



IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLE IMPRESE: LA SITUAZIONE NEL CANTONE TICINO

Siegfried Alberton e Ornella Piana

Centro competenze **inno3** della Scuola universitaria e professionale della Svizzera italiana (SUPSI)

*Il ritiro dell'imprenditore dalla vita lavorativa e la trasmissione dell'attività a un successore è un momento chiave per ogni impresa. L'esperienza pone in risalto come il successo di tale processo dipenda fortemente dalla tempestività con cui viene affrontato, dalla sua attenta pianificazione e da un'attuazione rigorosa della successione, che può sì rappresentare un rischio, ma anche un'opportunità di rinnovamento per l'impresa. In questo contesto si colloca l'indagine realizzata presso le piccole e medie imprese (PMI) ticinesi dal centro di competenze **inno3** della SUPSI-DSAS. I risultati presentati dai ricercatori forniscono un quadro preoccupante ed evidenziano come un terzo delle imprese che dovrà essere trasmesso nel prossimo quinquennio non abbia ancora definito la propria modalità di trasmissione e non disponga di una struttura interna in grado di agevolare tale processo. Una situazione che evidenzia la necessità d'interventi ad ampio respiro, con l'introduzione di misure di sensibilizzazione e di sostegno mirato alle imprese nell'ambito della gestione del processo successorio, come pure, più in generale, misure dirette ed indirette in favore della riprenditorialità.*

Introduzione

Il fenomeno della trasmissione d'impresa, che s'identifica con l'abbandono della vita attiva da parte dell'imprenditore e la presa a carico dell'impresa da parte del suo successore, è spesso individuato come un momento di cambiamento che coinvolge molteplici attori, quali l'imprenditore uscente, il suo subentrante, la famiglia, l'impresa e tutti coloro che hanno un interesse nell'attività aziendale (*stakeholder*). Si tratta di un evento che viene rilevato in forma istantanea, ma dietro il quale si cela un processo che si sviluppa nel lungo periodo e che rappresenta un momento cruciale del ciclo di vita dell'impresa.

Molto è stato scritto negli ultimi anni sulla tematica specifica della successione all'interno delle imprese familiari, analizzando la struttura demografica delle imprese, i diversi aspetti caratteristici della successione, la continuità di queste aziende nel tempo, molti casi di successo e qualche esempio d'insuccesso.

Ampio spazio è stato dedicato alle imprese di grande dimensione, sviluppando modelli per

la preparazione del successore e per la gestione dell'intero processo successorio in seno alla famiglia (Longenecker e Schoen 1978).

Più recentemente gli studiosi franco-canadesi hanno ampliato questa prospettiva, analizzando in modo più approfondito la nuova tendenza che porta al passaggio di proprietà e di direzione dall'imprenditore ad un soggetto estraneo alla famiglia, in particolare nell'ambito delle PMI (Cadieux e Brouard 2009). Un nuovo approccio al problema che trae spunto dai rilevamenti statistici eseguiti a livello europeo, e ampiamente confermati nella realtà svizzera, che indicano come sempre più spesso le nuove generazioni non siano interessate a riprendere l'impresa di famiglia e preferiscano intraprendere percorsi professionali più consoni alle proprie caratteristiche e preferenze personali (Frey, Halter e Zellweger 2005).

Un problema che colpisce tutte le aziende e che assume grande importanza soprattutto nelle PMI, quindi in quelle imprese di piccola e media dimensione che costituiscono la struttura



foto: TI Press / Gabriele Pitzou

portante dell'economia europea, svizzera e del Cantone Ticino. Si tratta di aziende particolarmente incentrate sulla figura dell'imprenditore, che spesso non dispongono di una struttura organizzativa in grado di sostenere il passaggio del testimone alla guida dell'azienda.

La dimensione e l'importanza del problema in Svizzera è confermata dai dati rilevati dall'inchiesta svolta nel 2009 presso l'Università di San Gallo che indica come una PMI su quattro della Svizzera latina sarà confrontata nel quinquennio 2010-2014 con il trasferimento di proprietà e di direzione (Halter e Baldegger 2009).

È quindi importante approfondire questi aspetti al fine di comprendere quale sia la situazione attuale nel Cantone Ticino e come possa essere messo a punto un sistema di strumenti e di provvedimenti che consentano di assistere ed accompagnare le imprese in tutte le fasi della successione, gestendo e coordinando il processo in modo completo e integrato al fine di salvaguardare la sopravvivenza dell'azienda e il mantenimento dei posti di lavoro.

In questo quadro teorico ed empirico s'inserisce il filone di ricerca sviluppato dal team del prof. Siegfried Alberton, responsabile del Centro competenze **inno3** della SUPSI-DSAS, che ha recentemente pubblicato il rapporto di ricerca sulla *Trasmissione d'impresa in Ticino* e la tesi di master di Ornella Piana che presenta il prototipo di un modello di accompagnamento specificamente rivolto alle PMI.

Metodo

Una delle prime operazioni che ha consentito di sviluppare questa ricerca è stata l'analisi della letteratura sulla successione aziendale e sulla trasmissione d'impresa; la vastità dei contributi forniti nell'ultimo trentennio da numerosi autori, l'ampia gamma di analisi descrittive svolte sia a livello regionale che nazionale, hanno imposto d'incentrare l'attenzione sulle PMI.

La rassegna della letteratura e l'analisi degli studi descrittivi hanno consentito di riconoscere cinque evidenze empiriche che sono state adot-

tate come chiavi interpretative per la descrizione della realtà ticinese. I risultati delle analisi statistiche della ricerca sono stati interpretati alla luce di tali evidenze empiriche, formulando conclusioni ed indicazioni per politiche d'intervento in modo specifico al territorio del Cantone Ticino.

L'inchiesta

I dati presentati in questo articolo sono stati rilevati nel periodo ottobre-novembre 2011 dal Centro di competenze **inno3** attraverso un'indagine svolta mediante questionario elettronico somministrato ad un campione di 1.715 PMI ticinesi. La costruzione del campione è stata eseguita considerando sia le evidenze emerse da una prima indagine esplorativa sia la ripartizione per settore d'attività delle aziende ticinesi (USTAT 2008), concentrando l'attenzione sulle imprese con almeno 5 collaboratori. Tale focalizzazione su un *target* dimensionale minimo ha consentito di incentrare l'indagine su imprese caratterizzate da strutture e dimensioni tali da non rappresentare il mero svolgimento di un'attività indipendente da parte di un singolo individuo o di una famiglia.

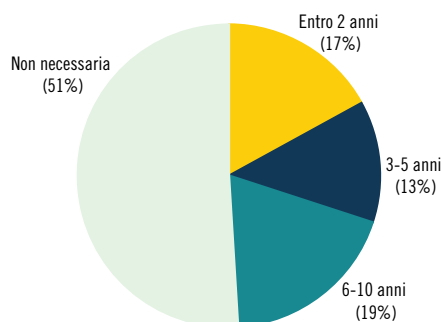
All'indagine hanno partecipato 378 imprese, con un tasso di risposta del 22%, che supera di oltre 12 punti percentuali quello realizzato dallo studio svolto dall'Università di San Gallo (Frey, Halter e Zellweger 2005) e che mostra l'ampio interesse suscitato dalla tematica presso gli imprenditori attivi nel Cantone Ticino.

Risultati

Evidenza 1: da oltre un trentennio gli studiosi mettono in guardia sulla necessità di pianificare e preparare per tempo la successione. Nonostante quest'evidenza trovi ampio consenso, ancor oggi molti imprenditori non fanno tesoro di tale suggerimento.

L'analisi delle risposte ricevute evidenzia come circa la metà dei rispondenti dovrà affrontare la trasmissione d'impresa entro i prossimi 10 anni, mentre circa il 17% delle aziende dovrà

F.1
La dimensione temporale della trasmissione d'impresa



affrontarla entro il prossimo biennio [F. 1]. Nel contempo, l'analisi delle risposte ricevute dalle imprese ticinesi che hanno già affrontato almeno una volta il passaggio generazionale indica che nel 65% dei casi tale processo è durato almeno 3 anni.

Premesso che:

- la presenza all'interno dell'impresa di un potenziale successore che disponga delle competenze e del *know how* aziendale consente di ridurre i tempi e i rischi della trasmissione;
- il processo successorio è tanto più complesso e rischioso quanto più grande è la dimensione dell'impresa;
- la presenza di una struttura managerializzata riduce i rischi e i tempi della trasmissione dal momento che i manager attivi in azienda sono in grado di garantire la continuità strategica e operativa, come pure il trasferimento delle informazioni;

è possibile mappare le imprese che dovranno affrontare la successione in tre diverse aree, a dipendenza del livello di rischio [F. 2].

L'esame della distribuzione delle imprese da trasmettere pone in evidenza come nel 51% dei casi la trasmissione non venga pianificata con il necessario anticipo e che ben un terzo delle imprese si trovi in una situazione di "pericolo". Si può quindi asserire che ancor oggi vi sono troppe imprese che la affrontano senza la necessaria preparazione; è quindi importante proporre provvedimenti che consentano di prendere coscienza della necessità di preparare per tempo tale processo e fornire quegli strumenti che ne facilitino l'esecuzione.

Evidenza 2: gli studi sul ruolo del fondatore mostrano come sia difficile per l'imprenditore cedere la guida della propria creatura, pur desiderando fortemente che essa gli sopravviva. L'obiettivo principale della trasmissione d'impresa è di garantirne la sopravvivenza a lungo termine.

Uno degli aspetti più importanti da considerare al momento della decisione del percorso di trasmissione d'impresa, in particolare nella scelta del subentrante, è legato agli obiettivi che l'imprenditore uscente intende perseguire nel



foto: T Press / Davide Agosta

F.2
Mappa dei rischi

33%

Il 33% delle imprese rispondenti si trova in un'area mappata come livello di pericolo. Si tratta di imprese che dovranno affrontare la trasmissione entro i prossimi due anni e che si trovano in una situazione di completa incertezza poiché non hanno ancora definito come l'azienda sarà trasmessa, non intravedono una prospettiva di trasmissione interna e non dispongono di una struttura managerializzata in grado di sostenere il trasferimento del know-how dal predecessore al suo subentrante.

18%

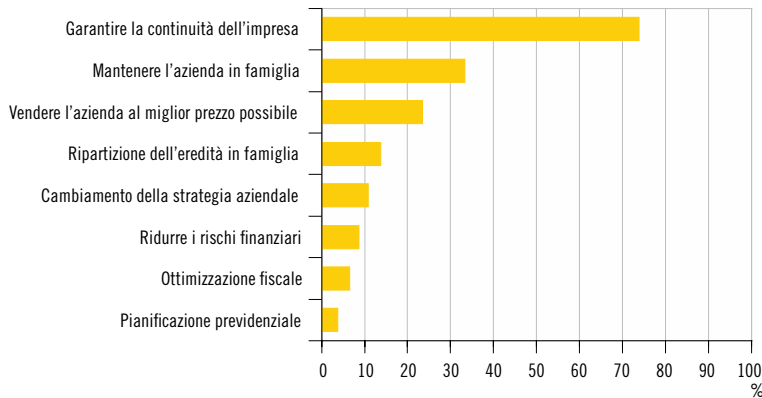
Il 18% delle imprese rispondenti si trova in un'area mappata come livello di attenzione. Si tratta di imprese che occupano più di 10 collaboratori e quindi mostrano una certa complessità strutturale e organizzativa, dovranno affrontare la trasmissione tra 3-5 anni, non intravedono una prospettiva di trasmissione interna e non dispongono di una struttura managerializzata. Sono imprese che dovrebbero avviare a breve termine le prime fasi del processo di trasmissione in modo da individuare e valutare le possibili alternative, adottando quei provvedimenti che consentiranno di abilitare il successo dell'intero processo.

49%

Il 49% delle imprese si trova, al momento attuale, nel livello di sicurezza in quanto hanno già avviato il processo di trasmissione o lo dovranno affrontare su un orizzonte temporale di più ampio respiro, tra oltre 5 anni.

F.3

Obiettivi della trasmissione d'impresa



regolamentare la propria uscita dall'azienda. La figura [F. 3] mostra come anche per gli imprenditori ticinesi sia essenziale garantire la continuità dell'impresa e, se possibile, mantenerla all'interno della famiglia.

Nel contempo i motivi che portano l'imprenditore a ritirarsi dalla vita attiva, presentati in figura [F. 4], sono soprattutto il raggiungimento dell'età del pensionamento e la possibilità di trasmettere l'impresa ad un proprio familiare.

Si deve quindi osservare che al momento di trasmettere l'impresa, l'imprenditore uscente è spesso in uno stadio avanzato del proprio ciclo di vita, con conseguenti ripercussioni sulla sua spinta imprenditoriale e sulle prestazioni dell'impresa. Questa considerazione è confermata dalle analisi eseguite sul campione che mostrano come le imprese da trasmettere si trovino prevalentemente nello stadio di maturità o di declino.

Evidenza 3: tradizionalmente le imprese familiari vengono trasmesse mediante successione; negli ultimi anni si assiste ad una riduzione dei processi di successione familiare e ad una conseguente crescita d'importanza della trasmissione a persone estranee alla famiglia (extrafamiliare).

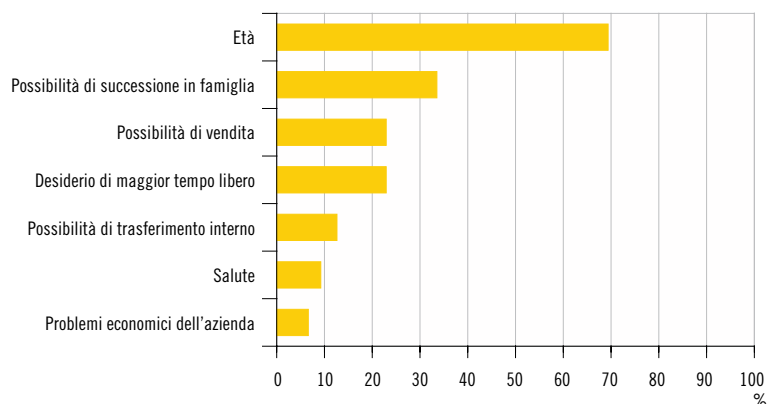
Come si rileva dalla figura [F. 5], in Ticino la successione familiare è stata sinora la forma di trasmissione più praticata (67%).

L'imprenditore, ove possibile, cerca di trasmettere l'azienda ai propri discendenti. Tuttavia, i cambiamenti culturali e sociali inducono sempre più spesso gli eredi a seguire le proprie ambizioni e attitudini personali, antepoendole all'azienda familiare e distanziandosi dall'identificazione impresa-famiglia, comune in passato. Si assiste quindi ad un lento ma graduale aumento dei trasferimenti d'impresa all'esterno della famiglia.

L'importanza di questo cambiamento emerge chiaramente dall'analisi delle alternative valutate e scartate dalle imprese che dovranno essere trasmesse nel prossimo decennio. I risultati, presentati nella figura [F. 6] indicano che nel prossimo decennio la successione intrafamiliare sarà praticata, al massimo, nel 55% dei casi; un

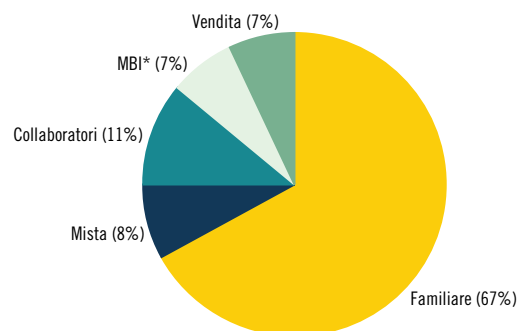
F.4

Motivi del ritiro dalla vita attiva



F.5

Come sono state trasmesse le imprese ticinesi?



* MBI: management buy-in.

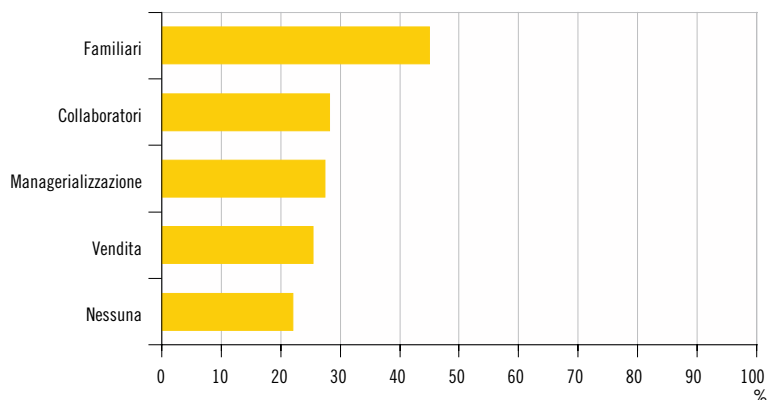
dato che si colloca ben al di sotto del valor medio riscontrato in passato.

Evidenza 4: gli studi empirici evidenziano che durante il processo successorio le imprese richiedono interventi di consulenza incentrati su tematiche specifiche e si rivolgono a consulenti contabili e fiscali.

I risultati dell'indagine ticinese mostrano che il fiduciario e il consulente legale sono, in assoluto, gli interlocutori di riferimento più gettonati dagli imprenditori ticinesi. Le consulenze richieste [F. 7] riguardano soprattutto il calcolo del valore dell'azienda e problematiche legali e fiscali.

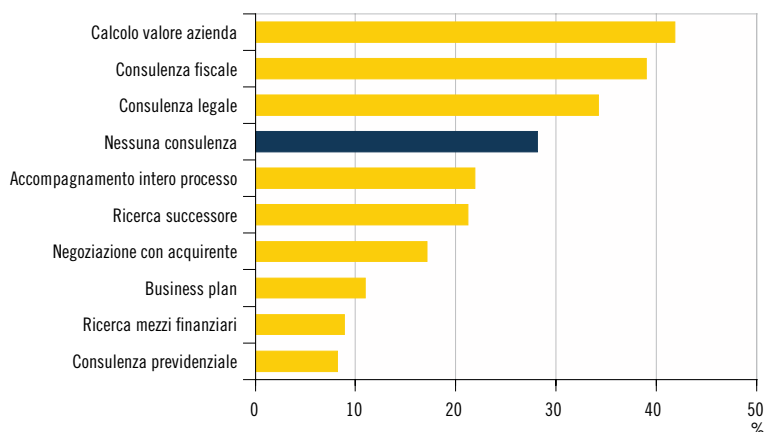
F.6

Percentuale d'impresе che hanno esaminato e scartato le soluzioni successorie



F.7

Consulenze richieste



Meno utilizzato, ma anche poco conosciuto, è l'accompagnamento dell'intero processo, quindi il ricorso ad un professionista che supervisioni la trasmissione d'impresa, disponga di una visione d'insieme della problematica e ricorra, se del caso, a specialisti di singoli ambiti tematici.

Evidenza 5: le analisi effettuate in Europa mostrano come gli imprenditori sentano la necessità di essere maggiormente informati e preparati alla gestione della trasmissione d'impresa e ritengano che sia indispensabile colmare le lacune informative che fungono da barriera ad un approccio globale dell'intero processo.

La rilevazione effettuata presso le imprese partecipanti al sondaggio "Successione aziendale in Ticino" pone in evidenza come gli imprenditori ticinesi ritengano di non disporre di sufficienti informazioni in relazione con il calcolo del valore dell'azienda e con le problematiche fiscali e legali [F.8]. Ciò coerentemente alla richiesta di servizi posta ai loro interlocutori di riferimento ed ai risultati esposti nell'evidenza 4.

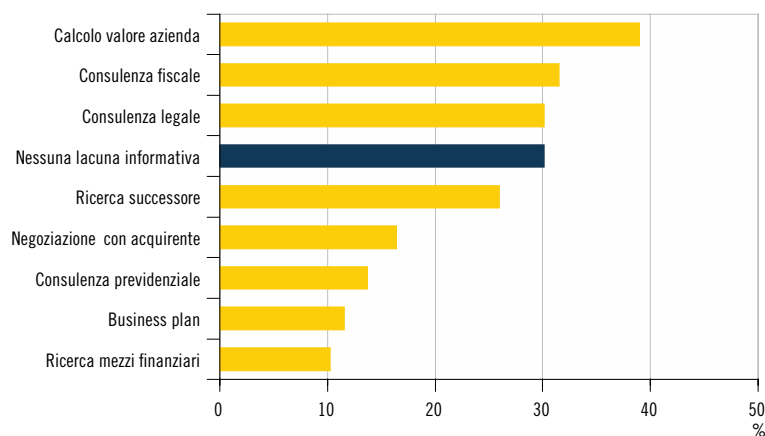
Emergono tuttavia importanti lacune informative in attività essenziali quali la ricerca di un successore e la negoziazione con potenziali acquirenti, attività particolarmente importanti per chi non ha ancora definito la propria strategia successoria e non intravede alcuna soluzione all'interno della famiglia.



foto In Press / Francesca Agosta

F.8

Lacune informative riscontrate dalle imprese ticinesi

**Discussione generale**

L'avvicendamento al vertice dell'impresa presenta sicuramente rischi e minacce ma, se affrontato in modo appropriato, può anche fornire opportunità di cambiamento, di rinnovamento e di sviluppo. Può, infatti, trattarsi del momento propizio per operare quei cambiamenti che consentono di rilanciare un modello di *business* ormai in declino¹.

¹ L'analisi dei dati relativi al Cantone Ticino indica che 7 imprese su 8 si trovano in uno stadio di maturità e di declino, essendo confrontate con una cifra d'affari stabile o in calo.



foto: T. Press / Carlo Regazzi



foto: T. Press / Francesca Agosta

Le peculiarità emerse dalla letteratura e le conclusioni tratte dalle evidenze empiriche hanno consentito di sviluppare un modello di trasmissione d'impresa orientato alle PMI, il cui prototipo è strutturato in 7 fasi (F. 9), che mirano a:

- focalizzare l'intero processo di trasmissione sull'impresa, la sua continuità e il suo sviluppo;
- consentire di avviare, in modo tempestivo, analisi e riflessioni sulla posizione competitiva dell'impresa, sulle sue reali potenzialità e sulle possibili modalità di trasmissione;
- scegliere la soluzione successiva che più si addice all'impresa;
- predisporre un contesto coerente con i bisogni delle parti coinvolte nell'intero processo;
- favorire il trasferimento delle conoscenze ed agevolare la reciproca collaborazione tra l'imprenditore uscente, il suo subentrante e i diversi *stakeholder* (Piana 2012).

L'esecuzione delle attività previste nel prototipo del modello è articolata secondo un proces-

so sistemico, le cui fasi sono rappresentate nella F. 9. Il modello prevede che l'intero percorso di trasmissione dell'impresa avvenga sotto la guida di un mentore che accompagni lo svolgimento delle diverse fasi, garantendo l'efficacia del passaggio dall'imprenditore uscente al suo subentrante, monitorando in particolare l'effettivo trasferimento del *know how*.

Implicazioni per le politiche d'intervento

Nel prossimo quinquennio almeno 5.000 imprese ticinesi dovranno essere trasmesse. Sette imprese da trasmettere su otto sono in fase di maturità o declino. Un terzo delle imprese da trasmettere si trova in una situazione di rischio, poiché non ha ancora definito come realizzerà questo passaggio intergenerazionale, non intravede una prospettiva di trasmissione interna e non dispone di una struttura organizzativa in grado di sostenere il trasferimento del *know how*

² Secondo l'accezione introdotta da *inno3*, il concetto di riprenditorialità esprime la modalità di realizzazione di un'iniziativa imprenditoriale attraverso la ripresa di un'azienda esistente e il successivo rilancio del suo modello di *business*.

F. 9

Un modello di trasmissione d'impresa



dal predecessore al suo subentrante. Dallo studio emerge che almeno 500 di queste aziende sono ad alto rischio di insuccesso nel processo di trasmissione per una perdita stimata di 8.000 posti di lavoro e più di 500 milioni di franchi di cifra d'affari. Un fenomeno, quello della trasmissione d'impresa, da non sottovalutare quindi né dal mondo imprenditoriale, né tanto meno da quello associativo ed istituzionale (pubblico e privato). Gli effetti macroeconomici e territoriali in termini di chiusure aziendali, di perdita di posti di lavoro, di conoscenze e di competenze, come pure in termini di perdita di tradizioni e di identità sarebbero difficilmente compensabili "solo" con la promozione di nuove realtà imprenditoriali (*start up*) e l'attrazione di attività imprenditoriali in provenienza dall'estero. La riprenditorialità² è quindi una forma di imprenditorialità che va considerata alla stessa stregua delle altre anche per quanto concerne le misure a suo sostegno e promozione. Concretamente, si tratterebbe di disegnare ed attuare una serie di interventi prioritari che vanno dalle azioni di sensibilizzazione sui tempi, i modi e gli effetti della trasmissione aziendale, alle azioni di sostegno alla gestione del processo successorio, supportando per esempio le PMI nel calcolo del valore aziendale, nell'allestimento o nell'aggiornamento del loro piano d'affari o, addirittura dell'intero modello d'affari, per non dimenticare le azioni di carattere legislativo che prevedano misure fiscali (imposte di successione), come pure misure di sostegno, diretto ed indiretto, alla riprenditorialità, da prevedersi nell'ambito della politica regionale e della politica dell'innovazione e dell'imprenditorialità, in fase di revisione.

Progetti futuri

La ricerca condotta da **inno3** ha permesso di sviluppare un prototipo di modello di trasmissione d'impresa orientato alle PMI. Nel corso del 2012 e del 2013 è intenzione di **inno3** proseguire nello sviluppo ulteriore del modello e, soprat-



foto T. Press / Benedetto Galli

tutto, testarlo su un campione rappresentativo di aziende ticinesi per valutarne l'efficacia e la validità. In seguito, attraverso collaborazioni a livello nazionale, si promuoverà una ricerca-azione atta a testare il "modello calibrato" su realtà diverse da quella ticinese. Parallelamente, nel quadro della revisione della Legge cantonale sull'innovazione, **inno3** proporrà approfondimenti e proposte concrete concernenti le misure a sostegno e promozione della riprenditorialità come terza forma specifica di imprenditorialità. Imprenditore non è solo colui che fonda e dirige una propria azienda (l'imprenditore classico), ma anche colui che sviluppa spirito d'iniziativa ed intraprendenza all'interno dell'impresa o dell'organizzazione presso cui opera (l'intraprenditore), come pure colui che riprende un'attività già esistente per effetto di una successione o di una trasmissione di proprietà e direzione aziendale (il riprenditore).

Bibliografia

Alberton, Siegfried e Piana, Ornella (2012). Successione aziendale in Ticino. Risultati di un'indagine empirica. **inno3/ SUPSI-DSAS**, Manno. www.grup-pomulti.ch/successione.

Cadieux, Louise e Brouard, François (2009). *La transmission des PME*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Frey, Urs; Halter, Frank e Zellweger, Thomas (2005). *Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz*. Zurigo: PricewaterhouseCoopers SA.

Halter, Frank e Baldegger, Rico (2009). Transmettre la direction et la propriété de son entreprise. *Relève PME*. San Gallo.

Longenecker, Justin e Schoen, John (1978). Management Succession in the Family Business. *Journal of Small Business Management*, volume 16, pp. 2-6.

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

Ustat, Ufficio di statistica del Cantone Ticino. *Imprese nei settori secondario e terziario, secondo il gruppo economico, in Ticino, nel 2008*.