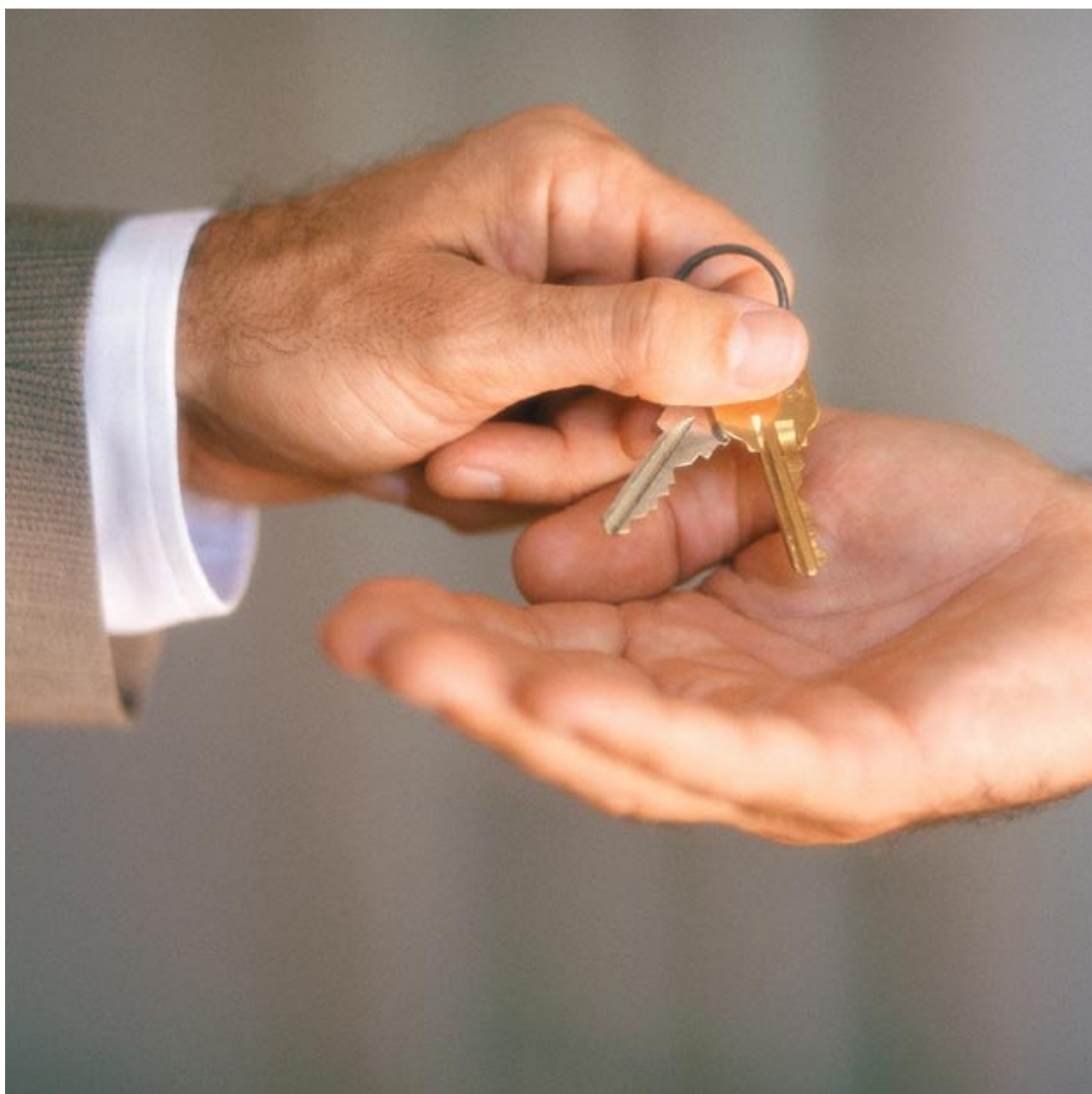


## La riuscita della successione aziendale

Uno studio con gli imprenditori PMI sugli aspetti emotivi e finanziari



## Sigla editoriale

### **Editore**

Credit Suisse AG  
Paradeplatz 8  
CH-8001 Zurigo  
[www.credit-suisse.com](http://www.credit-suisse.com)

### **Responsabile dei contenuti**

CFB-HSG  
Center for Family Business dell'Università di San Gallo  
Dufourstrasse 40a  
CH-9000 San Gallo  
[www.cfb.unisg.ch](http://www.cfb.unisg.ch)

### **Pubblicazione**

Febbraio 2009

### **Per ordinazioni al Credit Suisse**

[www.credit-suisse.com/successione](http://www.credit-suisse.com/successione)  
N. mat. 2501703

# Sommario

Indice delle figure	2
Indice delle tabelle	2
<b>Premessa dell'editore</b>	<b>3</b>
<b>Premessa degli autori</b>	<b>4</b>
<b>Executive Summary</b>	<b>5</b>
<b>1 La successione aziendale: un processo complesso</b>	<b>6</b>
<b>2 Aspetti pratici del processo di successione</b>	<b>8</b>
2.1 Cenni sulla rappresentatività dello studio	8
2.2 La situazione attuale in Svizzera	9
2.3 La successione aziendale come processo	10
2.3.1 Rilevanza personale della successione aziendale	10
2.3.2 L'avvio della successione aziendale	12
2.3.3 Scelta dell'opzione di successione	12
2.3.4 La definizione del processo di successione	13
2.4 Conclusioni principali deducibili dal capitolo 2	14
<b>3 Obiettivi, motivazioni e aspettative della successione aziendale</b>	<b>15</b>
3.1 Orientamento al futuro dell'impresa	15
3.2 Le aspettative per una regolamentazione della successione	16
3.3 Concessioni nel processo di successione	17
3.4 Legame emotivo con l'azienda	17
3.5 Conclusioni principali deducibili dal capitolo 3	18
<b>4 Offerte di sostegno e servizi di consulenza</b>	<b>19</b>
4.1 Aree problematiche nella regolamentazione della successione aziendale	19
4.2 Esigenza e fruizione delle offerte di sostegno	20
4.3 Fornitori di offerte di sostegno	21
4.4 Conclusioni principali deducibili dal capitolo 4	22
<b>5 Successione aziendale dalla prospettiva finanziaria</b>	<b>23</b>
5.1 Successione aziendale e previdenza per la vecchiaia	23
5.2 Il ruolo delle emozioni nelle questioni finanziarie	24
5.3 La determinazione del valore dell'impresa e il prezzo della transazione	25
5.4 La transazione con e senza corrispettivo	25
5.5 Forme di finanziamento delle aziende	26
5.6 Conclusioni principali deducibili dal capitolo 5	27
Bibliografia	28
Appendice	28
<b>Quesiti di ordine pratico rivolti agli imprenditori per i quali si pone la questione della successione</b>	

## Indice delle figure

Figura 1:	Alcuni punti di vista selezionati per l'analisi del fenomeno della successione aziendale	6
Figura 2:	Struttura del campione per dimensioni dell'azienda e forma giuridica	8
Figura 3:	Pianificazione della successione per dimensioni dell'azienda	9
Figura 4:	L'aspetto pratico del processo di successione	10
Figura 5:	Correlazione fra età e rilevanza del tema della successione aziendale	10
Figura 6:	Da dove nasce l'impulso di pianificare il cambio generazionale?	12
Figura 7:	Successioni interne ed esterne al nucleo familiare a confronto	13
Figura 8:	Opzioni per una successione interna alla famiglia	13
Figura 9:	Opzioni per una successione esterna alla famiglia	13
Figura 10:	Obiettivi della regolamentazione della successione	16
Figura 11:	Emozioni relative alla successione aziendale	18
Figura 12:	Aree problematiche nella successione aziendale	19
Figura 13:	Rilevanza dei temi della consulenza e fruizione di offerte nel contesto dei temi	20
Figura 14:	A chi si rivolge per la consulenza?	22
Figura 15:	La salvaguardia della previdenza per la vecchiaia	24
Figura 16:	Rappresentazione della successione aziendale con e senza corrispettivo	26
Figura 17:	Il finanziamento della successione aziendale con corrispettivo	26

## Indice delle tabelle

Tabella 1:	Definizione di pianificatori, realizzatori e successori	8
Tabella 2:	Significato della successione aziendale dal punto di vista economico	9
Tabella 3:	Pianificazione formale della successione e relativa applicazione pratica	14
Tabella 4:	Composizione della serie di dati e quota di partecipazione	28
Tabella 5:	Panoramica delle aziende della rilevazione qualitativa dei dati	28

## Premessa dell'editore

Da diversi anni il Credit Suisse si impegna per la riuscita della pianificazione successoria delle imprese svizzere attraverso un processo di consulenza e pubblicazioni specializzate. In tutte le regioni del paese oggi assistiamo centinaia di società in questo difficile processo. Una gestione della successione efficiente e attenta agli aspetti sociali ha grande rilevanza per l'economia di un paese, come dimostrano le proporzioni del fenomeno.

Fortunatamente le discussioni in materia sono cambiate. Se prima finanziamento, imposte e quadro giuridico erano considerati i maggiori ostacoli nella regolamentazione della successione, oggi si può e si deve parlare anche delle «barriere» emotive: come affrontare la perdita della propria posizione di imprenditore<sup>1</sup>? Come occupare il nuovo tempo libero che viene così a crearsi? Come trovare una soluzione che metta d'accordo tutti gli interessati e consenta all'azienda di proseguire con successo il proprio sviluppo?

Per gli imprenditori, una volta trovate le risposte a queste domande, gli aspetti finanziari, fiscali e giuridici diventano questioni specialistiche risolvibili, che possono essere affrontate insieme agli esperti e ai consulenti del Credit Suisse. Un piano finanziario è utile a delineare il quadro entro il quale dovrà svolgersi l'eventuale vendita. Le acquisizioni vengono perfezionate in base a una struttura di finanziamento personalizzata. Un programma di partecipazione azionaria per i dipendenti introdotto per tempo rende finanziabili le operazioni di Management Buyout.

Motivazioni di natura economica e commerciale ci spingono a promuovere un dialogo aperto sulle successioni aziendali in Svizzera. A tutte le persone interessate, il presente studio dell'Università di San Gallo vuole offrire una base in materia.



Hans Baumgartner



Urs Dickenmann

Hans Baumgartner  
Responsabile Small and Medium  
Enterprise Clients

Urs Dickenmann  
Responsabile Private Banking  
Switzerland

<sup>1</sup> Per semplificare la lettura verrà utilizzata la forma maschile. La forma femminile sarà comunque sempre espressa.

## Premessa degli autori

### Qual è il motivo di un nuovo studio sulla successione aziendale?

Riteniamo che vi siano delle buone ragioni per dedicare un lavoro a questo argomento. Come già dimostrato da un'ampia indagine svolta nel 2005 dal Center for Family Business dell'Università di San Gallo (CFB-HSG), la tematica della successione è di grande rilevanza economica e sociale in Svizzera (PwC, 2005). Lo scopo dello studio consiste pertanto nel presentare la situazione attuale e nel riassumere gli sviluppi del fenomeno negli ultimi anni. Il nostro obiettivo è quello di descrivere la complessità del processo di successione in maniera più approfondita di quanto avvenuto finora, dando il giusto spazio agli aspetti emotivi. A tal fine ci serviamo di un approccio metodologico di tipo misto che comprende un'ampia indagine scritta nonché 46 interviste orali con imprenditori che sono prossimi a una successione aziendale, la stanno affrontando o l'hanno già conclusa.

Entrambe le prospettive dimostrano che la successione aziendale interna alla famiglia continua a perdere importanza, e che vi è pertanto il desiderio, o spesso addirittura la necessità, di una successione esterna al nucleo familiare. Questo cambio di impostazione, riscontrato negli ultimi dieci anni, pone le aziende, le famiglie e gli imprenditori interessati di fronte a sfide particolari dal punto di vista pratico. L'impresa ha effettivamente un proprio mercato? Quanto potrebbe o dovrebbe rendere la vendita dell'azienda? Come può o deve fare il titolare per svincolarsi dall'attività aziendale? Per non lasciare queste domande senza una risposta il presente studio si prefigge di analizzare il fenomeno conferendo centralità alle componenti finanziarie ed emotive ad esso correlate.

Lo scopo esplicito è quello di sollevare quesiti di rilevanza pratica per gli imprenditori sulla base delle informazioni ricavate attraverso l'indagine svolta in maniera autonoma. A voi, cari lettori, l'augurio che il testo sia di vostro gradimento e possa nel contempo fornirvi utili spunti di riflessione.



Frank Halter



Thomas Schrettle



Rico Baldegger

Frank Halter  
Membro del Consiglio  
direttivo del Center  
for Family Business  
CFB-HSG

Thomas Schrettle  
Responsabile di progetto  
presso l'Istituto svizzero  
per piccole e medie  
imprese KMU-HSG

Rico Baldegger  
Professore presso  
la Facoltà di Scienze  
economiche HSW  
di Friburgo

## Executive Summary

Il presente studio analizza lo stato attuale del fenomeno della successione aziendale in Svizzera mostrandone lo scenario e le trasformazioni considerando l'aumentato interesse pubblico per la tematica. Esso giunge alla conclusione che nei prossimi cinque anni 77 270 imprese in Svizzera, *pari al 26 % di tutte le aziende, si troveranno a dover affrontare la gestione della successione* aziendale. Ciò avrà degli effetti su approssimativamente 976 220 posti di lavoro, ovvero sul 30 % circa della totalità degli occupati. Inoltre è possibile affermare che le successioni esterne alla famiglia rivestono oggi un'importanza decisamente maggiore, visto che in una buona metà dei casi viene ricercata esplicitamente una soluzione al di fuori del proprio nucleo familiare.

Particolare attenzione viene riservata dallo studio agli aspetti emotivi della successione aziendale, sinora rilevati ed elaborati soltanto in maniera molto limitata. Lo stretto legame dell'imprenditore con l'opera «di tutta una vita», il problema del distacco e il profondo senso di responsabilità nei confronti dei collaboratori sono tutti aspetti da tenere in elevata considerazione nel contesto della gestione della successione. Di conseguenza si profila una realtà in cui gli obiettivi più importanti nel processo di successione non sono legati tanto agli aspetti monetari quanto piuttosto al proseguimento dell'attività aziendale e alle sue prospettive future, nonché al mantenimento dei posti di lavoro.

Nonostante l'offerta di servizi di consulenza a sostegno del processo della successione aziendale sia notevolmente incrementata e si sia diversificata, tali prestazioni vengono prese in considerazione solo in misura molto limitata, preferibilmente per affrontare temi specifici quali ad esempio richieste di natura fiscale e in materia di diritto contrattuale. Il ricorso a servizi completi di accompagnamento e supporto attraverso l'intero processo è al momento molto raro.

Lo studio attribuisce un valore particolare agli aspetti finanziari della successione aziendale, che nel contesto delle soluzioni esterne alla famiglia assumono un forte significato dal punto di vista strategico.



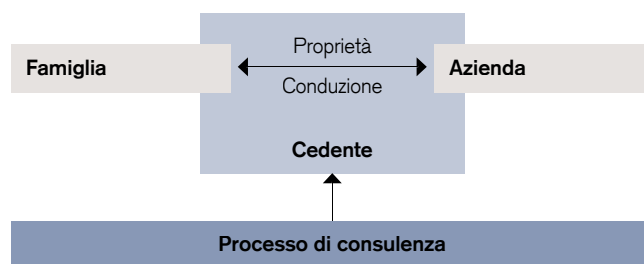
## 1 La successione aziendale: un processo complesso

Il tema della successione aziendale è ricorso sovente negli ultimi anni in Svizzera. Numerose pubblicazioni e servizi giornalistici si sono occupati di questa tematica, aumentando la consapevolezza della sua grande rilevanza per l'economia svizzera. L'obiettivo della presente indagine consiste pertanto nel descrivere il modo in cui il fenomeno della successione aziendale ed il correlato scenario siano cambiati in Svizzera negli ultimi anni. Diverse sono le ragioni per cui riteniamo di poter affermare che questa realtà abbia subito delle trasformazioni.

In seguito al decreto emesso dal Tribunale federale nel 2004 (BGE 2A.331/2003) sono sorte alcune incertezze circa l'onere fiscale per le aziende nell'ambito della successione aziendale. Questo ci dà motivo di credere che da allora alcune operazioni di trasmissione siano state in parte rimandate. Si pone pertanto la questione se e in quale misura il significato della successione aziendale sia cambiato nell'ambito del quadro economico generale dal nostro ultimo rilevamento nel 2005. Inoltre, osserviamo come sempre più imprese preferiscano, nell'ambito del «cambio della guardia», la vendita a terzi rispetto al ricambio generazionale all'interno della famiglia. Le ragioni possono essere di varia natura. Determinante è tuttavia il fatto che cedere un'azienda a soggetti esterni è una soluzione molto impegnativa per tutte le persone coinvolte, sul versante emotivo oltre che in termini finanziari. Scopo dello studio è pertanto illustrare quali sono i fattori che determinano il buon esito di una successione aziendale, di mostrare dove si celino gli ostacoli e gli intoppi e di suggerire come affrontarli. L'elevata complessità dei rapporti fra le persone coinvolte determina la complessità del fenomeno. Come illustrato nella Figura 1: Alcuni punti di vista selezionati

per l'analisi del fenomeno della successione aziendale, nell'ambito del processo di successione distinguiamo fra i sistemi sociali azienda e famiglia. Essi sono strettamente collegati fra loro e la persona dell'imprenditore (ovvero il «cedente») ne costituisce l'anello di congiunzione.

**Figura 1: Punti di vista per l'analisi della successione aziendale**



Nell'ambito del processo di cessione si assiste ad una ridefinizione dell'interconnessione fra *famiglia* e *azienda* (soluzioni di successione interne alla famiglia) o ad un suo scioglimento (soluzioni esterne alla famiglia). Al centro di questo processo vi è *l'imprenditore* stesso, che funge da *trait d'union* fra famiglia e azienda. Ci concentreremo pertanto in maniera particolare su questa figura, sui suoi obiettivi e desideri, e sulle sfide che deve affrontare. Sarà altresì da analizzare il ruolo dei fornitori di servizi esterni, ovvero dei soggetti che offrendo i più disparati *servizi di supporto e consulenza accompagnano* il processo di successione esercitando a loro volta il loro influsso.



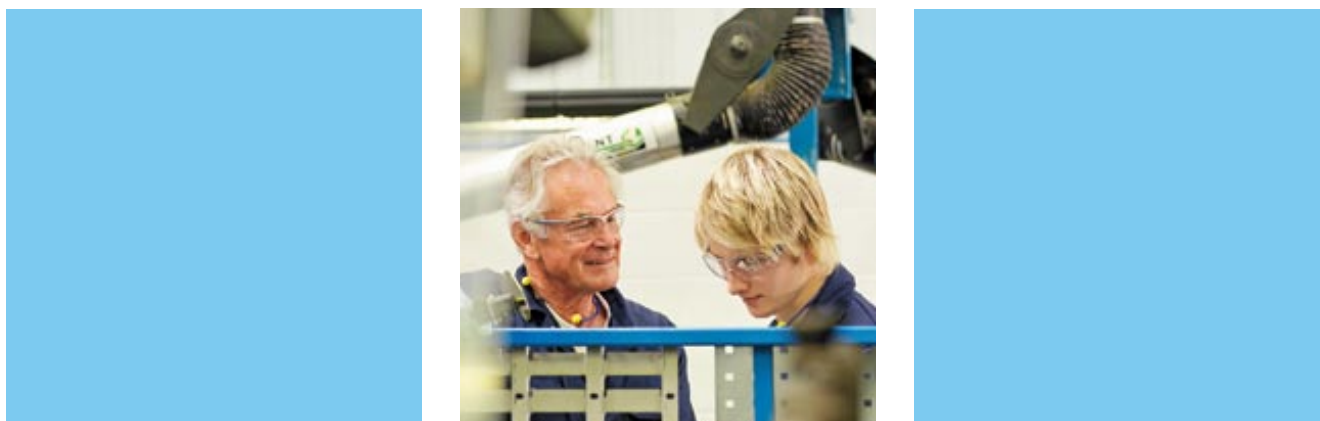
Una particolare attenzione è riservata da questo studio agli aspetti emotivi dei processi di trasferimento. Questi hanno goduto finora di una considerazione molto ridotta. Dalle nostre interviste con le persone interessate è emerso che se da un lato gli imprenditori considerano e trattano il tema della successione in maniera molto obiettiva cercando di avere un approccio pragmatico verso tale processo, dall'altro gli aspetti emotivi risultanti dalla stretta correlazione fra titolare e organizzazione vengono spesso sottovalutati. Il modo in cui tali emozioni vengono trattate è esattamente il fattore che può provocare sempre nuovi ostacoli e che troppo spesso determina il successo o l'insuccesso di un trasferimento. Con diverse conseguenze: nei casi positivi gli imprenditori si dedicano alla successione per tempo, e ciò li rende più sicuri nell'azione pratica. Tuttavia quello che osserviamo nella maggior parte delle situazioni reali è che nell'ambito del processo di cessione entrano in gioco, spesso in maniera inaspettata per le persone coinvolte, aspetti emotivi a causa dei

quali il processo può arenarsi o addirittura fallire. A questo si aggiunge il fatto che la gestione della successione viene «trascinata» nel tempo e di conseguenza le scadenze pressanti rendono ancor più complicato il processo. Obiettivo principale di questa ricerca è pertanto quello di aggiornare le informazioni sinora note circa la successione aziendale e di approfondire le conoscenze relativamente al versante emotivo, così da poterne trarre dei consigli pratici per gli imprenditori.

Il supporto metodologico del presente studio è costituito da un approccio eterogeneo sulla base di un *sondaggio rivolto a circa 9500 imprenditori svizzeri*<sup>1</sup> e di *46 interviste* a soggetti imprenditoriali di aziende coinvolte in processi di successione. Questa forma mista di rilevamento ha lo scopo di rivelare vari dettagli e particolarità del processo di trasferimento consentendo di cogliere più elementi che non attraverso il solo sondaggio scritto.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> A fine studio la serie di dati complessiva consisteva di 931 questionari valutabili, corrispondenti a una quota di partecipazione del 10,4% sul totale dei questionari inviabili.

<sup>2</sup> Una panoramica del campione generale è allegata al presente studio.



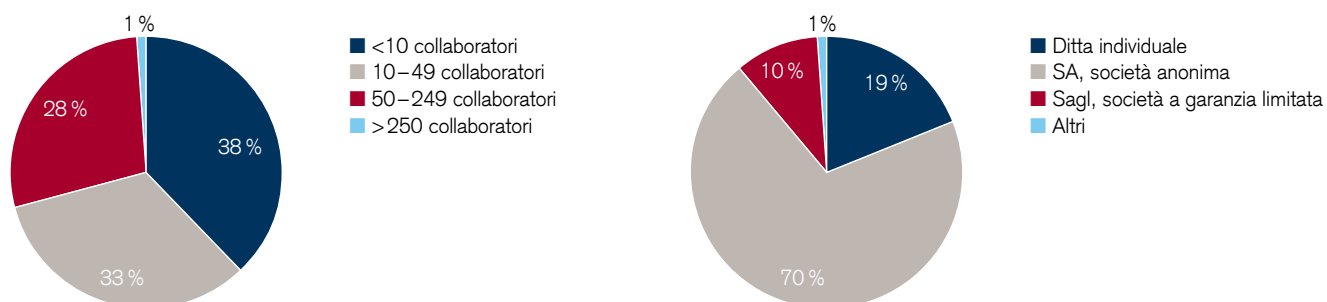
## 2 Aspetti pratici del processo di successione

### 2.1 Cenni sulla rappresentatività dello studio

Le aziende oggetto della ricerca sono in maggioranza società anonime (70%). Il resto è costituito da ditte individuali (19%) o Sagl (10%). Una buona metà (54%) degli intervistati opera nel settore secondario a fronte di un 46% attivo nel terziario. Le piccolissime imprese (<10 dipendenti) con il 38% e quelle pic-

cole (10–49 collaboratori) con il 33% rappresentano la fetta più grossa delle ditte interpellate. Un buon quarto degli intervistati proviene dalla media impresa (50–249 dipendenti), mentre il restante 1% è rappresentato da grandi società con 250 collaboratori o più (cfr. figura 2).

**Figura 2: Struttura del campione per dimensioni dell'azienda e forma giuridica**



Questa rappresentazione rispecchia le esperienze acquisite con gli studi precedenti del CFB-HSG sul tema della successione aziendale, secondo cui a questo argomento viene riservata una minore attenzione nel settore terziario, dominato da imprese piccolissime, rispetto al settore secondario in cui le medie aziende forti di una più ricca tradizione sono meglio rappresentate. In queste aziende, esistenti da più di una generazione e di conseguenza con alle spalle già almeno un processo di trasferimento, il tema della gestione della successione viene tenuto in maggiore considerazione. Nel complesso osserviamo che l'universo delle piccole e medie imprese, rilevante ai fini della successione, è rappresentato relativamente bene in questo campione e pertanto i risultati possono essere definiti come affidabili.

Nella parte seguente dello studio si distinguerà sporadicamente fra pianificatori, realizzatori e successori. Questi sono definiti come segue:

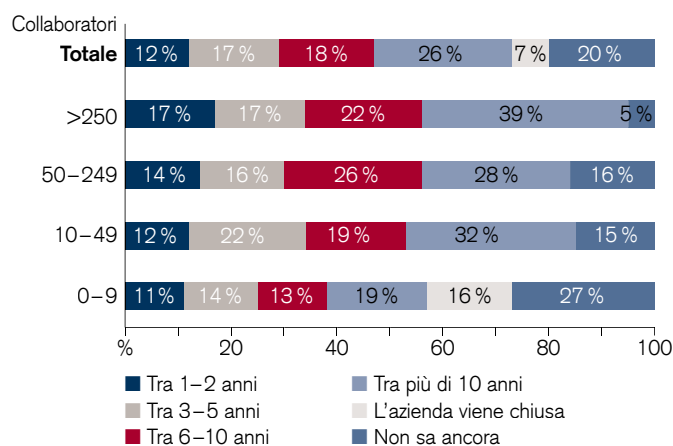
**Tabella 1: Definizione di pianificatori, realizzatori e successori**

Pianificatori	imprenditori in procinto di affrontare una successione aziendale
Realizzatori	imprenditori che hanno già superato il processo di trasferimento aziendale
Successori	imprenditori che hanno rilevato un'impresa negli anni precedenti.

## 2.2 La situazione attuale in Svizzera

Un primo obiettivo dello studio consiste nel registrare la situazione attuale in tema di successione aziendale in Svizzera. Riguardo alla pianificazione concreta della trasmissione aziendale, il 73 % delle aziende intervistate ha dichiarato di avere già elaborato piani per un trasferimento della proprietà in futuro o di avere riflettuto al riguardo (Figura 3). A tal proposito, come previsto, l'orizzonte temporale si presenta notevolmente diversificato. Il 12 % delle aziende ha previsto che il trasferimento avverrà già nei prossimi due anni. Il 17 % degli intervistati ritiene che la successione avrà luogo entro tre – cinque anni, il 18 % entro i prossimi sei – dieci anni. Un quarto delle aziende, al contrario, prenderà in considerazione una regolamentazione della successione fra più di dieci anni.

**Figura 3: Pianificazione della successione per dimensioni dell'azienda**



Di norma le *grandi imprese si occupano del tema in maniera più concreta* di quanto lo facciano, ad esempio, quelle molto piccole, delle quali più di un quarto fra le intervistate ha risposto con «Non lo so ancora». Inoltre la quota di piccolissime aziende che non vengono trasmesse ad altri bensì in cui l'attività viene sospesa è, con il 16 %, superiore alla media.

A titolo di confronto, il sondaggio eseguito dal CFB-HSG nel 2005 aveva rivelato che in quel momento solo il 60 % degli intervistati aveva già piani concreti circa il trasferimento dell'azienda. Allora quasi un terzo rispondeva ancora con «Non lo so ancora». Nel sondaggio attuale questa quota è diminuita al 20 %. Questa tendenza diventa particolarmente significativa per le piccolissime aziende, delle quali nel 2005 circa la metà rispondeva con «Non lo so ancora», contro il 27 % di oggi. La maggiore sensibilità al tema della successione aziendale in Svizzera ha comportato un incremento del numero di imprenditori che ha già un'idea di come si profilerà il futuro della propria azienda. Ne prendiamo spunto per stimare, attraverso un modello di calcolo, il significato della successione aziendale per l'economia.

Trasponendo i risultati del sondaggio su scala nazionale (cfr. tabella 2) osserviamo che sono 77 270 le aziende svizzere che hanno in programma di eseguire il trasferimento entro il 2013, il che corrisponde a una *quota media di successioni aziendali pari al 25,9 %*. Ne sarebbero interessati 976 220 posti di lavoro, ovvero un buon 30 % del totale.

**Tabella 2: Significato della successione aziendale dal punto di vista economico**

Collaboratori	Piccole e medie imprese			Occupati		
	Numero assoluto*	Successione entro cinque anni		Numero assoluto*	Interessati assoluto	
		Percentuale	Assoluto		Entro cinque anni	All'anno (interessati/5)
0-9	261 584	24,8 %	64 873	839 366	208 163	41 633
10-49	30 638	33,9 %	10 386	692 285	234 685	46 937
50-249	5 472	30,5 %	1 669	618 532	188 652	37 730
> 250	1 028	33,3 %	342	1 035 197	344 720	68 944
<b>Totale</b>	<b>298 722</b>	<b>25,9 %</b>	<b>77 270</b>	<b>3 185 380</b>	<b>976 220</b>	<b>195 244</b>

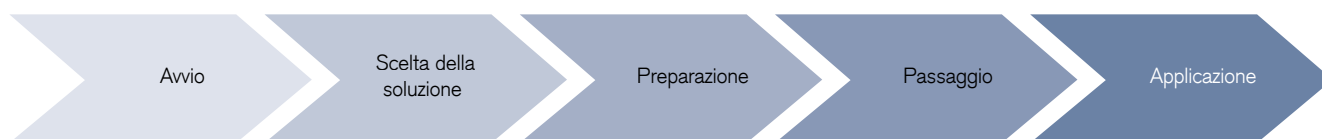
\*Dati: Ufficio federale di statistica, censimento aziendale 2005

## 2.3 La successione aziendale come processo

Lo svolgimento e l'organizzazione di una successione aziendale costituiscono un processo molto eterogeneo. I desideri e le attese all'interno dell'azienda da un lato e nella famiglia dall'altro sono molteplici e non necessariamente convergenti. La grande sfida sta pertanto nell'*individuare una soluzione individuale ed equilibrata*, e successivamente nel metterla in pratica. Allo stesso tempo, la successione aziendale non si risolve in una

semplice decisione seguita dall'apposizione di una firma. Si tratta, al contrario, di un *processo molto più lungo, da gestire con attenzione*. Un modello diffuso e allo stesso tempo collaudato è illustrato nella figura 4, dove si distingue fra le fasi di avvio, scelta della soluzione, preparazione, passaggio e applicazione.

**Figura 4: L'aspetto pratico del processo di successione** (con riferimento alla pubblicazione del Credit Suisse. «La gestione della successione nelle PMI – Guida pratica», 2007)

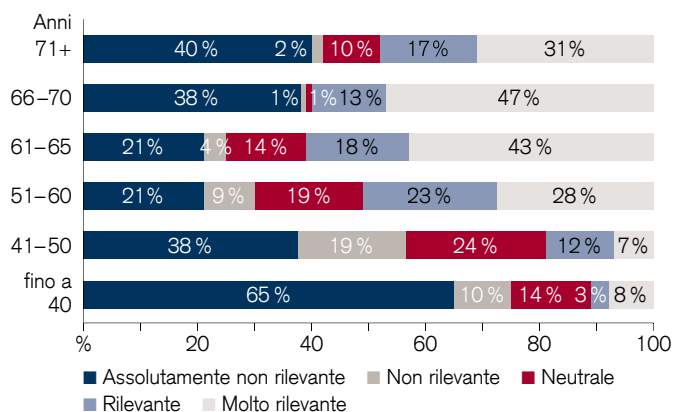


Dal punto di vista pratico, tali modelli sono utili per l'orientamento e la strutturazione di una soluzione al problema, anche se dette fasi non si esauriscono in sé stesse e non devono necessariamente essere svolte nell'ordine indicato. L'esperienza pratica insegna che gli ostacoli maggiori si presentano negli stadi iniziali, ovvero durante l'avvio, la scelta delle opzioni e la preparazione da parte dell'imprenditore. Tuttavia se queste fasi vengono gestite nella maniera giusta le operazioni successive diventano relativamente semplici.

### 2.3.1 Rilevanza personale della successione aziendale

Che l'importanza della successione aziendale fosse correlata al tema dell'età lo si poteva immaginare. La figura 5 illustra in maniera chiara la rilevanza del trasferimento dell'impresa per i partecipanti al sondaggio: circa il 65% degli imprenditori di età inferiore a 40 anni attribuisce alla regolamentazione della propria successione uno scarso significato. Gli imprenditori più anziani, al contrario, danno un'importanza sensibilmente maggiore al tema; le persone più interessate sono quelle prossime o oltre l'età pensionabile ufficiale, ovvero quelle di età compresa fra 61 e 65 anni (43% = molto rilevante) e fra i 66 e i 70 anni (quasi 47% = molto rilevante). Una diminuzione della rilevanza fra gli ultrasettantenni potrebbe essere da ricondursi al fatto che costoro hanno già regolamentato la successione e hanno già trasmesso la loro azienda ad altri.

**Figura 5: Correlazione fra età e rilevanza del tema della successione aziendale**



Per quanto ovvi questi risultati possano sembrare, la loro analisi dimostra però anche come gli imprenditori pensino presto alla questione della successione. Si tratta di un cambiamento che si può osservare nelle *impostazioni di vita personali* di molti giovani imprenditori. Questi non vogliono più necessariamente lavorare fino all'età della pensione nella stessa azienda, la cedono invece spesso per ragioni non di età con l'intento di fondare una nuova impresa, rilevarne una già esistente o addirittura iniziare un rapporto lavorativo come normali dipendenti. Ciò presuppone un certo distacco emotivo dalla propria attività imprenditoriale, una non completa identificazione con essa e di riflesso un'idea secondo la quale l'azienda non è l'unica componente della propria vita. Il processo di successione viene pertanto gestito in maniera molto più conscia e coerente, il che lo rende meno gravoso dal punto di vista emotivo per l'imprenditore.

Nell'ambito delle interviste eseguite abbiamo chiesto agli imprenditori del loro *coinvolgimento razionale ed emotivo*. Secondo le indicazioni da loro stessi fornite, il modo in cui essi gestiscono la successione è molto razionale ed è concentrato soprattutto sulle questioni tecniche e specifiche. Gli aspetti emotivi vengono raramente esplicitati, eppure essi esistono eccome: la maggior parte degli intervistati è da classificare in una generazione di imprenditori fortemente orientata a una concezione tradizionale dei ruoli, che non corrisponde al modello sopra descritto in cui si riconoscono molti giovani manager. Il legame emotivo con l'impresa e i dipendenti che vi lavorano è corrispondentemente elevato e la maggior parte degli imprenditori considera l'azienda l'opera di tutta una vita. Normalmente man mano che il momento della successione si avvicina e con il crescere dell'età, guardando al distacco dall'azienda si rafforzano quei sentimenti di riluttanza che, in casi estremi, si traducono persino in un autosabotaggio del processo di trasferimento. In questo contesto si possono individuare due cause fondamentali per la difficoltà della separazione dall'azienda.

Da un lato si tratta della *perdita potenziale di status*. In quanto datore di lavoro e membro socialmente impegnato della comunità, l'imprenditore gode, nel contesto in cui opera, di una certa visibilità che ha paura di perdere. L'entità di questo timore dipende dalla situazione sociale e locale nonché dall'appartenenza a un settore. Nelle aree rurali, ad esempio, gli aspetti legati allo status hanno un'importanza maggiore rispetto ad esempio alle zone urbane. Concezioni simili in termini di posizione sociale sono emerse anche nel caso degli imprenditori del settore edilizio. Un secondo aspetto importante è quello del timore, da parte del vecchio titolare, di *perdere*, insieme all'attività aziendale, *la componente più importante della sua vita*. Ciò è dovuto all'investimento personale solitamente molto elevato di tempo e passione dedicati all'azienda, con un coinvolgimento che in molti casi non lascia spazio ad altre attività se non in misura molto ridotta. Anche gli interessi privati vengono di solito sacrificati a favore dell'impresa.



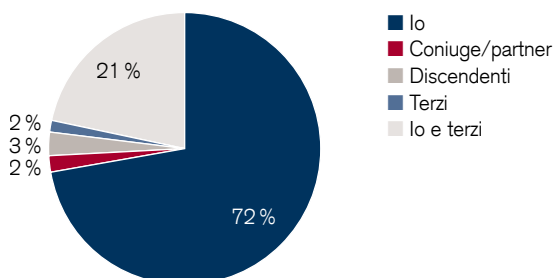
### 2.3.2 L'avvio della successione aziendale

«Le mie amiche e il mio entourage mi spingono a pensare alla successione.»

(Imprenditrice prossima al trasferimento della propria azienda, classe 1947, piccola impresa)

Sebbene l'attenzione pubblica verso il tema della successione aziendale sia notevolmente cresciuta negli ultimi anni, rimane aperta la domanda su come nasca, in ultima analisi, l'*impulso decisivo* ad avviare il processo di successione. Degli imprenditori interrogati il 72 % ha dichiarato di avere dato inizio al processo di avvicendamento alla guida dell'azienda di propria iniziativa (cfr. figura 6). Un altro 21 % vede come forze decisive dietro il trasferimento dell'impresa sé stesso insieme a soggetti terzi. Questi ultimi sono nella maggior parte dei casi collaboratori, amministratori fiduciari o consulenti bancari che, affrontando il tema nei colloqui con i propri clienti, finiscono per esortare l'imprenditore all'avvio del processo. Risalta invece il fatto che i familiari, ovvero il compagno (2 %) e i discendenti (3 %), hanno un ruolo sorprendentemente ridotto. L'esperienza pratica dimostra tuttavia che l'importanza del partner nell'ambito della successione aziendale non è da sottovalutare, anche se ciò sembrerebbe non essere supportato dai dati qui in esame.

**Figura 6: Da dove nasce l'impulso di pianificare il cambio generazionale?**



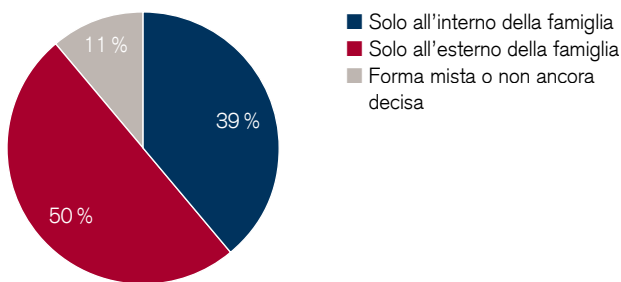
È interessante osservare le risposte sulla base delle dimensioni aziendali. Mentre per le piccole imprese l'87 % degli imprenditori ha dichiarato di essere l'unica e la sola forza decisiva per la decisione della successione, questa quota diminuisce man mano che aumentano le dimensioni dell'azienda. Nelle grandi società, ad esempio, è solo nel 42 % dei casi che l'imprenditore ha preso autonomamente l'iniziativa di organizzare il trasferimento. Ciò è da ricondursi a un aumento dell'influenza di terzi, fatto plausibile considerando che alla crescita delle dimensioni aziendali corrisponde una complessità ancora maggiore della regolamentazione della successione e conseguentemente più forte è la dipendenza degli imprenditori dalla consulenza di specialisti quali amministratori fiduciari ed esperti finanziari. A tal proposito è tuttavia importante sottolineare, a nostro avviso, che è l'imprenditore a dover prendere l'iniziativa, perché in caso contrario una applicazione coerente non sarebbe possibile.

### 2.3.3 Scelta della soluzione

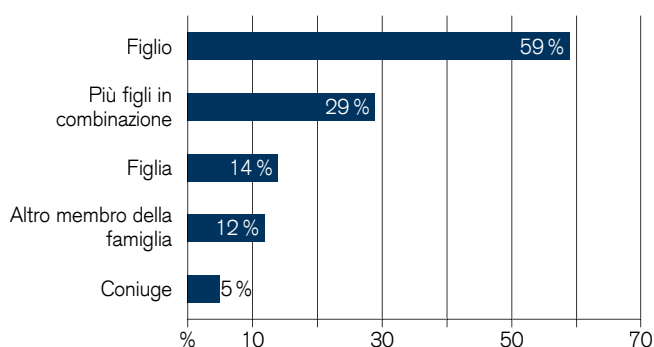
«Se c'è un potenziale successore è bene non rimandare il proprio ritiro.»

(Imprenditore che ha già attraversato la fase di regolamentazione, classe 1943, piccola impresa)

Considerando che più dell'88 % del totale delle imprese in Svizzera sono società a carattere familiare (cfr. Frey, Halter & Zellweger, 2004), è naturale presupporre che la maggioranza di esse punti a una successione interna alla famiglia. Dall'indagine del 2005 emergeva così che, nonostante l'importanza di questo tipo di soluzione stesse già diminuendo, nella maggioranza dei casi erano state pianificate (58 %) o già realizzate (63 %) soluzioni interne alla famiglia. Il sondaggio attuale dimostra al contrario che solo il 39 % degli intervistati mira esclusivamente a una successione all'interno del nucleo familiare o l'ha già messa in atto. Tutt'altro: alla soluzione extrafamiliare è stata attribuita la preferenza da uno su due imprenditori (cfr. figura 7). L'11 % dei partecipanti prenderebbe in considerazione entrambe le possibilità o ha già messo in pratica formule miste.

**Figura 7: Successioni interne ed esterne al nucleo familiare a confronto**

Considerando le *cessioni interne alla famiglia*, nel 59% dei casi il successore preferito è il figlio maschio, anche se capita spesso che i beneficiari siano più figli (29%; cfr. figura 8). Meno frequenti sono i casi in cui altri componenti della famiglia (12%), la figlia (14%) o il coniuge (5%) vengono indicati come successori predestinati o già designati (più risposte erano possibili per questa domanda).

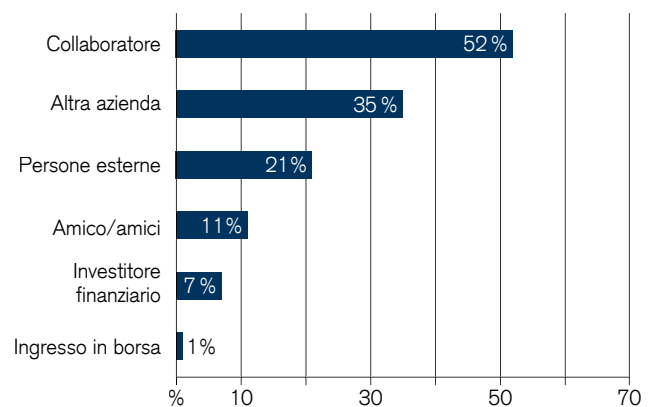
**Figura 8: Opzioni per una successione interna alla famiglia (possibili più risposte)**

Di tutti gli intervistati, il 50% in totale ha dichiarato di mirare esplicitamente a una *soluzione esterna alla famiglia* a causa dell'assenza di un successore adeguato fra i parenti dell'imprenditore. Le ragioni possono essere di varia natura. Mentre in alcuni casi molto semplicemente non vi è alcun interesse da parte dei componenti della famiglia, in altre situazioni gli imprenditori consideravano come non adeguati alla conduzione dell'azienda, o non ancora tali, i parenti in questione. Fra le motivazioni addotte compaiono ad esempio una scarsa competenza sociale o una «tempra» ancora insufficiente ad affrontare l'attività aziendale quotidiana. Altri imprenditori ancora dichiarano esplicitamente di non volere i propri figli come successori, riservando loro una più alta qualifica e un diverso percorso lavorativo. È rappresentativo a questo proposito quanto affermato da un imprenditore del settore edile:

«Mio figlio (che fa il chirurgo) ha due mani d'oro: non lo si può certo sprecare mettendolo a capo di una piccola impresa.»

(Imprenditore durante la successione aziendale, classe 1943, piccola impresa)

Il rammarico per il fatto che una soluzione interna alla famiglia non sia possibile è grande solo in pochi casi, e precisamente quando l'azienda si trova nelle mani del nucleo familiare da diverse generazioni. Come i colloqui con gli imprenditori hanno fatto emergere chiaramente, al momento di una programmazione concreta della successione i conflitti emotivi nella famiglia del titolare sono di solito già superati. Ciò spiega l'elevata percentuale di risposte che vanno esplicitamente nella direzione di una soluzione esterna. Per una soluzione di questo tipo vi sono diverse possibilità. Le varianti preferite sono la vendita a uno o più dipendenti (52%) o a un'altra impresa in qualità di investitore strategico (35%). Anche le alienazioni ad amici (11%) o ad altre persone esterne (21%) hanno un ruolo importante. Pochissima rilevanza hanno invece gli investitori finanziari o la possibilità di un ingresso in borsa.

**Figura 9: Opzioni per una successione esterna alla famiglia (possibili più risposte)**

### 2.3.4 La definizione del processo di successione

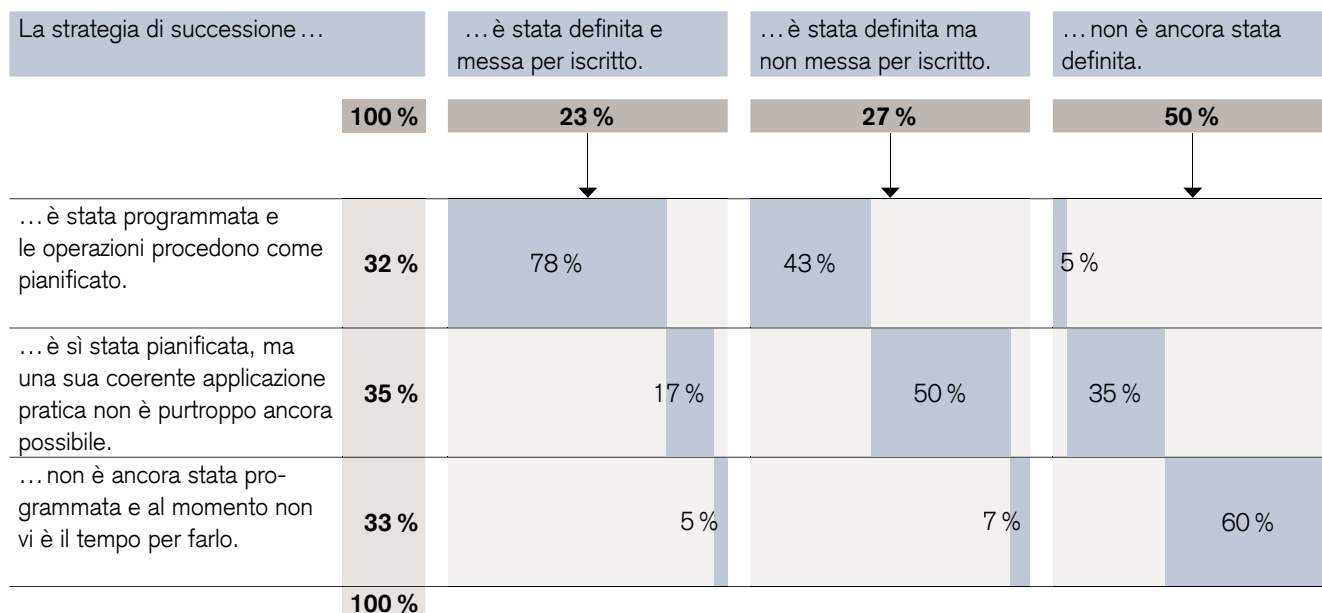
A seconda delle scelte strategiche effettuate sono necessari preparativi di diversa entità. Pertanto ai «pianificatori», ovvero agli imprenditori che stanno affrontando concretamente la successione aziendale, è stato chiesto se e in che misura essi avessero determinato anticipatamente e messo per iscritto una strategia di trasferimento. A tal proposito una buona metà delle imprese ha dichiarato di *non avere fissato alcun esplicito piano organico*. Di queste, la quota di piccole imprese, pari al 68%, è decisamente maggiore di quella delle grandi società, dove la percentuale è pari a un terzo.

In tal senso è anche interessante sapere in che misura una definizione scritta possa supportare nella pratica il trasferimento. Ai pianificatori è pertanto stata posta una domanda anche in merito all'applicazione pratica. Le risposte sono messe a confronto nella tabella 3. Stando a questi dati, nel 78% delle aziende che hanno messo nero su bianco una strategia di successione tutto procede come da programma. Solo il 17% ha dichiarato che l'applicazione non è attualmente ancora possibile. Al contrario, fra le imprese che hanno stabilito una strategia di successione ma senza metterla per iscritto, solo il 43% degli intervistati ha potuto asserire che il processo di trasferimento si sta svolgendo come pianificato mentre nella metà dei casi ciò non sta avvenendo. Una *definizione formale della regolamentazione della successione* è quindi di aiuto solo se associata a un certo grado di *obbligatorietà e se resa vincolante* per i soggetti coinvolti. Per tale ragione si può affermare che la regolamentazione scritta della successione aziendale ha una funzione importante e che

essa costituisce addirittura uno dei compiti strategici più rilevanti da affrontare dall'imprenditore alla fine della sua carriera. A limitazione delle varie interpretazioni possibili è tuttavia da rilevare che i risultati della tabella 3 possono essere motivati

almeno in parte dal fatto che spesso un'elaborazione scritta avviene solo quando i progetti iniziano a profilarsi come realisticamente fattibili.

**Tabella 3: Pianificazione formale della successione e relativa applicazione pratica**



## 2.4 Conclusioni principali deducibili dal capitolo 2

- L'importanza della successione aziendale realizzata ricorrendo ad una soluzione interna alla famiglia è ulteriormente diminuita. Di conseguenza diventa fondamentale la questione se l'azienda sia nelle condizioni di poter essere venduta a esponenti esterni al nucleo familiare e addirittura se vi sia un mercato per essa.
- La successione aziendale rappresenta per un imprenditore una importante sfida strategica.
- Una certa razionalità e di conseguenza un «sano distacco» relativamente alla questione strategica del trasferimento dell'impresa sono tanto più importanti quanto più è anziano l'imprenditore, piccola l'azienda e provinciale il contesto in cui è ubicata.
- Un distacco consapevole dalla quotidianità aziendale e la delega delle responsabilità al fine di sviluppare sin dall'inizio competenze, capacità, strutture e processi sono tanto più importanti quanto più anziano è l'imprenditore.
- Quanto più l'azienda è piccola e il titolare coinvolto nelle attività operative, tanto più importante è la definizione organizzativa del processo di successione aziendale.
- L'obiettivo di un imprenditore dovrebbe essere, nell'ipotesi ideale, quello di poter dire con orgoglio alla fine della propria carriera lavorativa di avere gestito con successo il trasferimento dell'azienda.





### 3 Obiettivi, motivazioni e aspettative della successione aziendale

#### 3.1 Orientamento al futuro dell'impresa

«Il trend di successo deve essere mantenuto. Per me la cosa più importante è che se fra cinque anni mi trovo a visitare l'azienda, potrò guardare negli occhi tutti i dipendenti.»

(Imprenditore durante la successione aziendale, classe 1945, media impresa)

Tutti gli imprenditori intervistati erano concordi nel dichiarare che una liquidazione dell'impresa deve essere presa in considerazione solo come ultima opzione possibile. Per questo vi sono diverse ragioni. Oltre al *prezzo di liquidazione ridotto*, la motivazione che viene avanzata per prima è il *senso di responsabilità nei confronti di dipendenti e clienti*. Di conseguenza è necessario mettere «in forma» l'azienda prima del trasferimento, rendendola in grado di affrontare il futuro. Ciò riguarda sia la struttura e il finanziamento della società, sia l'orientamento strategico e la costruzione di un modello aziendale solido. Per trovare un successore idoneo e ottenere un ricavo di vendita soddisfa-

cente per l'imprenditore cedente, oltre a una struttura di capitale adeguata è necessario soprattutto che l'azienda abbia delle prospettive per il futuro.

Dal punto di vista pratico la domanda centrale deve pertanto essere la seguente: cosa deve e può essere trasmesso alla generazione successiva? *Gli elementi non necessari per l'attività d'impresa* devono essere preventivamente ridotti e i *processi* e le *strutture* devono essere impostati in maniera tale che l'imprenditore possa «uscire di scena» senza che questo comprometta la realtà aziendale. Il *modello aziendale* e, di conseguenza, la *base di redditività* devono conservare un potenziale per il futuro, in particolare alla luce del fatto che le successioni esterne alla famiglia assumono una importanza sempre maggiore e che i successori esterni sono spesso difficili da trovare. Pertanto la preparazione dell'impresa a un trasferimento è per lo più un processo lungo e difficoltoso, che può implicare decisioni strategiche importanti. Per tale ragione essa viene spesso eseguita anche in collaborazione con consulenti esterni, anche se in tali casi è indispensabile un rapporto di completa fiducia fra le parti coinvolte.

## 3.2 Le aspettative per una regolamentazione della successione

«Da imprenditore non si può agire all'insegna del motto «dopo di noi il diluvio».»

(Imprenditore durante la successione aziendale, classe 1945, grande azienda)

«A mio avviso un'impresa ha diritto a vivere. Quando si lascia, occorre inseguire qualcuno che con tutta probabilità potrà continuare a gestire l'azienda con successo.»

(Imprenditore dopo la regolamentazione della successione, piccola azienda)

Per la configurazione della successione aziendale, aspettative ed obiettivi vari del cedente costituiscono un aspetto importante. Lo stretto legame con l'opera «di tutta una vita» trova spesso espressione nel problema del distacco dalla realtà aziendale e in un senso di responsabilità molto forte nei confronti dei dipendenti. Molti imprenditori intervistati, infatti, considerano un loro obbligo sociale e aziendale occuparsi dei collaboratori e, ove possibile, creare condizioni ottimali per la loro ulteriore evoluzione:

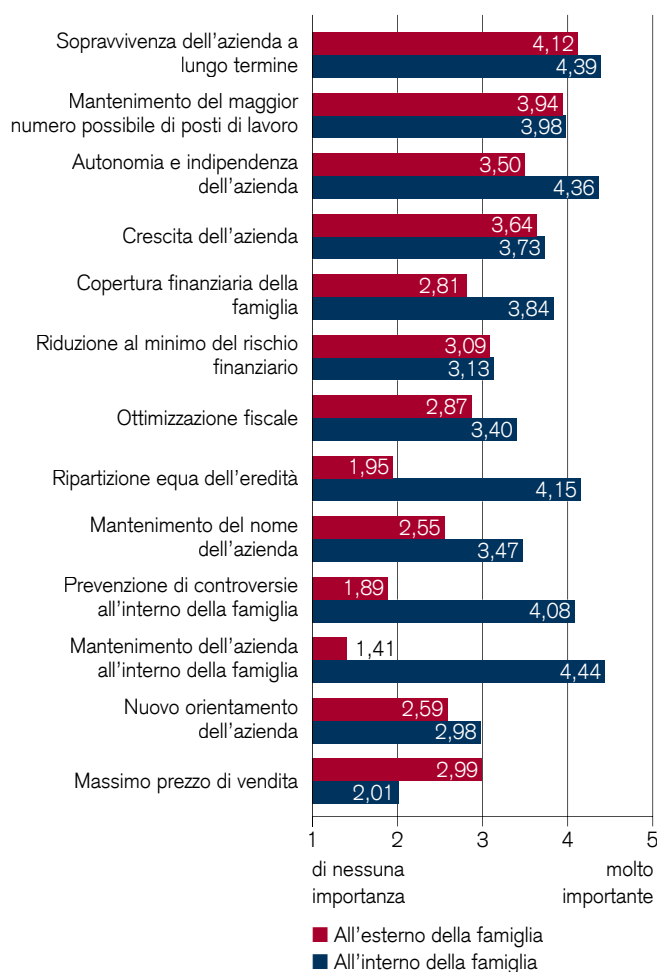
«Da un punto di vista sociale la figura imprenditoriale ha una buona reputazione, viene stimata. A differenza del manager, che è visto come un opportunist, è risaputo che l'imprenditore crea posti di lavoro.»

(Imprenditore, classe 1952)

Gli obiettivi più importanti per gli imprenditori, valutati in una scala da 1 a 5, sono quindi il *proseguimento a lungo termine dell'attività* (valore medio VM = 4,2), il *mantenimento del maggior numero possibile di posti di lavoro* (VM = 3,9) e il *mantenimento dell'autonomia e dell'indipendenza dell'azienda* (VM = 3,8). Al raggiungimento di un prezzo massimo di vendita (VM = 2,7) e al nuovo orientamento dell'azienda (VM = 2,7) viene, al contrario, attribuita poca rilevanza. In tal senso è particolarmente interessante la differenziazione tra successione aziendale interna ed esterna alla famiglia (cfr. figura 10). Se si considera separa-

tamente la regolamentazione della successione interna alla famiglia, risulta chiaro che obiettivi quali ripartizione equa dell'eredità, prevenzione di controversie familiari e permanenza dell'impresa all'interno della famiglia hanno chiaramente una posizione di primo piano.

**Figura 10: Obiettivi della regolamentazione della successione** (valore medio)



Il processo di valutazione dell'impresa assume un ruolo importante e di conseguenza anche il prezzo di transazione auspicato. Non appena si effettua una valutazione dell'impresa, si crea nel cedente una certa aspettativa che in alcuni casi, tuttavia, non può essere realizzata sul mercato. In questo caso si pone la questione se e come la ponderazione degli obiettivi è cambiata e in che misura l'imprenditore è disponibile ad accettare determinati compromessi.

### 3.3 Concessioni nel processo di successione

«Se avessi due potenziali acquirenti, non venderei l'azienda a quello che paga mezzo milione in più se per questo i miei collaboratori dovessero perdere il posto.»

(Imprenditore dopo la successione aziendale, classe 1946, piccola azienda)

Agli imprenditori che hanno già portato a termine la successione aziendale (= realizzatori) è stato chiesto in che misura erano disposti a fare o hanno fatto delle *concessioni per raggiungere i propri obiettivi* nel contesto della cessione. È stato così riscontrato che il 27% degli imprenditori ha dovuto ridurre il prezzo. Anche per quanto riguarda il proseguimento a lungo termine dell'attività (23%) e la permanenza dell'impresa all'interno della famiglia (18%) emerge una disponibilità al compromesso relativamente elevata. Si osserva una scarsa disponibilità a ridimensionare le proprie aspettative per quanto riguarda la prevenzione di controversie famigliari (7%), la crescita dell'azienda (10%) e la ripartizione equa dell'eredità (11%). In particolare, le finalità

che hanno un ruolo centrale soprattutto nelle successioni aziendali interne alla famiglia possono avere un effetto di incremento della complessità e rendere necessari dei compromessi (cfr. figura 10). L'osservazione nella pratica mostra che spesso anche proprio questi punti costituiscono una ragione per attuare una successione aziendale esterna onde evitare conflitti interni alla famiglia.

Resta da domandarsi quali aspettative debba soddisfare un potenziale successore e se anche a questo proposito esista la disponibilità a fare delle concessioni. Esagerando un po' si potrebbero sintetizzare le numerose affermazioni raccolte con le interviste sostenendo che molti imprenditori cercano un «clone» più giovane che possa continuare a dirigere l'azienda senza soluzione di continuità. Molto spesso in questo punto manca la disponibilità alla flessibilità e alla tolleranza, il che rende così ulteriormente difficile trovare il successore idoneo. Questa tendenza si osserva soprattutto nei fondatori vecchio stampo di aziende dalle dimensioni contenute. L'imprenditore in questi casi celebra addirittura la propria insostituibilità, rendendo il distacco sempre più difficile e creando i presupposti che possono determinare il fallimento del processo di successione già nelle fasi preliminari.

### 3.4 Legame emotivo con l'azienda

«L'azienda è la mia vita.»

(Imprenditore durante la successione aziendale, classe 1950, piccola azienda)

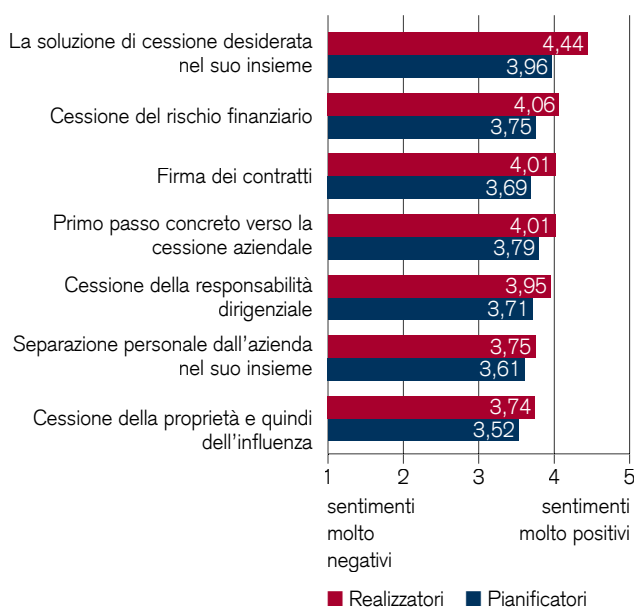
«I miei hobby sono la casa e il giardino. Ma da soli non mi bastano.»

(Imprenditore durante la successione aziendale, classe 1947, piccola azienda)

La scelta di intraprendere un'attività imprenditoriale è di norma legata all'accettazione consapevole di un maggiore carico di lavoro e stress rispetto ad un normale lavoro subordinato. Tale carico e la fusione dei sottosistemi di famiglia e attività aziendale si trasformano, in particolare nella generazione fondatrice, in un forte legame emotivo della persona con l'impresa che rappresenta il centro assoluto. L'azienda ha un elevato carattere iden-

tificativo ed è percepita dalla generazione cedente, esplicitamente o implicitamente, come *l'opera di tutta una vita*. Accanto al legame emotivo con l'impresa stessa, si definisce in tal modo anche lo status della persona attraverso la posizione in azienda. Di conseguenza nasce la paura del pensionamento perché questo può condurre ad una perdita di identità. L'avvio attivo della successione aziendale pertanto non viene affrontato per motivi psicologici. Al fine di delineare gli aspetti emotivi della successione aziendale, gli imprenditori sono stati intervistati in merito ai propri sentimenti in relazione a diversi aspetti del processo di successione. La scala corrispondente va da 1 (= sentimenti molto negativi) a 5 (= sentimenti molto positivi), mentre nella figura 11 si differenzia tra pianificatori e realizzatori. È significativo che i realizzatori valutino a posteriori tutti gli aspetti della successione in modo più positivo rispetto ai pianificatori; con il passare del tempo dunque le emozioni cambiano nettamente.

**Figura 11: Emozioni relative alla successione aziendale**  
(valore medio)



Si aggiunge il fatto che il compito strategico centrale «successione aziendale» molto spesso viene realizzato parallelamente alle attività operative quotidiane: minori sono quindi le dimensioni dell'azienda, tanto più l'imprenditore è coinvolto attivamente nell'attività operativa. In molti casi la successione è vista quindi come un male necessario e di conseguenza realizzata con molta titubanza. Non c'è la consapevolezza nei confronti della pianificazione della successione come sfida imprenditoriale, prevale piuttosto la sensazione di un carico supplementare. *Solo ad una certa distanza temporale il realizzatore accetta una riflessione più positiva.*

Nella pratica questo comporta da un lato che un alleggerimento sul piano operativo può essere lo spunto per creare spazio anche per il lavoro emotivo: l'imprenditore deve prendere coscienza dei propri obiettivi personali e poter sviluppare scenari per il proprio futuro. Deve quindi aver luogo un processo di ponderazione su quali siano gli obiettivi centrali, quali concessioni debbano essere fatte e quali no. Questa operazione è *equiparabile alla preparazione mentale di un campione sportivo prima di una competizione*, perché le emozioni hanno un ruolo rilevante, a dispetto della razionalizzazione degli argomenti e delle decisioni. Il fatto di percepire, ammettere e quindi anche accettare queste emozioni può decidere del successo o dell'insuccesso di una cessione.

### 3.5 Conclusioni principali deducibili dal capitolo 3

- Un'azienda si vende bene solo se dispone di potenziale futuro e non sono presenti pendenze eccessive.
- Il cedente deve avere ben chiaro cosa intende e può vendere.
- In tal senso occorre confrontarsi con la domanda in quali settori si possono mettere in conto delle concessioni.
- È necessaria un'analisi consapevole dei propri obiettivi più profondi perché questi sono determinanti per le successive opzioni operative e il relativo comportamento.
- Ai fondatori in particolare è consigliabile di confrontarsi per tempo con il proprio distacco dalla realtà aziendale e di delegare ad esempio consapevolmente la responsabilità ai collaboratori.
- Quanto prima avviene l'alleggerimento a livello operativo, tanto maggiori sono le probabilità di un decorso positivo della pianificazione e della realizzazione della successione.



## 4 Offerte di sostegno e servizi di consulenza

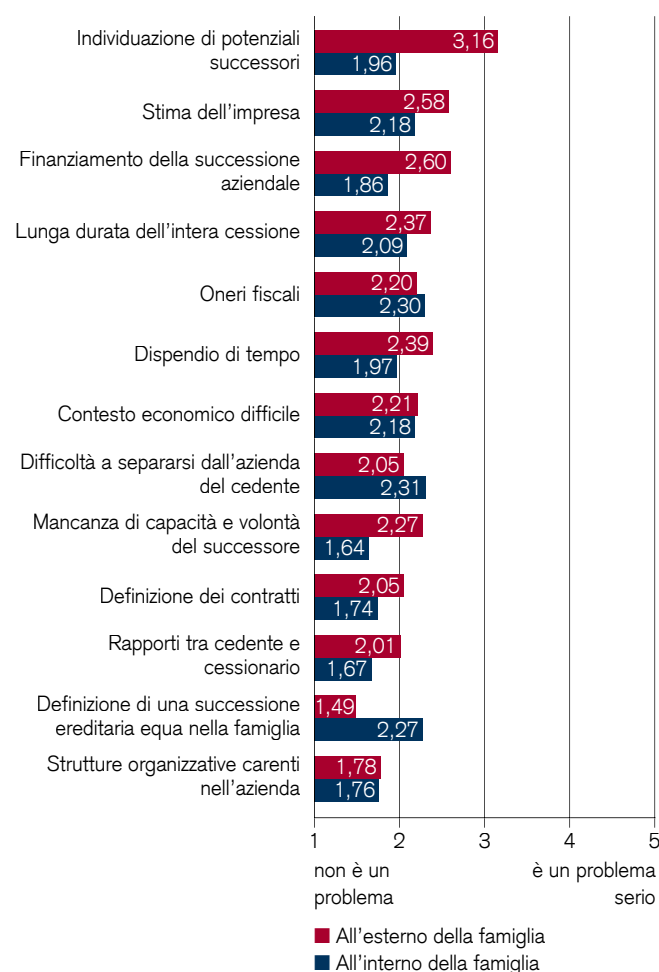
### 4.1 Aree problematiche nella regolamentazione della successione aziendale

«Sono rimasto sorpreso quando la ditta fiduciaria mi ha comunicato che il processo sarebbe durato da cinque a sette anni.»

(Imprenditore durante la successione aziendale, classe 1947, piccola azienda)

All'interno delle varie fasi di un processo di successione, molto spesso gli imprenditori si trovano inaspettatamente a confronto con problemi seri che possono avere ricadute molto differenti a seconda dell'opzione di successione prescelta. Tra questi è stato indicato come problema maggiore quello di trovare i potenziali successori (VM = 2,81), soprattutto quando si tratta di cessioni esterne alla famiglia. Ulteriori settori problematici sono rappresentati dalla valutazione dell'impresa (VM = 2,46) e dal finanziamento della transazione (VM = 2,40), anch'esse aree problematiche fortemente enfatizzate nella soluzione per la successione esterna alla famiglia.

**Figura 12: Aree problematiche nella successione aziendale** (valore medio)



Le questioni inerenti la valutazione dell'impresa e il finanziamento sono spesso dovute al fatto che numerose PMI dispongono di ingenti quote di patrimonio non necessarie all'esercizio aziendale. Scorporare tali quote dal volume della transazione o effettuare una valutazione pecuniaria costituisce in genere un'operazione da effettuarsi solo con l'aiuto di esperti. Nelle soluzioni esterne alle famiglie, inoltre, le questioni inerenti il finanziamento sono molto spesso di maggiore rilevanza poiché la quota da finanziare è più elevata rispetto alle successioni aziendali interne alla famiglia (cfr. in merito nel testo seguente). Per le successioni aziendali interne alla famiglia, al contrario, il carico fiscale e la definizione di una successione ereditaria equa

all'interno della propria famiglia sono percepiti come problema più rilevante rispetto alle soluzioni esterne alla famiglia. Il primo aspetto è soprattutto da ricondurre al fatto che il valore aggiunto ricavato dall'azienda deve essere tassato nell'ambito della transazione, anche se in alcune circostanze per il pagamento della transazione non viene trasferita liquidità<sup>1</sup>. La definizione di una successione ereditaria equa diventa difficile soprattutto nel caso in cui non tutti i figli possono essere considerati allo stesso modo per quanto riguarda conduzione e proprietà. Una tale equiparazione dei diritti, tuttavia, non è sempre possibile se non si vuole limitare eccessivamente la libertà imprenditoriale del successore attivo a livello operativo.

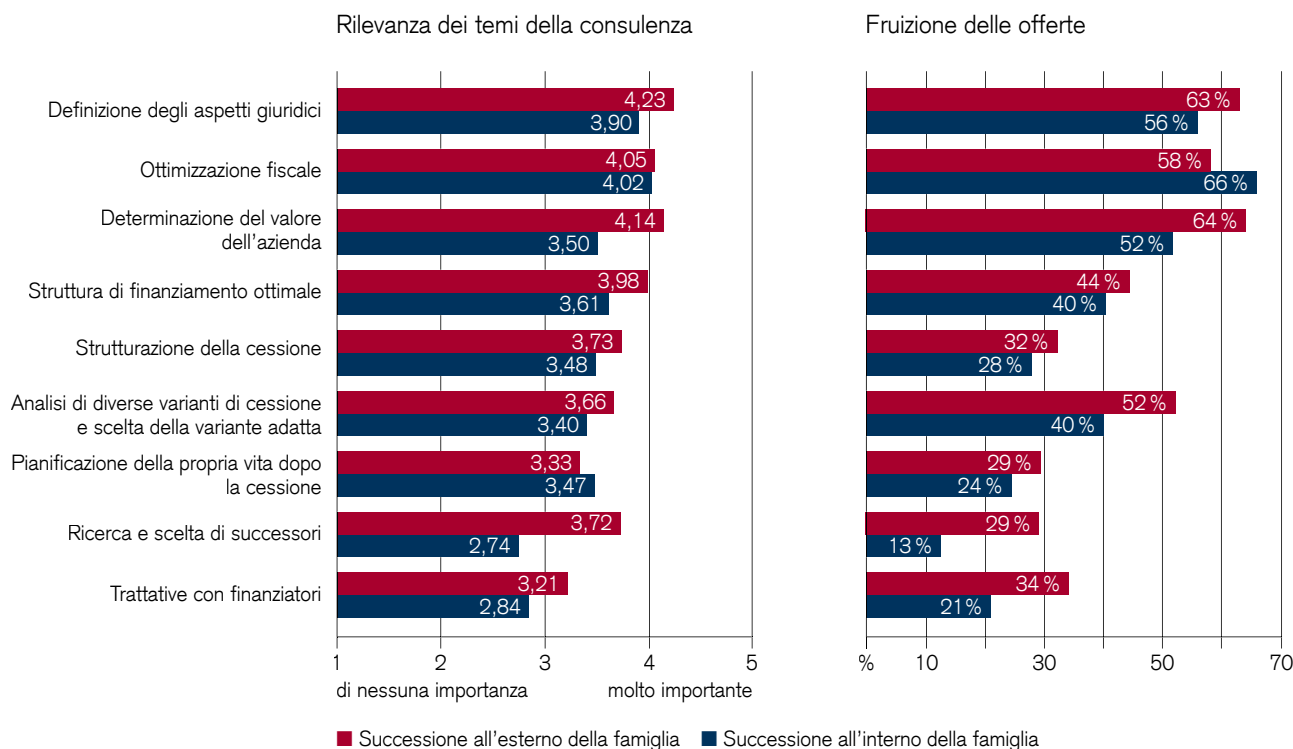
## 4.2 Esigenza e fruizione delle offerte di sostegno

«Se lei parla di fornitori di servizi in generale, le dirò una cosa: servono soprattutto persone capaci nella propria azienda. Poi, a seconda dei casi, si possono interpellare esperti esterni.»

(Imprenditore durante la successione aziendale, classe 1928, grande azienda)

Nel quadro della successione aziendale si affrontano diversi temi per i quali nella propria azienda non si dispone in misura adeguata delle conoscenze specialistiche necessarie. È quindi necessario avvalersi anche di servizi di consulenza. Poniamo quindi la questione di quali temi debbano essere principalmente seguiti da terzi e chi viene chiamato come supporto.

**Figura 13: Rilevanza dei temi della consulenza (valore medio) e fruizione di offerte nel contesto dei temi**



<sup>1</sup> Questo aspetto va visto nel contesto della Riforma II dell'imposizione delle imprese.

Ai *temi specifici* quali definizione degli aspetti giuridici (VM = 4,08), ottimizzazione dal punto di vista fiscale (VM = 4,03), definizione del valore dell'impresa (VM = 3,87) o struttura di finanziamento ottimale (VM = 3,82) viene attribuita la massima rilevanza. È particolarmente interessante la differenza tra successione aziendale interna ed esterna alla famiglia. Nelle successioni aziendali interne alla famiglia, alla maggior parte dei temi della consulenza viene riconosciuta una rilevanza ridotta, ad eccezione della pianificazione della vita per il periodo successivo alla cessione dell'azienda. Nelle successioni aziendali con soluzione esterna alla famiglia viene attribuita un'importanza notevolmente maggiore alla definizione degli aspetti giuridici, alla definizione del valore dell'impresa, all'individuazione della struttura di finanziamento ottimale e soprattutto alla ricerca e selezione del proprio successore rispetto a quanto avviene nelle successioni aziendali interne alla famiglia.

Accanto all'importanza, tuttavia, il vero aspetto interessante è l'effettivo ricorso a questi servizi di assistenza. Proprio nell'ambito delle cessioni aziendali che hanno luogo al di fuori della famiglia si fa maggiormente ricorso ai servizi di supporto e consulenza, con un'eccezione: nelle soluzioni di successione interna alla famiglia l'ottimizzazione dal punto di vista fiscale viene richiesta in misura maggiore rispetto alle soluzioni esterne alla famiglia. Questo aspetto è in contrasto con la valutazione della

rilevanza (cfr. figura 13, colonna a sinistra) e da esso si può desumere che molto spesso nella cessione di un'azienda all'interno della famiglia la complessità delle questioni fiscali venga dapprima sottovalutata, mentre successivamente risulta invece consigliabile avvalersi di una consulenza esperta.

Differenziando in base alle dimensioni dell'azienda si può quindi ritenere che, in conformità alle aspettative, per tutti i temi specifici sono stati richiesti tanti più servizi di consulenza quanto maggiore è la struttura esistente. Per la ricerca e selezione di successori nonché nella propria pianificazione aziendale, il desiderio di supporto è un po' maggiore nelle microimprese rispetto alle imprese piccole e medio-grandi.

Le interviste mostrano anche che le *aziende a conduzione familiare possono essere definite piuttosto «resistenti alla consulenza»*, anche in questo caso con l'eccezione delle questioni di diritto fiscale. In particolare è evidente che raramente sono richiesti supporto e assistenza globali lungo tutto il percorso del processo di successione (coaching), si preferisce affrontare le sfide da soli. D'altra parte, di norma gli imprenditori esprimono a posteriori un parere molto positivo su tali interventi, quando vengono utilizzati. Nei momenti critici in particolare si apprezza un'opinione neutrale dall'esterno, inoltre il coinvolgimento di terzi rende il processo vincolante per tutte le parti interessate.

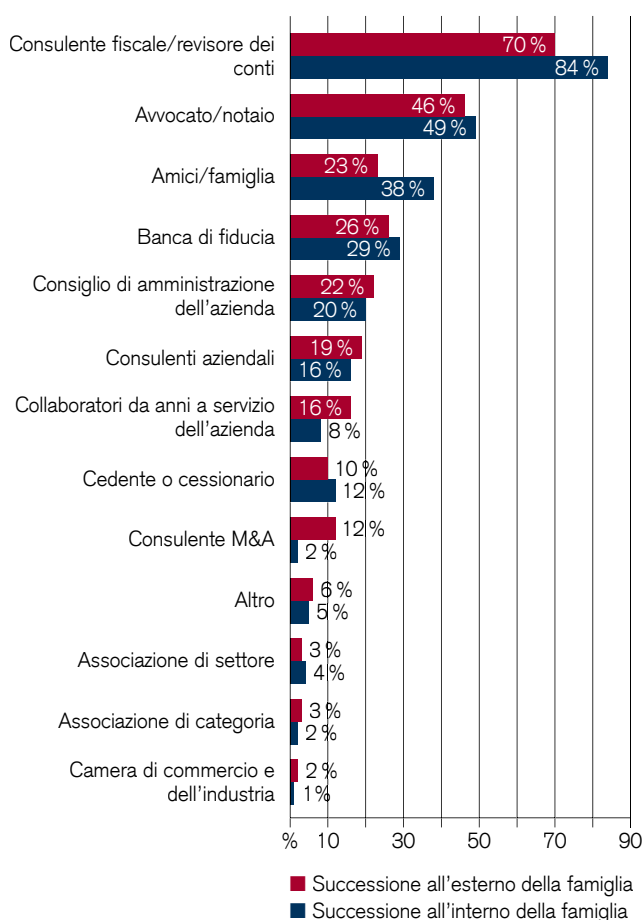
### 4.3 Fornitori di offerte di sostegno

Infine si pone la domanda su chi fornisce supporto attivo nel processo di successione, ovvero a chi ci si può rivolgere per i relativi servizi (cfr. figura 14). Nella maggior parte dei casi vengono indicati consulenti fiscali/revisori dei conti (75%), seguiti da avvocati/notai (47%), amici e famiglia (30%) e la banca di fiducia (29%). Il consiglio di amministrazione dell'impresa (20%) e consulenti aziendali generici (18%) hanno un ruolo meno rilevante. Occasionalmente forniscono supporto anche dipendenti aziendali da lunga data (12%) o la controparte (cedente o cessionario = 10%). I consulenti di fusione e acqui-

sizione (M&A) entrano in gioco soprattutto per le transazioni maggiori, preferiti nel caso di successioni aziendali esterne alla famiglia (12%), ma non per quelle interne alla famiglia (2%). Sorprende, nel contempo, che nell'ambito delle successioni aziendali interne alla famiglia (84%) siano interpellati consulenti fiscali e revisori dei conti molto più spesso rispetto alle soluzioni esterne alla famiglia (70%). In entrambi i casi (soluzione interna alla famiglia = 38%, soluzione esterna alla famiglia = 23%), amici e familiari hanno un ruolo secondario.

**Figura 14: A chi si rivolge per la consulenza?**

(possibili più risposte)



Rileviamo, in conclusione, che nel processo di successione il supporto è necessario e viene anche richiesto. Ad un esame più attento risulta chiaro che il supporto è limitato soprattutto alle conoscenze specifiche e specialistiche, mentre raramente viene richiesta un'assistenza globale per l'intero processo. Di fronte alla complessità del compito (= varietà e interconnessione delle questioni) ci permettiamo a questo punto di raccomandare l'assistenza al processo e la gestione progetto/coaching da parte di terzi.

## 4.4 Conclusioni principali deducibili dal capitolo 4

- L'individuazione di un successore esterno alla famiglia non è sempre facile. È consigliabile pensare in termini di scenari e provvedere per tempo all'avvio del processo di successione.
- Per i temi specifici quali, ad esempio, le questioni di diritto fiscale o contrattuale o il finanziamento e la valutazione dell'impresa è consigliabile richiedere la consulenza di esperti.
- È consigliabile l'assistenza al processo ad opera di esperti di successione con competenze generalistiche, per poter porre le domande giuste al momento giusto con la necessaria lungimiranza.
- Il coinvolgimento di consulenti esterni non è utile unicamente per accedere alle conoscenze degli esperti, bensì anche per fissare le tappe del proprio processo di successione.
- Nel processo di successione sono spesso coinvolte diverse consulenze tecniche. Per ottenere un risultato ottimale occorre definire con precisione le varie interfacce.





## 5 Successione aziendale dalla prospettiva finanziaria

Dalla prospettiva finanziaria nella successione aziendale emergono in particolare questioni inerenti la previdenza per la vecchiaia dell'imprenditore, il turbamento emotivo per il flusso di

denaro che cambia, la valutazione dell'impresa e la determinazione del successivo prezzo della transazione. Anche la questione su come finanziare la transazione non va trascurata.

### 5.1 Successione aziendale e previdenza per la vecchiaia

«La previdenza è a posto, ma sarebbe bello ottenere qualcosa in più.»

(Imprenditore prima della successione aziendale, classe 1949, piccola azienda)

«Io non ho la cassa pensione, quindi da questa operazione devo assolutamente ricavare qualcosa. In definitiva il prezzo è la cosa più importante e tutto il resto sono desideri secondari.»

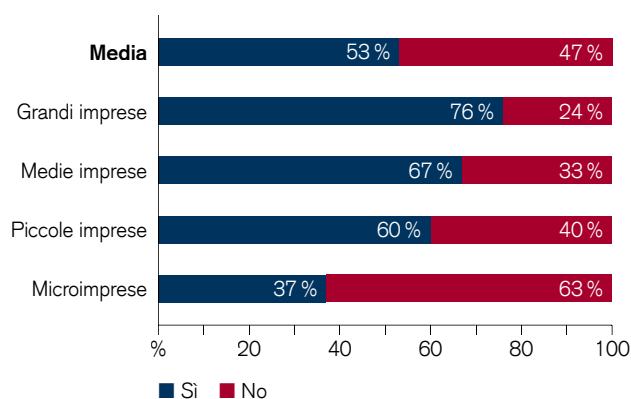
(Imprenditore prima della successione aziendale, classe 1945, piccola azienda)

Si può riscontrare che il 53 %, quindi oltre la metà degli intervistati, ha già disposto per la propria previdenza per la vecchiaia (cfr. figura 15). D'altra parte, nel 45 % dei casi la stessa *impresa rappresenta una parte del piano personale di previdenza per la vecchiaia*. Come previsto, con l'incremento dell'età aumenta il numero di imprenditori che hanno regolamentato la previdenza personale. È comunque sorprendente che, a quanto affermato, un terzo degli imprenditori oltre il 65esimo anno di età non ha ancora regolamentato la previdenza per la vecchiaia.

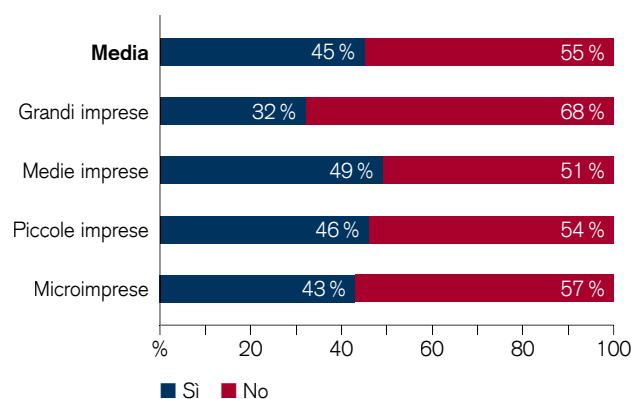
Considerando le dimensioni dell'azienda si nota che *più è piccola l'azienda, tanto più è trascurata la previdenza per la vecchiaia*. Il 63 % degli imprenditori delle microimprese afferma di non avere ancora deciso il suo assetto di previdenza. Per le grandi aziende la quota è invece solo del 24 %. Occorre di conseguenza rivolgere uno sguardo più attento alla previdenza personale per la vecchiaia soprattutto nelle microimprese, perché qui evidentemente la preparazione è minima. Contemporaneamente si può tuttavia riscontrare che tendenzialmente le microimprese sono raramente parte della previdenza per la vecchiaia, quindi gli imprenditori in questi casi si assicurano in altro modo. Evidentemente, che la successione aziendale sia regolata all'interno o all'esterno della cerchia familiare non ha alcun ruolo fondamentale in tal senso.

**Figura 15: La salvaguardia della previdenza per la vecchiaia**

Ha già adottato dei provvedimenti per la previdenza?



L'impresa è parte della previdenza per la vecchiaia?



Se l'impresa rappresenta una parte rilevante della previdenza per la vecchiaia, è necessario rivolgere particolare attenzione alla risposta fornita alle seguenti domande: esiste un mercato per l'impresa da vendere? Inoltre: la vendita dell'azienda dà i mezzi finanziari sufficienti per coprire la propria previdenza per la vecchiaia? Nel caso ideale la previdenza è già stata regolamentata molto presto e l'impresa stessa non è preventivata come

«riserva sicura», perché è noto che non esistono garanzie in tal senso.

Dalla strutturazione della previdenza personale derivano conseguenze determinanti per il processo di successione: minore è la dipendenza dal prezzo di vendita, tanto maggiore è la flessibilità nell'organizzazione della successione aziendale.

## 5.2 Il ruolo delle emozioni nelle questioni finanziarie

Di norma un imprenditore percepisce per decenni un reddito regolare e registra così un'entrata più o meno costante di mezzi finanziari per la vita privata. Non appena vengono fissati i nuovi rapporti relativi alla proprietà e la transazione è completamente conclusa, non si percepisce più alcuna retribuzione per l'attività dirigenziale. *L'assenza di un flusso di reddito continuo* rappresenta in questo caso un profondo cambiamento dal punto di vista emotivo e finanziario.

L'aumento abituale dei mezzi finanziari viene sostituito da un regolare deprezzamento. La nostra analisi indica che questo cambiamento genera anche paure esistenziali. Tali paure sono motivate nei casi in cui la previdenza personale e il ricavo della vendita non sono sufficienti per il mantenimento del tenore di

vita. Non sono invece motivate nei casi in cui i mezzi ricavati superano di gran lunga l'aspettativa di vita. Ciononostante sono state osservate paure esistenziali anche nel secondo gruppo. A questo aspetto, considerando le formulazioni spesso riscontrate nell'ambito dell'intervista, può essere collegato a nostro avviso il fatto che gli imprenditori delle PMI spesso intendono lavorare fino a quando la salute lo consente.

Dalla prospettiva finanziaria questo significa che occorre dedicare un'attenzione particolare alla previdenza nell'ambito privato, alla determinazione del prezzo di vendita e della transazione, alla forma di finanziamento e all'utilizzo del ricavato della vendita.

## 5.3 La determinazione del valore dell'impresa e il prezzo della transazione

«Il titolare guarda al passato, l'acquirente al futuro. E le due prospettive possono dare immagini estremamente diverse.»

(Imprenditore durante la successione aziendale, classe 1944, piccola azienda)

Esistono diversi metodi e approcci per la valutazione di un'impresa. In questo modo sono disponibili strumenti (più o meno) razionali che consentono una discussione al di là degli aspetti emotivi. Nel contempo, tuttavia, entrano in gioco emozioni avulse da qualsiasi strumento, che influenzano aspettative, proiezioni e valutazioni. A questo riguardo si parla di *Total Value*, una *combinazione di valutazioni finanziarie ed emotive* (cfr. in merito come approfondimento Zellweger, Fueglistaller, 2006) che possono portare ad una valutazione complessiva più alta o più bassa.

L'esecuzione della valutazione rappresenta la prima sfida, la seconda consiste nella realizzazione sul mercato delle transazioni. Di norma nell'ambito della valutazione si possono prendere in considerazione più valori. Allo stesso tempo tali valori possono scostarsi nettamente verso l'alto o verso il basso dal prezzo della transazione, tra le altre cose anche in funzione del fatto che esista o meno un mercato per l'azienda.

Le interviste hanno rilevato che cedente e cessionario vedono la valutazione in modo diverso. Per il successore il potenziale dell'impresa di solito è al centro della visione per il futuro, vale a dire che per investire in un'impresa esistente deve essere disponibile un potenziale futuro di cash flow. Questo aspetto acquista una rilevanza fondamentale soprattutto quando il prezzo della transazione viene finanziato con mezzi di terzi, ad esempio con un credito bancario da rifinanziare. Quindi, mentre il successore volge lo sguardo al futuro, il cedente considera il prezzo di vendita per lo più un indennizzo per gli investimenti effettuati (sia pecuniari che personali) nel passato. Questo porta spesso al risultato che la disponibilità a pagare del successore e il valore atteso del cedente sono nettamente divergenti.

## 5.4 La transazione con e senza corrispettivo

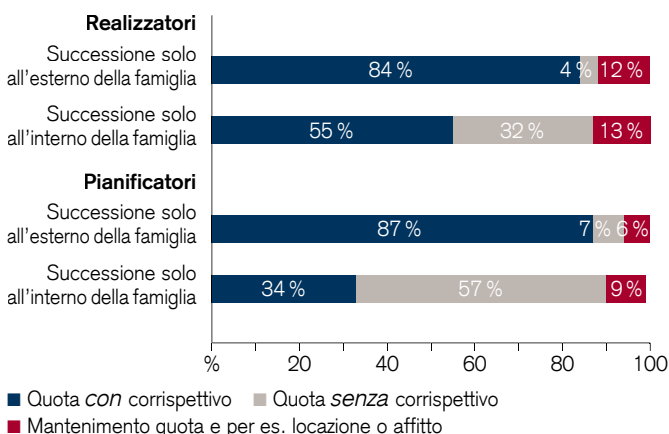
«Se il mio successore è un buon uomo, sono generoso. Potrei arrivare a cedergli anche la maggioranza. Ma se la mia previdenza per la vecchiaia non fosse assicurata, allora agirei diversamente.»

(Imprenditore dopo la successione aziendale, classe 1952, grande azienda)

Le domande sui motivi (cfr. in merito nel testo precedente) hanno già rivelato che la *massimizzazione del prezzo di vendita non rientra tra gli obiettivi più importanti*. In tal senso si pone l'interessante domanda se vengono trasferite quote aziendali dietro corrispettivo o gratuitamente, e rispettivamente in quale forma vengono trasferite.

In media i pianificatori, quindi le aziende che sono in procinto di operare una regolamentazione della successione, vorrebbero trasferire le loro quote alla generazione successiva in due terzi dei casi (66%) dietro corrispettivo e nel 27% dei casi gratuitamente. Allo stesso tempo il 7% vuole conservare le proprie quote. Per le successioni aziendali già avvenute, la percentuale dei casi con corrispettivo è notevolmente maggiore (74%) e la percentuale senza corrispettivo è di conseguenza minore (12%). Per le successioni aziendali già concluse, la percentuale di coloro che mantengono le proprie quote (12%) è nettamente superiore rispetto ai pianificatori. La figura 16 mostra i risultati differenziati tra processi di successione interni ed esterni alla famiglia.

**Figura 16: Rappresentazione della successione aziendale con e senza corrispettivo**



Da questo grafico si rileva che per le successioni interne alla famiglia la quota delle transazioni con corrispettivo è essenzialmente minore tra i pianificatori (34 %) rispetto alle successioni aziendali esterne alla famiglia (87 %). Questa tendenza può essere ricondotta al fatto, ad esempio, che i figli non dispongono di capitali sufficienti ad acquistare l'impresa dei genitori. Volgendo l'attenzione ai realizzatori, tuttavia, si nota che per le successioni aziendali interne alla famiglia la percentuale di cessioni lucrative pari al 55 % è notevolmente superiore a quella prevista nella pianificazione. A questo proposito dalle interviste risulta l'esigenza che i figli si impegnino anche finanziariamente spingendosi fino al limite individuale di sopportabilità per mantenere il più alto possibile l'impegno per l'impresa.

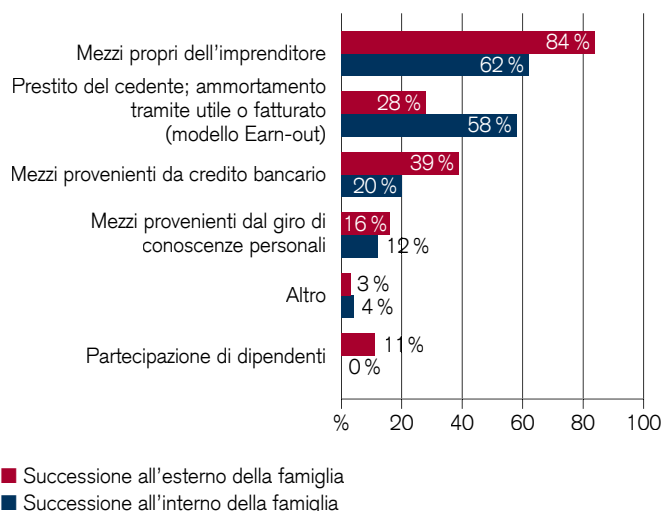
Dal rilevamento quantitativo non è possibile individuare quando e come vengano trasferite le quote minoritarie trattenute. Ci si chiede che tipo di influsso possa essere esercitato (cfr. in merito di seguito nel testo), ma anche, e soprattutto, se esiste un mercato di transazione per le quote minoritarie. In pratica, si osserva che il trasferimento delle quote minoritarie trattenute temporaneamente viene regolato nell'ambito del contratto di transazione poiché non esiste un mercato per tali quote minoritarie.

## 5.5 Forme di finanziamento delle aziende

La cessione aziendale in senso stretto, vale a dire il modo in cui le quote vengono cedute (con o senza corrispettivo) alla generazione successiva, può essere realizzata in diversi modi. Nel caso della cessione dietro corrispettivo il nostro interesse si è concentrato innanzitutto su *come è stata finanziata la successione aziendale da parte del successore*, una domanda per la quale erano possibili più risposte. In media il finanziamento dell'azienda con mezzi propri riveste un ruolo fondamentale e questa forma di finanziamento si riscontra ancora più frequentemente soprattutto nel caso di successioni aziendali esterne alla famiglia (84 %) rispetto al caso di soluzioni all'interno della famiglia (62 %). Per la copertura delle lacune di finanziamento sono possibili diverse soluzioni, *in media* tuttavia le soluzioni indicate più di frequente sono la concessione di prestito da parte del cedente (41 %), il finanziamento esterno tramite crediti bancari (33 %), mezzi provenienti dal giro di conoscenze personali (14 %) oppure partecipazioni di dipendenti (6 %). Da un'analisi più differenziata risulta che, in caso di successione aziendale all'interno della famiglia, il ricorso al prestito alla generazione successiva riveste un ruolo centrale (58 %). Al contrario, in caso di successione aziendale al di fuori del nucleo familiare, l'opzione di finanziamento complementare cui si ricorre più spesso è il finanziamento esterno tramite crediti bancari (39 %). Non rivestono invece alcuna importanza nel processo di successione

aziendale alternative quali ad esempio il finanziamento mezzanino o fondi provenienti da «business angels». La figura 17 presenta i risultati suddivisi per successione esterna ed interna alla famiglia.

**Figura 17: Il finanziamento della successione aziendale con corrispettivo<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Erano possibili più risposte

Nel caso della *cessione di quote aziendali senza corrispettivo*, sia relativamente ai pianificatori che ai realizzatori della successione, mediamente si collocano in primo piano la successione ereditaria e l'eredità, seguite da anticipo ereditario e donazione, ovvero donazione parziale. Attualmente in Svizzera non viene attribuita alcuna importanza particolare allo strumento della fondazione. Poiché la cessione senza corrispettivo gioca un ruolo soprattutto in caso di successione aziendale all'interno della famiglia (cfr. sopra), questo risultato non è sorprendente. Da un punto di vista pratico al massimo si pone la questione se sarà necessario o meno pagare imposte sulla successione – questione che viene trattata in maniera differente nei diversi Cantoni.

Infine si pone la questione del ruolo che assumono gli imprenditori nel caso in cui continuano a detenere quote dell'azienda. Sia i pianificatori che i realizzatori della successione considerano

relativamente importante il mantenimento di una funzione nell'ambito del consiglio di amministrazione o del comitato consultivo. A tale proposito emerge che tra i pianificatori quest'istituzione riveste un'importanza sensibilmente maggiore nel caso di successioni aziendali all'interno della famiglia rispetto al caso di soluzioni esterne al nucleo familiare. I dati, però, dimostrano anche che per i realizzatori essa ha un maggiore significato nell'ambito di successioni esterne alla famiglia. Ciò può essere interpretato come il desiderio della nuova generazione di continuare a sfruttare nell'ambito della vendita dell'azienda potenzialità quali la rete di contatti con clienti, fornitori ed altri stakeholder. Sorprendentemente, il mantenimento di una funzione a livello operativo della generazione cedente risulta chiaramente più diffuso nel caso di successioni aziendali esterne alla famiglia rispetto al caso di soluzioni interne al nucleo familiare. Associazione in partecipazione, affitto, locazione o addirittura l'impiego di un manager esterno giocano invece un ruolo secondario.

## 5.6 Conclusioni principali deducibili dal capitolo 5

- Una previdenza per la vecchiaia regolata in maniera seria e tempestiva amplia il margine di azione nell'ambito della realizzazione della successione aziendale e, a livello psicologico, contribuisce a sviluppare la capacità di distacco dall'azienda.
- Quanto più piccola è un'azienda, tanto più importante è la creazione per tempo del capitale di vecchiaia in ambito privato.
- Quanto più piccola è la soluzione previdenziale in ambito privato, tanto più importante è l'esistenza di un mercato di transazione per l'impresa.
- Gli stati d'animo e gli atteggiamenti emotivi possono favorire o ostacolare un processo di cessione.
- Non vi è alcuna garanzia che il valore dell'azienda risultante dalla relativa stima possa essere effettivamente realizzato sul mercato.
- I cedenti sono anche disposti a rinunciare ad un corrispettivo nel caso in cui le modalità di regolamentazione della successione corrispondano ai loro obiettivi prioritari e non vi sia un'assoluta necessità finanziaria.
- È quasi impossibile finanziare la realizzazione della successione dell'azienda senza l'impiego di consistenti mezzi propri da parte del cessionario.

## Bibliografia

Ufficio federale di statistica (UST) (2008): KMU-Landschaft im Wandel. Analysen zur Betriebszählung 2005. Neuchâtel: Ufficio federale di statistica

Credit Suisse (2007): La gestione della successione nelle PMI – Guida pratica

Fopp, Leonhard. Herausforderung Unternehmer-Nachfolge. Sichern Sie Ihr Lebenswerk! Zurigo: Orell Füssli Verlag AG.

Frey, U.; Halter, F.; Zellweger, T.(2004): Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz, San Gallo, edito da KMU-HSG.

PwC 2005: Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz. Zurigo: PricewaterhouseCoopers.

Zellweger, T.; Fueglistaller, U. (2006): Was ist ein Familienunternehmen wert? Zurigo: Ernst & Young.

## Appendice

**Tabella 4: Composizione della serie di dati e quota di partecipazione**

	Contattati	Recapito impossibile	Non hanno voluto/ potuto partecipare	Risposte (quota di partecipazione)
Totale di base	6000	312 (5,2 %)	55 (0,9 %)	572 (10,0 %)
Boost <sup>1</sup>	2000	130 (6,5 %)	24 (1,2 %)	175 (9,4 %)
Realizzatori	1 443	27 (1,9 %)	37 (2,6 %)	125 (8,8 %)
Non categorizzati				59
<b>Total</b>	<b>9 443</b>	<b>469 (5,0 %)</b>	<b>116 (1,2 %)</b>	<b>931 (10,4 %)</b>

**Tabella 5: Panoramica delle aziende della rilevazione qualitativa dei dati**

Regione di esecuzione del sondaggio	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 38 Svizzera tedesca (Cantoni ZH, ZG, SG, BE, AG)</li> <li>■ 8 Svizzera occidentale (Cantone VD)</li> </ul>
Funzione dei partecipanti	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 32 titolari</li> <li>■ 14 soci con quota azionaria</li> </ul>
Dimensioni dell'azienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 32 con 10–50 dipendenti</li> <li>■ 14 con più di 50 dipendenti</li> </ul>
Situazione aziendale	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 16 prima della cessione (di cui 4 in ambito familiare)</li> <li>■ 16 cessione in corso</li> <li>■ 14 dopo la cessione</li> </ul>
Settori (estratto)	Piccola impresa tipografica/editoriale, commercio al dettaglio, commercio all'ingrosso, consulenza aziendale e fiscale, holding e società d'investimento, agenzia pubblicitaria, artigianato (installazioni sanitarie), stuccatore, tintoria, elettronica, costruzione di caminetti, falegnameria, trasporto terrestre e logistica, studio di architettura, informatica, industria del legno e del mobile, logistica medica

<sup>1</sup> Indirizzi supplementari di imprenditori per i quali si pone la questione della successione aziendale.



## La riuscita della successione aziendale

Uno studio con gli imprenditori PMI sugli aspetti emotivi e finanziari





# Quesiti di ordine pratico rivolti agli imprenditori per i quali si pone la questione della successione

La successione aziendale è un compito strategico fondamentale che l'imprenditore è chiamato a svolgere personalmente. Sulla base delle informazioni raccolte nel presente studio e di diverse esperienze pratiche, qui di seguito vengono formulati 15 quesiti

concreti. Se l'imprenditore può rispondere «sì» in coscienza ad un'ampia maggioranza delle domande, a nostro parere la probabilità di risolvere in maniera soddisfacente la questione della successione aziendale è molto elevata.

	Domanda	Si	No
1	Sa quali elementi dell'azienda può e vuole trasferire alla prossima generazione oppure vendere ad un nuovo proprietario (per es. modello operativo, beni mobili e immobili)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	È sicuro che l'azienda da cedere disponga di un potenziale futuro fondato e plausibile?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	È sicuro che esistano acquirenti interessati e quindi un mercato di transazione per la sua azienda?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Ha fatto in modo che l'azienda disponga di strutture e processi che ne garantiscano la sopravvivenza anche senza la sua collaborazione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Ha definito la gestione del progetto di regolamentazione della successione aziendale nell'impresa e/o nella sua sfera privata oppure ha stabilito la strategia di successione riportandola per esempio per iscritto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Ha mai effettuato una stima realistica dell'azienda?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Può mantenere il suo standard di vita dopo il suo ritiro anche nel caso in cui non ottenga l'eventuale ricavo massimo dalla vendita o ha predisposto la sua previdenza vecchiaia in modo da non dover dipendere necessariamente da un buon ricavo derivante dalla vendita dell'azienda?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Ha in mente diversi potenziali successori e non si concentra solamente su una sola opzione (per es. all'interno della famiglia, dipendenti, vendita a terzi)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Pensa alla questione della successione e dell'evoluzione degli affari in termini di possibili scenari (= «cosa succederebbe se...?»)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Sa se può o vuole cedere la direzione e la proprietà dell'azienda contemporaneamente o gradualmente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Ha definito in maniera chiara e comprensibile i suoi obiettivi per la successione aziendale e li ha riportati per iscritto per suo uso personale?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	È sicuro che il suo attuale consulente, come per es. avvocato, fiduciario o banca di riferimento, sia competente in materia di successione aziendale?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Conosce tutti i rischi e le opportunità, i punti di forza e i punti deboli della sua azienda che potrebbero essere identificati da un acquirente esterno ed utilizzati per influenzare il prezzo nell'ambito delle trattative di compravendita?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	È disposto a cedere alla generazione futura la responsabilità e con essa anche la libertà decisionale nella forma della maggioranza?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Può dire in coscienza di aver iniziato per tempo a pianificare la successione aziendale?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Per voi è  
il lavoro di  
tutta una vita.

Per noi è anche  
una successione  
da pianificare.

Ordinate subito gratis la guida  
«La gestione della successione  
nelle PMI»: 0800 88 88 73

Desiderate essere certi che saranno persone affidabili a prendersi cura del vostro lavoro di una vita? Il Credit Suisse vi affianca prima, durante e dopo il passaggio alla nuova generazione. Maggiori dettagli nell'ambito di un colloquio personale. Oppure sulla guida «La gestione della successione nelle PMI». Ordinatela ora gratuitamente: 0800 88 88 73 o su [www.credit-suisse.com/successione](http://www.credit-suisse.com/successione)

**Nuove Prospettive. Per Voi.**

**CREDIT SUISSE** 