



Clarity on Entrepreneurs

Chi spinge l'economia svizzera

Giugno 2016

Uno sguardo sull'attualità

Le opinioni di imprenditori su temi quali la digitalizzazione, la mobilità globale, l'automazione, lo sviluppo immobiliare e la pianificazione della successione

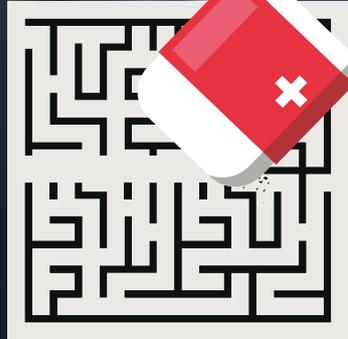
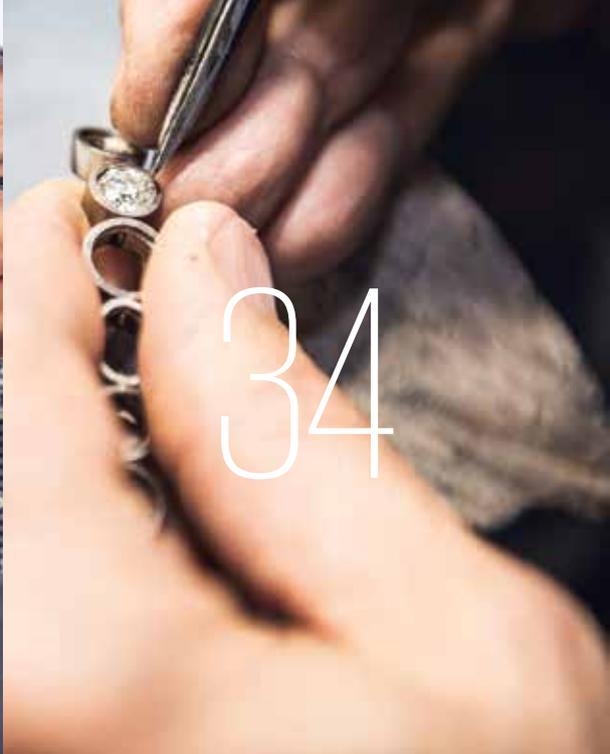
Le sfide dell'economia svizzera

Camere di commercio e dell'industria, amministrazioni delle contribuzioni ed enti pubblici discutono delle sfide attuali e future per la piazza economica svizzera

KPMG nella Svizzera Italiana

Filo diretto con il confine





Clarity on Entrepreneurs

	PREFAZIONE	
2	PMI, vera spina dorsale del Paese	48
4	Sfide attuali	
16	La nostra promessa	
	INTERVISTE	
18	Digitalizzazione Fabio Cannavale, lastminute.com group	58
24	Mobilità globale Kurt Christen, Gruppo Bucherer	
28	Supply Chain Management Attilio Tissi, Bobst Group SA	
34	Pianificazione della successione Nicole Stadelmann, Bijoux Stadelmann AG	
40	Sviluppo nel settore immobiliare Markus Mettler, Halter AG	
	LE SFIDE DELL'ECONOMIA SVIZZERA	
	Sondaggio Intervista a dieci esponenti di camere di commercio e dell'industria	
	Riforma III dell'imposizione delle imprese Andreas Wurster, Amministrazione delle contribuzioni di Sciaffusa	54
	Come cambia la pubblica amministrazione Philippe Burri, Service Cantonal des Automobiles e de la Navigation (SCAN)	58
	SEDE LOCALE	
	La sede di KPMG nella Svizzera Italiana	60
	I nostri servizi	64
	Le sedi locali	66
	Pinboard, contatti e informazioni editoriali	68



PMI, vera spina dorsale del Paese

Le medie imprese sono una forza trainante dell'economia svizzera. Grazie alla loro capacità innovativa, alla loro interconnessione internazionale e ai loro elevati standard qualitativi, riconosciuti in tutto il mondo, esse creano due terzi dei posti di lavoro e del benessere in Svizzera. Chi dirige un'impresa sa quanta forza di volontà ed energia siano necessarie ogni giorno per affrontare i numerosi ostacoli che si incontrano lungo il cammino.

Abbiamo discusso con i rappresentanti delle camere di commercio e dell'industria di dieci Cantoni in merito alle sfide imprenditoriali più significative che caratterizzano le loro regioni economiche di appartenenza.

Da questo sondaggio è emerso come l'economia ticinese necessiti di nuovi correttivi nei rapporti bilaterali con l'UE e in particolare di maggiori misure accompagnatorie. Nella regione sarà inoltre necessario concentrarsi ulteriormente sul rafforzamento della capacità competitiva e del sistema educativo, ma anche incentivare un più stretto collegamento con il resto della Svizzera e i paesi esteri vicini – volgendo lo sguardo in particolare verso nord.

Oltre a sfide di carattere economico e regolatorio, nell'agenda di ogni imprenditore figurano anche temi di natura economico-aziendale. Abbiamo preso spunto da questa constatazione per approfondire con CEO e CFO di tutta la Svizzera temi di attualità quali la digitalizzazione e le nuove tecnologie, l'avanzata dell'automatizzazione, gli sviluppi nel settore edilizio e immobiliare, l'internazionalità e la mobilità globale, ma anche la gestione delle tradizioni famigliari durante una successione aziendale.

Cogliamo l'occasione per ringraziare i nostri interlocutori per la disponibilità e la fiducia dimostrate e i preziosi contributi forniti. A voi, care lettrici e cari lettori, auguriamo una piacevole lettura. Saremo lieti di approfondire insieme a voi gli argomenti trattati in questa pubblicazione.



Lorenzo Job

Responsabile Mercato Regionale, Regione Svizzera italiana

Pregi e difetti di una valuta forte

La forza del franco svizzero

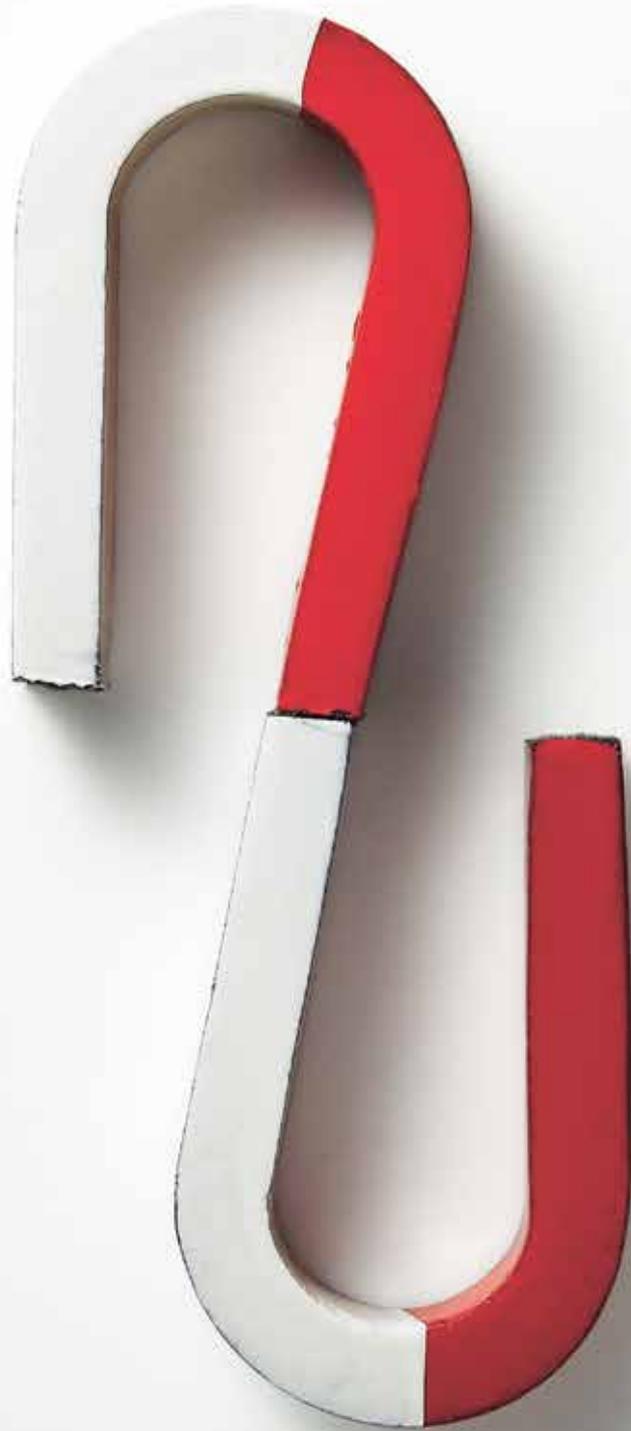
In Svizzera il livello dei prezzi e dei costi risulta essere superiore del 30% rispetto alla Germania, fatto ritenuto non più sostenibile dalle aziende locali. Per questo motivo, già da tempo, vengono trasferiti all'estero posti di lavoro sia nel campo della ricerca e dello sviluppo, sia in quello della produzione. E' pertanto necessario garantire tempestivamente delle appropriate condizioni quadro che consentano di trattenere in Svizzera, anche in futuro, tutti gli elementi più importanti della catena di creazione del valore.



Il mercato del lavoro non è illimitato

Carenza di manodopera specializzata

A causa dell'attuazione tuttora poco chiara dell'iniziativa popolare contro l'immigrazione di massa vi è il rischio di un'ulteriore riduzione della disponibilità di manodopera straniera. Già oggi i contingenti accordati dalla Confederazione non riescono a soddisfare appieno la domanda di manodopera dei Cantoni.



La libertà della leva fiscale è fondamentale



Riforma III dell'imposizione delle imprese

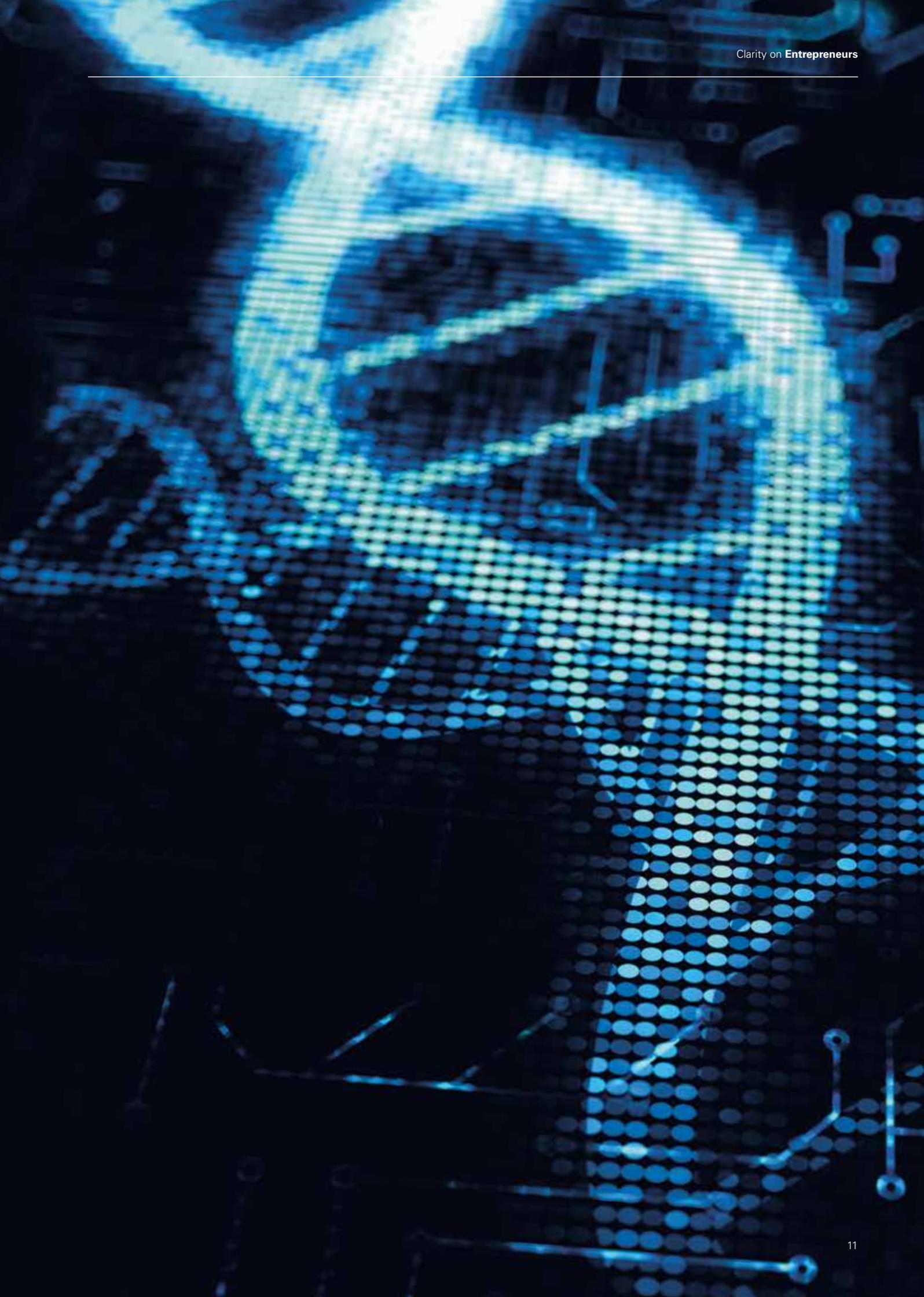
Il sistema fiscale svizzero è attualmente sotto pressione a livello internazionale, causando presso molte aziende importanti incertezze. L'OCSE si sta battendo con decisione per una maggiore trasparenza e per nuove regole nell'ambito della concorrenza fiscale. Con la Riforma III dell'imposizione delle imprese la Svizzera ha intrapreso i passi necessari per creare un sistema fiscale competitivo e accettato a livello internazionale.



La società della conoscenza è il futuro

Digitalizzazione

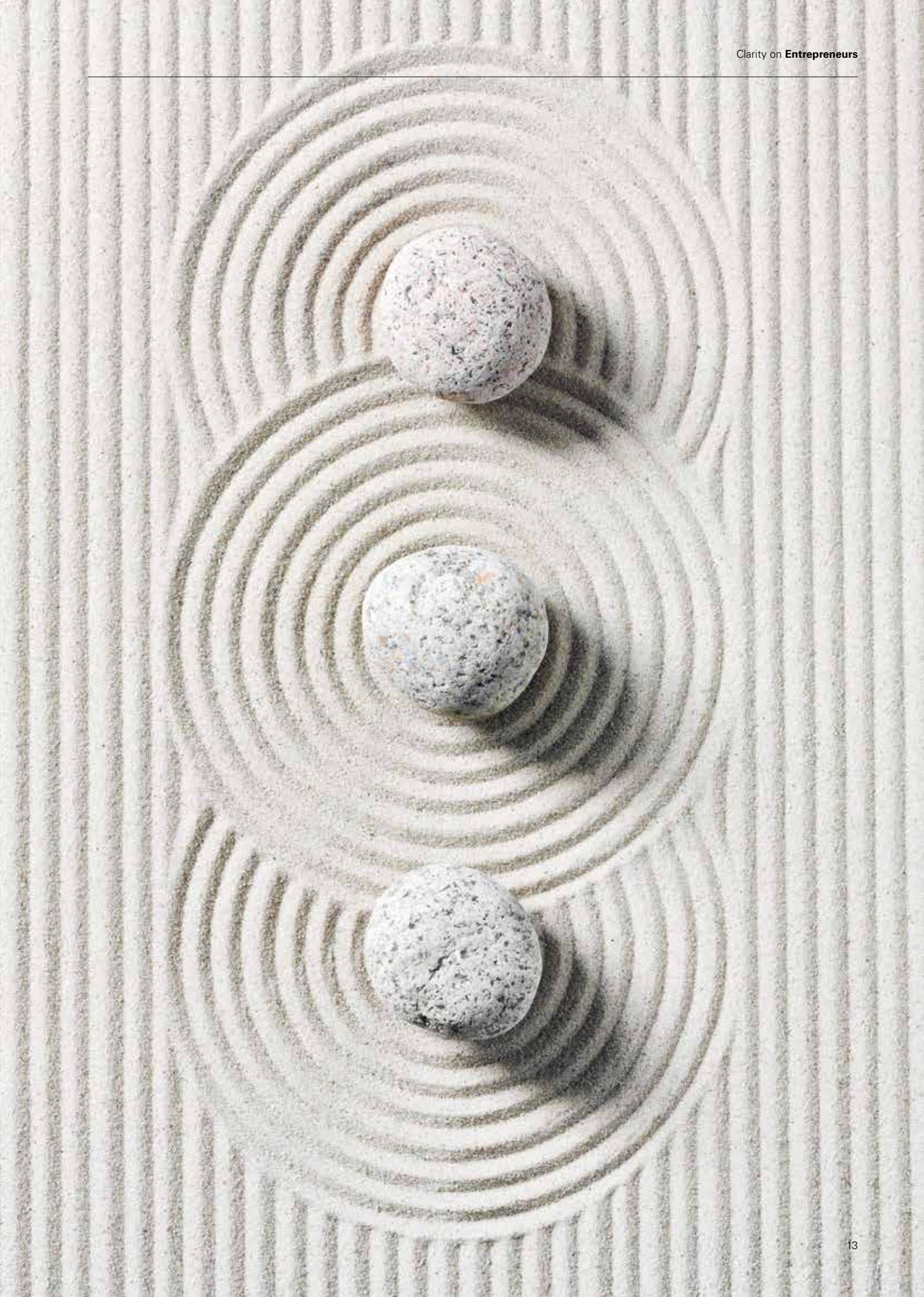
La rapida evoluzione verso una società basata sul sapere e sull'innovazione e una digitalizzazione sempre più globale in molti settori della vita e dell'economia, sono fattori che pongono le aziende di fronte a importanti sfide. In questo contesto sarà centrale rafforzare il legame tra le imprese da un lato, e le Università e le scuole superiori dall'altro.



Regole quadro più stabili

Riacquistare la fiducia

I rapporti bilaterali non ancora chiari tra la Svizzera e l'UE, la forza del franco svizzero e l'attuazione ancora incerta di iniziative e riforme fiscali contribuiscono in maniera decisiva a diffondere un clima generale di incertezza. Per far sì che le aziende tornino ad avere fiducia nella piazza economica svizzera, è dunque necessario definire tempestivamente adeguate condizioni politiche quadro.



Innovazione e sviluppo non sono sinonimi

Aumento della densità normativa

La crescente densità di norme e regolamentazioni obbliga le aziende a confrontarsi con sfide sempre maggiori. Questo, oltre a vincolare risorse umane e finanziarie, frena la capacità innovativa e lo sviluppo dell'economia nel suo insieme.





SALUTO DI RETO BENZ

La nostra promessa

**Reto Benz**

Partner, Responsabile Mercato Nazionale Svizzero

È la passione a dare la spinta agli imprenditori. Le imprese di successo sono caratterizzate infatti da motivazione, da resistenza e creatività superiori alla media. I dirigenti di tali aziende individuano tempestivamente nuove opportunità e si fanno carico della responsabilità di eventuali rischi ad esse correlati: la convinzione di essere sulla strada giusta li guida in questo! I collaboratori e i partner di KPMG si impegnano per i loro clienti e li accompagnano con competenza attraverso le diverse fasi di sviluppo aziendale. Con questa pubblicazione ho il piacere di presentarvi cinque diverse storie di successo.

Quali imprenditori avrete sicuramente molteplici esigenze nei confronti della società di revisione contabile e di consulenza: oltre alla comprensione del mercato e alla competenza, un ruolo essenziale è dato dalla fiducia nell'interlocutore e nella sua vicinanza geografica. E' per noi molto importante investire nelle nostre sedi e nei collaboratori delle diverse regioni della Svizzera, così da poter soddisfare in modo più flessibile e mirato le esigenze dei nostri clienti. Il continuo aggiornamento specialistico e metodologico del nostro personale fa sì che possiate confrontarvi con interlocutori competenti e attenti. Potete far affidamento su di noi nell'ambito della revisione e della consulenza legale, fiscale e aziendale! All'occorrenza saremo pronti a coinvolgere gli specialisti della rete internazionale di KPMG che potranno offrirvi soluzioni interdisciplinari e su misura.

Sia che siate attivi a livello regionale, sia che siate leader nel mercato svizzero o che operiate sui mercati internazionali, presso KPMG troverete sempre un interlocutore attento e vicino a voi, un partner competente con il know-how di un'azienda attiva a livello globale.

State ancora esitando? Metteteci alla prova: non ve ne pentirete!

Vi auguriamo una piacevole lettura.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Reto Benz', written in a cursive style.

Reto Benz
Partner, Responsabile Mercato Nazionale Svizzero

Siamo nell'era delle app



Fabio Cannavale, Fondatore e CEO di lastminute.com group, discute della digitalizzazione che avanza con sempre maggiore rapidità, dei nuovi requisiti in materia di tecnologia e delle nuove abitudini dei clienti nell'ambito della comunicazione.

**Fabio Cannavale**

Fondatore e CEO di
lastminute.com group

Fabio Cannavale, 50 anni, è fondatore, Group CEO e azionista principale di lastminute.com group, leader europeo nel settore dei viaggi online e del tempo libero. Fabio Cannavale ha studiato Ingegneria al Politecnico di Milano e ha poi conseguito un Master in Business Administration a INSEAD. Successivamente è stato consulente presso AT Kerney e McKinsey e, dopo un lungo soggiorno ai Caraibi, ha fondato la sua prima azienda, specializzata nell'offerta di vacanze al mare. Nel 2004 ha ideato, con Marco Corradino, il primo motore di ricerca per voli low cost: Volagratis.com, da cui è nato Bravofly. A seguito dell'acquisizione del provider spagnolo Rumbo è successivamente nato Bravofly Rumbo Group, che poi è divenuto lastminute.com group ad aprile 2015. Il gruppo, con sede principale a Chiasso, opera in oltre 35 paesi.



**Lorenzo Job**

Partner KPMG, Responsabile Mercato Regionale, Regione Svizzera Italiana

**Dr. Peter Jankovsky**

Corrispondente NZZ per la Svizzera Italiana e per il Canton Grigioni



Peter Jankovsky/Lorenzo Job:

Lei ha fondato lastminute.com Group e ne ha presieduto il Consiglio di amministrazione fino a metà dicembre 2015 perché poi desiderava passare ad assumere la posizione di Group CEO.

Fabio Cannavale: In realtà non è stato un desiderio, quanto un obbligo. Il mercato si evolve e quindi anche la struttura del nostro gruppo. Prima la nostra offerta si limitava ai voli e poi negli anni abbiamo aggiunto altri prodotti e servizi legati al viaggio e al tempo libero. Da quest'anno vorremmo posizionarci anche come una media company.

Che cosa è cambiato in concreto?

In quanto portale online per le vacanze siamo arrivati ad occuparci di prenotazioni di interi pacchetti. Abbiamo una struttura complessa con membri del Management team a capo delle diverse unità come Travel, Marketing, Metasearch, IT e Finanza. A questo si aggiungono società affiliate di minori dimensioni.

In questo senso allora, il gruppo non è solo cresciuto, ma si è anche diversificato e, di conseguenza, anche le sue strutture sono diventate più complesse.

Esatto. Proprio per questo è assolutamente necessaria una persona che riesca a mantenere la visione d'insieme a livello operativo io mi occupo del coordinamento delle varie Unit.

Anche l'economia mondiale si fa più complessa e interconnessa. E questo rappresenta senz'altro una grande sfida per il vostro settore.

Fondamentalmente si può dire che la rapidità con cui deve essere fruito un servizio fa crescere anche la complessità delle richieste. E in questo l'informatica svolge un ruolo decisivo. Per reagire con adeguatezza alle esigenze del mercato e prendere le giuste decisioni è necessario analizzare un'enorme quantità di dati e informazioni. E gli algoritmi dei programmi informatici elaborano tutto con più rapidità e affidabilità degli esseri umani. Allo stesso tempo, però, abbiamo bisogno di poter contare su collabora-

tori dotati di competenze tecniche sempre più vaste. Il 70 per cento della nostra squadra è costituito da informatici e ingegneri.

A prescindere dai siti web, quali attività aziendali sono assolutamente impensabili senza l'informatica?

In effetti si comincia già dalla contabilità. Come ho già detto, eseguiamo tra 15,000 e 20,000 transazioni al giorno e solo l'informatica può offrire rapidamente una visione d'insieme completa. In fin dei conti l'automatizzazione garantisce una maggiore affidabilità. Basti pensare alle prenotazioni telefoniche: il tasso di errore dei nostri venditori in quel frangente è superiore rispetto a quello delle prenotazioni effettuate tramite i nostri siti web. Utilizzando con coerenza computer e algoritmi riduciamo al minimo gli errori umani.

Come è possibile utilizzare gli algoritmi ad esempio per il marketing?

Nel marketing il ruolo dell'informatica è importante quando ci sono in gioco i motori di ricerca online. Trovare le parole chiave giuste è decisivo per assicurarsi il primo posto nei risultati di ricerca. E per trovarle ci affidiamo appunto agli algoritmi. Lo stesso vale per l'analisi del comportamento di mercato della concorrenza.

La digitalizzazione avanza con sempre maggiore rapidità allora.

Rispetto ai settori più tradizionali, nel nostro questa dinamica è molto più sentita. Dobbiamo poter reagire in tempi brevissimi all'evoluzione del comportamento dei clienti in ambito comunicativo. Prima si prenotava in agenzia, poi telefonicamente, via mail e internet, e infine con il mobile. I clienti inoltre vogliono avere a propria disposizione tutte le informazioni nel modo più rapido e immediato possibile.

Quale canale di comunicazione fa attualmente tendenza?

Siamo nell'era delle app. Sono il metodo più efficiente, persino per la comunicazione aziendale interna. Si sta creando un vero e proprio cosmo WhatsApp. Anche questo rappresenta una sfida: le dimensioni ridotte degli schermi degli smartphone rispetto ai computer esigono un adeguamento costante della presentazione dell'offerta e dei processi di prenotazione. Gli apparecchi mobili sono diventati il fulcro di tutte le informazioni.

Che cosa ci possiamo aspettare in futuro?

Secondo me, qualsiasi tipo di informazione finirà per essere salvata sul cloud anziché localmente. I clienti potranno così accedere alle informazioni in qualsiasi momento tramite i portali internet o qualsiasi computer a portata di mano grazie a un codice di identificazione. Ciò vuol dire che dobbiamo semplificare e raggruppare banche dati

risce sempre più l'online o il mobile alle agenzie di viaggi. Al momento sono in crescita i video informativi che consentono di presentare meglio non solo gli alberghi, ma anche le varie destinazioni e l'ambiente circostante. Inoltre tra gli utenti trovano vasta risonanza anche le recensioni sugli hotel, come TripAdvisor. Questi fattori influenzano sempre di più il processo decisionale del cliente.

In pratica
sono
connesso
sempre e
ovunque.

In che modo questo incide sull'attività pubblicitaria della sua azienda?

Serviamo tipologie di utenti particolari e dobbiamo trovare canali di comunicazione quanto più personali possibile per ciascuno dei nostri gruppi target. E lo facciamo tramite i social media e speciali piattaforme pensate apposta per le loro esigenze specifiche.

Quali rischi comporta la crescente digitalizzazione?

Come ho già detto, c'è un unico pericolo fondamentale: il ritardo nel mettersi al passo con i tempi. Non dobbiamo correre il rischio che i nostri sistemi diventino obsoleti, altrimenti perderemo il treno. Per questo è importante introdurre sempre nuove soluzioni in azienda: i giovani sono i più curiosi e appassionati di tutte le novità. E così sviluppiamo metodi di lavoro innovativi. In ambito digitale dovremmo in genere imparare dai nostri figli, dalla loro estrema capacità di adattarsi con estrema naturalezza a qualsiasi innovazione.

e processi di elaborazione dei dati e configurarli in modo da renderli fruibili da qualsiasi tipo di terminale, senza costi supplementari per i clienti. Questa omologazione dovrebbe anche contribuire a ridurre le attività fraudolente dall'esterno.

Se le cose andranno veramente così, allora non si potrà fare a meno di tenersi all'avanguardia in ambito tecnologico.

La nostra azienda non potrebbe esistere altrimenti. Dobbiamo restare costantemente sulla cresta dell'onda in materia di tecnologia e tendenze di mercato, visto che la maggior parte dei clienti è apertissima alle innovazioni e prefe-



Anche il crimine informatico resta sempre all'avanguardia in campo tecnico.

Internet offre una grande libertà, con tutti i vantaggi e, appunto, gli svantaggi che ne conseguono. Il pericolo maggiore sono gli hacker che puntano a rubare i nostri dati per venderli o a paralizzare il nostro sito web. In questo caso bisogna lottare anche contro algoritmi che forniscono i dati necessari per le statistiche ricorrendo ai cybercriminali. È quindi necessario un notevole lavoro di prevenzione: osserviamo e registriamo con meticolosità chi entra in contatto con noi e secondo quali modalità.

La trasformazione digitale implica anche grande impegno a livello della «cultura digitale» e della diffusione del sapere all'interno dell'azienda. Che cosa fate al riguardo?

Proponiamo costantemente formazioni e perfezionamenti professionali ai nostri oltre 1000 dipendenti. Non si può fare mai abbastanza. Ovviamente al centro dell'attenzione c'è l'IT. L'anno scorso abbiamo mandato molti nostri collaboratori a lavorare per un certo periodo di tempo in un'altra sede per ampliare i loro orizzonti. In tal modo promuoviamo anche il continuo interscambio delle conoscenze e competenze locali all'interno dell'azienda. E non bisogna neanche dimenticare che le crisi finanziarie come quella avutasi in Italia aguzzano l'ingegno, perché obbligano a essere innovativi.

Le idee innovative possono giungere anche da consulenti esterni. Sfruttate questa possibilità?

Non abbastanza, dobbiamo migliorare sotto questo aspetto. Chi è esterno all'azienda fornisce tanti nuovi input e idee partendo da un altro punto di vista.

E noi ne abbiamo bisogno soprattutto in ambito HR e per il coaching dei nostri collaboratori, e ci troviamo anche a dover ampliare le strutture necessarie. Lo stesso vale anche per determinati ambiti tecnici. Ogni azienda corre il rischio di essere autoreferenziale. Gli stimoli esterni sono quindi più che necessari.

Che cosa possiamo attenderci da lastminute.com group in futuro dal punto di vista tecnologico?

Abbiamo tante tecnologie inhouse. Siamo stati tra i primi in Europa a sviluppare un software per ottenere una panoramica delle offerte low cost, abbiamo raggruppato in un'unica app il nostro sito web, messo a punto il check-in digitale tramite smartphone dei clienti e, lanciato da poco una app che raggruppa tutte le offerte nell'ambito del car sharing, chiamata Urbi. Volenti o nolenti, tra dieci anni tutto verrà gestito tramite app, con un notevole risparmio di tempo.

Al giorno d'oggi la digitalizzazione è entrata a far parte anche della nostra sfera privata.

In effetti mi semplifica molto la vita privata, visto che non ho una segretaria. Condividiamo tutti il calendario aziendale e per me è comodissimo accedervi anche durante il tempo libero. Inoltre, visto che faccio volentieri sport durante il giorno e lavoro spesso di sera, devo mantenermi in contatto con l'azienda anche durante quegli orari. In pratica sono connesso sempre e ovunque.

Cosa ne pensa, prima o poi finiremo per averne abbastanza di internet, social media e app?

Penso che si vorrà sempre restare connessi, anche se non è escluso che le abitudini sul fronte della comunicazione potrebbero cambiare: si vorrà condividere con sempre maggiore intensità, velocità, e, soprattutto, in modalità sempre più reali le proprie esperienze e partecipare alla vita dei propri amici.

Pensa a qualcosa di concreto?

Forse fra dieci anni smartphone e tablet saranno già stati soppiantati da un unico apparecchio multifunzionale.

ROLEX 

Culture aziendali,
sfida per clienti e
collaboratori

Kurt Christen sulla mobilità globale presso Bucherer

Negli ultimi cinque anni Bucherer, azienda lucernese di lunga tradizione, si è affermata quale leader europeo nella vendita al dettaglio di orologi e gioielli. Il suo fatturato è raddoppiato, il numero di collaboratori è cresciuto di alcune centinaia di unità fino a raggiungere le 1700 persone. Circa 500 di loro lavorano in Germania, a Vienna, a Parigi e in altre regioni del mondo: persino in Cina. L'internazionalità e la mobilità globale sono notevolmente aumentate. Kurt Christen segue questi sviluppi in veste di responsabile del personale.



Kurt Christen
Responsabile del personale del Gruppo Bucherer



Markus Vogel, Direttore, Consulenza fiscale presso KPMG Svizzera centrale, dialoga con **Kurt Christen**, Responsabile del personale del Gruppo Bucherer

Per l'azienda l'internazionalità è divenuta un tema attuale, sia per le attività di vendita presenti in Germania, ma anche a seguito dell'apertura nel 2013 della nuova succursale di Parigi, dove Bucherer impiega 110 collaboratori. «È stata prontamente sollevata la domanda di come trasmettere lo spirito di Bucherer nella nuova succursale», spiega Kurt Christen. «E ci siamo resi

conto di che cosa significhi, sul piano fiscale e contrattuale, trasferire collaboratori in un altro paese. Poiché la situazione giuridica è diversa in ogni paese, è stato necessario sviluppare un significativo know-how. In questo contesto è importante essere affiancati da consulenti professionali che ci rendano attenti sugli ostacoli e sulle diverse problematiche esistenti.»

Una novità per Bucherer è data dalle direttive per il distacco di collaboratori, che permettono di informare adeguatamente il personale su temi quali il contratto di lavoro, le assicurazioni o gli aspetti fiscali. «Quello che conta è che i collaboratori ricevano una consulenza di base per riuscire a orientarsi, ad esempio nella ricerca di un appartamento. Devono sapere che in altri paesi le cose funzionano diversamente rispetto alla Svizzera e che a volte, ad

esempio, può essere necessario provvedere all'installazione della propria cucina autonomamente. Le persone devono essere disponibili a partecipare a questo processo.»

Il distacco di collaboratori è giustificato dallo scambio di know-how, dalla necessità di colmare carenze di personale e dalla motivazione degli stessi collaboratori. Per questi ultimi, un periodo di lavoro all'estero significa più di un gradito diversivo; grazie all'internazionalità essi hanno modo infatti di maturare esperienze all'estero all'interno della propria azienda e di ampliare le proprie conoscenze linguistiche. Quanto le lingue siano importanti per Bucherer emerge dall'esempio della filiale sulla Schwanenplatz di Lucerna, dove i circa 180 collaboratori consigliano i clienti in 26 lingue differenti. «Il fatto di poter offrire, come azienda svizzera, prospet-

tive internazionali è un fatto quasi unico nel commercio al dettaglio di gioielli e orologi», fa notare Christen. «E ne siamo orgogliosi. Ce ne accorgiamo quando parliamo con candidati e candidate, che ci percepiscono in modo diverso rispetto a dieci anni fa. Nutrono molte aspettative nei confronti delle prospettive di apertura di un'azienda attiva a livello internazionale.»

Da qualche tempo Bucherer si è dotata di un proprio programma di sviluppo per le nuove leve. Chi lo segue deve recarsi presso una succursale estera per un breve soggiorno di tre mesi, se possibile in un'altra regione linguistica. «Non vediamo l'ora di vedere come questo progetto verrà accolto», spiega Kurt Christen, che gestisce il distacco di collaboratori con il suo team e con il sostegno di specialisti nell'ambito della compliance. Bucherer non dispone di un Global Mobility Manager, sebbene sempre più spesso succeda di dover chiarire questioni complesse legate al distacco di collaboratori, quali ad esempio il trasferimento a Pechino di un collaboratore e di tutta la sua famiglia.

I collaboratori che rimangono all'estero per oltre un anno ottengono la garanzia contrattuale di poter tornare in Svizzera se qualcosa non dovesse andare come previsto. «Non possiamo però garantire che possano tornare a occupare la stessa funzione. Entrambe le parti affrontano un certo rischio. È chiaro che dopo oltre un anno l'assetto aziendale non per forza è rimasto come prima del trasferimento», aggiunge Christen.

Negli ultimi tempi l'assunzione di collaboratori dall'estero si è fatta più complessa, anche a causa dell'iniziativa contro l'immigrazione di massa. Christen nota ad esempio una certa difficoltà nel reclutare persone con conoscenze del cinese. «L'ufficio della migrazione vuole che reclutiamo persone svizzere o provenienti dall'UE, ma spesso si tratta di un'utopia.» La carenza di manodopera specializzata costituisce invece un problema secondario, poiché Bucherer forma la manodopera specializzata al proprio interno, presso

la Bucherer Academy. Un vantaggio a parere di Christen: «Ogni anno formiamo ad esempio uno o due incastonatori, una professione in via di estinzione. Offriamo anche corsi di aggiornamento per garantire la disponibilità di un numero sufficiente di specialisti. Anche tra gli orologiai esistono livelli di specializzazione non reperibili sul mercato, come ad esempio gli orologiai attivi anche nella vendita.»

L'internazionalizzazione incide in modo tangibile sull'azienda Bucherer. «I collaboratori sono consapevoli che domani le cose saranno diverse rispetto ad oggi», spiega Christen. «Ma questo viene considerato come un'opportunità. La nostra cultura è chiaramente orientata alle persone, e ai nostri dirigenti interessa davvero come si sentono i collaboratori.»

In azienda sono presenti culture diverse con esigenze differenti, le quali devono venire conciliate con quelle dell'azienda. «Finora ci siamo occupati delle diverse culture dei clienti, ora però siamo anche confrontati con le diverse culture a cui appartengono i nostri collaboratori.»

Un'ulteriore sfida è costituita dalla globalizzazione. «In Svizzera dobbiamo stare attenti a non isolarci troppo.» La swissness non è infatti, a giudizio di Christen, l'unica ricetta di successo. Tuttavia essa ha un'elevata valenza che va sfruttata maggiormente. «La swissness è un marchio eccellente che trasmette alle persone sicurezza e continuità.» Bucherer vuole continuare ad essere un'azienda lucernese di tradizione familiare, un fattore ormai andato perso presso molte aziende globalizzate. «Da noi le spese di viaggio a livello di direzione generale sono relativamente elevate, poiché crediamo che i colloqui e i contatti personali siano importanti. In caso di eventi come ad esempio un furto, mi reco sempre personalmente sul posto nel giro di poche ore, perché le persone si accorgano che l'azienda non rimane indifferente a queste situazioni. È un lusso che ci si addice.»



Kurt Christen

Responsabile del personale diplomato ZGP / formatore FSEA I

Kurt Christen lavora per il Gruppo Bucherer dal 2000. Bucherer è leader nel mercato svizzero nel commercio al dettaglio di orologi e creazioni di gioielleria di alta gamma e nella produzione e commercializzazione degli orologi Carl F. Bucherer. Christen è membro della Direzione generale del Gruppo e responsabile del dipartimento Personale/Sicurezza e Logistica.

L'azienda impiega circa 1'600 collaboratori in Svizzera, Germania, Austria e Francia, attraverso 52 diversi punti vendita.

1995 – 2000

Responsabile del personale/servizi presso Cablecom Holding SA

1990 – 1995

Responsabile del personale/servizi presso Fischer Holding SA

1980 – 1990

Capoprogetto e assistente della direzione aziendale presso la Fischer Holding SA (comunicazione televisiva via cavo)

1977 – 1980

Responsabile dei cinema «EMIL» Steinberger a Lucerna



Attilio Tissi
CFO Bobst Group SA

«L'automazione

è un

tema

noto da

tempo

nel nostro

settore»

Intervista
ad Attilio Tissi
CFO Bobst Group SA

In veste di leader tecnologico nel settore degli imballaggi, Bobst è confrontata con sfide sempre più complesse. La competitività globale, la forza del franco svizzero e restrizioni di carattere regolatorio influenzano l'ulteriore sviluppo del suo modello operativo. Attilio Tissi, CFO di Bobst, ne discute con Luc Oesch, Direttore presso KPMG Svizzera.



Luc Oesch
Direttore, KPMG Audit
Suisse Romande

***Luc Oesch** La crescente globalizzazione pone le aziende di fronte a numerose sfide. Quali di queste vi riguardano?*

Attilio Tissi L'industria degli imballaggi opera oggi in un contesto altamente competitivo. Con il progresso tecnologico, inoltre, i cicli di vita dei prodotti si accorciano, per cui aumentano costantemente le pressioni sui produttori affinché introducano nuovi prodotti.

Quale influenza hanno le nuove condizioni regolatorie per Bobst?

La complessità di queste direttive ci obbliga a compiere un costante atto di equilibrio tra management operativo e gestione dei rischi. Allo stesso tempo siamo sotto pressione nel dover lanciare nuovi prodotti sul mercato. Con la direttiva BEPS dell'OCSE è stata aumentata la trasparenza nel settore fiscale. Molti paesi si vedono costretti a realizzare maggiori introiti fiscali, per cui dovremo aspettarci ulteriori oneri. Poiché le nostre decisioni e i nostri investimenti sono orientati a lungo termine, dovremmo però riuscire a superare piuttosto bene questa sfida.

In quale misura subite pressioni dai vostri clienti ad adeguare i prezzi a fronte della forza del franco?

Quali misure avete adottato a questo riguardo?

In molti casi i nostri prodotti di alta qualità erano più costosi di quelli dei nostri concorrenti già prima della sospensione del corso minimo del franco svizzero con l'euro. Quando la BNS ha annunciato la sua decisione, ci siamo presi alcuni giorni di tempo per analizzare la situazione. Poi abbiamo deciso di lasciare invariati i nostri prezzi nell'eurozona. Per mantenere stabili le nostre entrate in franchi svizzeri avevamo due alternative: realizzare cifre di vendita superiori o aumentare i prezzi di vendita in euro. L'alta domanda di prodotti nel nostro settore ci ha permesso di aumentare le vendite pur mantenendo invariati i prezzi in euro. Inoltre ora acquistiamo di più in euro. Abbiamo anche condotto trattative con i nostri fornitori in Svizzera, che a loro volta si sono rivolti a noi di propria iniziativa per proporre delle soluzioni. Né gli orari di lavoro né i salari fissi sono stati toccati. Abbiamo unicamente ridotto del 10% la componente variabile del salario dei nostri quadri in tutto il mondo. Abbiamo inoltre posticipato alcuni investimenti e progetti non strategici, ma non le spese già autorizzate nel settore della ricerca e dello sviluppo.



Valutate regolarmente la performance operativa e strategica dei vostri fornitori diretti e dei vostri partner principali nella catena di fornitura?

Per noi la qualità dei prodotti e l'affidabilità delle consegne hanno priorità assoluta. Per garantirle abbiamo ampliato la nostra procedura di selezione dei nostri partner, includendovi anche visite ai fornitori e ordinazioni di prova di piccole quantità. Quando i risultati non ci convincono, informiamo i fornitori in questione. Se poi non vediamo miglioramenti malgrado il nostro feed-back, chiariamo in che modo il fornitore può raggiungere gli obiettivi fissati nell'ambito di un ulteriore colloquio personale.

Come vi assicurate che le aziende e i fornitori nella vostra catena di creazione del valore osservino i principi etici e legali di Bobst?

I nostri nuovi contratti comprendono anche una pagina sul rispetto dei diritti umani, del salario minimo e del divieto del lavoro minorile. Abbiamo inoltre un codice deontologico globale che disciplina il comportamento dei nostri collaboratori e l'attività operativa di Bobst nei confronti delle nostre controparti. Facciamo il possibile per garantire il rispetto dei nostri principi etici e legali, ad esempio facendo visita almeno una volta all'anno ai nostri principali fornitori. Tuttavia non è facile controllare l'intera catena di fornitura e in particolare gli appaltatori dei nostri fornitori.

Siete in grado di garantire gli approvvigionamenti anche in un mercato volatile e incostante come quello attuale?

Acquistiamo solo pochi articoli da un singolo fornitore e i prezzi dipendono da vari fattori, per cui il nostro mercato è relativamente stabile. Per noi la sfida consiste essenzialmente nel garantire la qualità delle componenti che acquistiamo dalla Cina e dall'India. In ciascuno di questi paesi valutiamo almeno due fornitori e produciamo inoltre in parallelo anche alcuni pezzi direttamente in loco.

Quali sono per Bobst le sfide più significative nell'ambito della catena di fornitura?

Senza altro l'evoluzione dei corsi di cambio. Non siamo particolarmente dipendenti dalla dinamica dei prezzi delle materie prime, ma preferiamo comunque coprire i previsti flussi di pagamento in entrata e in uscita contro i rischi di cambio. Grazie alla copertura dei volumi d'acquisto, il tesoriere del gruppo assicura che i margini o i prezzi corrispondano ai valori preventivati.

Avete introdotto una gestione delle innovazioni valida per tutto il gruppo?

Ogni anno investiamo dai 65 ai 70 milioni di CHF in ricerca e sviluppo a fronte di un fatturato di 1,3 miliardi di CHF. Nella nostra azienda in Svizzera esiste un team dedicato all'innovazione che svolge attività di ricerca su diversi temi senza però sviluppare direttamente prodotti commerciabili. La nostra massa critica e il nostro risultato ci consentono di lavorare a innovazioni che non dobbiamo necessariamente brevettare e commercializzare. Bobst gestisce inoltre reparti di ricerca e sviluppo nelle proprie sedi in Germania, Francia, Italia e Regno Unito. Alcuni anni fa abbiamo iniziato a costituire reparti di sviluppo anche in Cina e in India, per i quali reclutiamo disegnatori tecnici e ingegneri direttamente sul posto. Attualmente in India lavorano per noi oltre trenta ingegneri e capiprogetto nel settore della ricerca e sviluppo. È la nostra risposta alla necessità di dover offrire sul posto un servizio di manutenzione per i macchinari prodotti in Cina o in India.

L'industria degli imballaggi è costretta sempre più spesso a produrre materiali d'imballaggio ecologici. Come reagisce Bobst a queste esigenze?

I cartonaggi sono di per sé già ecologici perché possono essere riutilizzati. Inoltre i grandi produttori di carta dispongono già oggi di una produzione integrata e reperiscono le loro materie prime attraverso la propria silvicoltura sostenibile. Oggi gli imballaggi sono

inoltre ottimizzati in modo da proteggere i prodotti con un impiego più limitato di materie prime. Grazie alla nostra esperienza pluriennale siamo inoltre in grado di offrire prodotti tecnicamente più complessi ed ecologici, in quanto i nostri macchinari consumano meno energia. Questo ci consente di ridurre i nostri consumi energetici.

Tecnologie quali la digitalizzazione, la robotica e la stampa 3D hanno una grande influenza sull'industria degli imballaggi. Quali opportunità e rischi intravede in questo settore per il suo gruppo?

L'automazione è un tema noto da tempo nel nostro settore. In Asia solo alcuni anni fa, quando i costi salariali erano ancora molto bassi, le cose erano diverse. Nel frattempo l'automazione sta però aumentando anche nel continente asiatico, in particolare in Cina. Costose superfici di produzione ed esigenze qualitative sempre più elevate trainano questo sviluppo. Osserviamo l'evoluzione della stampa 3D, ma non intravediamo ancora conseguenze immediate per il nostro settore. Cartonaggi e fogli vengono realizzati attraverso una complessa produzione di massa. Le attuali stampanti 3D non sono ancora in grado di produrli. La digitalizzazione permette invece di raggiungere un maggior grado di creatività, ad esempio nella configurazione delle scatole. Grazie a questa tecnologia, i «brand owner» beneficiano di processi più rapidi e flessibili; così, ad esempio, oggi è più facile realizzare modifiche nella fase di lancio di un prodotto. La digitalizzazione rende inoltre possibili serie di stampa più limitate. Il fabbisogno di attrezzi si riduce e questo ha un impatto positivo sui costi.



Attilio Tissi

Lic. oec. HSG,
Università di San Gallo

Dal 2011

Chief Financial Officer
Bobst Group SA

2008 – 2011

Attivo presso Bobst come Controller
Group Supply Production and Logis-
tics, Managing Director Bobst SA
e Chief Financial Officer ad interim
da maggio a ottobre 2011

2002 – 2007

Membro della MCC Management
Consulting & Coaching, Sciaffusa

1998 – 2001

SIC Positec International AG,
Neuhausen, prima come
Head Mergers & Acquisitions e
poi come CFO

1994 – 1997

Collaboratore del Group CFO presso
la SIG Holding AG, Neuhausen

Board Memberships

Membro di diversi Consigli
d'amministrazione all'interno
di Bobst Group



**INNOVATIONS
YOU WILL FALL IN
LOVE WITH**



Come prepara sé stesso e i collaboratori di Bobst ad accogliere queste tecnologie del futuro?

Intratteniamo un dialogo costante con i nostri clienti e a sua volta con i loro clienti. Così riusciamo a valutare meglio le esigenze di questi gruppi e ad anticipare i nuovi sviluppi in atto nel nostro settore. Nel farlo ci interroghiamo naturalmente sul posto che la nostra azienda occuperà in futuro all'interno della catena di creazione del valore. Oggi vendiamo macchinari, servizi e soluzioni. In futuro potremo sicuramente ampliare quest'offerta, migliorando la preparazione dei prodotti da stampare e l'impiego della grafica e dei colori di stampa. Offriremo inoltre una consulenza ancora più completa. Naturalmente continueremo a far leva sui nostri prodotti tradizionali, che integreremo con moduli innovativi.

Quale importanza rivestono attualmente i risparmi sui costi nella sua azienda?

Sono un aspetto importante, ma non hanno la massima priorità. Vogliamo continuare a essere leader tecnologici nel nostro settore e investiamo cifre notevoli in questo obiettivo. L'anno scorso abbiamo introdotto otto nuovi modelli di macchinari e per il 2016 ci siamo posti lo stesso obiettivo. Con il nostro servizio vogliamo essere il punto di riferimento del settore. Siamo consapevoli del fatto che, per raggiungere tale obiettivo, abbiamo bisogno anche degli specialisti giusti al momento giusto – e questo a livello mondiale. In futuro formeremo pertanto ancora più tecnici localmente.

Come garantite l'impiego ottimale dei vostri beni aziendali?

Negli ultimi anni abbiamo ridotto a un quarto il nostro capitale circolante. Ci è stato possibile farlo perché abbiamo migliorato la nostra gestione del magazzino, abolendo ad esempio le ordinazioni automatiche in caso di stock minimi. Abbiamo inoltre riorganizzato la nostra produzione secondo il principio del «lean management».

Vogliamo restare leader tecnologici nel nostro settore.

Quali aspetti giuridici e fiscali sono particolarmente importanti per Bobst?

Il BEPS e la Riforma III dell'imposizione delle imprese sono temi importanti per noi. Non abbiamo mai effettuato un'ottimizzazione fiscale aggressiva e siamo contenti del fatto che, in linea di principio, il modello che promuove le innovazioni in Svizzera sia stato accettato. Gli aspetti giuridici, la digitalizzazione e l'utilizzo sempre più diffuso di Internet rendono più difficile definire chiaramente l'interfaccia tra fornitore e cliente. Oggi è possibile accedere via Internet a ciascuna delle nostre nuove macchine. L'accesso ai dati di produzione solleva

molte questioni di natura giuridica che dovranno trovare risposta nei prossimi anni.

Per quali questioni vi rivolgete a consulenti esterni indipendenti?

Ricorriamo a consulenti esperti per questioni estremamente specifiche – soprattutto quando non disponiamo internamente degli specialisti necessari. Da noi, queste decisioni vengono prese a livello locale.

Di quali temi si occuperà Bobst in futuro?

Vogliamo rimanere leader tecnologici nel nostro settore e continuare a investire in nuovi servizi. Per farlo, dobbiamo soprattutto reclutare e fidelizzare manodopera specializzata e capace. Abbiamo bisogno di talenti e collaboratori ben formati. Con un numero attuale di 200 apprendisti, siamo tutt'ora l'azienda formativa più importante della regione. Oltre che di personale valido abbiamo però bisogno anche di partner affidabili nel settore della digitalizzazione e dello sviluppo di nuove tecnologie. I corsi di cambio e un possibile deprezzamento delle principali valute ci terranno occupati anche in futuro, soprattutto in vista di un eventuale ritiro dell'industria dalla Svizzera e di un eventuale trasferimento delle sedi di produzione all'estero. ©

La SUCCESSIONE

non riguarda
soltanto i vertici
aziendali

Dieci anni fa **Nicole Stadelmann** ha ripreso la Bijoux Stadelmann AG dal padre. Con lei, **Hans Jürg Steiner**, Responsabile del Mercato regionale di Berna di KPMG, discute dell'industria dei gioielli e della pianificazione della successione.







Nicole Stadelmann
Direttrice generale Bijoux Stadelmann AG



Hans Jürg Steiner
Partner KPMG, Responsabile Mercato Regionale di Berna

Hans Jürg Steiner *Una pianificazione della successione aziendale è un processo a lungo termine. Il suo interesse per questa professione è maturato diversi anni fa e ora ha alle spalle dieci anni di successo come titolare dell'azienda Bijoux Stadelmann AG. Ha subito forti pressioni subito dopo aver rilevato l'azienda?*

Nicole Stadelmann Lavoro in azienda da 25 anni. Quando ho rilevato l'attività da mio padre, dunque, ero già qui da 15 anni. Per questo non ho mai sentito una forte pressione legata a questa nuova carica. Il mio nuovo ruolo quale responsabile dell'azienda mi ha però costretto a confrontarmi con nuove sfide. Prima il capo era mio padre e improvvisamente quel ruolo spettava a me. All'inizio per me era strano sentirsi dire dagli orafi, che in alcuni casi lavoravano in azienda da più tempo di

me, «lei è il nostro capo». C'è voluto del tempo. Da allora molte cose sono cambiate e io svolgo questo ruolo a modo mio, in modo diverso da mio padre. Il suo ufficio era al primo piano, io invece trascorro la maggior parte del tempo negli uffici di vendita, a diretto contatto con i clienti.

Lei non discute di temi fiscali, giuridici o di contabilità, ma della fiducia dei suoi collaboratori che, come capo, ha inizialmente dovuto conquistarsi.

Sì, la successione non deve riguardare solo i piani alti. Per poter portare avanti l'attività occorre coinvolgere l'intero team. E non ho dovuto occuparmi approfonditamente di argomenti quali le imposte e la contabilità, in quanto KPMG ci ha consigliati in modo ottimale in questo ambito. KPMG ha seguito per oltre 30 anni l'azienda. Al

momento della pianificazione della successione, i consulenti hanno lavorato attentamente affinché tutto si svolgesse senza intoppi. È stato un grande aiuto per me e per i miei genitori.

Dopo la successione ha anche elaborato autonomamente i suoi primi budget. Era preoccupata?

All'inizio abbiamo analizzato e preventivato anche i 100 franchi, pensando di poter elaborare così un budget attendibile. Oggi la penso in modo un po' diverso. Seguo la regola di mio padre e tengo sott'occhio principalmente la liquidità. Così so in che situazione ci troviamo in ogni momento. Quando le banche mi chiedono il budget, spiego che non posso sapere oggi quanto venderò domani o quali pietre preziose dovrò acquistare. Per questo sono abituata a preventivare soltanto i costi fissi.

Il momento dell'avvicendamento è stato senz'altro caratterizzato da grandi emozioni: suo padre doveva lasciare l'azienda e lei poteva rilevarla. Come sono andate le cose?

All'inizio il rapporto personale sul lavoro ne ha risentito un po'. Per mio padre lasciare non è stato facile, anche se era un suo desiderio. Si è accorto che in questo settore si fa in fretta a essere dimenticati, a non sapere più quali prodotti sono disponibili o cosa interessa ai clienti. Così non si riesce più a vendere con successo. È una cosa di cui si è accorto da solo in poco tempo.

Quanti collaboratori conta Bijoux Stadelmann attualmente?

Attualmente contiamo 12 posti a tempo pieno e impieghiamo 15 collaboratori, tre dei quali apprendisti.

Quanti sono attivi nella vendita e quanti nella produzione?

Tre orafi, un'orafa e un apprendista lavorano nella produzione. Tutti gli altri sono attivi nella vendita e nell'amministrazione.

È difficile per lei reclutare nuove leve?

Formiamo collaboratori da 35 anni e non abbiamo mai avuto un posto di lavoro vacante.

Lei è attiva anche all'interno della sua associazione di categoria. Come si discute qui di pianificazione della successione in un'azienda?

Riguardo al processo di successione nel dettaglio se ne parla sempre poco. La cosa più difficile nel pianificare una successione aziendale è rappresentata dal trovare una soluzione di principio per la successione stessa. Problemi possono insorgere perché ad esempio in famiglia non è ancora stato raggiunto il consenso o perché i successori aspirano ad avere la responsabilità esclusiva e non vogliono che chi li ha preceduti continui a partecipare alle decisioni aziendali. Ho un paio

di colleghi i cui genitori continuano a dire la loro in azienda. Alcuni decidono di andarsene e l'azienda viene liquidata. È un vero peccato, naturalmente. Anche il finanziamento è argomento di discussione. Non tutti sono disposti come me ad addossarsi debiti il cui rimborso richiederà dai 12 ai 15 anni.

Lei ha conferito a Bijoux Stadelmann una nuova immagine. Che cosa è cambiato?

Abbiamo creato la nuova divisione aziendale «Trouvaille», dove vendiamo gioielli già indossati a prezzi più vantaggiosi. Abbiamo inoltre trasferito l'atelier al primo piano. L'idea originaria di mio padre era che fosse importante mostrare ai clienti la parte del lavoro artigianale. Io però sono del parere che



oggi una superficie di vendita sia troppo costosa per essere utilizzata per la produzione. Abbiamo inoltre realizzato un webshop ed esteso la nostra presenza su Internet. In questo contesto per noi è importante trasmettere anche attraverso i nuovi media l'idea di un'azienda familiare di lunga tradizione e di un'attività creativa svolta artigianalmente. Abbiamo infine conferito un look più moderno anche al negozio. Spesso la gente entra in negozio semplicemente perché ne è attratta.

Il webshop ha successo?

Sul web possiamo comunicare chi siamo e che cosa produciamo. Molte persone vengono da noi in negozio proprio per quello. Molti clienti desiderano inoltre continuare a toccare con mano i gioielli prima dell'acquisto. Quello della gioielleria è un settore che suscita emozioni e continuerà a farlo anche in futuro.

Nel settore si osserva una tendenza verso i marchi globali come Szabo o Pomellato. Questo trend interessa anche voi?

Il nostro marchio è la nostra azienda familiare. Siamo una PMI di nicchia e, per questo, molto flessibili. Spesso i brand globali sono invece molto rigidi. Lavoriamo con atelier che si specializzano su singoli prodotti, ad esempio

sugli orecchini, le collane o i braccialetti. I grandi marchi invece producono volumi enormi in Medio ed Estremo Oriente. È una cosa completamente diversa e non è quello che vogliamo. Per farsi un nome occorre farsi pubblicità a livello mondiale e una piccola impresa non può permetterselo. Siamo però certi che la tradizione di un'azienda familiare possa sostituire tutto questo. La gente ci conosce perché siamo sempre stati qui e perché magari conosceva già mio padre o mio nonno. Anche per questo è importante partecipare regolarmente a eventi regionali, sia che si tratti della partita di hockey o di una serata

all'Hotel Bellevue. È importante partecipare alla vita sociale, perché possiamo farci conoscere. È questa la nostra pubblicità.

Il suo settore suscita emozioni ed è legato strettamente all'economia.

Quando questa va bene, anche a voi le cose vanno a gonfie vele. D'altro canto, però, anche l'evoluzione del prezzo dell'oro ha il suo peso.

Come piccoli produttori di nicchia siamo estremamente flessibili e possiamo



reagire a questi sviluppi. Quando l'oro era molto costoso abbiamo utilizzato altri materiali: al posto dell'oro bianco, ad esempio, il palladio, che costa la metà dell'oro. Vogliamo rimanere al passo con i tempi, trasmettendo la nostra unicità e integrando le nuove tendenze. Tra i giovani, ad esempio, la tradizione è tornata ad avere un'importanza maggiore. Per anni acquistare un anello di fidanzamento tradizionale era fuori discussione, ma oggi improvvisamente registriamo un aumento della domanda di anelli di fidanzamento con prezzi tra i 1,200 CHF e i 5,000 CHF, sia da parte del falegname come del bancario. Siamo pronti a cogliere queste tendenze.

Suo padre non le ha trasmesso soltanto l'amore per questo mestiere, ma anche quello per il suo hobby: l'equitazione. Che ruolo riveste per lei?

Fa parte da sempre della nostra famiglia. Come orafo mio padre ha iniziato a produrre fin da giovane gioielli dedicati al tema dell'equitazione, trasformando in gioielli staffe o forgiando una testa di cavallo in oro, cesellandola e incastonando dei diamanti nella criniera. L'equitazione è una passione che fa parte di noi ed è importante anche per la vita profes-

sionale. Fra gli appassionati di equitazione la nostra famiglia è nota a livello svizzero e questo è molto importante. Possiamo pubblicizzare l'azienda su riviste di equitazione rinomate sapendo che lì abbiamo già un nome, anche se siamo soltanto una piccola realtà locale. Esponiamo i nostri gioielli anche in occasione di tornei di equitazione internazionali e abbiamo avuto l'onore di poter realizzare trofei per la Fédération Equestre Internationale (FEI), ad esempio in occasione della Coppa del mondo di salto degli ostacoli.

Trova ancora il tempo per andare a cavallo?

Il nostro negozio è aperto sei giorni alla settimana e sono molto presente in azienda. Però per me andare a cavallo è importante per compensare lo stress dovuto all'attività professionale. Amo i miei animali e amo cavalcare nei boschi nel tempo libero. Nella stalla, con gli animali, riesco inoltre a rilassarmi a fondo e a fare il pieno di energie e di nuove idee.

Ha avuto successo anche come cavallerizza?

Sì, a livello amatoriale. È stato un bel periodo. Quando mio padre dirigeva

ancora l'azienda potevo dedicarmi all'equitazione sportiva. Sono grata ai miei genitori per avermi dato questa possibilità. Purtroppo ciò non è più conciliabile con il ruolo che ora ricopro.

Avete altre tradizioni familiari?

Sì, la passione per le pietre preziose. Già mio nonno era gemmologo e io rappresento ormai la terza generazione con una formazione nel settore delle pietre preziose. La gemmologia è una forma di passione per la natura e per le pietre preziose che mi ha trasmesso mio padre e mi entusiasmava già da bambina. Oggi amo molto indossare le pietre preziose da noi lavorate.

Sa già se ci sarà una quarta generazione di Stadelmann attiva nel settore della gioielleria?

È ancora da vedere. Io ho 46 anni, sono ancora pienamente attiva e vorrei realizzare ancora alcuni progetti. Ho due figli attualmente ancora in formazione. Sicuramente la nostra attività sta loro a cuore. Ma non è affatto certo che ci sarà una successione interna alla famiglia. Il maggiore dei miei figli una volta mi ha detto che se non avesse superato gli esami di bachelor avrebbe studiato gemmologia. In quell'occa-



«Dopo la decisione della Banca nazionale la clientela chiede continuamente sconti per le prestazioni provenienti dall'eurozona.»

sione mi sono resa conto che mi avrebbe fatto molto piacere. Ma gli auguro di superare gli esami. Potrei convivere anche con una soluzione diversa. Tuttavia, osservando altre aziende noto che l'attività cambia completamente se la famiglia lascia. Ai miei figli auguro di poter svolgere un giorno una professione che li renda felici tutti i giorni.

Pensando al futuro, quali sono per lei le sfide maggiori?

Assistere i miei collaboratori e adottare uno stile di direzione adeguato sono aspetti estremamente importanti per me. Per questo motivo quest'anno frequenterò nuovamente una formazione nel campo del management. Un'altra sfida è senz'altro costituita dall'evoluzione tecnologica, ad esempio sotto forma di un software per la gestione semplificata del magazzino o la riduzione delle ricevute stampate. Questi sviluppi comportano dei cambiamenti anche per i collaboratori. Per questo è importante che anche il personale attivo nella vendita frequenti dei corsi di aggiornamento.

Il 15 gennaio 2015 è stato un giorno critico anche per il commercio al dettaglio. Anche voi avete percepito gli effetti della decisione della Banca nazionale svizzera?

Lavoriamo con atelier ubicati nei paesi dell'eurozona, ad esempio con levigatori del Sud della Germania. Dopo la decisione della Banca Nazionale, la clientela chiede continuamente sconti per le prestazioni provenienti dall'eurozona. In questi casi bisogna saper spiegare che i prezzi sono calcolati in modo equo. Abbiamo una strategia chiara: fatturiamo ogni pezzo di gioielleria come se si trattasse di un unicum, trasferendo i ribassi ai nostri clienti. Rispetto alla Germania e alla Francia, in Svizzera abbiamo una produzione costosa e dobbiamo affermarci rispetto alla concorrenza, ma possiamo anche contare su una clientela svizzera solida e fedele.

Molti si chiedono se sia il caso di produrre di più all'estero. Anche lei si pone questo interrogativo?

Abbiamo esigenze chiare in termini di finitura dei nostri gioielli e per

questo lavoriamo con partner molto particolari in Europa. Non vorremmo cambiare questo stato di cose nemmeno in futuro e desideriamo continuare a produrre il più possibile nel nostro atelier.

Quali sono a suo parere i fattori di successo nella pianificazione di una successione aziendale?

Un prezzo equo per entrambe le parti: sia per chi cede, sia per chi rileva l'azienda. Ad esempio io volevo essere sicura di poter rimborsare, in un tempo adeguato, il prezzo con cui ho indennizzato mio padre. Inoltre volevo anche essere la sola responsabile per poter realizzare i miei progetti. D'accordo con mia sorella, mio padre ha deciso di non chiedermi il prezzo massimo affinché l'azienda potesse rimanere all'interno della famiglia. Da noi la successione è stata dunque regolata in modo da creare una situazione di tipo «win-win».



La rivoluzione digitale innoverà l'immobiliare

Ulrich Prien, responsabile per il settore immobiliare di KPMG Svizzera, dialoga con **Markus Mettler**, CEO di Halter AG, riguardo gli sviluppi nel settore edile e immobiliare e l'inasprimento del contesto sociopolitico.



Markus Mettler
CEO di Halter AG

Markus Mettler

Markus Mettler (1969) è ingegnere civile diplomato al Politecnico federale con studi postdiploma in scienze aziendali. Dal 2006 fa parte del management della Halter AG, società di servizi, leader nel settore edile e immobiliare, che vanta attualmente tre unità aziendali attive autonomamente sul mercato. Prima di rivestire la carica di CEO nel 2010, Markus Mettler è stato a capo dell'unità aziendale che si occupava dello sviluppo per un periodo di quattro anni.

In precedenza, ha lavorato per sei anni presso la Karl Steiner AG quale capoprogetto/responsabile dell'area Sviluppo immobiliare, per due anni presso la Wüst&Partner in veste di consulente immobiliare, e per tre anni presso la Ernst Basler und Partner come capoprogetto Value Retention/Life Cycle Management. Markus Mettler vive con la moglie e i tre figli a Sirmach (TG).

Ulrich Prien *Il nuovo progetto concernente lo stadio dell'Hardturm verrà realizzato?*

Markus Mettler: Le probabilità sono piuttosto esigue: dal 10 al 20%. Se le giudicassi maggiori, anche la Halter AG vi parteciperebbe.

Un progetto politicamente critico della Halter AG è la costruzione del Mall of Switzerland a Ebikon. Quale influenza ha questo progetto di costruzione sulla regione?

Il Mall non sarà in concorrenza con i negozi di quartiere. Piuttosto potrà esserlo in relazione ai marchi di fascia media localizzati nei centri commerciali di medie dimensioni. A Ebikon il Mall gode di un vantaggio di mercato dovuto a diversi fattori tra i quali: le dimensioni, il fattore novità e l'uso di gadget psicologici all'avanguardia nel campo dello shopping esperienziale. I centri commerciali presenti oggi nella Svizzera centrale se ne accorgeranno. Infatti il Mall è da vedere come un arricchimento, perché grazie al suo carattere di catalizzatore attirerà ulteriori progetti nella zona, ad esempio nuovi uffici e nuove abitazioni. Come dice il titolo: La rivoluzione digitale innoverà l'immobiliare. La regione trarrà beneficio da una nuova infrastruttura. Il Canton Lucerna intensificherà i trasporti pubblici e ciò si ripercuoterà in modo positivo anche sulla piazza economica. L'impulso che nasce da un progetto di sviluppo come quello del Mall va oltre gli aspetti legati alla sola superficie di vendita.

Che ripercussioni ha avuto, per la sua azienda e per il settore immobiliare, la decisione della BNS del 15 gennaio 2015 di abolire il corso di cambio minimo?

A gennaio avevo dichiarato che questa decisione avrebbe probabilmente causato una recessione. Questo scenario non si è tuttavia verificato. La

domanda nel settore immobiliare è rimasta costante. Alcuni segmenti – come quello del commercio e quello degli uffici – sono stati caratterizzati da una domanda in continua flessione, ma questa dinamica era osservabile già in precedenza. Nel settore delle abitazioni la domanda è invece rimasta elevata, soprattutto per quanto concerne le posizioni centrali. Sul mercato dei capitali la situazione dei tassi negativi ha generato ulteriori pressioni sugli investimenti. Quando si deve vendere un progetto, tutto questo ha innegabilmente anche un effetto collaterale positivo.

La propensione alla spesa è dunque aumentata ulteriormente?

Sì, il rendimento lordo è diminuito ancora, anche sui progetti per nuove costruzioni. Sugli immobili preesistenti questo fenomeno era già riscontrabile lo scorso anno, quando la propensione alla spesa non era ancora così accentuata. Il mercato si è in parte prosciugato.

Questa situazione è destinata a persistere?

Una delle forze trainanti del settore immobiliare è l'immigrazione, e questa proseguirà anche in futuro nel nostro paese. Tuttavia vedo anche segnali di indebolimento all'orizzonte. Difatti il volume di costruzioni è calato rispetto allo scorso anno. Inoltre, presto o tardi le tensioni sul fronte dei tassi d'interesse dovranno allentarsi. I tassi aumenteranno e questo influenzerà la domanda. La mia conclusione è che bisogna cercare di essere più competitivi della concorrenza. Pur giudicando criticamente la lentezza dei processi decisionali, le regolamentazioni e le difficoltà politiche in Svizzera, siamo tuttora in una situazione più vantaggiosa rispetto ai paesi vicini. Per questo motivo, sono convinto che la Svizzera avrà successo a lungo termine.

Quali sono a suo giudizio i problemi maggiori per il settore immobiliare svizzero?

Nel settore edile e immobiliare la professionalità è aumentata in modo esponenziale negli ultimi 15 anni, ma rispetto ad altri settori non abbiamo ancora raggiunto l'apice. Il contesto sociale si fa man mano più difficile; quindi dobbiamo diventare ancora più professionali. Tuttavia c'è sempre anche un rovescio della medaglia. Se lo sviluppo economico rimarrà a questi livelli, a breve la situazione si farà ancor più difficile nel campo dello sviluppo di progetti di costruzione. Inoltre, gli ostacoli politici e sociali sono destinati ad aumentare ulteriormente, perché nella società si percepisce una certa stanchezza legata all'attività edilizia.

È anche vero che i terreni si stanno esaurendo?

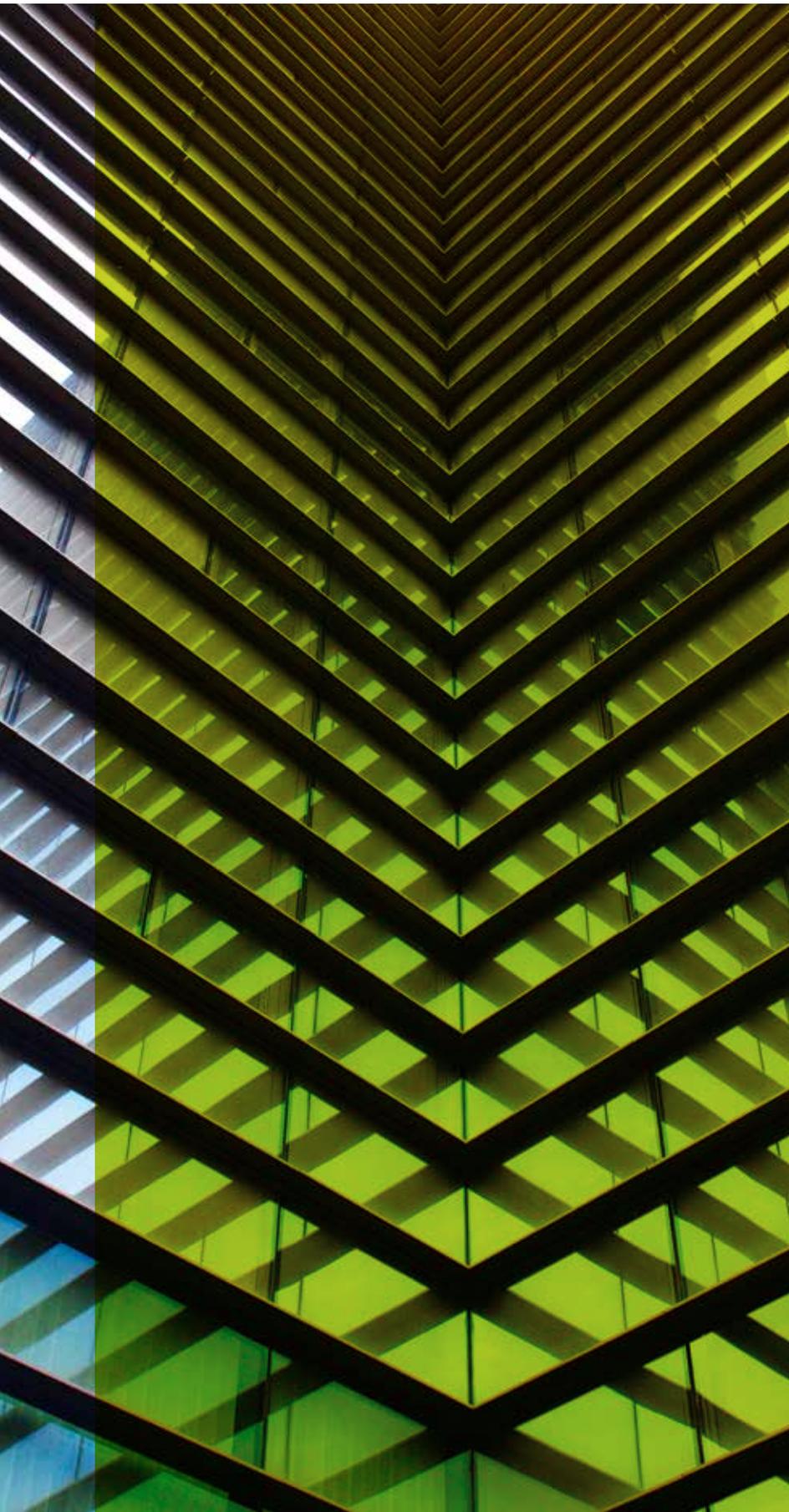
Già vent'anni fa si diceva che presto non ci sarebbero più stati terreni e sono sicuro che lo stesso accadeva anche quarant'anni fa. In effetti, non credo ci siano più molti fondi sui quali edificare secondo le norme e con il sostegno della politica, che offrano una posizione con vista mozzafiato e comodi collegamenti. Tanto meno non credo ci siano proprietari che non vedano l'ora che sui loro fondi vengano realizzati nuovi progetti.

In che modo la digitalizzazione e la stampa 3D cambieranno il settore?

La digitalizzazione arriverà nei processi di progettazione, di esecuzione e di direzione dei lavori come anche nel management. Nel nostro modello di processo, la «ruota dello sviluppo» di Halter, cerchiamo di avviare in parallelo tutti i processi necessari per portare avanti un progetto di sviluppo; quindi non solo la progettazione in sé, ma anche il prodotto, il capitale, la comunicazione, l'iter di autorizzazione e la gestione dei contratti. È il mercato stesso a esigerlo.







La stampa 3D si presta invece per le costruzioni semplici in zone non ancora urbanizzate, come in Cina. Questa tecnica non è però applicabile in Svizzera, dove il contesto sociale esige un concorso di architettura anche per costruire un piccolo pollaio oltre che la prova che il progetto sia sostenibile dal punto di vista urbanistico, così come da quello energetico e politico.

E il Building Information Modelling (BIM) digitale?

È utile per i grandi progetti e i comprensori industriali. Anche noi lo utilizziamo. Nel caso della Limmat Tower abbiamo realizzato l'intera progettazione fino all'esecuzione dei lavori con il BIM e abbiamo messo i dati a disposizione di tutte le imprese generali. Ma nessuno ne ha usufruito. Questo approccio però si affermerà perché è più veloce, efficiente e anche sicuro. Inoltre, consente di standardizzare la prefabbricazione: se l'architetto propone 27 tipi diversi di finestre, grazie al BIM è possibile assicurare che alla fine ne occorreranno solo tre tipi. Questo consente un risparmio di costi senza causare problematiche in termini di funzionalità o architettura. La produttività dell'edilizia è aumentata enormemente negli ultimi vent'anni. Le pressioni sull'industria produttiva sono elevate perché una buona parte delle imprese di costruzione naviga nelle cifre rosse.

Quali saranno nei prossimi tre – cinque anni le sfide maggiori per uno sviluppatore come Halter?

Dobbiamo riuscire da un lato a differenziarci, tenendo saldamente sotto controllo i nostri processi, dall'altro a trovare maggioranze a livello politico per i nostri progetti. Ma possiamo farlo soltanto se le nostre controparti hanno fiducia in noi. Per questo dobbiamo lavorare in modo ineccepibile ed essere trasparenti nei confronti della politica e dei proprietari dei fondi. La disponibilità di validi collaboratori è anche un fattore critico. Un bel logo è necessario, ma sono i nostri collaboratori a rappresentarci ad ogni

Negli ultimi 15 anni nel settore edile e immobiliare la professionalità è aumentata in modo esponenziale.

riunione. Inoltre l'impatto di collaboratori competenti su aspetti come l'ottenimento di un'autorizzazione o la redditività di un progetto è tuttora molto maggiore di quello di qualsiasi programma di industrializzazione.

Come collabora Halter con i consulenti esterni?

I consulenti esterni possono offrirci un valido punto di vista alternativo. Possono essere più aperti e porre domande più critiche. Un altro importante ruolo dei collaboratori esterni consiste nel partecipare al collocamento di progetti sul mercato dei capitali, come abbiamo fatto anche con KPMG in più occasioni.

Assisteremo a un consolidamento del settore edile e immobiliare?

Mi aspetto che abbia luogo un processo di selezione naturale. Come sviluppatori dobbiamo saper portare avanti contemporaneamente diversi progetti. Solo così è possibile attendere rilassati che il Tribunale federale prenda una decisione riguardo a un progetto, oppure che un determinato processo politico sia concluso o che una certa giuria si sia riunita. Per farlo occorrono nervi saldi e una certa massa critica.

E la situazione delle imprese generali?

Anche il mercato delle imprese generali sta cambiando. Le esigenze del mercato, come anche la domanda di sicurezza, qualità e controllo delle scadenze e dei costi sono sempre presenti. Molte imprese generali muovono enormi fatturati. Esse sono però coinvolte nello stesso circolo vizioso del settore delle finestre o di quello delle lavatrici, delle cucine o dei parchettisti:

i margini si riducono notevolmente.

Invece di cercarsi una nicchia, queste aziende cercano un aumento del fatturato. Le imprese generali non dovrebbero considerarsi dei business commerciali. Oggi, invece, è importante saper offrire un prezzo adeguato per la funzione che una costruzione deve assolvere. A questo scopo sono necessarie persone valide che da un lato siano in grado di strutturare e dirigere progetti e che dall'altro sappiano anche come realizzare un prodotto in modo ancora più conveniente. Nel caso delle grandi aziende è in atto attualmente un ricambio generazionale ai vertici.

Sarà decisivo capire quale futuro avrà la Svizzera quale «isola» dai prezzi elevati. La situazione rimarrà invariata oppure ci avvicineremo al livello dei prezzi europei? O ancora, punteremo nella direzione di Montecarlo con le istanze politiche che tuteleranno in modo protezionistico gli artigiani affinché possano continuare a lavorare? L'abolizione del corso minimo del franco svizzero potrebbe comportare una sorta di deindustrializzazione. Se i prezzi non si allineeranno a quelli del contesto europeo, queste problematiche ci daranno del filo da torcere. Da un lato la manodopera disposta a lavorare a prezzi convenienti preme per entrare in Svizzera, dall'altro la Svizzera agisce attuando misure protezionistiche.

Quali sono le principali difficoltà per la Svizzera?

Come paese credo ci manchi una visione futura più chiara, per questo siamo arrivati all'iniziativa contro l'immigrazione di massa. Il problema è che

vogliamo che tutto rimanga com'è adesso. Ma questa è un'illusione: chi si ferma è perduto. La sfida maggiore consiste nello sviluppo di una visione futura, ad esempio sul piano urbanistico. In teoria siamo tutti concordi su diversi punti: vogliamo poli integrati, un rafforzamento dei trasporti pubblici, come anche una maggior concentrazione urbanistica nelle regioni chiave. Ma in Svizzera, dove ognuno può dire la sua, corriamo il rischio di bloccarci a vicenda. Nessuno riesce a imporsi e allora ci si ferma. Per poter tornare ad essere efficace, la politica deve trovare gli strumenti adatti per imporsi contro le minoranze. Inoltre occorre anche una certa propensione al rischio.

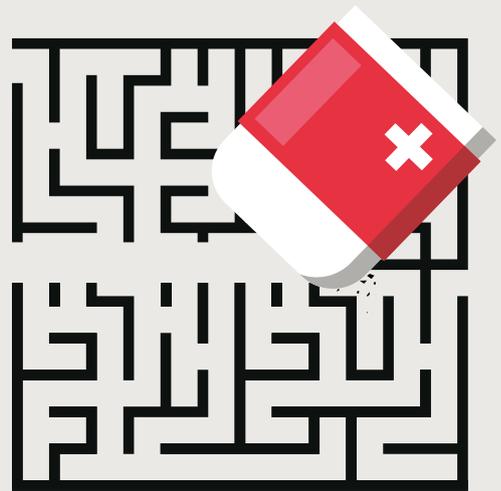
Quali obiettivi persegue più a lungo termine con Halter?

L'azienda è stata fondata nel 1918 come impresa artigianale, e fino a cinque o sei anni fa era ancora orientata al mercato regionale zurighese. Già in passato Halter è stata un'azienda molto innovativa che ha dettato nuovi standard nel settore della commercializzazione e dello sviluppo, ad esempio con il progetto Limmat West. Nel 2010 abbiamo aperto una succursale a Berna. Da allora lavoriamo alla regionalizzazione. Come sviluppatori di progetti di diverse dimensioni e utilizzi nelle varie regioni, vogliamo poter godere di un più ampio sostegno. Lo scorso anno abbiamo aperto la succursale di Basilea e il prossimo anno ci espanderemo nella Svizzera romanda. Vogliamo essere presenti come sviluppatori sui mercati locali di tutta la Svizzera e poter così definire nuovi standard nel settore.

Le sfide dell'economia svizzera



Incertezza a macchia di leopardo



L'economia svizzera sta vivendo un momento di incertezza, dettato principalmente dalla persistente forza del franco svizzero, da una carenza di manodopera – dovuta ad esempio al fatto che non è ancora certo come verrà attuata l'iniziativa popolare contro l'immigrazione di massa (IIM) – e dalla Riforma III dell'imposizione delle imprese (RI imprese III) ancora pendente. Il progressivo aumento della densità normativa, unito ai rapporti bilaterali non ancora chiari tra la Svizzera e l'UE, contribuisce a diffondere un clima di generale incertezza.

È questo il quadro emerso da un sondaggio qualitativo che KPMG ha condotto sotto forma di intervista presso dieci camere di commercio e dell'industria dei Cantoni di Basilea, Berna, Ginevra, Lucerna, San Gallo / Appenzello, Ticino, Neuchâtel, Vaud, Zugo e Zurigo. I relativi esponenti si sono pronunciati in merito alle più grandi sfide imprenditoriali, attuali e future, delle rispettive regioni economiche. Hanno inoltre commentato le condizioni quadro politiche e regolatorie, i criteri macroeconomici nonché gli specifici punti di forza e di debolezza delle rispettive economie regionali. Dal sondaggio sono emerse connotazioni anche molto diverse a seconda della regione d'appartenenza.

Intervistati

Dr. Kurt Weigelt

Direttore Industrie- und Handelskammer St. Gallen-Appenzell

Dr. Regine Sauter

Direttrice Zürcher Handelskammer

Dr. Johannes Milde

Presidente Zuger Wirtschaftskammer

Dr. Felix Howald

Direttore Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz

Luca Albertoni

Direttore Camera di commercio, dell'industria, dell'artigianato e dei servizi del Canton Ticino

Dr. Adrian Haas

Direttore Handels- und Industrieverein des Kantons Bern

Dr. Franz A. Saladin

Direttore Handelskammer beider Basel

Claudine Amstein

Direttrice Chambre Vaudoise de l'industrie et du commerce

Blaise Matthey

Direttore Fédération des entreprises romandes

Florian Némethi

Direttore Chambre Neuchâteloise de l'industrie et du commerce

Fiscalità, lavoro e digitalizzazione

La forza del franco svizzero

La forza della nostra moneta nazionale, la carenza di manodopera specializzata e la RI imprese III sono le sfide di gran lunga più citate dalle aziende regionali. Alla domanda circa l'importanza delle condizioni politiche quadro viene menzionata in particolare la regolamentazione dei rapporti bilaterali con l'UE e, con essi, anche con i principali partner commerciali.

Carenza di manodopera specializzata

Un'attuazione tuttora poco chiara dell'IIM e la minaccia di un'ulteriore riduzione della disponibilità di manodopera straniera specializzata ha generato grande incertezza in tutte le regioni economiche. Già oggi i contingentati accordati dalla Confederazione faticano a coprire appieno la domanda dei Cantoni. Già da tempo i posti di lavoro nella ricerca e nello sviluppo, ma anche nella produzione, vengono in parte dislocati all'estero. Secondo gli intervistati ciò rende ancora più importante che le condizioni politiche quadro vengano configurate in modo che la piazza economica svizzera possa trattenere al suo interno tutti gli elementi importanti della catena di creazione del valore. In questo contesto una grande importanza è assegnata a una configurazione più flessibile della registrazione dell'orario di lavoro; le nuove disposizioni in materia introdotte dalla Confederazione vengono criticate da tutte le regioni.

Concorrenza fiscale

L'importanza di aliquote fiscali ordinarie ridotte varia da una regione all'altra. In linea di massima, tutte le camere di commercio e dell'industria reputano importante un carico fiscale limitato per le persone fisiche e giuridiche, ma sempre in combinazione con altri fattori a loro volta rilevanti per l'appetibilità della piazza. I nuovi strumenti fiscali come quelli che saranno introdotti con la RI imprese III sono giudicati in modo diverso a seconda della struttura economica della regione. A Basilea, Neuchâtel e Ginevra i nuovi strumenti e in particolare la promozione della ricerca e dello sviluppo vengono accolti in modo particolarmente positivo. Una parte degli intervistati spera che

una riduzione delle aliquote fiscali ordinarie nel quadro della RI imprese III possa compensare l'abolizione degli sgravi fiscali attuali e motivare le aziende a restare in Svizzera. I rappresentanti dell'economia di Berna e Zurigo sono invece preoccupati che la RI imprese III possa inasprire ulteriormente la concorrenza fiscale intercantonale, poiché questi Cantoni dell'altipiano dispongono di un substrato fiscale relativamente ridotto nell'ambito di società con statuto speciale, quindi una drastica riduzione delle aliquote fiscali ordinarie avrebbe importanti effetti collaterali. Zugo teme ulteriori richieste da parte dei Cantoni beneficiari in relazione con la Nuova impostazione della perequazione finanziaria e della ripartizione dei compiti (NPC) qualora fossero costretti a operare tagli sostanziali alle loro aliquote fiscali. Mentre Lucerna sconsiglia aumenti prematuri delle aliquote ordinarie dell'imposta sull'utile nella situazione attuale, Ginevra prevede riduzioni, che a Neuchâtel e Vaud sono già cosa fatta.

Infrastruttura dei trasporti

Un'infrastruttura dei trasporti efficace e ottimizzata è essenziale per l'appetibilità di tutte le regioni. Se per i Cantoni a carattere prevalentemente urbano l'accento è posto soprattutto sui collegamenti a capacità limitata, i Cantoni dalla superficie più estesa e prevalentemente rurali pongono l'accento sulla necessità di ridurre le distanze intercantionali e su una migliore integrazione delle regioni periferiche. Quasi tutti gli intervistati citano progetti concreti che andrebbero a rafforzare le infrastrutture regionali nei trasporti pubblici e individuali. Solo la Svizzera centrale non esprime alcuna necessità di intervento urgente – ad eccezione di una possibile stazione di transito e di un bypass autostradale a Lucerna.

Digitalizzazione

Tra le sfide imprenditoriali del futuro quelle più citate sono soprattutto due: da un lato una rapida evoluzione verso una società basata sul sapere e sull'innovazione, dall'altro una digitalizzazione sempre più globale in molti settori della vita e dell'economia, e che spesso viene indicata con il termine di Industria 4.0 o Fin Tech.

Temi regionali, tra competitività e Biotech

Basilea Città / Basilea Campagna

Le principali aziende della regione sono attive nel settore della Life Science. La regione vuole conservare l'intera catena di creazione del valore. Grande importanza è data alla disponibilità di manodopera specializzata.

Zurigo

Si riscontra la necessità di ottimizzare le infrastrutture dei trasporti e il regime dei voli. Uno svolgimento efficiente e disposizioni dettagliate saranno decisive per l'attuazione dei contingentamenti della manodopera proveniente da paesi terzi.

Neuchâtel

Scarsità di uffici e di abitazioni dovuta alla nuova Legge sulla pianificazione del territorio. I prezzi elevati dell'energia indeboliscono la capacità competitiva.

Zugo

È previsto il mantenimento di aliquote fiscali ordinarie contenute. La RI imprese III potrebbe avere un impatto negativo sugli oneri già elevati dovuti alla NPC.

Lucerna

Mancano spazi per uffici a costi sostenibili, soprattutto per le nuove aziende. C'è il desiderio di una maggiore cooperazione all'interno della Svizzera.

San Gallo / Appenzello

La Svizzera orientale risente già da tempo di una perdita d'importanza ed esige una miglior integrazione della regione nonché un concetto territoriale nazionale con un unico territorio economico.

Berna

Attualmente si riscontra un carico fiscale elevato per le persone fisiche. L'economia chiede una riduzione sostanziale delle aliquote dell'imposta sul reddito. La nuova Legge sulla pianificazione del territorio limita le possibilità di sviluppo.

Vaud

L'economia attraversa una fase di sostanziale transizione verso la globalizzazione. La digitalizzazione dell'economia e della società assume un peso notevole.

Ginevra

È prevista un'aliquota ordinaria del 13% per le imprese. Ciò implica un aumento degli oneri per le società con statuto speciale e, a breve termine, una riduzione delle entrate per il Cantone.

Ticino

Viene posto l'accento sul rafforzamento della capacità competitiva e del sistema di formazione. Inoltre si auspica un miglior collegamento con il resto della Svizzera e con l'estero. Grande importanza del traffico individuale.

Risultati del sondaggio per regione

I risultati del sondaggio mostrano un generale consenso di opinioni tra le camere cantonali di commercio e dell'industria nella valutazione delle sfide attuali e future per la piazza economica svizzera. Dalle risposte fornite emergono tuttavia anche importanti differenze regionali.

Basilea Città / Basilea Campagna

Le principali aziende della regione sono attive nel settore della Life Science. L'economia basilese dispone in questo ambito di un proprio «settore guida» il cui obiettivo dichiarato è quello di mantenere al proprio interno l'intera catena di creazione del valore, dalla ricerca e sviluppo sino alla produzione e alla commercializzazione. A questo scopo è necessario assicurare la disponibilità di manodopera qualificata proveniente dai paesi vicini, da cui dipende in modo sostanziale l'intera regione economica. L'economia basilese esige un superamento dei confini cantonali e nazionali per potersi presentare in modo unito e coeso nei confronti della Berna federale e dell'estero. In qualità di spazio economico aperto dalla spiccata vocazione internazionale, Basilea chiede la stipulazione di ulteriori accordi di libero scambio.

Berna

Una delle principali sfide economiche per la regione di Berna è costituita dall'elevato onere fiscale che grava sulle persone fisiche; da tempo l'economia regionale esige, oltre ad aliquote più basse sugli utili delle imprese, anche una riduzione sostanziale delle aliquote dell'imposta sul reddito. Gli strumenti fiscali finora adottati hanno contribuito ad attrarre nuove aziende, dunque, nel caso dovessero venire aboliti, dovranno essere rimpiazzati con altre misure. Sino ad oggi l'economia bernese ha praticato l'outsourcing soprattutto nel settore della produzione e, anche se in minor misura, anche nel campo della ricerca e dello sviluppo. La nuova Legge sulla pianificazione del territorio ha portato a una riduzione dello spazio e, con esso, delle opportunità di sviluppo per il Cantone, ma anche per le aziende.

La gestione della rete stradale, soprattutto nell'area urbana di Berna, è giudicata insufficiente; i colli di bottiglia esistenti nella rete delle strade nazionali (Murifeld, Grauholz) e in quella ferroviaria (capacità ferroviarie dall'Oberland) devono essere eliminati. Dall'amministrazione ci si aspetta una maggiore efficienza, soprattutto nel settore delle costruzioni.

Ginevra

Come piazza economica geograficamente molto esposta e dipendente dalle esportazioni, Ginevra si concentra soprattutto sull'eurozona, ma guarda con interesse anche agli USA e all'Estremo Oriente, in particolare alla Cina. La mentalità aperta di Ginevra, recentemente messa ripetutamente in discussione per motivi politici, sarà messa alla prova nell'ambito dell'attuazione dell'IIM qualora dovesse profilarsi un'ulteriore riduzione della manodopera straniera specializzata tanto necessaria all'economia ginevrina. La digitalizzazione globale e l'Industria 4.0 costituiscono grandi sfide per l'economia della regione. Industrie orientate al futuro come quella della biotecnologia e della tecnologia genetica dovranno pertanto essere maggiormente incentivate. La riduzione al 13% dell'aliquota ordinaria per le imprese prevista dal Canton Ginevra nell'ambito della RI imprese III implica un aumento di fatto del carico fiscale per le aziende finora tassate in modo privilegiato (estremamente importanti per Ginevra) e, per il Cantone, implicherà nel breve termine sostanziali minori entrate. L'economia ginevrina sente inoltre l'esigenza di miglioramenti anche nel settore delle infrastrutture (attraversamento di Ginevra, traffico più fluido al confine franco-svizzero, ove possibile aumento delle capacità sull'A1 e stazione sotterranea).

Lucerna

A causa della forte crescita economica avvenuta nella regione, si ravvisa un certo fabbisogno di intervento a livello di disponibilità di uffici a prezzi sostenibili, in particolare per quanto riguarda le nuove aziende intenzionate a stabilirvisi. Il mix di aziende estremamente eterogeneo e le numerose PMI hanno contribuito in misura sostanziale ad attenuare lo shock della forza del franco svizzero. L'economia regionale spera in ulteriori accordi di libero scambio e auspica una cooperazione decisamente più stretta con altri Cantoni della Svizzera centrale così da poter sfruttare nuove sinergie e potersi presentare in modo unito e coeso verso l'esterno. Sono inoltre ben viste ulteriori aggregazioni comunali.

Neuchâtel

Data la sua dipendenza sostanziale dalla disponibilità di manodopera straniera specializzata, l'economia neocastellana reputa urgentemente necessario chiarire le possibili conseguenze di un'abolizione degli accordi bilaterali. Analogamente a Berna e a Vaud, giudica in modo estremamente critico l'impatto della nuova Legge sulla pianificazione del territorio, poiché questa causerebbe una contrazione del mercato degli uffici e delle abitazioni, quando Neuchâtel intende invece crescere ulteriormente soprattutto nel settore dei servizi. A Neuchâtel l'outsourcing di capacità produttive è già iniziato; a differenza del resto della Svizzera, tuttavia, questo processo non è considerato solo in chiave negativa, poiché consente di creare nuove capacità nell'ambito della ricerca e di rafforzare la «swissness» – soprattutto nell'industria orologiera. Un obiettivo dichiarato della regione economica di Neuchâtel è l'insediamento di altri headquarters, in particolare nel settore orologiero, nel settore medtech e in quello della micro e nanotecnologia, poiché spesso a Neuchâtel le aziende dipendono da decisioni prese al di fuori della Svizzera. L'economia regionale sente l'esigenza di un miglioramento nel settore degli spazi abitativi di alto livello e nei prezzi energetici notevolmente superiori alla media, che indeboliscono la capacità competitiva dello spazio economico.

San Gallo / Appenzello

Nella regione economica di San Gallo/Appenzello la sfida decisiva non è costituita dall'onere amministrativo come tale. Lo Stato dovrebbe tuttavia sviluppare una mentalità più favorevole alle imprese e ottimizzare il coordinamento all'interno dell'amministrazione. La regione risente da tempo

di una perdita di importanza che si manifesta in particolare attraverso due diverse esigenze: da un lato c'è il desiderio di un miglior collegamento della regione grazie a un miglioramento delle infrastrutture dei trasporti (ampliamento della circonvallazione di Winterthur, collegamento delle due autostrade della Valle del Reno, costruzione della galleria del Brüttener), dall'altro si auspica una trasformazione del programma di sviluppo territoriale svizzero con tre regioni metropolitane (Ginevra, Basilea e Zurigo) nell'ambito di una pianificazione territoriale che consideri la Svizzera come un unico territorio economico e distribuisca meglio gli investimenti. Il processo di digitalizzazione definito come Industria 4.0 spinge l'economia regionale a confrontarsi con grandi sfide. Sarà fondamentale formare e trattenere nella Svizzera orientale, in collaborazione con le autorità preposte, il necessario personale IT specializzato, ad esempio attraverso la creazione di una sede del Politecnico nella Svizzera orientale. L'industria della Svizzera orientale è soggetta già da tempo a forti pressioni, ma come economia tradizionalmente orientata alle esportazioni è anche abituata da decenni a cambiamenti strutturali e alla concorrenza internazionale.

Ticino

L'economia ticinese esige dei correttivi nei rapporti bilaterali con l'UE, in particolare a livello di rafforzamento delle misure accompagnatorie. Tra le regioni economiche intervistate il Ticino è l'unico a non attribuire alla forza del franco e alla carenza di manodopera specializzata un ruolo prioritario, poiché la regione ha imparato da tempo a fronteggiare queste sfide. L'economia si concentra piuttosto sul rafforzamento generale della capacità competitiva e del sistema di formazione nonché su un miglior collegamento con il resto della Svizzera e i paesi vicini – e questo soprattutto verso nord. Nel settore delle infrastrutture dei trasporti si percepisce l'esigenza di un miglioramento sia del traffico individuale che dei trasporti pubblici: l'attuale sistema dei trasporti pubblici non soddisfa infatti le esigenze della regione economica e l'offerta di parcheggi esistente è ampiamente insufficiente. In Ticino il traffico individuale riveste infatti un'enorme importanza, da un lato per via della geografia estesa e capillare del Cantone, dall'altro perché la maggioranza della popolazione locale attiva e dei frontalieri provenienti dal Nord Italia sono costretti a usare l'auto per coprire le distanze relativamente estese tra la loro abitazione e il loro luogo di lavoro.

Vaud

Vaud attribuisce un'importanza crescente ad aliquote fiscali ordinarie contenute. Particolari incentivi fiscali rivestono un ruolo importante soprattutto nella ricerca e nello sviluppo nonché nella costituzione di nuove imprese. La regione economica sta attraversando una fase di mutamento sostanziale verso la globalizzazione; in questo contesto il trend inarrestabile della digitalizzazione ricopre un ruolo molto importante. Le imprese del Canton Vaud hanno esternalizzato già da tempo alcune attività produttive. Ora la loro attenzione si concentra sempre più sulle attività di ricerca e sviluppo e sui servizi; in questo ambito, grazie a un cluster competitivo di conoscenze (EPFL, Università) la piazza economica dispone di centri di competenze forti e di una percentuale elevata di start-up. Grazie al forte aumento dell'attività edilizia osservato negli ultimi tempi, la disponibilità di uffici a prezzi sostenibili è garantita anche per il prossimo futuro; permane invece una carenza di spazi abitativi sostenibili. Un problema è costituito dalla nuova Legge sulla pianificazione del territorio che ostacola importanti investimenti.

Zugo

Un livello dei prezzi superiore del 30% rispetto a quello tedesco non è più giudicato tollerabile nello spazio economico di Zugo. Per questo motivo si reputa importante discutere di una svalutazione interna del franco svizzero per poter rimanere appetibili come piazza economica nel panorama internazionale. Non soltanto alcune attività di produzione sono già state esternalizzate, ma anche servizi di supporto come le risorse umane, l'IT e le finanze – e questo non solo da parte di grandi aziende, bensì sempre più anche da parte di aziende di medie dimensioni. Al contempo, però, l'economia di Zugo mira anche a conservare attività produttive e posti di lavoro meno qualificati nella regione. A questo scopo è necessario occuparsi approfonditamente del concetto di Industria 4.0 e dello sfruttamento di fattori come la vicinanza a importanti istituti di ricerca di Zurigo, Lucerna e Rapperswil. Zugo intende mantenere invariate le aliquote fiscali ordinarie tradizionalmente modeste, ma risente anche delle conseguenze economiche dovute alle grandi difficoltà del settore finanziario e di quello delle materie prime. La regione teme inoltre ulteriori conseguenze negative per gli oneri già molto elevati dovuti alla NPC nel corso della RI imprese III che potrebbero mettere a dura prova la solidarietà svizzera.

Zurigo

Il desiderio di un'amministrazione orientata ai clienti viene espresso anche dalla regione economica zurighese. La regione considera la densità normativa, ad esempio nel settore finanziario, come particolarmente gravosa. Diverse infrastrutture dei trasporti necessitano di un'ottimizzazione; si tratta in particolare di ottimizzare il regime dei voli in modo da garantire la funzione di hub intercontinentale dell'aeroporto. Occorre inoltre migliorare i collegamenti nord-sud ed est-ovest nei trasporti pubblici nonché la capacità della rete stradale attorno alla città di Zurigo. Un'esigenza particolarmente sentita dall'economia zurighese è quella di assicurare la disponibilità di manodopera straniera specializzata per l'industria di precisione, la tecnologia dell'informazione, il settore finanziario e la sanità. Per questo essa sostiene in particolare la prosecuzione dell'accordo sulla libera circolazione delle persone con l'UE e – in quanto regione orientata alle esportazioni – degli accordi bilaterali in generale. Viene inoltre auspicata la stipulazione di ulteriori accordi di libero scambio nonché una migliore tutela della proprietà intellettuale. In relazione all'assegnazione di contingenti per la manodopera proveniente da altri paesi, si osserva come siano decisivi da un lato una regolamentazione efficiente dell'assegnazione dei contingenti, dall'altro delle norme di dettaglio come ad esempio il disciplinamento del ricongiungimento con il partner o con la famiglia.

Metodologia

Il sondaggio qualitativo è stato condotto sotto forma di intervista con i rappresentanti di dieci camere di commercio e dell'industria nei Cantoni di Basilea, Berna, Ginevra, Lucerna, San Gallo / Appenzello, Ticino, Neuchâtel, Vaud, Zugo e Zurigo. Attraverso un questionario i partecipanti sono stati interpellati dapprima riguardo alle sfide a loro giudizio più importanti per la rispettiva regione economica. In seguito gli intervistati sono stati invitati a classificare in ordine di importanza diverse condizioni quadro politiche e regolatorie e diversi criteri macroeconomici, precisandoli attraverso esempi concreti. I nostri interlocutori hanno quindi avuto modo di esprimersi in merito alle peculiarità della propria regione, ai diversi settori e ambiti industriali nei quali viene identificato un urgente fabbisogno di miglioramento.



Andreas Wurster

Responsabile dell'Amministrazione delle contribuzioni di Sciaffusa

«Non fare nulla costerebbe molto di più»

Intervista ad **Andreas Wurster**, responsabile dell'Amministrazione delle contribuzioni di Sciaffusa

KPMG Come è cambiata l'imposizione delle imprese e dei privati in Svizzera negli ultimi anni?

Andreas Wurster Negli scorsi anni i Cantoni si sono confrontati con la necessità di introdurre diverse modifiche a livello fiscale in seguito a cambiamenti del diritto federale. In questo contesto occorre dunque sottolineare come la Riforma III dell'imposizione delle imprese (RI imprese III) abbia portato a un drastico cambiamento. A titolo d'esempio: in diversi Cantoni, tra cui anche Sciaffusa, sono stati introdotti degli sgravi fiscali. In tempi recenti, invece, altri Cantoni hanno dovuto nuovamente aumentare, seppur in misura moderata, la loro pressione fiscale rispetto al passato. Attualmente quindi, il tema centrale è costituito dalla RI imprese III.

Quando verrà attuata questa riforma?

La RI imprese III è attualmente in discussione alle Camere federali. Tuttavia contro la legge è già stato annunciato un referendum. Ciò nonostante, in caso di esito positivo, la tabella di marcia per l'attuazione a livello cantonale potrà presumibilmente essere rispettata. Questo significa che le modifiche cantionali entrerebbero in vigore a partire dal 1° gennaio 2019.

Come giudica l'appetibilità della piazza fiscale svizzera?

Sostanzialmente la Svizzera, rispetto agli stati limitrofi, è ancora competitiva sul piano fiscale.

È dunque sbagliato affermare che altri paesi avrebbero ormai superato la Svizzera?

No, la concorrenza ha infatti recuperato parecchio terreno. A livello internazionale sono state in parte implementate strutture fiscali estremamente aggressive, contro le quali l'UE e l'OCSE stanno intervenendo ora. Nel complesso, si può senza dubbio affermare che la concorrenza si è sensibilmente inasprita, ed attualmente esistono soluzioni in cui altri paesi sono più attrattivi. A ciò si aggiunge il fatto che, a causa delle società a statuto speciale, la Svizzera si trova ora sotto

pressione a livello internazionale, generando incertezza e scarsa prevedibilità sulle misure che le imprese potrebbero in futuro intraprendere. La risposta della Confederazione a questa problematica è appunto la RI imprese III.

Ritiene che grazie a questa riforma la Svizzera potrà rimanere fiscalmente appetibile?

Ciò dipenderà, oltre che dall'evoluzione in corso in Svizzera, anche e soprattutto dagli sviluppi negli altri paesi. Se tutti giocheranno ad armi pari, sottostando alle medesime condizioni, sono convinto che la Svizzera riuscirà a restare appetibile da un punto di vista fiscale. La situazione diverrebbe critica invece nel caso in cui i singoli stati riuscissero a negoziare regole del gioco differenti, ad esempio in virtù delle proprie dimensioni e della propria posizione di forza.

Il Canton Sciaffusa intende ridurre l'aliquota fiscale tra il 12% e il 12,5% nel quadro della RI imprese III. Una scelta coraggiosa?

Nel Canton Sciaffusa abbiamo 387 società a statuto speciale, per un totale di 3,200 posti di lavoro. Circa la metà dei collaboratori di queste aziende risiede nel nostro Cantone. Da sottolineare come Sciaffusa sia uno dei Cantoni più toccati dall'abolizione delle società a statuto speciale. Di conseguenza è logico e coerente attuare la RI imprese III tempestivamente e in modo favorevole per le imprese – attraverso una riduzione sostanziale delle aliquote d'imposta – per fronteggiare così la concorrenza.

Quale parte del gettito fiscale ne è interessata?

Secondo l'attuale statistica delle imposte sono interessate circa il 36% delle entrate fiscali provenienti da persone giuridiche, a cui si vanno ad aggiungere una percentuale da non sottovalutare di imposte alla fonte e un ulteriore gettito fiscale di circa 1,600 collaboratori residenti nel Cantone con redditi spesso superiori alla media. Non vanno infine dimenticate le conseguenze che impatteranno altre attività economiche, quali l'edilizia, il commercio, gli immobili. La posta in gioco è dunque piuttosto alta.

E di quale importo stiamo parlando in franchi svizzeri?

Nel 2013 le persone giuridiche hanno versato al Cantone e ai Comuni – compresa la quota dell'imposta federale diretta – circa 108 milioni di CHF. Approssimativamente la metà di questa

somma, ossia 55 milioni di CHF, proviene da società a statuto speciale. Per quanto riguarda le persone fisiche, sarebbero a rischio ulteriori milioni di CHF, nello specifico tra i 7 e i 20 milioni. Una riduzione dell'aliquota fiscale al 12% – 12,5% richiede naturalmente un certo coraggio. Tuttavia per affrontare il futuro in modo proattivo occorre assumersi un certo rischio. Conseguenze ben più gravi si avrebbero nel caso non si facesse nulla.

Questo coraggio vi premierà?

Le probabilità sono senz'altro buone. A livello europeo per noi il benchmark è l'Irlanda, a livello nazionale la Svizzera centrale. Ci confrontiamo con regioni facili da raggiungere che dispongono a loro volta di buone infrastrutture e di buone condizioni quadro. Un'isola con semplicemente una targa affissa alla porta non è da considerarsi come la nostra concorrente primaria.

Come si è svolto il processo? La decisione relativa all'entità della nuova aliquota è stata presa insieme alle aziende, affinché decidessero di restare?

Naturalmente non vi è mai una garanzia che tutto vada come pianificato. Nonostante ciò il Canton Sciaffusa promuove da anni in modo attivo sia la propria economia sia un'amministrazione fiscale orientata ai servizi. Dal 2011 disponiamo di un gruppo di lavoro e cerchiamo in questo modo di operare a più stretto contatto con le imprese stesse. Questo risulta indubbiamente essere uno dei vantaggi di cui si beneficia quando si è un piccolo Cantone. I piani del governo cantonale, secondo i quali l'onere fiscale complessivo dovrebbe attestarsi tra il 12% e il 12,5%, hanno riscosso un ampio consenso tra le aziende. Per rimanere appetibile e competitivo, un Cantone con la nostra struttura deve operare prima di tutto attraverso lo strumento dell'aliquota. Dal momento che il governo non è però intenzionato ad inasprire ulteriormente la concorrenza fiscale, non è stata presa in considerazione un'aliquota ancora più contenuta di quella proposta. Questo per un ovvio motivo, ovvero: anche le aziende devono fornire il loro contributo alle finanze statali.

In futuro l'aliquota assumerà un ruolo ancora più importante?

Ne siamo convinti. Se però alcuni paesi dovessero trovare nuovi strumenti specifici per accordare particolari vantaggi alle aziende, l'importanza di tale strumento tornerebbe a relativizzarsi.

Che cosa vi aspettate dalla nuova aliquota fiscale?

Da un lato appetibilità e capacità competitiva, dall'altro sicurezza e stabilità a livello normativo. A Sciaffusa abbiamo un buon numero di aziende internazionali, a cui vorremmo offrire la certezza di essere nel posto giusto anche in futuro. Nutriamo inoltre la speranza che a queste imprese se ne aggiungano, così facendo, anche altre.

Quali altri fattori influenzano l'appetibilità fiscale?

A livello internazionale non dobbiamo dimenticare in particolare il BEPS, il piano d'azione dell'OCSE per una maggiore trasparenza e per nuove regole nella concorrenza fiscale. Questo sviluppo ha acquisito un dinamismo mai osservato prima nel settore fiscale. La domanda ora è come verranno attuate le direttive nei singoli paesi. In Svizzera disponiamo di buone carte da giocare, basta dunque essere capaci di cogliere le opportunità quando queste si presentano. Il BEPS fissa ad esempio elevati requisiti a livello di sostanza; a questo scopo occorrono quindi personale e attività in loco. Qui la Svizzera è in grado di offrire alternative e opportunità. Nel contatto diretto con le aziende sono inoltre estremamente importanti l'orientamento al cliente e un'amministrazione efficiente e competente. A questi temi noi lavoriamo ogni giorno.

Senza la nuova aliquota le società a statuto speciale lascerebbero il paese?

Senza un'imposizione attrattiva a livello nazionale e internazionale c'è da aspettarsi che un gran numero di società a statuto speciale migrino altrove. Difatti già in passato abbiamo osservato singoli casi di migrazione di note aziende.

Questo aiuta sul piano politico?

Dimostra soltanto che non si tratta di semplice pessimismo, ma che esiste un rischio reale. Avere un onere fiscale compreso tra il 16% e il 12% è decisivo. Nessuno paga di più se ha delle alternative, per quanto possa essere bello un Cantone o la Svizzera stessa. Per questo si può senz'altro affermare che la RI imprese III rappresenta un fattore decisivo per il nostro benessere in futuro.

Non bastano altre possibilità di riduzione fiscale, come il «patent box», per rimanere appetibili agli occhi delle aziende internazionali?

Dobbiamo aspettare prima di vedere realmente come sarà configurato nel dettaglio il «patent box». Possiamo però affermare che probabilmente

le regioni in cui sono situate aziende che dispongono di grandi unità di ricerca e sviluppo trarranno vantaggio da questo tipo di strumenti.

Come Basilea, ad esempio?

Lo dovrebbe chiedere ai colleghi di Basilea. Tuttavia esistono anche altre ubicazioni in Svizzera che ospitano un gran numero di attività di ricerca e sviluppo. Detto ciò, nel caso di un'ubicazione svizzera tradizionale basata sulla produzione ed il commercio, o nel caso di un cantone come quello di Sciaffusa che, tra le sue funzioni principali, ha quella di ospitare gli headquarters di aziende internazionali, lo strumento giuridico del «patent box» non è sufficiente.

Un'aliquota fiscale tra il 12% e il 12,5% è molto appetibile soprattutto per le aziende svizzere.

Sì, e trattiamo tutti allo stesso modo: un obiettivo voluto a livello politico.

Comprende dunque la critica rivolta dagli imprenditori svizzeri al trattamento particolare di cui godono le società a statuto speciale?

Fino a un certo punto sì, anche se le società a statuto speciale sono da sempre una forma giuridica a disposizione delle stesse aziende svizzere. Questa possibilità viene sfruttata attivamente, soprattutto nel quadro delle strutture definite holding. All'esempio appena fatto va aggiunto anche quello delle molte PMI che non pagano imposte sull'utile o che ne pagano in percentuale esigua. Tra di esse vi sono le start-up ancora in perdita, oppure altre aziende a cui semplicemente il mercato non offre abbastanza. In una simile situazione il carico fiscale non ha praticamente alcuna rilevanza. Per le PMI altamente redditizie e le aziende industriali, invece, la nuova aliquota comporta una riduzione di un quarto e dunque un netto miglioramento delle condizioni fiscali quadro.

Come viene compensato tutto questo?

Per le società a statuto speciale l'aumento delle imposte è compreso tra il 40% e il 50%. Quindi, nel quadro della RI imprese III non si può parlare di un vero e proprio progetto di riduzione delle imposte, questo bisogna tenerlo sempre presente. Se in futuro le società a statuto speciale verranno tassate per una parte dei loro utili con un'aliquota fiscale ordinaria ridotta, ciò, col senno di poi, costituirà per loro un contro finanziamento. Il punto è che se riusciamo a trattenere qui il substrato

«Migliaiaia di posti di lavoro sono a rischio»

fiscale potremo mantenere sia un alto numero di posti di lavoro, sia una buona percentuale delle attuali entrate fiscali.

Come giudica il processo politico nel caso della RI imprese III?

Osservando la consultazione e il dibattito attorno alla RI imprese III, si rileva fondamentalmente un ampio consenso e sostegno. Il processo è in atto ormai da diversi anni e già dall'inizio presentava un ampio schieramento formato da economia, amministrazione e politica. Ora il progetto è approdato alle Camere federali per la procedura di appianamento delle divergenze. È stato però già annunciato un referendum. Si tratta ora di attendere gli ulteriori sviluppi.

Quali conseguenze si aspetta qualora la RI imprese III venisse respinta?

Con la RI imprese III la Svizzera ha avviato i passi necessari per creare un sistema fiscale competitivo e al contempo stesso approvato a livello internazionale. Questo è un fatto riconosciuto e accettato anche all'estero. Nel caso la RI imprese III venisse respinta le pressioni sulle società a statuto speciale tornerebbero sicuramente ad aumentare rapidamente e in modo marcato. Anche misure unilaterali da parte di paesi che sono per noi importanti partner economici non sarebbero da escludere e potrebbero causare gravi problemi nell'immediato. Per questo motivo regna un chiaro consenso sul fatto che la Svizzera non potrà evitare di abolire le società a statuto speciale. Lo status quo non è un'opzione.

Senza la RI imprese III ci mancherebbero gli strumenti per lavorare. Non ci sarebbe alcun «patent box», nessuna promozione delle innovazioni e neppure una percentuale maggiore d'imposta federale diretta a favore dei Cantoni. Questo renderebbe a sua volta ancora più difficile ai Cantoni finanziare le riduzioni dell'aliquota fiscale. Attualmente i Cantoni ricevono il 17% dell'imposta federale. Con la RI imprese III essi otterranno di più. Il Consiglio degli Stati prevede il 21,2%, il Consiglio federale propone il 20,5%. Qualora la RI imprese III venisse respinta ci troveremmo di fronte a un mucchio di cocci che graverebbe pesantemente sulla piazza economica e fiscale svizzera. In quel caso sarebbero inoltre da prevedere conseguenze concrete, come la partenza di aziende e tagli di posti di lavoro.

L'annunciata riduzione fiscale a Sciaffusa riuscirà a imporsi anche a livello politico?

Nel nostro Cantone sono attualmente in discussione diverse misure di risparmio. In una situazione di questo tipo vengono naturalmente analizzati con occhio critico sia gli adeguamenti della normativa concernente la fiscalità delle imprese sia la proposta di un onere fiscale complessivo compreso tra il 12% e il 12,5% per le persone giuridiche. Le reazioni finora osservate denotano una certa comprensione e un ampio supporto per la strada intrapresa. Riteniamo pertanto di poter realizzare la riduzione delle aliquote fiscali come previsto.

Come giudica l'appetibilità della piazza economica svizzera in generale?

Le pressioni sulle imprese sembrerebbero essere più marcate di quanto generalmente supposto; sono inoltre diminuite la stabilità e la sicurezza a livello normativo. L'attuazione dell'iniziativa contro l'immigrazione di massa crea incertezza, così come la determinazione delle condizioni quadro fiscali. Inoltre non dobbiamo sottovalutare la forza del franco. Quando per motivi valutari si è nettamente più costosi della concorrenza, le cose si fanno difficili in generale. In una regione di confine lo si nota anche nel turismo degli acquisti. Abbiamo pertanto bisogno di ritrovare rapidamente da un lato sicurezza a livello normativo, per poter pianificare l'attività imprenditoriale, dall'altro il coraggio di guardare avanti con ottimismo. Nel settore fiscale, con la RI imprese III e la sua attuazione a livello cantonale, siamo sulla strada giusta.

La creazione di valore è possibile anche nel settore pubblico - Il caso di Neuchâtel



Philippe Burri
Direttore del Service Cantonal des
Automobiles et de la Navigation
(SCAN)

Oggi gli uffici della circolazione svizzeri sono confrontati con nuove sfide, dovute non da ultimo a una complessità e densità di normative sempre maggiori. Anche le condizioni giuridiche sulla sicurezza stradale si stanno estendendo sempre di più. In parallelo si nota inoltre un forte aumento della popolazione e dei veicoli di proprietà. Tutto questo esige un rapido adeguamento dei processi e dei modelli operativi nel settore.

Dal 1° gennaio 2009 l'ufficio della circolazione di Neuchâtel, SCAN (Service Cantonal des Automobiles et de la Navigation), è un'istituzione autonoma di diritto pubblico. L'ufficio della circolazione della regione e di Neuchâtel lavora su mandato del Cantone. Philippe Burri, direttore di SCAN, parla dei cambiamenti organizzativi, aziendali e culturali intervenuti a partire da giugno del 2008, quando è stata presa la decisione di creare un ente indipendente. «Abbiamo a che fare con un processo di transizione lungo e difficile i cui risultati fungono oggi da modello in Svizzera», spiega Burri.

Per Philippe Burri e il suo team di 59 collaboratori, oggi giorno le sfide risiedono principalmente nella definizione di processi più semplici per far fronte alla complessa legislazione del settore, e per far fronte, anno dopo anno, all'elevato volume di servizi fornito ad un totale di circa 130,000 clienti. Il cambiamento nel settore dell'e-government costituisce un'ulteriore sfida per SCAN. Un esempio di questo sviluppo è costituito dal portale «Guichet Unique», uno sportello centralizzato messo a di-

sposizione dal Cantone di Neuchâtel. «Abbiamo sostenuto sin dall'inizio l'idea di un portale elettronico e le offerte disponibili online sono ormai numerosissime. Oggi i clienti chiedono di poter sfruttare diffusamente i nostri servizi via Internet. In ultima analisi, tutti beneficiano di questo strumento: a noi permette di risparmiare e al tempo stesso esso permette ai clienti di confrontare i nostri servizi con la media svizzera in termini di qualità e prezzo», spiega Burri.

Un processo che ha portato ampi cambiamenti

La trasformazione della struttura giuridica di SCAN è avvenuta in un contesto in netto cambiamento. I requisiti giuridici relativi alla sicurezza stradale stavano diventando sempre più estesi, a fronte di un marcato aumento della popolazione e dei veicoli di proprietà. Tutto questo ha reso necessario un rapido adeguamento dei processi, dell'informatica e dell'infrastruttura di SCAN. Nella scelta della nuova struttura giuridica hanno svolto un ruolo centrale sia l'autonomia sia la possibilità di operare investimenti.



La composizione del Consiglio d'amministrazione, composto da sette persone e nominato dal Consiglio di Stato del Cantone di Neuchâtel, ha creato un evidente valore aggiunto per la nuova organizzazione. Grazie alle sue conoscenze specialistiche approfondite, il Consiglio d'amministrazione sostiene la realizzazione del principale obiettivo di Philippe Burri, ossia garantire la soddisfazione dei clienti. Esiste tuttora uno stretto legame con il Cantone, il quale definisce la strategia di SCAN. Inoltre, uno dei membri del Consiglio d'amministrazione è a capo dell'Ufficio della pianificazione territoriale e dell'ambiente. L'istituzione, che opera ormai autonomamente, è stata creata senza apporto di mezzi propri ma con un mutuo di 7 milioni di CHF garantito dal Cantone. «Grazie a una buona gestione aziendale siamo riusciti ad abbassare i prezzi, a ricapitalizzare in parte la cassa pensioni e a realizzare comunque degli utili per formare capitale proprio», sottolinea Burri.

La riorganizzazione ha posto però anche numerose sfide. «Abbiamo dovuto affrontare l'avvio di determinati processi finanziari e la creazione di un sistema di controllo interno – di cui in passato si occupava il Dipartimento delle finanze del Cantone – con l'aiuto di specialisti esterni. KPMG ci ha accompagnati con un team interdisciplinare nell'allestimento e nell'elaborazione del business plan, nella gestione della documentazione giuridica e nell'introduzione di una contabilità analitica e di meccanismi di controllo interni. Durante questo processo abbiamo potuto beneficiare delle espe-

rienze fatte da KPMG nel quadro di un progetto analogo per il Canton Friburgo. SCAN ha dovuto inoltre operare un cambiamento culturale. Per quanto riguarda la dinamica del lavoro, infatti, i collaboratori hanno dovuto confrontarsi con la nuova cultura di una PMI. Un change management perfettamente condiviso, anche grazie alla creazione di un comitato del personale, che ha avuto un ruolo centrale per il successo di questa riorganizzazione.»

Soddisfare le esigenze dei clienti grazie a moderni mezzi di comunicazione

SCAN pone la comunicazione in primo piano. Per aumentare la sua visibilità e trasmettere un'immagine moderna di SCAN, sono stati pubblicati diversi video. È stata inoltre sviluppata un'app per smartphone per gli allievi di scuola guida e creata una nuova pagina Facebook che nel giro di cinque mesi ha raggiunto 2,000 follower. SCAN punta ad una comunicazione dinamica che viene continuamente rafforzata per aumentare il grado di utilizzo dell'offerta di e-government. In tal modo intende anche promuovere la comunicazione preventiva. «Capita ancora troppo spesso che i nostri clienti ci contattino telefonicamente o si rivolgano a un funzionario allo sportello anche se praticamente tutte le richieste possono essere evase senza problemi tramite lo sportello elettronico. Il nostro obiettivo è far sì che il 50% dei clienti privati e il 70% delle auto officine sfrutti la nostra offerta online. Già oggi, ad esempio, il 99% degli appuntamenti per l'esame pratico di guida viene fissato online. Prevediamo che il ricorso ai servizi online tenderà nel complesso a rafforzarsi ulteriormente», sottolinea Burri. Attualmente si discute inoltre dell'utilizzo di Skype per servire i clienti domiciliati in Svizzera o anche all'estero. I numerosi progressi tecnologici uniti ai cambiamenti organizzativi, aziendali e culturali hanno permesso a SCAN di reagire alle molte sfide e di consolidare i propri processi a lungo termine.

L'ultimo rapporto sull'attuazione del primo mandato di prestazioni mostra che gli obiettivi originari di questo progetto sono già stati raggiunti. «Nel 2015 la soddisfazione dei clienti è aumentata all'83%; al contempo siamo riusciti a ridurre i prezzi dei servizi e a evitare ritardi nelle perizie. Anche se occupiamo una posizione quasi monopolistica, ci comportiamo come se operassimo in un regime di concorrenza, puntando sempre all'efficienza e all'ottimizzazione dei processi per mantenere i prezzi al di sotto della media svizzera», spiega Burri soddisfatto.

KPMG nella Svizzera Italiana - Filo diretto con il confine

Il Ticino è tra le regioni più appetibili della Svizzera per le aziende orientate all'esportazione e rappresenta una base ideale per le società a vocazione internazionale. Con la sua solida piazza finanziaria, l'industria farmaceutica, il settore della moda e il commercio di materie prime, la Svizzera Italiana si posiziona soprattutto in settori ad alto valore aggiunto. Alle PMI della regione Ticino si presentano inoltre sfide e opportunità particolari grazie alla vicinanza con il confine di Stato.

La sede di KPMG nella Svizzera Italiana risponde con competenza e professionalità a ogni domanda in materia di revisione contabile, consulenza fiscale e consulenza aziendale.



Lugano

Anno di costituzione
1972

Numero di collaboratori
circa 50

Responsabile Mercato
Regionale
Lorenzo Job

KPMG SA
Via Serafino Balestra 33
6900 Lugano
Telefono: +41 58 249 32 32
ljob@kpmg.com



In Ticino vi proponiamo diverse manifestazioni dedicate a temi e sfide di attualità che costituiscono anche valide piattaforme di networking. Un assaggio:

Pronti per le novità?

Ogni fine anno – novembre/dicembre

I nostri eventi «Pronti per...» sono rivolti alle medie imprese e offrono una panoramica sintetica sulle principali novità di carattere contabile, giuridico e fiscale dell'anno che verrà. Ogni anno, inoltre, vengono dibattuti temi d'attualità a cui gli imprenditori dovrebbero dedicare la loro attenzione.

«Evento mondano» per i clienti

Il nostro annuale «Evento mondano» è una manifestazione informale ed esclusiva – un modo per dire grazie ai nostri clienti, partner e amici. Esso offre inoltre un'opportunità ideale per uno scambio di idee ed esperienze.

Workshop e conferenze su temi d'attualità

Proponiamo regolarmente conferenze e workshop per informare le aziende in modo mirato sui cambiamenti in atto nel loro contesto economico e per offrire un sostegno concreto nella gestione dei rischi e delle opportunità che ne conseguono.

Regione Svizzera Italiana



«La nostra
ambizione è
il successo dei
nostri clienti»

Lorenzo Job

Revisione e consulenza
Responsabile Mercato Regionale,
Regione Svizzera Italiana

Contatto

Telefono: +41 58 249 32 48
ljob@kpmg.com

Biografia

Lorenzo Job è attivo da 15 anni presso KPMG in qualità di revisore e consulente di innumerevoli società internazionali con sede in Ticino. Nel corso della sua carriera, Lorenzo Job ha acquisito un'importante esperienza nell'ambito della gestione e coordinazione di mandati di revisione a livello globale. Egli ricopre inoltre la funzione di responsabile della sede di KPMG a Lugano e di tutti i servizi offerti in Ticino nei settori della revisione, della consulenza fiscale e della consulenza aziendale.

Settore di attività

- Transazioni sul mercato dei capitali, fusioni, IPOs, consulenza finanziaria e ristrutturazioni aziendali
- Settore industriale, tecnologico, energetico, commercio di materie prime, industria meccanica, settore della moda, settore chimico-farmaceutico ed enti pubblici.

Formazione

- lic. oec. HSG
- Dr. rer. pol.
- Perito revisore abilitato

Certificazioni

- IFRS
- US GAAP



Lars Schlichting
Consulenza legale

Contatto
Telefono: +41 58 249 32 59
lschlichting@kpmg.com



Antonella Pronzini
Revisione e consulenza
Industria e commercio

Contatto
Telefono: +41 58 249 32 57
apronzini@kpmg.com



Patrizio Aggio
Revisione e consulenza
Servizi finanziari

Contatto
Telefono: +41 58 249 32 34
paggio@kpmg.com



Stefan Kuhn
Consulenza fiscale

Contatto
Telefono: + 41 58 249 54 14
stefankuhn@kpmg.com



Cataldo Castagna
Revisione e consulenza
Servizi finanziari

Contatto
Telefono: +41 58 249 52 85
ccastagna@kpmg.com



Ulrich Prien
Consulenza aziendale
Settore Immobiliare

Contatto
Telefono: +41 58 249 62 72
uprien@kpmg.com



Maura Pronini
Revisione
Sviluppo del mercato
Regione Svizzera Italiana

Contatto
Telefono: + 41 58 249 32 67
mpronini@kpmg.com

Oltre alla qualità
e alla conoscenza
del settore,
la vicinanza ai
clienti è per noi
fondamentale

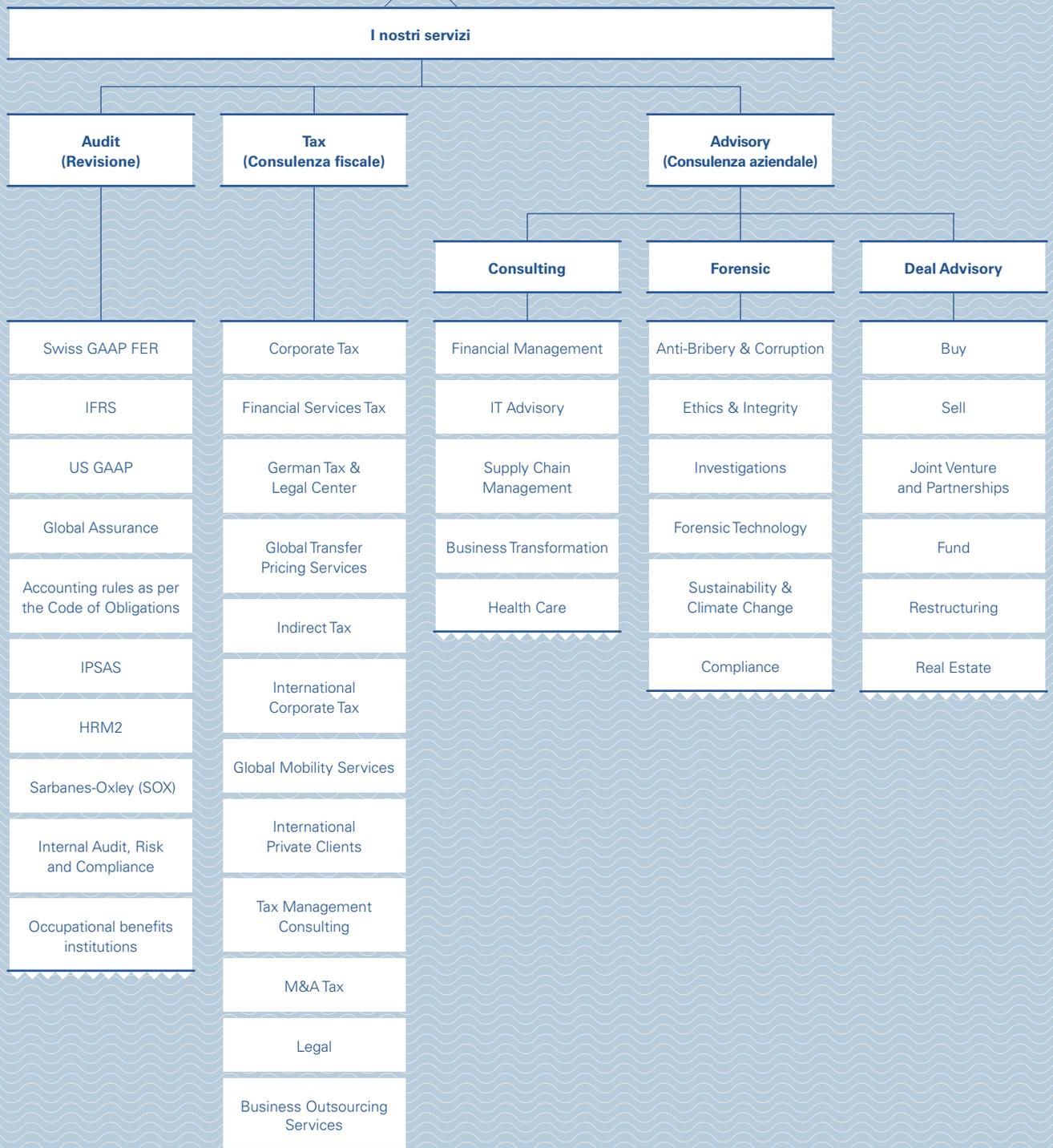
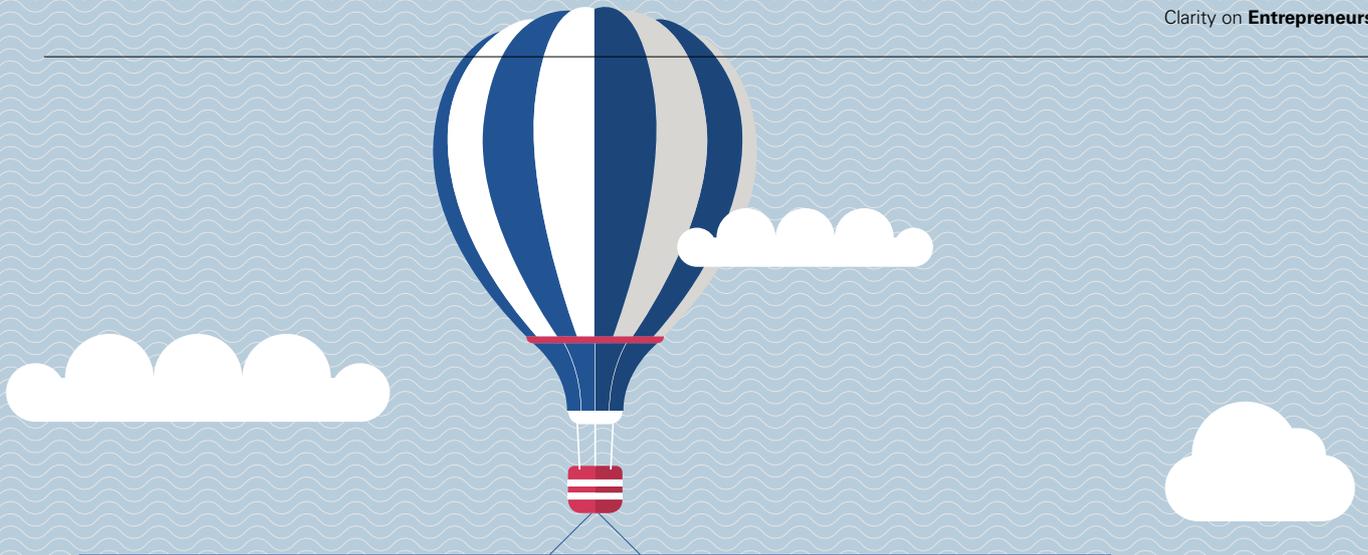
KPMG è riconosciuta come un'importante interlocutrice nelle diverse regioni economiche. Insieme ai clienti, orientandoci alle loro esigenze e nel rispetto delle regole di indipendenza, vengono sviluppate soluzioni su misura nei settori della revisione contabile e della consulenza fiscale e aziendale. Unendo in modo sinergico conoscenza ed esperienza, KPMG partecipa così al rafforzamento della piazza economica svizzera.

Servizi multidisciplinari

Le esigenze del cliente sono la nostra forza trainante e le norme regolatorie sono le nostre linee guida. L'approccio multidisciplinare adottato da KPMG segue un principio importante: non rivedere mai ciò di cui noi stessi siamo responsabili. Per garantire la conciliabilità dei servizi di revisione contabile, consulenza fiscale e aziendale, l'Autorità federale di sorveglianza dei revisori ha emanato direttive chiare. KPMG ha inoltre definito procedure e direttive interne che garantiscono l'indipendenza ed escludono conflitti d'interessi.

Soluzioni su misura

KPMG è in grado di fornire servizi tempestivi, competenti e soprattutto orientati al cliente e di sostenere efficacemente la capacità innovativa delle imprese.



Approccio locale, network globale

Zurigo [Sede principale]

Badenerstrasse 172
Postfach
CH-8036 Zürich
Telefono +41 58 249 31 31
Telefax +41 58 249 44 06
kpmg.ch

Basilea

Viaduktstrasse 42
Postfach 3456
CH-4002 Basel
Telefono +41 58 249 91 91
Telefax +41 58 249 91 23

Berna

Hofgut
Postfach 112
CH-3073 Gümligen-Bern
Telefono +41 58 249 76 00
Telefax +41 58 249 76 17

Ginevra

Rue de Lyon 111
Case postale 347
CH-1211 Genève 13
Telefono +41 58 249 25 15
Telefax +41 58 249 73 13

Lausanne

Avenue du Théâtre 1
Case postale 6663
CH-1002 Lausanne
Telefono +41 58 249 45 55
Telefax +41 58 249 45 65

Lugano

Via Serafino Balestra 33
CH-6900 Lugano
Telefono +41 58 249 32 32
Telefax +41 58 249 32 33

Lucerna

Pilatusstrasse 41
CH-6003 Luzern
Telefono +41 58 249 38 38
Telefax +41 58 249 38 88

Neuchâtel

Rue du Seyon 1
Case postale 2572
CH-2001 Neuchâtel
Telefono +41 58 249 61 30
Telefax +41 58 249 61 58

Schaan [Liechtenstein]

Landstrasse 99
LI-9494 Schaan
Telefono +423 237 70 40
Telefax +423 237 70 50
kpmg.li

San Gallo

Bogenstrasse 7
Postfach 1142
CH-9001 St. Gallen
Telefono +41 58 249 22 11
Telefax +41 58 249 22 12

Zugo

Landis + Gyr-Strasse 1
Postfach 1560
CH-6301 Zug
Telefono +41 58 249 74 74
Telefax +41 58 249 50 00



KPMG Svizzera

1 848

Collaboratori

123

Partner

11

Sedi (incluso Liechtenstein)

stato al 31.03.2016

Publicazioni «Clarity on»

La collana «Clarity on» di KPMG Svizzera offre una vasta gamma di pubblicazioni inerenti studi, analisi e articoli specializzati. Tutte le pubblicazioni sono disponibili in formato cartaceo e online. Per ulteriori informazioni contattateci all'indirizzo kpmgpublications@kpmg.com

Edizioni attuali



Clarity on
Swiss Taxes



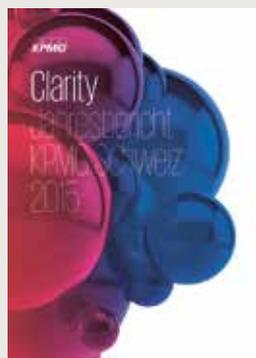
Clarity on
Commodities Trading



Clarity on
Mergers & Acquisitions



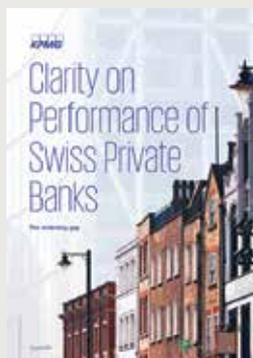
Clarity on
Data & Analytics



**Rapporto annuale
KPMG Svizzera 2015**



Clarity on
Tax Function Transformation



Clarity on
**Performance of
Swiss Private Banks**



Clarity on
Compliance

🔗 **Clarity on**
kpmg.ch/clarity-on

KPMG Knowledge App

L'app «Knowledge» di KPMG offre un rapido accesso al know-how offerto da KPMG.

L'app è disponibile per iPad, iPhone e Android Smartphone.

🔗 **KPMG Apps**
kpmg.ch/apps



Download on the
App Store



ANDROID APP ON
Google play

CONTATTI E INFORMAZIONI EDITORIALI

Per ulteriori informazioni relative alla pubblicazione **Clarity on Entrepreneurs** vi invitiamo a rivolgervi al vostro Partner KPMG della regione.

Editore

KPMG AG
Badenerstrasse 172
Postfach
CH-8036 Zürich

T +41 58 249 31 31
kpmgpublications@kpmg.ch

Redazione

KPMG SA

Grafica e design

Manuela Zwald, KPMG AG
van Beusekom design & brand solutions

Autori

Simone Glarner, drei dinge gmbh
Ursula Fraefel & Partner
Visinand Communications
Dr. Peter Jankovsky, NZZ

Layout

hellermeier gmbH

Stampa

GfK PrintCenter

Immagini

Getty Images (Cover, pagine 4–16,
25, 44, 47, 71)
Keystone (pagina 24)
Bobst Media Center (pagine 28,
32–33)
Daniel Hager (pagine 2, 17, 26–27,
40–43, 62–63)
Mallaun Photography (pagine 60)
Michael Schär (pagine 34–39)
Patrice Schreyer (pagine 28–31)
Tatiana Scolari (pagine 18–23)

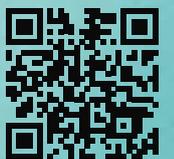
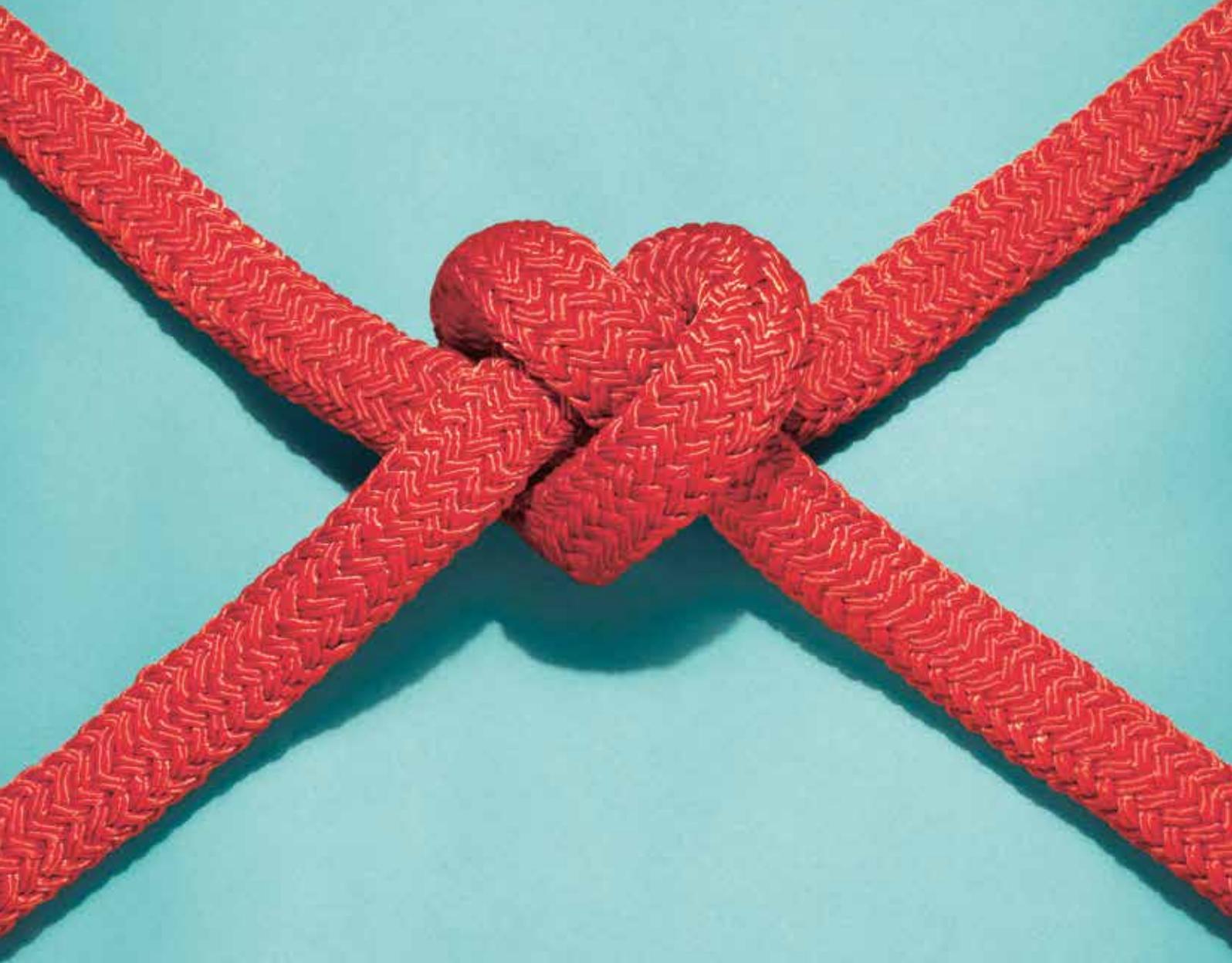
Gli articoli possono essere riprodotti solo con l'autorizzazione scritta dell'editore e indicando come fonte «Clarity on Entrepreneurs di KPMG».

Le informazioni qui contenute sono di carattere generale e non vanno intese come riferite alle condizioni particolari di qualsivoglia persona fisica o giuridica. Nonostante tutti i nostri sforzi per fornire informazioni sempre precise e puntuali, non possiamo garantirne l'esattezza né alla data in cui esse vengono fornite né in una qualsiasi data futura. Nessuno dovrebbe quindi agire sulla base di tali informazioni senza un'adeguata consulenza professionale fondata su un accurato esame della situazione specifica. Lo scopo di una potenziale collaborazione con i clienti soggetti a una revisione è definito dalle disposizioni regolamentari sull'indipendenza del revisore.

I punti di vista e i pareri espressi nella presente pubblicazione sono quelli delle persone intervistate, dei partecipanti al sondaggio o degli autori e non rispecchiano necessariamente i punti di vista e i pareri di KPMG SA.

© 2016 KPMG SA è una filiale di KPMG Holding SA, membro della rete KPMG di società indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative («KPMG International»), una persona giuridica del diritto svizzero. Tutti i diritti riservati.





☉ **Clarity on Entrepreneurs**
kpmg.ch/entrepreneurs