

Guida per le PMI.

Dalla costituzione alla
successione: come garantire
il successo delle PMI nel
lungo periodo.

Intraprendere
insieme
il futuro.

gkb.ch/pmi



Banca Cantonale
Grigione

PMI in cifre	4
La strada verso l'indipendenza	5-7
Costituzione d'impresa in dieci passi	8-9

Le principali sfide per le PMI svizzere	10
La previdenza personalizzata	11-13
Sette consigli per il successo aziendale	14-15
Buono per l'ambiente e per gli affari	16-19
Impegno sociale: un vantaggio per tutti	20-21

Migliaia di PMI svizzere si apprestano al cambio generazionale	22
Intervista: «La successione inizia nella testa, non dal notaio»	24-25
Affrontare le sfide fiscali e legali	27
Verso nuovi orizzonti	28-29

All'inizio di ogni attività indipendente c'è un'idea.

Cosa voglio offrire alla mia clientela futura? Come posso percorrere nuove strade o fare le cose in modo diverso e meglio rispetto alle aziende esistenti? Alcuni fondatori di aziende hanno una visione chiara fin dall'inizio, altri invece la maturano con il tempo. Non importa come nasce l'idea, l'importante è cosa ne risulta. Perché il percorso dall'idea alla sua attuazione è determinante.

3

Con questa guida vi affianchiamo con consigli pratici e informazioni utili in tutte le fasi della vostra indipendenza, dalla costituzione dell'azienda al lavoro quotidiano, dalle azioni sostenibili alla pianificazione a lungo termine della vostra successione.

Vi auguriamo buona lettura. E soprattutto tanto successo per la vostra impresa!

PMI in cifre.

Più del

99%

delle imprese svizzere
sono PMI. ¹

Nel Cantone dei Grigioni ci sono

17 298
PMI ²

67 127

persone occupate nel Cantone dei
Grigioni lavorano in una PMI. ³

¹ Fonte: statistica della struttura aziendale STATENT, agosto 2026

² Fonte: numero di PMI nei singoli Cantoni 2021 per settore (dati UST 2023)

³ Fonte: occupati in ETP (equivalenti a tempo pieno) nelle PMI nei Cantoni 2021 (dati UST 2023)

La strada verso l'indipendenza.

Chi desidera fondare un'impresa deve considerare, oltre ai fattori economici, anche aspetti emozionali e adeguate possibilità di copertura. Ecco una panoramica.

La costituzione di un'impresa è innanzitutto una questione emozionale. Chi fonda una propria attività deve essere consapevole che il passaggio all'indipendenza può avere ripercussioni su vita privata, famiglia e amicizie. Chi è consapevole di queste sfide e le affronta apertamente può superarle meglio e assicurarsi che l'ambiente personale offra il sostegno necessario.

La base è un business plan

Dopo quelle personali seguono le considerazioni economiche. L'idea commerciale deve essere elaborata in un piano possibilmente valido, comprendente l'offerta esatta o i prodotti, i possibili gruppi target e un'analisi del mercato e della concorrenza. Questi aspetti, corredati da concrete cifre di pianificazione, una strategia di vendita e un piano finanziario, formano il business plan.

Un elemento importante è il finanziamento. Chi non dispone di sufficiente capitale proprio ha bisogno di un credito bancario o di un'altra soluzione di finanziamento. Inoltre, è essenziale la scelta della forma giuridica adeguata, che protegge dai rischi finanziari e pone le basi per il successo a lungo termine e la sicurezza della propria azienda.

Trovare la forma giuridica adeguata

Le diverse forme giuridiche si differenziano per responsabilità, tassazione, costi di costituzione e oneri amministrativi. La scelta della forma giuridica influisce, oltre che sulla gestione aziendale e sulle possibilità di finanziamento, anche sulla previdenza e la copertura. Per quanto riguarda le forme societarie, il diritto svizzero distingue fundamentalmente tra società di persone e società di capitali.

Società di persone

Questa forma societaria è strettamente legata al/alla titolare dell'azienda. Al centro c'è la persona. La società di persone risponde in primo luogo con il patrimonio aziendale e in secondo luogo con il patrimonio privato dei soci.

Ditta individuale

Molti imprenditori avviano un'attività indipendente con una ditta individuale, che è la forma di società di persone più frequente.

- ✔ **Responsabilità:** l'imprenditore è responsabile illimitatamente con tutta la sua sostanza privata.
- 👉 **Vantaggi:** costi di avviamento ridotti senza requisiti di forma, amministrazione semplice.
- 👉 **Svantaggi:** responsabilità personale per tutti i debiti e le passività.

Società in nome collettivo o in accomandita

Più persone possono unirsi in una società in nome collettivo o in accomandita. Questa tipologia ha gli stessi vantaggi e svantaggi di una ditta individuale, ma nella pratica è sempre meno frequente.

Società di capitali

Nelle società di capitali, al centro c'è il capitale. In caso di fallimento risponde quindi il capitale sociale e non una singola persona (eccetto determinati settori, es. i medici).

Società a garanzia limitata (Sagl)

- ✔ **Responsabilità:** la responsabilità ricade sul patrimonio sociale limitato.
- 👉 **Costituzione:** servono almeno un fondatore e un capitale minimo di CHF 20 000.
- 👉 **Vantaggi:** limitazione della responsabilità, maggiore credibilità di fronte a banche e investitori.
- 👉 **Svantaggi:** maggiori oneri amministrativi, maggiori costi di fondazione.

Società anonima (SA)

- ✔ **Responsabilità:** la responsabilità ricade sul patrimonio sociale limitato.
- 👉 **Costituzione:** servono almeno un fondatore e un capitale minimo di CHF 100 000, di cui almeno CHF 50 000 devono essere versati.
- 👉 **Vantaggi:** elevata credibilità, acquisizione di capitale tramite l'emissione di azioni.
- 👉 **Svantaggi:** elevati oneri amministrativi, elevati costi di fondazione.



Una buona copertura conviene

Per quanto riguarda le possibilità di copertura, si distingue tra assicurazioni sociali per il personale e l'imprenditore stesso e assicurazioni di cose (tra cui assicurazione di cose, di responsabilità civile e protezione giuridica).

Cassa pensioni

Garantisce che l'imprenditore possa contare su una copertura finanziaria per la vecchiaia o in

caso di invalidità/decesso per malattia. Importante per tutte le imprese: verificare l'affiliazione a una cassa pensioni anche se non sussiste un obbligo in tal senso (es. nel caso di ditte individuali).

Assicurazione contro gli infortuni e indennità giornaliera per malattia

Garantiscono il reddito in caso di incapacità lavorativa dell'imprenditore per malattia o infortunio.

Costituzione d'impresa in dieci passi.

Nel processo di costituzione è indispensabile un piano ben strutturato. L'importante è intraprendere i passi necessari per tempo e in modo coordinato.

Processo di costituzione

A seconda della forma giuridica scelta, è necessario un atto costitutivo formale con l'intervento del notaio e l'iscrizione nel registro di commercio.

Forma giuridica

La scelta della forma giuridica adeguata è fondamentale per tutte le fasi successive. Richiedete quindi una consulenza tempestiva.

Copertura del rischio

È essenziale disporre di una copertura assicurativa senza riserve. Eventuali problemi di salute pregressi vanno verificati in anticipo.

Autorizzazioni

Se per la vostra attività è necessaria un'autorizzazione all'esercizio della professione, dovete conoscere e soddisfare i requisiti necessari.

Analisi del sito

Un'analisi del mercato e delle esigenze aiuta a definire la sede adatta per la vostra impresa.

Business plan

Per poter valutare la convenienza di un investimento e le chance di ottenere un finanziamento, avete bisogno di un business plan ben congegnato.

Locazione e proprietà

Valutate vantaggi e svantaggi di un contratto di locazione o dell'acquisto di locali per la vostra azienda. In caso di contratto di locazione dovrete verificare tra l'altro la durata, le possibilità di disdetta e il canone di locazione.

Presenza sul mercato

Prestate molta attenzione alla presentazione dei vostri prodotti/servizi e adeguateli alla domanda del mercato. L'immagine esterna è fondamentale.

Contratti

Non dimenticate di redigere accuratamente i contratti di lavoro e ogni altro contratto necessario (per assicurazioni, telefonia, IT, contratti di assistenza ecc.).

Personale

Prendetevi il tempo necessario per la pianificazione e il reclutamento del personale. Il successo della vostra azienda dipende in larga misura dal personale idoneo e capace.

Le principali sfide per le PMI svizzere.

Il **57 %**

delle PMI è preoccupato per la dipendenza dalle soluzioni IT statunitensi. ⁴

2 imprese su **5**

sono alle prese con la carenza di manodopera. ⁴

Il **50 %**

delle PMI ha difficoltà a coprire i posti vacanti. ⁴

⁴ Fonte: Studio del mercato del lavoro delle PMI AXA 2026

La previdenza personalizzata.

Nella corsa per aggiudicarsi il personale migliore, le PMI che puntano su soluzioni previdenziali moderne e interessanti godono di un vantaggio competitivo sempre più importante rispetto alla concorrenza.

La competizione per talenti, specialisti e dirigenti è diventata ormai una realtà per molte aziende. Oltre a offrire al proprio personale i consueti benefit, gli imprenditori devono puntare anche su una soluzione moderna e interessante per la cassa pensioni.

Da uno sguardo alle opportunità di rendimento delle diverse soluzioni di cassa pensioni emerge l'importanza di due fattori: in primo luogo l'influenza sulla strategia d'investimento e in secondo luogo l'attuazione ovvero gli asset manager (cfr. grafico). La maggior parte delle aziende gestisce la cassa pensioni per il proprio personale in una fondazione collettiva, che offre soluzioni standard di base e per quadri senza possibilità di influire sugli investimenti. Sempre più spesso, tuttavia, vengono offerte opzioni più avanzate come soluzioni in pool, separate account e 1° che consentono di influire sugli investimenti.

Soluzioni previdenziali per PMI idonee al mercato

Mentre le grandi aziende hanno il potenziale per creare una propria fondazione per la cassa pensioni, questa soluzione non è solitamente adatta alle PMI. Gli oneri, i benefici e il rischio non sono proporzionati. Ciononostante, le PMI possono offrire al proprio personale una previdenza moderna e in linea con il mercato con un'elevata flessibilità. In questo caso occorre verificare la soluzione pool o separate account, con cui l'imprenditore crea una soluzione di cassa pensione propria all'interno di una fondazione collettiva e offre al proprio personale le soluzioni individuali desiderate per la previdenza personale nell'ambito della propria cassa di previdenza. Inoltre, se l'azienda impiega persone con un reddito annuo di almeno CHF 136 080, vale la pena considerare la soluzione 1°.

Le soluzioni della cassa pensioni in dettaglio

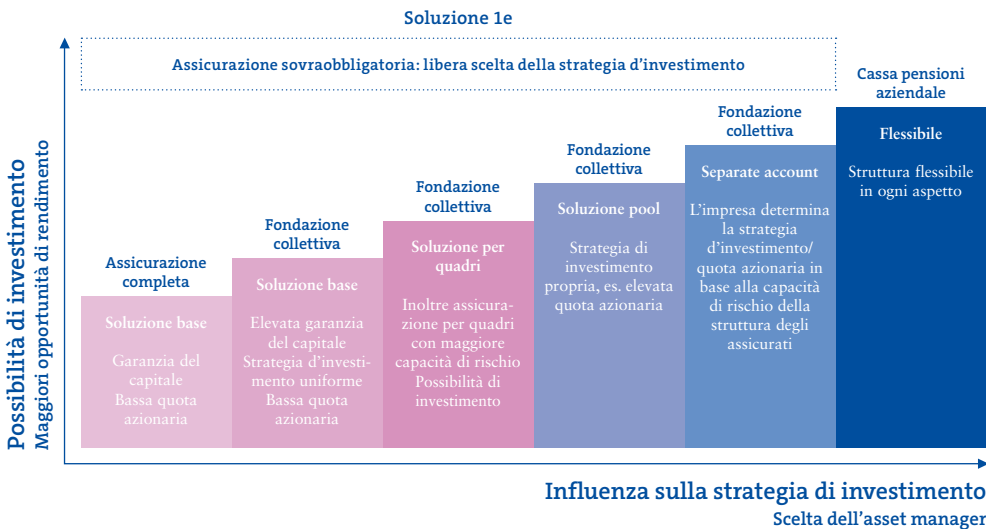
✓ Soluzione pool

La soluzione pool è idonea anche per le imprese più piccole. L'individualità si limita alla scelta del gestore patrimoniale e della relativa strategia d'investimento. Nella scelta vanno sempre considerate la capacità e la propensione al rischio. Il vantaggio sta nell'elevata trasparenza in termini di rendimento e remunerazione.

✓ Separate account

La soluzione separate account offre un elevato grado di personalizzazione e si avvicina molto all'idea di una cassa pensione aziendale. Tuttavia, ciò significa anche che sono necessari requisiti più elevati in termini di dimensioni aziendali e di capitale di previdenza disponibile. Con questa soluzione è possibile definire autonomamente il gestore patrimoniale, la strategia d'investimento, l'ammontare della remunerazione, la definizione delle riserve e l'aliquota di conversione. Si tiene un conto annuale separato.

Soluzioni per casse pensioni





«Una buona ospitalità nasce da personale motivato. Per questo investiamo con convinzione in buone condizioni di lavoro e desideriamo creare un ambiente favorevole allo sviluppo del nostro personale.»

Christoph M. Schlatter,
Laudinella Hotel Group

13

✓ Soluzione 1^e

La soluzione di previdenza 1^e è una soluzione puramente sovraobbligatoria per persone con un reddito annuo minimo di CHF 136 080. Qui la personalizzazione si estende fino al livello degli assicurati che, in base alla loro individuale capacità e propensione al rischio, possono scegliere

la strategia d'investimento più idonea. L'azienda sceglie il gestore patrimoniale. Un grande vantaggio di questa soluzione è la massima trasparenza, perché il patrimonio previdenziale si sviluppa in base alla performance della strategia d'investimento selezionata individualmente.

Sette consigli per il successo aziendale.

La fase di esercizio ordinario è caratterizzata da stabilità e crescita costante. Oltre a importanti decisioni strategiche, è necessaria una pianificazione finanziaria strutturata per garantire il successo aziendale a lungo termine.

Offre inoltre vantaggi fiscali sia all'azienda che all'imprenditrice o imprenditore. In particolare, la combinazione di previdenza per la vecchiaia e costituzione del patrimonio aziendale può ampliare il margine di manovra finanziario e migliorare le strutture per la vostra impresa.

Forma giuridica: da verificare regolarmente

14

La scelta della forma giuridica è una delle decisioni più importanti nell'imprenditoria, poiché si ripercuote sulla responsabilità, sugli oneri fiscali e sulla flessibilità dell'azienda e della propria persona. Nella fase di esercizio ordinario occorre verificare regolarmente la forma giuridica, poiché le condizioni quadro sia giuridiche che economiche potrebbero cambiare.

Cassa pensioni: provvedere alla vecchiaia

La cassa pensioni svolge un ruolo centrale nella previdenza per la vecchiaia, sia per il personale sia per voi imprenditrici e imprenditori. Una soluzione di cassa pensioni ben strutturata non solo tutela il personale, ma ne rafforza anche la fidelizzazione.

Copertura: proteggere la famiglia

Assicurate voi stessi e i vostri familiari contro eventi imprevisti come malattia o decesso. Una copertura completa dei rischi, ad esempio tramite un'assicurazione d'indennità giornaliera e prestazioni di rischio su misura nella cassa pensioni sono strumenti importanti a tale scopo.

Strategia salariale: ottimizzare il carico fiscale

Le imprese devono fissare i salari in modo da coprire le spese di sostentamento e ottimizzare l'onere fiscale. Un salario troppo alto può comportare un'imposta sul reddito altrettanto alta, mentre un salario troppo basso esclude l'imprenditore dai vantaggi delle assicurazioni sociali (previdenza per la vecchiaia, copertura dei rischi).

Strategia dei dividendi: garantire la liquidità

In linea di principio, una strategia mirata dei dividendi va a vantaggio dei soci dell'azienda e, al contempo, è importante per la soluzione di successione. Pertanto, valutate attentamente a quanto devono ammontare i dividendi. Devono essere garantiti i mezzi per gli investimenti futuri e il mantenimento dell'attività commerciale. Procedendo correttamente potete inoltre ottimizzare le ripercussioni fiscali. Chi possiede una ditta individuale deve confrontarsi in questo contesto con la questione del prelievo di utili e liquidità.

Partecipazione del personale: misure motivanti e vincolanti

Una partecipazione ben congegnata delle collaboratrici e dei collaboratori è uno strumento efficace per fidelizzarli e motivarli. La possibilità di partecipare al successo aziendale aumenta l'impegno e l'identificazione con l'azienda. Soprattutto nelle aziende orientate alla crescita, una cultura della partecipazione contribuisce spesso ad attrarre persone di talento e a trattenerle nel lungo periodo. I programmi di partecipazione per il personale possono assumere la forma di opzioni su azioni, partecipazioni agli utili o altre varianti. L'importante è che la partecipazione sia trasparente e ben comprensibile e offra al personale prospettive reali di vantaggi futuri.



Separazione dello stabile commerciale: semplificare le strutture

Una netta separazione tra patrimonio privato e commerciale facilita la pianificazione successoria, in quanto crea strutture aziendali più semplici. Per i potenziali successori intenzionati a rilevare l'attività, un'impresa senza immobili rappresenta un'entità più chiara e spesso anche più facile da acquistare. Allo stesso tempo, gli immobili detenuti tramite società immobiliare o come patrimonio privato garantiscono entrate costanti all'imprenditrice o all'imprenditore in pensione.

Buono per l'ambiente e per gli affari.

Le piccole e medie imprese che si occupano attivamente di sostenibilità hanno spesso più successo di altre PMI del loro settore. Spesso crescono più rapidamente e sono più efficienti e redditizie. Ma cosa si intende per sostenibilità? E come possono le aziende contribuire a un ambiente rispettoso del clima?

16

Il termine sostenibilità viene spesso ridotto alla protezione dell'ambiente e del clima. A torto, perché il settore comprende molteplici aspetti. Chi opera in modo sostenibile protegge l'ambiente, è un datore di lavoro equo e garantisce l'esistenza di lungo termine dell'azienda. In questo senso si parla anche di sostenibilità ecologica, sociale ed economica.

La sostenibilità ecologica riguarda principalmente la conservazione delle risorse naturali e la protezione degli ecosistemi esistenti. Vi rientrano anche la riduzione delle emissioni di CO₂ e la promozione delle fonti energetiche rinnovabili.

Molte PMI svizzere contribuiscono già oggi a una gestione ecologicamente sostenibile, senza esserne sempre consapevoli. Se le aziende, ad esempio, separano i rifiuti o installano un sistema di illuminazione intelligente, danno già un importante contributo alla protezione ambientale.

Datori di lavoro moderni e competitivi

Un comportamento ecologicamente responsabile porta alle aziende anche vantaggi meno evidenti, che vanno oltre la protezione dell'ambiente. Per molte persone in cerca di lavoro, questo fattore svolge da tempo un ruolo importante nel processo di candidatura. Scelgono infatti un'azienda anche in base alla sostenibilità della sua pratica commerciale. Soprattutto i giovani professionisti hanno spesso una spiccata consapevolezza ambientale.

Per le imprese ciò significa maggiore disponibilità di personale qualificato e nuovi segmenti di clientela. Perché utilizzando materiali ecologici o prodotti locali si rivolgono a una clientela diversa. Inoltre, le PMI possono ampliare il proprio portafoglio di prodotti o servizi sviluppando e immettendo sul mercato nuovi prodotti e tecnologie efficienti sotto il profilo delle risorse. Con una gestione aziendale ecologicamente sostenibile è inoltre possibile ridurre i propri costi d'esercizio e aumentare l'efficienza aziendale stessa.

A photograph of two men standing in a lumber yard. The man on the left, older with grey hair, wears a light blue short-sleeved button-down shirt and dark blue jeans, pointing his right index finger upwards. The man on the right, younger with a beard, wears a dark blue t-shirt and dark trousers, with his hand to his chin in a thoughtful pose. The background is filled with stacks of lumber and wooden planks on pallets, with a building and greenery in the distance.

«Cerchiamo di lavorare quanto più possibile con materiali regionali. Questo vale sia per il legno che per la pietra naturale. Così generiamo valore aggiunto con le risorse grigionesi invece di importarle da fuori regione.»

Flurin e Gino Maissen,
Tarcisi Maissen SA

A portrait of Markus Moser, a middle-aged man with grey hair and glasses, wearing a dark grey jacket. The jacket has a small red logo on the left chest that reads 'Corvatsch 2003', 'Diavolezza 2018', and 'Legnau 2019'. He is standing in front of a blurred industrial background.

«Quando costruiamo un nuovo
impianto di trasporto, investiamo
per i prossimi 25, 30 o addirittura
35 anni. Per questo dobbiamo
adottare un'ottica di lungo termine
per i nostri investimenti.»

Markus Moser, Corvatsch/Diavolezza,
Bergbahnen Graubünden

HH

Come rendere più sostenibile la vostra PMI

La sostenibilità inizia dalle piccole cose e ogni azienda può dare il proprio contributo. Gli esempi seguenti mostrano quanto siano molteplici le possibilità per operare in modo più rispettoso dell'ambiente. Naturalmente i cambiamenti nelle procedure interne richiedono coraggio, tempo e forza di persuasione. Ma soprattutto è importante ricordare che anche i piccoli progressi hanno effetti tangibili.

1. Riscaldare correttamente per risparmiare energia

Per ridurre il loro consumo energetico, le aziende possono spegnere gli apparecchi che non sono in uso. Inoltre, i locali utilizzati poco o per niente dovrebbero essere riscaldati di meno. Un sistema di illuminazione intelligente consente inoltre di risparmiare elettricità.

2. Smaltire e ridurre i rifiuti

Ciò che funziona nella vita privata dovrebbe essere ovvio anche in azienda: ove possibile, i rifiuti dovrebbero essere differenziati e riciclati. Ancora più efficace è trovare soluzioni adeguate per evitare la produzione di rifiuti, ad esempio con stoviglie riutilizzabili.

3. Evitare tragitti e viaggi superflui

Sostenete una mobilità rispettosa dell'ambiente consentendo al personale di lavorare da remoto. Ciò riduce il traffico pendolare e le relative emissioni di CO₂. Anche i meeting e le conferenze tramite canali digitali riducono il numero di viaggi in auto o in aereo.

4. Uso efficiente di materiali e risorse

Migliorando in modo mirato i processi della vostra azienda, potete sfruttare meglio le risorse disponibili. Se, ad esempio, un'azienda di lavorazione delle materie plastiche raccoglie sistematicamente i propri scarti di produzione e li tratta per reimmetterli nella produzione sotto forma di re-granulato, risparmia preziose risorse.

5. Favorire tecnologie rispettose dell'ambiente e le energie rinnovabili

Per l'acquisto di nuovi apparecchi, macchine e veicoli aziendali è bene prediligere varianti a risparmio energetico. Inoltre, vale la pena considerare un investimento in fonti energetiche rinnovabili, ad esempio un impianto fotovoltaico.

6. Non sottovalutare il verde esterno

Se possibile, le PMI dovrebbero strutturare le zone esterne (facciate, balconi, terrazze ecc.) in modo da creare un habitat favorevole per piante e animali. In alternativa, esistono anche misure per promuovere preziose superfici di compensazione al di fuori del perimetro aziendale.

Impegno sociale: un vantaggio per tutti.

Per le PMI l'impegno sociale ripaga sotto molti aspetti. Mediante iniziative adeguate, è possibile garantire tra l'altro una migliore fidelizzazione del personale, relazioni di lunga data con la clientela e una buona reputazione aziendale.

Quando si parla di sostenibilità sociale si intende in buona sostanza il rapporto di un'azienda con le persone. Ciò riguarda in primo luogo il proprio personale, ma anche la clientela, le aziende partner, il vicinato e la società in generale. Infatti, vale il seguente principio: se queste persone stanno bene, sta bene anche l'azienda.

Le imprese dovrebbero quindi...

... costruire relazioni durature con i clienti.

La cosa più evidente per le PMI è la clientela e bisogna fare il possibile perché sia soddisfatta e torni sempre. A questo contribuiscono qualità, servizio e contatti personali, ma anche prodotti sicuri e sani.

... creare un'atmosfera di lavoro basata sulla stima.

Quando il personale si sente a proprio agio nel proprio ambiente di lavoro e riceve riconoscimento, motivazione e lealtà aumentano. Un clima di lavoro positivo è assicurato, ad esempio, da postazioni di lavoro ben allestite e organizzate o da eventi comuni del team. Anche il coinvolgimento nei processi decisionali favorisce l'identificazione del personale con l'azienda.

... scegliere consapevolmente i propri fornitori e partner.

La sostenibilità sociale comprende anche la responsabilità della PMI nei confronti dei propri fornitori e partner. Occorre selezionare con cura le aziende partner e fare in modo che anche loro rispettino standard sociali ed ecologici nell'ambito di un operato sostenibile.

... curare i contatti con il vicinato.

Anche coltivare buoni rapporti di vicinato con gli abitanti del posto, con le associazioni locali e con il Comune è un elemento essenziale della sostenibilità sociale. E non solo nell'ottica di una buona reputazione, ma anche con l'obiettivo di instaurare un rapporto positivo con la popolazione locale.



La sostenibilità sociale non è fine a se stessa

Per alcuni degli aspetti citati, la correlazione con la sostenibilità è evidente. Un esempio: se il personale è soddisfatto, rende di più e meglio e rimane in azienda più a lungo. Oppure, quando la clientela è soddisfatta del servizio, torna e parla bene di voi.

Per altri versi, invece, la correlazione è meno diretta. Perché un'azienda dovrebbe, ad esempio, impegnarsi per un'associazione? Sì, il logo aziendale diventa visibile ed è facile che il pre-

sidente dell'associazione faccia ordini o acquisti presso la PMI in questione. Ma un impegno di questo tipo è molto di più: ad esempio, ragazze e ragazzi possono svolgere attività utili, fare movimento e vivere in modo più sano. Ciò è un vantaggio per l'intera società, perché i costi sanitari calano e perché il personale fa meno assenze per malattia. In questo modo l'azienda viene percepita in modo più positivo dalla società, dalla clientela, dai fornitori e anche dalla politica. La reputazione è una risorsa preziosa.

Migliaia di PMI svizzere si apprestano al cambio generazionale.

Più di

90 000

PMI svizzere avranno bisogno nei prossimi anni di regolamentare la successione. Ossia il 13,7 % di tutte le PMI.⁵

22

Causa:

l'invecchiamento imminente del management.⁵

Particolarmente colpite sono le piccole e le microimprese fino a

49

dipendenti.⁵

⁵ Fonte: ricerca di Dun & Bradstreet sulla successione nelle PMI in Svizzera 2025



«Soprattutto le acquisizioni di aziende agricole al di fuori della famiglia sono finanziariamente molto impegnative. Per questo un finanziamento affidabile è un elemento importante per la riuscita dello sviluppo aziendale.»

Thomas Roffler,
Unione grigionese dei contadini

«La successione inizia nella testa, non dal notaio.»

Cedere la propria azienda è un grande passo per l'imprenditrice o l'imprenditore. Il nostro Responsabile Imposte e Successione, Roger Lüdi, spiega quali aspetti devono essere considerati nella pianificazione della successione e perché l'atteggiamento personale è particolarmente importante.

■ Roger, cosa ci vuole per una cessione aziendale di successo?

Dipende sempre da quanto è sostenibile l'azienda, perché è proprio la sua capacità di affrontare il futuro che determina la riuscita della successione. Molto dipende quindi dal modello aziendale scelto, dalla situazione di domanda e offerta sul mercato, dalla struttura del personale e dal mercato del lavoro. Tutti questi fattori sono decisivi per l'avvio, l'attuazione e il compimento di una successione fluida e corretta.

■ Quali sono gli aspetti emozionali? Per molti è difficile cedere la propria azienda.

È vero. La successione inizia nella propria testa, non dal notaio. Pertanto l'atteggiamento personale è forse il fattore più importante nella successione. Infatti, il processo vero e proprio inizia sul piano personale dell'imprenditore stesso. È essenziale che sia fondamentalmente aperto a una soluzione successoria. Solo così riuscirà a «lasciar andare» la sua azienda. Inoltre, in questo processo sono necessari obiettivi e idee realistiche.

«È consigliabile occuparsi per tempo della propria successione.»

Roger Lüdi è Responsabile
Imposte e Successione.



■ In che modo?

Occorre confrontarsi con questioni molto diverse, ad esempio se la continuazione dell'attività sia effettivamente l'obiettivo principale e chi potrebbe rilevare l'azienda. Inoltre, bisogna riflettere su quanto si desidera ricavare finanziariamente dalla cessione dell'azienda, a quanto ammontano le imposte, quando e come si desidera cedere la direzione, se gradualmente o in un unico momento.

■ Quali altri aspetti sono da tenere a mente?

Raccomandiamo di coinvolgere nel processo di successione specialisti esterni, che possono essere professionisti del settore fiduciario, giuridico, bancario e della consulenza aziendale. Anche noi della BCG disponiamo di esperti in materia. Affianchiamo l'impresa nel percorso

verso una soluzione individuale adeguata. A tal fine è fondamentale armonizzare le esigenze e gli interessi sia privati sia aziendali. Il processo si svolge in genere in tappe e si protrae nell'arco di diversi anni. È quindi consigliabile occuparsi per tempo della propria successione.

■ Per concludere, quali tipi di successione esistono?

In linea di principio, la successione può avvenire all'interno o all'esterno della famiglia. Per le soluzioni esterne alla famiglia si distingue tra gestione esterna con controllo della famiglia, partecipazione/acquisizione, vendita totale o parziale, fusione con altra azienda o offerta pubblica iniziale (IPO). Se non si riesce a giungere alla successione, si deve considerare anche la possibilità di una liquidazione. I nostri esperti saranno lieti di fornire il loro supporto per soluzioni successorie su misura.



«Gli investimenti sono parte integrante dello sviluppo di un'impresa. Occorrono quindi un finanziamento solido e un partner su cui fare affidamento.»

Sebastian Degen,
Monsteiner

Affrontare le sfide fiscali e legali.

Con una pianificazione finanziaria precisa, imprenditrici e imprenditori possono ridurre i rischi fiscali e legali nella successione e garantire il successo futuro della loro azienda.

1. Imposte e contributi sociali

A seconda della forma giuridica dell'impresa, gli oneri fiscali e gli oneri sociali al momento della vendita possono essere considerevoli. Per questo motivo è importante valutare bene, fin dal principio, le opzioni per ridurli al minimo. Le cosiddette riserve tacite si generano quando i valori patrimoniali dell'impresa sono portati a un valore contabile inferiore al loro effettivo valore di mercato. Se realizzate, queste riserve possono comportare un elevato onere fiscale in caso di vendita dell'azienda a terzi. Se sussistono riserve tacite all'interno di una Sgl/SA e la partecipazione viene alienata, queste vengono trasferite al nuovo proprietario.

2. Trasformazione di una ditta individuale nel processo di successione

Può eventualmente valere la pena di cambiare la forma giuridica dell'azienda. Questa misura

consente, a determinate condizioni, di conseguire dalla vendita dell'azienda un utile di capitale esente da imposte. A questo scopo, tuttavia, nessuna partecipazione può essere alienata nei primi cinque anni dalla trasformazione della ditta individuale. Rispettando questi tempi, l'utile generato dalla vendita dell'azienda è soggetto all'imposta sugli utili da capitale; le persone giuridiche come la Sgl/SA in Svizzera, sono esenti da tale imposta.

3. Garantire il reddito e il patrimonio

Oltre alla successione aziendale, dovete garantire anche la vostra situazione reddituale personale e la previdenza per la vecchiaia. Le entrate derivanti dalla successione aziendale possono rappresentare un'importante fonte di sicurezza finanziaria durante il pensionamento. Assicuratevi inoltre che il vostro patrimonio continui a essere protetto anche dopo la cessione dell'azienda. I contratti o le strutture patrimoniali, come fondazioni familiari e holding, possono svolgere un ruolo importante per garantire il patrimonio per generazioni.

Verso nuovi orizzonti.

Dopo aver avviato la successione tramite una pianificazione dettagliata, occorre occuparsi della copertura privata. Dovreste coordinare tra loro i seguenti ambiti tematici.

Copertura infortuni

Come imprenditore e dipendente della vostra azienda, finora eravate coperti in caso di infortuni tramite l'assicurazione aziendale contro gli infortuni. Dopo la cessazione dell'attività lucrativa dovete integrare la copertura contro gli infortuni nella cassa malati.

Successione e previdenza ampliata

Di norma, la regolamentazione in materia di diritto matrimoniale e/o successorio viene stabilita al più tardi nel processo di successione. Se però non l'avete ancora fatto, dovreste occuparne ora. In linea di principio, per ogni costellazione familiare esiste una successione legale, che spesso tuttavia non corrisponde alle proprie volontà.

In caso di incapacità di discernimento permanente si applicano le disposizioni del Diritto della protezione degli adulti e dei minori. È tuttavia consigliabile una regolamentazione attiva tramite mandato precauzionale, testamento biologico e disposizioni in caso di de-

cesso. In questo modo aiuterete soprattutto i vostri familiari o le persone a voi vicine, che riceveranno istruzioni chiare.

Strutturazione del patrimonio e garanzia del reddito in età avanzata

Nel regolamento della successione si allestisce idealmente una pianificazione finanziaria accompagnatoria. Vengono rappresentati diversi scenari e occorre rispondere ad alcune domande. La pianificazione mostra, tra l'altro, quali valori patrimoniali sono disponibili, quali entrate sono previste e a quanto ammontano le eccedenze di spesa.

Su questa base viene allestito un modello patrimoniale e reddituale con i seguenti punti chiave:

- ✓ Garanzia di una riserva di liquidità sempre sufficiente per spese straordinarie e impreviste
- ✓ Garanzia del consumo regolare e necessario del patrimonio nell'ambito della vostra strategia d'investimento complessiva, ad esempio tramite prelevamenti del capitale di previdenza o trasferimento automatizzato mirato dagli investimenti patrimoniali a scopo di liquidità
- ✓ Definizione di una strategia di investimento adeguata con contributo al rendimento a breve e lungo termine

«L'acquisizione è stata un processo speciale che ha comportato una grande responsabilità. Per noi era importante portare avanti ciò che i nostri genitori e nonni hanno costruito.»

Tabea Hitz,
Imkerhof



29

Passaggio dall'attività imprenditoriale al pensionamento

Con la successione aziendale delegate la responsabilità, riducete notevolmente o addirittura del tutto il vostro orario di lavoro e vi riappropriare del vostro tempo. Tuttavia, questo presunto sollievo può anche generare incertezze o difficoltà. Magari non sapete cosa farvene di tutto questo tempo libero.

Anche in questo caso può essere utile una pianificazione adeguata, ad esempio con le seguenti idee, da avviare preferibilmente in anticipo:

- ✓ Fatevi assumere a tempo parziale come mentore o consulente.
- ✓ Assumete determinati mandati (CdA, fondazioni ecc.).
- ✓ Dedicatevi ai vostri hobby.
- ✓ Sfruttate le opportunità del volontariato o del networking.



Thomas Hitz
Responsabile Clientela
commerciale

«Le PMI sono la colonna portante dell'economia svizzera e svolgono un ruolo primario anche nei Grigioni. Come banca leader nel Cantone, siamo lieti di poter fornire consulenza e assistenza alle imprese grazie ai nostri servizi completi e alla nostra competenza specialistica.»

