

**SUPSI**

## **Successione aziendale in Ticino** Risultati di un'indagine empirica



## **Successione aziendale in Ticino**

Risultati di un'indagine empirica

*Autori della ricerca:*

Siegfried Alberton, responsabile Centro competenze **inno3**

Ornella Piana, docente-ricercatrice SUPSI

**SUPSI - Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana**

Dipartimento Scienze Aziendali e Sociali

Centro competenze **inno3**

[inno3@supsi.ch](mailto:inno3@supsi.ch)

Manno, aprile 2012

“Gli autori sono gli unici responsabili di quanto contenuto nel lavoro”

# Presentazione

Negli ultimi anni il problema della trasmissione d'azienda è stato al centro di molti studi e approfondimenti da parte di numerosi centri di ricerca, universitari e bancari in particolare. Tutti hanno messo in evidenza che con l'inizio del nuovo millennio il tema della trasmissione aziendale (intesa nel suo senso più ampio come trapasso di proprietà e di direzione di un'azienda) sia diventato sempre più d'attualità per gli imprenditori sempre più attenti nel pianificare il futuro della propria azienda.

Il Gruppo Multi, società di consulenza presente in Ticino da oltre 20 anni, ha voluto dare il proprio contributo finanziando l'inchiesta presentata in questo rapporto di ricerca, affidandosi ai ricercatori della SUPSI.

Lo studio ha coinvolto un numero ragguardevole di aziende ticinesi di varie dimensioni (oltre 350 hanno risposto al questionario) attive nei diversi settori della nostra economia. Nessun studio finora aveva analizzato da vicino questo tema sul territorio ticinese. Le inchieste svolte a livello nazionale prendevano in considerazione il nostro cantone ma con campioni di aziende molto limitati e integrandoli poi nei dati a livello nazionale, il che poteva anche offuscare la realtà locale. Uno dei risultati emersi è che in Ticino nei prossimi anni saremo confrontati con una quantità sempre più rilevante di aziende che intendono affrontare questo processo.

Il nostro obiettivo, quali professionisti attivi in questo settore, è quello di essere preparati e pronti ad assistere gli imprenditori in questo importante passaggio. L'intero processo va condotto con professionalità e competenze diverse: dalla consulenza aziendale alla due diligence, dagli aspetti di fiscalità a quelli legali, dalla valutazione d'azienda alle perizie immobiliari. Non vanno infine dimenticati tutti quelli aspetti meno tecnici, ma altrettanto importanti, come la capacità di relazionare in una trattativa e di prendere in considerazione gli aspetti emozionali sempre presenti in questi frangenti. Sono quindi necessarie competenze specifiche che in nessun caso si possono improvvisare. Ciò significa lavorare con un team di professionisti esperti nelle diverse discipline, preparati e che possono vantare l'esperienza necessaria per affrontare nel migliore dei modi il processo di trasmissione d'impresa.

Se un tempo la questione della trasmissione aziendale veniva affrontata una tantum alla fine di un ciclo imprenditoriale, ora viene affrontata costantemente e in un'ottica più strategica. Non sono poche le aziende che sono al secondo o terzo passaggio generazionale o di proprietà. Per ogni imprenditore il passaggio generazionale o la vendita della propria azienda rappresenta una fase obbligata del proprio percorso, una fase per la quale ci si deve preparare e che deve essere pianificata.

Consapevoli dell'importanza che riveste questo particolare settore della consulenza aziendale, lo studio rappresenta un primo passo conoscitivo che permetterà a tutti gli operatori di potersi presentare agli imprenditori con maggiore competenza e professionalità.

Da parte nostra stiamo ora predisponendo una fase successiva: la creazione di un business-model per pianificare la trasmissione aziendale con professionalità e con la giusta tempistica. Ciò permetterà ai nostri consulenti di poter seguire una procedura chiara, modulabile, condivisa dall'imprenditore con l'unico obiettivo: assistere l'imprenditore in questa fase delicata della vita della propria azienda.

La posta in gioco in termini di mantenimento di posti di lavoro e di competenze – purtroppo, come dimostra lo studio, non tutte le trasmissioni hanno un esito positivo - è importante per la nostra economia già messa a dura prova dalle note problematiche di regione di confine. Un successivo passo dovrà essere quello di saper entrare in una logica di rete a livello globale, in grado di far interagire investitori/partner nazionali e internazionali con le realtà aziendali ticinesi. Nell'era dei network aziendali, questa potrebbe rappresentare un'interessante sfida futura per dare nuovo slancio alle nostre aziende e al nostro mondo imprenditoriale in generale.

Desidero infine ringraziare per l'ottimo lavoro svolto il dipartimento di scienze aziendali della SUPSI (Centro competenze **ino3**) e per essa il Prof. Siegfried Alberton, coordinatore del progetto, e la ricercatrice Ornella Piana che in questi mesi hanno condotto l'inchiesta con molta professionalità.

Ivano D'Andrea

CEO

Gruppo Multi SA

Lugano, 26 aprile 2012

# Indice

<b>INDICE.....</b>	<b>I</b>
<b>ELENCO DELLE ABBREVIAZIONI.....</b>	<b>III</b>
<b>INDICE DELLE ILLUSTRAZIONI.....</b>	<b>IV</b>
<b>INDICE DELLE TABELLE .....</b>	<b>V</b>
<b>1 INTRODUZIONE.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Domanda di ricerca e struttura del rapporto .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Metodologia.....</b>	<b>7</b>
1.2.1 La costruzione del questionario .....	7
1.2.2 Il piano di campionamento.....	8
<b>2 BACKGROUND TEORICO DI RIFERIMENTO .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Il family business e le imprese personali.....</b>	<b>11</b>
2.1.1 Il grado di coinvolgimento della famiglia e le imprese personali.....	12
<b>2.2 La successione nel family business .....</b>	<b>13</b>
2.2.1 Il ruolo degli altri stakeholder .....	14
<b>2.3 Approccio alla trasmissione d'impresa dell'Università di San Gallo .....</b>	<b>15</b>
2.3.1 Il livello normativo.....	15
2.3.2 Il livello strategico .....	16
2.3.3 Il livello operativo.....	16
2.3.4 Il processo successorio .....	17
<b>3 LA SUCCESSIONE AZIENDALE IN TICINO: ANALISI DEI RISULTATI .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 Profilo dei rispondenti.....</b>	<b>19</b>
3.1.1 Classe dimensionale e numero di addetti.....	19
3.1.2 Forma giuridica.....	20
3.1.3 Settore di appartenenza .....	20
3.1.4 Imprese per fase del ciclo di vita .....	22
3.1.5 Imprese familiari nel campione .....	23

<b>3.2</b>	<b>Proiezione generale dei risultati</b> .....	<b>25</b>
<b>3.3</b>	<b>Profilo delle imprese già trasmesse</b> .....	<b>26</b>
3.3.1	Durata dell'ultima successione .....	26
3.3.2	Esperienze pregresse del successore .....	27
3.3.3	Consulenze presso il successore durante il processo di trasmissione .....	29
<b>3.4</b>	<b>Profilo delle imprese da trasmettere</b> .....	<b>31</b>
3.4.1	Motivi della trasmissione d'impresa .....	31
3.4.2	Obiettivi della trasmissione d'impresa.....	32
3.4.3	Classe di fatturato delle imprese da trasmettere.....	33
<b>3.5</b>	<b>Imprese che hanno già scelto la modalità di trasmissione</b> .....	<b>33</b>
3.5.1	Consulenze richieste dall'imprenditore uscente nelle imprese che hanno già scelto una modalità di trasmissione .....	34
<b>3.6</b>	<b>Mappatura delle imprese che devono essere trasmesse</b> .....	<b>35</b>
<b>3.7</b>	<b>Profilo delle imprese che non hanno ancora scelto una modalità di trasmissione</b> .....	<b>37</b>
3.7.1	Consulenze necessarie all'imprenditore uscente nelle imprese che NON hanno ancora scelto una modalità di trasmissione.....	38
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONI DEI RISULTATI DELL'INDAGINE</b> .....	<b>40</b>
<b>5</b>	<b>SPUNTI DI RIFLESSIONE PER RICERCHE FUTURE E INDICAZIONI DI POLICY</b> ..	<b>43</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>46</b>
	<b>ALLEGATO 1: IMPRESE PER SETTORE E CLASSE DIMENSIONALE IN TICINO</b> .....	<b>49</b>
	<b>ALLEGATO 2: IMPRESE PARTECIPANTI AL SONDAGGIO</b> .....	<b>50</b>
	<b>ALLEGATO 3: FATTORI DA CONSIDERARE NELLA TRASMISSIONE D'IMPRESA</b> ...	<b>51</b>
	<b>ALLEGATO 4: MISURE DI SOSTEGNO AL TRASFERIMENTO D'IMPRESA</b> .....	<b>52</b>

## Elenco delle abbreviazioni

AITI	Associazione Industrie Ticinesi
APCE	Agence Pour la Création d'Entreprises
DACH	D=Germania, A=Austria, CH=Svizzera
MBI	Management Buy In
MBO	Management Buy Out
PESTEL	Politico, economico, sociale, tecnologico, ecologico, legislativo
PMI	Piccole e medie imprese
PWC	PricewaterhouseCoopers
SECO	Segreteria di Stato dell'economia
SSIC	Società Svizzera Impresari Costruttori
UE	Unione Europea

## Indice delle illustrazioni

Figura 1: Struttura del questionario .....	8
Figura 2: Modello dei "3 cerchi" .....	12
Figura 3: La curva d'esperienza della successione .....	14
Figura 4: Percentuale d'impresе familiari in Svizzera in rapporto al numero totale d'impresе.....	15
Figura 5: Il processo di successione secondo il "St. Galler Nachfolge Modell" .....	17
Figura 6: Durata delle singole attività della trasmissione d'impresa.....	18
Figura 7: Ripartizione delle imprese per forma giuridica.....	20
Figura 8: Ripartizione per fase del ciclo di vita .....	22
Figura 9: Quota d'impresе familiari e non familiari per raggruppamento settoriale .....	24
Figura 10: Distribuzione della proprietà nelle imprese non familiari.....	24
Figura 11: Quanto è durata l'ultima successione? .....	26
Figura 12: Esperienze lavorative pregresse dei successori / repreneur.....	28
Figura 13: Consulenze ricevute dai successori in % dei rispondenti .....	29
Figura 14: Tasso di trasmissione nel campione .....	31
Figura 15: Motivi della trasmissione d'impresa (classifica) .....	31
Figura 16: Obiettivi della trasmissione d'impresa (classifica).....	32
Figura 17: Ripartizione delle imprese da trasmettere per classe di fatturato (dati in migliaia di franchi (MCHF).....	33
Figura 18: Modalità di trasmissione delle imprese che hanno avviato il processo successorio.....	34
Figura 19: Consulenze richieste dagli imprenditori uscenti in % dei rispondenti .....	34
Figura 20: Mappatura delle imprese che devono essere trasmesse entro i prossimi 10 anni .....	36
Figura 21: Percentuale d'impresе che hanno esaminato e scartato le soluzioni successorie .....	37
Figura 22: Consulenze richieste dagli imprenditori uscenti in % dei rispondenti .....	38
Figura 23: Bisogno d'informazione da parte degli imprenditori uscenti che non hanno ancora definito la propria modalità di successione .....	39



## Indice delle tabelle

Tabella 1: Percorso e fasi della ricerca .....	7
Tabella 2: Tipologie di trasmissione di una PMI e indicazioni terminologiche .....	10
Tabella 3: Trasferimento di proprietà e di direzione in Svizzera .....	10
Tabella 4: Imprese in Ticino e rispondenti per classe dimensionale e numero di addetti.....	19
Tabella 5: Distribuzione per settore delle imprese ticinesi e delle imprese del campione .....	21
Tabella 6: Rappresentatività delle imprese per settore e classe dimensionale .....	22
Tabella 7: Suddivisione del campione tra imprese familiari e imprese non familiari.....	23
Tabella 8: Sintesi dei risultati per classe dimensionale.....	25
Tabella 9: Esperienze lavorative pregresse dei successori / repreneur .....	28
Tabella 10: Classifica dei servizi richiesti per la trasmissione d'impresa.....	42

# 1 Premessa

Il tema della successione aziendale non è nuovo, così come non lo sono i problemi ad esso associati. Numerosi sono gli studi che nell'ultimo trentennio si sono chinati sull'analisi della successione intergenerazionale all'interno delle imprese familiari. Altrettanto cospicue, con frequenze regolari nel tempo, sono state le discussioni e le attenzioni rivolte al tema da parte delle associazioni imprenditoriali e del mondo politico istituzionale. Che cosa aggiunge quindi il presente studio a quanto già non si sa sulle successioni aziendali?

Lo studio si distingue da quelli già svolti fino ad oggi, in particolare da quelli che s'inseriscono nel filone d'analisi e di ricerca del "Family Business", per una serie di elementi, sia teorici-metodologici, sia empirici-pratici, che, in modo dettagliato, sono stati approfonditi anche nella tesi di master della coautrice del presente rapporto (Piana, 2012).

Fra gli elementi teorici-metodologici sottolineiamo, in particolare, il cambiamento di approccio, che diventa più ampio e, soprattutto, multidisciplinare e sistemico nel porre l'attenzione sull'intero processo successorio e di trasmissione d'impresa che tocca anche tematiche quali la trasmissione di competenze e di conoscenze, la managerializzazione delle strutture imprenditoriali e le innovazioni introdotte a seguito della trasmissione. Per ragioni demografiche e socio culturali, alla successione classica all'interno della famiglia, sempre più si aggiunge la trasmissione della proprietà e della direzione all'esterno del contesto familiare (successione in forma mista, management buy in e management buy out) e questo anche in aziende di piccole dimensioni e in settori d'attività tradizionali (commerciali e artigianali in particolare). Da una visione tipicamente micro incentrata sull'analisi delle figure del "cedente" e del "successore", si passa ad una visione micro allargata che sposta l'attenzione dall'imprenditore all'azienda, alla sua organizzazione e al suo posizionamento strategico, come pure ad una visione più ampia che considera pure gli effetti e gli impatti (in termini di posti di lavoro, di cifra d'affari, di innovazione, di performance, ecc.) del processo di trasferimento d'impresa sui processi di crescita economica e di sviluppo economico-territoriale. Di fatto, ci si sposta dal filone d'analisi del "Family Business" al filone, per dirla con i termini usati dal Centro Competenze **inno3**, della *Repreneurship*, concetto, quest'ultimo, che prende spunto dagli approcci franco-canadesi sulla trasmissione d'impresa (Bégin, Chabaud, & Hannachi, 2011) ma che se ne distanzia per una sua integrazione nel concetto più ampio di imprenditorialità. La *Repreneurship*, nell'accezione di **inno3**<sup>1</sup>, è, infatti, una forma specifica di imprenditorialità che va considerata, in modo integrato, con la forma più diffusa attualmente della nuova imprenditorialità (per effetto start up e spin off) e con quella, altrettanto importante, della intraprenditorialità, vale a dire dell'imprenditorialità sviluppata (non solo da manager) all'interno di strutture produttive, di servizio, organizzazioni ed istituzioni esistenti (Bosma, Stam, & Wennekers, 2010). Questo modo di approcciare, di analizzare e d'interpretare il fenomeno suc-

---

<sup>1</sup> Il concetto di *Repreneurship*, che non trova a tutt'oggi riscontro nella letteratura, sta ad indicare la ripresa di un'impresa e la conseguente azione di rigenerazione strategica che permette al *Repreneur* di perseguire e concretizzare la propria visione imprenditoriale (Piana, 2012).

cessorio e i suoi impatti economici e territoriali è derivabile pure dalla letteratura recente riguardante la relazione tra l'imprenditorialità e la crescita economica o il legame tra l'imprenditorialità, l'innovazione e lo sviluppo regionale (Audretsch, Keilbach, & Lehmann, 2006), (Wennekers & Thurik, 1999), (Acs & Storey, 2004), (Karlsson, 2010). Dal punto di vista metodologico, questi cambiamenti d'approccio presuppongono il passaggio a studi maggiormente longitudinali, a metriche che permettano analisi inferenziali e la costruzione di modelli econometrici per la spiegazione delle relazioni di causalità per esempio tra il successo di una trasmissione d'impresa e una serie di fattori abilitanti<sup>2</sup>.

Fra gli elementi più empirici e pratici mettiamo in risalto, invece, soprattutto la definizione del modello di gestione del processo di trasmissione d'impresa sviluppato in modo dettagliato dalla coautrice del presente rapporto nella sua tesi master (Piana, 2012)<sup>3</sup>. Il modello segue un approccio strategico integrato che mette al centro del processo successorio o di trasmissione, il sistema-impresa nel suo complesso con l'obiettivo di garantire la continuità aziendale e, più in generale, il benessere economico. Il modello prevede anche la figura del "Mentore" che dovrebbe accompagnare tutte le fasi della trasmissione d'impresa, dalla comprensione dell'impresa, all'analisi strategica (analisi dell'ambiente esterno e assessment dell'impresa), al calcolo del valore dell'azienda, all'analisi delle possibili alternative di trasmissione, alla gestione del processo di transizione, fino all'affermazione della nuova gestione.

Lo studio i cui risultati sono proposti in questo rapporto, è frutto di un'ampia indagine che ha coinvolto, attraverso un questionario elettronico, più di 1700 imprese ticinesi. Le risposte valide sono state 378 per un tasso di partecipazione del 22%, tasso, quest'ultimo, nettamente superiore a quello ottenuto da alcune recenti indagini svolte sul piano nazionale con declinazioni anche cantonali o regionali. Si tratta quindi della prima indagine quantitativamente significativa sul fenomeno successorio e della trasmissione d'impresa in Ticino con importanti indicazioni sulle dimensioni del fenomeno, sulle caratteristiche delle imprese che dovranno affrontare nei prossimi anni la successione o il trasferimento, sugli obiettivi della trasmissione d'impresa, i motivi che ne stanno alla base, le modalità della trasmissione, i bisogni di consulenza e di accompagnamento, così come le implicazioni di policy a supporto del processo di trasmissione da considerare al pari di altre misure di promozione dell'imprenditorialità.

---

<sup>2</sup> Ad oggi gli studi sul fenomeno successorio fanno ancora largo uso di metodologie qualitative o di metodologie quantitative per lo più descrittive.

<sup>3</sup> Il modello è ancora nella sua fase di sviluppo. Per questo motivo non è presentato in questo rapporto. inno3 conta di testarne la validità nel quadro di progetti di ricerca che saranno svolti nel corso del 2013.

## 2 Introduzione

Le piccole e medie imprese costituiscono la struttura portante dell'economia svizzera e del Cantone Ticino e la loro continuità nel tempo rappresenta pertanto un elemento essenziale per il benessere del territorio.

Uno dei momenti cruciali che contraddistingue il ciclo di vita di un'impresa è rappresentato dal momento del ritiro dell'imprenditore dall'attività lavorativa, con il conseguente passaggio di proprietà e di direzione dell'azienda. In particolare, negli ultimi anni è aumentata l'attenzione verso la problematica della successione, nella consapevolezza che il successo di questa transizione consente di conservare la capacità produttiva delle imprese e il loro know-how, garantendo il mantenimento dei posti di lavoro. L'attenzione è aumentata anche in considerazione di cambiamenti socio culturali e demografici importanti che vedono, da una parte, la rottura dei meccanismi "quasi" automatici e sequenziali di successione da una generazione all'altra all'interno anche delle imprese familiari<sup>4</sup> e, dall'altra, la modifica dei tempi delle successioni e delle trasmissioni della direzione e della proprietà aziendale dovuta a fenomeni demografici come quelli detti del *Double Ageing*<sup>5</sup> e della longevità attiva.

Il passaggio generazionale alla guida dell'impresa rappresenta, quindi, un momento critico sia per la sua sopravvivenza che per il suo sviluppo. È quindi essenziale che il trasferimento del controllo dell'azienda non sia considerato come un evento occasionale, ma sia pianificato e preparato proattivamente mediante un processo multidisciplinare che, attraverso interventi mirati, consenta di trasferire la leadership dall'imprenditore uscente al suo successore. Sarebbe tuttavia riduttivo e fuorviante pensare che questo processo riguardi solamente i diretti protagonisti della successione; in realtà il passaggio generazionale implica profondi cambiamenti all'interno dell'impresa e provoca ricadute esterne sull'intero tessuto economico e sociale, soprattutto in territori di dimensioni ridotte come quello ticinese.

Questo quadro di riferimento ha indotto numerosi ricercatori, istituzioni e società di consulenza a commissionare e svolgere studi sul dimensionamento del fenomeno, incentrati soprattutto sulle imprese di carattere familiare (family business). Tra gli studi più recenti e autorevoli svolti in Svizzera è importante citare:

1. L'inchiesta effettuata nel 2005 presso l'Università di San Gallo che evidenzia come
  - a) nei prossimi anni, oltre il 30% delle imprese svizzere dovrà affrontare il passaggio generazionale;
  - b) nella maggior parte dei casi il processo di trasmissione d'impresa non è pianificato per tempo, nonostante l'imprenditore sia consapevole della necessità di agire in tal senso;

---

<sup>4</sup> Non è più né automatico, né scontato che i figli seguano le orme dei loro padri.

<sup>5</sup> Il *Double Ageing* è un fenomeno composto da due elementi: la diminuzione della natalità e l'allungamento della speranza di vita delle persone. Questo fenomeno è già presente e, grazie ai progressi della scienza, alla qualità di vita e al generale benessere, si svilupperà ulteriormente anche nei prossimi decenni.

- c) in generale gli imprenditori prediligono una soluzione all'interno della famiglia. Sono tuttavia in aumento i trasferimenti d'impresa mediante management-buy-out, management-buy-in e vendita, mentre sono rarissimi i casi di quotazione;
  - d) la maggior parte degli imprenditori ricorre a consulenti esterni per gestire al meglio le singole fasi e attività del processo successorio e i principali interlocutori di riferimento sono esperti contabili e consulenti fiscali. (Frey, Halter, & Zellweger, 2005)
2. L'indagine svolta dall'Università di San Gallo presso oltre 1'100 imprese della Svizzera latina, dalla quale risulta che nel quinquennio 2010-2014 una su quattro PMI sarà confrontata con il trasferimento di proprietà e di direzione e che, in Ticino, questa percentuale sarà addirittura del 35.9% (Halter & Baldegger, Transmettre la direction et la propriété de son entreprise, 2009). Oltre a ribadire l'importanza economica della successione, l'analisi descrittiva presenta i dati relativi alle modalità di successione scelta, ai motivi della successione, agli obiettivi dell'imprenditore uscente e ai problemi riscontrati dalle imprese che hanno già affrontato questa fase cruciale del loro ciclo di vita, evidenziando che:
- a) anche nei Cantoni latini la successione familiare sta perdendo gradualmente d'importanza a beneficio di soluzioni di trasferimento d'impresa;
  - b) rispetto a quanto accade nelle regioni di lingua tedesca, nei Cantoni latini si ricorre con minor frequenza al trasferimento d'impresa ai collaboratori (Halter & Baldegger, 2009).
3. Il rapporto informativo di Credit Suisse, redatto dal Center for Family Business dell'Università di San Gallo, che pone l'accento sull'importanza di una corretta gestione della successione aziendale, sulle fasi del relativo processo, sulle valutazioni finanziarie e i servizi di consulenza proposti dall'istituto bancario a sostegno dell'imprenditore uscente (Credit Suisse, 2009).
4. Il recente studio di PricewaterhouseCoopers (PwC) che presenta i risultati dell'indagine svolta presso 181 imprese domiciliate in Germania, Austria e Svizzera (DACH), confrontandoli con quanto rilevato nel contesto globale dei paesi industrializzati. Pur non esponendo i risultati separati per nazione, lo studio evidenzia alcuni aspetti inerenti il processo successorio e la sua pianificazione, in particolare:
- a) a livello mondiale il 27% delle imprese familiari sarà confrontato, entro il 2015, con la problematica della successione; nell'area DACH si stima un trasferimento di proprietà per il 23% delle imprese (un'impresa su quattro). Per il 41% delle imprese DACH la proprietà resterà presumibilmente all'interno della famiglia (53% a livello mondiale); il 17% prevede la vendita a un'altra impresa, il 15% a investitori finanziari, il 15% all'attuale management e il 7% l'entrata in borsa.
  - b) nel caso in cui venga improvvisamente a mancare la persona chiave per la direzione dell'impresa, la minaccia di un vuoto di gestione grava sulla maggior parte delle imprese: "a livello mondiale, circa il 40% delle imprese familiari non ha ancora regolato la propria successione e, nella regione DACH, il 30% dei rispondenti non ha ancora adottato misure adeguate". (PwC PricewaterhouseCoopers, 2010)

5. L'inchiesta sugli aspetti emotivi e finanziari della successione, condotta in Svizzera nel 2009 dall'Università di San Gallo attraverso 46 interviste a imprenditori in procinto di affrontare la propria successione. Premesso che spesso gli obiettivi di una trasmissione d'impresa sono molteplici (personali, familiari, aziendali, sociali, ecc.), l'inchiesta evidenzia come gli scopi principali di un imprenditore nel passaggio del testimone nella propria azienda siano due: la sopravvivenza dell'azienda nel lungo periodo e la conservazione dei posti di lavoro. (Halter, Schrettle, & Baldegger, 2009)

Una prima indagine esplorativa svolta in Ticino a maggio 2011 nell'ambito dell'inchiesta sui processi innovativi nelle imprese ticinesi<sup>6</sup> ha evidenziato che oltre il 30% delle imprese che dovrà affrontare la successione nei prossimi 5 anni non ha ancora definito come attuarla. La maggioranza delle imprese che deve affrontare la successione si trova in uno stadio consolidato del proprio ciclo di vita e ripone quindi le proprie speranze di rilancio nelle scelte e azioni che saranno poste in atto dal successore. È inoltre interessante osservare come in alcuni settori, quali le "Costruzioni" e la "Ristorazione e alloggio", la problematica sembra essere maggiormente presente, con un'alta percentuale di aziende in procinto di essere trasmesse (Alberton & Piana, 2011).

È quindi importante approfondire questi aspetti al fine di comprendere quale sia la situazione attuale nel Cantone Ticino e come possa essere strutturato un sistema di servizi che consenta di assistere le imprese in tutte le fasi della successione, gestendo e coordinando il processo in modo completo, integrato e personalizzato. Considerati i numeri in gioco – in Ticino nei prossimi 5 anni ben 5'000 aziende potrebbero essere interessate dal fenomeno delle successioni o delle trasmissioni della direzione e della proprietà aziendale - trascurare o sottovalutare la problematica, da parte degli imprenditori, come pure da parte del mondo associativo ed istituzionale (pubblico e privato), potrebbe causare effetti macro economici e territoriali molto importanti in termini di chiusure aziendali, di perdita di posti di lavoro, di perdita di fatturato, di know how, di tradizioni e, in definitiva, di identità, compromettendo l'equilibrio (opportuno in termini di sviluppo regionale) tra realtà imprenditoriali radicate nel territorio, aziende nuovamente create e aziende in provenienza dall'esterno. Dal nostro studio emerge che, in Ticino, nei prossimi 5 anni, le aziende a più alto rischio di insuccesso nel processo successorio<sup>7</sup> potrebbero essere più di 500 per una perdita stimata di più di 8'000 posti di lavoro e di più di 500 milioni di cifra d'affari<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> L'inchiesta è stata somministrata ad un campione di 1'200 imprese, rappresentative per dimensione, settore di attività e regione funzionale. Le imprese rispondenti sono state 256 (Alberton, Mini, Huber, Leon Lopez, & Mantegazzi, 2011).

<sup>7</sup> Questo rischio è associato ai seguenti fattori: inesperienza, impreparazione, l'azienda si trova in fase avanzata di maturità se non addirittura in declino, l'azienda non è o è poco "managerializzata" (spesso si tratta di aziende personali).

<sup>8</sup> Ricordiamo che queste aziende sono attive in settori di base dell'economia cantonale, segnatamente il settore delle costruzioni e quelle del commercio, al dettaglio e all'ingrosso. Il primo dava lavoro nel 2008 a circa 17'000 persone (10% degli addetti totali dell'economia cantonale). Il secondo, nello stesso anno, impiegava più di 25'000 persone (16% degli addetti totali dell'economia cantonale).

## 2.1 Domanda di ricerca e struttura del rapporto

Obiettivo del presente rapporto è rispondere alla domanda di ricerca, così articolata:

- Qual è la dimensione del fenomeno della successione aziendale in Ticino? Quante aziende sono e saranno confrontate con il problema nei prossimi anni?
- Quali sono le caratteristiche delle imprese confrontate con il problema della successione aziendale? Che dimensione hanno per addetti e cifra d'affari? In quale settore di attività operano?
- Come stanno affrontando il problema della successione aziendale le imprese che vi sono confrontate?
- Cosa offre già oggi il mercato in termini di servizi a sostegno del processo di successione?
- Quali servizi potrebbero essere offerti in futuro in risposta ai problemi cagionati dalla successione aziendale?
- Quali implicazioni di policy scaturiscono dalla comprensione del fenomeno della successione?

La struttura del rapporto è suddivisa in tre parti; nella prima parte, presentata nel capitolo 2, vengono introdotti i concetti generali, alcune indicazioni terminologiche sulla trasmissione d'impresa e viene esposta una sintesi del background teorico in cui si situa la problematica della successione aziendale, in particolare per quanto attiene le imprese familiari. Nella seconda parte, trattata nel capitolo 3, vengono presentati i risultati dettagliati dell'inchiesta "Successione aziendale in Ticino". Le conclusioni esposte nel capitolo 4 riassumono quanto emerso nei capitoli precedenti, sintetizzando le risposte alla domanda di ricerca. Infine, nel capitolo 5, vengono presentati alcuni spunti di riflessione, formulando alcune indicazioni di policy e raccomandazioni per attività future.

## 2.2 Metodologia

Il percorso di ricerca, iniziato con un'analisi preliminare della letteratura e del fenomeno nella realtà ticinese, è stato suddiviso nelle quattro fasi presentate nella Tabella 1.

**Tabella 1: Percorso e fasi della ricerca**

Fase	Cosa	Come	Chi (con chi)	Quando	Deliverable
<b>F1</b>	Raccolta dati, analisi della letteratura sul tema della successione aziendale, elaborazione chiave interpretativa, analisi delle pratiche in uso nel trattamento del fenomeno	Analisi Desk (metodi quantitativi)	SUPSI-DSAS	Metà maggio 2011	
<b>F2</b>	Dimensionamento del fenomeno della successione a partire dall'inchiesta IRE-DSAS e ricostruzione profilo aziendale	Analisi Desk (metodi quantitativi)	SUPSI-DSAS	Metà maggio 2011	<b>Rapporto intermedio 1 (maggio 2011)</b>
<b>F3</b>	Selezione campione aziende secondo profilo, impostazione analisi qualitativa, svolgimento interviste	Analisi Desk più lavoro sul campo (metodi qualitativi)	SUPSI-DSAS/ imprese selezionate	Settembre - dicembre 2011	<b>Rapporto intermedio 2 (dicembre 2011)</b>
<b>F4</b>	Analisi, valutazione e interpretazione complessiva dei dati raccolti, identificazione possibili soluzioni e misure di policy	Analisi DESK più lavoro sul campo	SUPSI-DSAS/esperti e operatori del settore fiduciario	Gennaio - febbraio 2012	<b>Rapporto finale</b>

Fonte: elaborazione a cura degli autori, piano revisionato del 26 settembre 2011

Nel periodo maggio-dicembre sono stati presentati due rapporti intermedi. Il rapporto intermedio 1 che forniva un primo quadro generale del fenomeno così come emerso dall'inchiesta sui processi innovativi nelle imprese ticinesi. L'esame del rapporto e della letteratura sulla tematica hanno consentito di redigere le domande del questionario e di costruire il piano di campionamento dell'indagine "Successione aziendale in Ticino", svoltasi sul campo nel periodo dal 1° ottobre 2011 al 30 novembre 2011. I primi risultati dell'indagine e le indicazioni di massima sono stati presentati nel rapporto intermedio 2 del 16 dicembre 2011.

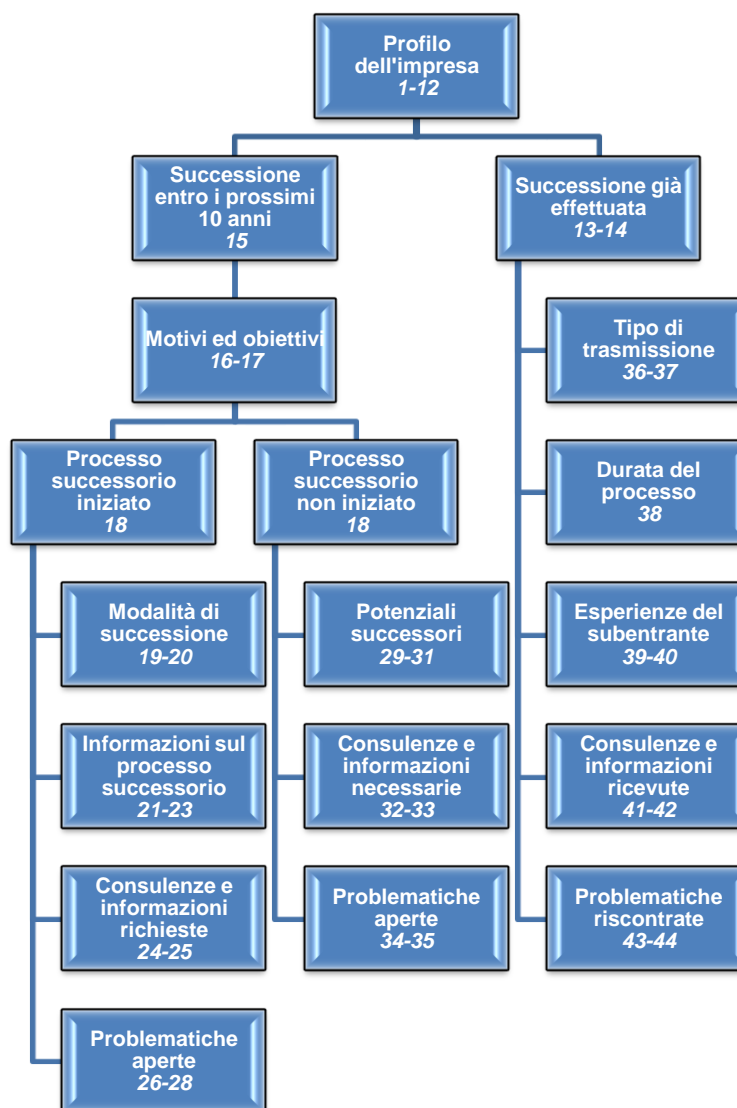
### 2.2.1 La costruzione del questionario

Il questionario presenta dapprima una parte comune a tutte le imprese (Profilo dell'impresa) e, successivamente, pone un set di domande differenziato in base alla situazione specifica in cui si trova la singola azienda rispondente rispetto all'evento della trasmissione intergenerazionale. In tale contesto si distingue tra imprese che stanno affrontando o dovranno affrontare la successione entro in prossimi 10 anni e imprese che hanno già affrontato tale fase di transizione, accumulando preziosa esperienza nella gestione dell'intero processo successorio.



La struttura del questionario è presentata nella Figura 1 (in ciascuna casella della Figura 1 vi è il riferimento al numero della corrispondente domanda nel questionario):

**Figura 1: Struttura del questionario**



Fonte: elaborazione a cura degli autori

## 2.2.2 Il piano di campionamento

La costruzione del campione è stata eseguita considerando sia le evidenze emerse dalla prima indagine esplorativa e presentate nel rapporto intermedio 1, che la ripartizione per settore d'attività delle aziende ticinesi, la cui numerosità per settore e classe dimensionale è presentata nell'allegato 1. L'indagine, rivolta principalmente alle imprese con almeno 5 collaboratori, è stata realizzata mediante il questionario online presentato nel compendio. In considerazione della particolare importanza della tematica nelle "Costruzioni", il campione è stato sovradimensionato in tale settore e, ove necessario, riponderato al fine di eliminare eventuali distorsioni.

Gli indirizzi delle aziende sono stati forniti dalle principali associazioni industriali e professionali del Cantone Ticino (allegato 2). L'invito alla compilazione del questionario è stato inviato, sia in formato elettronico che mediante lettera, a 1715 imprese selezionate, ogni qualvolta possibile, tra quelle con almeno 5 collaboratori. Tale focalizzazione su un target dimensionale minimo ha consentito di concentrare l'indagine su imprese caratterizzate da strutture e dimensione tali da non rappresentare il mero svolgimento di un'attività indipendente da parte di un singolo individuo o di una famiglia. Nel contempo è stata fornita la possibilità agli imprenditori ticinesi di aderire spontaneamente alla compilazione del questionario, svolgendo azioni di comunicazione attraverso la stampa regionale, le riviste delle associazioni di settore e il sito Internet di SUPSI.

### 3 Background teorico di riferimento

Gran parte degli studi effettuati nell'ultimo trentennio negli Stati Uniti, in Europa e in Svizzera analizza la successione intergenerazionale all'interno delle imprese familiari, incentrando l'attenzione sulla preparazione del momento in cui l'imprenditore si ritirerà dagli affari e trasferirà la proprietà e la direzione dell'impresa ai propri discendenti diretti, solitamente uno o più figli. Un approccio giustificato dall'ampia importanza che il family business riveste nella demografia delle imprese dei paesi industrializzati, ma che considera come unica sfaccettatura della tematica, quella che identifica il processo successorio come una mera trasmissione di proprietà e di direzione all'interno della ristretta cerchia del nucleo familiare. In realtà, sempre più spesso le imprese sono cedute a soggetti estranei alla famiglia quali manager, collaboratori, acquirenti esterni, ecc. Un cambiamento di tendenza rispetto al passato che si sta manifestando anche in Svizzera ove nel 2009 solo un terzo degli imprenditori prevedeva una successione interna alla famiglia, mentre circa il 45% preconizzava una successione mista o un trasferimento dell'impresa a soggetti estranei al nucleo familiare (Halter & Baldegger, *Transmettre la direction et la propriété de son entreprise*, 2009).

Gli studi più recenti evidenziano come il ritiro dell'imprenditore dalla propria impresa non coincida più necessariamente con il momento del suo pensionamento e il passaggio dell'impresa alla nuova generazione, ma dipenda spesso da altri motivi quali "il desiderio di un cambiamento di attività professionale, l'evoluzione dell'ambiente economico (cambiamenti dei mercati, nuovi prodotti, ecc.) o anche fatti personali" (Commissione Europea, *Promozione dell'imprenditorialità e delle PMI*, 2003); un'evidenza confermata anche in Svizzera e in Ticino (Halter & Baldegger, *Transmettre la direction et la propriété de son entreprise*, 2009).

Accanto alla trattazione tradizionale della tematica della successione aziendale, gli studiosi franco-canadesi propongono una modalità d'approccio innovativa che affronta l'argomento in modo più ampio, considerando la prospettiva della trasmissione d'impresa e inquadrando la successione familiare quale una delle sue possibili modalità d'esecuzione. Secondo tale accezione "trasmettere un'impresa significa assicurarne la continuità attraverso un successore nel caso di trasmissione familiare o attraverso un repreneur negli altri casi di trasmissione d'impresa" (Cadieux & Brouard, 2009, p. 3). Si tratta di un approccio più ampio, conforme alle tendenze emergenti dai più recenti studi empirici, che considera l'apertura a nuove prospettive esterne alla famiglia.

Coerentemente con l'approccio franco-canadese, in questo rapporto si utilizza la terminologia presentata nella Tabella 2, designando con "trasmissione d'impresa" il generico passaggio da un imprenditore uscente ad un repreneur.

**Tabella 2: Tipologie di trasmissione di una PMI e indicazioni terminologiche**

Tipo di trasmissione	Termine che indica il processo di trasmissione	Persona che lascia la guida dell'impresa	Persona che assume la guida dell'impresa
All'interno della famiglia	Successione	Predecessore	Successore
Altri casi (extrafamiliare)	Trasferimento	Cedente	Repreneur

Fonte: elaborazione degli autori

È inoltre opportuno osservare come in ogni trasmissione d'impresa si verificano due tipi di trasferimenti che possono avvenire in modo congiunto o in momenti temporali distinti:

- Il trasferimento di direzione in cui il successore/repreneur si prepara a svolgere il suo ruolo, integrandosi per gradi nella nuova funzione di responsabile dell'impresa sia dal profilo strategico che operativo; nel contempo, il predecessore/cedente si distacca gradualmente dall'azienda garantendo il transfer di conoscenze e di competenze al proprio subentrante.
- Il trasferimento di proprietà attraverso il quale le quote azionarie dell'impresa vengono parzialmente o totalmente cedute dall'imprenditore uscente al suo subentrante.

Alcuni studi quantitativi, quali l'indagine realizzata nel 2002 dalla Commissione europea, si concentrano sul trasferimento di proprietà delle PMI, assumendo che il passaggio di proprietà implichi contestualmente e implicitamente anche il trasferimento della direzione dell'impresa ai nuovi proprietari. In senso più ampio si dovrebbero però considerare due ulteriori varianti: la prima in cui vi è un disimpegno patrimoniale dell'imprenditore che cede una parte o l'intera proprietà dell'impresa e ne mantiene la direzione operativa; la seconda in cui l'imprenditore persegue una strategia di managerializzazione del governo dell'impresa, delegando la direzione a propri collaboratori e mantenendo il controllo della proprietà. (Schillaci & Faraci, 2001)

A sostegno di quest'approccio vi sono le rilevazioni effettuate a livello svizzero che mostrano come non sempre tali trasferimenti avvengano congiuntamente (Tabella 3) e le esperienze rilevate presso imprese ticinesi nelle quali il trasferimento di direzione spesso precede quello di proprietà.

**Tabella 3: Trasferimento di proprietà e di direzione in Svizzera**

Riferimento geografico	Trasferimento di direzione prima del trasferimento di proprietà	Trasferimento di proprietà prima del trasferimento di direzione	Trasferimento simultaneo di proprietà e di direzione
Svizzera (tutti i Cantoni)	53.8%	5.5%	40.7%
Svizzera (Cantoni latini) <sup>9</sup>	33.0%	10.6%	56.4%
Ticino <sup>10</sup>	40.9%	4.6%	54.5%

Fonte dei dati: (Halter & Baldegger, Transmettre la direction et la propriété de son entreprise, 2009, p. 29), elaborazione degli autori

<sup>9</sup> I Cantoni considerati in quest'ambito sono: Friburgo, Ginevra, Giura, Neuchâtel, Ticino, Vaud, Vallese.

<sup>10</sup> I dati esposti sul Canton Ticino si basano su un campione di 44 risposte.

### 3.1 Il family business e le imprese personali

La trasmissione d'impresa, che s'identifica con l'abbandono della vita attiva dell'imprenditore e la presa in carico dell'azienda da parte di un nuovo management e/o di una nuova proprietà, è spesso identificata come un momento di stacco e di cambiamento. Si tratta di un evento che viene rilevato in forma istantanea ma dietro il quale si cela un processo che si è sviluppato nel lungo periodo e che rappresenta un momento cruciale del ciclo di vita dell'attività imprenditoriale sia per chi lascia l'impresa che per chi gli subentra.

Molto è stato scritto negli ultimi anni sulla tematica specifica della successione nelle imprese familiari, sia negli Stati Uniti che in Europa e in Svizzera, analizzando la struttura demografica delle imprese, i diversi aspetti caratteristici della successione nel family business, la continuità di queste aziende nel tempo, i casi di successo e d'insuccesso. Nell'ultimo decennio l'attenzione si è focalizzata sulle fasi del processo successorio, sui soggetti coinvolti, sugli aspetti psicologici, su tematiche di governance, di trasferimento delle conoscenze e di accompagnamento del processo. Nel contempo, ricercatori, professionisti del settore e società di consulenza hanno sviluppato e proposto modelli per la gestione del processo di successione in seno alla famiglia. Solo di recente sono iniziati gli studi relativi al trasferimento d'impresa e al processo che porta al passaggio di proprietà e di direzione dall'imprenditore a un soggetto esterno al suo nucleo familiare; si tratta di un filone di ricerca meno ampio ma in fase di sviluppo e che si fonda principalmente sui contributi di autori e studiosi franco-canadesi.

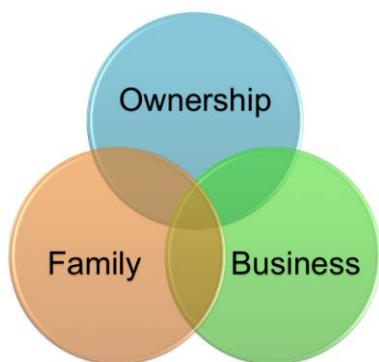
L'interesse della letteratura per le imprese familiari è ampiamente giustificato dalla loro importanza nel tessuto economico dei paesi industrializzati poiché rappresentano mediamente il 60% delle imprese europee (European Commission, 2009), contribuendo alla realizzazione del 65% del PIL (Gallucci & Gentile, 2007). Si tratta tuttavia di un dato medio, che nella sua stima presenta forti variazioni tra nazioni (Svizzera 90%, Italia 85%, Austria 75%, Francia 75%, Spagna 71%, Germania 68%)<sup>11</sup> e una problematica di fondo relativa alle diverse accezioni del termine "impresa familiare".

Nella redazione di questo rapporto viene adottata la definizione dell'Università di San Gallo e della Commissione europea<sup>12</sup>, secondo le quali "un'azienda è un'impresa familiare quando è influenzata o può essere influenzata in modo sostanziale da una o più famiglie" (Fueglistaller & Halter, 2005). Si tratta di una definizione ampia che comprende imprese tra loro molto diverse sia per dimensione sia per settore di attività che per stadio del ciclo di vita; sono comunque imprese accomunate dalla presenza di tre sottosistemi, definiti nel modello dei "3-Circle" di Tagiuri e Davis presentato nella Figura 2: l'impresa (business, manager e collaboratori), la famiglia e i suoi membri (family) e la proprietà (ownership).

---

<sup>11</sup> Fonte dei dati: per la Svizzera lo studio pubblicato da Relève PME (Halter & Baldegger, 2009); per le nazioni UE l'analisi della Commissione europea (European Commission, 2009).

<sup>12</sup> Secondo la definizione introdotta dalla Commissione Europea, un'impresa è considerata familiare se la maggioranza dei diritti di voto è in possesso degli appartenenti a un nucleo familiare ed almeno uno dei membri della famiglia è coinvolto nel management o nell'amministrazione dell'impresa (European Commission, 2009, p. 10).

**Figura 2: Modello dei “3 cerchi”**

Fonte: (Tagiuri & Davis, 1996)

L'elemento che accomuna tutte le imprese familiari è che ogni membro della famiglia può assumere simultaneamente tre ruoli: familiare (soddisfare i bisogni della famiglia, garantirne il sostentamento e l'unità), manageriale (perseguire l'economicità<sup>13</sup> dell'impresa) e proprietario (garantire la redditività del capitale investito). Ciascun sottosistema ha proprie norme, ruoli, valori, obiettivi e strutture organizzative i cui attributi chiave portano a situazioni di bivalenza che devono essere opportunamente bilanciate.

La sfida principale per attuare una trasmissione d'impresa efficace consiste nel conciliare tra loro le esigenze dei diversi sottosistemi, in particolare nel gestire la relazione impresa-famiglia; da questa bivalenza possono emergere tre situazioni distinte e di potenziale conflitto:

1. L'impresa non è distinta dalla famiglia: si tratta dell'approccio tipico di molte micro-imprese di carattere “domestico”, che non presentano obiettivi di crescita ma sono tese unicamente a garantire il sostentamento della famiglia.
2. L'impresa e la famiglia sono distinte, ma gli interessi della famiglia prevalgono rispetto a quelli dell'impresa. La famiglia mantiene lo stretto controllo dell'impresa e la considera come fonte di reddito e possibilità di occupazione per i propri membri.
3. L'impresa e la famiglia sono autonome e separate; ciascuna di queste entità agisce in funzione del proprio benessere. La sfida consiste nel trovare un equilibrio tra le due istituzioni “facendo in modo che ogni decisione presa soddisfi sia l'una che l'altra istituzione, consentendone una sinergica convivenza” (Boldizzoni, Serio, & Cifalino, 1998).

Il modello dei 3 cerchi è un tool utile per rappresentare il sistema di un family business in un determinato istante e costituisce il primo passo da compiere per la pianificazione della trasmissione d'impresa e per la determinazione dei rischi ad essa connessi.

### 3.1.1 Il grado di coinvolgimento della famiglia e le imprese personali

Il contesto descritto per le imprese familiari è contraddistinto dalla volontà dell'attuale assetto proprietario e direttivo di trasmettere l'impresa a un proprio familiare, secondo quella che è la tradizionale accezione di family business proposta da Ward per il quale un family business è “un'azienda in cui la gestione e il controllo saranno trasmessi alla prossima generazione della famiglia” (Ward, 1987). Questa definizione implica la volontà della famiglia di continuare a mantenere la proprietà e la direzione dell'impresa, che pertanto è destinata a essere trasmessa mediante successione. Gli studiosi franco-canadesi riprendono e ampliano tale concetto, definendo

<sup>13</sup> L'economicità o equilibrio economico è “la capacità dell'impresa di attrarre risorse sufficienti per remunerare tutte le condizioni di produzione e di consumo utilizzate per svolgere le proprie combinazioni economiche” (Airoldi, Brunetti, & Coda, 2005). Ciò consente all'impresa di raggiungere i propri obiettivi di durabilità, autonomia e redditività.

le imprese personali come “quelle aziende la cui gestione e proprietà è nelle mani di una famiglia che non presenta tuttavia la ferma intenzione di trasmettere l'impresa ai propri successori” (Cadieux & Brouard, 2009, p. 21). Come osservano Astrachan e Shanker, l'assenza di questa intenzione all'interno del nucleo familiare evidenzia come l'impresa non rappresenti né il centro degli interessi della famiglia né la sua principale fonte di sostentamento (Astrachan & Shanker, *Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look*, 2003). In tal caso la trasmissione d'impresa può concretizzarsi sia attraverso la successione familiare che soprattutto mediante il trasferimento a soggetti estranei alla famiglia. Nell'ambito del trasferimento d'impresa, la letteratura evidenzia due modalità d'azione che stanno assumendo una rilevanza sempre più ampia:

- Trasferimento interno: l'impresa viene trasferita a collaboratori o quadri dirigenti che non hanno alcun legame di parentela con i proprietari.
- Trasferimento esterno: l'impresa viene trasferita a una o più persone che non hanno alcun legame né con la famiglia né con l'impresa.

Si tratta di modalità di trasmissione che richiedono un mix di servizi di preparazione e d'accompagnamento diverso da quello proposto nella tradizionale successione nel family business.

### 3.2 La successione nel family business

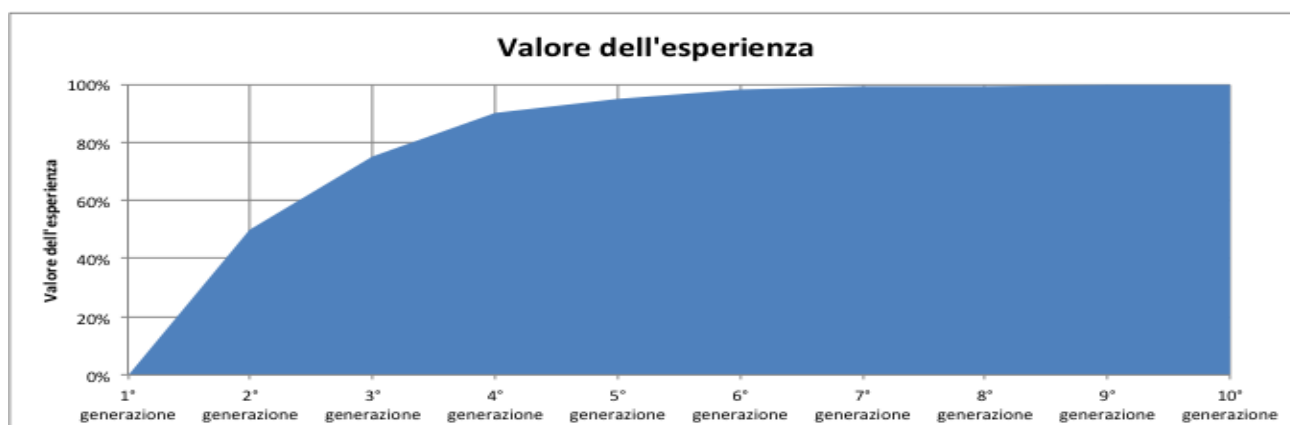
Gli studiosi del family business concordano nell'asserire che la successione è uno dei momenti chiave della vita di un'impresa, che può presentare numerosi rischi per la sua sopravvivenza, ma anche svariate opportunità di rilancio e sviluppo. In tale contesto vi è concordanza generale sul fatto che “la continuità di un'impresa da una generazione all'altra dipenda principalmente dalla pianificazione della successione” (Handler, 1994) e sia pertanto necessario prepararla con ampio anticipo, considerando sia le caratteristiche del successore che il ruolo della famiglia.

Beckhard e Burke, esponenti della letteratura anglosassone, nel 1983 definiscono la successione come “the passing of the leadership baton from the founder/owner to the successor who will either be a family member or a non-family member; that is a *professional manager*” (Mertens, 2009, p. 85). Si tratta di un approccio interessante, che apre le porte a varianti successorie al di fuori della famiglia, con una prospettiva di trasmissione d'impresa che considera anche quelle soluzioni che sembrano acquisire, negli ultimi anni, una crescente importanza.

Generale è anche il consenso sul fatto che la successione non rappresenti un evento isolato e istantaneo, ma sia parte di un processo, suddiviso in più fasi, in cui “i momenti critici sono ben identificabili e possono essere influenzati da una moltitudine di stakeholder” (Mazzola, Marchisio, & Astrachan, 2006, p. 402), quali i membri della famiglia, il management, i clienti e i fornitori. Rilevante è anche l'accento posto sull'importanza di pianificare la successione in modo adeguato e su come la continuità e il successo di un'impresa dipendano fortemente dall'accuratezza e dalla tempestività con cui tale pianificazione viene svolta (Miller, Steier, & Le Breton-Miller, 2006).

Lansberg definisce la pianificazione della successione come “la preparazione necessaria per garantire l’armonia nella famiglia e la continuità dell’impresa alla prossima generazione. Tale preparazione deve essere pensata in termini di bisogni futuri sia dell’impresa che della famiglia” (Lansberg, 1988). Nonostante vi sia ampio consenso sull’importanza della pianificazione della successione, le analisi sul campo pongono in evidenza come in molti casi tale fase preliminare non sia gestita dalla famiglia in modo appropriato e con la dovuta tempestività, tanto che solo il 30% delle imprese familiari sopravvive al passaggio dalla prima alla seconda generazione (Beckhard & Dyer, 1983). Una parte continuerà comunque a esistere ma non apparterrà più alla famiglia fondatrice; tali imprese sono spesso incorporate in altre organizzazioni perdendo una parte delle loro caratteristiche distintive quali la prospettiva d’investimento a lungo termine e le strette relazioni con il territorio in cui operano (Lansberg, 1988). Le ricerche mostrano inoltre che se un’impresa familiare sopravvive alla seconda generazione, aumentano anche le probabilità di successo dei futuri passaggi generazionali grazie all’effetto esperienza mostrato nella Figura 3.

**Figura 3: La curva d'esperienza della successione**



Fonte: (Astrachan, Klein, & Smyrnios, The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem, 2002)

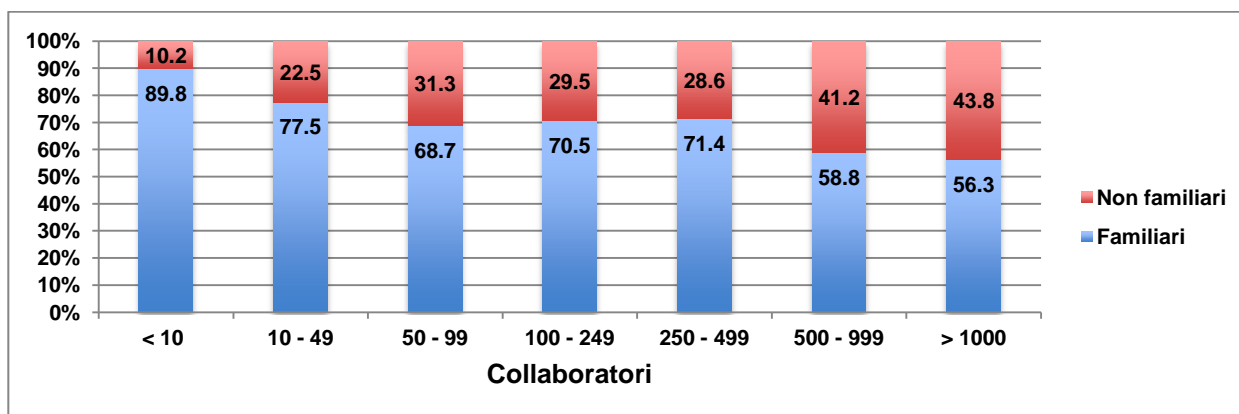
### 3.2.1 Il ruolo degli altri stakeholder

Gli studi sul ruolo dei diversi stakeholder nella trasmissione d’impresa sono prevalentemente volti a comprendere come essi possano agevolare o inibire lo svolgimento di tale processo. Ampia rilevanza è stata data al ruolo del leader, della famiglia e degli shareholder. Alcuni studiosi pongono, inoltre, l’accento sulle difficoltà che, durante il processo di trasmissione d’impresa, possono essere causate dagli altri stakeholder e sottolineano l’importanza di coinvolgere collaboratori, clienti, fornitori e finanziatori esterni; altri studi evidenziano come, sin dalla fase di valutazione dell’opportunità di ripresa dell’azienda, il subentrante debba attentamente valutare i rischi derivanti da tali stakeholder e pianificare in modo appropriato le attività di comunicazione e di coinvolgimento dei diversi soggetti. Particolare attenzione deve essere rivolta allo stakeholder Stato e alle policy fiscali, non solo allo scopo di realizzare una corretta pianificazione fiscale della trasmissione dell’impresa, ma anche al fine di adottare una prospettiva di ottimizzazione fiscale a lungo termine. (Sund, Nordqvist, & Ljungström, 2010)

### 3.3 Approccio alla trasmissione d'impresa dell'Università di San Gallo

Il family business riveste grande importanza anche nel tessuto economico svizzero dal momento che circa l'88% delle imprese è di carattere familiare<sup>14</sup> (Frey, Halter, & Zellweger, Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz, 2004) e nel 62,8% dei casi i membri della famiglia controllano al 100% la direzione strategica e operativa dell'azienda (Fueglistaller & Halter, 2005). Nella Figura 4 è presentata la quota di imprese familiari in Svizzera in rapporto alla dimensione dell'azienda.

**Figura 4: Percentuale d'impresе familiari in Svizzera in rapporto al numero totale d'impresе**



Fonte: (Fueglistaller & Halter, 2005), elaborazione grafica degli autori

L'importanza del family business ha indotto i ricercatori delle università svizzere a proporre modalità d'approccio per affrontare la successione intergenerazionale. Tra essi, un esempio rilevante è il "St. Galler Nachfolge-Modell"<sup>15</sup>, presentato da Halter e Schröder, che riprende numerosi spunti già emersi nell'analisi della letteratura e li concretizza in una serie di strumenti utili per affrontare le diverse fasi del processo successorio. Considerazione preliminare al modello è che sia l'impresa che l'imprenditore seguono un proprio ciclo di vita (il ciclo di vita biologico dell'imprenditore e il ciclo di vita dell'azienda); punto di partenza per il buon esito dell'intero processo sta nel trovare il momento ottimale in cui effettuare la trasmissione aziendale, considerando gli equilibri tra i due cicli di vita. Tale processo coinvolge tre livelli (normativo, strategico e operativo), ciascuno dei quali deve essere esaminato da diversi punti di vista (imprenditore uscente, famiglia e successore/repreneur), nell'intento di rilevare eventuali contrapposizioni e conciliare le reciproche esigenze.

#### 3.3.1 Il livello normativo

Il livello normativo include i principi, i valori e la cultura aziendale. "Trasmettere un'impresa familiare significa occuparsi degli obiettivi generali dell'impresa familiare, degli obiettivi della famiglia e dell'impresa, dei principi, delle norme e delle regole del gioco che definiscono le capacità di so-

<sup>14</sup> Dati estratti da un'indagine svolta nel 2004 su un campione di 1'120 imprese svizzere.

<sup>15</sup> Il termine "Nachfolge" è tradotto letteralmente con la parola "Successione". Oltre alla pura successione familiare, il modello di San Gallo considera anche soluzioni extra-familiari (MBI e MBO) e può essere pertanto applicato, in senso più ampio, anche alle diverse accezioni della trasmissione d'impresa.



pravvivenza e di sviluppo dell'azienda" (Halter & Schröder, Unternehmensnachfolge in der Theorie und Praxis, 2010, p. 87). Nella scelta della modalità di trasmissione, si dovrà esaminare quale soluzione successoria si adatti al meglio alla cultura dell'azienda, ai suoi valori, norme, principi e tradizioni o determinare se sia necessario effettuare cambiamenti a livello culturale.

Si deve tuttavia evidenziare che i cambiamenti a livello normativo sono difficilmente realizzabili nel breve termine e che potrebbero aver ripercussioni difficilmente valutabili sugli equilibri dell'impresa al suo interno e nelle relazioni con i suoi diversi stakeholder.

### **3.3.2 Il livello strategico**

Il livello si occupa del posizionamento strategico dell'azienda lungo un orizzonte temporale da 3 a 5 anni, che consente all'impresa di percorrere una linea d'azione chiara, di definire le risorse e le strutture organizzative necessarie per raggiungere i propri obiettivi, di garantire sicurezza ai propri partner di riferimento (clienti, collaboratori, fornitori) in merito al soddisfacimento delle loro aspettative. Nel processo successorio è importante anche comprendere quale sia il ruolo della famiglia nel fornire all'impresa le risorse necessarie per perseguire la propria strategia. Oltre a esaminare attentamente le ripercussioni della successione sulla strategia dell'azienda, in questo livello ci si deve anche interrogare sia sulla pianificazione del patrimonio e della liquidità che sulla politica d'investimento e di distribuzione dei dividendi. La strategia dell'imprenditore uscente potrebbe, ad esempio, avere come conseguenza che il patrimonio o la liquidità siano trasferiti dall'azienda alla sua sostanza privata per garantirgli un'adeguata previdenza professionale; una necessità personale che potrebbe privare l'impresa delle risorse necessarie per il perseguimento della propria strategia (Halter & Schröder, 2010).

Si deve inoltre osservare che, in strutture familiari complesse, al momento di una successione possono presentarsi richieste di disimpegno dall'azienda da parte di alcuni eredi; l'acquisto di tali quote di proprietà potrebbe costituire un ostacolo per il successore con la conseguente necessità di ricorrere a finanziamenti esterni (banche, conoscenti, parenti, fondi, ecc.) e, di conseguenza, a non poter disporre dei mezzi finanziari necessari per lo sviluppo dell'azienda.

### **3.3.3 Il livello operativo**

Il livello operativo consente d'implementare nella pratica le disposizioni che discendono dai due livelli precedenti attraverso processi, strutture organizzative, compiti e attività, comportamenti di conduzione, ecc. La pianificazione operativa viene effettuata per un orizzonte di breve termine, fino a un anno e, per quanto attiene alla trasmissione d'impresa, coinvolge processi quali l'esecuzione pratica della ricerca di un successore/repreneur, la sua introduzione in azienda, la definizione e la realizzazione dell'intero processo.

### 3.3.4 Il processo successorio

Il “St. Galler Nachfolge Modell” suddivide il processo successorio in sei fasi sequenziali, presentate nella Figura 6.

**Figura 5: Il processo di successione secondo il "St. Galler Nachfolge Modell"**

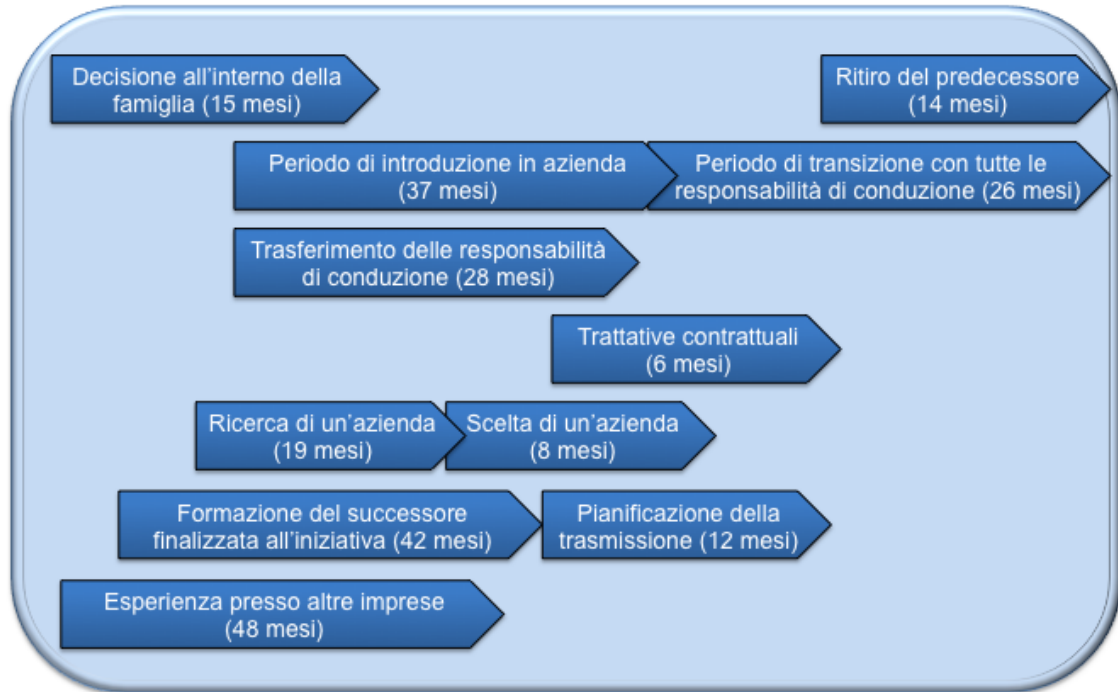


Fonte: (Halter & Schröder, Unternehmensnachfolge in der Theorie und Praxis, 2010, p. 129), elaborazione grafica degli autori

Le attività salienti associabili alle diverse fasi sono le seguenti:

1. La fase *Antefatti* mira a comprendere l'impresa in relazione all'area tematica “Comprensione dell'impresa familiare”, considerando gli aspetti del livello normativo, al fine di individuare i valori, le tradizioni, le routine importanti che possono influire sulla scelta del successore.
2. Con la fase di *Preparazione* inizia il vero e proprio processo successorio, con la decisione del predecessore di affrontare e risolvere la problematica della propria uscita dall'impresa, considerando le esigenze della famiglia e nella consapevolezza che “solo le imprese con prospettive future possono essere trasmesse al meglio” (Halter & Schröder, Unternehmensnachfolge in der Theorie und Praxis, 2010, pp. 129-130).
3. Inizia quindi la *Ricerca del successore* e la valutazione sia di soluzioni interne alla famiglia, che esterne quali Management Buy Out, Management Buy In o la vendita a terzi. Dall'analisi svolta dai ricercatori di San Gallo emerge come sia importante effettuare la definizione e la valutazione di più scenari alternativi e non vagliare unicamente soluzioni interne alla famiglia.
4. L'*introduzione del successore* in azienda concretizza la scelta della fase precedente e assume ampia rilevanza soprattutto nelle successioni familiari. Tra i punti chiave da risolvere in questa fase, l'accettazione del successore da parte dei collaboratori e la definizione dei suoi ambiti di competenza.
5. L'*esecuzione della successione* è la fase in cui si realizza operativamente la trasmissione dell'impresa con l'esecuzione della trasmissione a livello finanziario, giuridico e fiscale e la comunicazione del passaggio del testimone ai diversi stakeholder dell'azienda.
6. La fase *Controllo della successione* rappresenta una valutazione ex-post dell'intero processo che tiene conto dei due diversi punti di vista del predecessore e del successore.

Le diverse fasi includono varie attività a sostegno del buon funzionamento dell'intero processo, che coinvolgono la famiglia, il predecessore e il successore. Halter e Schröder evidenziano come dagli studi empirici emerga che un processo di successione completo abbia una durata media da uno a cinque anni e che le diverse attività possono essere in parte sovrapposte e stimate come presentato nella Figura 7.

**Figura 6: Durata delle singole attività della trasmissione d'impresa**

Fonte: (Halter & Schröder, Unternehmensnachfolge in der Theorie und Praxis, 2010), p. 127), elaborazione grafica degli autori  
 Nota: conformemente alla presentazione originale effettuata dagli autori, la lunghezza delle singole caselle non è proporzionale al tempo indicato per lo svolgimento di ciascuna attività.

Interessante è osservare che una soluzione successoria esterna alla famiglia è generalmente realizzata in tempi più brevi, solitamente inferiori a un anno, mentre per le successioni familiari questi tempi possono talvolta dilatarsi notevolmente.

Una circostanza comprensibile per quanto riguarda la trasmissione d'impresa mediante trasferimento interno, in cui i nuovi proprietari lavorano da tempo in azienda, ne conoscono i processi interni, ne condividono i valori e spesso hanno legami duraturi e profondi con l'imprenditore uscente. Si tratta di una forma di trasferimento che mantiene il know how all'interno dell'impresa e non necessita pertanto di lunghi periodi di transizione.

Nel trasferimento esterno, invece, l'assenza di legami e la necessità del repreneur di acquisire rapidamente il proprio ruolo di leader rendono spesso difficoltoso e conflittuale il periodo di "governo congiunto". L'entrata del repreneur in azienda pone i collaboratori, i clienti, i fornitori e i diversi stakeholder in una situazione d'ambiguità derivante dalla contemporanea presenza di due "proprietari", il cedente e il repreneur. Pur evidenziando la necessità di disporre del tempo necessario per trasferire competenze e relazioni, molti autori rilevano che questa coabitazione è contraddistinta da un alto potenziale di conflitto tra due personalità forti, di generazioni diverse, con orientamenti diversi: conflitti d'ego, di visione, di cultura, d'identità e di metodo (Rollin, 2006, p. 120). Una coabitazione che deve quindi essere concordata e pianificata con grande cura, prestando attenzione a mantenerla il più breve possibile.

## 4 La successione aziendale in Ticino: analisi dei risultati

L'inchiesta, rivolta principalmente alle imprese con almeno 5 collaboratori, è stata realizzata mediante questionario on-line suddiviso in tre aree d'indagine:

1. Informazioni generali sulle imprese rispondenti.
2. Imprese che hanno già affrontato e superato il processo di trasmissione.
3. Imprese che dovranno affrontare entro i prossimi 10 anni la trasmissione a un successore o a un repreneur.

Al 31 gennaio 2012 sono pervenute 378 risposte su 1'715 invii effettuati, con un tasso di partecipazione di oltre il 22%; un tasso di risposta che supera nettamente quello realizzato dallo studio dell'Università di San Gallo (9,23%) e che mostra l'interesse suscitato dalla tematica presso gli imprenditori ticinesi, dal momento che il 68% dei rispondenti desidera ricevere una sintesi dei principali risultati di questa indagine. Per meglio comprendere il profilo dei rispondenti è opportuno introdurre alcuni dati tratti dalle elaborazioni preliminari realizzate sulle variabili contenute nell'area d'indagine "Informazioni generali sulle imprese rispondenti", quali la classe dimensionale dell'impresa, il numero di addetti, la forma giuridica e il settore d'appartenenza.

Dopo aver introdotto il profilo dei rispondenti, si procederà a presentare la proiezione generale dei risultati quantificando il fenomeno "Successione aziendale in Ticino"; successivamente si incentrerà l'attenzione sulle imprese già trasmesse e sulle esperienze maturate.

Infine, si presenterà il profilo delle imprese da trasmettere, evidenziando gli obiettivi e i bisogni degli imprenditori uscenti.

### 4.1 Profilo dei rispondenti

#### 4.1.1 Classe dimensionale e numero di addetti

La prima caratteristica da considerare è la distribuzione per classe dimensionale delle imprese rispondenti, considerando come parametri di riferimento sia la numerosità delle aziende che il numero di addetti (Tabella 4). Conformemente alla classificazione adottata negli studi svolti presso l'Università di San Gallo, le aziende sono classificate in microimprese con 5-9 collaboratori, piccole imprese con 10-49 collaboratori, medie imprese con oltre 50 collaboratori.

**Tabella 4: Imprese in Ticino e rispondenti per classe dimensionale e numero di addetti**

	Collaboratori				Totale
	da 1 a 4	da 5 a 9	da 10 a 49	più di 49	
<b>Numero di imprese in Ticino</b>					
- Imprese secondo il censimento 2008	14.500	3.046	2.371	493	20.410
- Imprese rispondenti all'indagine Supsi 2011	99	76	151	52	378
- Tasso di risposta sulla popolazione (imprese ticinesi)	0,7%	2,5%	6,4%	10,5%	1,9%
<b>Numero di addetti</b>					
- Totale addetti secondo il censimento 2008	35.153	23.529	53.349	65.919	177.950
- Addetti nelle imprese rispondenti all'indagine Supsi 2011	253	523	3.650	5.804	10.230
- Tasso di addetti rispetto al totale delle imprese ticinesi	0,7%	2,2%	6,8%	8,8%	5,7%

Fonti: (UST, Ufficio federale di statistica), indagine "Successione aziendale in Ticino" (domanda 2)

Le risposte ricevute offrono una buona copertura del target di riferimento dell'indagine, sia per numero d'impresе che per numero di addetti. Il campione include, infatti, il 6,4% delle piccole imprese (6,8% degli addetti) e il 10,5% delle medie imprese ticinesi (8,8% degli addetti); meno rappresentate sono invece le microimprese con 5-9 collaboratori (2,5% delle imprese, 2,2% degli addetti).

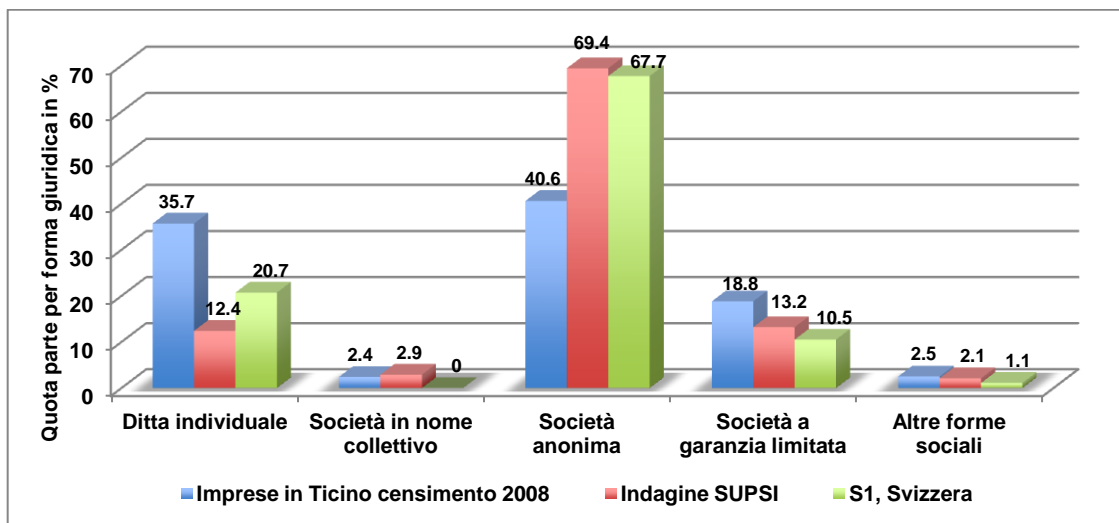
#### 4.1.2 Forma giuridica

Il confronto tra le imprese del campione e le imprese ticinesi nel censimento 2008 (Figura 7) evidenzia come tra i rispondenti vi sia una netta prevalenza della forma giuridica "società anonima" (69,7%) e una bassa quota di "ditte individuali".

Si deve sottolineare che l'alta partecipazione delle persone giuridiche (82,6%) è direttamente collegabile alla scelta di focalizzare l'indagine sulle imprese che occupano almeno 5 collaboratori, allorquando le ditte individuali si situano perlopiù nella classe dimensionale tra 1 e 4 collaboratori.

La distribuzione del campione dell'indagine "Successione aziendale in Ticino" presenta peraltro una ripartizione dei rispondenti simile a quella rilevata nell'inchiesta del 2005 svolta, a livello svizzero, dall'Università di San Gallo (S1).

**Figura 7: Ripartizione delle imprese per forma giuridica**



Fonti: (USTAT01, Ufficio di statistica del Cantone Ticino), indagine "Successione aziendale in Ticino" (domanda 3)

#### 4.1.3 Settore di appartenenza

L'analisi della rappresentatività dei diversi settori è effettuata a due livelli:

1. Confronto tra la distribuzione per settore delle imprese del campione e la distribuzione rilevata nel censimento cantonale del 2008.
2. Verifica della distribuzione del campione per classe dimensionale d'impresa al fine di accertare che esso sia effettivamente coerente con il target dell'indagine.

Nella Tabella 5 è presentata la ripartizione per settore dei rispondenti e il relativo confronto con la distribuzione rilevata nel censimento cantonale.

**Tabella 5: Distribuzione per settore delle imprese ticinesi e delle imprese del campione**

	Numero imprese nella popolazione	Quota nella popolazione	Numero imprese nel campione	Quota nel campione
<b>Settore secondario</b>				
B Attività estrattiva	30	0,2%	4	1,1%
C Attività manifatturiere	1.499	9,0%	38	10,1%
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	45	0,3%	0	0,0%
E Fornitura di acqua; reti fognarie, trattamento dei rifiuti e risanamento	63	0,4%	0	0,0%
F Costruzioni	1.927	11,6%	106	28,0%
<b>Totale settore secondario</b>	<b>3.564</b>	<b>21,4%</b>	<b>148</b>	<b>39,2%</b>
<b>Settore terziario</b>				
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio	4.853	29,2%	103	27,2%
H Trasporto e magazzinaggio	939	5,6%	20	5,3%
I Servizi di alloggio e di ristorazione	2.027	12,2%	25	6,6%
J Servizi di informazione e comunicazione	562	3,4%	14	3,7%
K Attività finanziarie e assicurative	794	4,8%	13	3,4%
L Attività immobiliari	273	1,6%	6	1,6%
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	2.925	17,6%	38	10,1%
N Attività amministrative e di servizi di supporto	708	4,3%	11	2,9%
<b>Totale settore terziario</b>	<b>13.081</b>	<b>78,6%</b>	<b>230</b>	<b>60,8%</b>
<b>Totale</b>	<b>16.645</b>	<b>100,0%</b>	<b>378</b>	<b>100,0%</b>

Fonti: (USTAT02, Ufficio di statistica del Cantone Ticino), indagine "Successione aziendale in Ticino" (domanda 5)

L'esame della distribuzione dei rispondenti per settore indica che:

- Le imprese del settore secondario sono molto ben rappresentate e costituiscono il 39,2% del campione mentre, secondo il censimento 2008, rappresentano il 21,4% della popolazione delle imprese ticinesi. In particolare sono sovra-rappresentate le imprese del settore delle Costruzioni e ciò in coerenza con la scelta operata nel disegno del piano di campionamento in cui tale settore è stato identificato come uno dei principali target dell'indagine.
- Nel settore terziario si ha una buona partecipazione delle imprese del "Commercio all'ingrosso e al dettaglio" (27,2%), e un basso riscontro nei settori "Servizi di alloggio e di ristorazione" e "Attività professionali, scientifiche e tecniche". In questo contesto si devono citare le peculiarità del settore "Servizi di alloggio e di ristorazione", emerse dall'intervista a Gabriele Beltrami, Segretario di Gastroticino, un'associazione particolarmente attiva nella consulenza ai propri soci e nel trasferimento d'azienda. Secondo Gabriele Beltrami, poche sono le imprese del settore che effettivamente giungono alla successione, mentre elevato e frequente è il turnover di proprietà. In tale ambito, l'associazione è attiva nella formazione dei nuovi esercenti, nella promozione dei contatti con i possibili acquirenti, nella valutazione del prezzo di cessione dell'attività e nel sostegno per l'espletamento delle pratiche burocratiche.

La ripartizione per settore deve peraltro essere esaminata considerando anche la suddivisione delle aziende per classe dimensionale, al fine di verificare che in ogni settore siano ben rappresentate le aziende con almeno 5 collaboratori (Tabella 6).

L'esame dei dati contenuti nella Tabella 6 indica che vi è in generale un'ottima rappresentatività per i settori target dell'indagine, in particolare per le imprese con almeno 10 collaboratori; si os-

servi in particolare che il 47% delle imprese di costruzioni con oltre 50 collaboratori ha aderito all'inchiesta.

**Tabella 6: Rappresentatività delle imprese per settore e classe dimensionale**

RIEPILOGO GENERALE	Microimprese da 1 a 4 collaboratori			Microimprese da 5 a 9 collaboratori			Piccole imprese da 10 a 49 collaboratori			Medie e grandi imprese da 50 collaboratori		
	Numerosità censimento 2008	Risposte ricevute	% risposte ricevute su numerosità imprese	Numerosità censimento 2008	Risposte ricevute	% risposte ricevute su numerosità imprese	Numerosità censimento 2008	Risposte ricevute	% risposte ricevute su numerosità imprese	Numerosità censimento 2008	Risposte ricevute	% risposte ricevute su numerosità imprese
<b>Settore</b>	<b>11.878</b>	<b>99</b>	<b>0,83%</b>	<b>2.495</b>	<b>76</b>	<b>3,05%</b>	<b>1.909</b>	<b>151</b>	<b>7,91%</b>	<b>363</b>	<b>52</b>	<b>14,33%</b>
B Attività estrattiva	9	4	44,44%	9	0	0,00%	11	0	0,00%	1	0	0,00%
C Attività manifatturiere	848	0	0,00%	252	0	0,00%	283	25	8,83%	116	13	11,21%
D Fornitura di energia elettrica, gas, ecc.	10	0	0,00%	7	0	0,00%	23	0	0,00%	5	0	0,00%
E Fornitura di acqua; reti fognarie, ecc.	31	0	0,00%	14	0	0,00%	17	0	0,00%	1	0	0,00%
F Costruzioni	1.185	12	1,01%	325	19	5,85%	362	49	13,54%	55	26	47,27%
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio	3.660	45	1,23%	108	24	3,39%	432	32	7,41%	53	2	3,77%
H Trasporto e magazzinaggio	660	4	0,61%	127	3	2,36%	126	10	7,94%	26	3	11,54%
I Servizi di alloggio e di ristorazione	1.403	5	0,36%	381	6	1,57%	219	11	5,02%	24	3	12,50%
J Servizi di informazione e comunicazione	443	6	1,35%	63	3	4,76%	40	5	12,50%	16	0	0,00%
K Attività finanziarie e assicurative	459	5	1,09%	146	3	2,05%	152	5	3,29%	37	0	0,00%
L Attività immobiliari	230	1	0,43%	29	4	13,79%	13	0	0,00%	1	1	100,00%
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	2.409	9	0,37%	332	14	4,22%	170	11	6,47%	14	4	28,57%
N Attività amministrative e di servizi di supporto	531	8	1,51%	102	0	0,00%	61	3	4,92%	14	0	0,00%

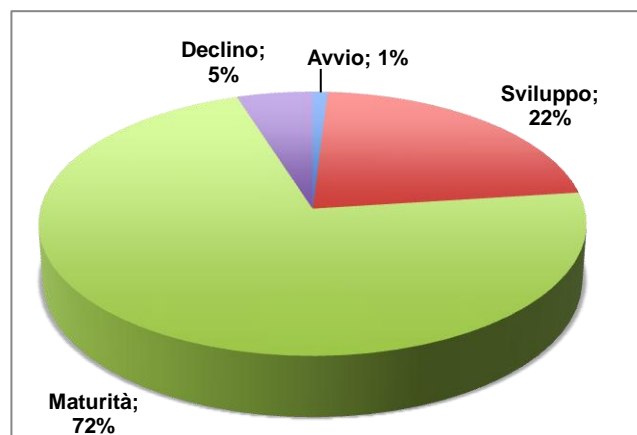
Fonti: (USTAT02, Ufficio di statistica del Cantone Ticino), indagine "Successione aziendale in Ticino" (domande 2 e 5)

Considerando il target dell'indagine e quanto rilevato nella Tabella 6, alcuni risultati saranno espliciti e analizzati partizionando i rispondenti in quattro raggruppamenti: costruzioni, attività manifatturiere, commercio, altre imprese del terziario (che include alloggio e ristorazione, attività professionali e altri terziario).

#### 4.1.4 Imprese per fase del ciclo di vita

La classificazione delle imprese del campione in base allo stadio del ciclo di vita è presentata nella Figura 8. Si osservi come la maggioranza delle imprese si trovi in uno stadio di maturità (72,1%), ma vi sia comunque una buona percentuale di aziende (21,8%) in fase di sviluppo.

**Figura 8: Ripartizione per fase del ciclo di vita**



Fonte: indagine "Successione aziendale in Ticino" (domanda 7)

L'esame delle singole imprese in declino evidenzia che:

- Si tratta prevalentemente d'impresе con meno di 9 collaboratori.
- Non si denota una dipendenza dal settore di appartenenza.
- Nella maggior parte dei casi sono aziende in cui la direzione è da molti anni nelle mani dell'imprenditore che è pertanto ormai prossimo al pensionamento.

- Tra i motivi del declino è stata più volte segnalata l'impossibilità per l'imprenditore di espandere l'attività dell'azienda a causa della mancanza di mezzi finanziari e della difficoltà di accedere a finanziamenti esterni.

#### 4.1.5 Imprese familiari nel campione

Nella presentazione del background teorico di questa indagine è stata ampiamente ribadita l'importanza delle imprese familiari nel tessuto economico dei paesi industrializzati. Premesso che il campione raccolto non è sufficientemente ampio per trarre delle conclusioni generalizzabili a livello regionale, è comunque interessante analizzare il profilo che emerge dalle 378 imprese rispondenti.

Per partizionare il campione tra "imprese familiari" e "imprese non familiari" è stata adottata la seguente regola: *si considera impresa familiare un'azienda in cui la direzione e la proprietà sono nelle mani di almeno un membro della famiglia*. Si tratta della definizione più ampia di family business, che include pertanto anche le imprese personali.

I dati relativi al campione, presentati nella Tabella 7, indicano che il 79% delle imprese sono a carattere familiare e occupano mediamente 22 collaboratori mentre le imprese non familiari, che rappresentano il 21% del campione, sono mediamente di dimensione maggiore (46 collaboratori). Oltre all'imprenditore che possiede e gestisce l'azienda, nel 71,5% delle imprese familiari del campione (214 imprese) lavorano mediamente anche altri due membri della famiglia<sup>16</sup>.

**Tabella 7: Suddivisione del campione tra imprese familiari e imprese non familiari**

	Imprese familiari	Imprese non familiari
Numerosità nel campione	298	80
Quota parte nel campione	79%	21%
Numero di collaboratori impiegati	6'625	3'664
Numero medio di collaboratori per impresa	22	46
Imprese che occupano più di un membro della famiglia	214	-
Media di familiari impiegati per impresa	2	-
Metà di esse è stata fondata prima del	1981	1985
Percentuale delle imprese che realizza un fatturato annuo superiore a CHF 1'000'000	66%	81%

Fonte: indagine "Successione aziendale in Ticino"

Si osservi che nel campione dell'indagine ticinese, la quota parte delle imprese familiari è del 79% ed è pertanto inferiore al 90% stimato a livello svizzero nel 2009 (Halter & Baldegger, Transmettre la direction et la propriété de son entreprise, 2009). Tale differenza è spiegabile con la struttura del campione che rispecchia la focalizzazione dell'indagine sulle imprese con almeno

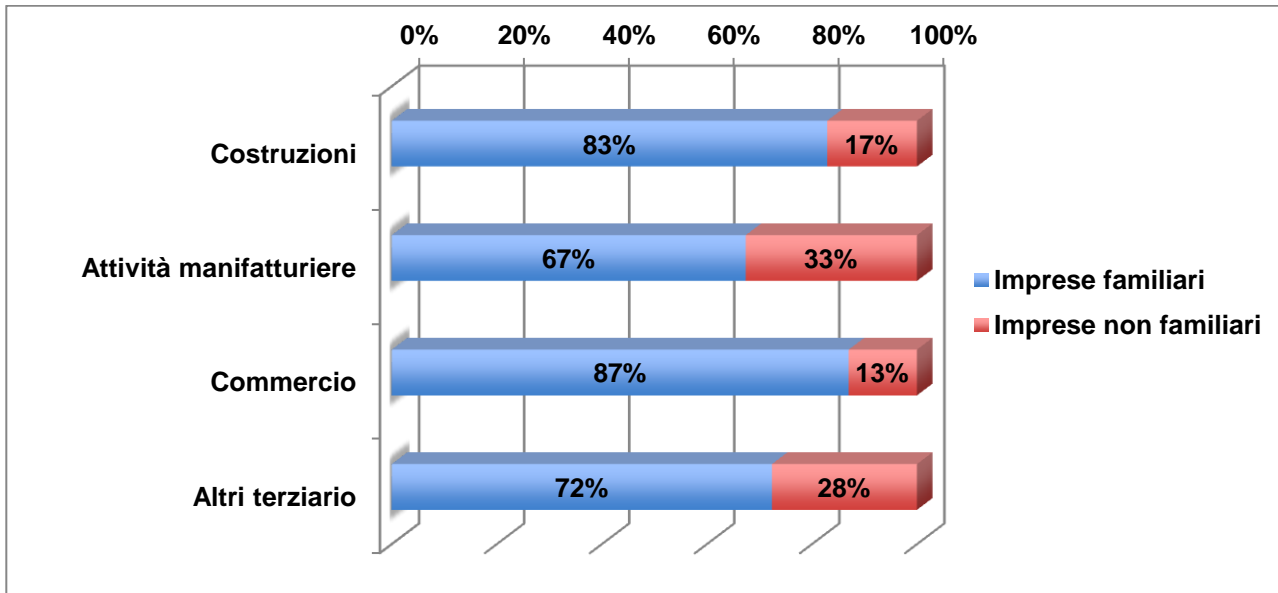
<sup>16</sup> A tale proposito si segnala la presenza di un'impresa outlier che occupa 23 collaboratori, 8 dei quali sono familiari dell'imprenditore.



5 collaboratori. Come già evidenziato in precedenza, la concentrazione su una dimensione minima provoca la riduzione della percentuale di rispondenti tra le ditte individuali che, per loro natura, sono di carattere familiare.

Nella Figura 9 viene presentata la ripartizione per raggruppamento settoriale, dalla quale emerge una maggior presenza delle imprese familiari nei settori delle costruzioni e del commercio.

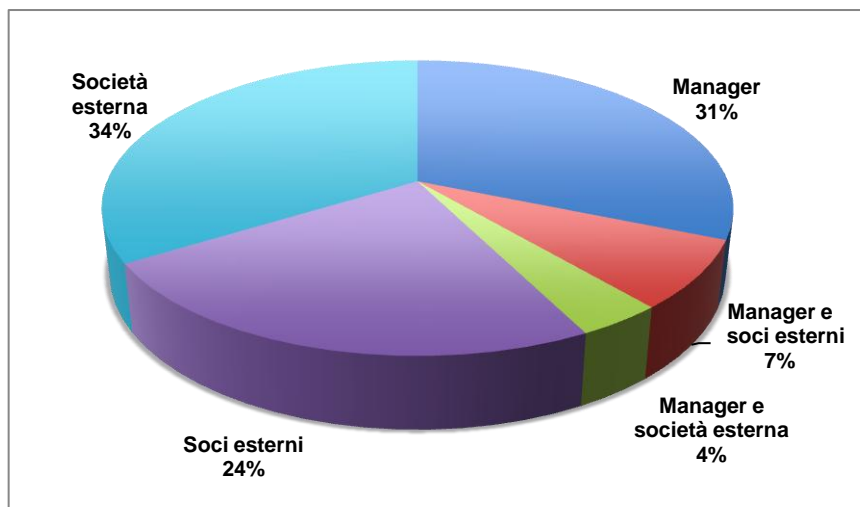
**Figura 9: Quota d'impresе familiari e non familiari per raggruppamento settoriale**



Fonte: indagine “Successione aziendale in Ticino” (domande 5 e 6)

Per quanto riguarda le “impresе non familiari”, la proprietà dell’azienda è prevalentemente nelle mani di soggetti esterni all’impresa (56%), quali società esterne e investitori che non sono coinvolti direttamente nella direzione operativa. In oltre il 10% dei casi la proprietà è condivisa tra manager e soggetti esterni all’azienda e, in tal caso, la direzione operativa è affidata al management (vedere Figura 10).

**Figura 10: Distribuzione della proprietà nelle impresе non familiari**



Fonte: indagine “Successione aziendale in Ticino” (domande 8 e 10)

## 4.2 Proiezione generale dei risultati

Circa la metà delle 378 imprese rispondenti (48,68%) dovrà affrontare la trasmissione d'impresa entro i prossimi 10 anni. I dati esposti nella Tabella 8 evidenziano che:

- Mediamente una su sei imprese ticinesi dovrà essere trasmessa nel medio termine, entro 2 anni. Considerando la popolazione totale di oltre 20'000 imprese presenti nel 2008 nel Cantone, si può ipotizzare che circa 3'000 imprese siano in procinto di affrontare la successione; una numerosità che sottolinea la rilevanza della tematica e le possibili ricadute preconizzabili nel tessuto economico cantonale qualora anche solo il 30% di esse non riuscisse ad affrontare con successo tale processo.
- Una su tre imprese, quindi un terzo delle imprese ticinesi, dovrà essere trasmessa entro i prossimi 5 anni e ciò conferma quanto evidenziato nei precedenti studi svolti presso l'Università di San Gallo.
- Una su due imprese dovrà essere trasmessa entro i prossimi 10 anni; un dato eclatante che evidenzia come sia necessario mettere a punto un sistema di servizi, un modello d'azione e provvedimenti appropriati a sostegno della trasmissione d'impresa.
- Circa il 58% delle medie aziende con oltre 50 collaboratori ha già affrontato almeno una trasmissione d'impresa e ha quindi accumulato preziose esperienze che contribuiranno ad abilitare il successo dei futuri passaggi del testimone. Si osservi che questa rilevazione non rappresenta in alcun modo il tasso di successo della trasmissione aziendale nelle medie imprese, dal momento che il campione indagato include esclusivamente le imprese che hanno superato almeno un passaggio intergenerazionale e non considera quelle che non sono sopravvissute a tale evento.
- È interessante osservare che con il crescere della dimensione dell'impresa aumenta anche la percentuale delle aziende che sono già state trasmesse almeno una volta. In particolare esiste una differenza significativa (circa 18 punti percentuali) tra le imprese target (con almeno 5 collaboratori) e le aziende con 1-4 collaboratori. Un dato interessante che potrebbe indicare l'esistenza di una dimensione minima al di sotto della quale l'impresa non viene trasmessa, ma semplicemente liquidata.

**Tabella 8: Sintesi dei risultati per classe dimensionale**

Imprese che ...	Totale		Da 1 a 4 collaboratori		5 - 9 collaboratori		10 - 49 collaboratori		Da 50 collaboratori	
	Numero imprese	% su totale risposte	Numero imprese	% su totale risposte	Numero imprese	% su totale risposte	Numero imprese	% su totale risposte	Numero imprese	% su totale risposte
<b>... devono affrontare la trasmissione</b>	<b>184</b>	<b>48,68%</b>	<b>41</b>	<b>41,41%</b>	<b>38</b>	<b>50,00%</b>	<b>81</b>	<b>53,64%</b>	<b>24</b>	<b>46,15%</b>
- entro 2 anni	63	16,67%	21	21,21%	10	13,16%	28	18,54%	4	7,69%
- tra 3 e 5 anni	50	13,23%	8	8,08%	13	17,11%	24	15,89%	5	9,62%
- tra 6 e 10 anni	71	18,78%	12	12,12%	15	19,74%	29	19,21%	15	28,85%
<b>... non devono affrontare la trasmissione</b>	<b>194</b>	<b>51,32%</b>	<b>58</b>	<b>58,59%</b>	<b>38</b>	<b>50,00%</b>	<b>70</b>	<b>46,36%</b>	<b>28</b>	<b>53,85%</b>
<b>... hanno già affrontato la trasmissione</b>	<b>117</b>	<b>30,95%</b>	<b>13</b>	<b>13,13%</b>	<b>24</b>	<b>31,58%</b>	<b>50</b>	<b>33,11%</b>	<b>30</b>	<b>57,69%</b>

Fonte: indagine "Successione aziendale in Ticino" (domande 2, 13 e 15)

### 4.3 Profilo delle imprese già trasmesse

Tra i 378 rispondenti all'indagine "Successione aziendale in Ticino", 117 imprese (31%) hanno già affrontato e superato almeno una volta il processo successorio e 47 di esse dovranno nuovamente essere trasmesse entro i prossimi 10 anni. Si rileva quindi che una su quattro delle imprese che devono essere trasmesse ha già accumulato esperienza nella gestione del processo e che si trova pertanto a un livello più avanzato della curva d'esperienza presentata nell'analisi del background teorico (Figura 3).

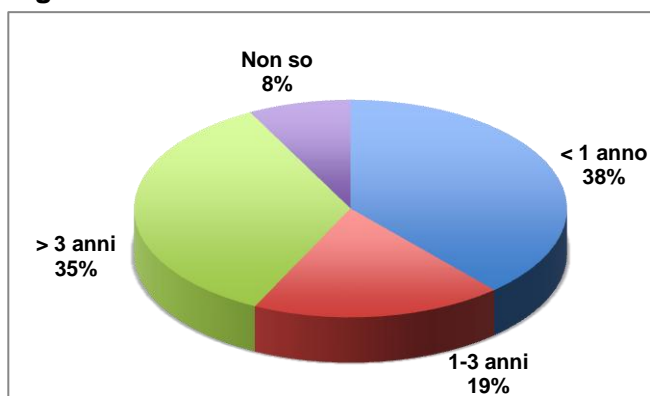
La modalità di trasmissione prevalente è stata la successione familiare (71,3%); il 14,8% delle imprese è stato ceduto a collaboratori e solo il 13,9% è stato oggetto di trasferimento esterno. Dopo la trasmissione dell'azienda, la direzione è stata assunta in prevalenza da uno o più familiari (67,6%), nel 22,2% dei casi da collaboratori già presenti in azienda e nel 10,2% da nuovi manager. L'analisi delle risposte evidenzia che:

- Nella maggior parte delle imprese in cui la successione è stata realizzata nell'ambito familiare, la direzione dell'azienda è stata trasferita ad un membro della famiglia. Rari sono i casi in cui la famiglia ha mantenuto la proprietà dell'azienda, delegando la direzione a collaboratori già presenti in azienda (3,7% dei rispondenti).
- Nel caso di trasferimento esterno con vendita dell'azienda a gruppi d'impresе o a investitori esterni, la direzione operativa è stata assunta da nuovi manager o da collaboratori già presenti in azienda. In particolare, nel 6,5% il trasferimento esterno è avvenuto attraverso Management-Buy-In e la direzione dell'azienda è stata assunta direttamente dai manager che ne hanno acquisito la proprietà. Nei casi di vendita dell'impresa a un'altra azienda o a gruppi d'impresе la direzione è stata affidata prevalentemente a collaboratori già presenti in azienda.

#### 4.3.1 Durata dell'ultima successione

L'analisi della durata del processo successorio permette di comprendere quali siano i tempi d'azione e di identificare eventuali fattori che possono influire sui tempi della successione.

**Figura 11: Quanto è durata l'ultima successione?**



La ripartizione delle indicazioni fornite dalle 117 imprese rispondenti, presentata nella Figura 11, indica che nel 38% dei casi la durata dell'intero processo è stata inferiore a 1 anno; un processo rapido che sembrerebbe confutare quanto affermato nell'analisi del background teorico e nei tempi indicati nel modello di San Gallo.

Fonte: indagine "Successione aziendale in Ticino" (domanda 38)

Nel contempo, il 35% dei rispondenti si colloca in una situazione diametralmente opposta, con un processo successorio di durata superiore a 3 anni

Ulteriori approfondimenti nella realtà ticinese mediante interviste, osservazioni, ricerche e analisi di possibili correlazioni tra le variabili quantitative rilevate nell'indagine "Successione aziendale in Ticino", pongono in evidenza i seguenti aspetti:

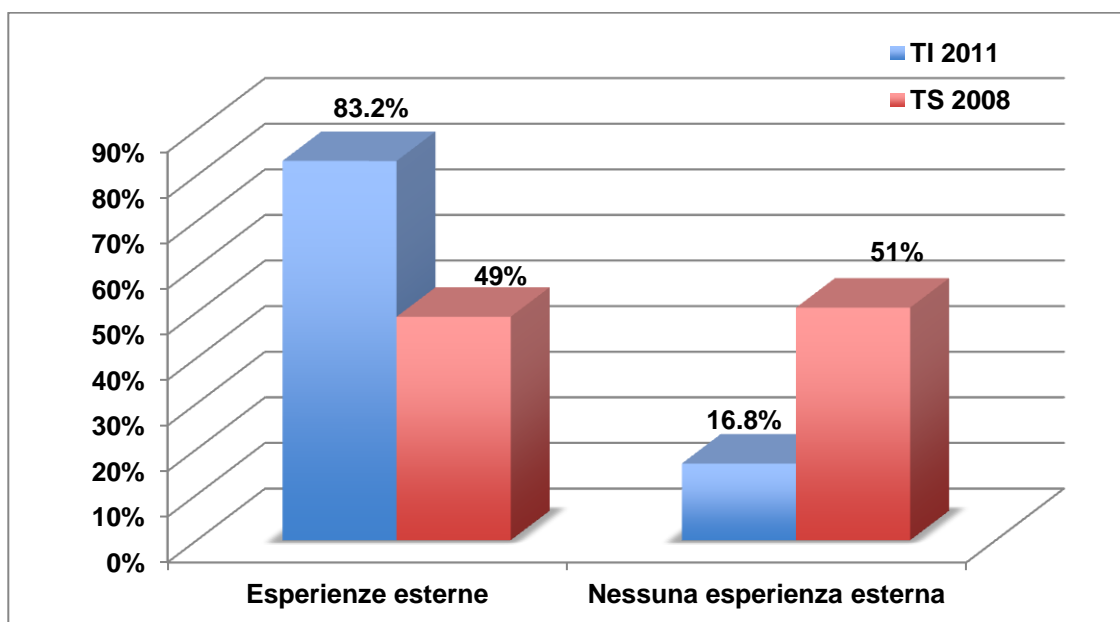
- Nel campione indagato le successioni familiari sono solitamente più lunghe dei trasferimenti d'impresa. Infatti, nel 72% dei casi i trasferimenti d'impresa durano al massimo 3 anni, mentre la percentuale delle successioni che si concludono entro lo spesso periodo è solo del 52,7%. Tale rilevazione conferma quanto emerso nella presentazione del background teorico e convalida l'asserzione che il periodo di governo congiunto tra cedente e repreneur estraneo alla famiglia debba essere limitato al massimo a un anno. Talvolta accade, infatti, che il repreneur desideri slegare l'immagine dell'azienda dal precedente proprietario, rilanciando l'impresa mediante l'adozione di un nuovo modello di business. In questi casi è auspicabile ridurre al minimo il periodo di "governo congiunto" al fine di favorire la rapida implementazione di questo cambiamento.
- Nell'ambito delle micro e delle piccole imprese esiste una relazione tra la dimensione, quindi la complessità dell'impresa, e la durata del processo successorio. In particolare, al crescere della dimensione dell'impresa aumenta la durata del processo successorio che, comunque, nel 65% dei casi si conclude entro 3 anni.
- Particolare è la situazione nelle imprese con oltre 50 collaboratori in cui il 46,4% delle aziende conclude la propria trasmissione in meno di un anno. In tale contesto sembra avere ampia influenza il grado di managerializzazione dell'azienda per cui la durata del processo di trasmissione si riduce nelle imprese in cui il gruppo dirigente include anche manager estranei alla famiglia. Ciò conferma quanto rilevato dagli studiosi che pongono l'accento sulla necessità di disporre di un gruppo dirigente che possa attenuare i rischi connessi alla presenza di un solo uomo al comando e, nel contempo, favorire il ricambio generazionale e il trasferimento del know-how. (Preti, 2004)
- Per tutti i tipi d'impresa non sussiste una correlazione significativa tra la durata del processo di trasmissione e le esperienze lavorative pregresse effettuate dal successore in imprese affini o di altri settori.

### **4.3.2 Esperienze pregresse del successore**

Mentre gli studiosi pongono in evidenza come l'esperienza pregressa del successore sia un fattore che abiliterebbe il successo dell'intero processo di trasmissione e ne ridurrebbe la durata, poche tra le numerose indagini quantitative realizzate negli ultimi anni sia in Svizzera che in Europa, analizzano questa tematica. Un'indagine esplorativa, svolta presso le PMI della provincia di Trieste, evidenzia come solo il 49% dei successori abbia accumulato esperienze esterne all'impresa di famiglia, senza tuttavia analizzare quale tipo di attività sia stata svolta dal successore (Ampò & Tracogna, 2008, pp. 77-78).

Nella Figura 12 è presentato il raffronto tra quanto rilevato presso le 117 imprese ticinesi e i risultati dell'inchiesta svolta nella provincia di Trieste.

**Figura 12: Esperienze lavorative pregresse dei successori / repreneur**



Fonte: indagine "Successione aziendale in Ticino" (domande 39 e 40), inchiesta PMI provincia di Trieste (Ampò & Tracogna, 2008)

Il grafico pone in evidenza il divario sostanziale rilevato tra la realtà ticinese e quella triestina (34.2 punti percentuali) e conferma quanto emerso nelle interviste e nelle osservazioni effettuate presso le imprese ticinesi nelle quali è ben radicata la tradizione, tipica delle aree multiculturali e multilinguistiche, di diversificare le esperienze in più contesti e culture.

L'indagine realizzata in Ticino consente di analizzare con maggior dettaglio le esperienze lavorative accumulate dal campione dei 107 rispondenti, verificando in particolare l'affinità settoriale e il livello gerarchico dell'attività svolta. Nella Tabella 9 sono presentati i risultati dell'elaborazione delle risposte ricevute, operando una distinzione tra le 84 imprese familiari (successione) e le 23 imprese non familiari (trasferimento) al fine di comprendere se vi siano differenze tra le due tipologie d'impresa.

**Tabella 9: Esperienze lavorative pregresse dei successori / repreneur**

Esperienza maturata in imprese A livello	Totale		84 Imprese familiari		23 Imprese non familiari	
	del settore	altri settori	del settore	di altri settori	del settore	di altri settori
Sia dirigenziale che non dirigenziale	35,5%	9,3%	34,5%	7,1%	39,1%	17,4%
Solo dirigenziale	7,4%	9,3%	8,3%	11,9%	4,3%	0,0%
Solo non dirigenziale	20,6%	22,4%	20,2%	21,4%	21,7%	26,1%
<b>Totale</b>	<b>63,5%</b>	<b>41,1%</b>	<b>63,1%</b>	<b>40,5%</b>	<b>65,2%</b>	<b>43,5%</b>
A qualunque livello	83,2%		82,1%		87,0%	
Nessuna esperienza pregressa	16,8%		17,9%		13,0%	

Fonte: indagine "Successione aziendale in Ticino" (domande 39 e 40)

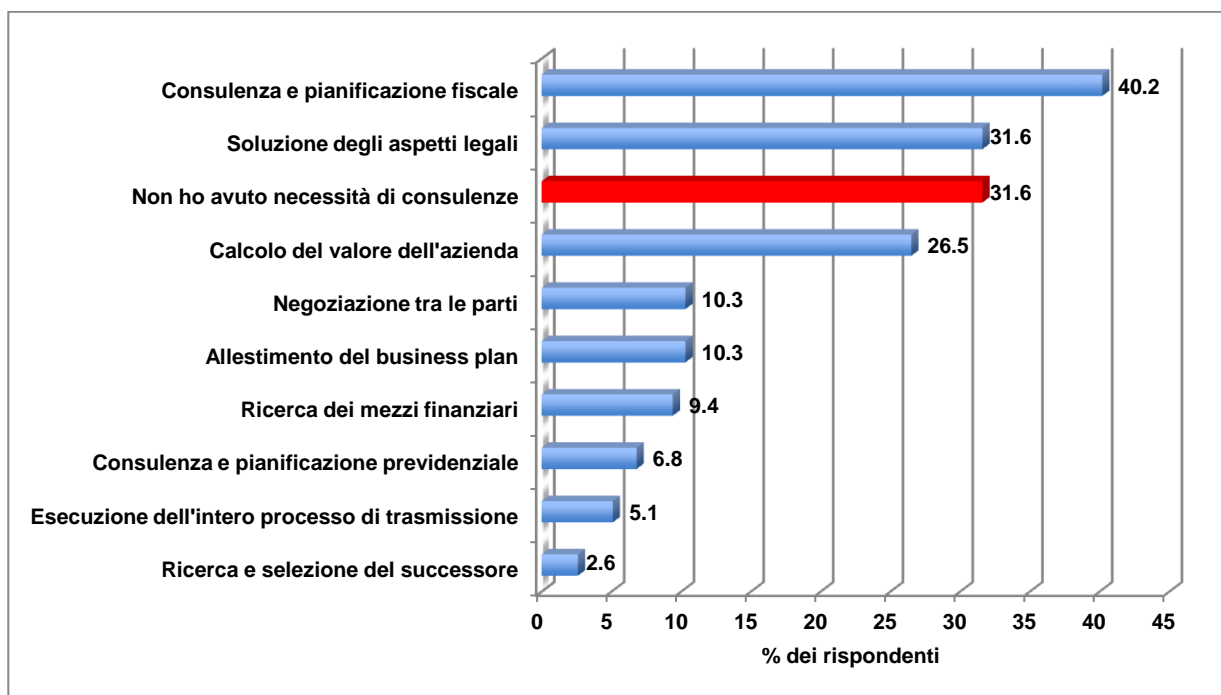
I dati della Tabella 9 evidenziano che:

- Il 63,5% dei successori ha avuto modo di svolgere esperienze in imprese affini a quella attualmente diretta, potendo così sviluppare know how specifico da trasferire nella propria azienda.
- Per l'esperienza accumulata nel settore non vi sono differenze significative tra le imprese familiari e non familiari.
- Sia per le imprese familiari che per quelle non familiari 8 successori / repreneur su 10 hanno maturato esperienza esterna all'azienda, mentre nell'indagine svolta nella provincia di Trieste il rapporto è 5 a 10.
- Oltre il 40% dei successori / repreneur ha lavorato come dirigente presso altre imprese prima di assumere il proprio ruolo nell'impresa rispondente.
- Non esiste una correlazione significativa tra l'esperienza pregressa del successore e la durata del processo di trasmissione dell'azienda.

### 4.3.3 Consulenze presso il successore durante il processo di trasmissione

I servizi ricevuti dai successori / repreneur, classificati in ordine decrescente d'importanza, sono presentati nella Figura 13.

**Figura 13: Consulenze ricevute dai successori in % dei rispondenti**



Fonte: indagine "Successione aziendale in Ticino" (domanda 41)

Premesso che alla domanda hanno risposto i successori / repreneur che hanno avuto successo e che non è stato possibile rilevare il punto di vista del predecessore, emerge che:

- I servizi maggiormente richiesti dai successori sono la consulenza e pianificazione fiscale, la soluzione degli aspetti legali legati all'eredità, ai contratti e alle pratiche successorie e, infine, il calcolo del valore dell'azienda.
- Un successore su tre sostiene di non aver avuto bisogno di servizi di consulenza; si tratta, nella maggior parte dei casi, di successioni svoltesi nell'ambito familiare.
- Gli interlocutori di riferimento per i successori / repreneur sono stati prevalentemente il fiduciario (47,9%), il consulente legale (39,3%) e il revisore (13,7%). Solo il 10,3% degli interlocutori si è rivolto al proprio consulente bancario richiedendo, in particolare, consulenze per la ricerca di mezzi finanziari e per l'allestimento del business plan. Anche il ricorso ad amici, conoscenti e familiari è molto contenuto (6,8%), mentre nessuno dei rispondenti si è rivolto alla propria associazione di categoria.
- Solo 2 delle 117 imprese ha fatto capo ad una società di intermediazione. Si tratta di due imprese di media dimensione che sono state vendute a gruppi nazionali, in cui la direzione operativa è stata affidata a collaboratori dell'azienda e il processo di trasmissione è durato meno di 1 anno.

Agli intervistati è stato inoltre chiesto di specificare quali fossero stati gli ambiti in cui non hanno ricevuto informazioni sufficienti da parte dei loro interlocutori di riferimento. Il 59% dei rispondenti si dichiara soddisfatto delle informazioni ricevute e ritiene che siano state complete. Emergono tuttavia insoddisfazioni in alcuni ambiti.

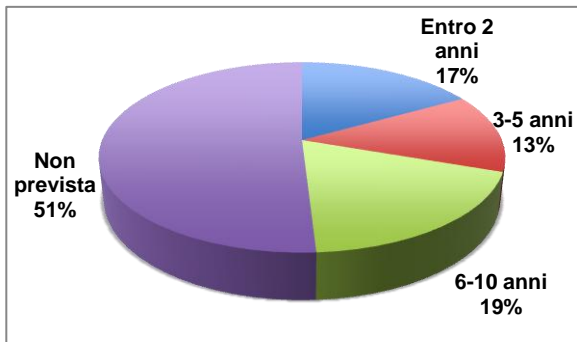
1. Il tema per il quale i rispondenti segnalano maggior insoddisfazione è il calcolo del valore dell'azienda. Il 13,7% dei successori, ossia la metà di coloro che hanno richiesto tale servizio di consulenza, ritiene di non aver ricevuto informazioni sufficienti ed adeguate.
2. Tutti i rispondenti che hanno richiesto consulenze per l'allestimento del business plan e del piano finanziario (10,3%) ritengono di non aver ricevuto informazioni sufficienti e che non sono soddisfatti del servizio ricevuto.
3. Il 12,8% dei rispondenti ritiene che le informazioni ricevute sulla pianificazione fiscale fossero insufficienti e, nel contempo, ritiene di non disporre di informazioni sufficienti sulla propria pianificazione previdenziale.

Nell'ambito della consulenza ai successori / repreneur si delinea quindi la necessità di potenziare le attività informative su tematiche quali il calcolo del valore dell'azienda e l'allestimento del business plan. Due temi strettamente connessi, che implicano anche la valutazione delle reali potenzialità dell'azienda in fase di trasmissione e dei cambiamenti che la nuova proprietà desidera introdurre.

## 4.4 Profilo delle imprese da trasmettere

L'analisi delle risposte all'indagine "Successione aziendale in Ticino" convalida quanto emerso negli studi effettuati in Svizzera secondo i quali nel prossimo quinquennio un'impresa su tre dovrà affrontare la successione; la relativa ripartizione è presentata nella Figura 14.

**Figura 14: Tasso di trasmissione nel campione**



I dati evidenziano che metà dei rispondenti del cantone Ticino (49%) dovrà affrontare la trasmissione d'impresa entro i prossimi 10 anni, mentre il 17% si trova in procinto di affrontarla nel prossimo biennio. Nel 51% dei casi non è previsto alcun avvicendamento e 70 di queste 194 imprese (36%) hanno di recente affrontato e superato il passaggio intergenerazionale.

Fonte: indagine "Successione aziendale in Ticino" (domanda 15)

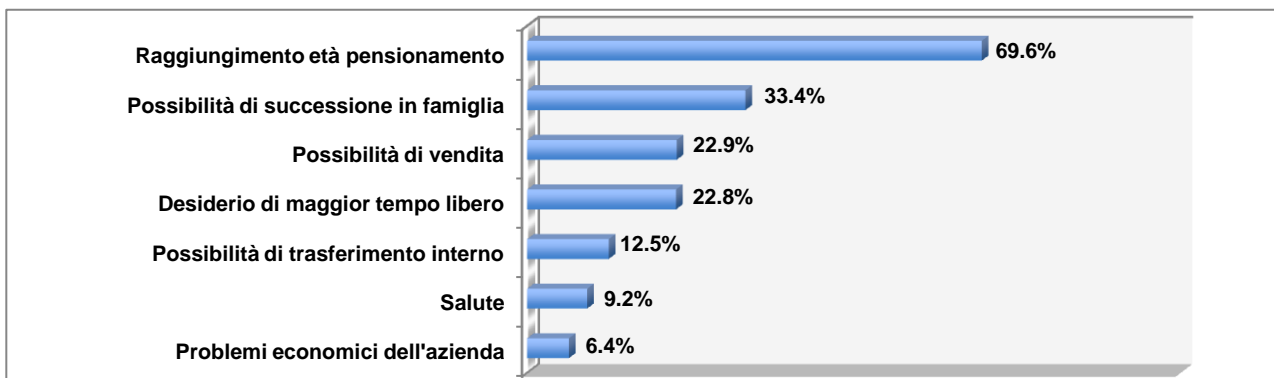
L'analisi delle 184 imprese che dovranno affrontare la trasmissione entro i prossimi 10 anni evidenzia inoltre che il 75% delle imprese da trasmettere si trova in uno stadio di maturità e l'8% in fase di declino.

Importante è anche comprendere il punto di vista dell'imprenditore che intende trasmettere la propria impresa, evidenziando quali sono i motivi della successione e gli obiettivi che egli intende raggiungere.

### 4.4.1 Motivi della trasmissione d'impresa

Molti sono i fattori che portano l'imprenditore a cedere la proprietà e la direzione della propria impresa; gli studi empirici effettuati in Svizzera pongono in evidenza che l'età e le condizioni di salute sono i motivi principali che inducono l'imprenditore a ritirarsi dalla propria azienda. Per quanto riguarda il Cantone Ticino, le indicazioni dei 184 rispondenti, espresse in percentuale, sono presentate nella Figura 15.

**Figura 15: Motivi della trasmissione d'impresa (classifica)**



Fonte: indagine "Successione aziendale in Ticino" (domanda 16)

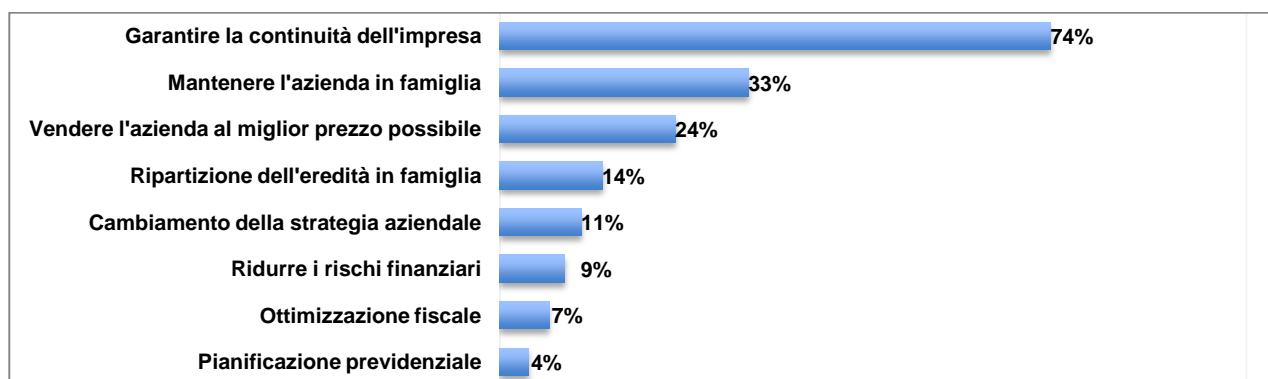


Come rilevato negli studi dell'Università di San Gallo, anche in Ticino il motivo principale della trasmissione d'impresa è il raggiungimento dell'età di pensionamento dell'imprenditore. Ampia rilevanza è assunta anche dalla possibilità di trasmettere l'impresa a un membro della famiglia (33,4% dei rispondenti) e alla possibilità di cederla a terzi, siano essi collaboratori o acquirenti esterni. È comunque evidente che l'imprenditore giunge alla trasmissione d'impresa prevalentemente quando desidera ritirarsi dall'attività lavorativa per raggiunti limiti di età.

#### 4.4.2 Obiettivi della trasmissione d'impresa

Uno degli aspetti più importanti da considerare al momento della decisione della modalità di trasmissione d'impresa è legato agli obiettivi che l'imprenditore uscente intende perseguire nel regolamentare la propria uscita dall'azienda. La classifica che sintetizza le indicazioni ricevute dai 184 imprenditori che trasmetteranno la propria impresa nel corso del prossimo decennio è presentata nella Figura 16.

**Figura 16: Obiettivi della trasmissione d'impresa (classifica)**



Fonte: indagine "Successione aziendale in Ticino" (domanda 17)

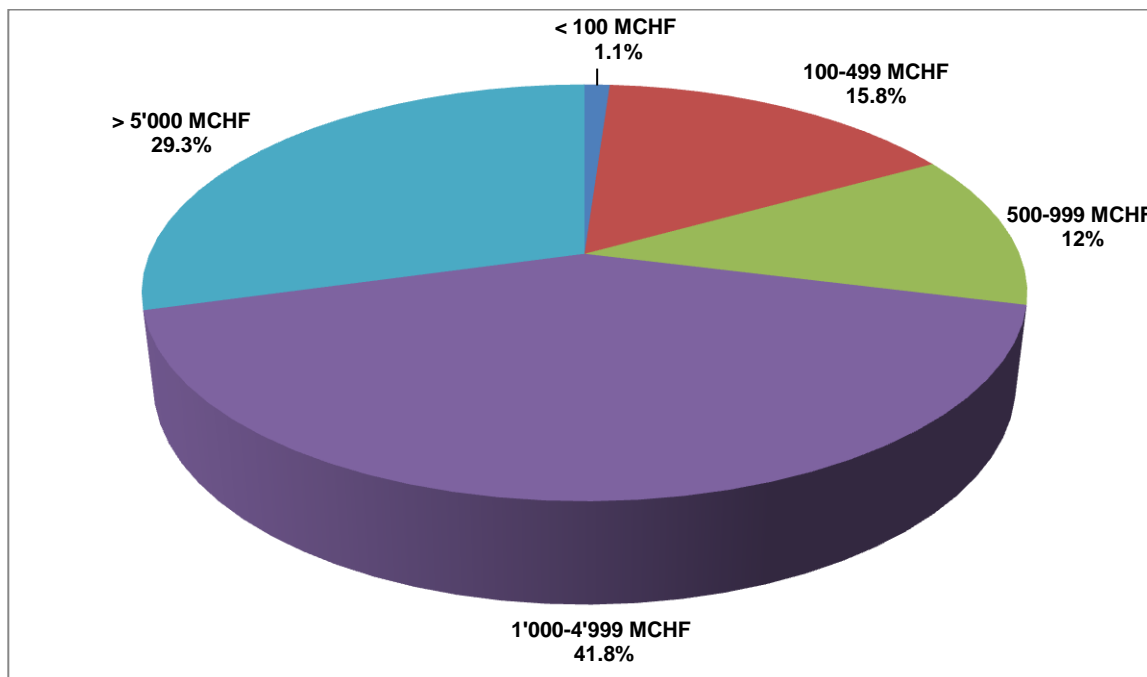
Il grafico mostra, in modo chiaro, che l'obiettivo principale dell'imprenditore uscente è la possibilità di garantire la continuità dell'impresa e di conservare i posti di lavoro. Come obiettivi secondari vi sono il mantenimento dell'azienda in famiglia e, nel caso di trasferimento dell'impresa, la vendita al miglior prezzo possibile.

Il 14% degli imprenditori segnala inoltre la necessità di ripartire l'eredità in famiglia, con la conseguente liquidazione di alcuni eredi da parte del successore nel qual caso potrebbero insorgere, come rilevato in particolare nel settore alberghiero, problematiche inerenti il reperimento dei mezzi necessari per liquidare gli eredi uscenti.

#### 4.4.3 Classe di fatturato delle imprese da trasmettere

Per comprendere l'importanza economica delle imprese da trasmettere è importante classificarle anche in termini di fatturato annuo realizzato, come presentato nella Figura 17.

**Figura 17: Ripartizione delle imprese da trasmettere per classe di fatturato (dati in migliaia di franchi (MCHF))**



Fonte: indagine "Successione aziendale in Ticino" (domanda 6)

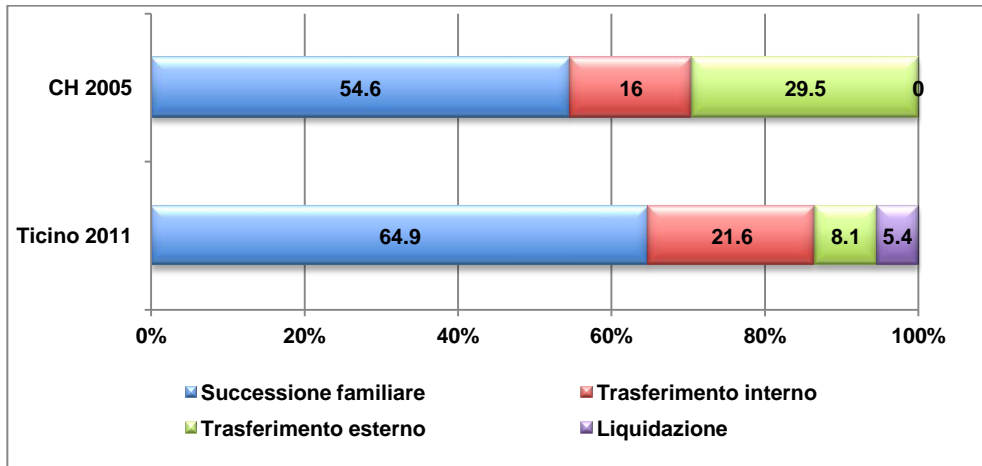
Dal grafico emerge che oltre il 71% delle imprese da trasmettere (130 aziende) realizza un fatturato annuo superiore a 1'000'000 di franchi. Le piccole imprese tra 1 e 4 collaboratori, prevalentemente ditte individuali, realizzano invece un fatturato inferiore a 1'000'000 di franchi.

#### 4.5 Imprese che hanno già scelto la modalità di trasmissione

Solo 37 imprese delle 184 che dovranno affrontare la trasmissione nel prossimo decennio (20,1%) hanno già definito come avverrà tale processo e ne hanno avviato le prime fasi. Nella maggior parte dei casi (51%), tale trasmissione è comunque ancora nello stadio iniziale di pianificazione.

In merito alla modalità di successione scelta, nella Figura 18 viene presentato un raffronto tra queste 37 imprese ticinesi e i dati rilevati nell'inchiesta svolta nel 2005 dall'Università di San Gallo; si osservi che nel campione rilevato in Ticino la quota di successioni familiari (64,9%) è di 10 punti percentuali maggiore di quanto rilevato in Svizzera nel 2005. Di converso, solo l'8,1% delle imprese sarà oggetto di trasferimento esterno (29,5%, quindi circa un'impresa su tre, in Svizzera).

**Figura 18: Modalità di trasmissione delle imprese che hanno avviato il processo successorio**

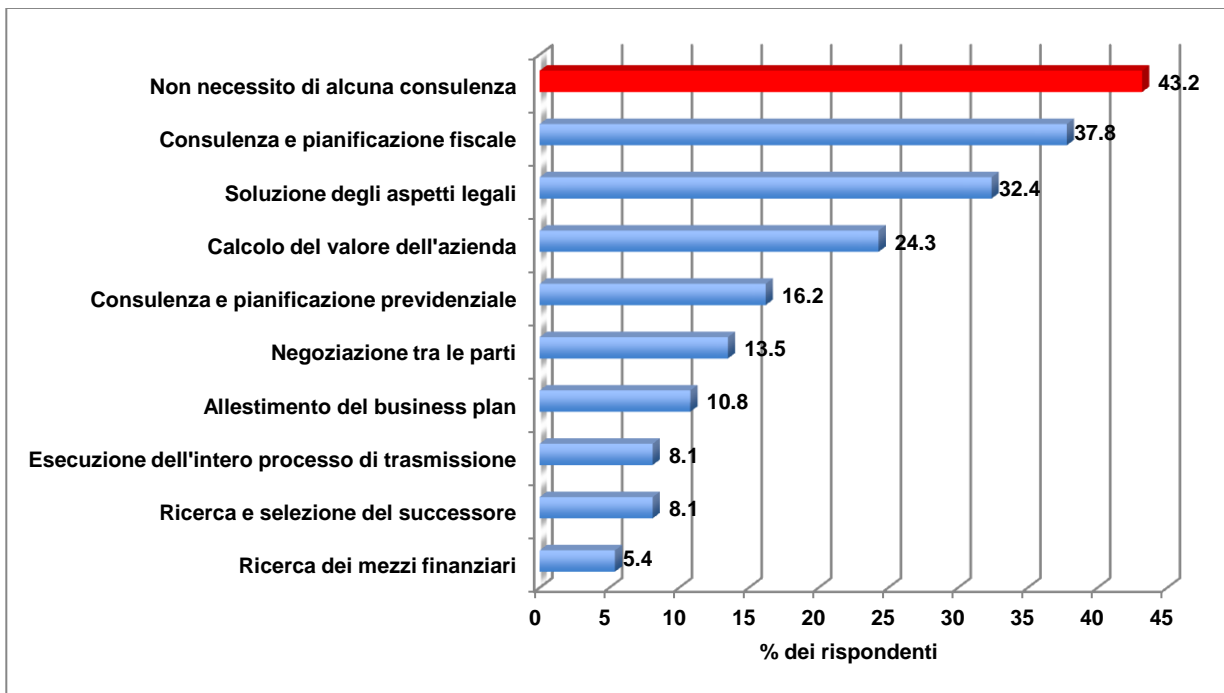


Fonte: indagine “Successione aziendale in Ticino” (domande 19 e 20), (Fueglistaller & Halter, 2005)

**4.5.1 Consulenze richieste dall’imprenditore uscente nelle imprese che hanno già scelto una modalità di trasmissione**

I servizi richiesti dagli imprenditori uscenti, classificati in ordine decrescente d’importanza, sono presentati nella Figura 19.

**Figura 19: Consulenze richieste dagli imprenditori uscenti in % dei rispondenti**



Fonte: indagine “Successione aziendale in Ticino” (domanda 24)

Premesso che si tratta del punto di vista dell’imprenditore uscente che ha già deliberato la modalità di trasmissione dell’impresa, emerge che:

- Nel 43,2% dei casi l’imprenditore ritiene di non necessitare di alcuna consulenza e gestisce autonomamente l’intero processo; si segnala tuttavia che si tratta prevalentemente di successioni nell’ambito familiare.

- I servizi maggiormente richiesti dagli imprenditori uscenti sono la consulenza e pianificazione fiscale, la soluzione degli aspetti legali legati all'eredità, ai contratti e alle pratiche successorie e, infine, il calcolo del valore dell'azienda.
- La pianificazione previdenziale non assume grande rilevanza (16,2%), in virtù del fatto che si tratta d'imprenditori uscenti che hanno raggiunto l'età del pensionamento.
- Gli interlocutori di riferimento per gli imprenditori uscenti sono prevalentemente il consulente legale (54,1%), il fiduciario (45,2%), il revisore (10,8%) e il consulente bancario (10,8%). Anche in questo caso il ricorso ad amici, conoscenti e familiari è molto contenuto (2,7%).
- Solo il 32,4% degli imprenditori ha già completamente risolto tutte le problematiche elencate nei servizi di consulenza. I principali problemi aperti sono la consulenza e pianificazione fiscale (29,7%), il calcolo del valore dell'azienda (21,6%), la soluzione degli aspetti legali (21,6%) e l'esecuzione dell'intero processo successorio (16,2%).
- Solo 3 delle 37 imprese farebbero capo ad una società di intermediazione. Anche in questo caso si tratta d'impresе di media dimensione che sono alla ricerca di un acquirente esterno e stanno vagliando più prospettive di soluzioni successorie.

Agli intervistati è stato inoltre chiesto di specificare quali siano gli ambiti in cui hanno riscontrato lacune informative da parte dei loro interlocutori di riferimento. Il 68% dei rispondenti si dichiara soddisfatto delle informazioni ricevute e ritiene che siano state complete. Emerge tuttavia la necessità di disporre di maggiori informazioni in merito a tre punti:

1. La soluzione degli aspetti legali legati all'eredità (16,2%).
2. La consulenza e la pianificazione fiscale per l'uscita dell'imprenditore dall'azienda (13,5%).
3. Il calcolo del valore dell'azienda (10,8%).

Si osserva inoltre che nessun imprenditore uscente desidera ricevere maggiori informazioni sulla propria previdenza personale.

## 4.6 Mappatura delle imprese che devono essere trasmesse

Nella presentazione del background teorico è stato evidenziato come molti studiosi della successione aziendale pongano in evidenza la necessità di avviare con ampio anticipo tale processo. Una scarsa tempestività aumenta, infatti, il rischio di fallimento dell'intero processo successorio e quindi dell'impresa. È pertanto rilevante mappare le 184 imprese ticinesi in funzione del loro attuale livello di rischio, valutando alcuni fattori che incidono sulla durata del processo successorio, quali:


- La presenza all'interno dell'impresa di un potenziale successore o repreneur, che dispone del know-how aziendale, consente di ridurre i tempi e i rischi della trasmissione d'impresa.
- Il processo successorio è tanto più complesso e rischioso quanto più grande è la dimensione dell'impresa.

- La presenza di una struttura managerializzata riduce i rischi e i tempi della trasmissione, dal momento che i manager attivi in azienda sono in grado di garantire la continuità strategica e operativa, come pure il trasferimento del know how e delle informazioni.

In particolare viene associato il semaforo rosso (alto livello di rischio) alle imprese che devono avviare senza indugio il processo di trasmissione; il semaforo giallo (livello di attenzione) alle imprese che devono iniziare a valutare le possibili alternative di trasmissione al fine di prendere una decisione entro i prossimi 12 mesi; il semaforo verde (livello di sicurezza) alle aziende che possono procedere alla definizione del processo successorio con più ampio respiro, ma comunque entro i prossimi 24-36 mesi.

Nella Figura 20 è presentato il risultato della mappatura delle 184 imprese rispondenti.

**Figura 20: Mappatura delle imprese che devono essere trasmesse entro i prossimi 10 anni**

	Frequenza		Periodo trasmissione			Processo definito	Possibilità successione interna	Azienda managerializzata	Dimensione	
		%	<= 2 anni	3-5 anni	6-10 anni				< 10 coll.	>= 10 coll.
	47 13	25,5% 7,1%	Si	Si		No No	No	No		
	23 10	12,5% 5,4%		Si	Si	No No	Si oppure No	Si No		Si
	16 14 7 54	8,7% 7,6% 3,8% 29,3%	Si	Si		Si Si Si No		Si oppure Si		Si

Fonte: indagine "Successione aziendale in Ticino", elaborazione a cura degli autori.

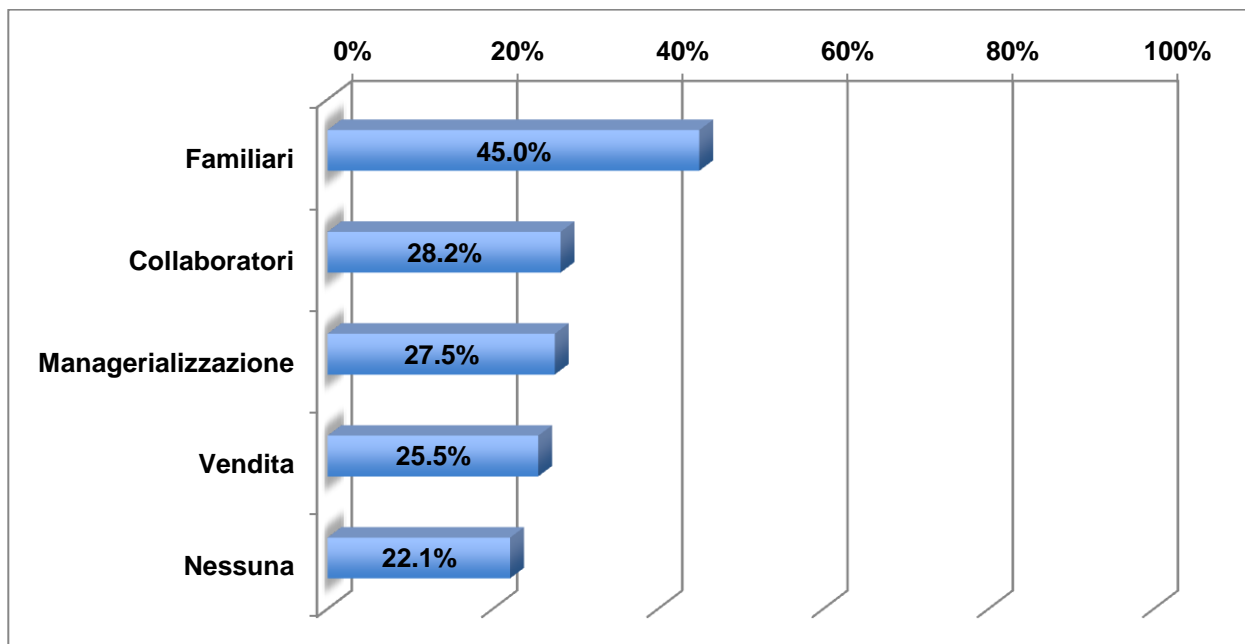
In base ai criteri utilizzati per mappare il livello di rischio, si rileva che ben il 33% delle imprese (una su tre) si trova nell'area "alto livello di rischio" poiché non è ancora stata definita la modalità di trasmissione e non vi è la garanzia di un rapido transfer del know how dall'imprenditore uscente al suo subentrante.

Considerando anche le imprese classificate nel livello d'attenzione, si osserva che un'impresa su due (51%) non sta ponendo in atto provvedimenti successivi con la necessaria tempestività. Una situazione che nel suo complesso evidenzia come sia anche indispensabile intervenire con azioni di sensibilizzazione rivolte agli imprenditori uscenti.

## 4.7 Profilo delle imprese che non hanno ancora scelto una modalità di trasmissione

Tra le 149 imprese del campione ticinese che non hanno ancora deciso la modalità di trasmissione, 116 hanno già valutato e scartato alcune ipotesi; la Figura 21 mostra la percentuale di imprese che ha valutato e scartato ciascuna delle scelte indicate nel questionario.

**Figura 21: Percentuale d'impresa che hanno esaminato e scartato le soluzioni successorie**



Fonte: indagine "Successione aziendale in Ticino" (domanda 31).

Da questa rilevazione emerge che tra le imprese rispondenti nel prossimo decennio la successione intrafamiliare sarà praticata, al massimo, nel 55% dei casi; un dato che si colloca ben al di sotto sia del valor medio riscontrato in passato (71,3%) che di quello previsto per le successioni già definite (64,9%). Determinante in questi casi è la mancanza di un successore all'interno della famiglia; dalle interviste e dalle osservazioni si rileva come sempre più spesso gli eredi diretti intraprendano percorsi formativi e carriere confacenti alle proprie attitudini e ambizioni, che talvolta non hanno nulla in comune con l'attività dell'impresa familiare.

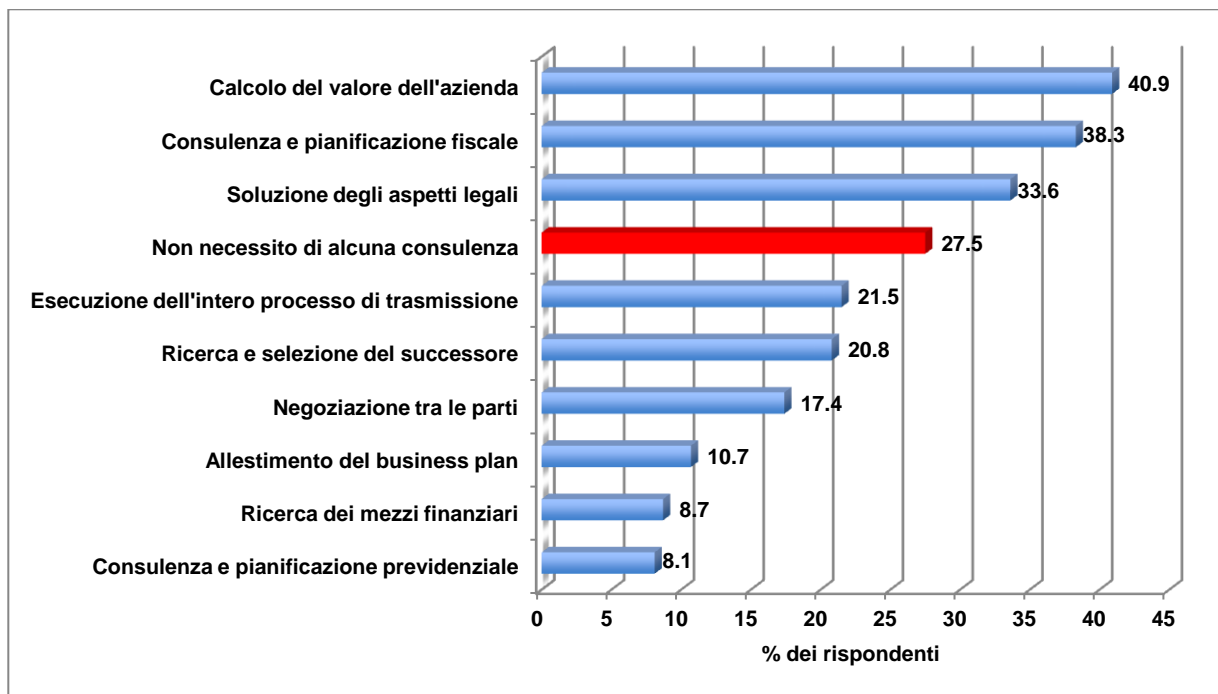
L'imprenditore si vede quindi costretto a cercare altre soluzioni e, come si osserva dal grafico, almeno uno su quattro dei rispondenti ha valutato e scartato anche la variante della managerializzazione dell'azienda che consentirebbe alla famiglia di mantenere la proprietà dell'impresa delegandone la direzione a propri collaboratori.

I dati confermano quindi la tendenza a una riduzione d'importanza delle successioni familiari e, nel contempo, rendono attenti sul fatto che nel 22% delle imprese l'imprenditore uscente non ha ancora iniziato a vagliare le possibili soluzioni di trasmissione.

#### 4.7.1 Consulenze necessarie all'imprenditore uscente nelle imprese che NON hanno ancora scelto una modalità di trasmissione

I servizi richiesti dagli imprenditori uscenti, classificati in ordine decrescente d'importanza, sono presentati nella Figura 22.

**Figura 22: Consulenze richieste dagli imprenditori uscenti in % dei rispondenti**



Fonte: indagine "Successione aziendale in Ticino" (domanda 32)

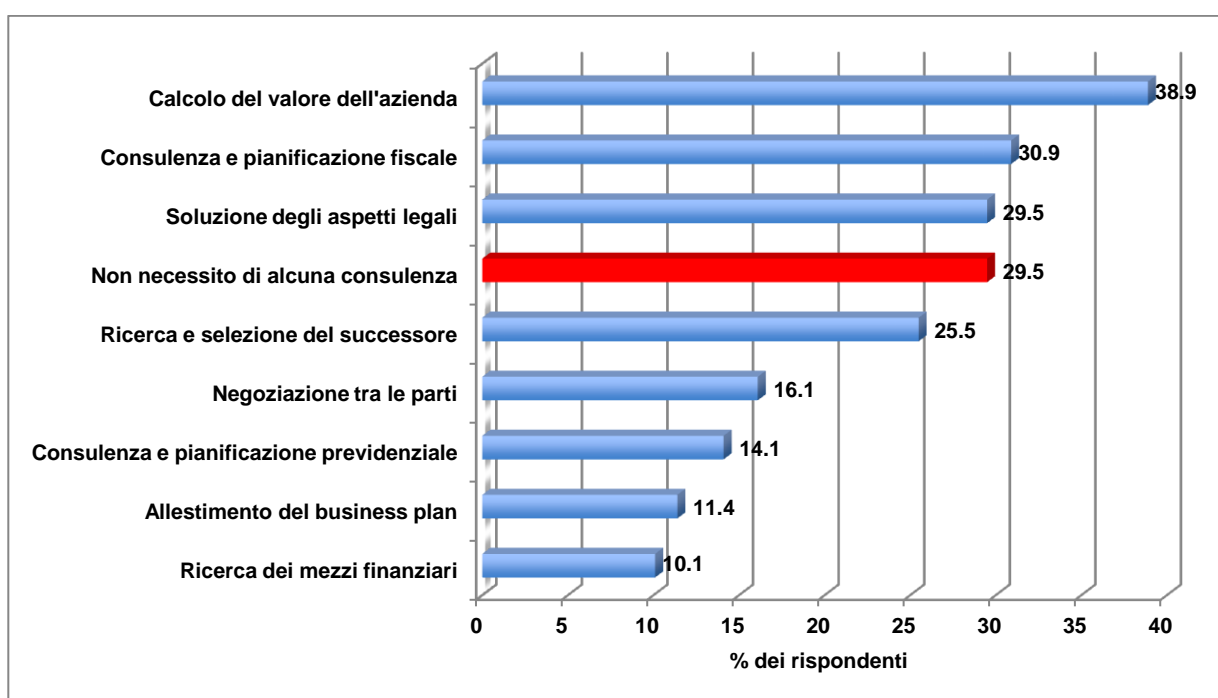
Premesso che si tratta del punto di vista dell'imprenditore uscente che non ha ancora scelto la modalità di trasmissione dell'impresa, emerge che:

- Il calcolo del valore dell'azienda è il bisogno principale degli imprenditori uscenti (40,9%); un dato confermato anche dalle interviste in cui si rileva chiaramente come l'imprenditore abbia grandi difficoltà nel comprendere quale sia l'effettivo valore della propria impresa.
- Tra i servizi maggiormente richiesti dagli imprenditori uscenti vi sono ancora la consulenza e pianificazione fiscale, la soluzione degli aspetti legali legati all'eredità, ai contratti e alle pratiche successorie e, infine, la ricerca del successore con la relativa fase di accompagnamento del processo successorio.
- Il 27,5% degli imprenditori (uno su quattro) che non ha ancora definito come avverrà la propria uscita dall'azienda ritiene di non aver bisogno di alcuna consulenza.
- Gli interlocutori di riferimento per gli imprenditori uscenti sono prevalentemente il fiduciario (59,1%), il consulente legale (41,6%), il revisore (14,1%) e il consulente bancario (12,1%). In questo caso aumenta il ricorso ad amici, conoscenti e familiari (16,1%), che conferma la situazione d'incertezza in cui si trova l'imprenditore uscente. Si osservi, tuttavia, che il 12,8% degli imprenditori uscenti dichiara che non si rivolgerà ad alcun interlocutore di riferimento e che svolgerà autonomamente l'intero processo.

- Per il 50% degli imprenditori uscenti, tutte le problematiche elencate alla Figura 22 sono ancora aperte, in particolare si segnala che nel 78% dei casi resta da risolvere il problema del calcolo del valore dell'azienda e che solo il 41% degli imprenditori necessita di aiuto da parte di consulenti esterni. Nel contempo, il 37% degli imprenditori uscenti ritiene di potere gestire autonomamente tale delicata e cruciale fase del processo.
- Il 37,6% delle imprese farebbe capo a una società di intermediazione.

Agli intervistati è stato inoltre richiesto di specificare quali sono gli ambiti in cui non dispongono d'informazioni sufficienti. La classifica delle risposte è presentata alla Figura 23.

**Figura 23: Bisogno d'informazione da parte degli imprenditori uscenti che non hanno ancora definito la propria modalità di successione**



Fonte: indagine "Successione aziendale in Ticino" (domanda 35)

Solo il 29,5% dei rispondenti si dichiara soddisfatto delle informazioni ricevute e ritiene che siano state complete. Emerge quindi la necessità di disporre di maggiori informazioni in merito a quattro punti essenziali e precisamente: il calcolo del valore dell'azienda, la consulenza e pianificazione fiscale, la soluzione degli aspetti legali relativi alla successione e soprattutto, in un caso su quattro, la ricerca e selezione del successore.



## 5 Conclusioni dei risultati dell'indagine

I risultati riassunti in queste conclusioni sono relativi all'indagine svolta presso 378 imprese del Cantone Ticino nel periodo dal 1° ottobre 2011 al 30 novembre 2011.

### ***Qual è la dimensione del fenomeno della successione aziendale in Ticino? Quante aziende sono e saranno confrontate con il problema nei prossimi anni?***

L'analisi delle risposte ricevute indica che nel prossimo decennio il 48,7% delle imprese rispondenti dovrà affrontare la trasmissione aziendale. Si tratta di circa metà delle imprese campionate e, se tale risultato fosse confermato per la popolazione delle 20'000 imprese ticinesi, comporterebbe che almeno 8'000 imprese dovranno affrontare il processo sotteso a tale evento.

Considerando un orizzonte temporale più puntuale, circa il 17% delle imprese rispondenti dovrà affrontare la successione entro 2 anni e il 13% ne sarà coinvolto tra 3 e 5 anni. I risultati confermano quanto rilevato dai ricercatori dell'Università di San Gallo, su un campione di dimensione molto più contenute, e avvalorano la stima secondo la quale una su tre imprese svizzere dovrà essere trasmessa nel prossimo quinquennio. Tale dato, proiettato sulla popolazione delle 20'000 imprese ticinesi, indica che almeno 5'000 aziende dovranno essere trasmesse nel prossimo quinquennio. Una problematica che è quindi essenziale affrontare per garantire il benessere economico del territorio.

### ***Quali sono le caratteristiche delle imprese confrontate con il problema della successione aziendale? Che dimensione hanno per addetti e cifra d'affari? In quale settore di attività operano?***

Il profilo delle imprese da trasmettere può essere sintetizzato nel modo seguente:

- Nell'84,8% dei casi tali aziende sono dirette dall'imprenditore (58,7%) oppure dall'imprenditore con l'ausilio di alcuni familiari (26,1%). In particolare:
  - il 50% di queste imprese occupa meno di 10 collaboratori;
  - metà di esse è stata fondata prima del 1978;
  - il 67,9% realizza un fatturato superiore a 1'000'000 CHF;
  - nel 28,2% dei casi si tratta di **imprese personali** in cui l'azienda è gestita dall'imprenditore e non vi collaborano altri membri della famiglia;
  - nel 30,1% dei casi oltre all'imprenditore solo un membro della famiglia è coinvolto nell'attività dell'azienda, mentre nel 41,6% delle imprese la situazione è più complessa con il coinvolgimento di almeno due familiari.
- Il 15,2% delle imprese da trasmettere è diretto esclusivamente da manager e:
  - il 50% di tali aziende occupa meno di 20 collaboratori;
  - metà di esse è stata fondata prima del 1985;
  - l'89,3% realizza un fatturato superiore a 1'000'000 CHF.
- 1 su 8 imprese da trasmettere (12,5%) è in fase di sviluppo;
- 7 su 8 imprese da trasmettere sono in fase di maturità (79,3%) o di declino (8,2%).

- Per quanto riguarda le imprese del campione, i settori con una maggior percentuale d'impresе da trasmettere sono le Costruzioni e il Commercio all'ingrosso e al dettaglio.

In merito alla dimensione delle imprese da trasmettere:

- 1 **micro** impresa (5-9 collaboratori) su 4 dovrà essere trasmessa entro i prossimi 2 anni.
- 1 **piccola** impresa (10-49 collaboratori) su 3 dovrà essere trasmessa entro i prossimi 2 anni.
- 1 **media** impresa (almeno 50 collaboratori) su 6 deve essere trasmessa entro i prossimi 2 anni.

I **motivi** principali della trasmissione d'impresa sono quattro:

1. L'imprenditore ha raggiunto l'età del pensionamento (69,6%).
2. Vi è la possibilità di realizzare la successione all'interno della famiglia (33,4%).
3. Esiste la possibilità di vendere l'impresa (22,9%).
4. L'imprenditore desidera disporre di maggior tempo libero (22,8%).

Gli **obiettivi** principali della successione sono tre:

1. Garantire la continuità dell'impresa (74%).
2. Mantenere l'azienda in famiglia (33,3%).
3. Vendere l'azienda al miglior prezzo possibile (24%).

### ***Come stanno affrontando il problema della successione aziendale le imprese che vi sono confrontate?***

La classificazione e l'analisi delle risposte al questionario pone in evidenza come solo il 20% delle imprese da trasmettere abbia definito come avverrà la propria successione e avviato il relativo processo. L'analisi dei dati e i riscontri empirici effettuati mediante interviste pongono in risalto che la durata del processo di trasmissione dipende da due variabili, e precisamente la dimensione dell'impresa e il suo grado di managerializzazione. In particolare:

- L'aumento della dimensione dell'impresa ne accresce la complessità e porta a un prolungamento della durata del processo.
- L'aumento del grado di managerializzazione porta a una maggior delega e assunzione di responsabilità da parte dei collaboratori e abilita il trasferimento del know how all'interno dell'impresa, riducendo di conseguenza la durata del processo.

Tali considerazioni hanno consentito di mappare le imprese che devono essere trasmesse nei prossimi 10 anni in tre aree a dipendenza del livello di rischio associabile al loro processo successorio. Una su tre di queste imprese (33%) si trova a un alto livello di rischio poiché non ha ancora introdotto quei provvedimenti e quelle azioni che le consentiranno di affrontare tale evento con l'adeguata preparazione. Preoccupante è soprattutto il fatto che 3 su 4 delle imprese che dovranno essere trasmesse entro i prossimi 2 anni non abbia ancora né definito né avviato il relativo processo.

Solo metà delle imprese si trova ancora ad un "livello di sicurezza"; una situazione oltremodo critica che sottolinea la necessità di studiare e porre in atto provvedimenti di sensibilizzazione indirizzati agli imprenditori.

### ***Cosa offre già oggi il mercato in termini di servizi a sostegno del processo di successione?***

Numerosi sono i servizi offerti a sostegno del processo da parte di studi fiduciari, studi legali e dalle principali banche per il tramite dei loro consulenti alla clientela. Si tratta, essenzialmente, d'interventi puntuali che mirano a risolvere singole problematiche su richiesta dell'imprenditore uscente o del suo successore / repreneur.

Scarso è il ricorso a un servizio di accompagnamento completo dell'intero processo, che guidi l'imprenditore dalla pianificazione della successione fino alla sua uscita dall'azienda, attivando all'occorrenza gli specialisti dei singoli ambiti tematici.

Per rispondere ai propri bisogni informativi e consulenziali, gli imprenditori uscenti si rivolgono soprattutto a studi fiduciari e a studi legali.

I rispondenti e gli imprenditori intervistati sono inoltre poco propensi a rivolgersi al proprio consulente bancario e vi ricorrono solo nel caso in cui sia necessario reperire mezzi di finanziamento e, conseguentemente, predisporre un business plan.

### ***Quali servizi potrebbero essere offerti in futuro in risposta ai problemi cagionati dalla successione aziendale?***

La rilevazione effettuata presso le imprese partecipanti al sondaggio "Successione aziendale in Ticino" pone in evidenza tre diversi punti di vista con proprie priorità e bisogni di servizi. Le tre prospettive da considerare sono le seguenti:

1. Chi ha già affrontato la successione e quindi espone quali sono i bisogni di colui che riprende l'azienda (repreneur).
2. Chi sta affrontando la successione e ha già deciso come attuarla (trasmissione definitiva).
3. Chi deve affrontare la successione e non ha ancora definito come attuarla (trasmissione da definire).

La Tabella 10 presenta la classifica dei servizi richiesti per ciascuna delle tre prospettive individuate:

**Tabella 10: Classifica dei servizi richiesti per la trasmissione d'impresa**

Tipo di servizio	Repreneur	Trasmissione definitiva	Trasmissione da definire
Consulenza e pianificazione fiscale	1	1	2
Calcolo del valore dell'azienda	3	3	1
Soluzione degli aspetti legali	2	2	3
Negoziazione tra le parti	4	5	6
Allestimento del business plan	4	6	7
Esecuzione dell'intero processo	8	7	4
Consulenza e pianificazione previdenziale	7	4	9
Ricerca e selezione del successore	-	8	5
Ricerca dei mezzi finanziari	6	9	8

Fonte: indagine "Successione aziendale in Ticino"

## 6 Spunti di riflessione per ricerche future e indicazioni di policy

L'analisi svolta presso le imprese ticinesi e presentata in questo rapporto di ricerca pone in risalto la vastità e la complessità della tematica e come spesso essa non sia affrontata dalle imprese per tempo e con l'adeguata preparazione. Un processo successorio che vede l'attenzione incentrata sui bisogni dei protagonisti, il predecessore e il successore, che ricorrono a servizi specifici di consulenti che si occupano di singoli problemi puntuali e che non possono pertanto disporre della visione globale necessaria per coordinare i diversi interventi.

D'altro canto la curva d'esperienza indica che solo il 50% delle imprese familiari sopravvive al passaggio tra la prima e la seconda generazione; una parte di esse viene ripresa da nuovi investitori, ma un'impresa su tre fallisce o viene liquidata. Un dato eclatante, con profondi risvolti macroeconomici, che pone in risalto come sia necessario introdurre provvedimenti e strumenti che consentano di gestire il processo successorio in modo più efficace.

Queste considerazioni inducono a proporre di affrontare la trasmissione d'impresa adottando una nuova prospettiva più aperta, multidisciplinare e olistica, che incentri l'attenzione sull'impresa e sulla sua sopravvivenza e ampli il ruolo del consulente affinché esso rappresenti la figura che guida e coordina l'esecuzione dell'intero processo. In questo modo predecessore e successore potranno far capo ad un unico interlocutore, capace di considerare in modo oggettivo i diversi fattori che intervengono in una trasmissione d'impresa (allegato 3) e che li accompagni in questo passaggio del testimone seguendo fasi ed attività che consentano di far emergere i rischi, le opportunità e le possibili soluzioni.

Essenziale in questo contesto è dotarsi di un modello che, partendo dai bisogni dell'impresa e dei diversi interlocutori, consenta di focalizzare l'intero processo sulla sopravvivenza e il rilancio dell'azienda, favorendo il trasferimento del know how dal predecessore al successore e attivando l'adozione di un approccio imprenditoriale. Obiettivi sfidanti sui quali si fonda la versione prototipale del modello di trasmissione d'impresa, sviluppato nella tesi di master di Ornella Piana (Piana, 2012), che sarà oggetto di test nei prossimi mesi presso le piccole e medie imprese ticinesi.

### ***Quali implicazioni di policy scaturiscono dalla comprensione del fenomeno della successione?***

Dai risultati delle analisi condotte sul fenomeno della trasmissione aziendale emergono diverse implicazioni di policy. Infatti, se consideriamo:

- Il profilo e le problematiche concernenti le imprese che hanno già vissuto almeno un'esperienza di successione, e in particolare:
  - Le problematiche legate ai tempi e alla durata del processo successorio e la correlazione tra quest'ultimo e la dimensione aziendale e il grado di "managerializzazione";
  - Le problematiche relative alle maggiori difficoltà vissute durante il processo di trasmissione, segnatamente il calcolo del valore dell'azienda, l'allestimento di un business plan e di un piano finanziario, nonché la pianificazione fiscale.

- Il profilo e le problematiche connesse alle imprese ancora da trasmettere, in particolare i motivi della trasmissione d'impresa (raggiungimento dell'età pensionabile del titolare su tutti), l'approccio alla successione in termini di modalità, tempi e consulenze richieste.
- Le cifre riguardanti la dimensione del fenomeno successorio in Ticino e i suoi sviluppi nei prossimi anni (5'000 imprese nei prossimi 5 anni e 8'000 entro i prossimi 10 anni potrebbero essere confrontate con un processo di trasmissione d'impresa).
- I rischi associati alle trasmissioni.

Ben si possono intuire le implicazioni di policy soggiacenti che chiedono misure e interventi atti a supportare i processi di trasmissione aziendale in modo tale da evitare un loro parziale o totale fallimento. Le misure e gli interventi devono risolvere i problemi legati all'inesperienza, all'impreparazione, alla fase di avanzata maturità se non addirittura di declino di molte imprese, come pure alla loro ridotta dimensione e alla loro limitata managerializzazione, supportandole, per esempio, nel calcolo del valore aziendale, nell'allestimento o nell'aggiornamento del loro piano d'affari, modificando, se del caso, addirittura il modello d'affari che ne sta alla base e tutto questo, pianificando per tempo il processo successorio secondo un approccio sistemico.

In assenza di misure e interventi appropriati o anche solo una sottovalutazione dell'importanza dei processi di trasmissione prevedibili per i prossimi decenni, gli effetti non solo microeconomici (personali ed aziendali) ma anche macro economici (crescita economica) e territoriali (sviluppo regionale) potrebbero essere di una rilevanza tutt'altro che trascurabile. Da nostre stime risulta infatti che sulle 5'000 imprese che potrebbero essere confrontate con la successione, più di 500 potrebbero essere a rischio di liquidazione, parziale o totale. Agli effetti negativi legati alle singole persone e, soprattutto, alle aziende coinvolte, che, semplicemente, cesserebbero di esistere, vanno infatti aggiunti la perdita stimata di più di 8'000 posti di lavoro e di più di 500 milioni di franchi di cifra d'affari in settori base (di specializzazione) dell'economia cantonale quali il settore delle costruzioni e quello del commercio, al dettaglio e all'ingrosso.

Cosa fare concretamente? Per prima cosa, conviene rifarsi a quanto raccomandato anche dalla Commissione Europea agli Stati membri nel 2002 (allegato 4), definendo, anche nel nostro cantone, alcuni interventi prioritari, segnatamente:

1. **Azioni di sensibilizzazione**, sulle quali molto resta ancora da fare, soprattutto sul fronte dell'approccio, delle modalità, dei tempi e degli effetti della trasmissione aziendale.
2. **Azioni di sostegno** nella gestione del processo successorio.
3. **Azioni di carattere legislativo** in particolare per quanto concerne le imposte di successione, per esempio.

Conviene altresì intendere il fenomeno della trasmissione aziendale come una particolare forma imprenditoriale – da inno3 chiamata *Repreneurship* – da promuovere e sostenere alla stessa stregua delle altre forme d'imprenditorialità quali la **creazione di nuove imprese** (per effetto **start up e spin off**) e l'**intraprenditorialità** presente nelle aziende radicate sul territorio cantonale o in provenienza dall'esterno. Sottovalutare, o, peggio, trascurare la forma della *Repreneurship*, oppure sbagliare le

misure e gli interventi a suo sostegno, potrebbe generare impatti macro e meso economici (perdita di posti di lavoro, di cifra d'affari, di tradizioni, di know how, di radicamento territoriale e, quindi di identità regionale) difficilmente compensabili con gli effetti benefici derivanti dalla promozione di nuova imprenditorialità o dalla promozione della localizzazione sul territorio cantonale di imprese in provenienza dall'esterno. È quindi auspicabile che autorità cantonali e legislatore disegnano e, in seguito, attuino misure ed interventi volti a promuovere l'imprenditorialità in tutte le sue forme e declinazioni se vorranno garantire la crescita e lo sviluppo economico equilibrato del territorio cantonale. In un recente rapporto elaborato nel quadro della revisione della Legge cantonale sull'innovazione economica del 1997, l'IRE (USI) e la SUPSI (DSAS) hanno proposto di introdurre nella rinnovata legge misure specifiche di sostegno ai processi di successione aziendale (Alberton, Mini, Huber, Leon Lopez, & Mantegazzi, 2011), misure che il Dipartimento delle finanze e dell'economia e il suo Ufficio per lo sviluppo economico si sono detti propensi a proporre nel quadro della nuova legge, coerentemente, inoltre, a quanto indicato nel programma di attuazione della politica regionale in cui sono contenute iniziative per favorire la successione aziendale. Segnali incoraggianti, quindi, da concretizzare accompagnandoli da sistematiche azioni di sensibilizzazione, dirette agli imprenditori, come pure alle associazioni imprenditoriali, alla fondazione AGIRE (Agenzie per l'innovazione regionale) e alle istituzioni pubbliche e parapubbliche.

## Bibliografia

- Acs, Z., & Storey, D. (2004). Introduction: entrepreneurship and economic development. *Regional Studies* 38 (8) , 871-877.
- Alberton, S., & Piana, O. (maggio 2011). Profilo delle imprese che nei prossimi 5 anni dovranno affrontare la problematica della successione. Rapporto intermedio 1.
- Alberton, S., Mini, V., Huber, A., Leon Lopez, Y., & Mantegazzi, D. (2011). *Valutazione ex post della Legge sull'innovazione economica del 25 giugno 1997* . Lugano-Manno: IRE (USI)-DSAS (SUPSI).
- Ampò, A., & Tracogna, A. (2008). *Successione imprenditoriale e prospettive di continuità nelle piccole e medie imprese: i risultati di un'indagine empirica nella provincia di Trieste*. Trieste: EUT, Edizioni Università di Trieste.
- Astrachan, J., & Shanker, M. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review* , 211-219.
- Astrachan, J., Klein, S., & Smyrnios, K. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review* , XV (1), 45-58.
- Audretsch, D., Keilbach, M., & Lehmann, E. (2006). *Entrepreneurship and Economic Growth*. New York: Oxford.
- Beckhard, R., & Dyer, W. (1983). Managing Change in Family Firm - Issues and Strategies. *Sloan Management Review* , p. 59-65.
- Bégin, L., Chabaud, D., & Hannachi, M. (2011). La transmission/reprise des PME: une occasion de régénération stratégique. In L. Cadieux, & B. Deschamps, *Le duo Cédant - Repreneur: pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME* (p. 13-30). Québec: Presses de l'université du Québec.
- Boldizzoni, D., Serio, L., & Cifalino, A. (1998). *Impresa & Famiglia, Ricerca ADAPT*. ISTUD, Istituto studi direzionali. Stresa: ISTUD.
- Bosma, N., Stam, E., & Wennekers, S. (2010). *Intrapreneurship - An international study*. Zoetermeer: EIM.
- Cadieux, L., & Brouard, F. (2009). *La Transmission des PME*. Boisbriand: Presses de l'Université du Québec.
- Commission européenne. (2003). *Transmission d'entreprise - la continuité grâce à un nouveau départ*. Direction générale des entreprises. Unione europea.
- Commissione Europea, Promozione dell'imprenditorialità e delle PMI. (2003). *Aiutare la successione nelle imprese*. Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee.
- Credit Suisse. (2009). *La riuscita della successione aziendale*. Zurigo: Credit Suisse.

- European Commission. (2009). *Final Report of the Expert Group. Overview of Family-Business- Relevant Issues: research, networks, policy measures and existing studies*. Enterprise and Industry Directorate-General.
- Frey, U., Halter, F., & Zellweger, T. (2004). *Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz*.
- Frey, U., Halter, F., & Zellweger, T. (2005). *Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz*. Zürich: PricewaterhouseCoopers SA.
- Fueglistaller, U., & Halter, F. (2005). *Familienunternehmen in der Schweiz*. KMU-HSG. Der Schweizer-Treuhänder.
- Gallucci, C., & Gentile, G. (2007). *La transazione generazionale nelle imprese familiari. Primi risultati di un'indagine sul campo*. Salerno: Università degli studi.
- Halter, F., & Baldegger, R. (2009). *Transmettre la direction et la propriété de son entreprise*. Centre pour Entreprises Familiales de l'Université de Saint-Gall. Paudex: Relève PME.
- Halter, F., & Schröder, R. (2010). *Unternehmensnachfolge in der Theorie und Praxis: Das St. Galler Nachfolge Modell*. Bern: Haupt Verlag.
- Halter, F., Schrettle, T., & Baldegger, R. (2009). *Effective Succession Management: A study of emotional and financial aspects in SMEs*. Zurigo: Credit Suisse.
- Handler, W. C. (Agosto 1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, VII (2), p. 133-157.
- Karlsson, C. (2010). *Entrepreneurship and regional development: local processes and global patterns*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. *Harvard Business Review* (2).
- Mazzola, P., Marchisio, G., & Astrachan, J. H. (2006). Using the strategic planning process as a next-generation training tool in family business. In P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrnios, & S. Klein, *Handbook of Research on Family Business* (p. 402-421). Cheltenham, UK: IFERA.
- Mertens, C. (2009). *Herausforderungen für Familienunternehmen im Zeitverlauf*. Köln: Josef Eul Verlag.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2006). Lost in time: intergenerational succession, change and failure in family business. In P. Poutziouris, K. Smyrnios, & S. Klein, *Handbook of Research on Family Business* (p. 371-387). Northampton: Ifera.
- Piana, O. (2012). *La trasmissione d'impresa: elaborazione di un modello di riferimento per le PMI*. Manno: SUPSI.
- Preti, P. (2004). *Da un uomo solo al comando al gruppo dirigente: l'imprenditore, l'impresa, il cambiamento*. Milano: Egea.



- PwC PricewaterhouseCoopers. (2010). *Les entreprises familiales - rochers dans le ressac? Enquête sur les entreprises familiales 2010/11*. St. Gallen: PwC.
- Schillaci, C. E., & Faraci, R. (2001). Managerializzazione del governo d'impresa e ruolo degli investitori istituzionali nell'accelerazione dello sviluppo delle imprese familiari italiane. *Sinergie*, 55, 295-310.
- Segretariato di Stato dell'economia SECO. (s.d.). *La successione nelle PMI*. Tratto il giorno 10. 10 2011 da Portale PMI: <http://www.kmu.admin.ch/themen/00158/00162/index.html?lang=it>
- Segretariato di Stato dell'economia SECO. (s.d.). *Stima dell'azienda e definizione del prezzo*. Tratto il giorno 28. 11 2011 da Portale PMI: <http://www.kmu.admin.ch/themen/00158/00159/01768/index.html?lang=it>
- Segretariato di Stato dell'economia, S. (s.d.). *Acquisto e vendita di un'impresa*. Tratto il giorno 16. 11 2011 da <http://www.kmu.admin.ch/themen/00158/00159/index.html?lang=it>
- Sund, L.-G., Nordqvist, M., & Ljungström, D. (2010). *Transfer of owner- and leadership within the family*. Jönköping: Jönköping International Business School.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (09. 06 1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family business review*, p. 199-208.
- UST, Ufficio federale di statistica. (s.d.). *Censimento delle aziende 2008*. Tratto il giorno 04. 10 2011 da <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/it/index/themen/06/02/blank/data.html>
- USTAT01, Ufficio di statistica del Cantone Ticino. (s.d.). *Imprese e aziende, T\_060201\_02C*. Tratto il giorno 05. 12 2011 da [http://www.ti.ch/DFE/USTAT/DATI\\_CANTONE/06\\_industria/tabelle/T\\_060201\\_08C.html](http://www.ti.ch/DFE/USTAT/DATI_CANTONE/06_industria/tabelle/T_060201_08C.html)
- USTAT02, Ufficio di statistica del Cantone Ticino. (s.d.). *Aziende nei settori secondario e terziario, secondo il gruppo economico, in Ticino, dal 2001*. Tratto il giorno 06. 12 2011 da [http://www.ti.ch/DFE/USTAT/DATI\\_CANTONE/06\\_industria/tabelle/T\\_060201\\_01C.html](http://www.ti.ch/DFE/USTAT/DATI_CANTONE/06_industria/tabelle/T_060201_01C.html)
- USTAT03, Ufficio di statistica del Cantone Ticino. (s.d.). *Aziende e addetti nei settori secondario e terziario, secondo la classe dimensionale dell'azienda in addetti equivalenti al tempo pieno ETP e il gruppo economico, in Ticino, nel 2008*. Tratto il giorno 07. 12 2011 da [http://www.ti.ch/DFE/USTAT/DATI\\_CANTONE/06\\_industria/tabelle/T\\_060201\\_02C.html](http://www.ti.ch/DFE/USTAT/DATI_CANTONE/06_industria/tabelle/T_060201_02C.html)
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics* 13 (1), 27-55.

## Allegato 1: Imprese per settore e classe dimensionale in Ticino

Nella tabella seguente è riportato il numero delle imprese in Ticino che occupano almeno 5 collaboratori, suddivise per classe dimensionale e per settore d'attività.

TICINO - Situazione del censimento 2008	TOTALE		Microimprese da 5 a 9 collaboratori			Piccole imprese da 10 a 49 collaboratori			Medie e grandi imprese da 50 collaboratori		
	Numero- sità	% sul totale	Numero- sità	% nella classe	% sul totale	Numero- sità	% nella classe	% sul totale	Numero- sità	% nella classe	% sul totale
<b>TOTALE</b>	<b>20.410</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.046</b>	<b>100,0%</b>	<b>14,9%</b>	<b>2.371</b>	<b>100,0%</b>	<b>11,6%</b>	<b>493</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,4%</b>
B Attività estrattiva	30	0,1%	9	0,3%	0,0%	11	0,5%	0,1%	1	0,2%	0,0%
C Attività manifatturiere	1.499	7,3%	252	8,3%	1,2%	283	11,9%	1,4%	116	23,5%	0,6%
D Fornitura di energia elettr., gas, vapore e aria cond.	45	0,2%	7	0,2%	0,0%	23	1,0%	0,1%	5	1,0%	0,0%
E Fornitura di acqua; reti fognarie, trattamento dei rifiuti	63	0,3%	14	0,5%	0,1%	17	0,7%	0,1%	1	0,2%	0,0%
F Costruzioni	1.927	9,4%	325	10,7%	1,6%	362	15,3%	1,8%	55	11,2%	0,3%
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio	4.853	23,8%	708	23,2%	3,5%	432	18,2%	2,1%	53	10,8%	0,3%
H Trasporto e magazzinaggio	939	4,6%	127	4,2%	0,6%	126	5,3%	0,6%	26	5,3%	0,1%
I Servizi di alloggio e di ristorazione	2.027	9,9%	381	12,5%	1,9%	219	9,2%	1,1%	24	4,9%	0,1%
J Servizi di informazione e comunicazione	562	2,8%	63	2,1%	0,3%	40	1,7%	0,2%	16	3,2%	0,1%
K Attività finanziarie e assicurative	794	3,9%	146	4,8%	0,7%	152	6,4%	0,7%	37	7,5%	0,2%
L Attività immobiliari	273	1,3%	29	1,0%	0,1%	13	0,5%	0,1%	1	0,2%	0,0%
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	2.925	14,3%	332	10,9%	1,6%	170	7,2%	0,8%	14	2,8%	0,1%
N Attività amministrative e di servizi di supporto	708	3,5%	102	3,3%	0,5%	61	2,6%	0,3%	14	2,8%	0,1%
O Amministrazione pubblica e difesa	566	2,8%	143	4,7%	0,7%	140	5,9%	0,7%	21	4,3%	0,1%
P Istruzione	686	3,4%	136	4,5%	0,7%	150	6,3%	0,7%	25	5,1%	0,1%
Q Sanità e assistenza sociale	1.070	5,2%	162	5,3%	0,8%	102	4,3%	0,5%	75	15,2%	0,4%
R Attività artistiche, di intrattenimento e divertimento	233	1,1%	27	0,9%	0,1%	30	1,3%	0,1%	6	1,2%	0,0%
S Altre attività di servizi	1.210	5,9%	83	2,7%	0,4%	40	1,7%	0,2%	3	0,6%	0,0%

Fonti: (USTAT02, Ufficio di statistica del Cantone Ticino), (USTAT03, Ufficio di statistica del Cantone Ticino), elaborazione a cura degli autori

## Allegato 2: Imprese partecipanti al sondaggio

Gli indirizzi delle imprese partecipanti al sondaggio provengono dai database delle associazioni professionali e di categoria di seguito indicate.

Associazioni industriali e professionali che hanno collaborato all'indagine fornendo gli indirizzi dei propri soci in formato elettronico:

- Associazione delle industrie ticinesi (AITI)
- Camera di commercio del cantone Ticino
- Società Svizzera Impresari Costruttori (SSIC)

Indirizzi estratti dai database pubblici delle seguenti organizzazioni e associazioni:

- Associazione Industrie Metalmeccaniche Ticinesi (AMETI)
- Farma Industria Ticino
- Unione svizzera del metallo, sezione Ticino (USM)
- Albo delle imprese di costruzione del cantone Ticino
- Associazione dei graniti, marmi e pietre naturali del Ticino (AIGT)
- Federlegno Ticino
- Associazione svizzera costruttori in legno, sezione Ticino
- Associazione Ticinese Mastri Gessatori, Intonacatori e Plafonatori (ATMG)
- Associazione Installatori Eletttricisti Ticinesi (AIET)
- Associazione Ticinese Frigoristi
- Associazione padronale svizzera dell'industria grafica (VISCOM)
- Unione professionale svizzera dell'automobile (UPSA)
- Gruppo carrozzieri ticinesi (USIC)
- Ticinowine, ufficio di promozione della vitivinicoltura ticinese
- Società dei commercianti di Lugano, Bellinzona e Mendrisiotto
- Hotelleriesuisse Ticino

## Allegato 3: Fattori da considerare nella trasmissione d'impresa

L'analisi della letteratura pone in evidenza la molteplicità dei fattori da considerare nell'ambito di una trasmissione d'impresa; tali fattori assumono un'importanza diversa a dipendenza della forma di trasmissione scelta: successione, trasferimento interno oppure trasferimento esterno. A tale proposito Cadieux e Brouard hanno elaborato una classificazione dei fattori in quattro gruppi, indicando l'importanza di ciascuno di essi nelle tre possibili forme di trasmissione d'impresa; tale classificazione è presentata nella tabella seguente:

Fattori da considerare	Successione	Trasferimento	
		Interno	Esterno
<b>Fattori legati al predecessore / cedente</b>			
Ritiro definitivo dall'impresa dopo la trasmissione	-	+	++
Accompagnamento del successore / repreneur	++	+	-
Continuità dei valori fondamentali dell'azienda	++	+	-
Comunicazione efficace con il successore / repreneur	+	+	-
Recupero rapido del capitale investito	-	+	--
<b>Fattori legati al successore / repreneur</b>			
Preparazioni in termini di trasferimento di conoscenze	++	+	-
Integrazione nell'impresa	++	+	-
Integrazione nella rete del predecessore / cedente	++	+	-
Accompagnamento da parte del predecessore / cedente	++	+	-
Comunicazione efficace con il predecessore / cedente	+	+	-
Facilità nel trovare dei finanziamenti	-	+	++
<b>Fattori legati alla famiglia</b>			
Presenza e complessità dei conflitti	++	-	-
Recupero rapido del capitale investito	-	+	++
Conservazione dell'impiego nell'impresa	++	-	-
<b>Fattori legati all'azienda</b>			
Trasferimento delle conoscenze	++	+	-
Coinvolgimento e impegno dei collaboratori	++	+	-
Confidenzialità della transazione	++	+	+
Gestione di conflitti complessi	++	+	+
Mantenimento dei posti di lavoro	++	+	-
Riorganizzazione dell'impresa e nuovo posizionamento	-	+	++
<b>Grado di complessità del processo di trasmissione</b>	<b>++</b>	<b>+</b>	<b>-</b>
Legenda: ++ molto importante, + importante, - di secondaria importanza			

Fonte: (Cadieux & Brouard, 2009), p. 44

Tra i fattori maggiormente importanti nel trasferimento esterno vi sono essenzialmente la possibilità dell'imprenditore uscente e della sua famiglia di recuperare rapidamente il capitale investito. Come osservato nella realtà empirica, condizione necessaria affinché ciò avvenga sia la tempestività con cui il cedente effettua la trasmissione dell'impresa, le prospettive della stessa e, soprattutto, i canali utilizzati per la ricerca del compratore / repreneur.

## Allegato 4: Misure di sostegno al trasferimento d'impresa

Nell'ottica di favorire il trasferimento di proprietà e di direzione dell'impresa e nell'ambito del progetto MAP 2002, la Commissione europea ha elaborato una serie di raccomandazione agli Stati membri al fine di intraprendere misure a sostegno di tale processo. In particolare sono state identificate tre azioni prioritarie:

1. Azioni di sensibilizzazione: molti imprenditori, in particolare i fondatori dell'impresa, sono riluttanti a lasciare l'impresa e a trasferirla a altri.
2. Azioni di sostegno nella gestione del processo di trasferimento dell'impresa: l'imprenditore non dispone delle informazioni necessarie per pianificare e gestire al meglio questa fase e spesso non sa a chi rivolgersi. In particolare, i diversi soggetti coinvolti (cedente-repreneur) non dispongono dell'esperienza necessaria per gestire tale processo e necessitano di aiuto.
3. Azioni di carattere legislativo: creazione delle condizioni quadro a livello legislativo nazionale che consentano di rimuovere le barriere al trasferimento d'impresa. L'analisi svolta nel contesto europeo pone in particolare evidenza problematiche legate alle imposte di successione, alla valutazione delle imprese, ai costi di finanziamento da parte dei soci entranti e effettua un assessment dei diversi Stati membri al fine di identificare le necessità d'intervento (Commission européenne, 2003).

A livello nazionale queste raccomandazioni sono state implementate attraverso la creazione di portali informativi sul trasferimento d'impresa ([www.nexxt.org](http://www.nexxt.org), [www.te-keskus.fi](http://www.te-keskus.fi)), sull'informazione ai giovani imprenditori ([www.formaper.it](http://www.formaper.it)), sulla successione nelle imprese familiari ([www.rzo.nl](http://www.rzo.nl)), introducendo anche piattaforme di discussione tra i potenziali acquirenti e esperti nel campo legislativo e fiscale ([www.wko.at/ooe/](http://www.wko.at/ooe/)). Interessanti sono anche i portali a sostegno del mercato del trasferimento di imprese, quali: [www.match-online.dk](http://www.match-online.dk) attivo in Danimarca, Svezia e Germania che presenta una borsa delle imprese in vendita e consente di individuare possibili finanziatori; il portale francese [www.apcm.com](http://www.apcm.com) in cui i consulenti della rete di camere di commercio effettuano una valutazione delle imprese in vendita, la pubblicano nella Bourse nationale des opportunités artisanales, organizzano i primi incontri tra venditore e acquirente, forniscono assistenza accompagnando la transizione e l'intero processo di trasferimento. Ulteriori iniziative sono consultabili nell'opuscolo (Commissione Europea, Promozione dell'imprenditorialità e delle PMI, 2003).

A livello svizzero il portale PMI dedica ampio spazio alla tematica della successione, ponendo in evidenza la necessità di pianificare attentamente tale processo, descrivendone le principali fasi (Segretariato di Stato dell'economia SECO) e affrontando anche la tematica del trasferimento d'impresa (Segretariato di Stato dell'economia). L'associazione KMU Next fornisce informazioni sulla trasmissione d'impresa attraverso il proprio portale <http://www.kmunext.ch/>, mentre la piattaforma di compravendita <http://www.companymarket.ch/> presenta le imprese svizzere in vendita.