

Le aziende familiari rappresentano una componente essenziale dell'economia del Canton Ticino e contribuiscono in modo significativo alla creazione di occupazione e allo sviluppo della regione. Nel 2024 risultano attive nel Cantone oltre 8.400 imprese familiari, che generano ricavi complessivi per circa 19 miliardi di franchi e offrono lavoro ad oltre 83.000 addetti.

L'Associazione imprese familiari del Canton Ticino (AIF) nasce per iniziativa di un gruppo di imprenditori del territorio, con l'obiettivo di tutelare gli interessi delle imprese familiari e dei loro proprietari, chiamati ad affrontare sfide complesse, che spesso si estendono oltre i confini dell'attività aziendale.

A partire dal 2021 l'AIF ha promosso l'Osservatorio sulle imprese familiari ticinesi, sviluppatto con il supporto scientifico del CMI - Centro Competenze Management e Imprenditorialità della SUPSI, Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana.

La presente monografia illustra i principali risultati dell'attività di ricerca condotta in questi anni, nell'ambito dell'Osservatorio, e analizza il ruolo delle aziende familiari ticinesi, mettendone in evidenza le caratteristiche distintive, i modelli di governance e le principali sfide legate alla continuità imprenditoriale e al passaggio generazionale.



Le aziende familiari nel Canton Ticino. Modelli di business, governance e sfide strategiche C. Garzia, M. Bedolla



Le aziende familiari nel Canton Ticino.  
Modelli di business, governance  
e sfide strategiche

Carmine Garzia, Mattia Bedolla



ASSOCIAZIONE  
IMPRESE  
FAMILIARI

Scuola universitaria professionale  
della Svizzera italiana  
**SUPSI**

**Fontanaedizioni**  
ARMANDO DADÒ EDITORE

Gli autori

**Carmine Garzia** è Professore Ordinario di Strategia e Imprenditorialità presso la Scuola Universitaria Professionale della Svizzera italiana (SUPSI) e Professore Associato di Economia Aziendale presso l'Università di Pollenzo (UNI-SG). Ha conseguito una Laurea in Economia Aziendale e un PhD in Economia Aziendale e Management presso l'Università Bocconi di Milano.

**Mattia Bedolla** ha conseguito il Master of Science SUPSI in Business Administration presso la SUPSI. Attualmente è impiegato quale collaboratore scientifico presso il Centro competenze management e imprenditorialità (CMI) presso la SUPSI.

# **Le aziende familiari nel Canton Ticino. Modelli di business, governance e sfide strategiche**

Carmine Garzia, Mattia Bedolla



ASSOCIAZIONE  
IMPRESE  
FAMILIARI

Scuola universitaria professionale  
della Svizzera italiana

**SUPSI**

**Fontana**edizioni

ARMANDO **DADÒ** EDITORE

Titolo: Le aziende familiari nel Canton Ticino.  
Modelli di business, governance e sfide strategiche  
Autori: Carmine Garzia, Mattia Bedolla  
Stampa e rilegatura: Fontana Print SA, CH-6963 Pregassona

© 2025, Fontana Edizioni SA, CH-6963 Pregassona-Lugano  
[www.fontanaedizioni.ch](http://www.fontanaedizioni.ch)

ISBN 978-88-8191-826-3

**Fontana Edizioni beneficia di un sostegno  
dell'Ufficio federale della cultura per gli anni 2021-2025.**



# Indice

Prefazione.....	5
10 Anni di AIF Ticino.....	7
Introduzione.....	9
Principali risultati della ricerca.....	10
L'associazione promotrice dello studio.....	12
Capitolo 1.	
Le aziende familiari nel Canton Ticino.....	13
1.1. Le aziende familiari.....	13
1.2. Sfide strategiche e continuità imprenditoriale nelle aziende familiari.....	15
1.3. Metodologia e struttura dell'osservatorio.....	18
1.4. L'analisi delle SA familiari del Canton Ticino.....	20
1.5. Analisi della Sagl familiari del Canton Ticino.....	24
1.6. L'impatto economico delle aziende familiari.....	29
Capitolo 2.	
Modelli di governance e modelli di business delle aziende familiari ticinesi.....	30
2.1. Il campione analizzato.....	30
2.2. Dimensioni e ambito competitivo.....	32
2.3. Proprietà e governance.....	36
2.4. Analisi dei processi di successione aziendale.....	43
2.5. Analisi dei modelli di business.....	45
2.6. La sostenibilità nelle aziende familiari.....	48
Capitolo 3.	
Analisi comparata delle aziende familiari ticinesi.....	53
3.1. Criteri di comparazione adottati.....	53
3.2. Analisi della proprietà e della governance aziendale secondo la generazione.....	54
3.3. I processi di successione imprenditoriale secondo la generazione.....	58
3.4. La proprietà e la governance aziendale secondo le dimensioni aziendali.....	62
3.5. La successione aziendale secondo la cifra d'affari.....	66
Conclusioni.....	71
Nota degli autori.....	72
Bibliografia.....	73
Elenco delle tabelle.....	76
Elenco delle figure.....	78



## Prefazione

Quando si parla di impresa familiare si evoca qualcosa di tutt'altro che semplice: si parla di radici e di futuro, di scelte economiche e affettive, di vincoli e di possibilità. Il family business è, per sua natura, una realtà alla ricerca di un equilibrio tra razionalità e passione, tra continuità e cambiamento, tra governance e relazioni informali. Le imprese familiari meritano dunque una grande attenzione, e il presente rapporto rappresenta una risposta concreta a questa esigenza.

Peraltro, il Canton Ticino rappresenta un osservatorio particolarmente privilegiato per la densità di imprese familiari presenti sul territorio, per il loro radicamento storico e culturale, per la capacità di affrontare, senza far troppo rumore e con grande senso di responsabilità, le sfide che la contemporaneità impone. Non è un caso che proprio da qui, da questo contesto così peculiare e dinamico, siano nati contributi scientifici di rilievo: anche alcuni dei miei studi, pubblicati su *Strategic Entrepreneurship Journal* ed *Entrepreneurship Theory & Practice* sono stati sviluppati grazie all'analisi di dati gentilmente forniti proprio da queste imprese<sup>1</sup>.

Le imprese familiari del Canton Ticino meritano dunque un'attenzione particolare affinché possano continuare a prosperare. In tal senso, il presente rapporto, ottimamente curato da Carmine Garzia e Mattia Bedolla della SUPSI, è un lavoro importante, per molti versi esemplare, che coniuga rigore metodologico, profondità analitica e chiarezza espositiva. È un contributo che non si limita a fotografare l'esistente, ma offre strumenti per comprenderlo, interpretarlo e porre le basi per renderlo ancor più robusto: il futuro non si improvvisa.

La struttura del rapporto accompagna il lettore lungo un percorso articolato ma accessibile: dal profilo delle imprese familiari del territorio alla loro governance, dai processi di successione all'innovazione, fino alle strategie di sostenibilità e all'analisi comparata per generazione e dimensione. Un approccio che coniuga una più "fredda" analisi quantitativa (basata sul database Orbis e sull'Osservatorio SUPSI-AIF) con una più "calda" analisi qualitativa (basata sui dati raccolti per via diretta presso le imprese associate ad AIF Ticino).

---

1 Chirico F, Sirmon DG, Sciascia S, Mazzola P (2011). Resource orchestration in family firms: investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 5, p. 307-326. Sciascia S, Mazzola P, Chirico F (2013). Generational Involvement in the Top Management Team of Family Firms: Exploring Nonlinear Effects on Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 37, p. 69-85.

Dietro i tanti numeri qui riportati c'è un tessuto produttivo vivo, composto da realtà spesso medio-piccole, ma con un impatto enorme sulla vita economica, sociale e culturale del Cantone. Un tessuto che ho avuto modo di conoscere anche attraverso un seminario, offerto da AIF Ticino, in cui ho avuto il piacere di affrontare il tema della governance. È stata un'esperienza arricchente, che mi ha permesso di confrontarmi direttamente con imprenditori e imprenditrici che, ogni giorno, affrontano la complessità competere in un contesto sempre più esigente, senza mai perdere di vista il legame con la propria storia, con i propri valori e con la propria famiglia.

E proprio AIF Ticino – l'Associazione delle Aziende Familiari del Canton Ticino – celebra, con questo volume, un bel traguardo: dieci anni dalla sua fondazione. Nata su iniziativa degli imprenditori locali e con il fondamentale contributo del professor Gianluca Colombo, AIF Ticino è oggi una realtà consolidata, in costante dialogo con le altre associazioni europee e con il mondo accademico. Questa è per me l'occasione ideale per ricordare in modo affettuoso Gianluca, che ha saputo unire rigore scientifico e passione educativa, visione e pragmatismo. Il suo contributo e il suo sorriso contagioso continuano a vivere nel lavoro dell'associazione e della comunità scientifica internazionale.

Questo rapporto è, in definitiva, molto più di una pubblicazione: è uno strumento di lavoro, una mappa per orientarsi, un invito al confronto, una testimonianza concreta del valore delle imprese familiari in Canton Ticino. Una fotografia che spero venga aggiornata regolarmente per tracciare l'evoluzione di queste importanti realtà e provare così ad anticiparne gli sviluppi. Il panorama economico, tecnologico e sociale è in continuo cambiamento e richiede adattamenti adeguati da parte degli imprenditori, dei manager e dei policy maker. A tutte le lettrici e i lettori, auguro dunque una buona lettura e profonde riflessioni. All'AIF Ticino, un sincero augurio di continuare, con la stessa energia, a costruire legami, diffondere conoscenza e accompagnare le imprese familiari ticinesi in questo cammino così affascinante quanto impegnativo. Concludo ringraziando di cuore il Prof. Carmine Garzia e il Presidente Martino Piccioli per l'invito a scrivere questa prefazione: il secondo, in particolare, rappresenta al meglio una generazione di imprenditori capaci di coniugare innovazione e tradizione, continuità e rinnovamento.

## **Salvatore Sciascia**

*Professore Ordinario di Economia Aziendale,*

*Co-Direttore Family Business Lab (FABULA), Università Cattaneo – LIUC.*

## 10 Anni di AIF Ticino

Nel 2015 un gruppo di imprenditori ticinesi — su iniziativa del primo presidente Flavio Audemars e la guida esperta del compianto professor Gianluca Colombo — decise di dar vita all'Associazione Imprese Familiari Ticino (AIF Ticino), con una chiara convinzione: serviva un'associazione che rappresentasse le specifiche preoccupazioni, sfide e aspirazioni delle imprese di famiglia. Un'associazione che non si limitasse a un ruolo di rappresentanza, ma che costruisse uno spazio di fiducia e confronto, di condivisione, di supporto reciproco, dove il legame tra azienda e famiglia venisse riconosciuto come un valore aggiunto per l'impresa e per il territorio che le ospita.

A dieci anni di distanza, possiamo affermare con orgoglio che quella visione si è tradotta in una realtà vivace e autorevole, che riunisce e mette in rete decine di famiglie imprenditrici della Svizzera italiana e dà accesso a famiglie di altri cantoni e paesi, tramite Family Business Network (FBN Switzerland), di cui fanno parte anche gli amici di AIDAF (Italia). Un arricchimento, soprattutto per le nuove generazioni, che trovano un ambiente riservato e stimolante in cui confrontarsi e scambiarsi consigli di family business tra coetanei.

In questi anni AIF ha portato nel dibattito politico cantonale e federale i temi specifici delle imprese familiari, contribuendo a sensibilizzare l'opinione pubblica sul ruolo cruciale che queste aziende svolgono per la stabilità economica, la coesione sociale e la cultura del nostro territorio. Abbiamo lottato contro iniziative che minacciavano la continuità d'impresa, e ci siamo fatti promotori di proposte concrete, ispirate a un'idea di economia che valorizza l'impegno di chi lavora pensando in termini di generazioni. In più occasioni abbiamo fatto squadra con altre associazioni economiche per sostenere temi a favore di tutta l'economia cantonale e nazionale, come la riforma tributaria cantonale del 2024.

Attraverso la collaborazione con USI e SUPSI, abbiamo alimentato un dialogo costante tra accademia e impresa, aiutando le famiglie a sviluppare competenze nella governance dei rapporti tra i tre mondi (famiglia, impresa e proprietà) che convivono nelle aziende familiari e nella successione. Un lavoro di analisi che si è sviluppato con l'Osservatorio sulle imprese familiari AIF-SUPSI, ideato per monitorare l'evoluzione di questo tipo di imprese in Ticino. Come indicato dal Prof. Sciascia che ringraziamo per la sua prefazione, per il 10° anniversario di AIF Ticino abbiamo voluto andare più in profondità, raccogliendo e studiando in forma aggregata dati solitamente non pubblici. Il risultato, contenuto in questo libro, mette a disposizione informazioni utili anche alla politica



e all'amministrazione cantonale sullo stato di salute delle imprese familiari ticinesi, in primis la successione aziendale, elemento centrale per la continuità delle imprese.

Come AIF Ticino, auspichiamo che proprio la continuità delle aziende di famiglia sia al centro delle attenzioni della politica, considerati i benefici che queste realtà portano a livello socio-economico. Le imprese familiari, infatti, sono per loro natura fortemente legate (spesso da più generazioni) al territorio, che non è solo sede dell'azienda, ma anche luogo in cui vivono e crescono i propri figli. La presenza sul territorio del potere decisionale e di buona parte degli azionisti porta a vantaggi, che si traducono in posti di lavoro, indotto economico, imposte (sia aziendali che dei membri della famiglia), ma anche in una maggiore propensione a reinvestire sul territorio, a sostenere enti, associazioni, progetti benefici e a svolgere iniziative filantropiche sul territorio. Tutto è fatto con una mentalità di lungo termine, che porta le aziende ad agire con un'ottica che va ben oltre i risultati annuali e pensa alla prossima generazione. In queste famiglie si respira cultura d'impresa e tutto un ventaglio di valori che forgiavano le nuove generazioni, sia chi opererà attivamente in azienda, sia chi resta azionista oppure intraprende altri percorsi.

Non va dimenticato che le sfide per le imprese familiari siano molteplici, dalla gestione dei rapporti familiari, alla sfida della successione aziendale. Sfide che si aggiungono a quelle aziendali e che non sono spesso facili da affrontare né tecnicamente, né emotivamente.

In un mondo sempre più competitivo, globale, veloce e caratterizzato da forte instabilità e incertezza, con l'approccio di medio-lungo termine, i valori e il forte legame territoriale, le imprese familiari sono fonte di stabilità socio-economica e come tale, andrebbero sostenute e facilitate nella continuità.

AIF Ticino continuerà ad accompagnare le famiglie imprenditrici e a difendere la continuità di questo modello d'impresa, per il bene delle aziende e del territorio in cui viviamo.

Grazie a chi ha creduto fin dall'inizio in questo progetto associativo, ai membri di comitato e tutte le persone che hanno dedicato del tempo all'attività di AIF, così come a tutte le famiglie associate, che rendono viva e vibrante l'associazione.

Un particolare ringraziamento va anche agli autori di questo studio, il Prof. Carmine Garzia e Mattia Bedolla, e a tutte le imprese che vi hanno partecipato.

**Flavio Audemars**

Presidente Onorario  
AIF Ticino

**Martino Piccioli**

Presidente  
AIF Ticino

**On. Fabio Regazzi**

Vice-presidente AIF Ticino  
Consigliere agli Stati  
Presidente USAM

# Introduzione

Il rapporto di ricerca nasce con l'obiettivo di analizzare in modo sistematico il ruolo delle aziende familiari, mettendone in luce le caratteristiche distintive, i modelli di governance e le principali sfide legate alla continuità imprenditoriale e alla successione generazionale.

Le aziende familiari rappresentano una componente essenziale dell'economia del Canton Ticino e contribuiscono in modo significativo alla creazione di occupazione e allo sviluppo economico e sociale della regione.

L'analisi si basa sui dati dell'Osservatorio sulle imprese familiari AIF, promosso a partire dal 2021 dall'Associazione Imprese Familiari Ticino, con il supporto scientifico del CMI, Centro competenze management e imprenditorialità della SUPSI, Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana, che periodicamente raccoglie ed elabora informazioni sulle imprese familiari del Canton Ticino.

Il rapporto si articola in tre capitoli, che seguono un percorso logico, volto a fornire una visione completa del fenomeno. Nella prima parte viene delineato il quadro generale delle aziende familiari ticinesi, analizzandone la distribuzione settoriale, le dimensioni e l'impatto economico sul territorio. Si approfondiscono inoltre le peculiarità della governance e le problematiche legate alla continuità imprenditoriale. La seconda parte si concentra sui modelli di gestione adottati, esplorando le relazioni tra proprietà e management, i processi di successione e le strategie di sostenibilità. La terza parte propone un'analisi comparata, mettendo in relazione le imprese in base alla generazione di appartenenza e alle dimensioni.

## Principali risultati della ricerca

Nel 2021, secondo l'Annuario Statistico Ticinese, in Ticino erano attive 38.952 aziende, che impiegavano complessivamente 253.703 addetti. I dati forniti da Statent, la statistica delle imprese dell'Ufficio Federale di Statistica, indicano che nel 2019 le società anonime (SA) e le società a garanzia limitata (Sagl) attive in Ticino erano 16.408, con un totale complessivo di 130.055 addetti. L'Osservatorio SUPSI-AIF, basandosi sul database ORBIS, ha individuato, nel 2004 8.461 (6.444 SA e 2.017 Sagl) imprese familiari, con un numero complessivo di circa 83.000 addetti.

Le aziende familiari ticinesi hanno prevalentemente un'origine recente: oltre il 96% delle SA è stata fondata dopo il 1950, mentre il 98% delle Sagl è stata costituita dagli anni '90 in poi. La maggior parte delle aziende è gestita dalla seconda generazione (60%) e dalla terza (20%), con solo un 2% che ha superato la quarta generazione. Dal punto di vista geografico, il Luganese ospita la maggioranza delle imprese, seguito dal Mendrisiotto, dal Bellinzonese e dal Locarnese.

Le aziende familiari ticinesi operano in una pluralità di settori. Le SA si concentrano principalmente nelle attività finanziarie e immobiliari (25%), nei servizi alle imprese (18%) e nel commercio all'ingrosso (10%). Le Sagl evidenziano una maggiore incidenza nel settore delle costruzioni (15,57%), nei servizi alle imprese (23,15%) e nel manifatturiero (10,16%).

L'analisi qualitativa, condotta mediante un questionario somministrato agli associati AIF, evidenzia un forte orientamento all'innovazione da parte delle aziende familiari. Il 78,6% ha introdotto nuovi prodotti o servizi negli ultimi tre anni, il 67,9% ha investito in nuovi processi produttivi e l'89,3% ha implementato innovazioni nei processi informatici. Le collaborazioni con università e centri di ricerca sono presenti nel 56% dei casi, sebbene con una prevalenza di partner locali. Sul fronte della sostenibilità, il 64,3% delle aziende ha adottato una strategia formalizzata, mentre il 65% comunica esternamente il proprio impegno in questo ambito. Negli ultimi cinque anni, l'82,1% delle aziende ha incrementato gli investimenti in sostenibilità, con una crescita media del 33%. La governance delle aziende familiari ticinesi mostra una netta prevalenza della gestione interna. Nel 58,5% delle imprese il consiglio di amministrazione è composto esclusivamente da membri della famiglia proprietaria, nel 26,2% è presente una maggioranza familiare con alcuni membri esterni.

La direzione aziendale è composta solo da familiari nel 50,8% dei casi, nel 44,6% include anche manager esterni. L'*advisory board*, sebbene diffuso in

altri contesti geografici, è poco utilizzato nelle imprese del Cantone, con una presenza limitata al 20% delle aziende.

Il passaggio generazionale rappresenta una delle sfide più rilevanti per le aziende familiari ticinesi. Il 46,2% delle imprese ha già sviluppato un piano di successione, mentre il 13,8% ha completato la transizione negli ultimi dieci anni. Tuttavia, il 40% delle aziende non ha ancora definito chiaramente il futuro in termini di successione, con il 26,2% che non ha individuato un successore. Tra le imprese che hanno predisposto un piano di successione, il 67% ha chiarito gli aspetti fiscali legati alla successione. Solo nel 23% dei casi si valuta la vendita dell'azienda come opzione strategica.

La gestione della successione e la governance restano temi critici per garantire la continuità e la competitività alle aziende familiari ticinesi che rappresentano un pilastro fondamentale del sistema economico regionale.

## **L'Associazione imprese familiari del Canton Ticino**

L'Associazione imprese familiari del Canton Ticino, AIF Ticino, nasce nel 2015, per iniziativa di un gruppo di imprenditori titolari di aziende familiari del territorio coordinati e supportati da Flavio Audemars della Audemars S.A. e dal Prof. Gianluca Colombo, Professore di Management presso l'Università della Svizzera Italiana. Lo scopo principale dell'associazione economica è quello di tutelare gli interessi delle imprese familiari e dei loro proprietari, chiamati ad affrontare sfide intergenerazionali e dinamiche che spesso si estendono oltre i confini dell'attività aziendale.

AIF Ticino è parte integrante di un contesto associativo svizzero e internazionale, attraverso Family Business Network (FBN) Switzerland e FBN International e ha rapporti consolidati con AIDAF (Associazione Italiana delle Aziende Familiari).

Nel corso degli anni AIF ha sviluppato rapporti di collaborazione con diversi rappresentanti del settore accademico, quali: il Centro di Management e Imprenditorialità - CMI della Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana – SUPSI, la Cattedra AIDAF-Falk sulle aziende familiari presso l'Università Bocconi di Milano, il Centro di ricerca FABULA sul family business attivo presso l'Università LIUC Carlo Cattaneo.

# Capitolo 1. **Le aziende familiari nel Canton Ticino**

## **1.1 Le aziende familiari**

Le imprese familiari costituiscono una componente essenziale del tessuto economico a livello globale, come dimostrato dalla loro ampia diffusione e dal rilevante contributo alla crescita economica e alla creazione di occupazione. Le imprese familiari svolgono un ruolo strategico nell'economia svizzera, è stato stimato che rappresentano circa il 90% delle aziende e contribuiscono a circa il 60% del prodotto interno lordo (PIL) (Family Business Award, 2024; Switzerland Global Enterprise, 2024).

Le aziende familiari si caratterizzano dalla presenza di un nucleo familiare nel controllo dell'impresa, elemento che le rende un modello aziendale peculiare rispetto alle imprese non familiari.

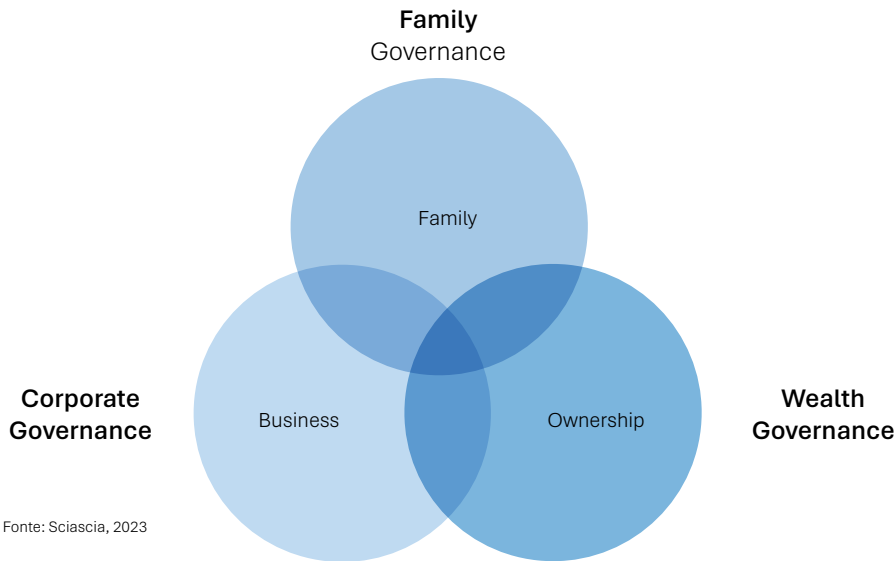
Oltre alla struttura proprietaria, un aspetto distintivo delle imprese familiari è rappresentato dalla diversa natura degli obiettivi perseguiti, spesso orientati non solo al profitto ma anche alla conservazione dei valori familiari, alla reputazione e alla continuità nel tempo (Sciascia & Pongelli, 2019). In questo senso, il principio della continuità aziendale assume un ruolo centrale, in quanto le imprese familiari tendono a pianificare con attenzione il passaggio generazionale, inteso come un processo graduale di trasferimento di responsabilità e poteri da una generazione all'altra (Chirico, Nordqvist, Colombo, & Mollona, 2011).

Zellweger (2017) definisce l'impresa familiare come un'impresa controllata in modo predominante da una famiglia, con la visione di mantenere potenzialmente tale controllo attraverso le generazioni. Questo orientamento strategico di lungo periodo si riflette anche nella gestione delle relazioni con i principali stakeholder: clienti, fornitori e dipendenti. Tali relazioni sono spesso caratterizzate da stabilità, fiducia reciproca e durabilità, rafforzando così la coesione interna e la reputazione esterna dell'impresa.

La propensione a investimenti orientati al lungo termine è un altro tratto tipico delle imprese familiari, che adottano spesso una visione strategica fondata sulla sostenibilità e sulla resilienza, piuttosto che sul ritorno immediato. Tali caratteristiche contribuiscono in modo significativo a plasmare il sistema imprenditoriale in tutti i settori economici. Quando il tessuto produttivo di un territorio è costituito prevalentemente da imprese familiari, si osserva un incremento del tasso di innovazione locale, con benefici evidenti per la competitività e la longevità delle imprese stesse.

Tuttavia, la specificità delle imprese familiari risiede anche nella coesistenza e interazione di tre sistemi distinti ma interdipendenti: l'impresa, la famiglia e il patrimonio familiare. I tre sistemi si intersecano, perché ogni membro della famiglia proprietaria può appartenere ad uno o più di questi sistemi. Per esempio, ci sono familiari che sono contemporaneamente proprietari (azionisti) e attivi con delle funzioni in azienda, ma ci sono anche membri che non appartengono a nessun altro sistema, oltre a quello della famiglia. È il caso di familiari che non lavorano in azienda e che non sono neppure azionisti (partner, figli, nipoti, ecc). Anche questi familiari stretti possono influenzare direttamente e indirettamente le sorti aziendali, ad esempio: nell'educazione dei figli, nel sostegno o meno alla cultura aziendale, in fase successoria, in caso di dispute interne all'azienda. Ecco perché, più la famiglia cresce più diventa importante una gestione attiva della governance di tutte e tre le sfere: qualsiasi squilibrio o crisi in uno di essi può ripercuotersi sull'intera organizzazione, mettendone a rischio persino la sopravvivenza.

**Figura 1. La progettazione di un modello di governance efficace deve tenere conto delle tre aree d'influenza specifiche delle aziende familiari**



La governance dalle imprese familiari non si esaurisce nella sola sfera societaria, ma si articola su tre dimensioni tra loro complementari: Family Governance, Corporate Governance e Wealth Governance. Le aziende familiari sono chiamate a bilanciare esigenze diverse ma interdipendenti: la salvaguardia dei valori e dell'identità della famiglia, l'efficienza e l'efficacia gestionale dell'im-

presa, e la valorizzazione del patrimonio accumulato. La Family Governance è orientata a definire valori e obiettivi di lungo periodo, mantenendo coesione e continuità. La Corporate Governance si concentra sullo sviluppo della strategia, sul controllo della sua attuazione e sulla guida quotidiana dell'impresa e coinvolge, spesso, manager e collaboratori esterni alla sfera familiare. La Wealth Governance infine richiama l'attenzione sulla gestione efficiente del capitale, ponendo le basi per la sostenibilità economico-finanziaria e per la difesa del patrimonio familiare.

**Figura 2. La governance nelle imprese familiari: soggetti coinvolti e responsabilità**



## **1.2 Sfide strategiche e continuità imprenditoriale nelle aziende familiari**

Le aziende familiari rappresentano una forza determinante dell'economia sia per la numerosità sia per contributo al prodotto interno lordo (Villalonga & Amit, 2006). Secondo Anderson, Mansi e Reeb (2003), queste aziende si distinguono per il loro approccio unico alla gestione, che combina obiettivi economici e non economici. In diversi paesi le imprese familiari costituiscono una componente essenziale del tessuto economico, con un ruolo chiave nella generazione di posti di lavoro e nell'innovazione locale. La rilevanza delle imprese familiari trascende i confini economici, influenzando anche il tessuto sociale e culturale delle comunità in cui operano (Cucculelli e Micucci, 2008; Corbetta, Minichilli, & De Angelis, 2010).

In Svizzera e più nello specifico in Ticino, le imprese familiari, rappresentano una quota preponderante del tessuto imprenditoriale, con un contributo si-



gnificativo al prodotto interno lordo e alla creazione di posti di lavoro. Questo contesto rende particolarmente rilevanti i temi legati alla successione e alla governance, aspetti cruciali per garantire la continuità e il successo delle imprese familiari (Corbetta, Minichilli, & De Angelis, 2010).

Gli elementi che caratterizzano e rendono particolari e uniche le aziende familiari sono legati alla governance, che differisce rispetto alle imprese non familiari. Daspit et al. (2018) sottolineano come le strutture di governance possano variare significativamente tra imprese familiari e non familiari, con effetti rilevanti sulla loro eterogeneità e performance. La presenza di interlocked boards è un aspetto peculiare delle imprese familiari, con implicazioni sia teoriche sia pratiche (Caiazza, Phan, & Simoni, 2023). La struttura decisionale risulta, nelle imprese familiari, più centralizzata, con un forte coinvolgimento della famiglia nelle attività strategiche (Miller, Steier, & Le Breton-Miller, 2003).

Questo può tradursi in un vantaggio competitivo grazie alla visione di lungo termine e alla flessibilità decisionale, ma può anche comportare rischi legati al nepotismo o alla mancanza di competenze specifiche.

Rubino, Tenuta e Cambrea (2017) evidenziano che le caratteristiche del consiglio di amministrazione, come la composizione e l'indipendenza, hanno un impatto diretto sulle performance aziendali. La governance familiare tende, inoltre, a privilegiare la conservazione della ricchezza socio-emozionale (Minichilli, Nordqvist, Corbetta, & Amore, 2014), enfatizzando valori come la fiducia, la stabilità e la continuità, rendendo dunque maggiormente resilienti le aziende familiari vista la forte coesione.

Una tematica particolarmente rilevante è rappresentata dalla successione aziendale, la quale è uno degli snodi più critici per le imprese familiari. Secondo Bennedsen et al. (2007), le decisioni di successione influenzano non solo la continuità aziendale, ma anche la performance economica a lungo termine. Ahrens et al. (2019) evidenziano come la relazione tra il successore familiare e le performance aziendali sia spesso mediata da fattori metodologici e contestuali, come la preparazione del successore e il livello di coinvolgimento della famiglia.

Cucculelli e Micucci (2008) hanno dimostrato che la successione interna può avere effetti positivi, ma richiede una pianificazione accurata per evitare cali di performance. Come sottolineato da Calabrò et al. (2018), la scelta del successore e il modello di leadership adottato possono influenzare significativamente la capacità dell'impresa di adattarsi ai cambiamenti di mercato.

Il passaggio generazionale rappresenta dunque uno dei momenti più critici per le imprese familiari poiché può portare ad impatti significativi sulla loro continuità e crescita. Secondo Ward (2011), solo il 30% delle imprese familiari riesce a sopravvivere alla seconda generazione, e meno del 10% arriva alla

terza. Una delle principali criticità di questo processo è rappresentata dalla resistenza al cambiamento, con la generazione uscente che spesso fatica a cedere il controllo dell'impresa (Handler, 1990; Miller, Steier, & Le Breton-Miller, 2003). Un altro ostacolo importante è la preparazione inadeguata della nuova generazione, che può compromettere la continuità aziendale, come sottolineato da Sharma et al. (2003) e Cucculelli & Micucci (2008). Inoltre, i conflitti intergenerazionali, causati da differenze nei valori e negli obiettivi tra le generazioni, rappresentano un ulteriore rischio per l'impresa (Lansberg, 1988; Miller, Le Breton-Miller, Lester, & Cannella, 2007). La gestione del patrimonio familiare e la distribuzione delle risorse tra gli eredi senza compromettere la stabilità dell'azienda è un'altra sfida critica (Villalonga & Amit, 2006). Le soluzioni proposte dalla letteratura comprendono l'adozione di piani di successione formalizzati, la consulenza esterna e l'introduzione di meccanismi di governance, che possono facilitare il processo di transizione (Ahrens, Calabrò, Huybrechts, & Woywode, 2019).

Nel contesto del passaggio generazionale, la governance aziendale subisce inevitabilmente una ridefinizione. Mustakallio et al. (2002) affermano che il successo della transizione dipende dalla capacità dell'impresa di adattare le proprie strutture di governance alle nuove necessità. Nelle prime generazioni, la governance è spesso informale, basata su fiducia e relazioni personali. Con l'evolversi della complessità aziendale, diventa necessario introdurre strutture formali, come consigli di amministrazione e assemblee familiari (Corbetta & Salvato, 2004; Minichilli, Nordqvist, Corbetta, & Amore, 2014). L'introduzione di membri esterni nel consiglio di amministrazione, come suggerito da Bennedsen et al. (2007) e Rubino et al. (2017), può contribuire a migliorare la trasparenza e la professionalità. La leadership condivisa tra i membri della famiglia, come evidenziato da Kellermanns & Eddleson (2007) e Quarato et al. (2023), può ridurre i conflitti, favorendo una maggiore coesione e migliorando il processo decisionale. L'adozione di protocolli familiari e codici di condotta aiuta a definire ruoli e responsabilità, regolando le interazioni tra la famiglia e l'impresa (Schwass, 2005; Daspit, Chrisman, Sharma, Pearson, & Mahto, 2018).

La relazione tra successione e performance aziendale è stata oggetto di numerosi studi, con risultati non sempre convergenti. Ahrens et al. (2019) evidenziano che il successo della successione dipende non solo dalla preparazione del successore, ma anche dalla capacità dell'impresa di mantenere la continuità strategica. Minichilli et al. (2014) sostengono che una successione ben pianificata e un successore adeguatamente formato possano portare a una rinnovata energia imprenditoriale e maggiore innovazione. Altri contributi (Miller et al., 2003) mettono in luce i rischi di un deterioramento delle performance aziendali a causa di transizioni intergenerazionali non gestite adeguatamente. Quarato et

al. (2023) suggeriscono che la leadership condivisa possa mitigare i conflitti e migliorare la qualità del processo decisionale. La prospettiva della socio-emotional wealth (SEW) evidenzia che le imprese familiari, in particolare durante la successione, tendano a privilegiare il mantenimento del controllo familiare rispetto alla performance economica, con possibili effetti negativi sulla redditività (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007).

### **1.3. Metodologia e struttura dell'osservatorio**

I dati presentati nel presente report si basano sull'Osservatorio AIF sulle aziende familiari, promosso dall'AIF-Associazione Imprese Familiari Ticino, per ottenere una mappatura sistematica delle caratteristiche delle aziende familiari operanti in Ticino e nel Grigioni italiano sulla base della quale sviluppare analisi scientifiche sull'evoluzione delle condizioni quadro rilevanti per l'imprenditorialità familiare.

La costruzione del database dell'Osservatorio ha seguito un processo articolato in due fasi: l'estrazione e la selezione dei dati aziendali rilevanti, seguita da un'analisi puntuale della struttura proprietaria delle imprese. L'analisi è stata condotta sulla base dei dati forniti dal database ORBIS<sup>1</sup>, una delle principali fonti internazionali di informazioni finanziarie sulle aziende, individuando inizialmente 67.595 imprese presenti in Ticino. Per affinare il campione, sono state escluse le aziende prive di dati finanziari aggiornati e quelle appartenenti al settore pubblico, riducendo così il numero delle aziende considerate a 38.372. Successivamente, si è scelto di concentrarsi esclusivamente sulle società per azioni (SA) e sulle società a garanzia limitata (SAGL), restringendo ulteriormente il campione a 27.842 aziende, pari al 41,2% del totale delle imprese presenti in Ticino.

A questo punto sono stati applicati ulteriori filtri, escludendo le aziende fondate da meno di dieci anni e quelle con meno di quattro dipendenti, ipotizzando che potessero trattarsi di entità non operative. Sono state inoltre eliminate le imprese per le quali non erano disponibili informazioni sul numero di dipendenti. Una volta ottenuto questo sottoinsieme è stato effettuato un controllo sugli azionisti ultimi delle SA e delle SAGL, distinguendoli tra persone fisiche e persone giuridiche.

Sono state classificate come persone fisiche, tutte quelle introdotte da "Mr", "Mrs", "Dr", "Ing"; le altre, sono state classificate come persone giuridiche e di queste si è andati a controllare quale fosse l'azionista ultimo, per capire se fosse a sua volta una persona fisica, oppure giuridica.

---

<sup>1</sup> <https://login.bvdinfo.com/R1/Orbis>

Il database è stato affinato secondo le seguenti ipotesi:

- le aziende senza informazioni sull’azionista sono considerate familiari in quanto i criteri di costruzione del database di ORBIS escludono che il controllo sia riferibile ad un soggetto giuridico, che altrimenti sarebbe censito nel medesimo database;
- per quelle classificate sin da subito come persone fisiche, è stato dato per scontato che fossero aziende familiari;
- per le persone giuridiche, queste sono state controllate individualmente tramite il sito ufficiale dell’azienda, oppure tramite informazioni presenti sul web (es. Moneyhouse...), tenendo come criteri generali per la classificazione che:
  - le real estate fossero familiari;
  - se il nome dell’azienda e/o il cognome del direttore fosse uguale al nome della società controllante, allora l’azienda è considerata familiare;
  - le “società” (es. società di calcio) e le holding non fossero familiari;
  - qualora fosse citato “molteplici azionisti, azionisti privati, diverse aktionäre, deutsche aktionäre...” l’azienda non fosse familiare;
  - tutti i nomi di controllanti contenenti “figli, fratelli...” fossero familiari.

**Tabella 1. Processo di Creazione del database**

	SA	SAGL
Aziende considerate a controllo familiare (senza informazioni specifiche sull’azionista)	4.499	0
Aziende controllate da persone fisiche	1.664	1.910
Aziende controllate da persone giuridiche	1.059	610
eliminate (= non familiari)	778	503
confermate (= familiari)	281	107
<b>Database 2024 AIF Aziende familiari</b>	<b>6.444</b>	<b>2.017</b>

Al termine di questa fase, è stato possibile identificare 8.461 aziende familiari, suddivise in 6.444 SA e 2.017 Sagl. Una volta completata l’identificazione, sono state condotte analisi approfondite sulle caratteristiche organizzative delle imprese, sui settori di riferimento e sull’evoluzione della loro struttura proprietaria. Questo processo ha consentito di ottenere un database strutturato, affidabile e rappresentativo della realtà delle aziende familiari in Ticino, fornendo una base solida per ulteriori studi e analisi economiche.

Nella tabella 2 si possono visionare i dati precisi circa le aziende censite dalle fonti statistiche sia quelli considerate nel database delle aziende familiari. Anche il dato riguardo il numero di addetti risulta di particolare interesse poiché mostra come le aziende familiari rappresentino una parte rilevante della forza lavoro a tempo pieno del Cantone.

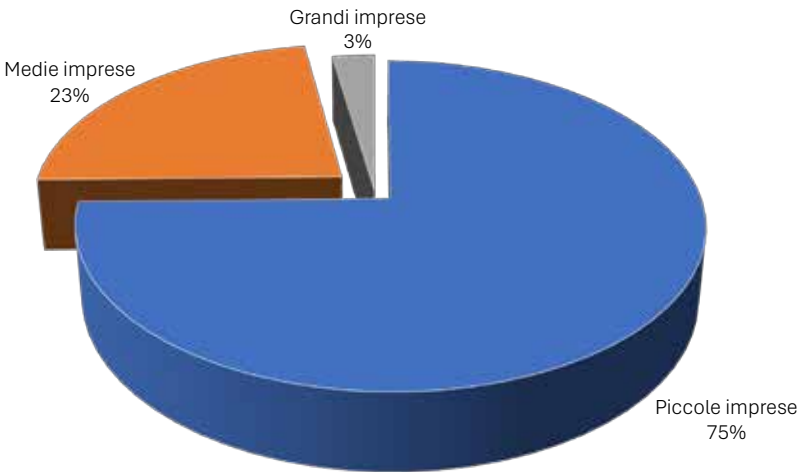
**Tabella 2. Aziende e addetti nel Canton Ticino**

Fonti	Aziende	Addetti
Annuario statistico ticinese (USTAT, 2020)	39.595	238.313
STATENT (UST, 2021)	16.692	130.626
Database 2024 AIF Aziende familiari	8.461	83.808

**1.4. L’analisi delle SA familiari del Canton Ticino**

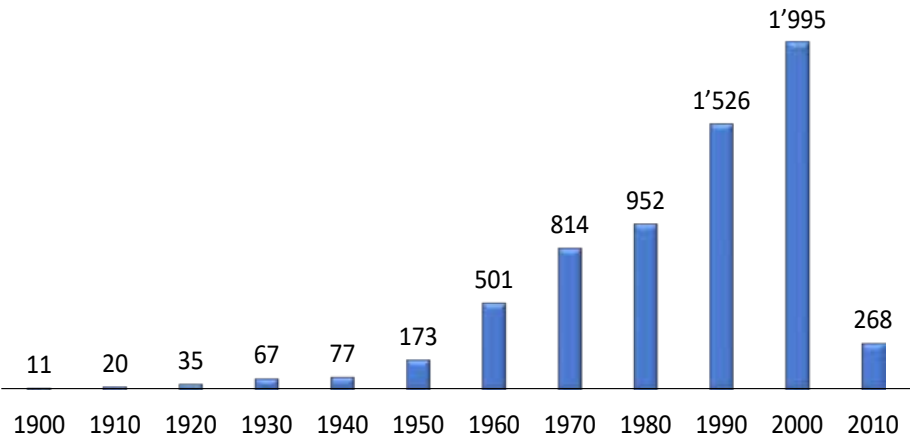
Le SA a controllo familiare in Ticino sono per il 97% delle imprese di piccole e medie dimensioni, le aziende con meno di 10 addetti (piccole imprese) sono infatti il 75% del totale, seguite dal 23% di imprese con un numero di dipendenti compreso tra 10 e 50, solo il 3% delle imprese possono essere definite come grandi, poiché hanno più di 50 addetti.

**Figura 3. Percentuale di SA per dimensione aziendale**



Un ulteriore elemento che caratterizza le aziende è legato all’imprenditorialità recente, ovvero la maggior parte di esse è stato fondato dopo gli anni ’50. Questo dato in percentuale rappresenta più del 96% delle SA.

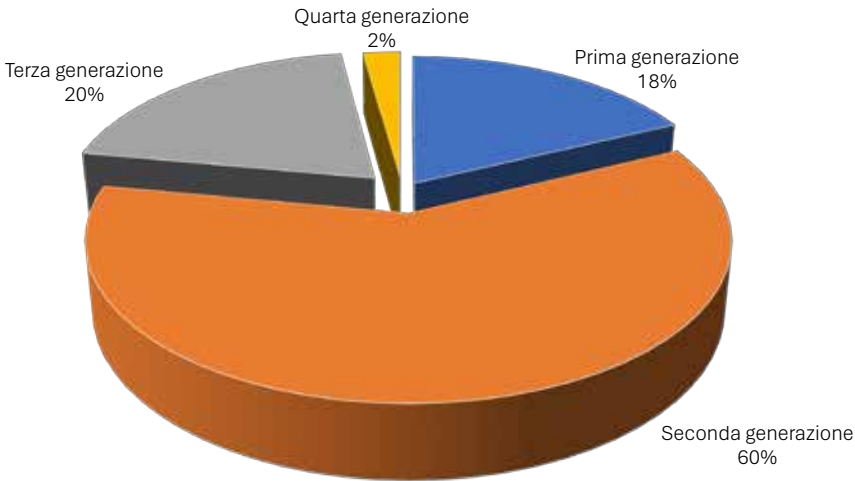
**Figura 4. SA suddivise per decennio di fondazione**



A livello generazionale, si può affermare come la maggior parte delle aziende sia compresa tra la seconda generazione (60%) e la terza generazione (20%). Tuttavia, si nota che il 18% delle SA è alla prima generazione e solamente un 2% è alla quarta generazione.

Il calcolo effettuato per giungere a questo dato è stato ottenuto considerando un orizzonte temporale di 30 anni quale ipotesi per il passaggio generazionale<sup>2</sup>.

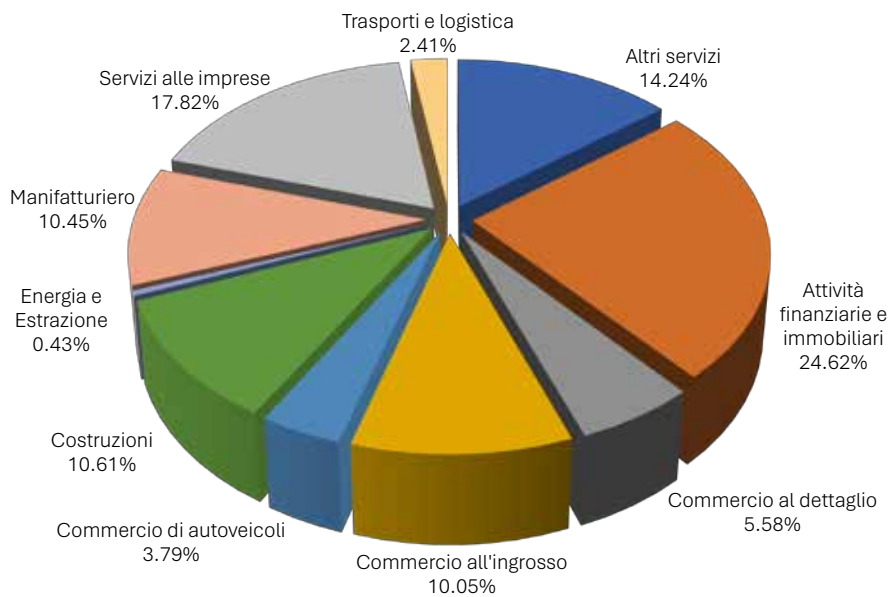
**Figura 5. Generazione in azienda nelle SA**



<sup>2</sup> Per convenzione si considera l'intervallo temporale dei 30 anni per contare le generazioni in azienda.

Per analizzare i macrosettori di appartenenza delle aziende è stata adottata la classificazione dell'Osservatorio AUB (Quarato, Salvato, & Corbetta, 2024), tale classificazione prevede l'accorpamento di codici NACE<sup>3,4</sup> in macrosettori di attività. La classificazione per macrosettori evidenzia come un quarto circa (25%) delle SA appartengano alla categoria legata alle attività finanziarie e immobiliari, in seconda posizione si trovano i servizi alle imprese con un 18% circa, in seguito altri servizi (14.24%). Vi sono poi diverse categorie con il 10% circa, ovvero commercio all'ingrosso, costruzioni e settore manifatturiero. Il 5.58% delle SA appartiene alla categoria del commercio al dettaglio ed infine abbiamo, con delle percentuali ridotte, commercio di autoveicoli (3.79%) e trasporti e logistica (2.41%). Infine, con meno dell'1%, le aziende legate ad energia ed estrazione.

**Figura 6. Panoramica delle SA secondo il macrosettore di appartenenza**



È stata effettuata un'analisi dei settori più ricorrenti nell'ambito del database così come identificati dai codici NACE (senza aggregazione). A livello di singoli codici NACE quelli più rappresentati sono quelli legati alle attività immobiliari

3 NACE Nomenclatura delle attività economiche nella Comunità europea (Ufficio federale di statistica, s.d.); l'Osservatorio AUB prevede un accorpamento dei codici ATECO (ISTAT) che hanno i loro corrispondenti nei codici NACE.

4 Si è deciso di utilizzare i codici NACE poiché permettono di effettuare eventuali confronti a livello europeo altrimenti non possibili se venissero utilizzati i NOGA. Attualmente, l'Ufficio Federale di Statistica ha in corso una revisione dei NOGA, denominata "NOGA 2025", che verrà implementata nei prossimi mesi.

(17%), il commercio all'ingrosso (10%), le costruzioni edili (6%), i servizi finanziari (6%), i servizi legali e amministrativi (6%), il commercio retail (6%), le attività di architettura e ingegneria (5%), la costruzione di edifici (4%), il commercio all'ingrosso e al dettaglio e la riparazione di autoveicoli e motocicli (4%) ed infine la ristorazione (3%).

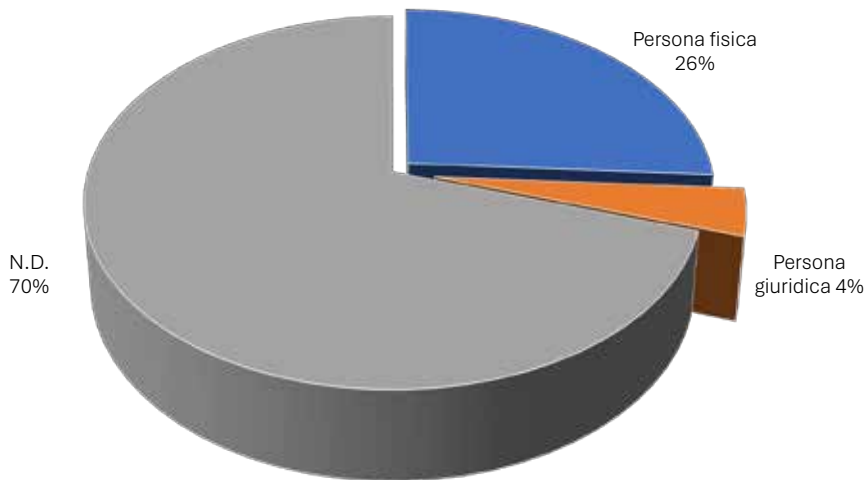
**Tabella 3. NACE più ricorrenti nelle SA familiari**

NACE	Descrizione NACE	Numero aziende	% del totale
68	Attività immobiliari	1.096	17%
46	Commercio ingrosso	647	10%
43	Settore costruzioni edili	420	7%
64	Servizi finanziari	405	6%
69	Servizi legali e amministrativi	392	6%
47	Commercio retail	359	6%
71	Attività di architettura e ingegneria	308	5%
41	Costruzione di edifici	247	4%
45	Commercio all'ingrosso e al dettaglio e riparazione di autoveicoli e motocicli	244	4%
56	Ristorazione	207	3%
	Altro	2113	33%

L'analisi delle tipologie di azionisti evidenzia nel 4% dei casi la proprietà dell'azienda è legata ad una persona giuridica, riconducibile ad un azionariato familiare, nel 26% dei casi ad una o più persone fisiche identificabili. Nel 70% delle aziende SA classificate come familiari il tipo di azionariato non è direttamente identificabile.

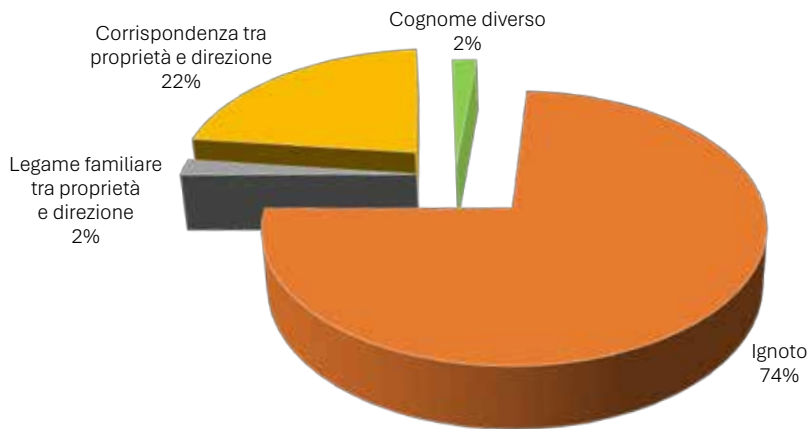


**Figura 7. Tipologia di azionista nelle SA familiari**



L’analisi della relazione che intercorre tra la proprietà e la direzione evidenzia come nel 22% dei casi vi sia corrispondenza tra questi due elementi e nel 2% dei casi vi è un legame familiare. Tuttavia, guardando il grafico sottostante emerge come per il 74% non si sia potuto risalire alla relazione che intercorre.

**Figura 8. Relazione parentale nelle SA**

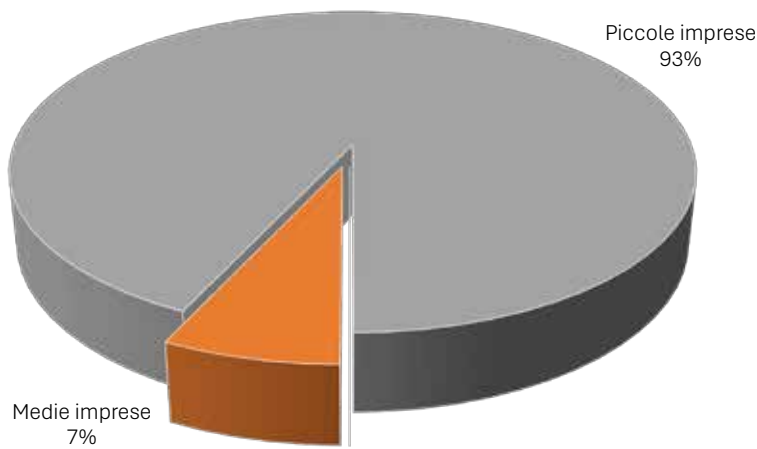


**1.5. Analisi della Sagl familiari del Canton Ticino**

Le Sagl, rispetto alle SA, hanno la peculiarità di essere di minori dimensioni, si evidenzia infatti una marcata presenza di aziende con meno di 10 dipendenti (93% del campione totale), le medie aziende rappresentano il 7% del totale, le grandi aziende sono assenti. Il dato è coerente con la natura della forma giuridica, che ben si adat-

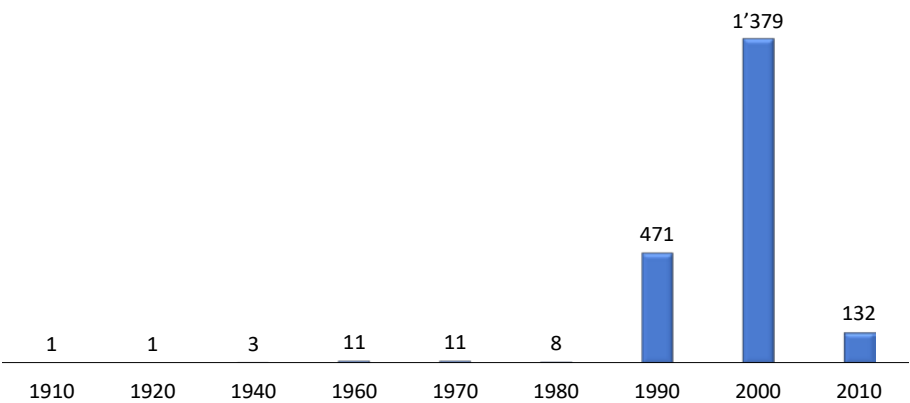
ta ad attività artigianali, alle aziende operanti nel commercio e nel settore dei servizi non finanziari, dove tipicamente i soci sono anche i principali prestatori di lavoro.

**Figura 9. Percentuale di Sagl per dimensione aziendale**



Relativamente all’anno di fondazione, si nota una rilevante concentrazione di aziende che sono state fondate a partire dagli anni ’90 (98%), si tratta quindi di aziende di più recente costituzione, con una storia imprenditoriale meno articolata rispetto alle SA.

**Figura 10. Sagl suddivise per decennio di fondazione**



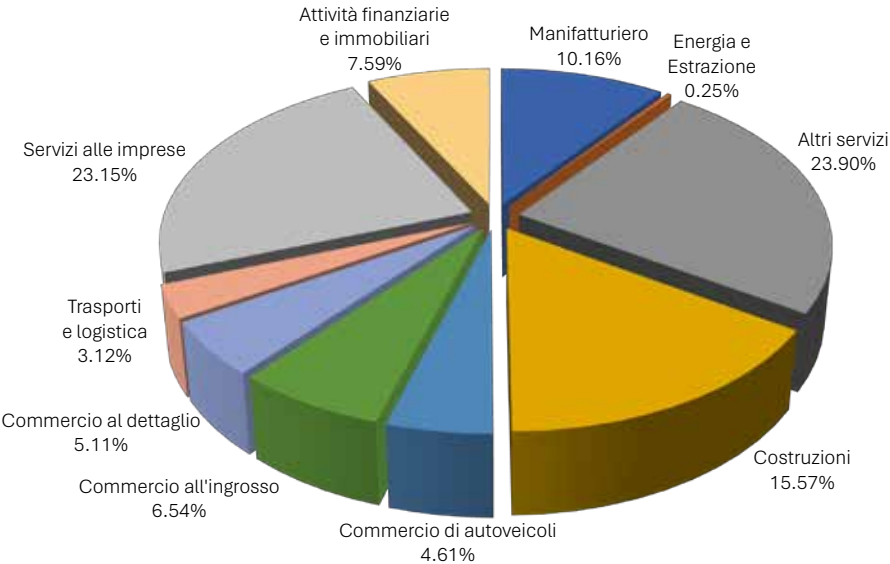
Analizzando la generazione nella quale si trovano la maggior parte delle Sagl si evidenzia un 92% di aziende appartenenti alla seconda generazione, il 7% alla prima ed infine solo l’1% alla terza.

**Figura 11. Generazione in azienda nelle Sagl**



Le Sagl analizzate attraverso i macrosettori mostrano una situazione leggermente diversa rispetto a quella delle SA. Nello specifico si nota come la maggior parte delle imprese si occupa di altri servizi (23.9%) e servizi alle imprese (23.15%). Per il 15.57%, invece, vi sono le aziende del ramo delle costruzioni. In seguito, vi sono le imprese del settore manifatturiero (10.16%) e le attività finanziarie e immobiliari, con circa l'8%. Successivamente si trovano le attività operanti nel commercio, nello specifico il commercio all'ingrosso (6.54%), il commercio al dettaglio (5.11%) e il commercio di autoveicoli (4.61%). Infine, vi sono trasporti e logistica (3.12%) ed energia ed estrazioni.

**Figura 12. Panoramica delle Sagl secondo il macrosettore di appartenenza**



Anche nel caso delle Sagl è stata effettuata un’analisi dei settori più ricorrenti nell’ambito del database così come identificati dai codici NACE<sup>5</sup>. I singoli NACE più rappresentati, come si nota dalla tabella 4, sono quelli legati al settore delle costruzioni (10%), i servizi di architettura e ingegneria (8%), i servizi legati al food & beverage (7%), il commercio all’ingrosso (7%), la programmazione informatica con relativa consulenza (5%), le attività di consulenza gestionale (5%), il commercio retail (5%), la costruzione di edifici, il commercio all’ingrosso e al dettaglio e riparazione di autoveicoli e motocicli (5%) ed infine le attività immobiliari (3%).

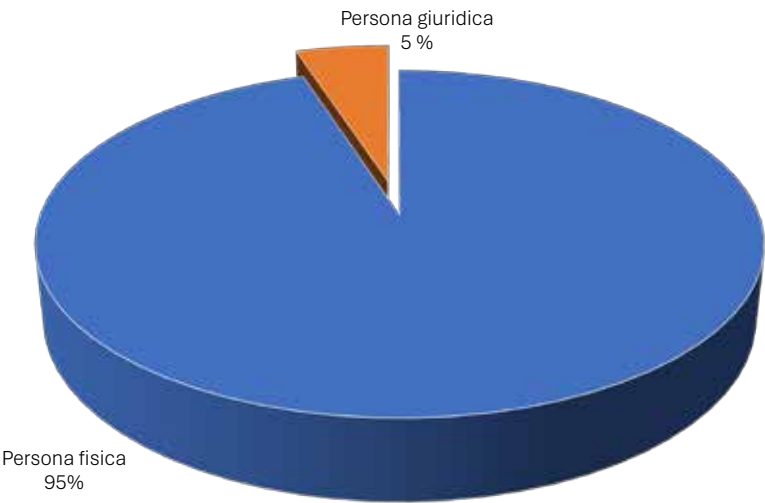
**Tabella 4. NACE più ricorrenti nelle Sagl familiari**

NACE	Descrizione NACE	Numero aziende	% del totale
43	Settore costruzioni edili	210	10%
71	Attività di architettura e ingegneria	161	8%
56	Servizi legati al food & beverage	135	7%
46	Commercio ingrosso	132	7%
62	Programmazione informatica, consulenza e attività connesse	109	5%
70	Attività di consulenza gestionale	107	5%
47	Commercio retail	103	5%
41	Costruzione di edifici	101	5%
45	Commercio all’ingrosso e al dettaglio e riparazione di autoveicoli e motocicli	93	5%
68	Attività immobiliari	61	3%
	Altro	805	40%

A livello di tipologia di azionista vi è una predominanza di persone fisiche (95% dei casi) rispetto alle persone giuridiche, comunque riferibili ad un azionariato familiare. Questo legame è determinato anche dalle minori dimensioni che tipicamente hanno le Sagl familiari.

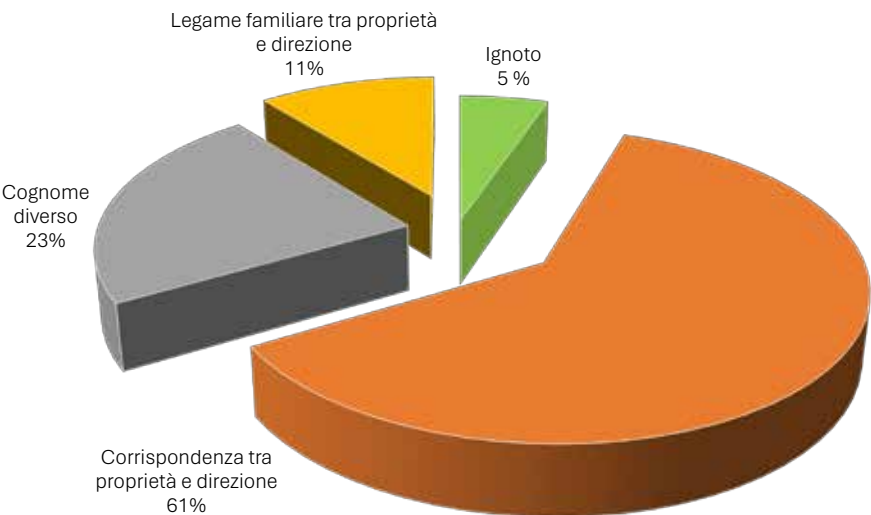
5 Si è deciso di utilizzare i codici NACE poiché permettono di effettuare eventuali confronti a livello europeo altrimenti non possibili se venissero utilizzati i NOGA. Attualmente, l’Ufficio Federale di Statistica ha in corso una revisione dei NOGA, denominata “NOGA 2025”, che verrà implementata nei prossimi mesi.

**Figura 13. Tipologia di azionista nelle Sagl familiari**



Le imprese evidenziano una forte corrispondenza tra proprietà e direzione (61% dei casi); si tratta quindi di aziende dove, di norma, gli imprenditori sono direttamente coinvolti nella conduzione delle attività d’impresa. Nel 23% dei casi è possibile ipotizzare che non vi è nessun legame tra proprietà e direzione, nell’11% dei casi vi è un legame familiare ed infine per il 5% del campione le informazioni non sono sufficienti per stabilire il legame.

**Figura 14. Relazione parentale nelle Sagl**



1.6. L'impatto economico delle aziende familiari

Per contestualizzare l’apporto delle aziende familiari al tessuto economico e sociale del Canton Ticino è importante valutare alcuni dati finanziari.

Le imprese familiari forniscono lavoro a più di 83.000 addetti ed hanno ricavi aggregati per circa 19 miliardi di CHF<sup>6</sup>, stimati per il 2023.

Analizzando separatamente le SA e le Sagl, si evidenzia come le prime forniscano lavoro a 72.927 dipendenti e realizzano una cifra d’affari di circa 17 miliardi di CHF. Le Sagl contano complessivamente 10.881 addetti e una cifra d’affari di circa 1.5 miliardi di CHF.

Un aspetto rilevante per valutare l’impatto delle imprese familiari sull’economia locale è l’analisi degli investimenti tangibili (ad esempio: impianti, macchinari, immobili) e intangibili (ad esempio: brevetti, marchi) delle SA<sup>7</sup>. Gli investimenti tangibili sono quantificabili in circa 8 miliardi di CHF; invece, quelli intangibili sono pari a 5.5 miliardi di CHF.

Tabella 5. Impatto economico delle aziende familiari

	SA	SAGL	Totale
Numero di aziende	6.444	2.017	8.461
Numero di dipendenti totali	72.927	10.881	83.808
Ricavi aggregati (CHF)	17.388.713.880	1.556.679.384	18.945.393.264
Investimenti intangibili (CHF)	5.501.102.391		
Investimenti tangibili (CHF)	8.028.825.138		

6 Il dato relativo ai dipendenti totali è stato calcolato sulla base dei dati ORBIS. I ricavi aggregati e gli investimenti sono stati stimati sulla base dei dati di ORBIS calcolati su un campione di 877 medie imprese europee (dei seguenti paesi: Francia, Italia, Germania, Svizzera) con ricavi inferiori al miliardo di euro, operanti nel settore industriale o dei servizi non finanziari.

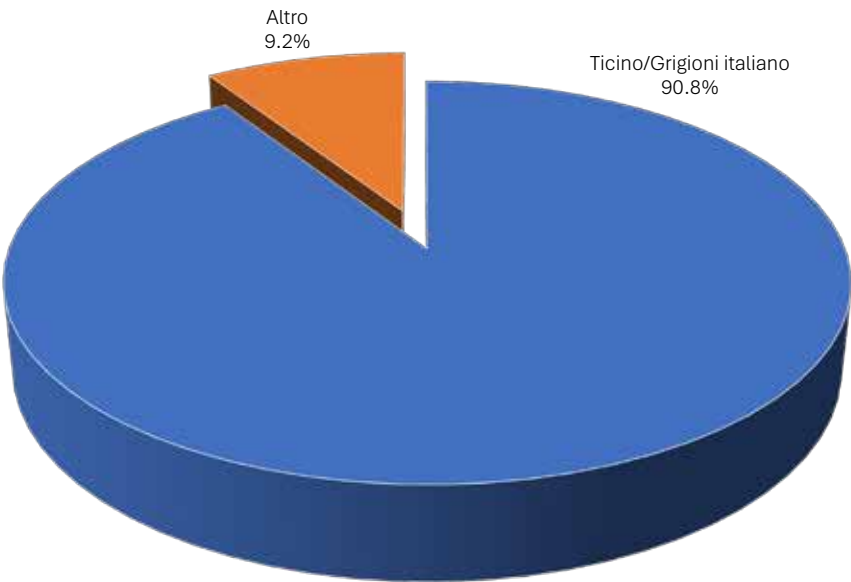
7 Gli investimenti tangibili e intangibili netti sono stati calcolati sulla base dei tangibile fixed assets e degli intangible fixed assets (al netto dei fondi ammortamenti) calcolati sulla base dei ORBIS riferiti al campione di 877 medie imprese europee (dei seguenti paesi: Francia, Italia, Germania, Svizzera) con ricavi inferiori al miliardo di euro, operanti nel settore industriale o dei servizi non finanziari.

Capitolo 2. **Modelli di governance e modelli di business delle aziende familiari ticinesi**

**2.1. Il campione analizzato**

Il database qualitativo è stato costruito elaborando i dati raccolti tramite un articolato questionario inviato<sup>8</sup> alle 90 aziende associate all'AIF-Associazione delle Aziende Familiari Ticino ed ha avuto un tasso di risposta del 72% (65). I dati evidenziano che la maggior parte delle imprese (90.8%) è stata fondata in Ticino oppure nel Grigioni italiano. Analizzando il dato delle imprese fondate al di fuori di tali confini si nota come il 90.8% sia stato fondato nel resto della Svizzera, per il restante 9.2% in Italia.

**Figura 15. Percentuale di aziende fondate in Ticino o nel Grigioni italiano**

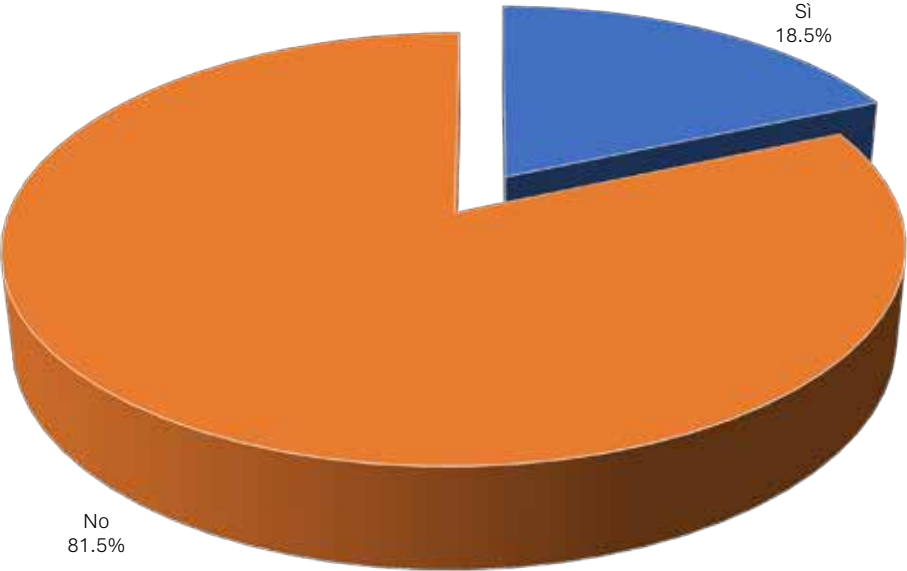


Dal punto di vista geografico, la maggior parte delle imprese ha sede nel Luganese (46), seguito dal Mendrisiotto (12), dal Bellinzonese e Valli (4), dal Locarnese (2) e dal Grigioni italiano (1).

<sup>8</sup> Il questionario è stato somministrato via web (tecnica CAWI) tra gennaio e marzo del 2024.

Dettagliando ulteriormente le informazioni riguardo le sedi produttive delle aziende familiari intervistate si evince che la maggior parte, ovvero l'81.5% di esse, non possiede altri siti produttivi in Svizzera. Si riscontrano gli stessi valori percentuali per l'assenza di stabilimenti all'estero.

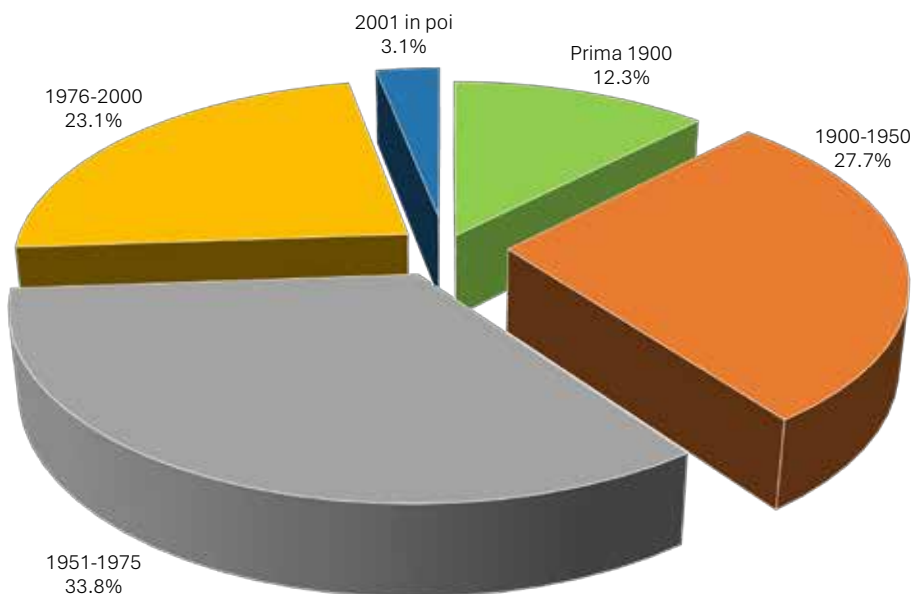
**Figura 16. L'azienda possiede altre sedi produttive in Svizzera?**



L'analisi dell'anno di fondazione evidenzia come nel 60% dei casi le aziende intervistate siano state fondate a partire dagli anni '50. Nello specifico, il 33.8% tra il 1951 e il 1975, il 23.1% tra il 1976 e gli anni 2000 e per il 3.1% dal 2001 in poi. Il 12.3% delle aziende opera da più di un secolo ed è stata fondata prima del 1900. Si evidenzia dunque una presenza marcata di aziende longeve (3 e 4 generazione) rispetto alle medie generali, dove solo il 3% superava la terza generazione.



**Figura 17. Anno di fondazione dell'azienda di famiglia originaria**



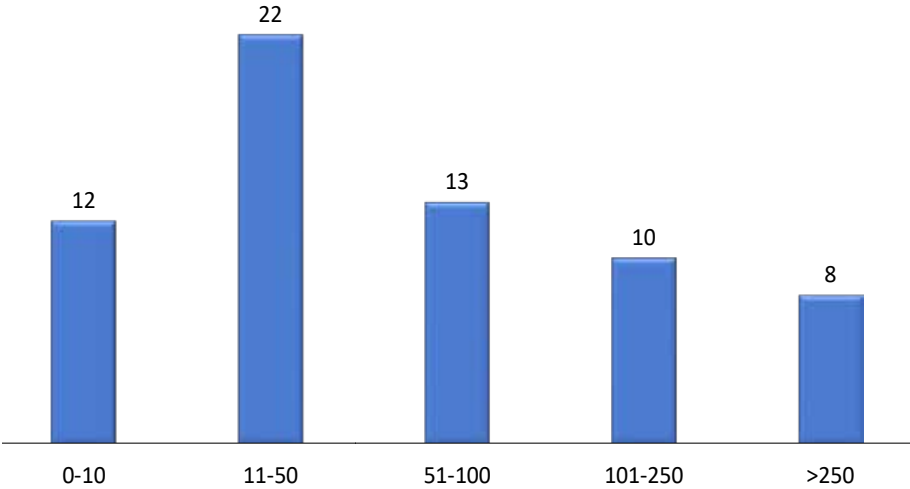
## **2.2. Dimensioni e ambito competitivo**

A livello di dimensioni, nel 82.5% dei casi, si nota come le imprese hanno sopra ai 10 dipendenti, il 45% hanno più di 50 dipendenti e il 38% ha più di 100 dipendenti.

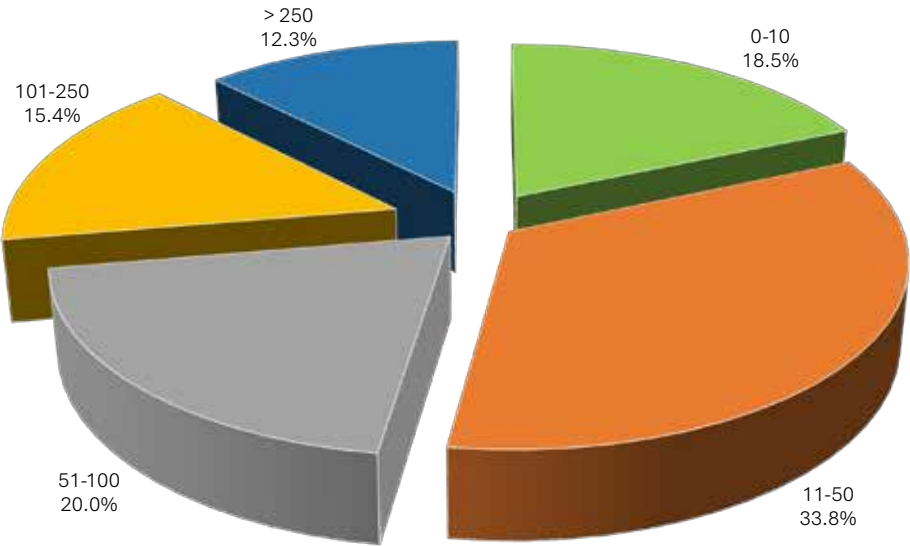
In particolare, il 18.5% delle imprese rispondenti hanno tra 0 e 10 dipendenti, il 33.8% ha tra 11 e 50, il 20% tra 51 e 100, il 15.4% tra 101 e 250 dipendenti ed infine il 12.3% ha più di 250 dipendenti.

Questo indica che tendenzialmente le imprese sono di piccola-media dimensione, elemento coerente con il tessuto economico ticinese (Ufficio federale di statistica UST, 2024). Analizzando il dato derivante dal questionario si evidenzia come mediamente il 92% dei posti di lavoro creati dalle imprese familiari è in Canton Ticino o nel Grigioni italiano. Questo dato riflette bene lo stretto rapporto tra territorio e imprese familiari. La percentuale media di dipendenti residenti in Ticino o in Grigioni italiano è del 47%. Relativamente al dato sulla permanenza dei collaboratori in azienda, si denota una marcata propensione a rimanere nelle imprese intervistate per diverso tempo. Infatti, l'anzianità media in aziende dei collaboratori è di 20 anni.

**Figura 18. Distribuzione numero di collaboratori**

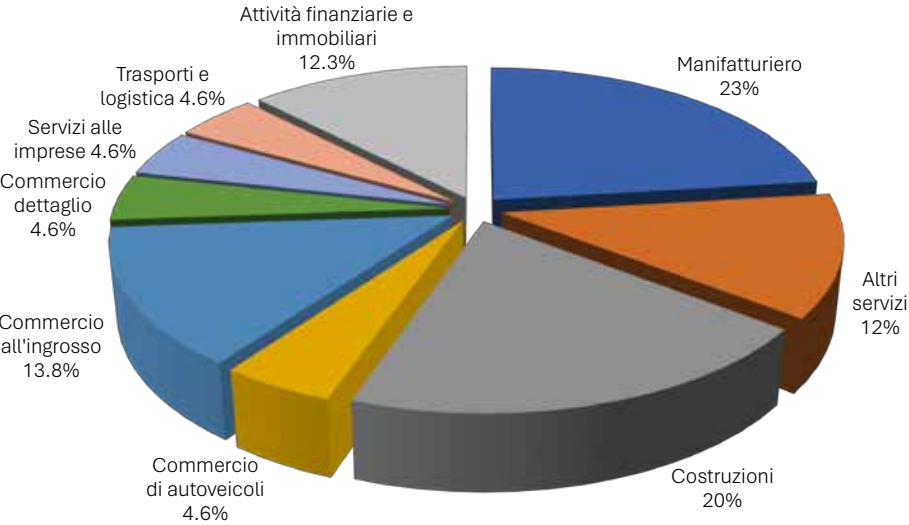


**Figura 19. Numero di collaboratori a tempo pieno**



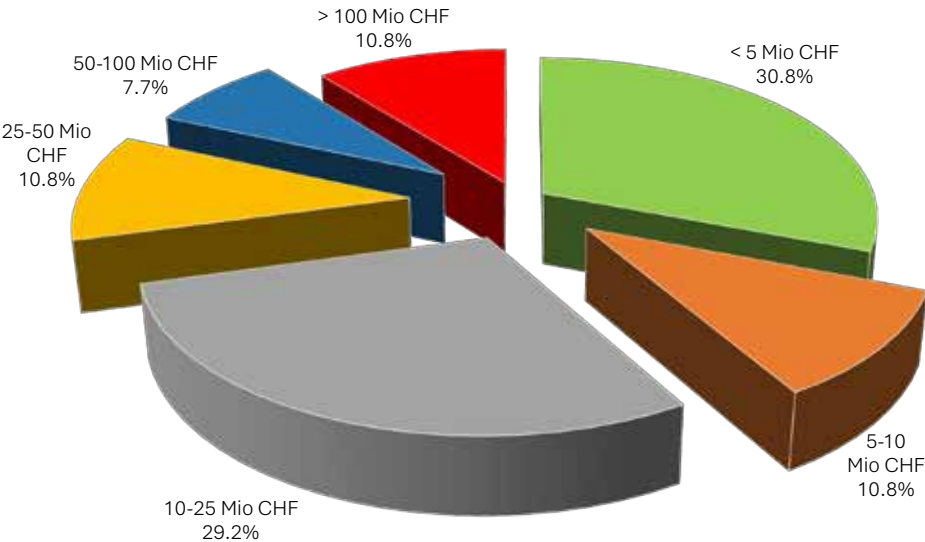
La tipologia preponderante di imprese che ha risposto al questionario appartiene alla categoria del manifatturiero (23.1%), in seconda posizione vi sono quelle delle costruzioni (20%) ed in terza posizione il commercio all'ingrosso (13.8%). In seguito, con la medesima percentuale (12.3%) le imprese legate alle attività finanziarie e immobiliari e quelle degli altri servizi. Infine, con una percentuale ridotta (4.6%) vi sono il commercio al dettaglio, i servizi alle imprese, il commercio di autoveicoli e trasporti e logistica.

**Figura 20. Panoramica delle aziende rispondenti per macrosettore di attività**



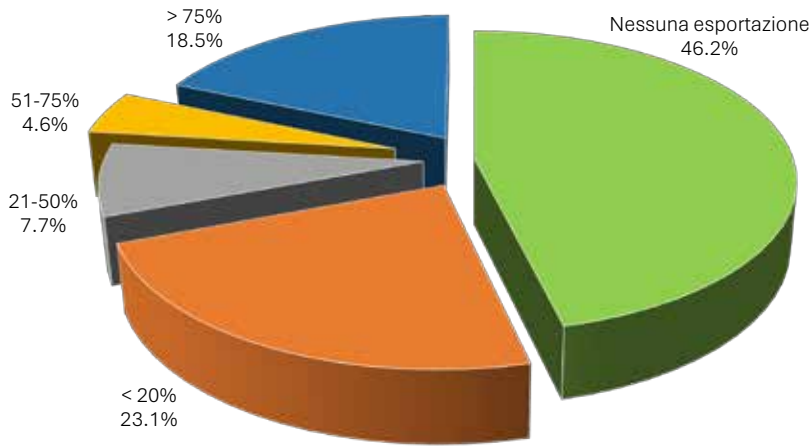
L'AIF associa imprese di dimensioni molto diverse, accomunate dal carattere di familiarità e dal radicamento nel territorio. Il campione analizzato si caratterizza per imprese con un fatturato medio di 44.788.917 milioni. Complessivamente circa il 60% di esse ha un fatturato superiore a 10 milioni e il 10.8% presenta una cifra d'affari di oltre 100 milioni di CHF. Nello specifico il 30.8% ha una cifra d'affari inferiore a 5 milioni di CHF, il 10.8% compreso tra 5 e 10 milioni e il 29.2% tra i 10 e i 25 milioni di CHF.

**Figura 21. Cifra d'affari dell'azienda**



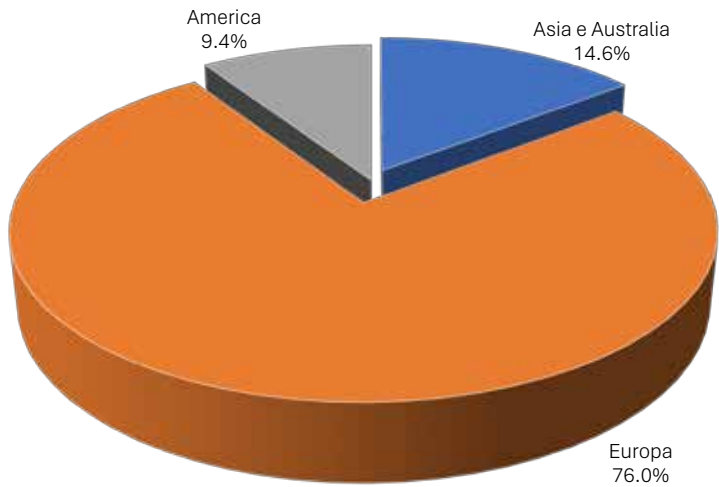
Le imprese familiari ticinesi sono molto attive sui mercati internazionali, in particolare si evidenzia come più della metà di esse (50.8%) esporti. Oltre il 23% (4,6%+18,5%) delle aziende realizza oltre la metà dei propri ricavi sui mercati internazionali, una parte rilevante di aziende è prevalentemente vocata all’export.

**Figura 22. Quota d’esportazione dell’azienda**



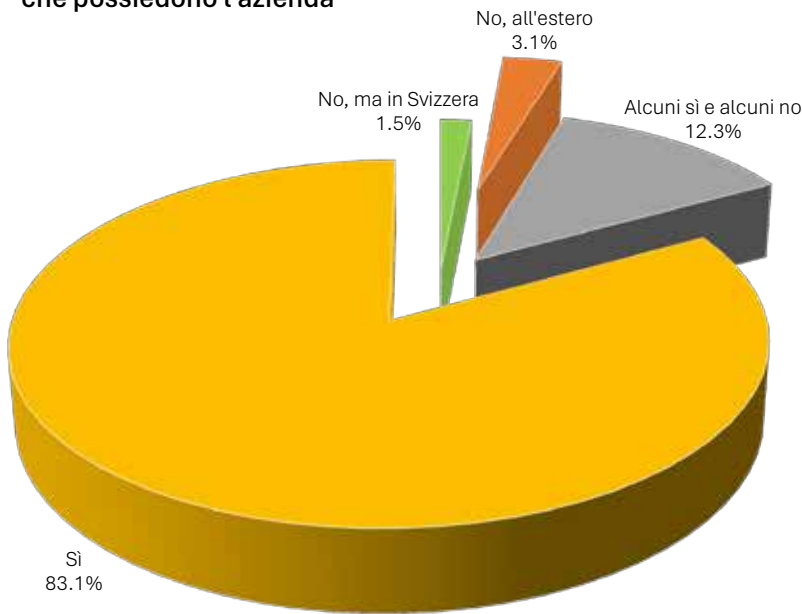
Globalmente, a livello di regioni, il mercato di riferimento risulta essere l’Euro-pa (76%), seguito da Asia e Australia con il 14.6% e dall’America con il 9.4%. A livello di nazioni con cui si commercializza si nota come siano i paesi limitrofi ad essere il principale mercato di sbocco. In particolare, Italia e Germania, con 23 e rispettivamente 20 aziende che li hanno citati, ma vi sono anche Francia e Austria. A livello internazionale invece si possono citare Stati Uniti e Cina.

**Figura 23. Continenti in cui avvengono le esportazioni**



Un aspetto che evidenzia il radicamento al territorio è legato alla residenza dei membri della famiglia proprietaria, infatti, l'83.1% di essi risiedono in Ticino o nel Grigioni italiano e solo il 4.6% non risiede nei due Cantoni precedentemente citati, ma nel resto della Svizzera o all'estero.

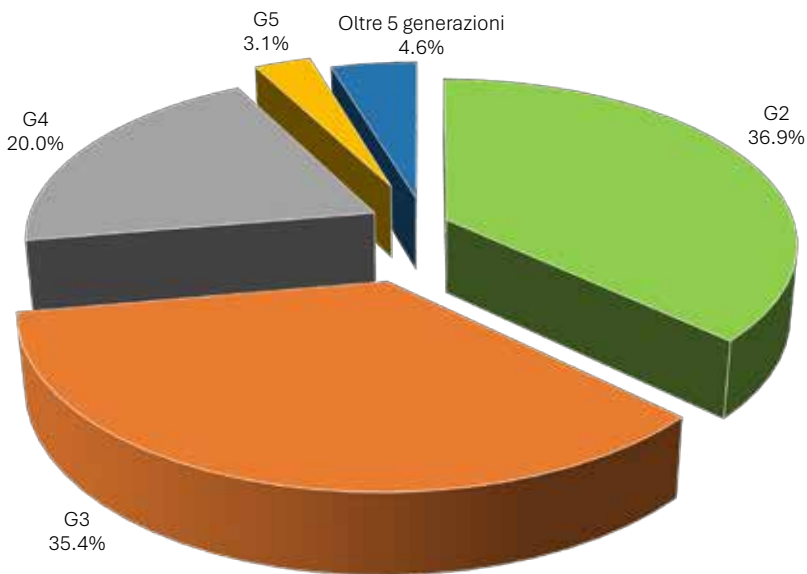
**Figura 24. Luogo di residenza dei membri della famiglia che possiedono l'azienda**



**2.3. Proprietà e governance**

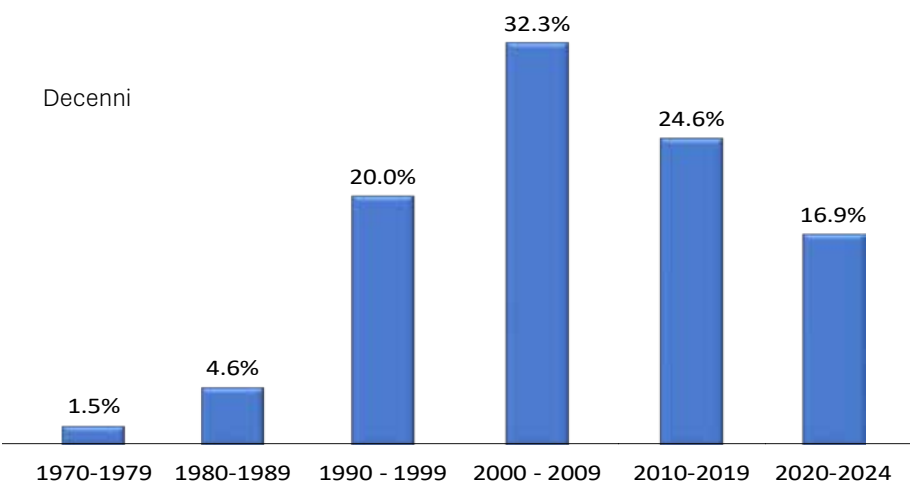
Una delle caratteristiche fondamentali che distingue le imprese familiari è rappresentata dall'elemento legato alla proprietà e alla governance aziendale. In primo luogo, l'aspetto caratterizzante è il numero di generazioni da cui opera l'azienda. Nel 37% dei casi le imprese agiscono nel sistema economico da due generazioni, per il 36% da tre generazioni, nel 20% dei casi da quattro generazioni e nel 7% circa da oltre quattro generazioni.

**Figura 25. Numero di generazioni in azienda**



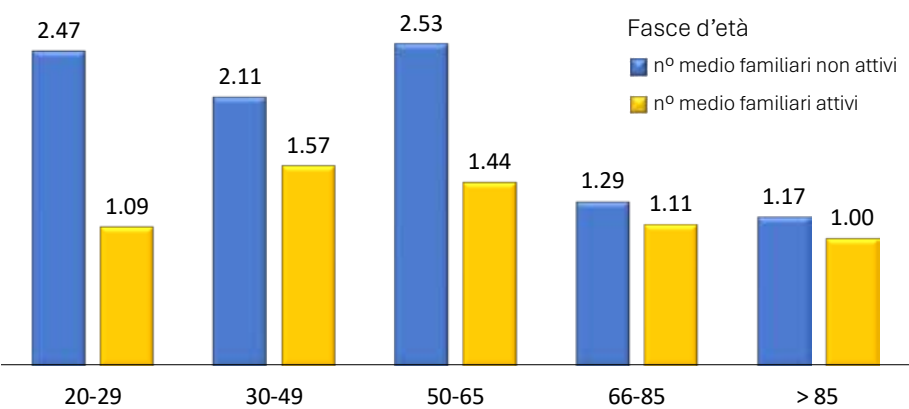
Analizzando l’entrata in azienda dell’ultima generazione si denota come nel 57% circa dei casi essa sia avvenuta tra il 2000 e il 2019 e nel 16.9% dei casi tra il 2020 e il 2024. Il picco, tuttavia, è presente tra il 2000 e il 2009. Si evidenzia dunque come l’ultima generazione si sia insediata alla guida dell’azienda già da diversi anni con la possibilità di gestire, durante questi decenni, l’attività aziendale e il passaggio generazionale.

**Figura 26. Anno di entrata dell’ultima generazione in azienda**



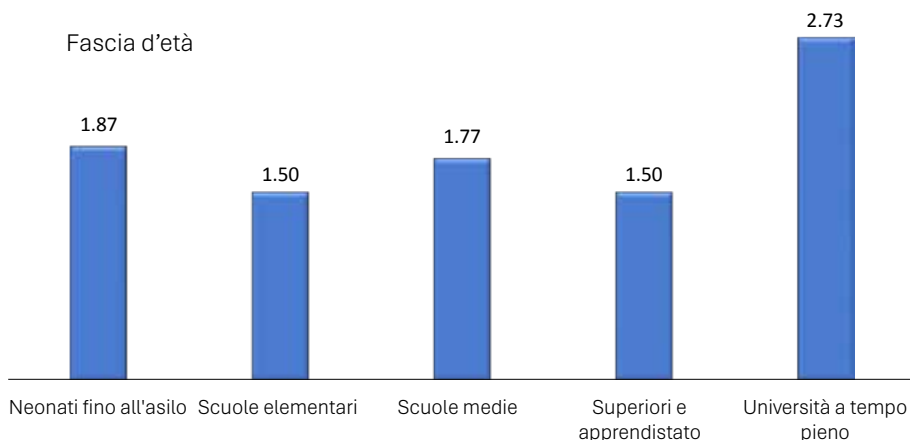
Il confronto tra il numero medio di familiari attivi e non attivi nell'azienda per fascia d'età permette di comprendere meglio le caratteristiche delle imprese familiari ticinesi. Infatti, si nota come per tutte le fasce d'età il numero medio di familiari attivi sia inferiore a quello di persone non attive. Nello specifico, i gap tra il numero di familiari attivi e non attivi si evidenzia in 3 fasce: 20-29, 30-49 e 50-65. Mediamente, fino alla fascia di età dei 65 anni, per ogni familiare attivo ce n'è uno non attivo, se per le fasce più giovani questo vuol dire che si potrebbe porre un problema di ingresso in azienda, per l'ultima fascia di età (50-65 anni) è più raro che si verifichi un ingresso, ma occorre considerare che vi sono delle specifiche aspettative, ad esempio di remunerazione del capitale, per i familiari non attivi.

**Figura 27. Numero medio di familiari attivi e non attivi in azienda**



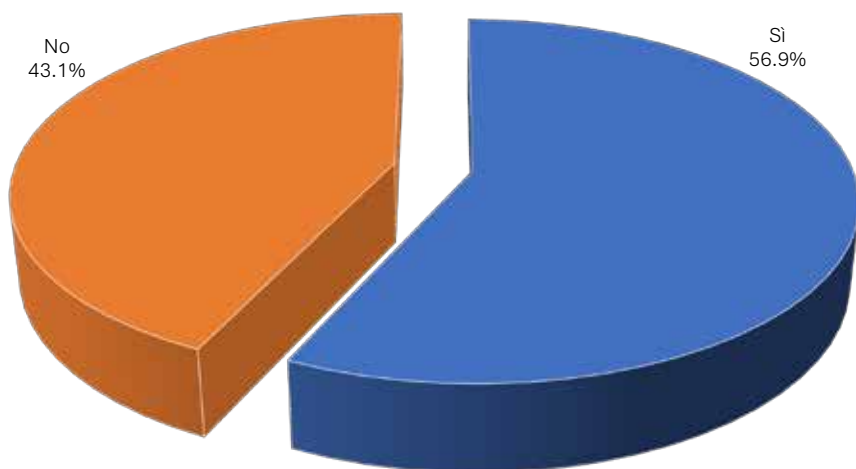
Un argomento, direttamente collegato con il numero medio di persone non attive in azienda, ma appartenenti alla famiglia, è legato a coloro che potranno diventare membri attivi dell'impresa familiare. Tali familiari sono convenzionalmente definiti “*NextGen*” ovvero appartenenti alle generazioni future, potenzialmente interessate ad entrare in azienda e/o ad essere parte della proprietà, che si differenziano da coloro che sono “attualmente alla guida dell'azienda”, cosiddetti “*NowGen*”. Infatti, si evidenzia come il numero medio di persone che stanno affrontando un percorso universitario a tempo pieno è il dato con il valore maggiore (2.73). Si rileva inoltre che coloro che sono appena nati e che potrebbero nel giro di alcune generazioni contribuire allo sviluppo dell'azienda hanno un valore relativamente alto (1.87). In generale, inoltre, si può affermare che il numero medio nelle varie fasce d'età è uguale o superiore a 1.5.

**Figura 28. Numero medio di familiari *NextGen* presenti in famiglia ma non ancora attivi in azienda**



Nel 56.9% delle aziende vengono organizzati regolarmente dei momenti di confronto con la *NextGen* con l'obiettivo di creare le premesse per l'inserimento in azienda delle generazioni future e quindi per la successione aziendale.

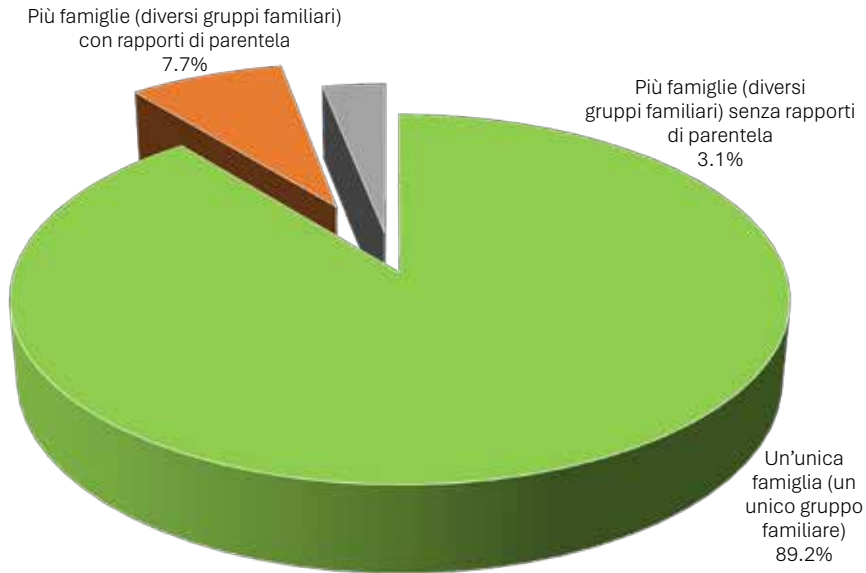
**Figura 29. Sono state organizzate regolarmente iniziative per coltivare i rapporti tra la *NextGen* e i familiari attualmente impiegati in azienda?**



Il contesto delle aziende familiari possiede anche la caratteristica di essere in mano tendenzialmente ad un'unica famiglia (90% dei casi), seguita dall'appartenenza a più famiglie con rapporti di parentela (8%), una parte minoritaria delle aziende intervistate appartiene a più famiglie senza rapporti di parentela.

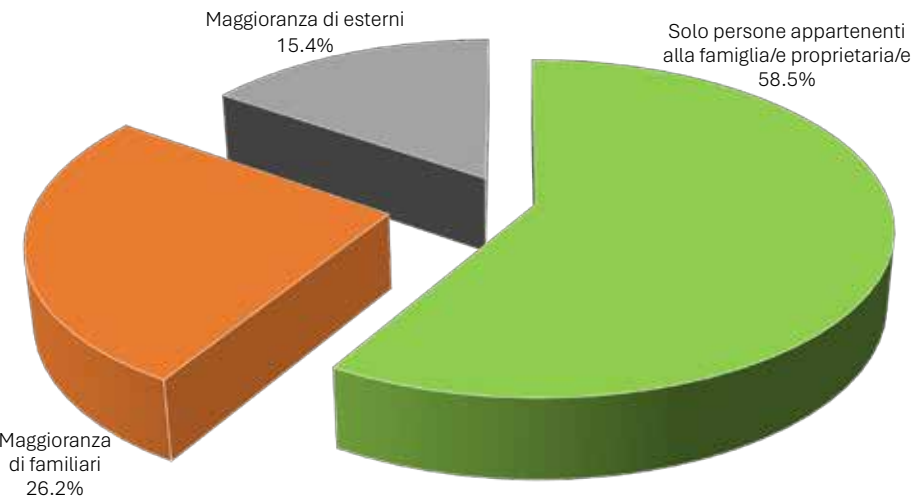


**Figura 30. A chi è riconducibile la proprietà?**



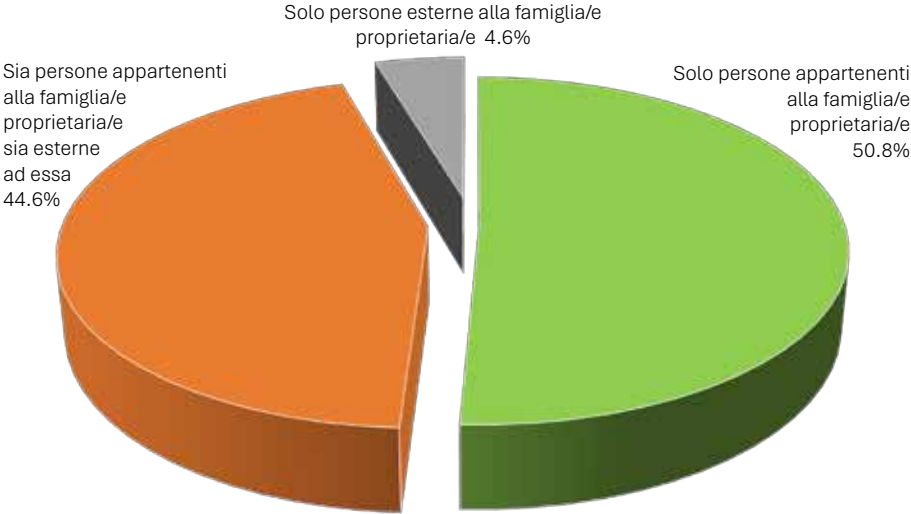
Il rapporto tra famiglia e azienda è ben radicato, come si evidenzia dalla presenza, in prevalenza, di membri familiari nel consiglio d'amministrazione. Infatti, si evidenzia come in questo organo nel 58.5% dei casi sono presenti solo persone appartenenti alle famiglie, nel 26.2% da una maggioranza di persone appartenenti alla famiglia proprietaria ed infine nel 15.4% da una maggioranza di esterni.

**Figura 31. Composizione del CdA aziendale**



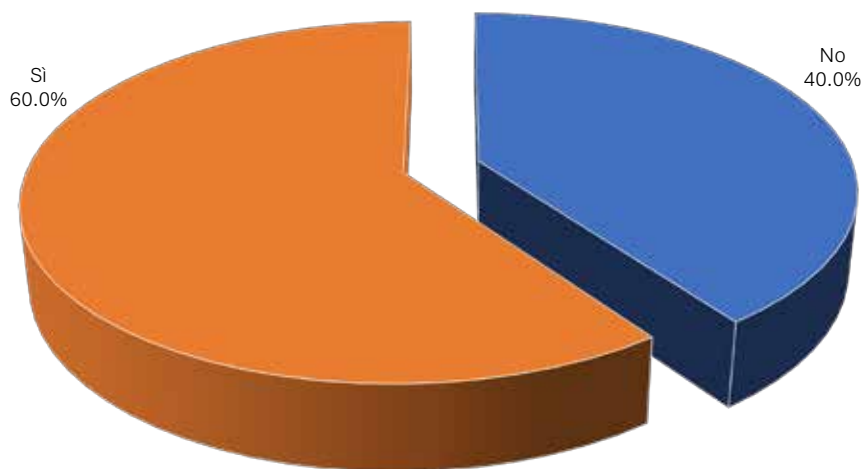
Analizzando la composizione della direzione, si evidenzia come nel 50.8% delle aziende sono parte del management aziendale solo persone appartenenti alla famiglia proprietaria, nel 44.6% dei casi sia persone appartenenti alla famiglia sia esterne, solo nel 4.6% dei casi vi sono solo persone esterne. L'80% delle aziende intervistate non è dotata di un advisory board, che è un organo di indirizzo non previsto dalla normativa che ha un ruolo consultivo nelle aziende familiari. L'advisory board è formato, di norma, da consulenti esterni e supporta il CdA nelle scelte strategiche e gestionali, con particolare riguardo a quelle che hanno implicazioni per la sfera familiare, senza però il potere decisionale e di rappresentanza dell'azienda come invece hanno i membri del CdA.

**Figura 32. Composizione della direzione/top management**



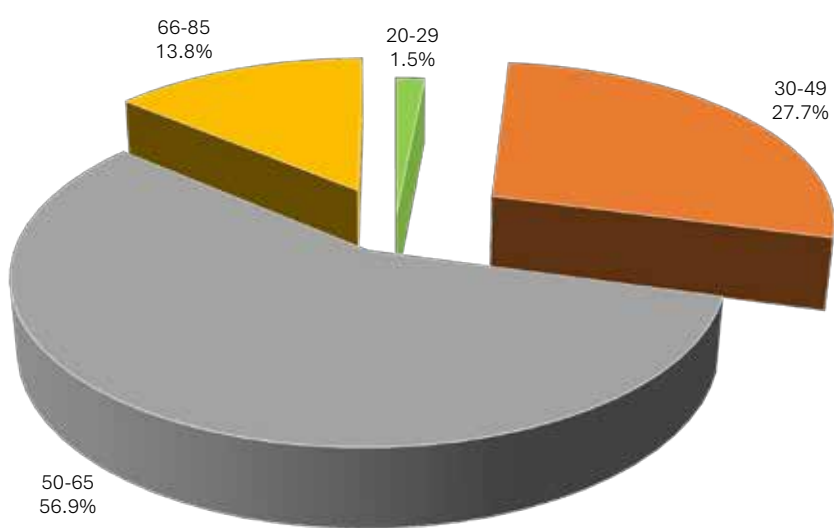
La presenza dei familiari con ruoli operativi, quindi al di fuori delle funzioni di direzione, è piuttosto elevata e aggiunge potenziale complessità alla gestione dei rapporti tra famiglia e impresa.

**Figura 33. I membri della famiglia/e proprietaria/e sono attivi in azienda anche in ruoli non di direzione?**



Le aziende intervistate dichiarano una fascia d'età nella quale risiede il controllo effettivo strategico e decisionale dell'impresa piuttosto elevata. Si evidenzia come circa il 57% delle aziende è controllato da persone nella fascia d'età 50-65, seguito da coloro che hanno tra i 30 e i 49 anni (28% circa). Un dato interessante è la presenza di un buon numero di persone (nel 14% dei casi) che hanno il controllo effettivo anche dopo l'età pensionabile, ovvero tra i 66 e gli 85 anni. Questo potrebbe essere riconducibile al fatto che non si riesce a trovare un potenziale successore all'interno della famiglia.

**Figura 34. Fascia d'età in cui risiede il controllo effettivo strategico/decisionale**



## **2.4. Analisi dei processi di successione aziendale**

Un argomento strettamente collegato alla proprietà e alla governance aziendale è quello della successione aziendale. Le aziende familiari intervistate si caratterizzano, nella maggior parte dei casi, per la presenza di un'unica famiglia (con più o meno "rami" della famiglia) alla testa dell'impresa che controlla il CdA e la direzione. Si può altresì affermare che all'interno delle aziende oggetto di osservazione si rileva la presenza di diverse generazioni di familiari attivi. È stato anche evidenziato come sia necessario agire al fine di permettere all'impresa di continuare ad appartenere alla famiglia e quindi integrare all'interno dell'organizzazione la *NextGen*.

A tale scopo risulta fondamentale comprendere se le aziende sono già posizionate in merito alla tematica della successione aziendale e in che modo hanno deciso di affrontarla.

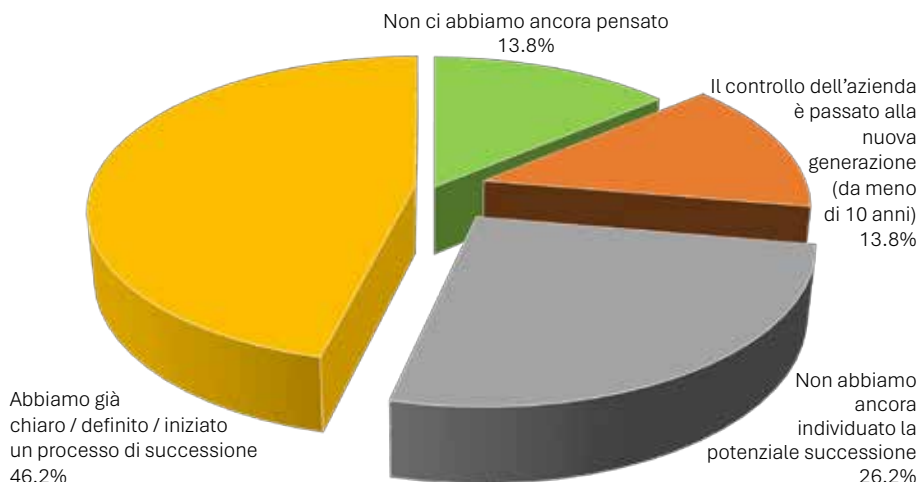
Per indagare il fenomeno è stato dunque chiesto il posizionamento adottato dalle aziende e dai dati raccolti emerge come la maggior parte di esse abbia intrapreso delle azioni per gestire questa tematica.

Questo è in linea con quanto evidenziato dalla segreteria di Stato dell'economia (SECO), infatti a livello nazionale il 70% delle PMI porta a termine la successione con buoni risultati. Tale elemento è dettato anche dal fatto che si agisce per tempo, pianificando il tutto con largo anticipo (Segreteria dello Stato dell'economia SECO, 2017).

Nell'ambito delle imprese che hanno già deciso come gestire la successione aziendale vi sono due diverse tipologie, ovvero quelle che hanno già effettuato il passaggio alla nuova generazione da meno di 10 anni (13.8% dei casi) e quelle che hanno un piano, già implementato o meno, per passare l'azienda alla generazione successiva (46.2% dei casi).

Circa il 40% delle aziende non ha definito il passaggio generazionale, perché non ha ragionato sulla tematica (13.8%) o perché non ha individuato una potenziale successione (26.2%).

**Figura 35. Posizionamento dello stato di successione aziendale**



Gli aspetti fiscali sono direttamente connessi al processo di passaggio generazionale. Questo elemento risulta essere particolarmente critico sotto diversi punti di vista. Infatti, per prima cosa bisogna tenere in considerazione il quadro legale relativo all'eredità e alla donazione. Quest'ultimo deve essere approfondito nel dettaglio perché potrebbe impedire la successione aziendale (Dipartimento federale dell'economia, della formazione e della ricerca, 2020).

Questo elemento risulta essere particolarmente critico sotto diversi punti di vista. Infatti, per prima cosa bisogna tenere in considerazione il quadro legale relativo all'eredità e alla successione aziendale.

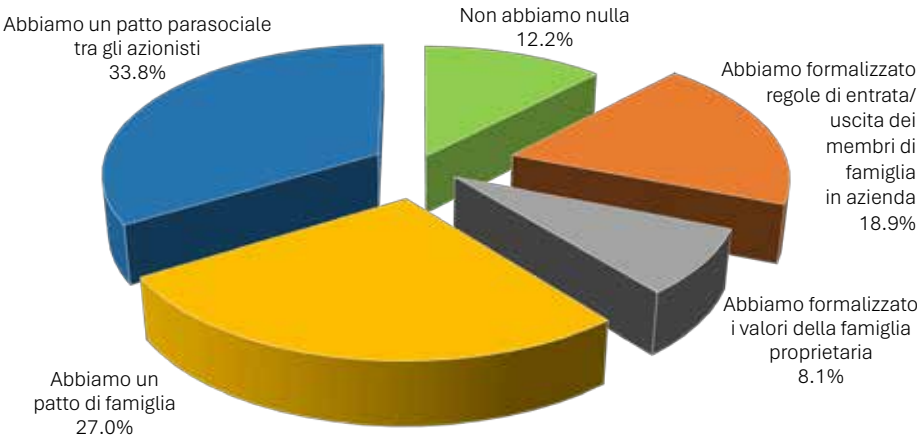
Relativamente agli aspetti fiscali delle successioni, le aliquote commisurate alla quota spettante ad ogni beneficiario aumentano con l'attenuarsi del grado di parentela. Si segnala che il capitolo sulle imposte di successioni e della Legge tributaria del Cantone Ticino donazioni è stato segnato da diverse modifiche riguardanti l'imposizione dei diversi trasferimenti in base ai gradi di parentela (Vorpe, 2024). Il passaggio non diretto, ad esempio da zio/a a nipote non consanguineo, nel Canton Ticino viene tassato con un'aliquota massima del 27% (art. 164 cpv. 1 lett. b n. 3 della Legge tributaria del Canton Ticino), prima era del 41% (se zii affini). Questo esempio permette di mostrare come l'aspetto fiscale sia impattante e discriminante circa la scelta di successione.

Per tale motivo e per comprendere il grado di conoscenza di tali aspetti è stato chiesto, a coloro che hanno già deciso come procedere con la successione aziendale, se avessero chiarito gli aspetti fiscali ed è emerso che nel 67% circa dei casi questo è avvenuto.

A questo target è stato anche chiesto se il processo di successione prevedesse la vendita e si evidenzia come nel 60% la vendita non sia un'opzione, nel 17% dei casi è stata presa in considerazione ma ritenuta poco probabile e per la restante parte (23% circa) risulta essere un'opzione.

Questi dati permettono di ritenere come l'impatto sull'economia locale possa essere positivo; infatti, tramandando l'impresa all'interno della famiglia, il legame con il territorio ed emotivo con la storia stessa dell'azienda è tendenzialmente maggiore che in caso di passaggio al di fuori della stessa. Le cause del fallimento della successione possono essere ricondotte una tardiva pianificazione e agli aspetti finanziari legati alla mancanza di disponibilità per rilevare. Relativamente alla regolazione dell'organizzazione aziendale, emerge che il 34% ha un patto parasociale tra gli azionisti, l'8.1% ha formalizzato i valori della famiglia proprietaria, il 27% ha un patto di famiglia, il 18.9% ha formalizzato regole di entrata e di uscita dei membri di famiglia in azienda e il 12.2% non ha previsto nulla.

**Figura 36. Regolamentazione dell'organizzazione familiare**



**2.5.    Analisi dei modelli di business**

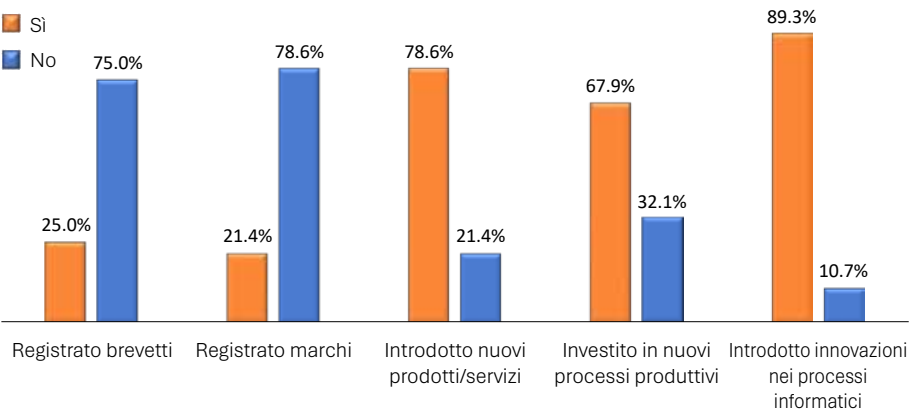
Nel presente capitolo si esplorano due aspetti caratterizzanti dei modelli di business: l'innovazione e il cambiamento organizzativo.<sup>9</sup>

Relativamente al primo tema è stato indagato il grado di innovazione delle imprese secondo il loro punto di vista ed è emerso che esse si ritengono molto innovative nel 39.3% dei casi, abbastanza innovative nel 53.6% dei casi e poco

9    Questa parte è stata completata da 28 imprese.

innovative nel 7.1%. Al fine di rendere il concetto di innovazione più misurabile sono state rilevate quali attività vengono svolte. In concreto, si evince come le imprese si siano focalizzate sull'introduzione di nuovi prodotti/servizi (78.6%), sull'investimento in nuovi processi produttivi (67.9%) e sull'introduzione di innovazioni nei processi informatici (89.3%). Relativamente poche imprese registrano marchio o brevetti, si tratta di un risultato in linea con quanto si rileva per le PMI, soprattutto quelle operanti nel settore manifatturiero, che si focalizzano prevalentemente sulle innovazioni di processo.

**Figura 37. Attività legate all'innovazione svolte dall'azienda negli ultimi 3 anni**

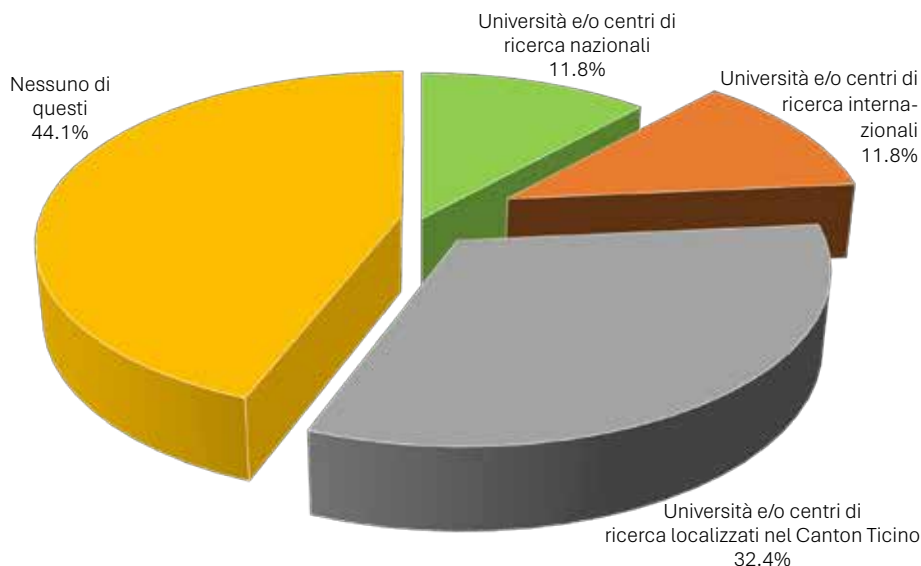


Un ulteriore elemento preso in considerazione in merito alla tematica innovazione è quello legato alle collaborazioni tra aziende familiari ed università e/o centri di ricerca. Nella maggioranza dei casi, il link tra queste due entità è presente, anche se in forme diverse.

Infatti, alcune imprese prediligono la collaborazione con università e/o centri di ricerca localizzati in Ticino (32.4%), altre si affidano a università e/o centri di ricerca nazionali o internazionali nel 23.6% dei casi.

Globalmente per una PMI avviare un rapporto di collaborazione complesso non è sempre possibile per vari motivi, tra i quali si possono ricordare quelli finanziari, quelli legati alle risorse umane e alla relativa de-strutturazione dei processi d'innovazione (PwC, 2024).

**Figura 38. Collaborazioni attive negli ultimi 3 anni**



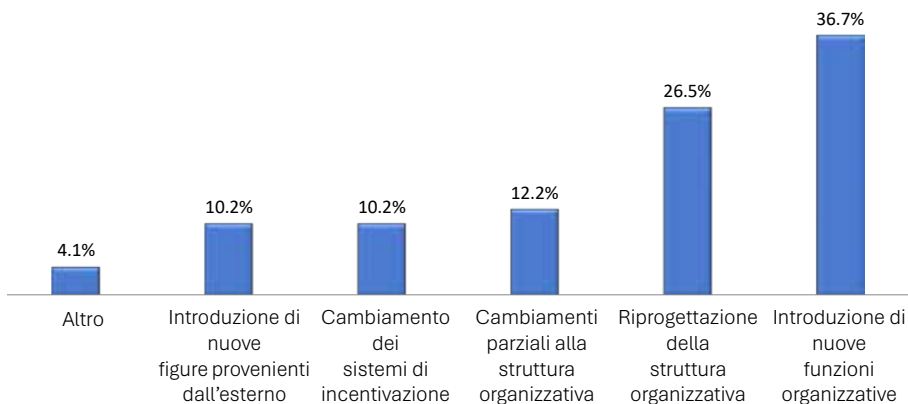
Per comprendere il fenomeno più nel dettaglio è stata rilevata la percentuale della cifra d'affari investita per effettuare progetti legati all'innovazione di prodotti e processi e più in generale alla ricerca e sviluppo. È emerso come gli investimenti in innovazione sono in media il 7% della cifra d'affari.

La maggior parte delle aziende intervistate, ovvero il 53.6%, esegue attività di ricerca e sviluppo in Ticino. Un 10.7% svolge ricerca e sviluppo anche in Cantoni diversi dal Ticino e più nello specifico a Berna, Neuchâtel, Vaud e Zurigo. Infine, il 21.4% svolge queste attività fuori dalla Svizzera ed in particolare in Spagna, Stati Uniti, Francia, Germania ed Italia.

Relativamente alla tematica dei cambiamenti organizzativi si evidenzia come una buona parte (92.9%) delle aziende intervistate li abbia introdotti. Si denota, tuttavia, un'ampia varietà di cambiamenti apportati all'interno delle imprese. Il maggior numero di aziende, ovvero circa il 37%, ha introdotto nuove funzioni organizzative, una parte consistente ha riprogettato interamente la struttura organizzativa; negli altri casi sono stati introdotti cambiamenti parziali della struttura organizzativa, cambiamenti nei sistemi di incentivazione ed infine l'introduzione di nuove figure organizzative provenienti dall'esterno.



**Figura 39. Tipologie di cambiamenti organizzativi implementati negli ultimi 3 anni**



È stato chiesto alle aziende di valutare quale approccio al cambiamento descrive meglio le scelte effettuate ed è emerso che nel 64.3% dei casi le aziende intervistate adottano un cambiamento di tipo incrementale, composto quindi da piccoli e continui miglioramenti. Nel 35.7% si assiste ad una combinazione tra cambiamenti incrementali e cambiamenti radicali, caratterizzati da modifiche consistenti e all'interno del sistema aziendale.

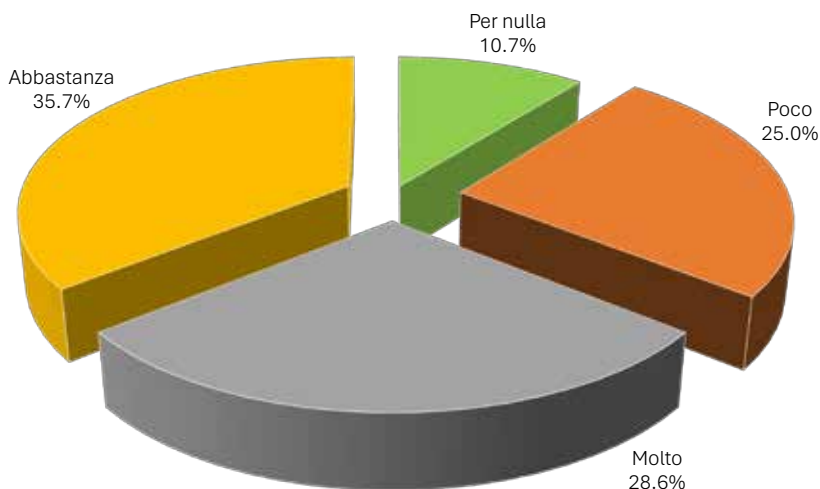
## **2.6. La sostenibilità nelle aziende familiari**

Il questionario ha permesso di esplorare anche la tematica della sostenibilità. Infatti, essa risulta un elemento richiesto dai mercati per essere considerati competitivi e al tempo stesso permette di evidenziare se effettivamente le aziende familiari abbiano un profilo più solido in ambito di responsabilità sociale rispetto alle aziende tradizionali.

Un'azienda è sostenibile se si preoccupa degli aspetti legati al rispetto delle risorse naturali, del territorio in cui opera e del benessere dei collaboratori. La sostenibilità comprende le attività volte a migliorare le performance finanziarie e non finanziarie, con l'obiettivo di massimizzare l'efficienza, ridurre al minimo gli impatti ambientali e sociali e creare valore duraturo per gli stakeholder (Rezaee, 2016)

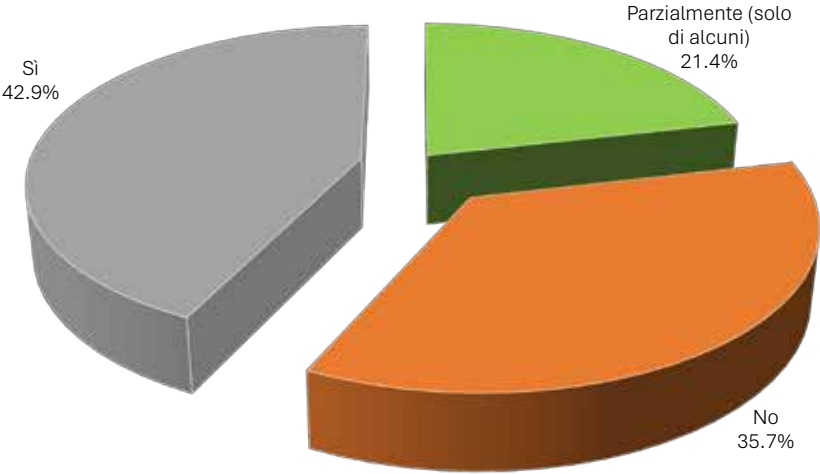
Per prima cosa è stato chiesto se l'azienda fosse d'accordo con l'affermazione: "la mia azienda dispone di una strategia formalizzata di sostenibilità" ed è emerso che nel 28.6% dei casi le imprese sono molto d'accordo, nel 35.7% sono abbastanza d'accordo.

**Figura 40. Quanto è d'accordo con la seguente affermazione: la mia azienda dispone di una strategia formalizzata di sostenibilità?**



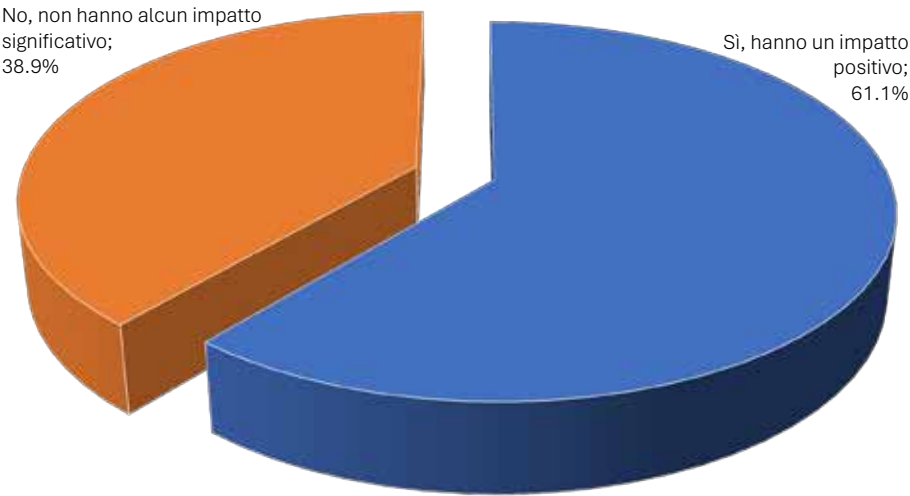
Oltre a disporre di una strategia è necessario anche comunicare adeguatamente rispetto a questi temi, in circa il 65% dei casi l'azienda informa esternamente circa la sostenibilità. Nel dettaglio, il 42.9% fa comunicazione sui temi di sostenibilità, al contrario il 21.4% lo fa parzialmente e solo su alcuni aspetti. L'assenza di una strategia formalizzata di sostenibilità nel 35% dei casi non deve essere frainteso con l'assenza di una sensibilità o inattività sul tema. Infatti molto spesso le imprese familiari e le famiglie imprenditoriali stesse, soprattutto le medio-piccole, non formalizzano il loro impegno personale o il loro sostegno ad associazioni ed enti locali, iniziative di beneficenza e filantropia, o in generale la loro propensione ad aiutare varie iniziative in modo spontaneo, senza per questo volerlo promuovere o formalizzarlo in una strategia, ma per semplice "vicinanza al territorio", senso civico, amicizie e legami privati con persone attive in associazioni e/o aiutando in natura, attraverso l'azienda stessa.

**Figura 41. L'azienda fa comunicazione esterna sui temi legati alla sostenibilità?**



Delle aziende che hanno risposto in modo affermativo nella domanda precedente emerge come il 61.1% delle imprese ritiene che la comunicazione esterna sui temi di sostenibilità contribuisca ad impattare positivamente sulle vendite. È indicativo il fatto il 39% delle aziende fa iniziative di sostenibilità, pur non ritenendo che la comunicazione su temi di sostenibilità abbia un impatto significativo.

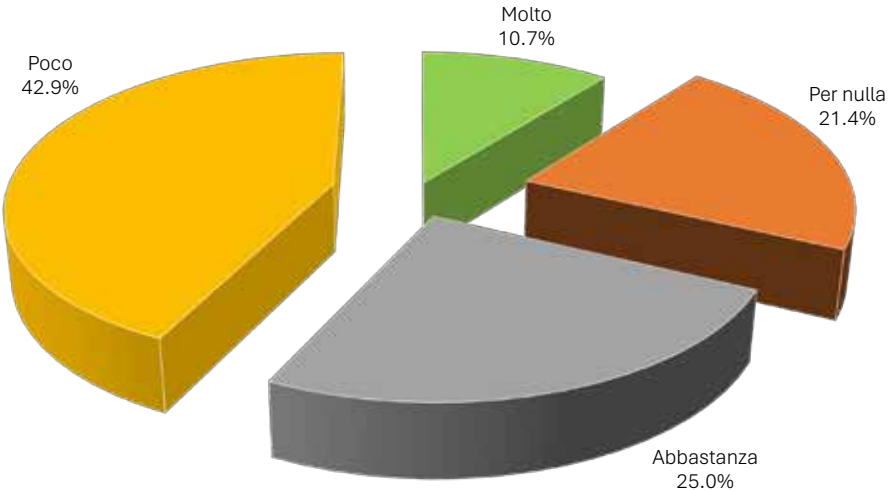
**Figura 42. La comunicazione esterna sui temi di sostenibilità contribuisce ad impattare sulle vendite dell'azienda?**



In seguito, è stata analizzata la posizione dell'azienda rispetto alla scelta di due interlocutori fondamentali per il suo contesto, ovvero fornitori e distributori. Specificatamente, è stato chiesto se fossero d'accordo con due diverse affermazioni.

La prima era: “la mia azienda sceglie i suoi fornitori in base a quanto operano in modo sostenibile” e le risposte ottenute evidenziano come circa il 65% delle aziende sia poco attento a questo aspetto; infatti, concordano poco oppure per nulla con l'affermazione precedente. Solo il 10.7%, invece, si dichiara molto d'accordo e il 25% abbastanza d'accordo.

**Figura 43. Quanto è d'accordo con la seguente affermazione:  
la mia azienda sceglie i suoi fornitori in base a quanto operano  
in modo sostenibile?**

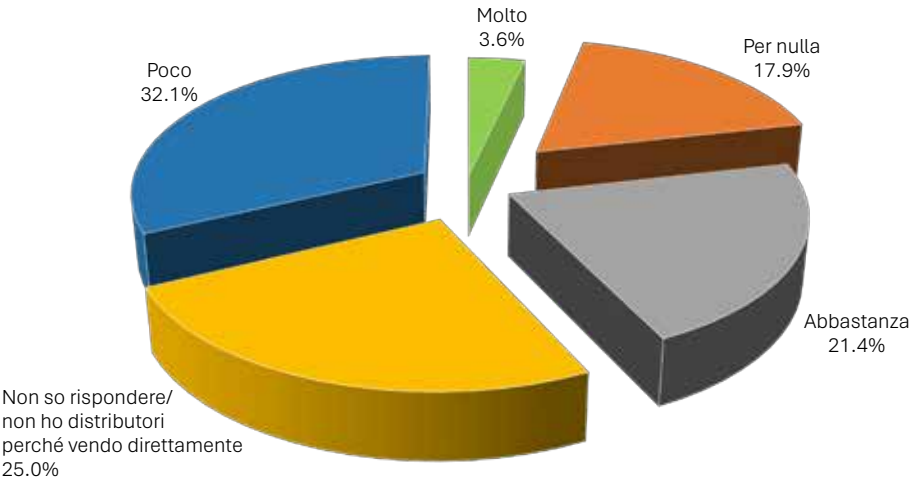


La seconda locuzione era relativa ai distributori e in questo caso è stato chiesto se l'azienda scegliesse i distributori in base a quanto operano in modo sostenibile. Anche in questo caso si notano risposte dove le aziende sono poco d'accordo nel 32.1% dei casi, per nulla d'accordo nel 17.9% dei casi.<sup>10</sup>

Sulla base dei dati disponibili si può affermare che gli aspetti di sostenibilità, pur avendo un'importanza crescente nelle strategie delle aziende, non influenzano in modo significativo le scelte di approvvigionamento e i rapporti con i distributori.

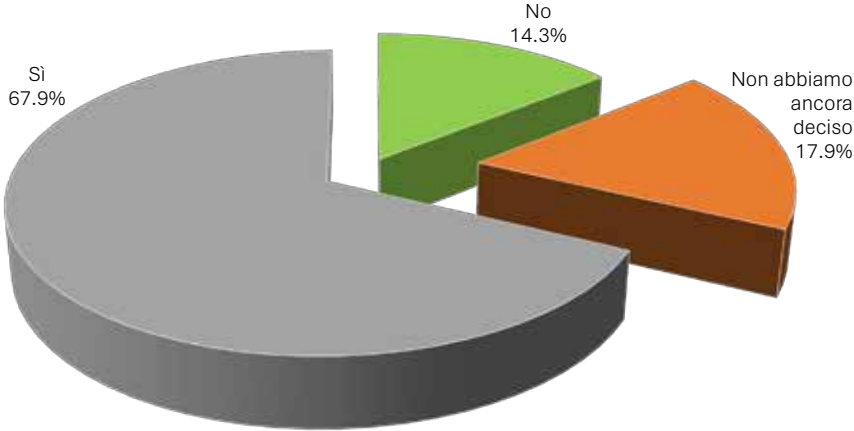
<sup>10</sup> In questa domanda vi sono state anche aziende (25% del totale), che hanno risposto che non hanno distributori perché vendono direttamente o non sanno rispondere.

**Figura 44. Quanto è d'accordo con la seguente affermazione:  
la mia azienda sceglie i suoi distributori in base a quanto  
operano in modo sostenibile?**



L'analisi degli investimenti in sostenibilità evidenzia delle dinamiche potenzialmente molto positive. È stato chiesto alle aziende se ci fosse stato un incremento di tali investimenti negli ultimi 5 anni ed è emerso che la maggior parte delle aziende (82.1%) abbia aumentato lo sforzo economico in questo ambito. In media l'incremento può essere quantificato in una percentuale del 33%. Per quanto attengono le intenzioni future si nota come il trend emerso è confermato nei prossimi 3 anni, infatti il 67.9% delle aziende ha intenzione di aumentare gli investimenti; la restante parte è suddivisa in un 17.9% che non ha ancora deciso e in un 14.3% che non intende farlo.

**Figura 45. Intenzione di aumentare gli investimenti in sostenibilità  
nei prossimi 3 anni**

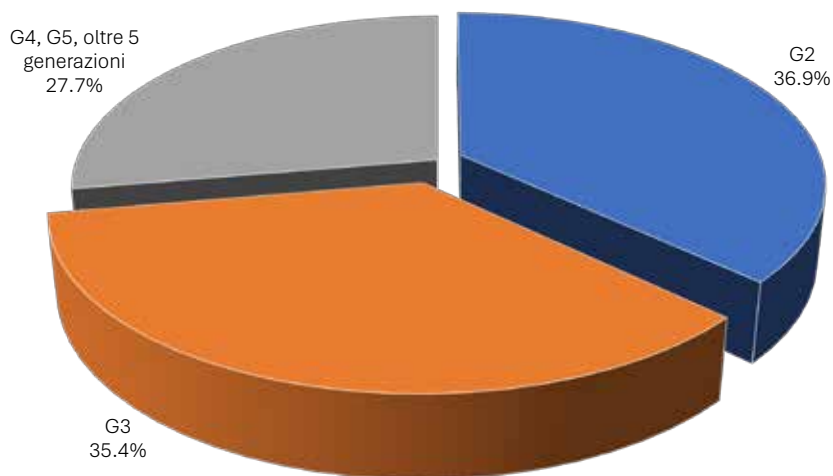


## Capitolo 3. **Analisi comparata delle aziende familiari ticinesi**

### **3.1. Criteri di comparazione adottati**

Dopo aver illustrato le tematiche principali emerse dal questionario sono state sviluppate alcune analisi comparate tra gruppi di aziende, raggruppate per alcune variabili rilevanti. Sono state elaborate due clusterizzazioni (raggruppamento delle aziende in gruppi omogenei per determinanti variabili), la prima fa riferimento al numero di generazioni, per cui sono state confrontate le aziende di seconda generazione con quelle di terza e con quelle delle generazioni successive, per questo ultimo cluster sono state raggruppate insieme la quarta, la quinta e oltre.

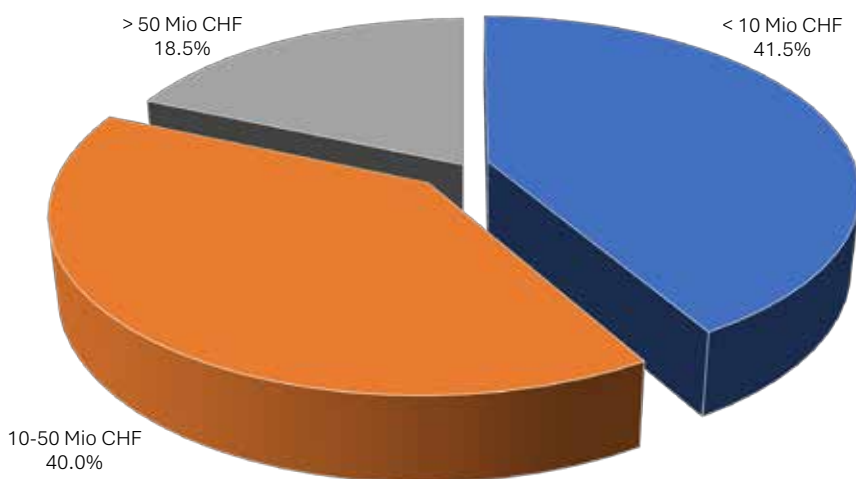
**Figura 46. Divisione delle generazioni rispetto al campione intervistato**



È stata elaborata una seconda clusterizzazione sulla base delle dimensioni, misurate con la cifra d'affari dichiarata. Le aziende del campione sono state suddivise in tre gruppi: le aziende che fatturano meno di 10 milioni di CHF, quelle che fatturano tra i 10 e i 50 milioni ed infine quelle che hanno ricavi per oltre 50 milioni di CHF.

Il campione oggetto di studio si caratterizza per la presenza dell'oltre 80% di aziende con un fatturato al di sotto dei 50 milioni di CHF, questo rispecchia la peculiarità del contesto ticinese e, più in generale, del territorio svizzero, caratterizzato dalla predominanza di piccole e medie imprese.

**Figura 47. Divisione campione rispetto alla cifra d'affari**



### **3.2. Analisi della proprietà e della governance aziendale secondo la generazione**

La figura 45 mostra la suddivisione della proprietà aziendale delle aziende familiari, segmentato per generazioni (G2, G3, G4, G5 e oltre).

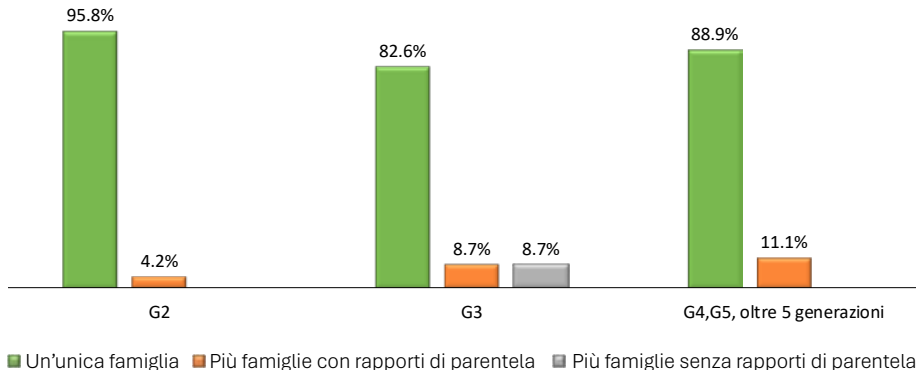
Analizzando la seconda generazione emerge come vi sia una forte predominanza (95.8%) di risposte nell'opzione "unica famiglia". Questo indica come le imprese che sono giunte a questa generazione abbiano un controllo riconducibile ad un'unica famiglia proprietaria. La seconda opzione indica invece che l'impresa è controllata da più famiglie, ma con un rapporto di parentela. Non abbiamo invece aziende familiari in mano a più famiglie senza rapporti di parentela.

Nella terza generazione la percentuale relativa al controllo in mano ad un'unica famiglia scende a favore di più aziende legate a più famiglie, con o senza rapporti di parentela. In questo caso, si evidenzia la presenza di diverse famiglie che non hanno un legame familiare.

L'ultima aggregazione di generazioni si avvicina alla situazione descritta per la generazione due (G2); infatti, vi è una maggioranza di aziende riconducibili ad un'unica famiglia e non sono più presenti aziende che sono legate a più famiglie.

In generale si può affermare che avanzando nelle generazioni, aumentano il numero di famiglie, fino ad avere un consolidamento della proprietà dalla quarta generazione.

**Figura 48. Suddivisione della proprietà dell'azienda all'interno delle diverse generazioni**



Il secondo aspetto preso in esame nell'analisi comprata è la composizione del Consiglio di Amministrazione (CdA) segmentato per generazioni (G2, G3, G4, G5 e oltre). Analizzando la seconda generazione emerge come il CdA sia composto, nel 66.7% dei casi principalmente da membri della famiglia proprietaria. Questo indica che le aziende della seconda generazione tendono a mantenere il controllo nelle mani dei familiari diretti. Nella seconda generazione solo il 25% delle aziende ha una maggioranza di familiari presenti in questo organo decisionale, si tratta di un dato rilevante, che evidenzia una notevole apertura verso professionalità esterne. Infine, solo nel 8.3%, vi è una forte apertura verso l'esterno con una maggioranza di membri esterni.

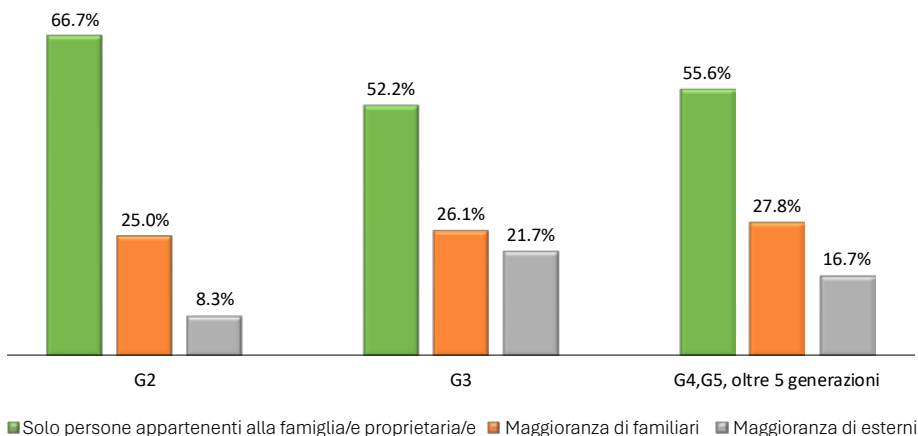
Nella terza generazione si evidenziano all'incirca le stesse traiettorie con una diminuzione abbastanza consistente, rispetto alla seconda generazione, del controllo completo nelle mani della famiglia proprietaria (66.7% nella seconda generazione e 52.2% nella terza generazione). La percentuale inerente a una maggioranza di familiari rimane quasi invariata, ma si assiste ad un incremento della maggioranza di membri esterni presenti nel CdA. Si può affermare che la differenza tra la seconda generazione e la terza generazione è stata assorbita in questa categoria. In generale si può notare una potenziale apertura verso soggetti non facenti parte della famiglia proprietaria.

Il trend evidenziato nella terza generazione può essere traslato anche nella quarta e nelle successive generazioni. Tuttavia, si denota una minore apertura verso membri esterni, infatti il dato sulla presenza di una maggioranza di membri esterni alla famiglia proprietaria è diminuito dal 21.7% al 16.7%.

Con l'avanzare delle generazioni l'influenza familiare all'interno del CDA tende a diminuire, ma va rilevato che sono presenti differenze tra le generazioni. In particolare, si può evidenziare un'apertura progressiva ai membri esterni dalla seconda generazione.



**Figura 49. La composizione del CdA aziendale secondo la generazione**



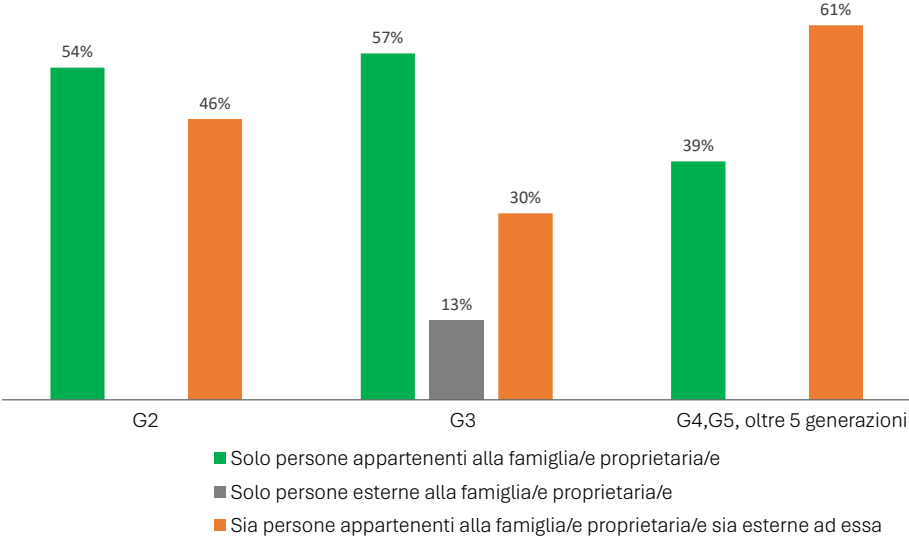
Il terzo aspetto preso in esame è la composizione della direzione aziendale. Per quanto riguarda la seconda generazione vi è una bipartizione tra le aziende che hanno una direzione composta solo da membri della famiglia proprietaria (54,2% dei rispondenti) e quelle che invece hanno un mix tra persone appartenenti alla famiglia ed esterni (45,8%).

Esaminando la terza generazione viene ulteriormente confermato il fenomeno evidenziato per le altre due variabili analizzate, ovvero la maggiore apertura verso l'ingresso di non familiari. Di fatto, pur mantenendo una maggioranza di aziende che hanno solo persone appartenenti alla famiglia proprietaria (56,5%), in questa generazione vi è il 13% delle aziende che ha all'interno della direzione solo persone esterne alla famiglia.

Nelle generazioni successive (G4 ed oltre) si evidenzia una prevalenza di aziende con un mix tra familiari e non familiari nella direzione aziendali.

Con il passare delle generazioni vi è un'apertura crescente verso figure terze che possono portare la loro esperienza a favore dell'impresa. Infatti, se nella seconda generazione la direzione era composta, nella maggioranza dei casi, da membri della famiglia, nella quarta generazione invece vi è una combinazione tra persone appartenenti alla famiglia e persone esterne ad essa.

**Figura 50. La composizione della direzione aziendale secondo la generazione**

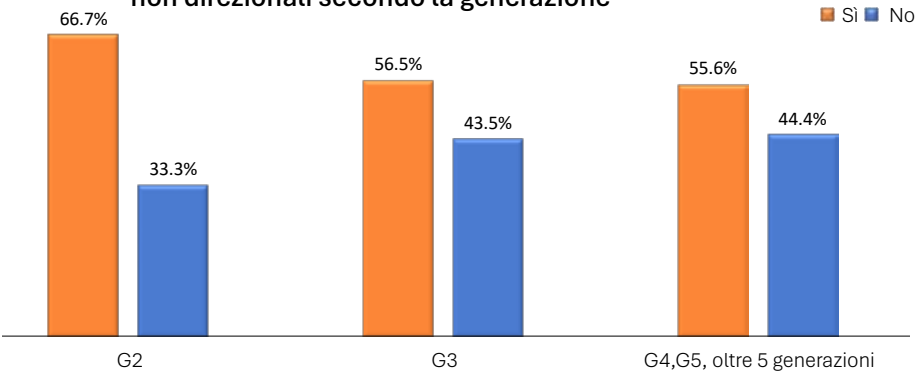


Il quarto aspetto analizzato è quello della presenza dei membri della famiglia in azienda in ruoli operativi, quindi diversi dal CDA e dalla direzione. Nelle aziende di seconda generazione i membri della famiglia sono attivi in ruoli operativi nei 2/3 delle aziende familiari.

Per quanto riguarda la terza generazione e quelle successive il numero di membri della famiglia attivi in ruoli operativi subisce un calo, attestandosi poco al di sopra del 55%.

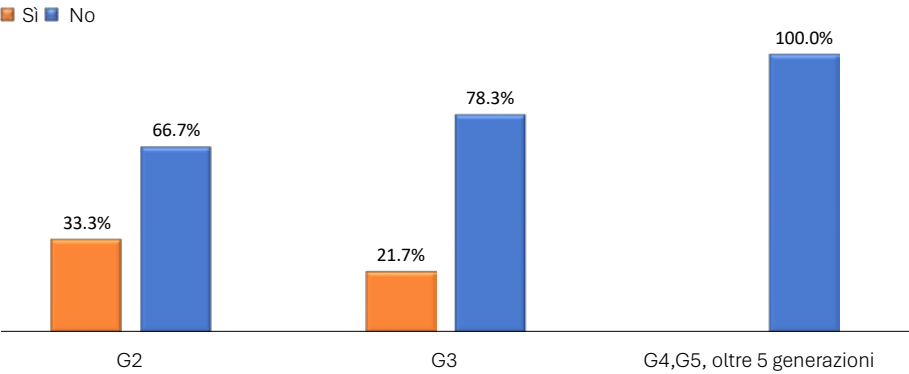
Nel suo insieme si può dunque affermare che le imprese familiari, nella maggior parte dei casi, hanno al loro interno non solo persone della famiglia che lavorano a livello decisionale e strategico, ma anche a livello operativo.

**Figura 51. La presenza in azienda di membri della famiglia in ruoli non direzionali secondo la generazione**



Un ultimo elemento pertinente relativamente alla proprietà e alla governance aziendale è rappresentato dalla presenza o meno dell’advisory board. I dati evidenziano come nella seconda generazione quest’ultimo non sia presente nei 2/3 delle imprese, nella terza generazione non è presente in quasi l’80% dei casi e nelle generazioni successive non è affatto presente. Le aziende più giovani utilizzano maggiormente l’advisory board mentre le altre posseggono verosimilmente strumenti di governance più evoluti e hanno già accumulato esperienza, quindi hanno definito delle “best practice”, grazie alla gestione dei passaggi generazionali effettuati in passato.

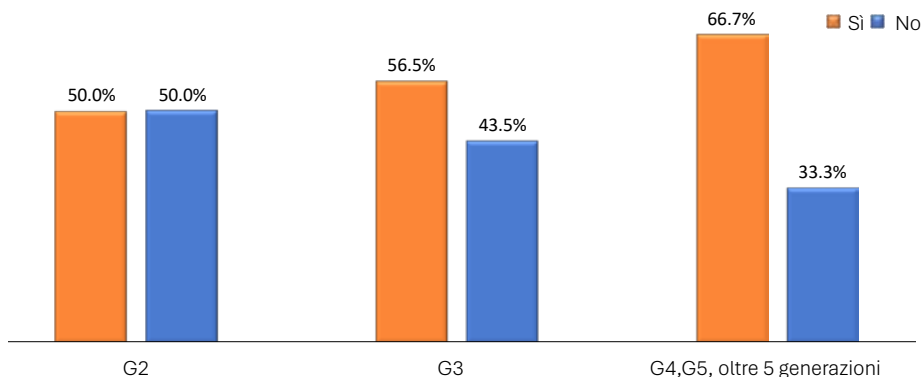
**Figura 52. Presenza dell’advisory board secondo la generazione**



**3.3. I processi di successione imprenditoriale secondo la generazione**

Per approfondire la successione aziendale sono state comparate le risposte di aziende di generazioni diverse. Nello specifico verranno trattati i temi legati alle iniziative per la *NextGen*, al posizionamento rispetto alla successione, agli aspetti fiscali ed infine alla regolamentazione dell’organizzazione familiare. Come evidenziato nel capitolo inerente la successione aziendale, essa deve essere pianificata con anticipo e, nel caso si voglia mantenere il controllo nelle mani della famiglia attuale, è necessario individuare persone disposte a riprendere l’azienda. Per tale motivo risulta importante organizzare iniziative che permettano di integrare all’interno dell’organizzazione la *NextGen*. Analizzando i dati relativi alle iniziative create a questo scopo si nota come per la seconda generazione vi sia un sostanziale equilibrio tra lo svolgimento o meno di iniziative. Tuttavia, nelle successive generazioni l’attenzione verso tale aspetto è cresciuta fino a raggiungere il 66.7%. Questo significa che le aziende di generazioni avanzate hanno maggiore consapevolezza dell’importanza di pianificare la successione ed è per questo che iniziano a coltivare il rapporto tra coloro che sono già in azienda e coloro che potrebbero entrare.

**Figura 53. Organizzazione di iniziative per la *NextGen* secondo la generazione**



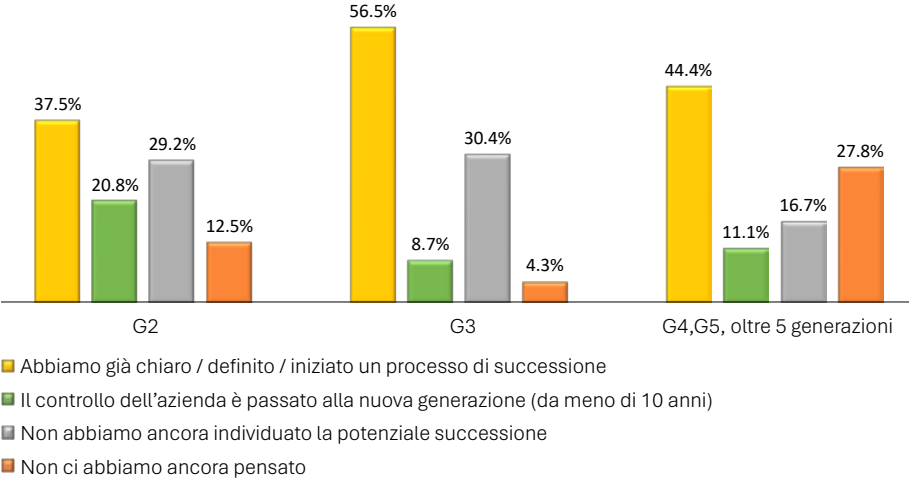
Considerando l'importanza di pianificare per tempo la successione aziendale risulta fondamentale comprendere il posizionamento su questo tema delle aziende familiari appartenenti a diverse generazioni.

A livello di generazioni si notano delle differenze rispetto a quanto rilevato a livello di intero campione, dove si evidenziava come la maggior parte delle imprese avesse già definito il processo di successione.

Focalizzandosi sulle aziende di seconda generazione, pur essendoci una maggioranza di aziende che hanno pianificato la successione, ve ne sono molte che non hanno ancora individuato una potenziale successione. Tuttavia, in questa generazione vi è una percentuale importante di aziende che sono passate alla nuova generazione da meno di 10 anni. Infine, coloro che non hanno ragionato su questo aspetto sono in linea con quanto evidenziato a livello complessivo. Nelle aziende di terza generazione più della metà delle aziende ha già pianificato la successione posizionandosi sopra la media generale. Si rileva una minore incidenza delle imprese che non hanno ancora pensato alla successione e un leggero aumento rispetto alla generazione precedente per l'opzione "non abbiamo ancora individuato la potenziale successione".

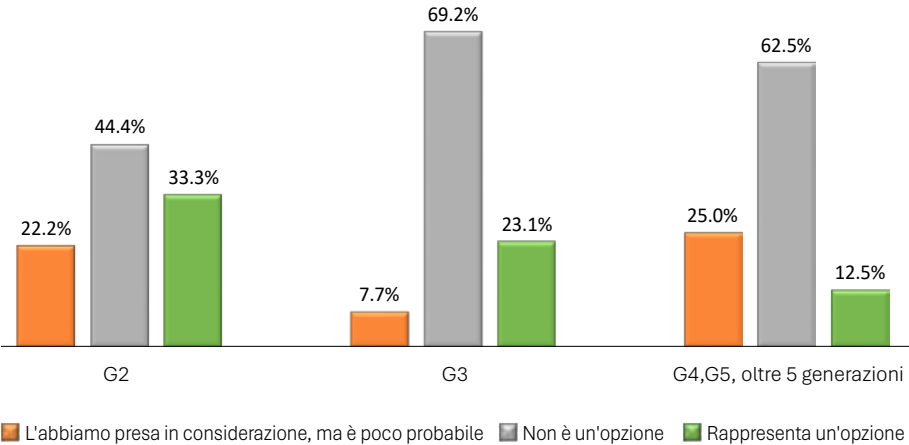
Infine, per le generazioni successive si è maggiormente in linea con quanto evidenziato nella situazione generale.

**Figura 54. Posizionamento dello stadio di successione aziendale secondo la generazione**



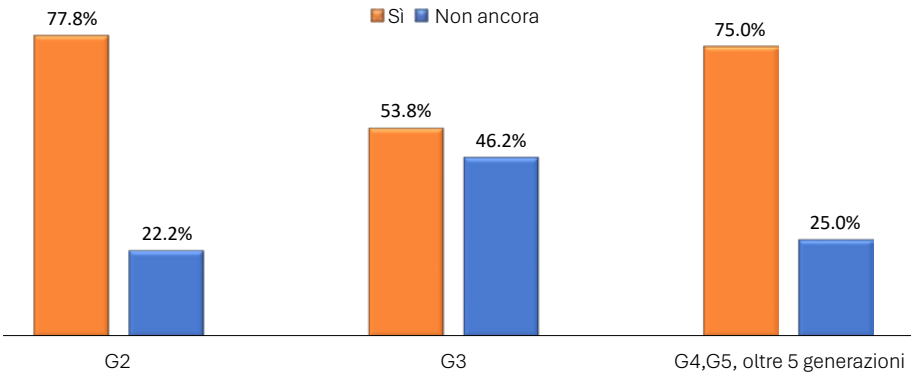
Tra coloro che hanno già pianificato la successione emerge come, in generale, la maggior parte di essi non contempli la vendita quale opzione. Analizzando la situazione a livello di generazioni questa situazione viene confermata, con un picco per le aziende della terza generazione e delle generazioni successive. Si evidenzia come la risposta “rappresenta un’opzione” abbia un trend discendente tra la generazione due (33.3%) e la generazione quattro e successive (12.5%).

**Figura 55. Considerazione della vendita quale opzione di successione secondo la generazione**



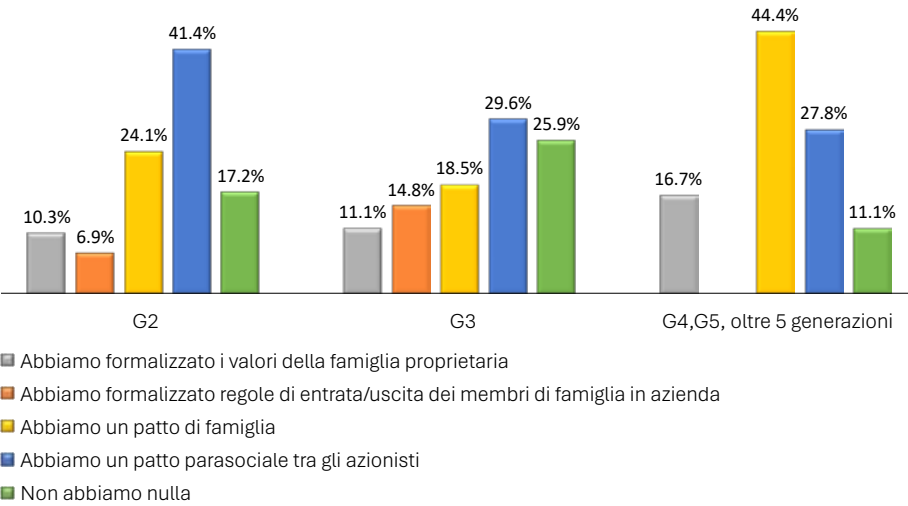
Analizzando il dato relativo alla pianificazione fiscale degli aspetti legati alla successione emerge che le aziende di seconda generazione sono quelle maggiormente pronte ad affrontare il tema, a testimonianza di un cambiamento culturale nell’approccio alla successione da parte delle aziende di più recente costituzione. Apparentemente vi è una minore pianificazione degli aspetti fiscali nella generazione G3; tuttavia, questa tematica potrebbe essere già stata affrontata tra la prima e la seconda generazione. Le aziende delle generazioni successive sono più strutturate e devono gestire una maggiore complessità (data dal numero di generazioni e dal numero di membri della/e famiglia/e proprietaria coinvolti) per cui tendono a pianificare gli aspetti fiscali, sulla base dell’esperienza accumulata.

**Figura 56. Pianificazione degli aspetti fiscali legati alla successione, secondo la generazione**



Per quanto attiene la regolamentazione dell’organizzazione familiare emerge che la presenza di un patto parasociale è maggiore tra le aziende dalla quarta generazione ed oltre, che hanno gestito diversi passaggi generazionali e che di solito si trovano a regolamentare una maggiore complessità in termini di familiari coinvolti nella gestione e/o nella proprietà dell’azienda.

**Figura 57. Regolamentazione dell'organizzazione familiare secondo la generazione**



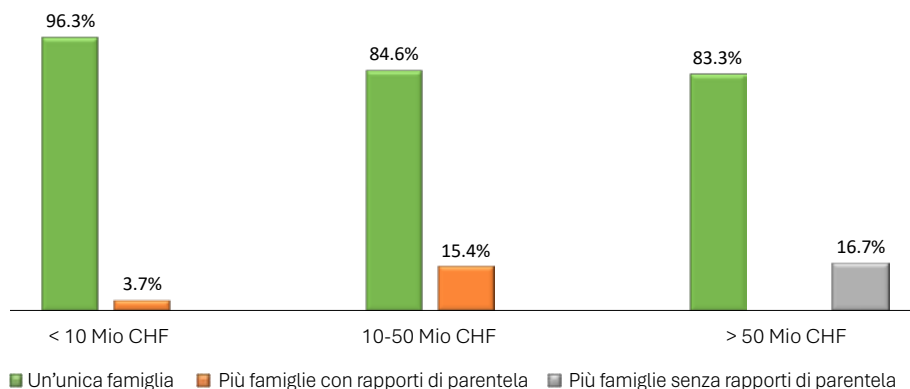
**3.4. La proprietà e la governance aziendale secondo le dimensioni aziendali**

Nelle aziende con un fatturato inferiore a 10 milioni di CHF vi è una prevalenza di aziende possedute da un'unica famiglia (96.3%). Questo indica che le imprese di minori dimensioni tendono ad accentrare il controllo. Risulta invece relativamente piccola la percentuale di imprese riferibili a più famiglie con un grado di parentela (3.7%).

Nelle imprese con una cifra d'affari tra 10 e 50 milioni il dato è molto simile anche se si riduce la percentuale di aziende detenute da un'unica famiglia (84.6%) e cresce la percentuale di imprese con più famiglie con rapporti di parentela (15.4%).

Infine, nell'ultima aggregazione, pur mantenendo la situazione delle altre aziende, ovvero con un'unica famiglia che controlla l'azienda, si evidenzia un cambiamento sostanziale poiché negli altri casi il controllo non è più nelle mani di più famiglie con un rapporto di parentela, ma si assiste ad una diversificazione con un 16.7% legate all'opzione più famiglie senza rapporti di parentela.

**Figura 58. Suddivisione della proprietà aziendale secondo la cifra d'affari**



A livello di consiglio d'amministrazione, per le aziende con un fatturato inferiore a 10 milioni si evidenzia come il CdA sia composto solo da persone appartenenti alla famiglia proprietaria nell'85.2% dei casi.

Per le aziende con una cifra d'affari tra 10 e 50 milioni vi è una maggiore frammentazione; infatti, il numero di aziende con solo persone appartenenti alla famiglia proprietaria nel CdA è la metà rispetto alla categoria precedente (46.2%). La differenza rispetto alle aziende con un fatturato inferiore a 10 milioni è stata traslata nelle altre due categorie, ovvero maggioranza di familiari e maggioranza di esterni. Nel dettaglio, le aziende in questa fascia hanno per il 38.5% la maggioranza di familiari nel CdA, per la restante percentuale, il 15.4%, vi è una maggioranza di esterni.

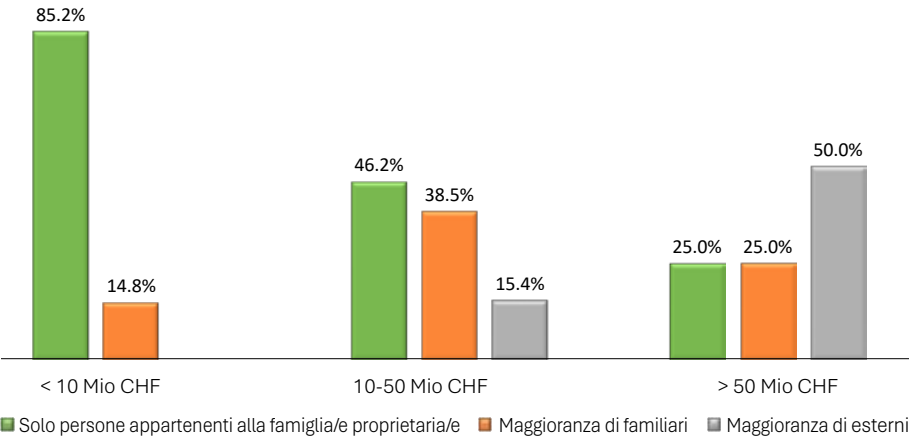
Per le aziende nella fascia di fatturato più elevata si assiste ad una situazione speculare rispetto alle aziende con una cifra d'affari inferiore a 10 milioni; infatti, il controllo del CdA è assunto da una maggioranza di esterni nel 50% dei casi, le altre due opzioni sono presenti in parti uguali (25%). In questa fascia si evidenzia come la presenza di sole persone appartenenti alla famiglia cala rispetto alle classi precedenti. Per l'opzione "maggioranza di familiari" invece vi è un aumento tra la fascia di cifra d'affari di aziende con meno di 10 milioni e quella tra i 10 e i 50 milioni. Al contrario vi è un calo tra la fascia con una cifra d'affari tra i 10 e i 50 milioni e quella delle imprese con un fatturato maggiore a 50 milioni.

In generale si può dunque concludere come la tendenza suggerisca che man mano che le dimensioni aumentano, con la relativa complessità gestionale, l'influenza familiare all'interno del CDA tende a diminuire.

Si nota inoltre un'apertura progressiva ai membri esterni nella fascia tra i 10 e i 50 milioni con una maggioranza nelle aziende con una cifra d'affari superiore a 50 milioni.



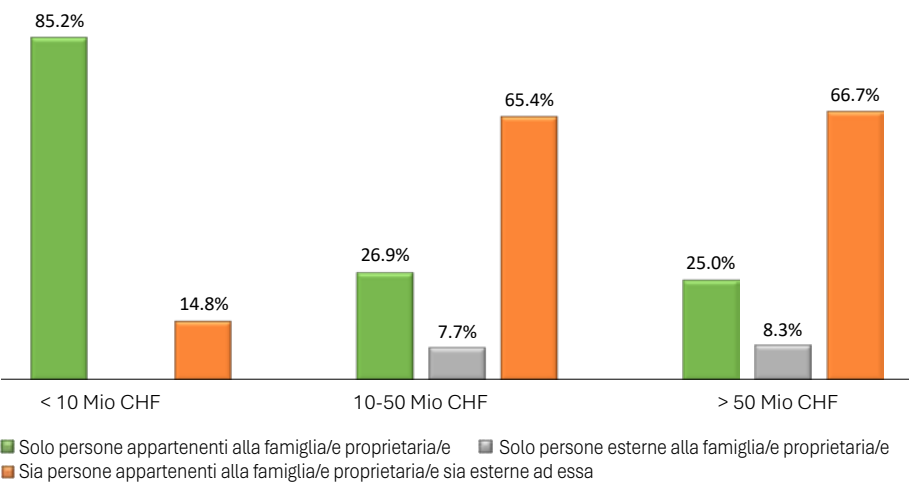
**Figura 59. Suddivisione del CdA secondo la cifra d'affari**



L'analisi della composizione della direzione aziendale evidenzia che la presenza di sole persone appartenenti alla famiglia proprietaria nelle imprese con un fatturato inferiore a 10 milioni di CHF risulta essere un elemento caratterizzante (85.2%) delle aziende di questo cluster.

Con l'aumento del fatturato cambiano i rapporti e dunque le percentuali. Infatti, nella fascia di aziende tra i 10 e i 50 milioni di CHF di cifra di affari, il 65.4%, ha una direzione composta da persone appartenenti alla famiglia da esterni. Infine, per quanto riguarda il cluster delle aziende di maggiori dimensioni si assiste ad un ulteriore aumento della percentuale di rispondenti che ha una direzione mista di familiari e non familiari. Si può pertanto affermare come l'apporto e la presenza di persone esterne alla famiglia incrementi con le dimensioni.

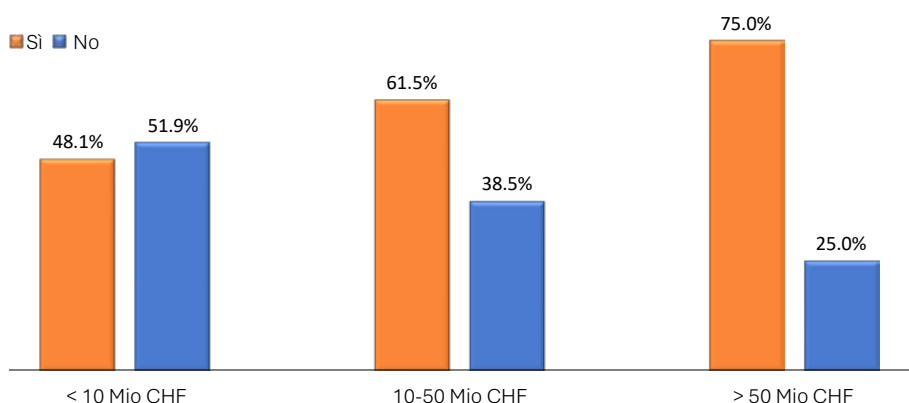
**Figura 60. La composizione della direzione aziendale secondo la cifra d'affari**



L'analisi della presenza di familiari in ruoli operativi (ma non in CDA e/o in direzione) evidenzia che nelle aziende con un fatturato minore a 10 milioni poco meno del 50% dei familiari è presente in azienda. Spostandosi nelle imprese con una cifra d'affari maggiore invece si assiste alla situazione opposta. Nel dettaglio, per le aziende con un fatturato compreso tra 10 e 50 milioni la presenza di familiari in ruoli non dirigenziali è pari al 61.5%, per le imprese con un fatturato superiore a 50 milioni il trend è ancora più consistente.

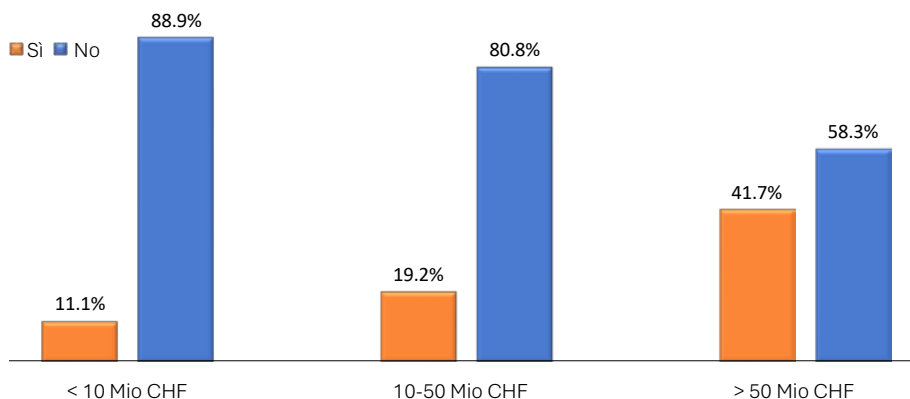
Complessivamente quindi, ad eccezione della fascia di imprese con il fatturato più basso, la maggior parte dei membri della famiglia agisce a diversi livelli, ovvero non solo strategico e decisionale, ma anche operativo.

**Figura 61. La presenza di membri della famiglia in ruoli non dirigenziali secondo la cifra d'affari**



Sia nel primo gruppo di aziende (quelle con il fatturato più basso) sia in quelle con una cifra d'affari tra 10 e 50 milioni, nella maggior parte dei casi, l'advisory board non è presente. Per quanto riguarda invece le aziende nella fascia con un fatturato superiore a 50 milioni aumenta in modo significativo la percentuale di imprese che si è dotata di un advisory board. Si tratta di un risultato probabilmente determinato dalla maggiore complessità gestionale che interessa le imprese più grandi.

**Figura 62. Presenza dell'advisory board secondo la cifra d'affari**



In sintesi, i dati rivelano un modello di governance che combina il controllo familiare con un'apertura crescente verso competenze esterne. Da un lato, il coinvolgimento dei membri della famiglia nei vari livelli aziendali aiuta a preservare valori tradizionali, cultura aziendale e stabilità a lungo termine, elementi fondamentali per mantenere un'identità forte e una continuità aziendale solida. Dall'altro, l'inserimento di figure professionali esterne nei ruoli di consiglio di amministrazione, direzione e advisory board introduce competenze, esperienze e prospettive strategiche aggiuntive, contribuendo a un arricchimento delle capacità gestionali.

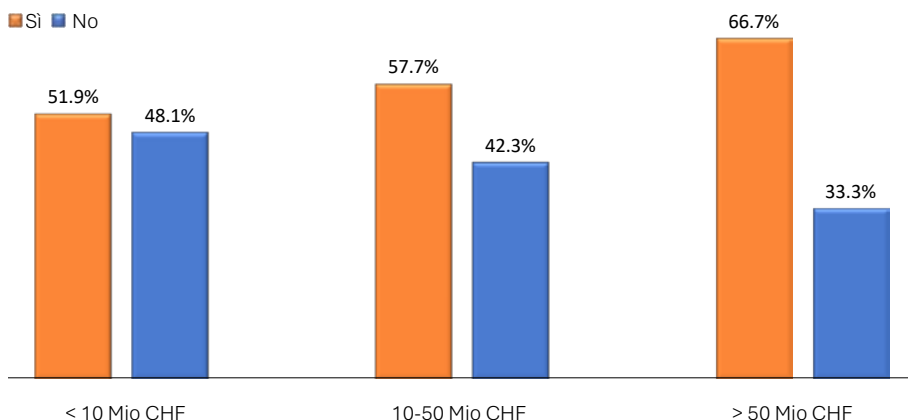
### **3.5. La successione aziendale secondo la cifra d'affari**

La gestione della successione aziendale presenta differenze significative tra i diversi cluster di aziende raggruppate per cifra d'affari.

L'analisi delle iniziative per la *NextGen* evidenzia come per le imprese con un fatturato inferiore a 10 milioni l'organizzazione di questi eventi viene svolta nel 51.9% dei casi. Nelle imprese con un fatturato maggiore invece si nota che l'organizzazione di iniziative a favore della *NextGen* sia più frequente. Infatti, nelle aziende con un fatturato compreso tra 10 e 50 milioni nel 57.7% dei casi vi è un'interazione tra i membri attivi e la *NextGen*, nell'ultimo cluster di imprese si sfiora quasi il 70%.

I dati evidenziano che aziende di maggiori dimensioni sembrano essere maggiormente consapevoli che le criticità legate alla successione possono essere ridotte favorendo il coinvolgimento delle nuove generazioni.

**Figura 63. Organizzazione di iniziative per la *NextGen* secondo la cifra d'affari**



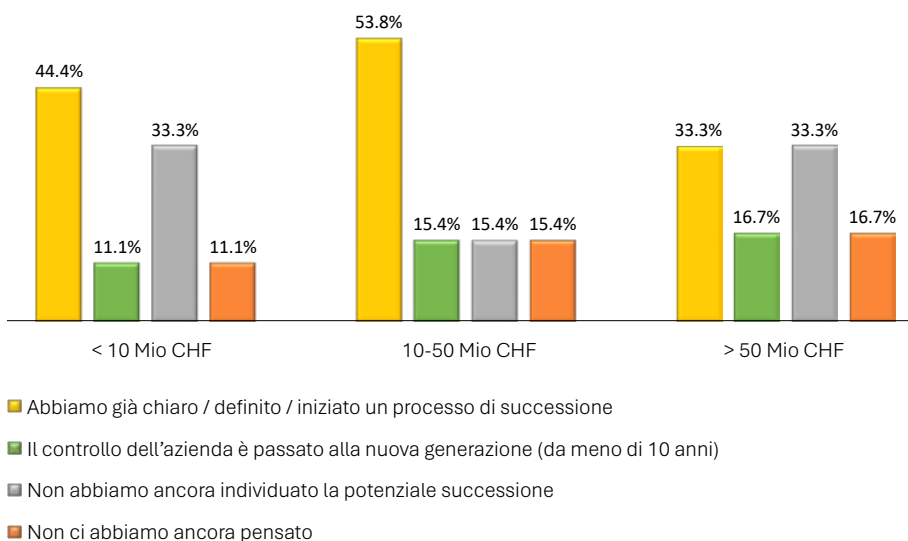
Considerando la pianificazione del processo di successione si evidenzia come i dati che emergono dal confronto tra i diversi cluster di aziende raggruppate per cifra d'affari sono, in linea di principio, allineati con quanto evidenziato a livello generale.

Entrando maggiormente nel dettaglio si può vedere come le aziende con un fatturato inferiore a 10 milioni siano quelle che meglio rispecchiano la situazione generale. Infatti, il 44.4% delle aziende ha definito il processo di successione e l'11.1% ha effettuato il passaggio generazionale da meno di 10 anni. Per contro, la percentuale di imprese che non ha ancora individuato la potenziale successione è leggermente più alta, con un 33.3% dei casi. Infine, vi è un 11.1% che non ha ancora pensato a questo aspetto.

Più della metà delle aziende con una cifra d'affari compresa tra 10 e 50 milioni hanno già definito il loro percorso per la successione.

Infine, le aziende con un fatturato di oltre 50 milioni evidenziano una perfetta polarizzazione tra chi ha chiarito il processo di successione e chi non ha individuato una potenziale successione.

**Figura 64. Posizionamento dello stadio di successione aziendale secondo la cifra d'affari**



A livello generale era emerso come il 60% delle aziende che hanno definito un processo di successione non contempla la vendita come opzione. Analizzando la situazione a livello di fasce di fatturato si evidenzia come questa linea sia confermata, tranne che nelle aziende che sono nella fascia tra i 10 e i 50 milioni di cifra d'affari.

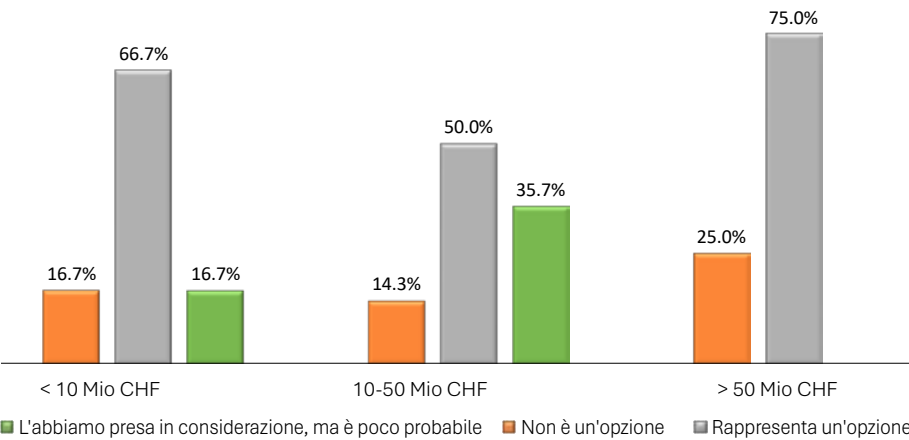
Per le aziende con un fatturato inferiore ai 10 milioni si evidenzia come il 66.7% non abbia tenuto in considerazione la vendita; le due restanti opzioni ("rappresenta un'opzione" e "l'abbiamo presa in considerazione, ma è poco probabile") rappresentano entrambe il 16.7%.

Nelle aziende con una cifra d'affari tra 10 e 50 milioni la situazione è diversa; infatti, la metà di queste imprese non considera la vendita, il 14.3% l'ha presa in considerazione, ma la ritiene poco probabile ed infine c'è un 35.7% che ritiene la vendita un'opzione percorribile.

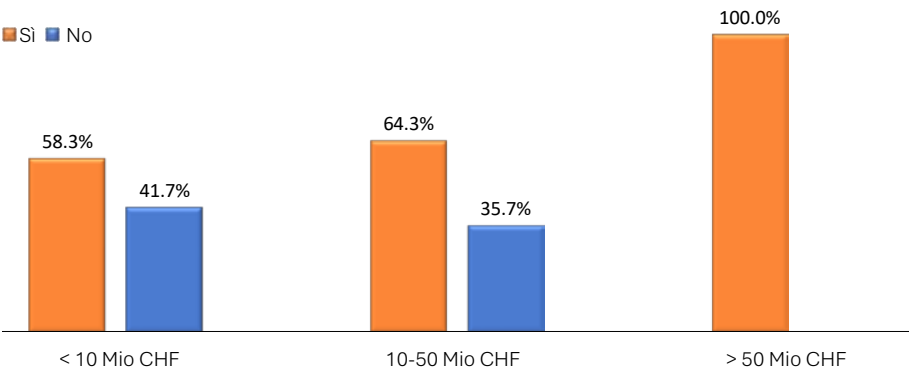
L'ultima categoria invece mostra come le aziende familiari con un fatturato superiore a 50 milioni non contemplino la vendita. Infatti, il 75% non la considera un'opzione e il 25% l'ha esplorata, ma la ritiene poco probabile.

**Figura 65. Considerazione della vendita quale opzione di successione secondo la cifra d'affari**

L'analisi degli aspetti fiscali emerge che con l'aumento delle dimensioni aziendali cresce in modo significativo la consapevolezza dell'importanza di pianificare gli aspetti fiscali legati alla successione.



**Figura 66. Pianificazione degli aspetti fiscali legati alla successione, secondo la cifra d'affari**



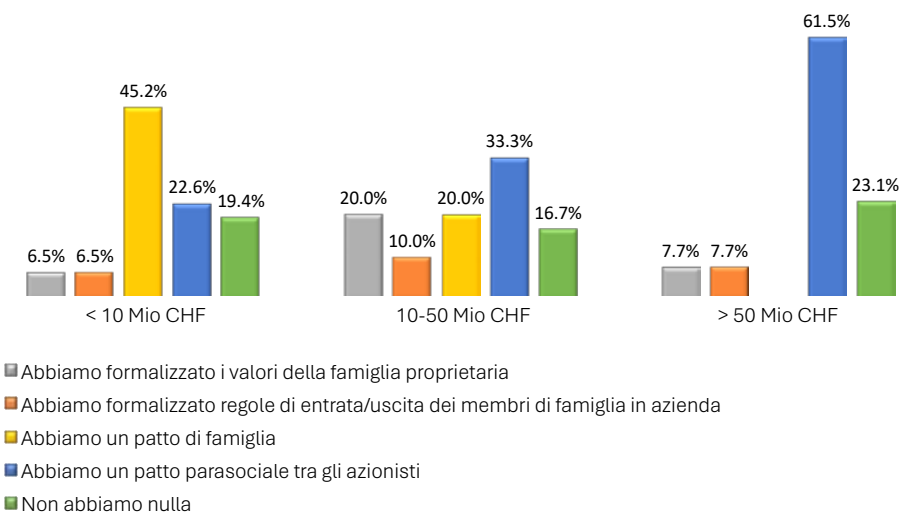
La regolamentazione dei rapporti tra famiglia e imprese presenta differenze significative tra aziende di diverse dimensioni.

Per quanto riguarda la fascia delle aziende con una cifra d'affari inferiore a 10 milioni emerge come l'opzione prevalente è quella relativa alla creazione di un patto di famiglia (45.2%), segue, con il 22.6%, la presenza di un patto parasociale tra gli azionisti. In seguito, vi è l'opzione dove l'azienda non ha previsto nulla ed infine con un 6.5% la formalizzazione di regole di entrata e di uscita e dei valori della famiglia.

Passando alle aziende con un fatturato compreso tra 10 e 50 milioni emerge come la situazione sia maggiormente frammentata, infatti troviamo un 33.3% di imprese con un patto parasociale tra gli azionisti, un 20% di aziende che hanno formalizzato i valori della famiglia proprietaria o che hanno un patto di famiglia, un 16.7% che non ha previsto nulla ed infine un 10% che ha regolamentato l'entrata e l'uscita dei membri di famiglia in azienda.

Nelle imprese di maggiori dimensioni l'opzione patto di famiglia non è più contemplata, ma prevale con il 61.5% la presenza di un patto parasociale tra gli azionisti, anche in virtù della governance adottata.

**Figura 67. Regolamentazione dell'organizzazione familiare secondo la cifra d'affari**



## Conclusioni

Le imprese familiari rappresentano una realtà fondamentale per la crescita e lo sviluppo del territorio. L'analisi evidenzia che, nel Canton Ticino, ci troviamo di fronte a un contesto imprenditoriale giovane, costituito prevalentemente da aziende situate tra la seconda e la terza generazione. Si tratta, quindi, di imprese che attraversano una fase potenzialmente critica, in cui i temi della governance e del passaggio generazionale devono essere affrontati con un'azione proattiva per aumentare le chances di riuscire a dare continuità aziendale.

L'analisi qualitativa mette in luce come le aziende siano profondamente radicate nel territorio. Nella maggior parte delle imprese intervistate, i centri decisionali, il centro delle attività o le principali strutture produttive si trovano nel Cantone, così come le famiglie dei titolari. Questo forte legame con il territorio contribuisce a rendere più solido e strutturato il contesto economico locale.

A questo radicamento si affianca una forte spinta verso i mercati internazionali e una propensione all'innovazione, che accomuna le imprese familiari ticinesi. Per mantenere la competitività, queste aziende devono continuare a innovare, creando reti di relazioni con centri di ricerca e università. I processi di sviluppo richiedono infatti know-how, capitale umano e risorse finanziarie. È quindi fondamentale che le imprese del territorio possano trovare questi elementi all'interno del contesto socio-economico locale. Le condizioni quadro favorevoli sono essenziali affinché tali aziende possano continuare a crescere, mantenendo i centri decisionali e la proprietà all'interno del Cantone.

Le relazioni con la famiglia e i modelli di governance delle aziende familiari si sono evoluti nel tempo. Nelle imprese di prima generazione, il controllo è fortemente accentrato, mentre con il passare del tempo si assiste a una maggiore apertura verso figure esterne alla famiglia. Questo fenomeno è particolarmente evidente nelle aziende di maggiori dimensioni, dove la necessità di competenze specialistiche porta ad una crescente professionalizzazione della gestione. La governance nelle imprese familiari assume un ruolo centrale, caratterizzato da un forte coinvolgimento della famiglia proprietaria nelle decisioni strategiche. Tuttavia, il passaggio generazionale rappresenta ancora una delle sfide più critiche. Nonostante l'attenzione alla pianificazione della successione sia in crescita, molte imprese non hanno ancora individuato una soluzione definitiva per garantire la continuità.



## Nota degli autori

Il presente report è stato redatto dal Prof. Carmine Garzia, Professore ordinario in strategia aziendale e imprenditorialità SUPSI e da Mattia Bedolla, collaboratore scientifico SUPSI. La metodologia e il modello di database è stato elaborato da Stefania Riva, assistente SUPSI.

Il presente lavoro è frutto del lavoro congiunto degli autori, tuttavia è possibile rilevare un contributo puntuale alle singole parti: i paragrafi 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, il Capitolo 3 e le conclusioni sono stati scritti dal Prof. Carmine Garzia, il Capitolo 2 da Mattia Bedolla. Il paragrafo 1.1. può essere attribuito congiuntamente ai due autori.

L'Osservatorio sulle imprese familiari nasce per iniziativa del primo presidente dell'AIF Flavio Audemars e del compianto Prof. Gianluca Colombo, co-fondatore e responsabile dell'Advisory Board dell'Associazione, che gli autori desiderano ringraziare sentitamente.

Gli autori rivolgono un sincero ringraziamento ai soci AIF, agli attuali organi di governo dell'Associazione e al presidente Martino Piccioli per aver sostenuto con convinzione lo sviluppo dell'Osservatorio AIF.

## Bibliografia

- Ahrens, J., Calabrò, A., Huybrechts, J., & Woywode, M. (2019). The enigma of the family successor–firm performance relationship: A methodological reflection and reconciliation attempt. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 43(3), 437–474.
- AIF Ticino. (2024). *Chi siamo*. Tratto da AIF: <https://aifticino.ch/chi-siamo/>
- Anderson, R. C., Mansi, S. A., & Reeb, D. M. (2003). Founding family ownership and the agency cost of debt. *Journal of Financial Economics*, 68 (2), 263–285.
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Perez-Gonzalez, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647–691.
- Caiazza, R., Phan, P. H., & Simoni, M. (2023). Theoretical and empirical differences between the interlocked boards of family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 14(2), 100518.
- Calabrò, A., Minichilli, A., Amore, M. D., & Brogi, M. (2018). The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal*, 39(7), 2014–2035.
- Chirico, F., Nordqvist, M., Colombo, G., & Mollona, E. (2011). Simulating dynamic capabilities and value creation in family firms: Is paternalism an “asset” or a “liability”? *Family Business Review*, 25(3), 318–338.
- Corbetta, G. G., Minichilli, A., & De Angelis, D. (2010). *Le imprese familiari*. Bruno Mondadori.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4), 355–362.
- Cucculelli, M., & Micucci, G. (2008). Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms. *Journal of Corporate Finance*, 14(1), 17–31.
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Sharma, P., Pearson, A. W., & Mahto, R. V. (2018). Governance as a source of family firm heterogeneity. *Journal of Business Research*, 84, 293–300.
- Dipartimento federale dell’economia, della formazione e della ricerca. (21. febbraio 2020). La successione familiare, il modello più diffuso. Tratto dal Portale PMI per le piccole e medie imprese: <https://www.kmu.admin.ch/kmu/it/home/consigli-pratici/successione-cessazione-d-attivita/successione-aziendale/successione-di-un-azienda/successione-familiare.html>

- Family Business Award. (2024). Imprese familiari in Svizzera. Tratto da Family Business Award: <https://www.family-business-award.ch/it/willkommen/family-business-award.html>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moya-no-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37–52.
- Innosuisse - Agenzia svizzera per la promozione dell'innovazione. (1. Maggio 2024). Assegno per l'innovazione. Tratto da Innosuisse Agenzia svizzera per la promozione dell'innovazione: <https://www.innosuisse.admin.ch/it/assegno-per-linnovazione>
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2007). A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research*, 60(10), 1048-1057.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 1\*(5), 829–858.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513–531.
- Minichilli, A., Nordqvist, M., Corbetta, G., & Amore, M. D. (2014). CEO succession mechanisms, organizational context, and performance: A socio-emotional wealth perspective on family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1153–1179.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222.
- PwC. (2024). Le collaborazioni tra centri di ricerca e aziende: il processo di trasferimento della conoscenza a supporto dell'innovazione sostenibile. Tratto da PwC: <https://www.pwc.com/it/it/services/digital-innovation/doc/pwc-collaborazioni-centri-ricerca-aziende.pdf>
- Quarato, F., Cambrea, D. R., & Laviola, F. (2023). CEO succession and shared leadership: Which factors shape firm performance? *Corporate Governance and Research & Development Studies*, 1, 103–130.
- Quarato, F., Salvato, C., & Corbetta, G. (30. Gennaio 2024). Sintesi dei risultati della XV edizione dell'Osservatorio AUB . Tratto da <https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2024/01/30/435-Sintesi-Osservatorio-AUB-XV-edizione.pdf>

- Rubino, F. E., Tenuta, P., & Cambrea, D. R. (2017). Board characteristics effects on performance in family and non-family business: A multi-theoretical approach. *Journal of Management and Governance*, 21, 623–658.
- Schwass, J. (2005). *Wise growth strategies in leading family businesses*. Palgrave Macmillan.
- Sciascia, S. (2023). Le buone pratiche di governance nelle imprese familiari. Seminario AIF Ticino, Lugano, 13 giugno 2023.
- Sciascia, S., & Pongelli, C. (2019). I cinque miti da sfatare sulle imprese familiari. *Harvard Business Review Italia*, 108-111.
- Segreteria dello Stato dell'economia (SECO). (1. Marzo 2017). Agire riduce l'incertezza – anche nella successione. Tratto da Come ottenere una buona successione aziendale: <https://www.kmu.admin.ch/kmu/it/home/consigli-pratici/successione-cessazione-d-attivita/successione-aziendale.html>
- Segreteria di Stato dell'economia (SECO). (1. Marzo 2017). Pianificazione e strutturazione della successione aziendale – attuazione dal punto di vista del diritto contrattuale e societario. Tratto da “Come ottenere una buona successione aziendale”: <https://www.kmu.admin.ch/kmu/it/home/consigli-pratici/successione-cessazione-d-attivita/successione-aziendale.html>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16 (1), 1–15.
- Switzerland Global Enterprise. (31. Gennaio 2024). Switzerland remains the top location for family businesses. Tratto da Switzerland Global Enterprise: <https://www.s-ge.com/en/article/news/20241-ranking-emea-private-business-attractiveness-index>
- Ufficio federale di statistica (UST). (2024). Imprese commerciali per Grandi Regioni e classi di grandezza. Tratto da Ufficio federale di statistica: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/it/home/statistiche/industria-servizi/imprese-impieghi/struttura-economica-imprese.assetdetail.32159062.html>
- Ufficio federale di statistica. (s.d.). Nomenclatura generale delle attività economiche (NOGA). Tratto da Ufficio federale di statistica: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/it/home/statistiche/industria-servizi/nomenclature/noga.html>
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385–417.
- Vorpe, S. (2024). Novità legislative nel campo del diritto tributario. Rivista ticinese di diritto II-2024, p. 516. Tratto da SUPSI: [https://www.supsi.ch/documents/d/cctg/vorpe\\_estratto\\_-ii-2024](https://www.supsi.ch/documents/d/cctg/vorpe_estratto_-ii-2024)
- Ward, J. L. (2011). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Palgrave Macmillan.
- Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business*. Edward Elgar Publishing Limited.

# Elenco delle tabelle

Tabella 1. Processo di Creazione del database..... 19

Tabella 2. Aziende e addetti nel Canton Ticino ..... 20

Tabella 3. NACE più ricorrenti nelle SA familiari ..... 23

Tabella 4. NACE più ricorrenti nelle Sagl familiari..... 27

Tabella 5. Impatto economico delle aziende familiari ..... 29

## Elenco delle figure

Figura 1. La progettazione di un modello di governance efficace deve tenere conto delle tre aree d'influenza specifiche delle aziende familiari.....	14
Figura 2. La governance nelle imprese familiari: soggetti coinvolti e responsabilità	15
Figura 3. Percentuale di SA per dimensione aziendale.....	20
Figura 4. SA suddivise per decennio di fondazione.....	21
Figura 5. Generazione in azienda nelle SA.....	21
Figura 6. Panoramica delle SA secondo il macrosettore di appartenenza.....	22
Figura 7. Tipologia di azionista nelle SA familiari.....	24
Figura 8. Relazione parentale nelle SA.....	24
Figura 9. Percentuale di Sagl per dimensione aziendale.....	25
Figura 10. Sagl suddivise per decennio di fondazione.....	25
Figura 11. Generazione in azienda nelle Sagl.....	26
Figura 12. Panoramica delle Sagl secondo il macrosettore di appartenenza.....	26
Figura 13. Tipologia di azionista nelle Sagl familiari.....	28
Figura 14. Relazione parentale nelle Sagl.....	28
Figura 15. Percentuale di aziende fondate in Ticino o nel Grigioni italiano.....	30
Figura 16. L'azienda possiede altre sedi produttive in Svizzera?.....	31
Figura 17. Anno di fondazione dell'azienda di famiglia originaria.....	32
Figura 18. Distribuzione numero di collaboratori.....	33
Figura 19. Numero di collaboratori a tempo pieno.....	33
Figura 20. Panoramica delle aziende rispondenti per macrosettore di attività.....	34
Figura 21. Cifra d'affari dell'azienda.....	34
Figura 22. Quota d'esportazione dell'azienda.....	35
Figura 23. Continenti in cui avvengono le esportazioni.....	35
Figura 24. Luogo di residenza dei membri della famiglia che possiedono l'azienda	36
Figura 25. Numero di generazioni in azienda.....	37
Figura 26. Anno di entrata dell'ultima generazione in azienda.....	37
Figura 27. Numero medio di familiari attivi e non attivi in azienda.....	38

Figura 28. Numero medio di familiari <i>NextGen</i> presenti in famiglia ma non ancora attivi in azienda .....	39
Figura 29. Sono state organizzate regolarmente iniziative per coltivare i rapporti tra la <i>NextGen</i> e i familiari attualmente impiegati in azienda?.....	39
Figura 30. A chi è riconducibile la proprietà? .....	40
Figura 31. Composizione del CdA aziendale .....	40
Figura 32. Composizione della direzione/top management.....	41
Figura 33. I membri della famiglia/e proprietaria/e sono attivi in azienda anche in ruoli non di direzione?.....	42
Figura 34. Fascia d'età in cui risiede il controllo effettivo strategico/decisionale....	42
Figura 35. Posizionamento dello stato di successione aziendale .....	44
Figura 36. Regolamentazione dell'organizzazione familiare.....	45
Figura 37. Attività legate all'innovazione svolte dall'azienda negli ultimi 3 anni .....	46
Figura 38. Collaborazioni attive negli ultimi 3 anni.....	47
Figura 39. Tipologie di cambiamenti organizzativi implementati negli ultimi 3 anni	48
Figura 40. Quanto è d'accordo con la seguente affermazione: la mia azienda dispone di una strategia formalizzata di sostenibilità? .....	49
Figura 41. L'azienda fa comunicazione esterna sui temi legati alla sostenibilità? ...	50
Figura 42. La comunicazione esterna sui temi di sostenibilità contribuisce ad impattare sulle vendite dell'azienda? .....	50
Figura 43. Quanto è d'accordo con la seguente affermazione: la mia azienda sceglie i suoi fornitori in base a quanto operano in modo sostenibile? ...	51
Figura 44. Quanto è d'accordo con la seguente affermazione: la mia azienda sceglie i suoi distributori in base a quanto operano in modo sostenibile? .	52
Figura 45. Intenzione di aumentare gli investimenti in sostenibilità nei prossimi 3 anni .....	52
Figura 46. Divisione delle generazioni rispetto al campione intervistato.....	53
Figura 47. Divisione campione rispetto alla cifra d'affari .....	54
Figura 48. Suddivisione della proprietà dell'azienda all'interno delle diverse generazioni.....	55
Figura 49. La composizione del CdA aziendale secondo la generazione.....	56
Figura 50. La composizione della direzione aziendale secondo la generazione .....	57
Figura 51. La presenza in azienda di membri della famiglia in ruoli non direzionali secondo la generazione .....	57
Figura 52. Presenza dell'advisory board secondo la generazione .....	58

Figura 53. Organizzazione di iniziative per la *NextGen* secondo la generazione..... 59

Figura 54. Posizionamento dello stadio di successione aziendale  
secondo la generazione ..... 60

Figura 55. Considerazione della vendita quale opzione di successione  
secondo la generazione ..... 60

Figura 56. Pianificazione degli aspetti fiscali legati alla successione,  
secondo la generazione ..... 61

Figura 57. Regolamentazione dell’organizzazione familiare secondo la generazione .. 62

Figura 58. Suddivisione della proprietà aziendale secondo la cifra d’affari ..... 63

Figura 59. Suddivisione del CdA secondo la cifra d’affari ..... 64

Figura 60. La composizione della direzione aziendale secondo la cifra d’affari..... 64

Figura 61. La presenza di membri della famiglia in ruoli non dirigenziali  
secondo la cifra d’affari..... 65

Figura 62. Presenza dell’advisory board secondo la cifra d’affari..... 66

Figura 63. Organizzazione di iniziative per la *NextGen* secondo la cifra d’affari ..... 67

Figura 64. Posizionamento dello stadio di successione aziendale  
secondo la cifra d’affari..... 68

Figura 65. Considerazione della vendita quale opzione di successione  
secondo la cifra d’affari..... 69

Figura 66. Pianificazione degli aspetti fiscali legati alla successione,  
secondo la cifra d’affari..... 69

Figura 67. Regolamentazione dell’organizzazione familiare  
secondo la cifra d’affari..... 70



Finito di stampare  
nel mese di settembre 2025  
dalla tipografia  
Fontana Print S.A., CH-6963 Pregassona-Lugano