

imprenditore

Successione aziendale

L'impresa rimane in famiglia I fratelli Gasser e Matthias Rüegg continuano l'opera iniziata dai genitori

Un passaggio di testimone ben riuscito Nella cessione al nuovo management la tempistica è decisiva

Perché una soluzione esterna Management buy-in, una scelta sempre più diffusa

SOMMARIO

Successione aziendale

04 Successione interna alla famiglia

Una regolamentazione della successione interna alla famiglia è il desiderio di molti patron. Bisogna però soprattutto evitare potenziali conflitti.

08 Il momento giusto

Per il buon esito di una successione, interna o esterna alla famiglia, la tempistica è fondamentale.

12 Ottimi acquisti

Il nuovo proprietario della Imex Delikatessen di Lachen, l'ex bancario Jacques Bossart, ha fatto della sua passione per la buona tavola una professione.

14 In una spirale positiva

L'economia svizzera continua a sfidare con successo il contesto di crisi presente all'estero. L'economia interna stimola la crescita.

15 Dall'A alla Z

Il team di esperti del Credit Suisse accompagna con competenza le PMI in tutte le fasi del processo di successione, dall'inizializzazione alla conclusione.

16 Un finanziamento adeguato

Grazie a un finanziamento dell'acquisizione su misura del Credit Suisse Giorgio Salvo, insieme a due partner, è divenuto il nuovo titolare dell'azienda meccanica Spörndli und Seger.

18 Regolare la fase successiva

Secondo uno studio dovrebbe essere regolamentato con precisione il ruolo del vecchio patron in azienda dopo il trasferimento al successore.

19 Anche Internet contribuisce allo sviluppo

Sulla piattaforma online Atizo le PMI possono affidare i loro compiti di innovazione a utenti creativi

credit-suisse.com/imprenditore

→ **In esclusiva per voi**

Per essere sempre aggiornati sulle tematiche che riguardano gli imprenditori, scegliete in tutta comodità gli abbonamenti gratuiti che abbiamo appositamente creato per voi.



Urs P. Gauch
Responsabile Affari PMI Svizzera

Successione aziendale

Il tema della successione impegna le PMI elvetiche: quasi un'azienda su quattro nei prossimi cinque anni dovrà essere ceduta a un successore. Un sondaggio che abbiamo svolto insieme all'Università di San Gallo mostra che solo nel 40 per cento circa dei casi viene trovata una soluzione interna alla famiglia. Nella successione che coinvolge un familiare si deve tenere conto di molti interessi spesso estremamente diversi. Nella storia di copertina, Simone Gasser del produttore di finestre GAWO Gasser e Matthias Rüegg della Rüegg Cheminée raccontano delle proprie esperienze personali come successori in un'azienda di famiglia.

Ma il nostro sondaggio ha anche evidenziato che la quota di management buy-in, vale a dire di vendite a partner esterni, è sorprendentemente elevata, sempre con un 40 per cento circa. Nella nostra prassi bancaria vediamo che questa tendenza trova conferma: da tutta la Svizzera riceviamo infatti richieste di persone che cercano una nuova sfida come successori in una PMI. Vi presentiamo due di questi casi: leggete a pagina 12 come il fisico Jacques Bossart ha realizzato un sogno con l'acquisto della Imex Delikatessen. E a pagina 16 vi raccontiamo di come Giorgio Salvo ha lasciato il proprio lavoro per acquisire da successore l'azienda meccanica Spöndli und Seger e guidarla verso un futuro di successo.

Lasciatevi ispirare da queste interessanti storie.

Urs P. Gauch



Le origini della GAWO Gasser risalgono a una falegnameria fondata nel 1945. Oggi l'azienda specializzata nella realizzazione di finestre, veneziane e porte è guidata nella terza generazione dai fratelli Simone e Basil Gasser (a destra).

Successione: la chiarezza è già metà dell'opera

Molti patron auspicano una regolamentazione della successione aziendale interna alla famiglia. Un punto critico consiste spesso nel trovare una valutazione che tutti i discendenti giudicano equa. Un contratto familiare aiuta inoltre a regolamentare in modo vincolante le questioni di diritto patrimoniale.

«Sentivo quasi una responsabilità emotiva ad acquisire l'azienda di famiglia», afferma Simone Gasser. Da circa tre anni, insieme al fratello Basil, guida la GAWO Gasser di Wolhusen. Il loro nonno aveva fondato l'azienda nel 1945 come falegnameria. In seguito si è specializzato nella realizzazione di finestre, veneziane e porte. Per tornare nell'Entlebuch Simone Gasser ha abbandonato il lavoro di direttrice del reparto di ricerca clinica presso l'azienda di tecnica medi-

cale Synthes: «Entrare nell'azienda di famiglia per me era sempre stata un'opzione. Prima però volevo raggiungere qualcosa nel mio lavoro e non essere semplicemente coinvolta perché figlia del titolare», spiega.

Trovare una valutazione equa

Il passaggio della gestione operativa a Simone e Basil Gasser è durato diversi anni: «Dato che per molto tempo l'azienda era stata guidata solo



La Rüegg Cheminée vende i suoi esclusivi caminetti in diversi paesi europei. Matthias Rüegg ha acquisito dal padre l'azienda fondata nel 1955 e comincia già a pensare alla propria successione.

da nostro padre, per prima cosa abbiamo dovuto adeguare le strutture», spiega. Ora deve inoltre essere trovata una valutazione adeguata e accettata da tutti i membri della famiglia, perché un altro fratello non lavora in azienda e il padre ha deciso che l'impresa dovrà appartenere solo ai discendenti che effettivamente vi operano.

In un caso del genere, di norma, si contrappongono interessi divergenti. Per il padre si tratta dell'opera di tutta una vita. Il fratello stima il valore dell'azienda da una prospettiva esterna. Per i due fratelli che operano nell'impresa, per contro, si deve tenere conto anche del fatto che essi rinunciano a progetti di vita alternativi a favore dell'azienda di famiglia e si assumono la responsabilità dei circa 80 posti di lavoro.

La regolamentazione giuridicamente vincolante della successione risulta delicata anche per un altro motivo: «Per mio padre significa staccarsi definitivamente dall'azienda», spiega la figlia.

Tali massicci processi di cambiamento possono mettere alla prova la coesione familiare: «Quando nel 2011 ho partecipato a un forum del Credit Suisse sul tema della successione aziendale, mi sono resa conto che non è solo nella nostra famiglia che durante il pranzo di Natale si svolgono queste discussioni», sorride.

Il contratto familiare ha portato sicurezza

Anche alla Rüegg, azienda produttrice di caminetti fondata nel 1955, il passaggio alla generazione successiva è stato un processo che ha richiesto molto tempo: quando il padre ha cominciato a occuparsi dell'argomento, Matthias Rüegg e suo fratello lavoravano in azienda già da circa 10 anni in posizioni dirigenziali. «Dovevamo trovare una soluzione accettabile per i genitori e tutti e cinque i figli. Mio fratello e io dovevamo ottenere la maggioranza dell'azienda. Un altro fratello lavorava nell'impresa come collaboratore e altri due erano esterni all'azienda», così Rüegg descrive la situazione di partenza.



In un'azienda che per molti anni era stata guidata solamente dal padre, Simone e Basil Gasser hanno dovuto inizialmente adeguare determinate strutture. Anche questo è stato parte della regolamentazione della successione.



La GAWO Gasser è uno dei principali datori di lavoro nell'Entlebuch e forma anche un gran numero di apprendisti.

Alla fine chiarezza è stata fatta grazie a un dettagliato contratto familiare in cui venivano regolamentate in modo vincolante per tutte le parti in causa le questioni di diritto patrimoniale: «In questo modo si teneva conto di tutti i soggetti coinvolti. Un aspetto importante consisteva anche nel fatto che nostro padre non cedeva solo la guida operativa, bensì vendeva anche effettivamente la maggioranza delle quote a mio fratello e a me», così Rüeegg riassume i principali vantaggi di questo approccio.

Superare i conflitti

Nel 2001 suo fratello si è preso un breve periodo di pausa. Matthias Rüeegg, che fino a quel momento era stato responsabile vendite, è subentrato nel ruolo di direttore. Ha snellito il modello di distribuzione, prima su tre livelli, il che ha modificato durevolmente la struttura dell'azienda. «Quando mio fratello è tornato dopo diversi mesi, gli ambiti di competenza non erano



Già da tempo la Rüegg Cheminée collabora con produttori specializzati nei paesi europei e si concentra in Svizzera sullo sviluppo di nuovi prodotti, sul marketing e sulla vendita.

più suddivisi tanto chiaramente. A ciò si sono aggiunte divergenze relative alla strategia», questa la sua retrospettiva. Tutto questo ha portato nel 2007 all'uscita del fratello. Di conseguenza Rüegg ha dovuto acquisire le sue azioni. Il Credit Suisse ha finanziato questa transazione. In questo modo Rüegg è diventato il principale azionista dell'azienda.

«Anche se la separazione non è stata facile, con il passare del tempo e guardando indietro ho capito che simili cambiamenti possono riflettersi positivamente su tutte le parti coinvolte così come sull'azienda stessa», spiega. Oggi comincia a fare le prime riflessioni sulla propria successione. In ogni caso vuole affrontare la tematica tempestivamente. «In un'azienda di famiglia questi processi non sono mai semplici. Una cultura costruttiva del dialogo e del conflitto può tuttavia aiutare a risolvere bene anche situazioni difficili», conclude Rüegg. □

Successione nelle aziende di famiglia

La successione interna pone le aziende di famiglia di fronte a molte sfide. In occasione del «Forum imprenditoria e futuro» del Credit Suisse, fino a 20 rappresentanti della nuova generazione scambiano idee su temi quali successione e Family Governance. Sotto la guida di Frank Halter del «Center for Family Business» dell'Università di San Gallo discutono le principali questioni legate alla successione e beneficiano delle conoscenze tecniche degli specialisti del Credit Suisse nonché di un consulente. Un aspetto centrale è anche lo scambio aperto di esperienze con altri futuri imprenditori. L'evento, della durata di due giorni, si tiene due volte all'anno nel Seminarhotel Bocken di Horgen (ZH). Per maggiori informazioni scrivetececi all'indirizzo: unternehmer.inbox@credit-suisse.com

Per saperne di più:

→ ordinate gratuitamente il nostro opuscolo «**Successione aziendale**» utilizzando il tagliando di risposta allegato oppure online sul nostro sito Internet:

credit-suisse.com/imprenditore



«Non volevo più occuparmi degli affari quotidiani.»

Ulrich Maag, fondatore Dosteba AG

Per il passaggio del testimone il timing è determinante

Più di un quinto delle PMI elvetiche dovrà essere ceduta nei prossimi cinque anni a un successore. Per la maggior parte di queste non si troverà una soluzione interna alla famiglia. Sia nel passaggio in seno alla famiglia che nella vendita a un acquirente esterno è la giusta tempistica a determinare il successo dell'operazione.

Signor Maag, dal 1979 si occupa di elementi termoisolanti per facciate. Ha ceduto la sua azienda Dosteba a suo figlio Stefan.

Ulrich Maag: Quando mio figlio ha concluso il suo tirocinio come falegname nel 1992, stavo costruendo per la Dosteba uno stabilimento di produzione. Gli ho detto: se vuoi vedere come si svolge una costruzione dalla A alla Z, vieni da noi e occupati della direzione dei lavori. L'azienda gli è piaciuta molto ed è rimasto. Avrei voluto che

conoscesse prima altre aziende e altri settori, ma le cose sono andate diversamente.

Cosa è successo poi?

Ulrich Maag: Quando nel 1995 ci siamo trasferiti in un immobile più grande, ho lasciato che Stefan si occupasse di allestire l'intera produzione. Se un giorno avesse assunto le redini dell'azienda, in ultima analisi questa avrebbe dovuto essere organizzata anche secondo i suoi desideri. Successivamente gli

ho spiegato che all'età di 62 anni avrei voluto sapere definitivamente se sarebbe stato o meno il mio successore. Se avesse rifiutato, avrei comunque avuto ancora qualche anno per cercare un candidato esterno.

Il figlio di Maag ha accettato. In realtà, però, solo circa il 40 per cento delle PMI vengono cedute in seno alla famiglia. Quali sono dunque le difficoltà?

Roland Suter: Nella successione interna alla famiglia si deve conciliare gli interessi spesso contrapposti del titolare e del suo successore, dei restanti fratelli, dell'azienda, dei quadri e dei collaboratori. Non è facile. Molto dipende dal profilo del candidato interno alla famiglia e dalla definizione del suo ruolo futuro. Se diversi successori si interessano all'azienda, determinati ruoli dovrebbero essere assegnati fin da subito in base alle affinità. Ha poco senso, ad esempio, se tutti svolgono una formazione di tipo tecnico e successivamente si fanno concorrenza.

In che modo il know-how concentrato nella persona dell'imprenditore può essere trasferito al successore?

Roland Suter: Raccomandiamo una sorta di soluzione think-tank che coinvolga i quadri, in modo da ripartire in modo tempestivo e strutturato tra diverse persone il know-how del patron. In questo rientrano in particolare i contatti con fornitori e clienti. L'imprenditore cede così gradualmente la responsabilità e in seguito potrà lasciare anche più facilmente.

Com'è andato da lei il passaggio delle consegne, signor Maag?

Ulrich Maag: A causa della forte dipendenza da un singolo cliente, intorno al passaggio al nuovo millennio la Dosteba ha incontrato difficoltà economiche. Per questo sono riuscito a cedere lo scettro solo nel 2004, quindi un po' più tardi del previsto. Per me è sempre stato chiaro che non avrei più voluto un ufficio all'interno dell'azienda.

Perché no?

Ulrich Maag: Per non aver più modo di occuparmi degli affari quotidiani. Non voglio più dover dire la mia su come si dovrebbero o si devono fare le cose. Forse non corrisponde del tutto al mio gusto. Per questo ho optato per un taglio netto e mi sono ritirato del tutto per quanto possibile. Ma quando si tratta di nuovi progetti o perfezionamenti, metto ancora volentieri a disposizione la mia esperienza e le mie competenze tecniche.



«L'integrazione di due aziende rappresenta ogni volta una sfida.»

Franz Grüter, CEO, green.ch SA

Se la soluzione interna alla famiglia non funziona, spesso resta solo la vendita. A cosa si deve prestare attenzione in un caso del genere?

Roland Suter: A determinare il successo della vendita è soprattutto il momento dell'inizializzazione del processo. Questo dipende da una parte dal ciclo di vita privato, quindi ad esempio dall'età del titolare o dell'acquirente. Dall'altra, però, anche il ciclo di vita aziendale deve essere giusto. L'andamento di importanti indicatori, gli ordini in entrata o il contesto di mercato nel settore possono

favorire una transazione rapida oppure anche ritardarla.

Signor Grüter, lei ha già assunto la guida di molte aziende, tra cui anche l'impresa di telecomunicazioni green.ch di Guido Honegger.

Franz Grüter: È vero. Ma queste acquisizioni non erano classiche pianificazioni della successione aziendale, come quella di cui parlava il signor Maag. Il settore delle telecomunicazioni è molto giovane. Quando un imprenditore vende la propria azienda, lo fa solitamente perché con le proprie forze non riesce a raggiungere le dimensioni critiche necessarie. Per l'acquirente si tratta di sfruttare le sinergie e gli effetti di scala. La tendenza al consolidamento è costante nella nostra attività.



Ma le problematiche sono analoghe a quelle di una regolamentazione della successione esterna?

Franz Grüter: Sostanzialmente sì. Le sfide sono notevoli, che si tratti di un cambio generazionale o di una classica acquisizione o fusione. Diverse culture si scontrano e la questione

della conduzione deve essere regolamentata. Nel caso della green.ch ho acquisito l'azienda e sono entrato come capo operativo. La mia esperienza raccolta in diverse acquisizioni aziendali mostra che circa un terzo dei collaboratori lascia l'impresa anche se si cerca di strutturare il processo di integrazione nel modo più fluido possibile.

Quali sono quindi i fattori di successo per le acquisizioni?

Franz Grüter: Come ha già detto il signor Suter, in realtà l'aspetto decisivo è soprattutto la tempistica. Si deve riconoscere il momento giusto per un'acquisizione e poi agire rapidamente. Ma è importante anche che un imprenditore sia davvero pronto per la vendita. Solo allora un'azienda può davvero essere ceduta.

Le vendite a partner esterni sono aumentate nelle pianificazioni della successione?

Urs P. Gauch: Come mostra uno studio che abbiamo condotto insieme all'Università di San Gallo, circa il 40 per cento di tutte le PMI viene ceduto ad acquirenti esterni. È quindi tanto più sorprendente che all'inizio del processo circa un quarto delle imprese preveda un cosiddetto management buy-in. Vediamo che questa tendenza trova conferma anche nella prassi. In tutte le aree di mercato della Svizzera riceviamo richieste di persone che desiderano acquisire un'azienda in veste di successori.

Queste persone vorrebbero investire?

Urs P. Gauch: Non solo, vorrebbero loro stesse operare attivamente come imprenditori. Sono persone che forse hanno fatto carriera presso un gruppo internazionale e adesso sono alla ricerca di una nuova sfida. Spesso siamo riusciti a riunire acquirenti e venditori di un'azienda attraverso la nostra rete e a consentire una soluzione successoria tramite un management buy-in con un finanziamento su misura.



«La mancanza di una previdenza privata può ostacolare la successione interna alla famiglia.»

Roland Suter, Executive Director, International Tax and Private Client Services, Ernst & Young AG

Un punto critico per le successioni sia interne che esterne è spesso il prezzo.

Urs P. Gauch: Qui naturalmente l'imprenditore deve chiedersi quali sono i suoi obiettivi. Vuole ottenere il prezzo più elevato possibile? Oppure desidera cedere la sua azienda al miglior successore possibile? Si tratta di domande importantissime, a cui si dovrebbe rispondere all'inizio del processo. Le motivazioni sono profondamente diverse.

Ulrich Maag: Per me era prioritario garantire i posti di lavoro e portare avanti l'azienda.

Roland Suter: Anche il tema della previdenza privata è importante in questo contesto. Se questa infatti manca, spesso ciò contribuisce al fallimento di una soluzione interna alla famiglia, perché la mancanza di una previdenza dell'imprenditore, in caso di vendita ai successori, fa lievitare il prezzo.

Ulrich Maag: È vero. Ma dato che disponevo già di una previdenza privata, sono riuscito a cedere la maggior parte delle mie azioni nel quadro di una donazione a mio figlio Stefan. □

In beve: solo una minoranza in famiglia

Il 22 per cento delle PMI dovrà essere ceduto nei prossimi cinque anni a un successore. Secondo uno studio del Credit Suisse e dell'Università di San Gallo, tuttavia, una soluzione interna alla famiglia si realizza solo nel 40 per cento dei casi. Un altro 40 per cento di aziende viene venduto nel quadro di un management buy-in a un acquirente esterno, mentre il restante 20 viene acquisito dai quadri presenti nell'azienda. Per la regolamentazione della successione sia interna che esterna è determinante soprattutto una tempestiva inzializzazione del processo. Nella variante interna bisogna inoltre conciliare gli interessi spesso contrapposti di imprenditori e coniugi, dei successori, dei restanti fratelli, dell'azienda, dei quadri e dei collaboratori. In caso di vendita la sfida maggiore consiste nel cogliere il momento giusto: perché questo avvenga, è necessario che vi sia la giusta corrispondenza tra il ciclo di vita privato di imprenditore e acquirente e il ciclo di vita dell'azienda.

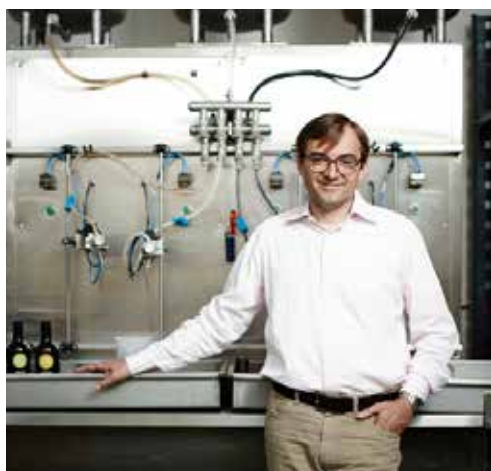
Per saperne di più:

→ ordinate gratuitamente il nostro opuscolo **«Successione aziendale»** utilizzando il tagliando di risposta allegato oppure online sul nostro sito Internet:

credit-suisse.com/imprenditore

Idee precise per accelerare il processo

Più è mirata la ricerca di un'azienda da parte del potenziale acquirente, maggiori sono le possibilità di successo: dopo che Jacques Bossart, attivo nel mondo bancario, ha fatto della sua passione per l'arte culinaria il criterio principale della sua scelta, la sua attenzione si è concentrata rapidamente sulla Imex Delikatessen AG. Già sei mesi dopo ha acquisito l'azienda in qualità di successore.



Il neoimprenditore Jacques Bossart davanti all'impianto di riempimento per olio e aceto.

«Un giorno avevo confessato a me stesso che la mia vera passione era la buona tavola. Poi tutto in realtà è successo abbastanza velocemente», così Jacques Bossart descrive il momento chiave nella sua ricerca, durata quasi tre anni, di un'azienda da acquisire nel quadro della pianificazione successoria. Il fisico e in precedenza consulente aziendale era già da tempo consapevole del fatto che una PMI fosse più in linea con le sue esigenze che una grande azienda. Mentre ancora lavorava al potenziamento delle operazioni con l'estero per una banca si è messo alla ricerca di un'azienda da acquisire: «Ho preso in esame dozzine di imprese. O queste non erano adeguatamente preparate, o i titolari non erano disposti a lasciare, oppure non

riuscivamo ad accordarci sul prezzo», riassume. Alla fine Bossart si è accorto che era necessario limitare la ricerca: dato che lui stesso ama cucinare e nel tempo libero coltiva varietà rare di pomodori, la sua scelta è caduta rapidamente sul commercio fine-food. Si è informato sul mercato e si è imbattuto nella Imex Delikatessen di Lachen.

Questa ditta di commercio all'ingrosso fondata nel 1982 si concentra sull'importazione e la vendita di oltre mille specialità alimentari provenienti da diversi paesi europei. Oli, aceti, pasta, salse di pomodoro, preparati per risotti e altri prodotti di grande qualità vengono acquistati direttamente e solitamente in esclusiva da selezionate aziende familiari e in alcuni casi lavorati ulteriormente nella produzione interna all'azienda stessa. La Imex Delikatessen è fortemente radicata anche nel settore delle confezioni regalo per le imprese.

Bossart ha contattato i proprietari dell'azienda, Franziska e Otto Sigrist. Nonostante l'iniziale retrosia, i due coniugi hanno rapidamente maturato il desiderio di una maggiore indipendenza e hanno deciso di vendere. Per il finanziamento dell'acquisizione sono state interpellate diverse banche. «Il Credit Suisse ha offerto un pacchetto complessivo estremamente allettante», riassume Bossart. L'innovativa soluzione di finanziamento prevedeva anche strumenti di copertura, che consentono all'acquirente di beneficiare dei tassi Libor al momento ai minimi storici.



La Imex Delikatessen importa oltre 1000 specialità alimentari soprattutto dagli altri paesi europei.

Un periodo di transizione sufficientemente lungo

Per un proficuo management buy-in (MBI) Bossart identifica diversi fattori di successo. In primo luogo l'acquirente deve sapere esattamente cosa vuole: «Più sono chiare le idee circa il tipo di industria e di attività, meglio è», precisa per esperienza personale. In secondo luogo, sostiene, il venditore deve davvero essere pronto a cedere la propria azienda ed eventualmente ricorrere anche a una consulenza esterna. In terzo luogo, afferma Bossart, per le trattative con la banca servono, oltre a un capitale proprio sufficiente, anche un business plan realistico e idee certe circa il futuro dell'azienda. Il quarto fattore di successo identificato da Bossart è la disponibilità del precedente titolare ad accompagnare l'acquirente sul nuovo cammino per un determinato periodo. Con i precedenti proprietari della Imex Delikatessen ha concordato un periodo di transizione di circa due anni: «I rapporti pluriennali e personali con fornitori e acquirenti rappresentano nel commercio fine-food una parte integrante del valore d'impresa. Per me era quindi determinante poterli acquisire con grande cura», spiega Bossart.

In futuro il nuovo capo, per il quale lavora-
no quasi 20 dipendenti, insieme alla moglie,
pure impegnata nell'azienda, vorrebbe stabilire



A Lachen si preparano a mano tra le altre cose confezioni regalo per aziende.

nuove priorità soprattutto nella vendita. E dato che i tartufi al cioccolato italiani hanno sempre brillanti prospettive di vendita, adesso Bossart guarda anche a questo segmento del mercato: «Non molti sanno che in altri paesi europei esistono fabbriche di cioccolato che non hanno niente da invidiare ai famosi marchi di confetteria elvetica». □

Per saperne di più:

→ ordinate gratuitamente il nostro opuscolo «**Successione aziendale**» utilizzando il tagliando di risposta allegato oppure online sul nostro sito Internet:

credit-suisse.com/imprenditore

Prosegue la «spirale positiva»

L'economia svizzera sfida con successo il contesto di crisi presente all'estero. Il motore di crescita è l'economia interna.



Claude Maurer,
responsabile
Swiss Macroeconomic
Research,
Credit Suisse.

L'economia svizzera si trova in una «spirale positiva», alimentata dalla robusta immigrazione, dai bassi tassi e dai prezzi in calo. A nostro parere, questa spirale positiva è destinata a proseguire anche nel prossimo futuro: solo un improvviso arresto dell'immigrazione, un brusco aumento del livello nazionale dei tassi, un'impennata dei prezzi o una drastica crescita della disoccupazione potrebbero minare la solidità dell'economia interna, ma nulla di tutto ciò appare probabile fino alla fine del 2014.

Innanzitutto, la Banca nazionale cercherà in ogni modo di mantenere bassi i tassi per evitare che il franco diventi troppo allettante per gli investitori esteri. In secondo luogo, settori interni quali la sanità o l'edilizia registreranno una vigorosa creazione di posti di lavoro. Questa crescita dell'occupazione, amplificata dall'aumento del personale da parte dell'amministrazione federale, è a sua volta uno dei principali motori della vivace dinamica dell'immigrazione, una componente essenziale della «spirale positiva». Nemmeno il ricorso alla clausola di salvaguardia è riuscito a frenare questa dinamica; nel complesso, l'effetto del contingentamento dovrebbe essere modesto. Anche sul fronte del calo dei prezzi, un'altra componente della «spirale positiva», la dinamica dovrebbe continuare, pur attenuandosi gradualmente.

Il livello dei prezzi dovrebbe tornare a crescere leggermente solo nel 2014. Il punto debole dell'economia svizzera resta l'export, un settore che prima ne rappresentava il fiore all'occhiello. La situazione degli esportatori, tuttavia, dovrebbe ulteriormente migliorare, grazie a un'attenuazione della recessione in Europa, da un lato, e a un'ulteriore distensione sul fronte valutario, dall'altro. In base alle nostre previsioni, il cambio EUR/CHF dovrebbe avvicinarsi più a 1.30 che non a 1.20. Inoltre, l'inflazione in Svizzera dovrebbe restare ancora per parecchio tempo più bassa rispetto all'estero, una circostanza che determina un deprezzamento reale del franco, in quanto i costi delle imprese elvetiche crescono in misura più contenuta rispetto a quelli dei concorrenti esteri. Pertanto, le prospettive per l'economia svizzera rimangono complessivamente intatte, nonostante il contesto di crisi. □

Per saperne di più:

→ maggiori studi e analisi di Credit Suisse Economic Research sono disponibili sul nostro sito Internet:

credit-suisse.com/imprese

Sparring partner e finanziatore

Dalle prime fasi alla conclusione un team di esperti del Credit Suisse accompagna i piccoli e medi imprenditori in tutte le fasi del processo di successione.

Secondo un sondaggio attuale del Credit Suisse, nei prossimi cinque anni il 22 per cento delle PMI elvetiche dovrebbero essere cedute a un successore. Circa l'80 per cento di queste sono aziende di famiglia: «In simili casi il legame personale e finanziario del proprietario con la sua azienda è particolarmente profondo», osserva Toni Neuhaus, responsabile del team di esperti in successioni aziendali del Credit Suisse.

Cessione dell'azienda in cinque fasi

Nell'esperienza raccolta in molti anni si è rivelato ottimale un modello in cinque fasi. Nella *fase di inizializzazione* vengono definite regole e parti coinvolte, nonché fissati ruoli e procedure. Viene poi effettuata un'approfondita *valutazione* delle possibili alternative interne ed esterne alla famiglia e, sulla base dei fatti, viene presa una decisione. Nella *fase di preparazione* si passa a verificare le strutture aziendali e di finanziamento e a preparare il successore oppure il processo di vendita. In questa fase spesso emerge che un'azienda non è ancora pronta per essere ceduta. Al momento del *passaggio* il know-how aziendale e le relazioni con la clientela vengono trasferite gradualmente al successore. Nelle vendite a partner esterni, che rappresentano oggi oltre il 40 per cento di tutte le soluzioni successorie, la vendita deve essere preparata ed effettuata da un consulente M&A esperto. Al momento della *chiusura* il successore interno o esterno assume anche formalmente e simbolicamente la guida e la proprietà dell'azienda.

Capire esattamente le esigenze

«Il Credit Suisse è un partner ideale fin dall'inizio del processo di successione, quando si tratta

di ascoltare l'imprenditore, di comprendere la sua situazione e i suoi obiettivi individuali e di illustrare le possibili varianti senza privilegiarne nessuna», spiega Neuhaus. L'esperienza pratica di numerosi altri casi aiuta a mettere criticamente in discussione i desideri dei proprietari, spesso carichi di aspetti emozionali, e a proporre alternative realizzabili. Nella fase di preparazione, soprattutto nelle aziende di famiglia, è necessario sciogliere legami personali e finanziari a volte profondi: «I nostri esperti dispongono di un ampio know-how per il trattamento di complesse questioni anche per la sfera privata degli imprenditori», spiega Neuhaus. Infine il Credit Suisse è spesso coinvolto anche nella fase conclusiva del processo di successione, per elaborare una soluzione di finanziamento su misura o per condurre il processo di vendita. □

Contatto

Toni Neuhaus
Responsabile team di esperti
Successione aziendale del Credit Suisse
toni.neuhaus@credit-suisse.com
Telefono ufficio: +41 44 333 45 78
Cellulare: +41 79 414 60 12

Per saperne di più:

→ ordinate gratuitamente il nostro opuscolo «**Successione aziendale**» utilizzando il tagliando di risposta allegato oppure online sul nostro sito Internet:

credit-suisse.com/imprenditore



Giorgio Salvo, Marco Seger e Marcel Dürr (da sinistra) sono i nuovi titolari della Spörndli und Seger.

A ogni azienda il giusto finanziamento

I fondatori dell'azienda meccanica Spörndli und Seger cercavano un nuovo direttore e potenziale acquirente per l'opera della loro vita. Giorgio Salvo ha raccolto la sfida. Grazie a un finanziamento su misura del Credit Suisse ha potuto acquisire rapidamente l'azienda.

«L'indipendenza professionale era sempre stata il mio obiettivo», afferma Giorgio Salvo, direttore e contitolare dell'azienda meccanica Spörndli und Seger nella sangallese valle della Sitter. Ma c'è voluto del tempo prima che Salvo potesse realizzare questo sogno: attrezzista diplomato alla Scuola Tecnica Superiore, ha lavorato prima per 19 anni presso imprese internazionali e nella dirigenza di gruppi aziendali. Alla fine un head hunter gli ha offerto la direzione della Spörndli und Seger con la possibilità di acquisire l'azienda, i cui fondatori erano alla ricerca di un nuovo titolare nell'ambito della loro pianificazione successiva. L'azienda fondata nel 1990 impiega circa 30 collaboratori e si concentra

sullo sviluppo e la costruzione di impianti e macchinari speciali, tra l'altro per l'industria ottica o il settore medico. Azienda e collaboratori hanno entusiasmato Salvo, che ha accettato.

Per quattro mesi il futuro titolare è stato introdotto con cura nell'azienda dal fondatore uscente Walter Seger. «Per me tuttavia un'acquisizione era pensabile solo coinvolgendo le principali persone chiave nell'azienda anche come comproprietari», così Salvo riassume la propria esigenza. Infine è riuscito ad acquisire come azionisti anche Marcel Dürr, da molti anni responsabile sviluppo, e Marco Seger, il figlio di Walter Seger. Quando le discussioni relati-

ve a una possibile acquisizione si sono fatte più concrete, Salvo ha chiesto consiglio agli specialisti del Credit Suisse: «Grazie alla sua vasta esperienza nel settore della successione aziendale e delle acquisizioni, nonché come grande banca radicata sul territorio con specialisti molto competenti, il Credit Suisse è stato la mia prima scelta per accompagnarci in questa transazione».



Con i più moderni macchinari computerizzati vengono realizzate le componenti di macchine nella valle della Sitter.

acquisizione risponde esattamente alle differenti esigenze di acquirenti e venditori.

Il fatto che la transazione si sia conclusa in appena un mese e mezzo ha secondo Salvo diverse ragioni: «Management e fondatori hanno lavorato fin dall'inizio al medesimo obiettivo. I fondatori erano interiormente pronti a separarsi



La documentazione integrale di tutte le parti prodotte è di centrale importanza per i clienti.

Il Credit Suisse consente un'acquisizione completa

Per prima cosa sono state valutate diverse opzioni e alla fine è stato deciso che i nuovi azionisti avrebbero acquisito interamente le quote dei fondatori in un determinato giorno di riferimento. Tutte le parti coinvolte hanno rifiutato un cosiddetto «earn-out», in cui i fondatori sostengono parte del rischio imprenditoriale per un determinato periodo. È stata poi svolta un'approfondita analisi dell'azienda – chiamata due diligence – e una valutazione della stessa. Dopo che le parti si sono accordate su un prezzo di acquisto, alla fine di febbraio 2013 è stato possibile concludere in modo vincolante il finanziamento dell'acquisizione azionaria e quindi la regolamentazione della successione. A tale scopo gli specialisti del Credit Suisse hanno elaborato una soluzione di finanziamento che con diverse componenti come capitale proprio sotto forma di capitale azionario, prestito postergato, vendor loan nonché un prestito di

dall'opera della loro vita e si erano anche ben preparati», spiega. In un clima di apertura e di fiducia i pochi punti controversi hanno potuto essere chiariti rapidamente. Tutte le parti coinvolte, inoltre, si sono fatte un'idea del prezzo già in anticipo e hanno dimostrato anche comprensione per la posizione della controparte. «Mi è stata utile anche una guida del Credit Suisse per la stesura di un business plan, grazie alla quale sapevo esattamente quali cifre chiave sono importanti per la banca quando si cerca una soluzione di finanziamento», aggiunge Salvo. □

Per saperne di più:

→ ordinate gratuitamente il nostro opuscolo «Successione aziendale» utilizzando il tagliando di risposta allegato oppure online sul nostro sito Internet:

credit-suisse.com/imprenditore

Il «comportamento post-successione»

In ogni processo di successione aziendale prima o poi si pone la domanda di come deve comportarsi colui che cede l'azienda una volta avvenuto il trasferimento. Solo il 43% di tutte le PMI definisce per iscritto questo importante punto.

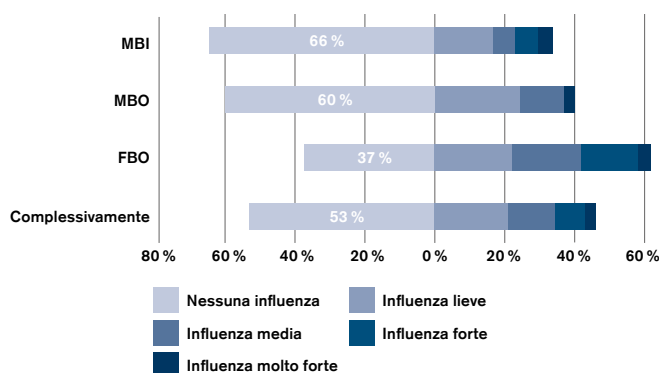
In ogni processo di successione aziendale prima o poi si pone la domanda relativa al ruolo del vecchio patron una volta avvenuto il trasferimento dell'azienda. Deve lasciare presto al successore il necessario spazio di azione? Oppure farebbe meglio a mettere a disposizione fino a che gli è possibile la sua immensa esperienza? Credit Suisse Global Research, in un ampio studio sulla tematica della successione redatto in collaborazione con l'Università di San Gallo, ha analizzato tra l'altro come le PMI elvetiche si comportano nella cosiddetta «fase post-successione». A tale scopo è stato condotto un sondaggio tra 2000 PMI.

Il sondaggio mostra ad esempio che, nel 60% di tutte le aziende passate di mano, una volta avvenuta la successione il predecessore ha continuato ad avere un ufficio stabile nell'azienda per almeno un anno, e in quasi la metà dei casi ha avuto quantomeno una leggera influenza sull'attuazione delle modifiche introdotte dal successore (cfr. grafico).

Non esiste una regola universalmente valida che dica per quanto tempo e con quale intensi-

tà il vecchio patron debba continuare a operare nell'azienda dopo la cessione. Le parti, però, devono essere consapevoli dei vantaggi e degli svantaggi della presenza in azienda del vecchio imprenditore, valutando soprattutto se il beneficio che il successore può trarre dall'esperienza del predecessore prevalga sui costi di un'influenza indesiderata e di una resistenza da parte sua. Di conseguenza aspetti come l'ufficio, le ore di presenza, il posto nel consiglio di amministrazione, ecc. dovrebbero essere disciplinati nel modo più vincolante possibile prima del trasferimento.

Secondo il sondaggio, i rapporti «post-successione» con il predecessore sono stati definiti almeno verbalmente nel 60% di tutte le PMI. Soprattutto nel caso di passaggio a una persona esterna alla famiglia, una regolamentazione del genere è relativamente diffusa, mentre lo è decisamente meno nelle successioni interne alla famiglia. Secondo gli autori la spiegazione può essere ricercata nel fatto che da un lato il processo di successione interno alla famiglia dura più a lungo, e dall'altro per i figli è infinitamente più difficile imporre cambiamenti di comportamento ai genitori. Tuttavia è consigliabile definire preventivamente per iscritto la distribuzione dei ruoli, soprattutto nei casi di passaggi interni alla famiglia. In caso contrario, le parti possono avere aspettative diverse in merito ai rapporti post-successione, con conseguenti tensioni e conflitti. La mancanza di accordi preventivi può anche comportare il trasferimento di eventuali conflitti dall'azienda alla cerchia familiare. □



MBI = cessione a persone esterne (management buy-in);
 MBO = cessione a collaboratori (management buy-out);
 FBO = cessione a membri della famiglia (family buy-out)

Per saperne di più:

→ ordinate gratuitamente il nostro opuscolo «Successione aziendale» utilizzando il tagliando di risposta allegato oppure online sul nostro sito Internet:

credit-suisse.com/imprenditore

Internet si trasforma in reparto sviluppo

Sulla piattaforma online Atizo le aziende possono assegnare compiti di innovazione e lasciare che la community sempre più ampia trovi le relative soluzioni. La parola magica è crowdsourcing.

Sono le innovazioni che fanno progredire le imprese. Ma da tempo, ormai, nuove idee di prodotto e relativi miglioramenti non vengono più elaborati solo nel reparto di sviluppo e di marketing interno all'azienda. Sempre più imprese puntano invece sulla «saggezza dei molti»: con il cosiddetto crowdsourcing la soluzione di diversi compiti viene esternalizzata a un'ampia comunità di persone in Internet.

Questo approccio viene utilizzato anche dalla bernese Atizo con l'omonima piattaforma di brainstorming. Qui le aziende possono assegnare alla comunità Internet il compito di elaborare nuove idee di prodotto e strategie di distribuzione oppure di trovare risposte a questioni concrete. Il principio del funzionamento è semplice, come spiega Christian Hirsig, direttore e cofondatore di Atizo: «Un'azienda assegna un compito di innovazione online e invita i circa 20 000 membri della comunità di Atizo a trovare idee». Gli innovatori, come vengono chiamati gli utenti, forniscono continuamente lampi di genio, valutano idee di altri e lavorano anche in team per estrapolare dalle varie raccolte di idee progetti realizzabili. Al momento, ad esempio, La Posta Svizzera è alla ricerca della cassetta della posta del futuro, la Migros insegue nuove idee per piatti pronti in scatola e Swisslos fa studiare ai creativi lavoratori del tempo libero nuove idee di marketing per i suoi gratta e vinci. Di norma per ogni compito assegnato pervengono diverse centinaia di idee. Le migliori vengono scelte e premiate dall'azienda stessa.

Interessante anche per le PMI

I vantaggi di questa esternalizzazione di processi creativi sono evidenti, come spiega Hirsig: «Oltre ad elaborare molte idee di prodotto, la piattaforma consente alle aziende anche di rinnovare processi di sviluppo ormai logorati e di praticare con semplicità ricerche di mercato. In particolare per le PMI, che non hanno a disposizione un budget illimitato, si tratta di un'interessante possibilità di conoscere meglio i propri clienti».

I premi in denaro che le aziende conferiscono per le migliori idee oscillano tra i 1000 e i 5000 franchi. La motivazione degli inventori amatoriali, tuttavia, non deriva dalla prospettiva di una ricompensa, come sostiene Hirsig: «Sono soprattutto il gusto della competizione, il lavoro creativo, nonché la possibilità di contribuire concretamente alla realizzazione dei prodotti a portare avanti la nostra community».

La maggior parte dei membri arriva dai paesi europei di lingua tedesca. Atizo, che quest'anno festeggia il suo primo quinquennio e con 13 collaboratori realizza profitti da circa due anni, offre al momento la propria piattaforma in lingua tedesca, inglese e francese. Con l'obiettivo di crescere, l'attenzione sarà rivolta ora anche ai membri anglofoni. □



Christian Hirsig,
è uno dei fondatori di Atizo.



Troverete maggiori informazioni online all'indirizzo
→ credit-suisse.com/imprenditore



→ Colloquio di consulenza personale



Siamo sempre a vostra disposizione, anche per un colloquio personale. Per una consulenza sui nostri prodotti basta telefonare al numero verde 0800 88 88 73 oppure utilizzare il tagliando di risposta allegato.

→ Successione aziendale



Il dossier «**Successione aziendale – Una guida pratica**» vi conduce attraverso il processo di successione e vi offre importanti spunti di riflessione.

→ Fattori di successo per PMI svizzere



Lo studio incentrato sul tema «**La successione aziendale nell'esperienza pratica**» mostra come le PMI elvetiche affrontano queste sfide e quali sono i fattori di successo di cui tenere conto.

→ Rivista Bulletin



La più antica rivista bancaria del mondo è dedicata alle principali questioni economiche e socio-politiche. Ogni numero è incentrato su una tematica, nel 2013 ad esempio ceto medio, rischio, libertà, scuola e identità.

Abbonarsi e vincere

Restate informati con i nostri abbonamenti e partecipate automaticamente al sorteggio. In palio un biglietto per l'ottava edizione dello Swiss Innovation Forum che si terrà il 20 novembre 2013 a Basilea.

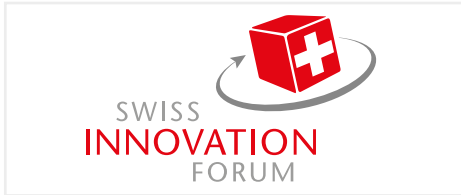
- Rivista «**imprenditore**»
Pubblicata in italiano, tedesco e francese.
- E-newsletter «**imprenditore**»
Pubblicata da quattro a sei volte all'anno in italiano, tedesco e francese, fornisce aggiornamenti sui temi rilevanti per voi imprenditori.
- Servizio mobile «**Flash imprenditore**»
Ogni due settimane indicatori congiunturali aggiornati e prospettive sui trend direttamente sul vostro smartphone in italiano, tedesco e francese.
- Maggiori informazioni all'indirizzo credit-suisse.com/imprenditore.

Questo documento è stato redatto a scopo unicamente informativo e ad uso esclusivo del destinatario. Non si fornisce alcuna garanzia circa l'affidabilità e la completezza del documento e si declina qualsiasi responsabilità per eventuali perdite derivanti dal suo utilizzo. Il presente documento non può essere distribuito negli Stati Uniti né consegnato a US Person (ai sensi della Regulation S - US Securities Act del 1933 e successivi emendamenti). Questo vale anche per altre giurisdizioni, salvo laddove ciò sia conforme alle leggi applicabili. Copyright © 2013 Credit Suisse Group AG e/o aziende a esso collegate. Tutti i diritti riservati.

Sigla editoriale

Editore Credit Suisse SA **Direzione del progetto** David Schätti **Collaborazione** Andrea Knabl, Marco Meier, Gregor Simmen, inhalte.ch (Claudia Bardola e Boris Schneider) **Progetto grafico** GÜNTERKUSTER AG **Stampa** Druckerei Kyburz AG, Dielsdorf **Traduzione/Revisione** Credit Suisse Language Services **Fotografia** Michael Sieber, Zurigo, www.michaelsieber.ch **Internet** www.credit-suisse.com/imprenditore

Concorso



Swiss Innovation Forum

Con un pizzico di fortuna potrete aggiudicarvi un biglietto del valore di CHF 490.– per l'ottava edizione dello Swiss Innovation Forum che si terrà il 20 novembre 2013 a Basilea. Relatori nazionali e internazionali presentano gli ultimi trend nel campo dell'innovazione, della creatività e del design. www.swiss-innovation.com

Condizioni del concorso: Possono partecipare tutte le persone fisiche domiciliate in Svizzera che abbiano compiuto 18 anni, ad eccezione dei collaboratori di tutte le società appartenenti al Credit Suisse Group e delle persone terze coinvolte in attività legate al concorso. Ogni persona può partecipare una sola volta. Il termine ultimo d'invio e partecipazione è il 24 ottobre 2013. Scaduto tale termine, il vincitore verrà estratto a sorte e informato a mezzo posta o via e-mail. Sul concorso non viene tenuta alcuna corrispondenza. È escluso il ricorso alle vie legali. I partecipanti autorizzano l'utilizzo dei loro dati di contatto da parte di Credit Suisse Group AG e delle sue affiliate per scopi pubblicitari e di marketing. I dati saranno trattati con riservatezza. I partecipanti possono rifiutare in qualsiasi momento per iscritto l'utilizzo dei propri dati per scopi pubblicitari e di marketing.

Piegare qui

Piegare qui



Credit Suisse SA
«imprenditore»
Casella postale
8070 Zurigo

Richiesta

Colloquio di consulenza e partecipazione al concorso

Sì, desidero un colloquio di consulenza gratuito e senza impegno in tema di

Successione aziendale

Vogliate contattarmi per fissare un appuntamento preferibilmente il:

lu ma me gi ve

dalle _____ alle _____

Partecipo unicamente al concorso.

Indirizzo Si prega di scrivere in lettere maiuscole e di compilare in ogni parte.

Nome della ditta _____

Signora Signor

Nome _____

Cognome _____

Via/N. _____

Casella postale _____

NPA/Località _____

Telefono uff. _____

Numero di collaboratori 1-9 10-49 50-499 >500

Ordinare gratuitamente



Opuscolo «**Successione aziendale**»

Guida pratica

Desidero ordinare l'opuscolo in it. ted. fr.



Studio «**Fattori di successo per le PMI svizzere**»

Tema principale: «La successione aziendale nell'esperienza pratica»

Desidero ordinare l'opuscolo in it. ted. fr. ing.



Rivista Bulletin

La più antica rivista bancaria del mondo. Dal 1895.

Desidero abbonarmi in it. ted. fr. ing.



Rivista «**imprenditore**»

Desidero riceverla in it. ted. fr.

E-newsletter «**imprenditore**»

Desidero riceverla in it. ted. fr.

E-mail: _____

Servizio mobile «**Flash imprenditore**»

Desidero riceverlo in it. ted. fr.

per e-mail: _____

via SMS sul mio smartphone: _____