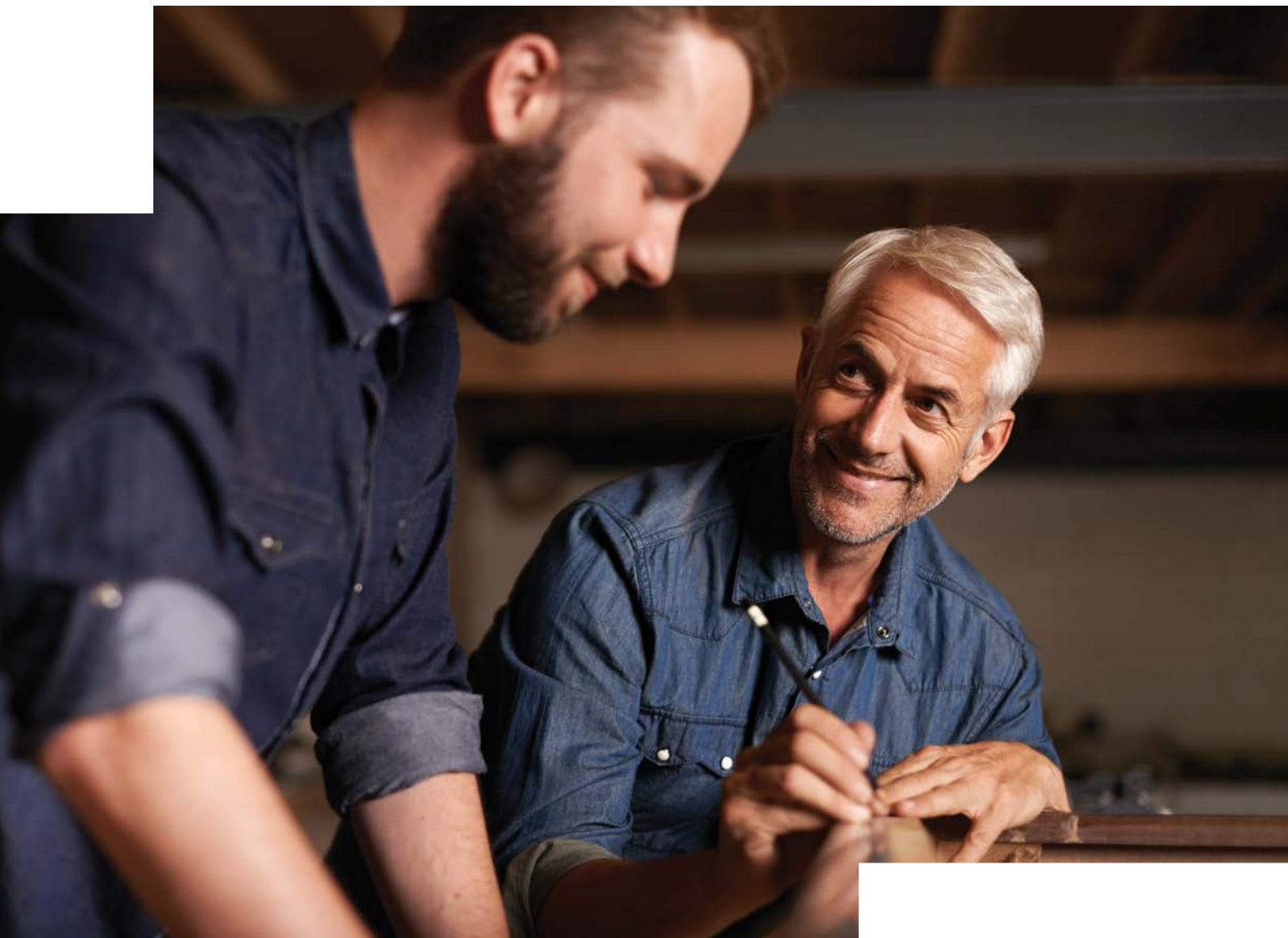


# Successione aziendale – guida pratica





# Sommario

---

<b>Prefazione: meglio non affidarsi al caso</b>	<b>4</b>
<b>Procedere in modo strutturato per mettere al sicuro il lavoro di una vita</b>	<b>6</b>
<b>1. Impostazione: prendere l'iniziativa</b>	<b>9</b>
<b>2. Premessa: analisi della situazione attuale</b>	<b>10</b>
Il ruolo dell'imprenditore	12
Le esigenze della famiglia	13
La funzione del management	16
Coinvolgimento dei collaboratori	17
Coinvolgimento di specialisti esterni	18
<b>3. Valutazione: elaborare varie possibilità di azione</b>	<b>19</b>
Strategie per una successione interna alla famiglia	20
Strategie per una successione esterna alla famiglia	21
Opzioni a confronto	22
<b>4. Preparazione: stabilire il fondamento per tutte le opzioni</b>	<b>24</b>
Creare le basi finanziarie	26
Adeguare strutture e procedure	27
Eliminare i rischi del passato	28
Definire la giusta valutazione	29
Pianificare il finanziamento	30
Chiarire la struttura patrimoniale privata	32
Analizzare le questioni fiscali	33
Considerare gli aspetti legali	34
Gestire attivamente la comunicazione	35
<b>5. Trasferimento e conclusione: delega della responsabilità e nuovo inizio</b>	<b>37</b>

# Meglio non affidarsi al caso

La regolamentazione della successione è una questione che coinvolge sempre anche la sfera emotiva dell'imprenditore. Si tratta infatti di dare un futuro al lavoro di una vita o magari di tramandare una tradizione familiare costruita nel corso di generazioni. Ogni imprenditore plasma la propria azienda individualmente e ogni famiglia si organizza e crea i propri network in modo diverso. Nell'ambito del passaggio delle consegne, frequentemente viene espresso il desiderio di tramandare, oltre all'azienda stessa con i collaboratori spesso di lunga data, anche i suoi valori. Ad esempio, un'imprenditrice radicata a livello locale potrebbe avere a cuore il mantenimento del suo impianto produttivo e dei posti di lavoro. Inoltre, anche gli obiettivi in merito alla propria situazione finanziaria dopo l'uscita dall'impresa possono essere molto diversi.

Scopo di un'efficace regolamentazione della successione è rispondere nel miglior modo possibile a tutte queste aspettative e risolvere i conflitti fra obiettivi antitetici che spesso esse comportano. Occorre evitare di avere sorprese a posteriori. Ad esempio, una revisione preliminare della struttura aziendale consente di ottimizzare il carico fiscale in modo che, dopo il passaggio delle consegne, le visioni e i piani dell'ex proprietario non vengano compromessi da perdite finanziarie inattese.

In quanto banca per gli imprenditori vantiamo una lunga esperienza al fianco di innumerevoli clienti che abbiamo accompagnato nella successione con ottimi risultati. Possiamo contare su consulenti clientela esperti e su un comprovato processo strutturato. Insieme all'imprenditore e alle sue persone di fiducia elaboriamo passo per passo la soluzione migliore per l'imprenditore stesso e per l'azienda. Li coadiuviamo nella ricerca della soluzione ottimale grazie alla nostra esperienza nei processi e al coinvolgimento di specialisti interni ed esterni del nostro ampio network. Non ci limitiamo ad agire sugli «hard factor», ma soprattutto sui «soft factor», che spesso si rivelano determinanti ai fini del successo.

Perché la successione vada a buon fine è necessario avviare per tempo il processo, che sarà lungo e non sempre privo di difficoltà, e affrontare con il dovuto anticipo i vari scenari possibili in tutti i loro aspetti. Alcune leve vanno azionate molto prima dell'effettivo passaggio del testimone. Non affidatevi al caso, siamo volentieri a vostra disposizione.

Buona lettura!

Andreas Gerber  
Responsabile Affari PMI Svizzera



# Procedere in modo strutturato per mettere al sicuro il lavoro di una vita

In genere la regolamentazione della successione si protrae per un periodo di diversi anni e pertanto dovrebbe essere affrontata come un processo strutturato, con fasi ben definite, come del resto ogni altro progetto strategico a lungo termine dell'impresa.

## Le cinque fasi del processo di successione

Fase	1. Impostazione	2. Analisi della situazione attuale
Contenuto	L'azienda si occupa per la prima volta di successione  Avvio del processo di successione	Analisi della situazione attuale (ditta e privato), individuazione delle idee / degli obiettivi dell'imprenditore
Prestazioni	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Avviare il processo di riflessione</li><li>▪ Spiegare le fasi del processo di successione</li><li>▪ Definire il team di progetto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Analisi della situazione attuale dell'azienda</li><li>▪ Analisi e tutela della situazione attuale privata (diritto matrimoniale, diritto di successione, mandato precauzionale)</li></ul>



Nel corso della nostra attività pluriennale abbiamo individuato un modello di successione strutturato articolato in cinque fasi, che delimita con chiarezza l'ambito di intervento e offre al contempo la massima flessibilità per trovare la soluzione ottimale in funzione della situazione specifica dell'impresa.

I consulenti clientela commerciale di Credit Suisse vi accompagnano con la loro esperienza in tutte le fasi del processo di successione in qualità di partner e coach, se necessario con il coinvolgimento di specialisti esterni (fiduciari, giuristi ecc.).

Al termine di ciascuna delle cinque fasi (impostazione, analisi della situazione attuale, valutazione, preparazione, trasferimento e conclusione) sono previsti determinati obiettivi da raggiungere di volta in volta. I diversi gruppi d'interesse sono coinvolti a vari livelli nelle singole tappe. Anche la lunghezza e l'intensità delle fasi può variare

notevolmente a seconda della situazione di partenza e degli obiettivi. Inoltre, le circostanze potrebbero rendere necessaria la ripetizione di determinati passi, ad esempio se nella fase preparatoria emerge un'opzione aggiuntiva di cui non si era tenuto conto durante la prima valutazione.

In generale vale la regola secondo cui una pianificazione accurata della successione richiede un certo tempo. Bisogna evitare che la fretta costringa a tralasciare opzioni di intervento o che vada perso importante know-how perché l'impostazione della successione è stata procrastinata eccessivamente. Per l'intero processo è opportuno considerare un orizzonte temporale di cinque e più anni.

### 3. Valutazione

Valutazione e prioritizzazione delle diverse opzioni interne ed esterne alla famiglia

- Illustrare vantaggi e svantaggi delle possibili opzioni di successione
- Illustrare i requisiti per la realizzazione di qualsiasi opzione
- Integrare esperienze raccolte in altri processi di successione
- Ricerca di potenziali acquirenti

### 4. Preparazione

Preparare l'impresa, il predecessore e il successore al passaggio

- Structurare il patrimonio privato e dell'azienda
- Attuare la pianificazione finanziaria privata, del diritto successorio e delle merci
- Sostenere il successore nell'elaborazione del business plan e nella pianificazione della liquidità

### 5. Trasferimento e conclusione

Il successore assume formalmente e simbolicamente la gestione e la proprietà

- Eseguire / implementare transazioni patrimoniali
- Finanziamento della successione
- Gestione di parti di patrimonio liberate (asset allocation)
- Assistenza continua alla ditta dopo la consegna





# 1. Impostazione: prendere l'iniziativa

Spesso la questione della successione viene discussa tra i collaboratori, i familiari e altri interessati quando l'imprenditore stesso è ancora lontano da un simile pensiero. È un fatto comprensibile, perché con il cambio di proprietà e direzione nell'impresa vengono prese decisioni che riguardano tutti. Un imprenditore dovrebbe quindi pensare al processo di successione con largo anticipo, così da infondere in tutti gli interessati la sicurezza necessaria e prevenire inutili attriti che possono insorgere a causa di diversità di opinioni sul futuro.

L'esperienza insegna però che per molti imprenditori soprattutto questo primo passo non è affatto facile. Nella maggior parte dei casi la «ditta» rappresenta il frutto del lavoro di una vita. A ciò si aggiunge il fatto che è necessario iniziare ad affrontare la pianificazione della successione in un momento in cui il ritiro non è ancora al centro dei progetti dell'imprenditore. Talvolta risulta più facile se altri nell'impresa o in famiglia sollevano la questione e attivano il processo.

---

**Con l'avanzare dell'età considerate la vostra impresa come un investimento per il quale si devono creare le migliori condizioni quadro. È quindi fondamentale affrontare il tema della successione con il dovuto anticipo.**

# 2. Premessa: analisi della situazione attuale

Nella fase di analisi della situazione attuale si deve affrontare la tematica della successione nell'impresa e in famiglia pianificando a grandi linee l'intero processo. A questo scopo è necessario coinvolgere tutti gli stakeholder nonché definire gli obiettivi e le prerogative di carattere finanziario, organizzativo e personale. In questo capitolo tratteremo dettagliatamente le diverse parti coinvolte, ossia imprenditore, famiglia, management, collaboratori e specialisti esterni.

## **La successione riguarda tutti**

Il processo di successione riguarda tutte le persone e le parti coinvolte direttamente e indirettamente nell'impresa. La grande varietà di gruppi d'interesse conduce quasi inevitabilmente a obiettivi in conflitto. Per evitare attriti, nella fase di analisi della situazione attuale è opportuno definire con chiarezza i vari gruppi di interesse, con le relative richieste e i loro ruoli specifici.

- Quali stakeholder devono essere coinvolti e con quali modalità?
- Quali interessati hanno voce in capitolo, in che termini e con quali obiettivi?
- Quali sono gli aspetti da definire formalmente con i gruppi d'interesse per ridurre al minimo i conflitti durante il processo di successione?

Tuttavia l'esperienza insegna anche che i vari stakeholder non devono essere coinvolti troppo presto nel processo, in quanto l'imprenditore cedente deve dapprima chiarire con se stesso cosa vuole e non vuole fare.

## I principali gruppi d'interesse



### Domande centrali per l'analisi della situazione attuale

- Quali sono i presupposti strategici, culturali e organizzativi per la prosecuzione dell'impresa? Quali di essi sono inderogabili e quali invece auspicati?
- Quale ruolo rivestono le condizioni quadro e gli obiettivi finanziari (aziendali ma anche privati)?
- Quali gruppi d'interesse (imprenditore, partner, figli, generi e nuore, consiglio di amministrazione, management, collaboratori, partner commerciali) devono essere coinvolti nella pianificazione? In quale fase di processo? E con che ruolo?
- Qual è la scadenza delle varie decisioni ed entro quando è necessario attuare i necessari cambiamenti?
- Per quali questioni serve il supporto esterno? Chi può essere coinvolto come esperto?
- Quali requisiti deve avere il futuro proprietario?
- Cosa farà l'imprenditore dopo aver lasciato il lavoro in ditta?
- Elaborazione di un piano di emergenza: cosa succede se l'imprenditore viene a mancare improvvisamente? È stata definita una regolamentazione per la sua rappresentanza come azionista e le procure in azienda?

# Il ruolo dell'imprenditore

---

L'imprenditore, in quanto figura centrale, definisce l'orientamento e i tempi del processo di successione. Di norma il suo obiettivo più importante è la prosecuzione dell'impresa e il mantenimento dei posti di lavoro. In molti casi ha costruito l'impresa nel corso di decenni insieme ai suoi collaboratori. Ne ha vissuto gli alti e i bassi, si è ritagliato una posizione importante nella regione come datore di lavoro e si è guadagnato la fiducia di fornitori e clienti. Per molti imprenditori è quindi importante che questa rete sociale accuratamente intessuta non venga distrutta.

Tuttavia, in molti casi l'intento di dare continuità alla propria azienda mediante la successione mal si concilia con altri obiettivi. Ad esempio, volendo mantenere ad ogni costo la sede della produzione si potrebbe dover rinunciare a una massimizzazione del prezzo di vendita.

L'imprenditore a capo di un'azienda di famiglia deve inoltre coniugare le proprie esigenze di padre e partner con gli obiettivi quale dirigente d'impresa. La direzione deve restare nelle mani della famiglia? Come potrebbero essere evitate liti per questioni patrimoniali? Come può essere distribuita equamente l'eredità ai discendenti? Giocano un ruolo centrale anche la situazione privata dell'imprenditore, i suoi obiettivi e le sue idee.

A tal proposito è indispensabile analizzare con attenzione le circostanze private ed eventualmente attuare le misure necessarie (diritto matrimoniale, diritto del regime dei beni fra i coniugi e mandato precauzionale) per proteggere i valori patrimoniali dell'azienda, ma anche per pianificare l'effettivo processo di successione, evitando eventuali blocchi da parte delle comunioni ereditarie o delle autorità.

In molti casi non è possibile soddisfare completamente tutte le esigenze. In veste di capo dell'impresa, l'imprenditore deve puntare ad esempio a una struttura manageriale e proprietaria in grado di agire efficacemente. La via più semplice è il trasferimento sia della conduzione sia della proprietà a una sola persona. Tuttavia, in presenza di più discendenti, il trasferimento a un unico figlio del patrimonio vincolato all'impresa risulta difficile per ragioni di diritto successorio. Inoltre, la regolamentazione della successione deve anche garantire il futuro finanziario dei coniugi imprenditori.

## Domande centrali per l'imprenditore

- Quali sono le mie esigenze come imprenditore nell'ambito del processo di successione? E quale peso attribuisco loro?
- A quali gruppi d'interesse devo eventualmente ricorrere per poter soddisfare queste esigenze?
- A che punto del processo di successione intendo coinvolgere questi gruppi d'interesse?

# Le esigenze della famiglia

---

La famiglia è in molti casi l'elemento centrale delle soluzioni elaborate per la successione. Il ruolo dei singoli componenti può essere molto diverso: mentre alcuni vorrebbero assolutamente proseguire l'opera dell'imprenditore, altri vedrebbero invece di buon occhio soprattutto il potenziale ricavo della vendita dell'azienda. Spesso una o più persone sono anche attive nell'impresa e hanno contribuito negli anni al suo sviluppo.

Il collegamento tra famiglia e impresa può condurre a costellazioni difficili nell'ambito della regolamentazione della successione, come mostrano questi esempi illustrativi.

- Il figlio, che lavora come responsabile delle vendite nell'impresa familiare, non riesce a fornire la prestazione richiesta. L'imprenditore, essendo anche il padre, chiude un occhio cercando senza successo di aiutarlo. I dirigenti omologhi del figlio non sono tuttavia disposti ad accettare questa disparità di trattamento.
- Il padre ha dovuto spesso riprendere la figlia da bambina per il suo carattere impulsivo. Oggi la figlia è responsabile delle vendite nell'impresa familiare. Nelle riunioni con i quadri, il padre le si rivolge inconsciamente con un tono più duro che con i suoi colleghi.
- La figlia che non opera nell'impresa vorrebbe che suo marito entrasse nella direzione dell'azienda.

## **Per questo motivo si devono trovare tempestivamente risposte alle seguenti domande.**

- Quali componenti della famiglia possono essere considerati per la successione?
- Sulla base di quali criteri?
- I membri della famiglia sono veramente pronti ad assumersi la responsabilità?
- I membri della famiglia sono in grado di assumersi questo compito?
- L'imprenditore si fida di questa/e persona/e?
- Quale impegno (come p.es. formazione, coaching, pagamento rateizzato del prezzo di vendita) è necessario per la riuscita del progetto?

Queste sono le classiche situazioni che non si possono risolvere con interventi giuridici, fiscali, economici e organizzativi.



Questa riflessione non è tuttavia di per sé sufficiente a chiudere il capitolo del gruppo d'interesse «famiglia». È necessario anche uno scambio di vedute aperto, al fine di disinnescare eventuali conflitti con il massimo anticipo possibile. Se nella famiglia manca questa cultura del dialogo e del confronto, si può ad esempio istituire un «consiglio di famiglia» che si riunisca con cadenza semestrale. Anche il consiglio di amministrazione o l'assemblea generale possono essere utilizzati a tale scopo. In determinate circostanze può risultare opportuno coinvolgere un moderatore indipendente o una figura che accompagni l'intero processo (ad es. un consulente clientela commerciale di Credit Suisse).

#### **Domande centrali per la famiglia**

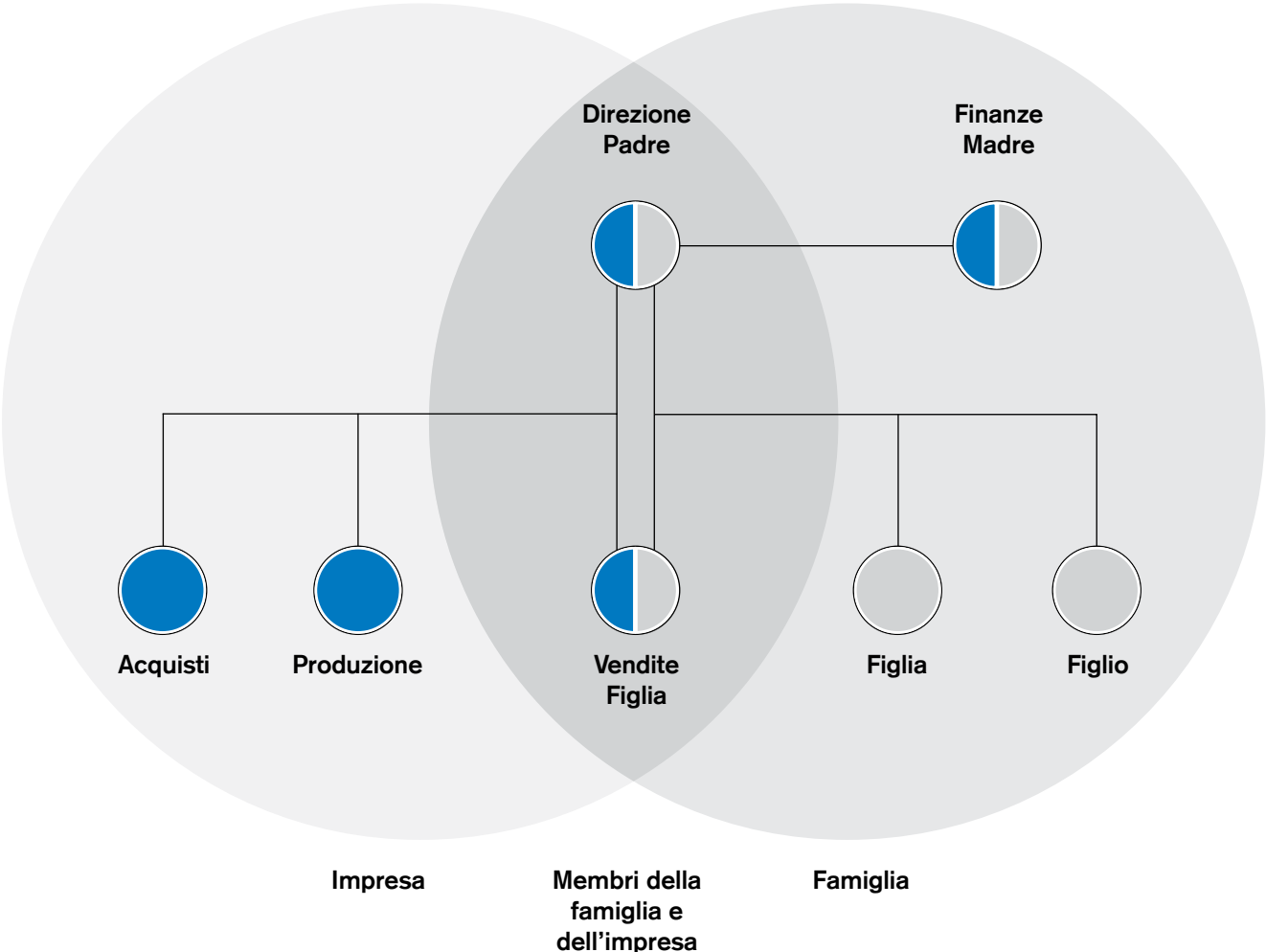
- In base a quali principi deve essere condotta l'impresa oggi e in futuro?
- La struttura familiare dell'impresa deve essere mantenuta a lungo termine?
- I discendenti possono/devono collaborare nell'impresa?
- Come si preparano i discendenti al loro ruolo futuro?
- Che cosa si aspetta la famiglia da dirigenti assunti come dipendenti ed esterni alla famiglia?
- Quali principi valgono per la remunerazione e i dividendi?

È opportuno mettere per iscritto le principali decisioni del consiglio di famiglia. A questo scopo si potrebbero applicare i seguenti principi:

- il lavoro svolto finora dall'imprenditore merita riconoscimento e apprezzamento;
- dopo aver definito la regolamentazione della successione, l'imprenditore che cede l'azienda resta finanziariamente indipendente e il suo patrimonio non è interamente investito nell'impresa;
- per il trasferimento deve essere previsto un periodo di tempo sufficientemente lungo;
- i collaboratori membri della famiglia sono valutati e remunerati secondo gli stessi criteri dei collaboratori esterni alla famiglia;
- la disponibilità al dialogo è garantita in qualsiasi momento;
- fino all'uscita definitiva dell'imprenditore, il successore non attua alcuna modifica strategica non concordata;
- l'imprenditore mantiene il potere decisionale fino al termine del processo di successione.

Questi principi costituiscono una possibile base per la strategia del proprietario in pectore, che deve stabilire struttura proprietaria, conduzione e strategia future nonché gli obiettivi principali, definendo già eventuali misure concrete per la sua realizzazione. Anche se la procedura appena descritta è fortemente orientata al consenso familiare, la decisione finale spetta comunque all'attuale proprietario.

Possibili ruoli della famiglia nell'impresa



# La funzione del management

---

Indipendentemente dalla soluzione prescelta, il management esercita un influsso determinante sul successo della regolamentazione della successione e, dopo l'imprenditore e la famiglia, rappresenta nel processo il terzo gruppo d'interesse per importanza. Nelle imprese più piccole questo ruolo può essere assunto anche da capi operai o collaboratori di lunga data.

L'interesse del management per la successione è sempre notevole, perché ad essa è legato il suo futuro professionale. Ma il suo ruolo diventa cruciale nel momento in cui il management buyout, ossia la cessione dell'impresa ai suoi dirigenti, diventa un'opzione fattibile.

Se il management è interessato a un management buyout, la sua prospettiva cambia: i dirigenti subordinati si trasformano in potenziali imprenditori che devono valutare accuratamente opportunità e rischi di tale soluzione. Questo genera automaticamente un conflitto di obiettivi: è nell'interesse di ogni dirigente aumentare il valore dell'azienda, mentre un acquirente punta al prezzo d'acquisto più basso possibile. Per evitare

eventuali effetti negativi di tali conflitti d'interesse, l'imprenditore dovrebbe stipulare con il management accordi vincolanti sin dall'inizio del processo di successione:

- l'imprenditore crea da subito la massima trasparenza su tutte le informazioni che avranno un impatto futuro;
- il management mantiene il suo attuale ruolo sul piano operativo;
- se una delle parti sospetta un comportamento errato, dà avvio a un processo predefinito per approfondire il problema e consentire all'imprenditore di adottare le misure necessarie;
- questi conflitti vengono elaborati in via prioritaria.

Anche in seno al management possono essere opportuni colloqui e accordi, perché in genere sussistono obiettivi individuali e aspettative diverse riguardo a un management buyout. Vanno chiarite soprattutto le questioni relative alle auspiccate partecipazioni al capitale, alla prevista distribuzione degli utili, alla responsabilità di gestione, alle norme per gli ingressi e le uscite nonché ai diritti di prelazione.

## Domande centrali per il management

- Cosa si aspetta il management dal processo di successione? (Informazioni, coinvolgimento)
- Esiste la possibilità di una vendita a singoli dirigenti? (Disponibilità, possibilità finanziarie)
- Quali misure e accordi devono essere presi tra l'imprenditore e il management prima di avviare il processo di successione?

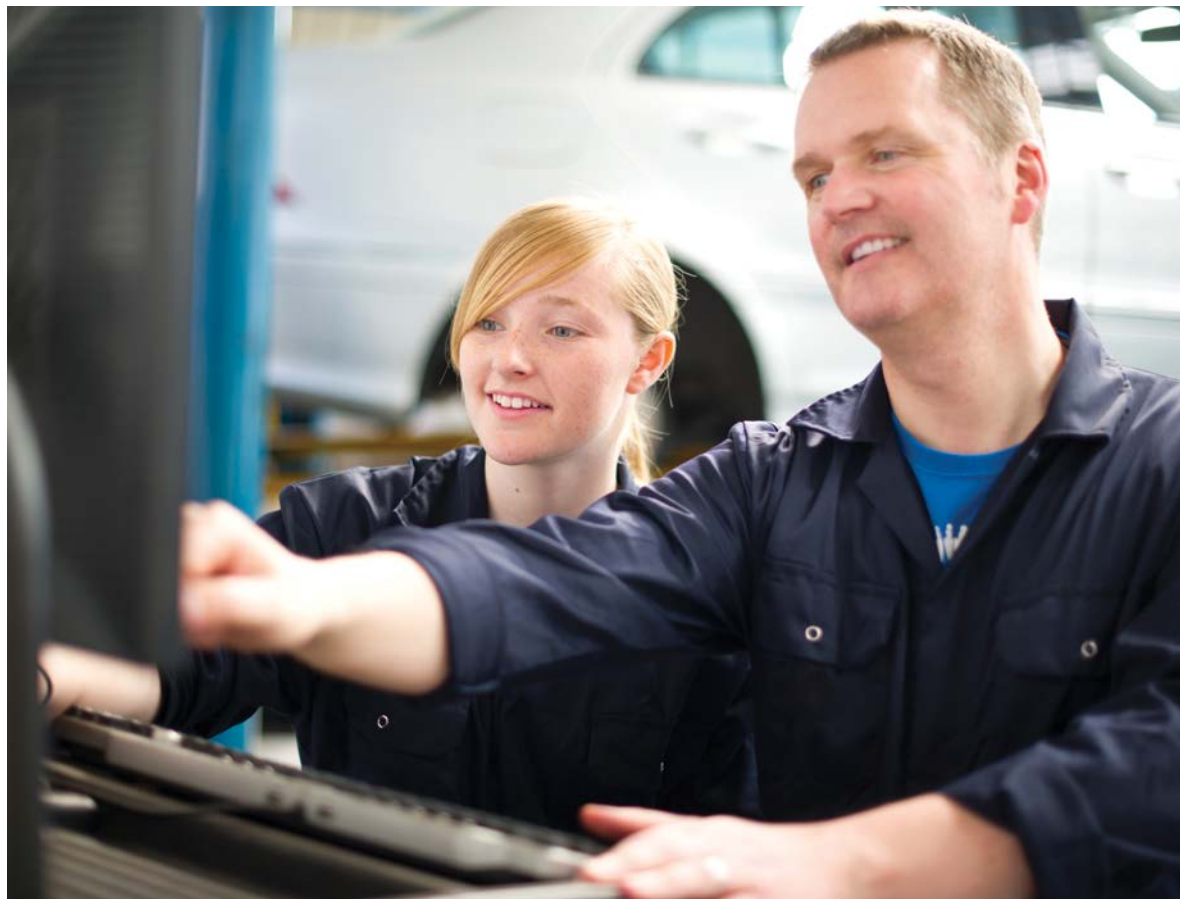
---

**C'è un solo management e pertanto una sola possibilità che l'operazione di MBO abbia successo.**

# Coinvolgimento dei collaboratori

---

Il passaggio di conduzione e proprietà nel solco di una regolamentazione della successione comporta in genere cambiamenti decisivi anche per i collaboratori. Per evitare che si diffondano voci e incertezza o persino che collaboratori chiave lascino l'impresa, è di importanza fondamentale garantire una comunicazione attiva e ponderata in merito a tutte le fasi programmate.



# Coinvolgimento di specialisti esterni

---

In linea di massima è consigliabile che una persona di fiducia assuma la responsabilità del progetto e si occupi del suo coordinamento, definisca le tappe principali e la tempistica. A tal proposito, a seconda delle risorse disponibili in azienda, in determinate fasi e per questioni specifiche è consigliabile rivolgersi a specialisti esterni incaricati con un mandato. Particolare attenzione va dedicata al chiarimento di questioni a forte contenuto emotivo, che dovrebbero essere discusse con il consulente clientela commerciale di Credit Suisse.

## **Possibile esigenza di consulenza**

- Impostazione del processo di successione, accompagnamento nelle diverse fasi, coaching
- Elaborazione di conflitti (tra famiglia, comproprietari e/o management)
- Valutazione delle possibili opzioni e preparazione per la loro attuazione
- Quesiti specifici di natura giuridica (diritto di famiglia, successorio, fiscale, contrattuale)
- Ricerca, valutazione e selezione di successori
- Valutazione dell'impresa
- Questioni relative al finanziamento
- Gestione patrimoniale e previdenza

## **Conclusione dell'analisi della situazione attuale**

Dall'analisi della situazione attuale scaturiscono vari conflitti relativi agli obiettivi. Un esempio potrebbe essere che la famiglia voglia ottenere il prezzo di vendita più alto possibile per l'azienda, mentre l'imprenditore desidera cederla a un suo attuale collaboratore che porterebbe avanti l'impresa con spirito e intento simili ai suoi.

Per questo motivo, in una fase successiva è fondamentale dare priorità agli obiettivi dell'imprenditore e ponderare le varie opzioni.

---

**Il consulente di processo deve discutere con l'imprenditore questioni legate alle emozioni e controllare la realizzazione delle singole tappe fondamentali.**



# 3. Valutazione: elaborare varie possibilità di azione

I desideri dell'imprenditore e dei vari gruppi d'interesse non sono in genere conciliabili in toto. L'obiettivo della fase di valutazione consiste nell'aggregare le varie richieste creando opzioni di lavoro congruenti, accettate dai principali gruppi d'interesse e realizzabili praticamente. A tal fine si dovrebbero abbozzare diversi scenari per valutarne attentamente i vantaggi e gli svantaggi.

A causa degli attuali sviluppi demografici e sociali, l'elaborazione di più alternative è diventata una necessità. Ad esempio, la tradizionale trasmissione all'interno della famiglia spesso non è praticabile per la mancanza di discendenti.

---

**Ampliate il vostro spazio di manovra predisponendo varie opzioni.**

# Strategie per una successione interna alla famiglia

---

Una successione interna alla famiglia è il desiderio di molti imprenditori. Spesso però non è praticabile a causa di fattori demografici o sociali. In molti casi mancano discendenti oppure essi seguono altri piani e progetti nella loro vita professionale. O magari esiste un successore che però non è ancora pronto. In tali situazioni un management di transizione esterno alla famiglia potrebbe consentire una conduzione interna in un momento successivo.

- **Successione nel ruolo di imprenditore all'interno della famiglia**

Un componente della famiglia assume la successione dell'imprenditore. La proprietà dell'impresa viene trasferita al 100 per cento al successore interno alla famiglia.

- **Successione nell'attività di gestione all'interno della famiglia**

La proprietà dell'impresa viene trasferita al 100 per cento ai vari azionisti interni alla famiglia. Uno o più componenti della famiglia assumono la gestione operativa.

- **Management esterno sotto il controllo della famiglia**

L'impresa viene condotta da un management esterno con rapporto di subordinazione o di partecipazione, mentre la famiglia resta l'unica proprietaria o l'azionista di maggioranza.

# Strategie per una successione esterna alla famiglia

---

È necessario optare per una soluzione esterna alla famiglia nel caso in cui nella cerchia dei discendenti non si trovi un successore o se il soggetto idoneo non è ancora pronto ad assumere la responsabilità dell'impresa.

- **Management buyout (MBO), vendita ai quadri**  
I quadri acquistano la ditta dall'imprenditore, assumendone la piena responsabilità operativa e finanziaria.
- **Management buyin (MBI), vendita a manager esterni**  
Un management esterno acquista la ditta dell'imprenditore, assumendone la piena responsabilità operativa e finanziaria.
- **Partecipazione o acquisizione tramite un investitore finanziario**  
Un investitore finanziario acquista una partecipazione all'impresa o la acquisisce interamente. A seconda del tipo di transazione, l'imprenditore (o il suo successore) resta nell'impresa oppure l'investitore sceglie e insedia autonomamente una nuova direzione.
- **Vendita a un investitore strategico**  
Se un'altra impresa è interessata al know-how, ai prodotti o anche semplicemente a maggiori quote di mercato, dovrebbe essere presa in considerazione anche la vendita a un partner industriale.
- **Fusione con un'altra azienda**  
Se know-how, prodotti o segmenti di mercato si integrano al meglio con quelli di un'altra azienda, una possibile soluzione può essere rappresentata da una fusione. La questione del successore si risolve tuttavia solo se il partner dispone di sufficienti capacità di management.
- **Apertura del capitale ai privati tramite ingresso in borsa (IPO)**  
Dopo l'ingresso in borsa la famiglia resta impegnata a vario titolo nell'impresa.

# Opzioni a confronto

---

La prassi insegna che molti degli obiettivi stabiliti nella fase di impostazione possono essere raggiunti tramite diverse opzioni di successione. In presenza di determinate costellazioni, però, è inevitabile l'insorgere di conflitti. Può risultare pertanto necessario riesaminare criticamente gli obiettivi individuati nel corso dell'impostazione, tenendo conto delle opzioni elaborate nella fase di valutazione.

Per confrontare tra loro le varie opzioni in modo neutrale, ciascuna di esse dovrebbe essere descritta con precisione in una griglia standardizzata. Questo schema, che non fornisce giudizi di valore, consente già di desumere gran parte delle misure che dovrebbero essere adottate nella fase successiva della preparazione. Inoltre fa emergere fin dall'inizio eventuali ostacoli che compromettono la fattibilità di una variante.

## Griglia per la descrizione delle opzioni operative

	<b>Esempio</b>
<b>Descrizione</b>	Sintesi dell'opzione, in particolare della situazione di proprietà e gestione (partecipanti, ruoli e compiti)
<b>Ripercussioni</b>	<b>Prima valutazione delle ripercussioni su:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ prosecuzione positiva dell'azienda</li><li>▪ patrimonio dell'impresa e privato</li><li>▪ fabbisogno di capitale</li><li>▪ necessità di regolamentazione (contratti successori, matrimoniali)</li><li>▪ previdenza</li><li>▪ imposte</li></ul>
<b>Valutazione</b>	<b>Vantaggi e svantaggi dell'opzione:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ realizzazione di progetti e obiettivi dell'imprenditore</li><li>▪ continuità nello sviluppo dell'impresa</li><li>▪ realizzazione di progetti e obiettivi della famiglia</li><li>▪ realizzazione di progetti e obiettivi del management</li><li>▪ effetto dell'opzione su collaboratori e partner commerciali (in particolare clienti)</li><li>▪ considerazione di valori immateriali</li><li>▪ eventuali problemi e ostacoli</li></ul>



# 4. Preparazione: stabilire il fondamento per tutte le opzioni

Nella fase di preparazione viene stabilita la base per attuare la regolamentazione della successione prescelta. Oltre a responsabilizzare i potenziali successori nel caso sia di soluzioni interne sia esterne alla famiglia, adeguare le strutture aziendali e chiarire tutte le questioni finanziarie e giuridiche, nella preparazione rientra anche una comunicazione interna ed esterna attentamente pianificata dell'intero processo e dei suoi principali risultati.

La preparazione può richiedere molto tempo, ad esempio se un componente della famiglia destinato alla successione vuole o deve raccogliere esperienze in altre imprese per prepararsi ai suoi compiti futuri. Nella maggior parte dei casi, durante la fase di preparazione si delinea anche con chiarezza quale variante sarà realizzata definitivamente. Ad esempio il successore originariamente previsto può decidere durante

i suoi anni di «tirocinio» di intraprendere una carriera all'estero o può succedere che un altro componente della famiglia dimostri nella pratica aziendale uno spiccato senso degli affari.

I successori potenziali interni alla famiglia svolgono un ruolo centrale in questa fase. La loro decisione di assumere la successione deve essere ben ponderata, in quanto l'impegno verso l'impresa, i collaboratori, i clienti e i fornitori è considerevole.

In questa fase bisogna inoltre definire una strategia che oltre a tener conto delle esigenze del mercato, dell'impresa e dell'imprenditore sia orientata anche a quelle del potenziale successore. In tal modo si può evitare che il trasferimento sia gravato inutilmente da discussioni relative all'orientamento di base dell'impresa.

Una preparazione tempestiva e accurata amplia il margine di azione. Un aumento mirato del patrimonio privato permette di trattare equamente tutti i discendenti, consegnando comunque a un solo soggetto la proprietà dell'impresa.

#### **Le principali misure per la preparazione del trasferimento**

- Trasferimento del know-how (documentare le procedure, eventuale certificazione ISO).
- Definizione del team di progetto.
- Trasferimento nel patrimonio privato di patrimonio aziendale non necessario all'impresa.
- Semplificazione e adeguamento della struttura aziendale (p.es. frazionamento dell'impresa in più società, per le quali la successione può essere regolamentata diversamente).
- Eliminazione di rischi del passato.
- Possibilità di ricevere un feedback obiettivo durante il processo di successione (p.es. tramite un consiglio di amministrazione indipendente, un comitato consultivo o un consulente).
- Creazione dei presupposti per decisioni rapide e obiettive (p.es. professionalizzare la contabilità, introdurre strumenti di gestione, formalizzare il controlling).
- Avvio della valutazione dell'impresa.
- Elaborazione di un piano di comunicazione ed eventualmente lancio di una prima comunicazione interna.

# Creare le basi finanziarie

---

Nell'ambito del trasferimento o della vendita, di norma si devono adeguare le strutture patrimoniali realizzate su misura per l'imprenditore che lascia l'impresa. Molte PMI dirette dal titolare dispongono di elevati patrimoni esterni all'impresa, derivanti ad esempio da operazioni immobiliari o di borsa, ma nella maggior parte dei casi da utili tesaurizzati. Questi fondi vengono mantenuti nell'impresa a titolo di riserva o per alleggerire le conseguenze fiscali del pagamento di dividendi.

Sia in caso di successione interna alla famiglia sia in caso di vendita, gli utili non distribuiti possono costituire un ostacolo. Un acquirente esterno alla famiglia, in genere, è interessato solamente agli attivi necessari all'azienda e spesso non ha i

mezzi finanziari per acquistarne altri non necessari. D'altro lato, in caso di regolamentazione della successione interna alla famiglia, si devono spesso trattare equamente più discendenti. Se ad esempio un figlio eredita l'impresa, gli altri devono essere liquidati con capitale privato e anche l'imprenditore ha determinate esigenze finanziarie dopo l'uscita.

Una separazione tra patrimonio privato e aziendale diventa pertanto opportuna al più tardi nella fase di preparazione della regolamentazione della successione. Le modalità secondo cui viene effettuata devono essere verificate prima caso per caso. Questa operazione dovrebbe in ogni caso essere eseguita su un ragionevole lasso di tempo.

---

**Iniziate quindi per tempo a trasferire nel patrimonio privato eventuali mezzi finanziari non necessari all'azienda, come liquidità in eccesso, ad esempio mediante il prelievo dei dividendi.**

# Adeguare strutture e procedure

---

Dopo la conclusione del processo di successione, l'impresa deve poter funzionare anche senza le conoscenze, l'intervento e i contatti dell'imprenditore. Per questo motivo è necessario preparare l'organizzazione in modo mirato e aumentare il grado di formalizzazione all'interno dell'azienda. Strategie, organigrammi, procedure, direttive, contratti e mansionari devono essere stabiliti per iscritto. Eventualmente può essere di aiuto una certificazione ISO.

## **Misure per aumentare il grado di formalizzazione**

- Formalizzare la struttura dirigenziale e l'organizzazione (p.es. organigramma vincolante, mansionari, regolamentazione delle rappresentanze e delle competenze).
- Ufficializzare i processi decisionali (p.es. processo di programmazione scritto, processo per decisioni strategiche, regolamenti, istruzioni).
- Migliorare gli strumenti di controlling e reporting.
- Apertura verso comitati di vigilanza, consulenza o accompagnamento, che possono fornire un feedback professionale esterno (p.es. consiglio d'amministrazione, consiglio di successione).
- Creare un business plan.

---

**In vista della regolamentazione della successione, sarebbe opportuno che la famiglia formalizzasse nero su bianco regole non ancora scritte sia per i collaboratori membri della famiglia sia per quelli esterni alla famiglia.**

# Eliminare i rischi del passato

---

In genere, un'impresa che per anni è stata diretta dalla stessa persona presenta rischi che la direzione aziendale ha imparato a gestire nella routine quotidiana, ma che in determinate circostanze possono mettere in difficoltà un successore. Nella fase di preparazione, i rischi del passato dovrebbero essere pertanto eliminati con la massima efficienza.

## **Misure per eliminare i rischi**

- Preparare la direzione aziendale alla successione e assicurarsi che tutti i membri dispongano di un adeguato profilo attitudinale.
- Rinnovare o interrompere opportunamente le relazioni con i fornitori tradizionali, se esistono soluzioni migliori (p.es. per evitare rischi di accumulazione).
- Formalizzare le competenze individuali di singoli collaboratori ovvero renderle accessibili all'impresa.
- Affrontare i conflitti latenti nel management in merito all'impostazione strategica, discuterli ed eventualmente prendere provvedimenti riguardanti il personale.
- Verificare se le strutture di lunga tradizione resistono alla logica economico-aziendale.
- Assicurare in maniera mirata la pipeline di prodotti per il periodo di transizione.
- Eliminare inquinamenti infrastrutturali (p.es. effettuare il risanamento di terreni e immobili inquinati o controllare la sicurezza di macchinari di produzione).
- Verificare la protezione della proprietà intellettuale.

---

**In caso di vendita, le misure per l'eliminazione di rischi hanno effetti diretti sul prezzo che si può ottenere.**

# Definire la giusta valutazione

---

La questione del valore dell'impresa è basilare per qualsiasi soluzione successoria. I metodi per determinare oggettivamente questo valore sono diversi e, a volte, vengono applicati parallelamente. L'aspetto centrale in proposito non è solamente il valore ottenibile tramite una vendita a terzi, bensì quale prezzo può sostenere un'azienda per poter continuare a investire e produrre in modo sostenibile (soprattutto in caso di vendita all'interno della famiglia o al management).

Il metodo più comune ma che meno rappresenta il valore di terzi è il metodo del valore medio, nel quale viene considerato come valore la somma ponderata del valore reddituale e di sostanza. A questo scopo, il valore reddituale con il quale vengono capitalizzati gli utili realizzabili nel lungo periodo ha un peso maggiore rispetto al valore di sostanza, corrispondente semplicemente al valore di alienazione o temporale del capitale investito.

---

**Il prezzo ottenuto nella transazione di vendita non deve necessariamente corrispondere al valore calcolato. L'imprenditore può infatti liberamente mettere in conto riduzioni del prezzo a favore di obiettivi immateriali come l'indipendenza dell'impresa.**

# Pianificare il finanziamento

---

Nell'ambito del finanziamento della successione, trovare il giusto equilibrio tra propensione al rischio e osservanza dei limiti di indebitamento non è sempre facile. Il fattore decisivo non è solo la possibilità o meno di finanziare l'acquisto previsto, ma la capacità di ottemperare anche a lungo termine agli impegni così assunti. Nella valutazione della finanziabilità rivestono un'importanza decisiva i fattori indicati qui di seguito.

## **Capacità di indebitamento**

Per l'ammortamento del finanziamento esterno e la sua remunerazione il successore ha a disposizione i cash flow liberi attesi per gli anni successivi dell'azienda operativa. In caso di più imprese collegate, si deve considerare l'intero gruppo.

## **Rapporto di finanziamento**

Il finanziamento d'impresa è suddiviso in due campi principali: finanziamento mediante capitali interni o esterni. Secondo i principi vigenti, il rischio d'impresa deve essere sostenuto dal capitale proprio, che viene quindi apportato come effettivo «capitale di rischio» anche dal proprietario o dall'investitore ed è quindi collegato a maggiori aspettative di rendimento. Il capitale esterno viene solitamente messo a disposizione dalla banca sotto forma di credito.

Oltre al finanziamento tramite i crediti e prestiti bancari classici è possibile anche ricorrere allo strumento del finanziamento mezzanino. Si tratta di un concetto che definisce forme di finanziamento ibride, che collegano tra loro gli elementi del finanziamento esterno e interno. Grazie alla subordinazione del rango, il capitale mezzanino rafforza la dotazione di capitale proprio in senso economico. Il mezzanino è in grado di sopportare una quota di rischio più elevata rispetto a un normale credito bancario, senza che vengano concessi diritti di cogestione ai finanziatori. Sul piano giuridico, il capitale mezzanino resta capitale di terzi e in tal modo si mantiene la

deducibilità fiscale degli interessi, fondamentale per i costi di finanziamento. Il capitale mezzanino, inoltre, non è coperto da garanzia e consente il libero utilizzo dei fondi.

## **Condizioni di credito e capacità di rimborso**

Le condizioni di credito della banca dipendono dal rating dell'impresa e dalla struttura concreta del credito. I costi non vengono calcolati in base a una formula forfetaria, ma variano a seconda dell'importo del credito, della sua durata, del rating del cliente, della relazione con il cliente e della situazione del mercato. L'intervallo di tempo per il rimborso del credito si basa sul settore e sul modello di business dell'impresa.

In linea di massima, però, non si dovrebbero superare i cinque anni.

---

**Il finanziamento deve consentire un equilibrio ottimale tra indipendenza, redditività e sicurezza. Credit Suisse sarà lieto di affiancarvi per strutturare il finanziamento della successione in base alle vostre esigenze.**





# Chiarire la struttura patrimoniale privata

---

La futura situazione finanziaria dell'imprenditore riveste una grande importanza. Con tutta probabilità, le sue esigenze cambiano con l'uscita dall'azienda. Una pianificazione finanziaria globale si concentra esattamente su questi cambiamenti. L'obiettivo è di pianificare sul lungo periodo la situazione reddituale e patrimoniale personale e di gestirla tempestivamente.

---

La pianificazione finanziaria globale di Credit Suisse vi aiuta a integrare nella pianificazione della successione anche gli impegni privati, il patrimonio e le esigenze personali, quali la previdenza o gli aspetti fiscali e di diritto successorio.

## **Domande centrali per l'imprenditore come privato**

- Come posso mantenere l'attuale tenore di vita e far fronte ai miei impegni anche dopo l'uscita?
- In veste di privato ho la possibilità di risparmiare sulle imposte?
- La mia strategia d'investimento è adeguata alla mia propensione al rischio e alla mia capacità di rischio?
- La struttura del mio deposito è in linea con la mia situazione patrimoniale complessiva?
- In che modo trasmetto nel modo migliore la mia eredità (discendenti, legati, fondazioni)?
- Io e la mia famiglia siamo sufficientemente coperti in caso di invalidità o decesso?

# Analizzare le questioni fiscali

---

Il processo di successione cela diversi aspetti fiscali problematici e non esiste una soluzione universalmente valida per risolverli. Si devono considerare vari fattori, come ad esempio la forma giuridica o la diversa procedura nelle regolamentazioni interne o esterne alla famiglia. In genere conviene rivolgersi a un esperto fiscale.

## **Punti centrali sul tema delle imposte**

- Una pianificazione tempestiva aumenta il margine di azione.
- La tesaurizzazione pluriennale degli utili sotto forma di mezzi non necessari all'impresa limita la flessibilità nella previdenza privata, nella ripartizione del patrimonio o nella vendita.
- I prelievi periodici di dividendi hanno numerosi effetti positivi sotto il profilo fiscale: da un lato si può interrompere la progressione, dall'altro si può utilizzare il capitale privato per l'ottimizzazione fiscale privata (p.es. utilizzo per acquisti nella cassa pensioni o rinnovi di immobili).
- In caso di distribuzioni di dividendi consistenti si può valutare un trasferimento del domicilio; la tassazione presenta grandi differenze a livello cantonale.
- È consigliabile il tax ruling (decisione preliminare scritta e vincolante delle autorità fiscali su una transazione programmata).

# Considerare gli aspetti legali

---

Nella regolamentazione della successione di imprese guidate dal titolare si deve tenere conto anche di diversi aspetti giuridici. In particolare le questioni matrimoniali e di diritto successorio possono avere conseguenze notevoli.

- Esiste un contratto matrimoniale e/o successorio?
- Esiste una regolamentazione della rappresentanza delle azioni in caso di incapacità di discernimento (mandato precauzionale)?
- Esistono altre pretese o altri obblighi di compensazione dal momento della costituzione dell'impresa secondo il regime matrimoniale?
- In previsione della successione, di un divorzio o dell'inattesa uscita di scena dell'imprenditore è garantito il mantenimento del tenore di vita dei coniugi imprenditori senza dover vendere/liquidare l'impresa?

Se dopo la successione una società anonima resta in famiglia e se vari discendenti assumono la proprietà, allora si dovrebbe valutare la necessità di un patto di sindacato. Tali accordi scritti contribuiscono a evitare la nascita di conflitti interni.

## **Regolamentazioni in un patto di sindacato**

- Cambio in seno all'azionariato: diritti di prelazione degli azionisti esistenti, modalità di valutazione
- Procedura per revisioni dello statuto: ruolo di membri della famiglia attivi nell'impresa e azionisti familiari non attivi
- Politica dei dividendi a lungo termine: eventuali accordi contrattuali per la futura politica dei dividendi
- Potere decisionale: maggioranza diversa da quella prevista dalla legge per decisioni strategiche
- Protezione: clausola di salvaguardia per le minoranze

---

**Assicuratevi mediante adeguate strutture proprietarie e regolamentazioni contrattuali che eventi personali inaspettati non portino, sotto la pressione del tempo, a un blocco o a una cessazione dell'impresa che ne comprometta il valore.**

# Gestire attivamente la comunicazione

---

Una comunicazione pianificata e attiva aiuta a evitare malintesi e i danni indiretti che ne possono derivare. L'esigenza di comunicazione insorge spesso a breve termine. Può capitare che una persona chiave abbandoni l'impresa, che un concorrente presenti un'offerta di acquisto o che l'imprenditore venga a mancare per malattia. In questi casi si deve mirare a informare subito e in modo coerente, per non causare la perdita di fiducia dei gruppi d'interesse interni (management e collaboratori) ed esterni (soprattutto clienti).

Questa necessità di intervento immediato richiede accordi tempestivi. Le regole per la comunicazione devono essere stabilite al più tardi quando l'imprenditore inizia a trasferire funzioni e competenze al suo successore.

## **Regole per la comunicazione**

- Definire i gruppi d'interesse e le loro peculiarità
- Definire i principi di comunicazione (p.es. «comunicazione trasparente e proattiva»)
- Definire e descrivere gli strumenti di comunicazione
- Attribuire responsabilità per la comunicazione (chi fa cosa nei diversi casi?)

---

**La preparazione professionale della comunicazione vi consentirà di sfruttare la regolamentazione della successione come occasione per curare le pubbliche relazioni.**



# 5. Trasferimento e conclusione: delega della responsabilità e nuovo inizio

Una volta definito come deve essere regolamentata la successione e quando sia il successore sia l'impresa sono pronti, si può avviare la fase di passaggio delle consegne. Nel caso di una successione interna alla famiglia o di un MBO, spesso l'imprenditore mantiene ancora la sua funzione in questa fase. Di seguito si illustrano in dettaglio le due opzioni, perché in questi casi la fase di transizione acquisisce un significato particolare. Al contrario, quando si ha una vendita esterna il passaggio è spesso più brusco.

In caso di una successione interna alla famiglia e/o di un MBO, da questo momento il successore deve essere coinvolto in tutti i colloqui e le decisioni importanti. L'obiettivo è quello di inserire il futuro dirigente nell'impresa, trasferire il know-how e comunicare la successione ai clienti chiave.

In questa fase, imprenditore e successore devono definire come impostare in dettaglio la suddivisione dei compiti ed eventualmente anche comunicarla. I problemi connessi possono essere discussi in un appuntamento fisso settimanale a quattr'occhi o insieme a un consulente specializzato. Inoltre, soprattutto in questa fase anche attività simboliche, come lo sgombero dell'ufficio dell'imprenditore, rivestono grande importanza.

#### **Domande importanti per l'imprenditore al passaggio delle consegne**

- Quali misure devono essere adottate per impostare una fluida collaborazione tra imprenditore e potenziale successore? Come vengono definiti i ruoli e le funzioni in questa fase del passaggio delle consegne e qual è la procedura in caso di divergenze d'opinione? Come mi devo comportare come imprenditore?
- In quale ruolo deve essere introdotto il successore nell'impresa (come consigliere d'amministrazione, segretario del consiglio d'amministrazione, CEO, specialista quadro / tecnico, responsabile di progetto, capo settore)?
- L'imprenditore deve riflettere come e in che forma lasciare l'azienda (ritiro parziale o completo).

Anche il successore deve riflettere su come intende impostare il suo ingresso. È consigliabile dedicare un certo periodo dopo l'entrata in azienda soprattutto all'ascolto e farsi una propria opinione, per poi prendere decisioni in modo chiaro e coerente (ad es. "bilancio dei primi 100 giorni").

---

**Tenete presente che, a seconda di come è disciplinata la successione, la fase di realizzazione può durare pochi giorni o più anni.**

La regolamentazione della successione si attua con l'assunzione da parte del successore del ruolo dell'imprenditore e termina con l'uscita dell'imprenditore stesso. Il successore ha quindi la possibilità di prendere autonomamente le prime decisioni importanti e di adeguare l'impresa ai suoi obiettivi e alle sue capacità. Anche in questa fase, i consulenti clientela commerciale di Credit Suisse rimangono accanto al successore come coach, non abbandonano cioè il progetto con il passaggio delle consegne.

#### **Supporto costruttivo**

Per un successore è decisivo il fatto che plasmi l'impresa sin dall'inizio secondo le sue competenze individuali, la sua generazione e il suo contesto attuale. Ciò può comportare cambiamenti strategici, organizzativi e di personale che non significano naturalmente che «tutto ciò che è stato fatto prima fosse sbagliato». Semplicemente adesso verrà fatto in modo diverso.

Per evitare che nel corso della fase di conclusione l'impresa si perda in discussioni sull'orientamento di base, si deve definire per iscritto il ruolo dell'imprenditore durante e dopo la consegna. A tal fine, designazioni come «consigliere d'amministrazione» o «consulente» non sono sufficientemente concrete, perché lasciano troppo spazio a differenti interpretazioni.

#### **Esempio di una distribuzione precisa dei ruoli**

L'imprenditore:

- favorisce attivamente l'introduzione del successore presso clienti, direzione, collaboratori e fornitori
- è uno sparring partner del successore di fronte a decisioni importanti
- si ritira gradualmente dall'impresa seguendo un piano prestabilito

L'imprenditore:

- non controlla giornalmente se il successore svolge «correttamente» il suo lavoro
- non critica apertamente le decisioni del successore
- non si rende indispensabile
- non agisce dietro le quinte a tempo indeterminato

#### **Domande centrali per l'imprenditore dopo la sua uscita**

- Come trascorrerò il tempo quando l'impresa non me ne richiederà più?
- Come posso soddisfare la mia legittima esigenza di conferma e successo?

#### **Nuove strade per arrivare al successo**

Alcuni imprenditori sono lieti di poter cedere la propria responsabilità e gradualmente rilassarsi. Per altri, invece, dopo decenni di attività per l'impresa, risulta spesso molto difficile staccarsi dal proprio ruolo in azienda, nella regione e nella società. I motivi sono vari quanto le persone stesse. A volte si ha l'impressione che un imprenditore si aggrappi alle proprie mansioni perché non ha alternative. Una pianificazione ponderata del periodo successivo aiuta a semplificare il processo di allontanamento personale e ad affrontare nuove sfide.

Costruite per tempo nuove visioni per il futuro (possibilmente già all'avvio della pianificazione successoria). L'esperienza insegna che molti imprenditori non si accontentano di stare con le mani in mano. L'inizio di una nuova fase della vita risulta più semplice se si preparano alternative o attività concrete. Vi auguriamo un grande successo!

---

**Il processo di successione è concluso solo quando l'imprenditore ha abbandonato tutte le funzioni nell'impresa.**





**CREDIT SUISSE (Svizzera) SA**

Casella postale

CH-8070 Zurigo

**[www.credit-suisse.com/successione](http://www.credit-suisse.com/successione)**

Le informazioni fornite nel presente documento costituiscono materiale di marketing. Non si tratta di una consulenza d'investimento o di altro tipo basata su una considerazione della situazione personale del destinatario né del risultato di una ricerca obiettiva o indipendente. Le informazioni fornite nel presente documento non sono giuridicamente vincolanti e non costituiscono né un'offerta né un invito a effettuare alcun tipo di operazione finanziaria. Queste informazioni sono state redatte da Credit Suisse Group AG e/o dalle sue affiliate (di seguito "CS") con la massima cura e secondo scienza e coscienza. Le informazioni e le opinioni contenute nel presente documento sono quelle di CS al momento della redazione e possono cambiare in qualsiasi momento senza preavviso. Esse sono state ricavate da fonti ritenute attendibili. CS non fornisce alcuna garanzia circa il contenuto e la completezza delle informazioni e, dove legalmente consentito, declina qualsiasi responsabilità per eventuali perdite connesse all'uso delle stesse. Salvo indicazioni contrarie, tutti i dati non sono certificati. Le informazioni fornite nel presente documento sono a uso esclusivo del destinatario. Né le presenti informazioni né eventuali copie delle stesse possono essere inviate, consegnate o distribuite negli Stati Uniti o a US Person (ai sensi della Regulation S dello US Securities Act del 1933, e successive modifiche). Il presente documento non può essere riprodotto, né totalmente né parzialmente, senza l'autorizzazione scritta di CS.

I suoi dati personali saranno trattati in conformità con la politica sulla privacy di Credit Suisse, disponibile dal suo domicilio tramite il sito web ufficiale di Credit Suisse <https://www.credit-suisse.com>. Al fine di fornirle documentazione di marketing relativa a prodotti e servizi, Credit Suisse Group AG e le sue società affiliate possono trattare i suoi dati personali di base (ovvero dettagli di contatto, come nome e indirizzo e-mail) fino a quando lei non provveda a comunicarci che non desidera più ricevere tale documentazione. Può decidere di non ricevere più la documentazione informando in qualsiasi momento il suo Relationship Manager.

Copyright © 2020 Credit Suisse Group AG e/o sue affiliate. Tutti i diritti riservati.