

## Management Summary

### Situazione iniziale e obiettivi

Il presente rapporto fa parte di una serie di tre rapporti intesi a verificare la necessità di incentivi agli investimenti che sono stati redatti all'attenzione della SECO nel quadro della strategia turistica approvata il 15 novembre 2017 dal Consiglio federale. Si occupa del cambiamento strutturale nelle piccole aziende e nelle aziende a conduzione familiare del settore turistico, in particolare nelle aree montane e rurali. Il rapporto è incentrato specificamente sulle regolamentazioni della successione nelle aziende a conduzione familiare del settore alberghiero e gastronomico. Sono stati prefissati i seguenti obiettivi centrali:

1. Definizione di piccole aziende e aziende a conduzione familiare e analisi strutturale
2. Sfide generali per le piccole aziende del settore turistico e la loro importanza nella regolamentazione della successione
3. Illustrazione dei fattori di attrattività per successori e investitori nella regolamentazione della successione
4. Esposizione delle offerte di promozione e assistenza nella regolamentazione della successione (attori / offerte di promozione / servizi)
5. Identificazione di lacune nelle offerte e nei servizi e suggerimenti sulle azioni da intraprendere

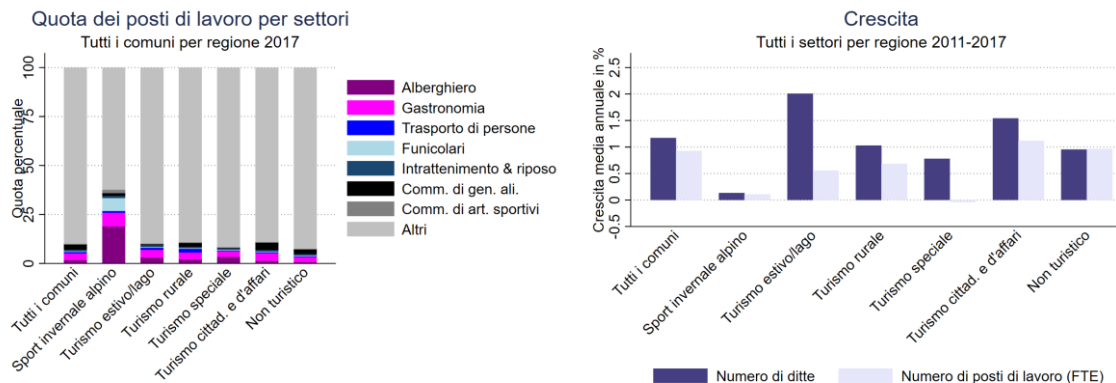
### Procedimento

Per raggiungere gli obiettivi citati si è fatto ricorso ad una combinazione di metodi. Essi hanno compreso analisi di documenti e letteratura nonché analisi statistiche di tre fonti di dati: la statistica strutturale delle imprese (STATENT) dell'UST, il barometro delle apprensioni di Hotelleriesuisse e le Structural Business Statistics dell'OCSE. Inoltre sono state svolte 16 interviste di esperti con imprenditori di successo e altri portatori di interessi coinvolti nel processo di successione e sono stati condotti studi di casi di riuscita successione intrafamiliare, fallita vendita e successione intrafamiliare in attesa. Si sono anche tenuti alcuni workshop di convalida. Per quanto riguarda le offerte di promozione e assistenza, oltre alla situazione in Svizzera sono state analizzate anche quelle dei Paesi limitrofi Germania, Austria e Italia (Alto Adige), comparandole ove possibile con quella della Svizzera. Alcuni obiettivi sono stati analizzati in base a più metodi attuando una triangolazione metodologica. In seguito, le constatazioni effettuate su sfide, fattori di attrattività e offerte di promozione vengono messe a confronto con l'obiettivo di identificare possibili offerte di promozione mancanti o anche ridondanti.

Infine, vengono tratti suggerimenti sulle azioni da intraprendere sulla base delle offerte attuali e delle possibili lacune. A titolo integrativo vengono messe in luce situazioni che legittimerebbero un'ulteriore promozione da parte dello Stato (Confederazione, cantoni, comuni) e si discute inoltre mediante quali strumenti concreti essa sarebbe possibile. Le lacune identificate e i suggerimenti sulle azioni da intraprendere sono stati convalidati nel quadro della seconda riunione del gruppo di accompagnamento.

## Constatazioni sul cambiamento strutturale delle piccole aziende e aziende a conduzione familiare

Figura 1: importanza dei settori secondo le regioni e crescita regionale



Fonte: Raffigurazione propria.

L'analisi dei dati di UST, Hotelleriesuisse e OCSE ha portato alle seguenti constatazioni:

- Esistono differenze strutturali tra aziende turistiche e non turistiche. Ad esempio, le aziende di tipo alberghiero tendono ad avere maggiori dimensioni. I settori turistici gastronomico, dell'intrattenimento e riposo e del commercio di articoli sportivi si caratterizzano invece per la presenza di piccole aziende. Le funicolari presentano strutture piuttosto grandi e non sono aziende a conduzione familiare.
- Esistono differenze di crescita tra le aziende di settori diversi: il numero di posti di lavoro e di ditte aumenta nel trasporto di persone, nelle funicolari, nell'intrattenimento e riposo e nella categoria Altro, mentre stagna o diminuisce nel settore alberghiero, nella gastronomia, nel commercio di generi alimentari e nel commercio di articoli sportivi. La debole crescita del commercio di generi alimentari può in parte spiegarsi con il consolidamento dell'incremento di produttività. Dato che nel settore alberghiero, nella gastronomia e nel commercio di articoli sportivi non è così, l'effettiva debolezza della crescita vi si può riconoscere dal numero di aziende e posti di lavoro.
- Esistono significative differenze strutturali regionali. I posti di lavoro dei settori turistici rappresentano percentuali molto ridotte (<7%) in tutte le regioni, fatta eccezione per i comuni con sport invernale alpino (>35%). Le aziende presenti nelle città hanno in media dimensioni doppie rispetto alle aziende situate in comuni con sport invernale alpino. Queste differenze si osservano in tutti i settori, pertanto non sono conseguenza di una composizione settoriale regionale.
- A livello regionale sussistono significative differenze di crescita misurate dal numero di aziende e posti di lavoro: i comuni con sport invernale alpino sono quelli che crescono più debolmente rispetto ad altre categorie di comuni, mentre i comuni con turismo d'affari sono quelli che crescono di più. La stagnazione dei comuni alpini non può spiegarsi né con un incremento della produttività né con tassi di crescita specifici del settore. Se ne può dunque dedurre che le regioni alpine presentano una reale debolezza di crescita.
- La regolamentazione della successione è un tema importante nel settore alberghiero, anche se è nelle aziende alpine di piccole dimensioni che riveste la maggiore importanza.
- Le differenze strutturali con i Paesi limitrofi non sono cambiate nel tempo.

La debolezza della crescita in termini di aziende e posti di lavoro si riferisce principalmente allo spazio alpino, mentre nella gastronomia e nel settore alberghiero può appena spiegarsi con un incremento della produttività. I due settori costituiscono inoltre una percentuale notevole delle aziende turistiche. Il presente studio è dunque incentrato su questi due settori nello spazio alpino.

## Constatazioni sulle sfide affrontate dai cedenti

Come sfide generali sono state identificate la globalizzazione, la digitalizzazione, lo svantaggio della Svizzera in termini di costi, l'attrattività dei posti di lavoro e la scarsità di personale qualificato ad essa correlato, il cambiamento in corso delle abitudini di viaggio e il cambiamento climatico. Le sfide insite nel processo di successione sono state suddivise in cinque piani (piano personale, piano interpersonale, piano del processo, piano aziendale e contesto operativo (cfr. figura 2)).

Figura 2: sfide affrontate dal cedente



Fonti: Cavelti et al. 2018; Credit Suisse e HSG, 2009, 2016; De Massis et al., 2008; Feldmann & Heer, 2016; Huber, 2019; HWB Unternehmerberatung, 2020; KMU Forschung Austria, 2014; Kohl & Partner; Pikkemaat & Peters, 2016; Wegmann & Wieseahn, 2015.

Nelle interviste con 16 esperti è stata valutata la rilevanza delle sfide. Ne sono state tratte le seguenti constatazioni:

- Le sfide sul piano personale (finanziarie e affettive) rivestono l'importanza maggiore per il processo di successione.
- Gli aspetti finanziari sul piano personale e aziendale sono classificati come rilevanti o molto rilevanti. Qui l'aspetto centrale è costituito dalla previdenza per la vecchiaia del cedente, che consiste nel capitale investito nell'azienda. Nelle successioni all'interno delle famiglie questi aspetti finanziari svolgono un ruolo meno importante che nelle successioni esterne alle famiglie.
- Nei colloqui personali si è accennato molto spesso ad aspetti affettivi come il fatto di prendere commiato dall'azienda. È essenziale che il cedente sia in grado di differenziare tra sé come individuo e l'azienda.
- Occuparsi con anticipo sufficiente di una soluzione per la successione costituisce una sfida

- La determinazione del prezzo è spesso impegnativa, poiché il cedente ha spesso una stima eccessiva del valore.
- Appare essenziale una comunicazione a quattr'occhi tra il cedente e il cessionario, e la distribuzione dei ruoli dovrebbe essere definita chiaramente.
- L'esistenza di personalità note e di persone fortemente legate all'azienda rende più difficile la regolamentazione della successione.
- La rilevanza della struttura e dell'organizzazione del processo e lo sforzo necessario per cercare un cessionario sono spesso sottovalutati.
- Le opportunità di posizionamento futuro dell'azienda sono più importanti del posizionamento attuale.
- L'accompagnamento da parte di esperti esterni può essere molto utile

Nel complesso si può concludere che nella regolamentazione della successione di piccole aziende e aziende a conduzione familiare del settore turistico le finanze costituiscono sfide centrali, ma che anche gli affetti e i rapporti interpersonali sono importanti.

### Constatazioni relative ai fattori di attrattività percepiti dai cessionari

Sono stati messi in luce anche i fattori di attrattività percepiti dai cessionari, suddividendoli poi in cinque piani (cfr. figura 3).

Figura 3: fattori di attrattività dal punto di vista dei cessionari



Fonti: Cavelti et al., 2018; Durst & Kaufmann, 2007; Feldmann & Heer, 2016; Halter & Schröder, 2012; Huber, 2019; Kohl & Partner; Merchant et al., 2018; Wegmann & Wieseahn, 2015; Zehrer & Leiss, 2018.

Nelle interviste con 16 esperti è stata valutata la rilevanza delle sfide. Ne sono state tratte le seguenti constatazioni:

- Il finanziamento è considerato il fattore più rilevante. Procurarsi capitale proprio sufficiente è molto impegnativo soprattutto per i cessionari giovani. I giovani sono spesso meno propensi al rischio.
- Sul piano personale il ruolo decisivo lo svolgono i fattori di competenza, sul piano interpersonale i fattori umani. La chimica tra il cedente e il cessionario facilita una cessione priva di difficoltà.

- Una buona preparazione del procedimento di cessione è decisiva.
- Il prezzo d'acquisto e la valutazione dell'azienda costituiscono due dei principali fattori di attrattività, cui è correlata anche la capacità di rendimento dell'azienda.
- Talvolta il cambiamento di imprenditore influisce molto anche sulla clientela e sulla capacità di rendimento dell'azienda.
- Sono decisive anche la qualità delle attrezzature e le possibilità di espansione ad esse correlate. Spesso risultano più attraenti le aziende con potenziale ma con un minore posizionamento o successo.
- Tra tutti i fattori valutati, la minore rilevanza viene ascritta all'organizzazione dell'azienda.
- Viene attribuita una notevole rilevanza all'ambiente concorrenziale e ai fattori economici.

Come era già avvenuto riguardo alle sfide, anche nelle interviste con esperti è stato possibile concludere che i fattori di attrattività più rilevanti sono quelli finanziari. In alcuni fattori di attrattività si possono constatare chiare differenze in funzione della parte che effettua la valutazione. Ad esempio, i cessionari danno ai fattori umani un'importanza molto maggiore di quella loro attribuita dai cedenti, mentre il prezzo viene giudicato di pari rilevanza da tutte le parti.

### **Constatazioni relative alle offerte di promozione e assistenza nella regolamentazione della successione**

Nello studio sono state esaminate offerte di promozione e assistenza, sia private che statali, esistenti in ambito nazionale ed estero. Sono state identificate le seguenti offerte:

- Per quanto riguarda gli strumenti promozionali statali, in Svizzera si tratta principalmente di prestiti, fideiussioni, contributi a fondo perso e l'esenzione dall'imposta sulle successioni.
- La SCA indirizza fortemente l'attività promozionale della Confederazione alle aziende di tipo alberghiero.
- Gli strumenti promozionali cantonali sono molteplici ma poco strutturati.
- Da parte privata, in Svizzera vengono offerti servizi di consulenza che comprendono un aiuto alla ricerca di un successore, alla determinazione del valore dell'azienda, al processo di rilevamento, al finanziamento e alle questioni legali, nonché un'assistenza generica. Questi servizi vengono peraltro offerti da un gran numero di fornitori e in combinazioni diverse.
- Mentre l'offerta di servizi si distingue appena da quella esistente all'estero, fuori dal territorio nazionale la promozione statale è incentrata maggiormente sui contributi sui costi di interesse e sui finanziamenti mezzanini.

Nell'opinione di CRED-T/K+P, le valutazioni relative alle offerte di promozione e assistenza basate sulle interviste permettono di trarre le seguenti conclusioni:

- L'efficacia degli strumenti promozionali di tipo finanziario è controversa. Spesso gli strumenti promozionali dipendono gli uni dagli altri.
- L'efficacia dell'appoggio offerto mediante servizi viene giudicata perlopiù positivamente.
- Il panorama promozionale svizzero è poco chiaro e differisce da un cantone all'altro e da un settore all'altro.
- Sebbene i cessionari menzionino le cooperative di fideiussione quali punti di contatto centrali, si ritiene che esse siano troppo poco conosciute.

- Non esistono promozioni nella fase di progettazione/ideazione (tranne in Canton Ticino con l'Hotel Manager).
- Spesso le offerte di promozione non servono direttamente per la successione ma piuttosto per i successivi investimenti, per evitare una stasi degli investimenti.

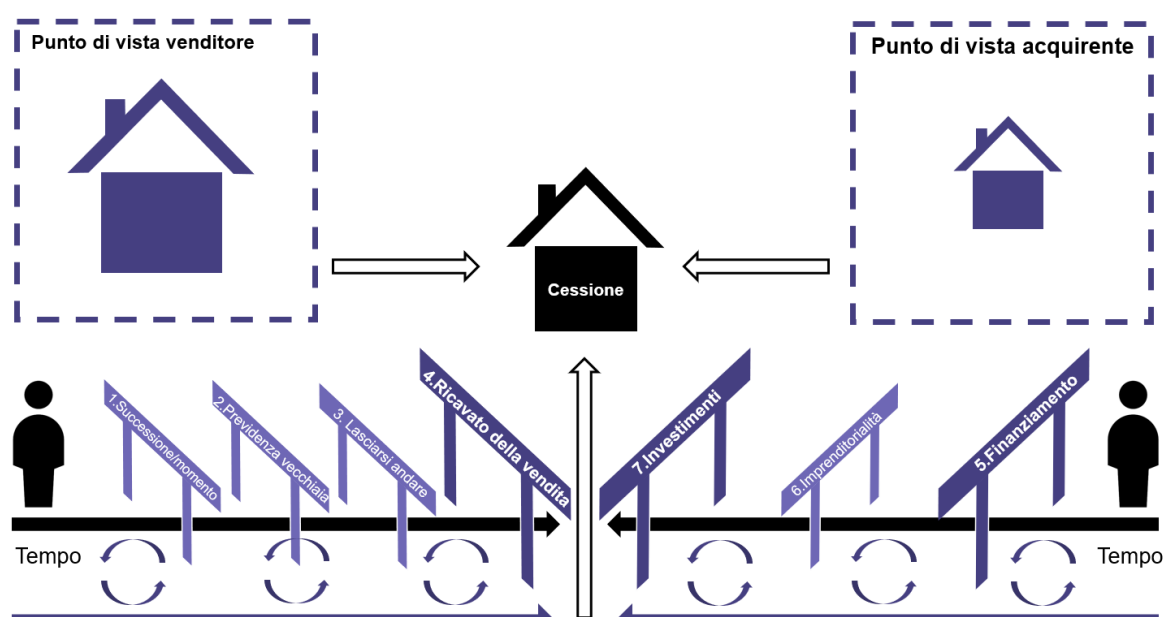
Mettendo a confronto le sfide e i fattori di attrattività con le offerte di promozione e assistenza, è possibile trarre le seguenti conclusioni:

- In Svizzera l'offerta di strumenti promozionali di tipo finanziario appare ampiamente sufficiente a provvedere il capitale mancante agli acquirenti. Peraltro l'accesso è poco chiaro e difficile da comprendere.
- L'offerta di servizi ausiliari è vasta e copre tutte le sfide e i fattori di attrattività. Tuttavia l'accesso richiede un alto grado di coordinazione ed è inoltre reso ancora più difficile da asimmetrie nelle informazioni.
- Nelle successioni intrafamiliari una terza persona neutrale può fungere da aiuto scandagliando temi personali e interpersonali.

### Constatazioni relative alle lacune nelle offerte e nei servizi

Per identificare lacune nelle offerte e nei servizi dei fornitori privati e delle entità statali, si è illustrato il processo di rilevamento dal punto di vista del cedente e del cessionario, identificando in ciascun caso gli ostacoli che bisogna superare per la riuscita della successione (c.fr figura 4).

Figura 4: sette ostacoli centrali nel processo di successione

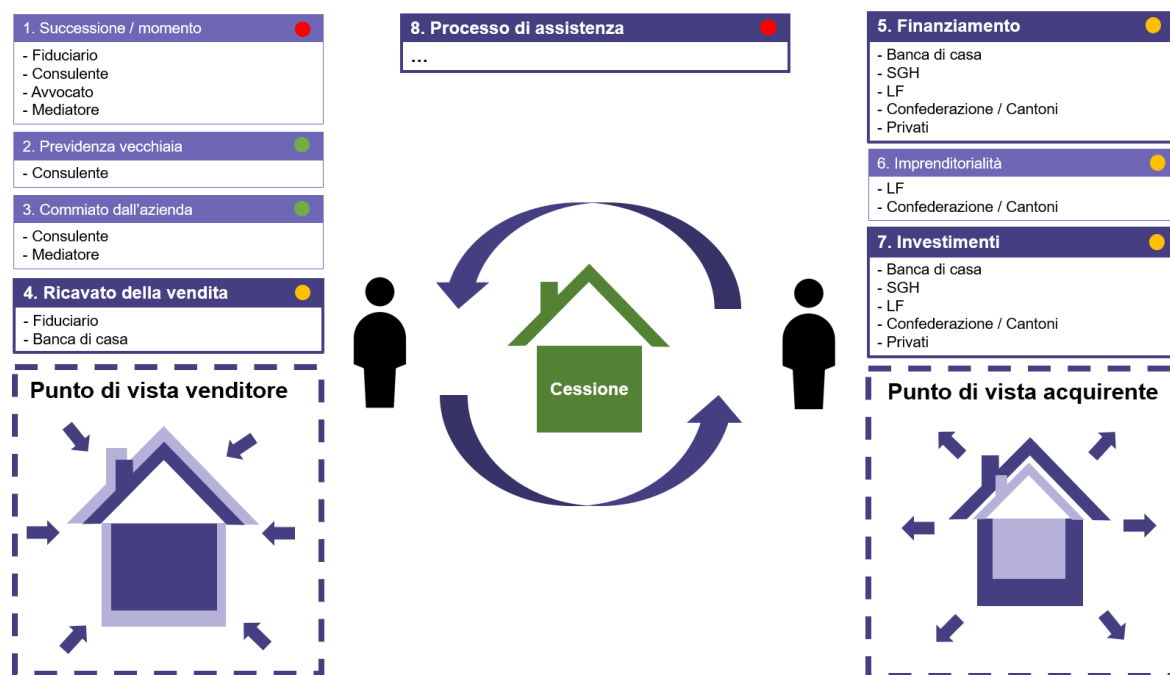


Fonte: Rappresentazione propria.

Da parte del venditore (cedente) sono stati identificati quattro ostacoli: la scelta del momento della successione, l'assicurazione della previdenza per la vecchiaia, il commiato dall'azienda e il ricavato della vendita, fermo restando che il ricavato della vendita rappresenta l'ostacolo più grande. Da parte dell'acquirente (cessionario) sono stati identificati tre ostacoli: il primo è il finanziamento dell'acquisto, il secondo l'imprenditorialità,

che comprende tra l'altro la propria disponibilità al rischio e l'equilibrio tra lavoro e vita privata, e il terzo è l'ostacolo dell'investimento, che definisce le possibilità di investimento dopo il rilevamento. Viene attribuito un valore maggiore all'ostacolo del finanziamento e all'ostacolo dell'investimento, data la sfida che rappresentano e la dipendenza spesso esterna che comportano. Dato che si è potuto dimostrare che in Svizzera esistono molti strumenti promozionali e di assistenza privati e statali ma che accedervi è spesso reso difficile da asimmetrie nelle informazioni, il processo di assistenza è stato definito come ostacolo a sé stante e di una certa entità per entrambe le parti.

**Figura 5: efficacia delle offerte di assistenza nell'aiutare il venditore e l'acquirente a superare gli ostacoli nel processo di consegna**



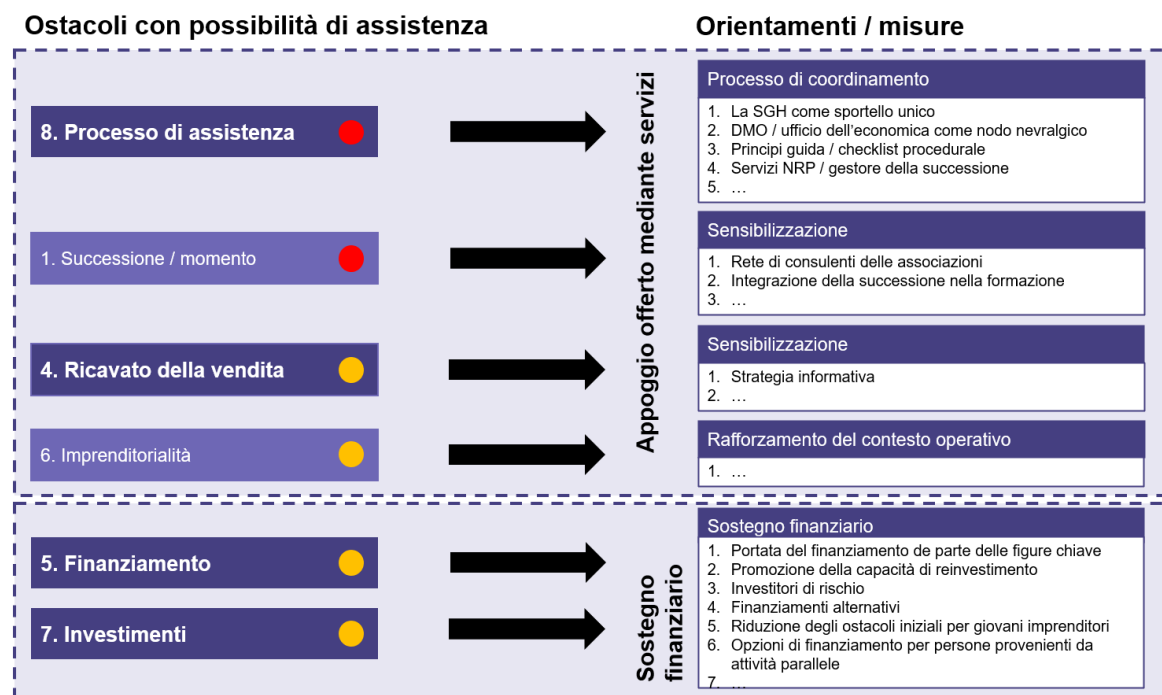
Fonte: Raffigurazione propria.

La figura 5 mostra mediante un sistema a semaforo quale sia l'efficacia delle offerte di promozione e assistenza private e statali nell'aiutare a superare i singoli ostacoli e dove sia possibile individuare un potenziale di miglioramento (rosso). Vengono giudicate efficaci le offerte relative alla previdenza per la vecchiaia e al commiato dall'azienda. Di media efficacia appaiono le offerte relative al ricavato della vendita, al finanziamento, all'imprenditorialità e agli investimenti. Si evince inoltre che le offerte relative alla determinazione del momento della successione e al processo di assistenza sono giudicate attualmente le più inefficaci e che pertanto in questo aspetto esiste un potenziale di miglioramento.

## Suggerimenti sulle azioni da intraprendere

Per tutti gli ostacoli, tranne che per gli ostacoli per i quali esiste un'assistenza efficace, sono stati sviluppati possibili orientamenti con misure correlate, illustrati nella figura 6.

Figura 6: lacune e relativi orientamenti e misure



Fonte: Raffigurazione propria.

In seguito, sono stati esaminati la realizzabilità delle misure e l'effetto previsto. Solo due misure hanno ottenuto la priorità 1. Sono entrambe misure che possono essere attuate nell'ambito della SCA. Raccomandiamo pertanto un *ulteriore sviluppo dello strumento di politica turistica SCA* al fine di rafforzare la regolamentazione della successione nelle piccole aziende e nelle aziende a conduzione familiare del settore turistico in due aspetti:

In primo luogo, a nostro vedere sarebbe opportuno sviluppare ulteriormente la SCA come *servizio di coordinamento per il processo di successione*. Per rafforzare la vicinanza alle singole figure chiave e minimizzare in questo modo la resistenza alla consulenza, potrebbero essere utili sedi locali o gestori di successioni locali. L'offerta potrebbe inoltre incentrarsi sul settore alberghiero. In secondo luogo, a nostro vedere sarebbe opportuno ampliare o rendere più visibile l'*offerta di valutazioni neutrali delle aziende* al fine di ridurre l'ostacolo del prezzo d'acquisto. Entrambi gli approcci sono rivolti alle asimmetrie nelle informazioni, pertanto sono legittimabili sotto l'aspetto economico. La limitazione dello strumento al turismo, ovvero al settore ricettivo, può essere legittimata dalle caratteristiche del legame con il territorio e del ruolo centrale dell'imprenditore del settore ricettivo. Rispetto al resto del settore ricettivo, la limitazione al settore alberghiero potrebbe essere normalmente motivata da una rilevanza sistemica nettamente maggiore a livello locale e da un maggiore bisogno di investimenti.