

**SUPSI**

# Trasmissione d'impresa



Rapporto a cura di  
**Siegfried Alberton**  
Professore SUPSI, Responsabile Centro competenze inno3

**Leandro Bitetti**  
Ricercatore Centro competenze inno3

Committente  
**Dipartimento delle finanze e dell'economia**  
**Divisione dell'economia**  
**Ufficio per lo sviluppo economico**

# Indice

p. 3	Abstract
p. 4	Introduzione
p. 6	Metodologia
p. 7	Risultati
p. 9	Misure
	Conclusione
p. 10	Ringraziamenti
	Bibliografia

## Indice delle figure

p. 4	<b>Figura 1</b> Modello di trasmissione di una PMI
p. 7	<b>Figura 2</b> Applicazione del modello all'interno delle tappe della successione
p. 8	<b>Figura 3</b> Figura riassuntiva insegnamenti/criticità inno3 e Focus Group

## Abstract

Il Centro competenze inno3 del Dipartimento di Economia Aziendale, Sanità e Sociale, della Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana, ha sviluppato e testato un modello per le trasmissioni aziendali (trasferimenti, successioni e vendite), all'interno del progetto "Processo di trasmissione d'impresa: test di un modello per le PMI ticinesi" commissionato dall'Ufficio per lo sviluppo economico del Dipartimento delle finanze e dell'economia.

I ricercatori hanno dapprima testato il modello sviluppato in 10 aziende in fase di trasmissione, dopodiché hanno analizzato un campione di controllo di 11 aziende che avevano già effettuato la trasmissione, in modo da validare e migliorare il modello. Con un Focus Group conclusivo, con alcuni imprenditori di entrambi i campioni analizzati, è stato possibile confermare e ampliare gli insegnamenti emersi nel corso dello studio. Gli insegnamenti principali riguardano elementi come la gestione strategica d'impresa, il coinvolgimento dei collaboratori, la struttura proprietaria, l'età di ripresa dell'azienda, la formazione tecnica e le esperienze esterne del riprenditore.

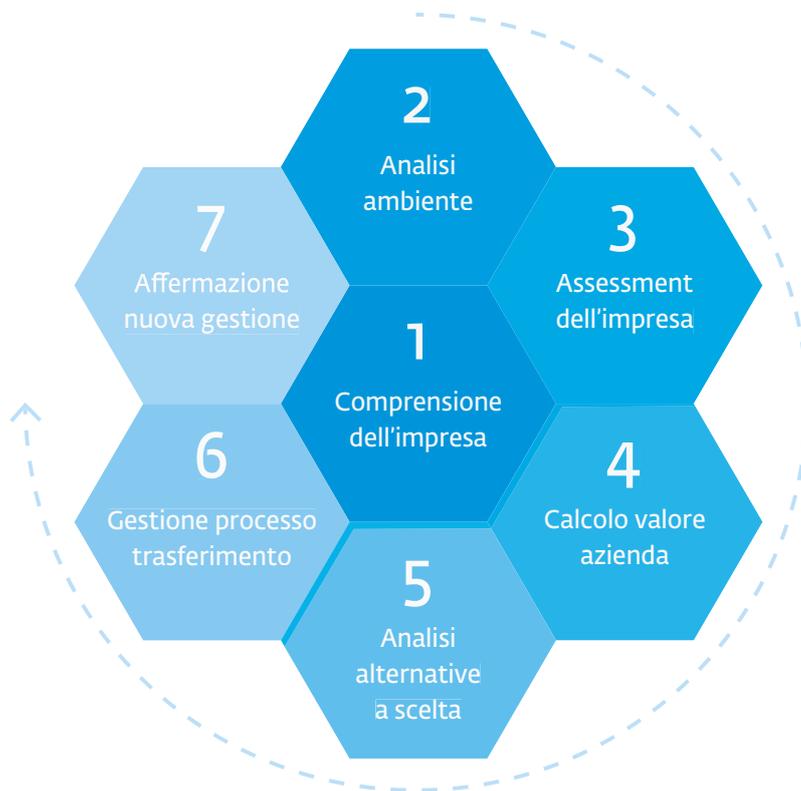
Il Centro competenze inno3 ha identificato una serie di misure da intraprendere per far fronte alle criticità identificate nello studio, quali, ad esempio, un manuale operativo, la sensibilizzazione al tema e la proposta di una formazione continua specialistica, rivolta ai professionisti che vogliono ampliare le proprie competenze sul tema della trasmissione d'impresa.

## Introduzione

I risultati emersi dall'indagine "Successione aziendale in Ticino", realizzata da inno3 tra i mesi di ottobre e novembre 2011, i quali mostravano come, entro il 2018, circa 5'000 imprese ticinesi avrebbero dovuto essere trasmesse, hanno sollevato preoccupazione presso tutti i soggetti economici e i policy maker, soprattutto alla luce del fatto che 1/3 di esse ancora non aveva cominciato a riflettere sulle modalità di trasmissione. Questo dato è confermato anche a livello nazionale da uno studio del Credit Suisse, che, dopo aver intervistato 1300 PMI svizzere, ha identificato che "il 20 per cento degli imprenditori intervistati prevede di cedere l'azienda entro i prossimi cinque anni" (Bird et al., 2016). Gli effetti macroeconomici e territoriali, in termini di possibili chiusure d'aziende, con la conseguente perdita di posti di lavoro, di conoscenze, capacità, competenze e, a volte, anche tradizioni, sarebbero difficilmente compensabili con la sola promozione di nuove realtà imprenditoriali o attirando attività provenienti dall'estero.

La rilevanza del fenomeno e la consapevolezza che l'avvicendamento al vertice dell'impresa sia un momento cruciale e delicato per la sua sopravvivenza e il suo sviluppo hanno condotto i ricercatori a formulare proposte concrete per sostenere le imprese e, di riflesso, l'ambiente macroeconomico durante questo delicato e complesso processo.

All'interno di questo quadro generale s'inserisce il filone di ricerca sviluppato da inno3. Esso propone un approccio sistemico e multidisciplinare alla trasmissione d'impresa. Tale processo si situa in un contesto più ampio che, oltre a garantire la sopravvivenza dell'azienda, mira a favorirne lo sviluppo, attraverso un'attività di rigenerazione strategica che stimoli l'imprenditorialità, l'innovazione, lo sviluppo e il trasferimento delle conoscenze sul territorio.



Il modello sviluppato dal Centro competenze inno3, strutturato in sette fasi (Figura 1), ha quale obiettivo quello di consentire alle PMI di prepararsi ad affrontare il delicato processo successorio. In esso s'identificano sia attività tipiche e proprie del processo di trasmissione d'impresa, sia attività che dovrebbero essere svolte costantemente per infondere, nella cultura aziendale, il pensiero strategico e la predisposizione al cambiamento. La revisione critica della letteratura pone in evidenza come la maggior parte degli studi si concentri sul processo successorio e sui suoi attori (predecessore, successore, famiglia), assegnando scarsa importanza al "sistema impresa" nel suo complesso e al suo ambiente di riferimento. D'altro canto, la curva d'esperienza insegna che solo il 50% delle imprese sopravvive alla seconda generazione, un dato stabile nell'ultimo trentennio, che indica come vi sia ancora molto da fare per garantire l'obiettivo di continuità aziendale tanto anelato dagli imprenditori ed essenziale per il benessere economico in generale. Il modello proposto dal Centro competenze inno3 pone l'impresa al centro dell'intero processo di trasmissione, rendendola più attenta all'ambiente in cui opera e alle dinamiche in gioco, più proattiva, meno accentrata sulla figura dell'imprenditore e più orientata ai propri obiettivi di sopravvivenza e di sviluppo a lungo termine.

**Figura 1**  
Modello di trasmissione di una PMI

Fonte  
Elaborazione del  
Centro competenze  
inno3

Il modello consente alle aziende di prepararsi ad affrontare le situazioni meno prevedibili. In esso s'identificano sia attività tipiche e proprie del processo successorio, sia attività che dovrebbero essere svolte periodicamente per mantenere viva l'imprenditorialità, stimolare l'innovazione e preparare l'azienda, nel suo insieme, ad affrontare nuove sfide, tra le quali, a tempo debito, l'avvicendamento dell'imprenditore.

La prima fase di "Comprensione dell'impresa" consiste nell'identificazione dei soggetti che influenzano in modo diretto le scelte, le azioni e i comportamenti dell'impresa, al fine di comprendere gli obiettivi, i valori e le dinamiche relazionali del "sistema impresa".

La seconda fase riguarda l'"Analisi ambientale". L'elaborazione di riflessioni strategiche, siano esse riguardanti il processo di trasmissione d'impresa o la definizione del suo potenziale e percorso futuro, non può esulare dal considerare l'ambiente in cui l'azienda opera. Per questo motivo risulta indispensabile analizzare l'ecosistema esterno dell'azienda.

La fase di "Assessment dell'impresa" è d'importanza cruciale per l'intero processo di trasmissione. Infatti, al termine di questa fase, l'imprenditore, il repreneur o il successore sono in grado di comprendere come l'impresa si collochi nel proprio ambiente di riferimento, quali sono le risorse e le competenze di cui dispone e necessita, quali sono le sue reali possibilità di sopravvivenza e sviluppo, rispettivamente qual è la performance attesa per il futuro. È solo a questo punto che si può tracciare una strategia di trasmissione, che consenta di conseguire e sostenere nel lungo termine quell'obiettivo di economicità da cui ha preso avvio l'intero processo. Oltre a permettere la comprensione della posizione dell'azienda all'interno del suo sistema di riferimento, questa fase consente di agevolare la trasmissione del know-how e delle competenze non unicamente in ottica di trasmissione della proprietà ma anche in caso di avvicendamenti tra i collaboratori.



Il "Calcolo del valore" di un'azienda ha un'importanza rilevante in molti contesti, ma soprattutto allorché si è in presenza di un cambiamento di proprietà (Guatri & Bini, 2005). In particolare, tale valutazione si rende necessaria sia durante la preparazione della successione sia al momento della sua concretizzazione (Consiglio Federale, 1° aprile 2009). In ottica successoria il modello di inno3 prevede che il valore venga calcolato considerando le informazioni provenienti dalle analisi svolte nelle fasi precedenti, nella ferma convinzione che "senza un'adeguata conoscenza della storia, delle dinamiche e delle prospettive aziendali un qualsiasi modello valutativo perde di significato" (Bartoli & Ossoli, 2009, p. 47).

Con il completamento della fase 4 si è descritta e compresa la natura sistemica del processo di trasmissione, definendo il valore e le potenzialità future dell'azienda. Per l'imprenditore e i proprietari si giunge così a dover stabilire quale sia la miglior forma di trasmissione: successione all'interno della famiglia, managerializzazione, trasferimento interno o esterno. In questa fase di "Analisi delle alternative e scelta" vengono, infatti, valutate le possibili alternative al fine di scegliere come verrà concretamente realizzata la trasmissione d'azienda.

Il processo di transizione si concretizza con l'entrata in azienda del subentrante e l'assunzione del nuovo ruolo di "imprenditore uscente" da parte del cedente. A questo punto è necessaria la "Gestione del processo di trasferimento". Si tratta di un momento psicologicamente difficile e delicato per tutte le parti in causa, in cui è

necessaria la presenza di un osservatore super partes che aiuti a delineare un processo di successione, supervisioni la sua attuazione, individui in modo preventivo i potenziali problemi, introduca i correttivi necessari e accompagni questa fase delicata ed essenziale.

Infine, vi è l' "Affermazione della nuova gestione", in cui il successore è finalmente alla guida della propria azienda e deve iniziare ad imporre il proprio stile e il proprio modello di business, adottando quei provvedimenti che segnano il definitivo passaggio dalla vecchia alla nuova gestione.

## Metodologia

Il progetto, iniziato a gennaio 2013 e nell'ottobre del 2015, è cominciato dallo sviluppo degli strumenti per il test del modello sviluppato nella tesi master di Ornella Piana (2012) e perfezionato ulteriormente dal team di ricerca di inno3. In questa fase i ricercatori hanno messo a punto gli strumenti per il rilevamento e l'elaborazione dei dati presso le imprese che sono in procinto o stanno affrontando il processo successorio.

In seguito, sono state selezionate le imprese da coinvolgere direttamente nell'applicazione e nella validazione del modello. Il centro competenze inno3 ha selezionato 10 aziende in provenienza da settori diversi (metalcostruzioni, idraulico-sanitario, distribuzione, industria, produzione e distribuzione di veicoli, settore grafico e servizi) e caratterizzate da differenti tipologie di trasmissione (trasferimento esterno, successione e Management buy-out). La struttura del campione presso il quale è stato applicato il modello era, dunque, eterogenea, sia per ciò che concerne i settori d'appartenenza delle diverse aziende, sia per la tipologia di trasmissione che è stata scelta, così come per la dimensione. Tale eterogeneità ha permesso di valutare il modello rispetto a situazioni tra loro molto diverse, mettendo in luce punti comuni e differenze.



Dopo aver testato il modello, si è passati allo studio del campione di controllo. Dapprima, i ricercatori hanno selezionato le imprese che già avevano svolto una trasmissione. La struttura del campione di controllo, composta da 11 aziende, è stata, anch'essa, eterogenea, sia per ciò che concerne i settori d'appartenenza delle diverse aziende (produzione, servizi, commercio all'ingrosso, edilizia e gastro), sia per ciò che riguarda la tipologia di trasmissione vissuta dalle aziende coinvolte (successione, vendita, MBO e successione con socio esterno alla famiglia). Inoltre, sono state selezionate aziende che hanno vissuto trasmissioni caratterizzate da diversi gradi di complessità, in modo da disporre di insegnamenti sufficientemente diversificati. In seguito, si è proceduto alla ricostruzione del processo di trasmissione di ognuna delle imprese selezionate, attraverso analisi desk e incontri con il riprenditore e, laddove possibile, con l'imprenditore uscente. Per concludere lo studio del campione di controllo, è stata svolta un'analisi congiunta dei diversi casi e il confronto con le fasi del modello sviluppato da inno3.

La fase conclusiva riguarda la messa a punto del modello proposto dal Centro competenze inno3 grazie agli insegnamenti e alle criticità individuati al progredire del progetto. Per completare questa importante fase e validare definitivamente il modello, è stato svolto un Focus Group al quale hanno partecipato sia aziende presso le quali è stato applicato il modello, sia aziende del campione di controllo. Questa giornata ha permesso la discussione e la condivisione della pertinenza del modello e degli insegnamenti/criticità emersi nel corso dello studio, nonché di individuare, discutere e condividere alcune misure di supporto al processo successorio e gli attori coinvolti/da coinvolgere in tale processo.



## Risultati

L'applicazione del modello presso le dieci imprese del campione di base ha permesso di mettere in luce importanti insegnamenti e criticità concernenti l'intero processo di successione.

Un primo insegnamento riguarda la struttura temporale del processo successorio. La trasmissione aziendale è caratterizzata, infatti, da **tre tappe fondamentali** che si susseguono e che sono tra loro strettamente interconnesse. Ogni tappa è caratterizzata da specifiche criticità. Le tre tappe della trasmissione si riferiscono al momento prima della trasmissione, al processo successorio, e alla rigenerazione strategica. Il modello proposto da inno3 vuole fungere da guida per i diversi attori coinvolti nelle diverse fasi che caratterizzano l'importante e delicato processo di successione aziendale. Le fasi che si susseguono all'interno delle tre tappe del modello sono tra loro interconnesse per cui non è pensabile una loro applicazione parziale, se non a rischio di tralasciare elementi importanti e quindi di minacciare il successo dell'intero processo successorio.

Come si può evincere dalla Figura 2, nella prima tappa risultano di grande importanza le prime tre fasi del modello, segnatamente la comprensione, l'analisi ambientale e l'assessment dell'azienda.

Questi passaggi permettono agli attori coinvolti di disporre di una chiara e precisa fotografia concernente l'attuale situazione dell'azienda. Inoltre, vengono definite alcune importanti criticità da affrontare per non incorrere in errori potenzialmente fatali. In particolare, l'assessment dell'impresa permette di identificare, tra le altre cose, le principali competenze che dovranno essere trasmesse e gli attori coinvolti o da coinvolgere nel processo di trasferimento.

Nella tappa centrale della successione vengono ponderati ulteriormente gli elementi emersi nella tappa precedente. Questa tappa prevede la valutazione aziendale, l'analisi delle alternative successorie e l'avvio del processo di trasmissione, in particolare del know how. La gestione del processo di trasferimento prosegue anche nella tappa di rigenerazione strategica. In quest'ultima tappa la nuova gestione comincia gradualmente ad affermarsi.

Di seguito riassumiamo le criticità principali riguardanti le tre tappe fondamentali del percorso di trasmissione aziendale emerse nel corso del progetto (test del modello e verifica con il campione di controllo), incrociate e confrontate con quelle emerse durante il Focus Group finale (vedi Figura 3).

**Figura 2**

Applicazione del modello all'interno delle tappe della successione

Fonte

Elaborazione del Centro competenze inno3



#### Legenda

- ◆ Riscontrati sia da inno3, sia da focus group
- ◆ Riscontrati solo da inno3
- ◆ Riscontrati solo da focus group

**Figura 3**  
Figura riassuntiva insegnamenti/criticità inno3 e Focus Group

Fonte  
Elaborazione del  
Centro competenze  
inno3

Nonostante il fatto che il numero di criticità riscontrate nella tappa del "Processo successorio" sia maggiore in termini assoluti, le criticità che si verificano "Prima della trasmissione" e durante la "Rigenerazione strategica" hanno un'importanza strategica maggiore.

La criticità che si riscontrano durante il "**Processo successorio**", infatti, seppur importanti, sono prettamente **operative e tecniche** e l'apertura dell'azienda ad uno specialista in successioni che possa accompagnarla lungo questo percorso potrebbe concorrere alla loro soluzione. Durante questo progetto il Centro competenze inno3 ha riscontrato che la criticità più importante si verifica "**Prima della trasmissione**" e consiste proprio nell'**avviare il processo**. Prima della trasmissione è necessario prendere tutta una serie

di **decisioni strategiche che hanno un impatto significativo sul futuro aziendale** quali le questioni ereditarie, l'analisi strategica aziendale e l'identificazione e coinvolgimento del riprenditore. Un'altra tappa particolarmente critica in termini strategici è quella della "**Rigenerazione strategica**", in cui, al fine di avviare un rilancio aziendale con la nuova proprietà, è importante un **approccio critico e sistemico** e, nel contempo, **aperto e collaborativo** da parte del riprenditore, nonché un **supporto** e un **accompagnamento** da parte del cedente.

# Misure

Considerata la grande importanza rivestita dalle PMI nel contesto socio-economico svizzero e ticinese, la trasmissione aziendale è un momento tanto importante quanto delicato che necessita di strumenti d'accompagnamento appropriati, i quali mirano a partecipare in maniera sistemica alla risoluzione delle criticità identificate nello studio per quanto concerne il processo successorio:

## 1) Lo strumento di sensibilizzazione

Lo strumento si rivolge agli imprenditori e intende fornire una prima diagnosi di massima dell'azienda sugli elementi che potrebbero rallentare, complicare o, addirittura, bloccare la trasmissione. Lo strumento tocca i principali temi che sono risultati essere abilitanti per il processo di trasmissione nel corso del progetto di ricerca e il suo scopo ultimo è quello di sensibilizzare e rendere attenti gli imprenditori sulla necessità di dedicare tempo ed energie sufficienti alla trasmissione della propria azienda, affrontandola per tempo.

## 2) Manuale operativo

Il manuale operativo vuole essere uno strumento pratico per l'applicazione del modello inno3. Tale manuale, che verrà pubblicato e messo in vendita al pubblico, è uno strumento rivolto principalmente a **chi accompagna l'intero processo di trasmissione d'impresa**, il quale coinvolge, oltre all'imprenditore e all'impresa, una serie di figure professionali con competenze diversificate e multidisciplinari, che consentono di svolgere in modo ottimale e mirato le diverse fasi attraverso consulenze specialistiche. Nella pratica, ciò avviene spesso in modo poco coordinato, con interventi scarsamente collegati tra loro. Il manuale operativo colma la necessità di disporre di una **visione sistemica** sull'intero processo successorio. Una modalità d'azione poco coordinata può rappresentare un forte rischio per il successo dell'intero processo.

## 3) Formazione

Come confermato dai partecipanti del Focus Group, sarebbe opportuno formare

e certificare una figura professionale che possa fungere da **mentore**. Il mentore deve possedere la visione d'insieme dell'intero processo successorio e guidare il percorso che assicura lo svolgimento di tutte le fasi del modello, identificando al momento opportuno gli specialisti da coinvolgere nei diversi ambiti tematici, coordinandone le attività (Piana, 2012), come un medico generico, che effettua una prima analisi globale dalla quale emergono le diverse necessità d'intervento, che devono poi essere affrontate dagli specialisti. Per questi motivi, si sta ipotizzando la realizzazione, di concerto con le associazioni economiche, di una **formazione continua specialistica**, rivolta a tutti i professionisti che vogliono ampliare le proprie competenze sul tema del trasferimento d'impresa. Tale formazione utilizzerà il manuale operativo come testo di riferimento e, piuttosto che essere un corso tecnico, mira a infondere una mentalità orientata alla gestione strategica d'impresa nel contesto specifico delle trasmissioni aziendali.

Una versione "light" del manuale operativo (aperta al pubblico) e lo strumento di sensibilizzazione sono disponibili sul sito internet della Divisione dell'economia del DFE sulla pagina relativa alle trasmissioni d'impresa: [www.ti.ch/trasmisione-aziendale](http://www.ti.ch/trasmisione-aziendale).

## Conclusione

Il costante contatto con alcune imprese del territorio (quelle presso le quali è stato testato il modello, così come quelle del campione di controllo) ha permesso di raccogliere numerosi feedback, in particolare in seguito alla consegna dei rapporti alle imprese. Gli apprezzamenti sono stati espressi su più fronti. In particolare, è piaciuto il coinvolgimento del Cantone e delle istituzioni nell'affrontare questa problematica di grande attualità per il Ticino. Dal lato strettamente legato all'applicazione del modello sono stati espressi apprezzamenti concernenti l'importanza della comprensione e della visione della situazione globale dell'azienda, che in molti casi ha aiutato l'imprenditore a far chiarezza sulle criticità e sulle fasi da affrontare nel processo successorio. L'identificazione delle risorse e delle competenze chiave, del mercato potenziale e degli scenari di sviluppo, così come anche la formalizzazione dei processi e delle attività chiave da trasmettere sono stati considerati di grande utilità ai fini non solo della trasmissione aziendale, bensì anche della gestione corrente e della crescita dell'azienda.

La ricerca ha permesso di identificare le due tappe più delicate e, per certi versi decisive, nel processo di trasmissione aziendale, segnatamente la fase di preparazione alla successione e la fase di rigenerazione strategica (post successione). Queste due tappe sono quelle prevalentemente strategiche, mentre quella centrale di gestione del processo di trasmissione è di tipo prevalentemente operativo. Il rischio di concentrarsi unicamente sugli aspetti operativi, come spesso riscontrato empiricamente anche durante il presente studio, tende a produrre delle trasmissioni riuscite (eventualmente) dal punto di vista tecnico, ma nel contempo a produrre aziende fragili dal punto di vista economico-gestionale e strategico. Il modello proposto dal Centro competenze inno3 intende fungere da punto di riferimento per le PMI, fornendo loro alcune importanti linee guida affinché possano attraversare con successo questa fase del ciclo di vita aziendale.



## Ringraziamenti

Gli autori ringraziano l'Ufficio per lo sviluppo economico del Dipartimento delle finanze e dell'economia, per l'opportunità data al Centro competenze inno3 di sviluppare un filone di ricerca applicata molto importante quali le trasmissioni d'impresa. Si ringraziano tutti gli imprenditori e riprenditori coinvolti nel progetto di ricerca per la loro grande disponibilità e il loro fondamentale contributo e il gruppo d'accompagnamento che ha fornito importanti spunti per lo svolgimento del progetto. Infine, un sincero ringraziamento alla docente-ricercatrice del DEASS Ornella Piana, a Lorenzo Puglisi e a Marco Ballabio che hanno partecipato a questo progetto assieme agli autori.

## Bibliografia

Bartoli, F. & Ossoli, G. (2009). *Valore d'impresa e valore intangibile. Una metodologia per la valutazione delle aziende: guida alla misurazione e alla pianificazione del valore*. Franco Angeli.

Bird, M., Andric, M., Christen, A., Gachet, E., Halter, F. A., Kissling, S., Schenk, R., Zelweger, T. M. (2016). *La successione aziendale nell'esperienza pratica – La sfida del ricambio generazionale*. Investment Solutions & Products – Economic Research, Credit Suisse.

Consiglio Federale (2009). *Sfruttare appieno gli strumenti che garantiscono la continuità dell'impresa*; Pubblicato il rapporto sulla valutazione aziendale nel diritto successorio. Tratto da <https://www.admin.ch/gov/it/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-26193.html>

Guatri, L. & Bini, M. (2005). *Nuovo trattato sulla valutazione delle aziende*. Università Bocconi Editore.

Piana, Ornella (2012). *La trasmissione d'impresa: elaborazione di un modello di riferimento per le PMI*. SUPSI-DSAS, Manno. (n.d.)



© Ottobre 2016

SUPSI

Dipartimento economia aziendale,  
sanità e sociale

Centro competenze inno3

Palazzo A, Via Cantonale 16c

CH-6928 Manno

T +41 (0)58 666 61 00

F +41 (0)58 666 61 01

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