A photograph of a family walking away from the camera in a field. In the foreground, an elderly man and woman are seen from behind, looking towards a younger family in the distance. The scene is set in a hazy, mountainous landscape under a soft sky.

Ostacoli nel trasferimento aziendale interno alla famiglia

Studio sulla successione aziendale 2026



Indice

- 3 Premessa
- 5 Candidati alla successione di imprese a conduzione familiare
- 9 Motivi per il fallimento delle successioni aziendali interne alla famiglia
 - 11 «Incapacità»: mancanza di competenze o di risorse
 - 13 «Rifiuto»: mancanza di propensione alla successione
 - 14 «Impossibilità»: condizioni quadro familiari/strutturali restrittive
- 16 Conclusione: nulla è scontato
- 17 Raccomandazioni pratiche per i titolari di azienda



Studio sulla successione aziendale 2026

Si prega di notare le importanti informazioni legali in calce alla pubblicazione.

Autori

Pascal Zumbühl, UBS Switzerland AG
Dr. Marie Klein, CFB-HSG

Redazione

Christine Mumenthaler
Agnes Zavala

Chiusura di redazione

5 marzo 2026

Grafica

CIO Content Design

Immagine di copertina

Archivio di immagini UBS

Lingue

Tedesco, francese, italiano

Contatto

ubs-cio-wm@ubs.com

Premessa

Il panorama imprenditoriale svizzero si contraddistingue per la forte presenza di imprese a conduzione familiare: circa due terzi di tutte le PMI si definiscono tali. Ciò significa che in Svizzera ci sono circa 350 000 aziende familiari. Sono prevalentemente possedute da una o più famiglie e spesso mirano a mantenere l'impresa in mano alla famiglia. Affinché ciò sia possibile, occorre un'opportuna pianificazione successoria. Secondo un sondaggio di UBS, quasi una PMI su tre si troverà nei prossimi cinque anni a fare i conti con un trasferimento di proprietà. Infatti entro la fine del 2030, all'incirca 112 000 imprese a conduzione familiare potrebbero ambire a un ricambio generazionale. A fronte di una quota di trasferimenti aziendali del 65%, nei prossimi cinque anni saranno circa 73 000 le imprese a conduzione familiare che avranno effettivamente concluso il trasferimento.¹ Alla luce di queste cifre, oggi è più importante che mai disporre di conoscenze approfondite sulle sfide della successione aziendale interna alla famiglia.

Il nostro terzo studio sulla successione aziendale analizza le sfide del trasferimento aziendale interno alla famiglia da una nuova prospettiva, concentrandosi sui candidati alla successione di imprese a conduzione familiare. Le loro esigenze e le motivazioni che li spingono a rilevare l'impresa a conduzione familiare, sono un'importante tassello nel caso dell'FBO (family buy-out). Lo studio mostra che è possibile

superare alcuni ostacoli del trasferimento aziendale interno alla famiglia con l'aiuto di una pianificazione successoria attiva e previdente. Allo stesso tempo è comunque necessario valutare opzioni di successione alternative.

Lo studio condotto congiuntamente dal Center for Family Business dell'Università di San Gallo (CFB-HSG) e dal Chief Investment Office (CIO) di UBS, si basa su una collaborazione di ricerca pluriennale tra il CFB-HSG e l'ex Credit Suisse. Ciò evidenzia l'impegno di UBS nell'accompagnare attivamente gli imprenditori in ogni fase, dalla fondazione fino alla successione e oltre. La lungimiranza e un forte partner al proprio fianco sono fondamentali soprattutto per temi emotivi come la successione aziendale.

Vi invitiamo a considerare i risultati di questo studio nell'ambito della vostra pianificazione successoria, in modo da poter affrontare e superare le complessità della successione aziendale interna alla famiglia.

Patrick Forte

Responsabile
Corporate Finance Svizzera
UBS Switzerland AG

Prof. Dr. Thomas Zellweger

Direttore esecutivo
KMU-HSG e CFB-HSG
Università di San Gallo

¹ Si veda UBS e CFB-HSG (2026). Successione aziendale in Svizzera: di che cosa si tratta?



Struttura dello studio

Il presente studio esamina la tematica della successione aziendale dalla prospettiva dei potenziali successori di imprese a conduzione familiare. Dopo un'analisi delle esigenze e delle motivazioni dei candidati alla successione, vengono approfondite le ragioni che inducono a rilevare l'impresa a conduzione familiare, nonché le aspettative dei titolari di azienda nei confronti dei potenziali successori. Vengono poi individuati i rischi centrali per il fallimento di una successione interna alla famiglia e ricavate raccomandazioni pratiche per i titolari di azienda. I risultati si basano su un sondaggio condotto a settembre del 2025 tra oltre 50 candidati alla successione nelle imprese a conduzione familiare (si veda il riquadro 1 «Metodologia dello studio»).



52 candidati alla successione di imprese a conduzione familiare

A settembre 2025, in occasione del nostro sondaggio, 52 candidati alla successione di imprese a conduzione familiare hanno condiviso i loro pareri sulla successione aziendale interna alla famiglia.

Riquadro 1

Metodologia dello studio

Al sondaggio hanno partecipato nel complesso 52 potenziali successori di imprese a conduzione familiare. Il 94% dei partecipanti è rappresentato da discendenti diretti dell'attuale titolare di azienda, dunque dal figlio o dalla figlia, e la maggior parte dei partecipanti al sondaggio è di sesso maschile (65%). Al momento del sondaggio a settembre 2025, gli intervistati avevano in media 27 anni ed erano pertanto parte di una generazione che sta ancora seguendo una formazione, che sta studiando all'università oppure che è alle prese con le prime esperienze lavorative. Il questionario online è stato inviato in primo luogo ai membri attuali e passati dell'associazione degli studenti HSG «Family Business Club» che sono tutti legati a un'impresa a conduzione familiare.

Circa il 52% degli intervistati non è attualmente attivo nell'impresa a conduzione familiare o non lo è ancora, mentre il 38% vi lavora già attivamente e il 10% è stato coinvolto in passato. Il 52% delle successioni delle imprese a conduzione familiare riguarda una PMI (da 1 a 249 collaboratori) e il 48% una grande impresa (250 collaboratori o più).




Serie di cinque studi

Questo è il terzo di una serie di cinque studi sul tema della successione aziendale.



Collaborazione pluriennale con il CFB-HSG

Già nei precedenti studi del 2009, 2013, 2016 e 2022 sono state analizzate questioni importanti sul tema della successione aziendale.

A large, soft-focus background image of a woman with shoulder-length blonde hair, wearing a white collared shirt and a dark blazer. She is looking off to the right with a thoughtful expression. The background shows a blurred cityscape with buildings.

Candidati alla successione di imprese a conduzione familiare



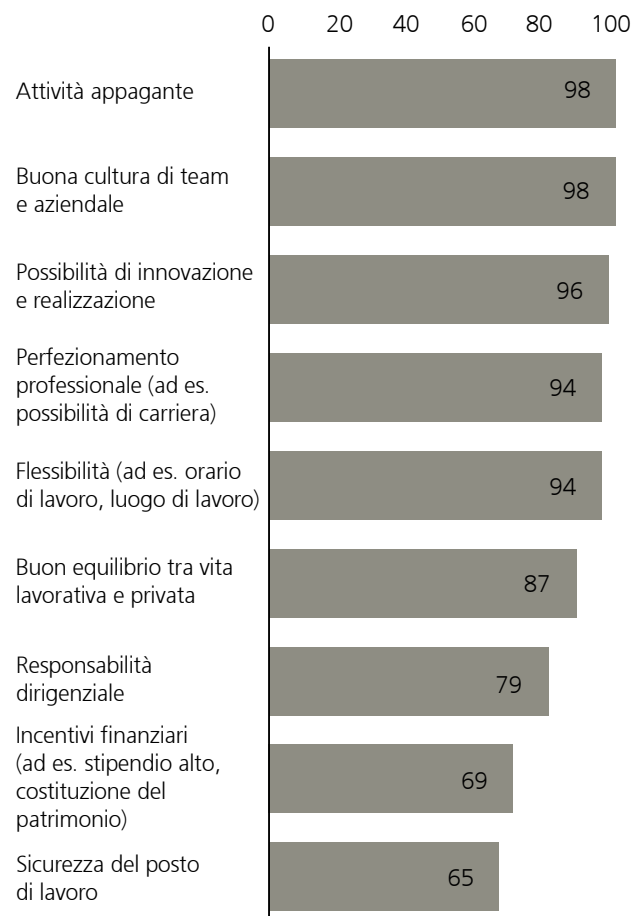
Spesso, quando si parla di trasferimento aziendale interno alla famiglia, non si presta abbastanza attenzione alle esigenze e alle motivazioni della generazione subentrante, sebbene questa rappresenti un'importante tassello nel processo di successione aziendale. Abbiamo intervistato i candidati alla successione in merito alle loro esigenze per l'esercizio della futura attività lavorativa, a prescindere se nell'impresa a conduzione familiare o in un altro posto di lavoro. Il sondaggio mostra che i classici sistemi di incentivazione da soli non sono (più) sufficienti per motivarli ad accettare un lavoro nell'impresa a conduzione familiare (figura 1).

- » Quasi tutte le persone appartenenti alla generazione subentrante ritengono importanti un **lavoro appagante** (98%) e una **buona cultura aziendale** (98%).
- » Il forte valore attribuito alle **possibilità di innovazione e realizzazione** (96%) nonché al **perfezionamento professionale** (94%) indica che i successori sono senz'altro disposti a impegnarsi attivamente e a contribuire a plasmare il futuro di un'azienda.
- » L'elevata importanza data alla **flessibilità** (94%) e a un buon **equilibrio tra vita lavorativa e privata** (87%) corrisponde alle aspettative nei confronti del mondo del lavoro contemporaneo. Questi aspetti svolgono un ruolo chiave nel consentire il passaggio generazionale in azienda.

Figura 1

Incentivi finanziari e sicurezza sono secondari

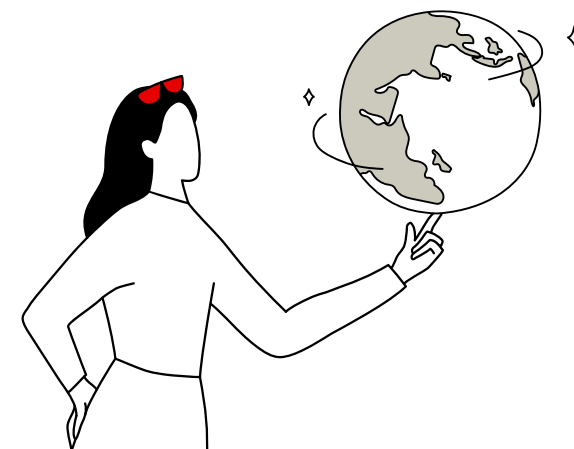
Importanza per l'esercizio del lavoro futuro, a prescindere se all'interno o all'esterno della propria impresa a conduzione familiare, in percentuale



Fonte: HSG, UBS

- » Gli **incentivi finanziari** (69%) e la **sicurezza del posto di lavoro** (65%) non sono irrilevanti, ma passano in secondo piano. I candidati alla successione di sesso maschile attribuiscono un peso maggiore agli incentivi finanziari (80% rispetto al 53% delle donne), mentre le candidate danno priorità alla sicurezza del posto di lavoro (82% contro il 59% degli uomini).

È interessante notare che i candidati alla successione intervistati si distinguono in qualche modo dai loro coetanei per quanto riguarda le esigenze. Studi internazionali mostrano che per i millennial e la generazione Z, l'indipendenza finanziaria e la sicurezza del lavoro hanno una maggiore rilevanza rispetto ad esempio alle possibilità di perfezionamento professionale.² Tanti candidati alla successione crescono invece in un ambiente in cui sono già tutelati sul piano finanziario e hanno anche la prospettiva di un posto di lavoro «sicuro», motivo per cui mettono in primo piano altre esigenze e motivazioni.



² Si veda Deloitte (2025). Gen Z and Millennial Survey – Growth and the pursuit of money, meaning, and well-being.



Inoltre, stando al sondaggio, la maggior parte dei candidati alla successione, in particolare le donne, indica soprattutto motivazioni intrinseche tra le ragioni che spingono a rilevare l'impresa a conduzione familiare (figura 2).

» L'**autorealizzazione imprenditoriale** (94%), la **responsabilità nei confronti di collaboratori e partner commerciali** (86%) e la **prosecuzione della tradizione familiare** (84%), sono i motivi principali che inducono a rilevare l'azienda. Le candidate alla successione danno nel complesso un'importanza leggermente maggiore a queste motivazioni intrinseche rispetto ai colleghi di sesso maschile.

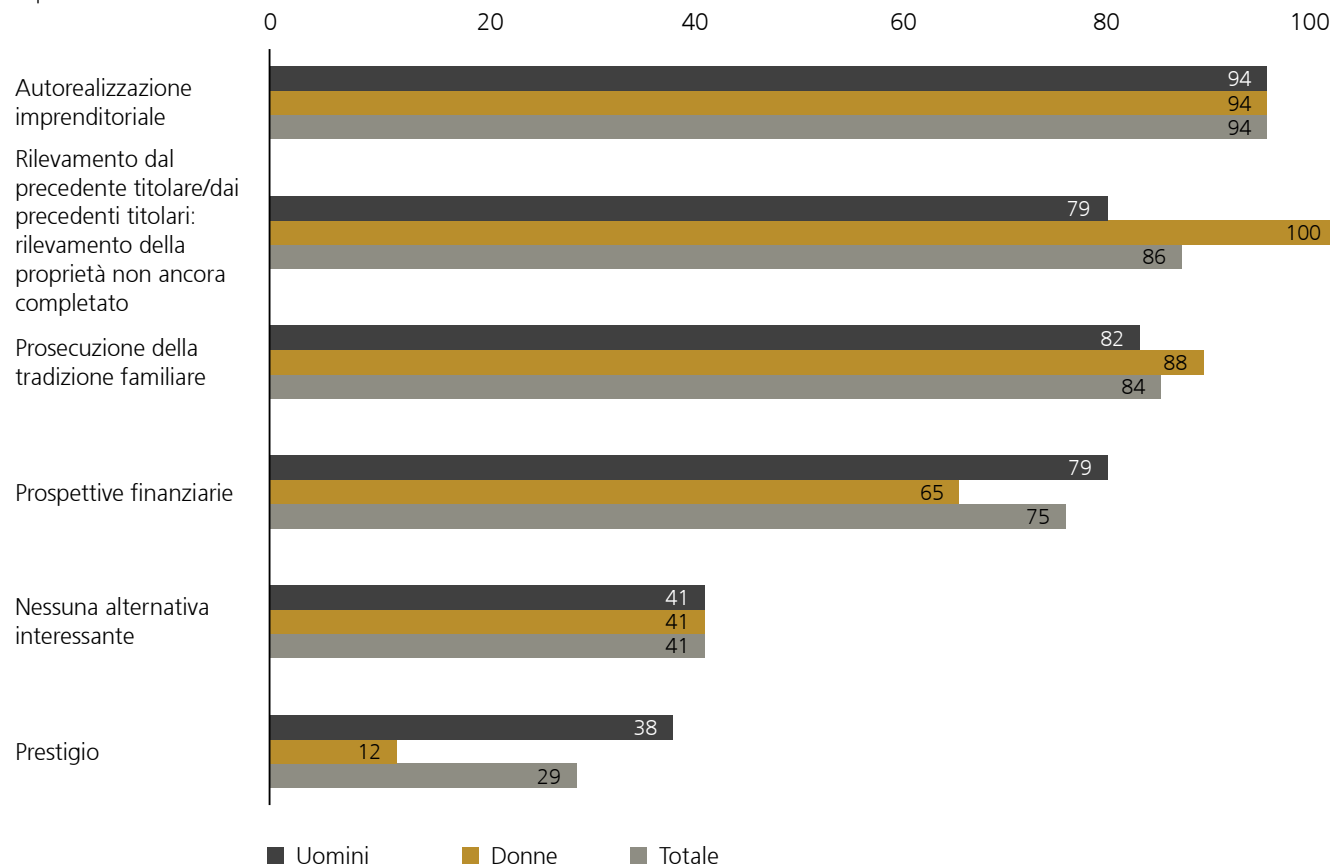
» Le **prospettive finanziarie** (75%) e il **prestigio** (29%) sono aspetti meno incisivi per la decisione di rilevare l'azienda. I candidati alla successione di sesso maschile attribuiscono tuttavia maggiore importanza delle colleghe agli aspetti finanziari e al prestigio.

Oltre alle esigenze e alle motivazioni proprie dei candidati alla successione, sono decisive anche le aspettative degli attuali titolari di azienda nei confronti dei potenziali successori. Se le pretese dei titolari di azienda verso i candidati alla successione sono percepite come troppo elevate, ciò può scoraggiare il rilevamento dell'azienda. Secondo i candidati alla successione, prima dell'inizio del lavoro gli attuali

Figura 2

Successori motivati a livello intrinseco

Motivazione/motivi che inducono a rilevare ipoteticamente l'impresa a conduzione familiare, in base al sesso dei candidati alla successione, in percentuale



Fonte: HSG, UBS



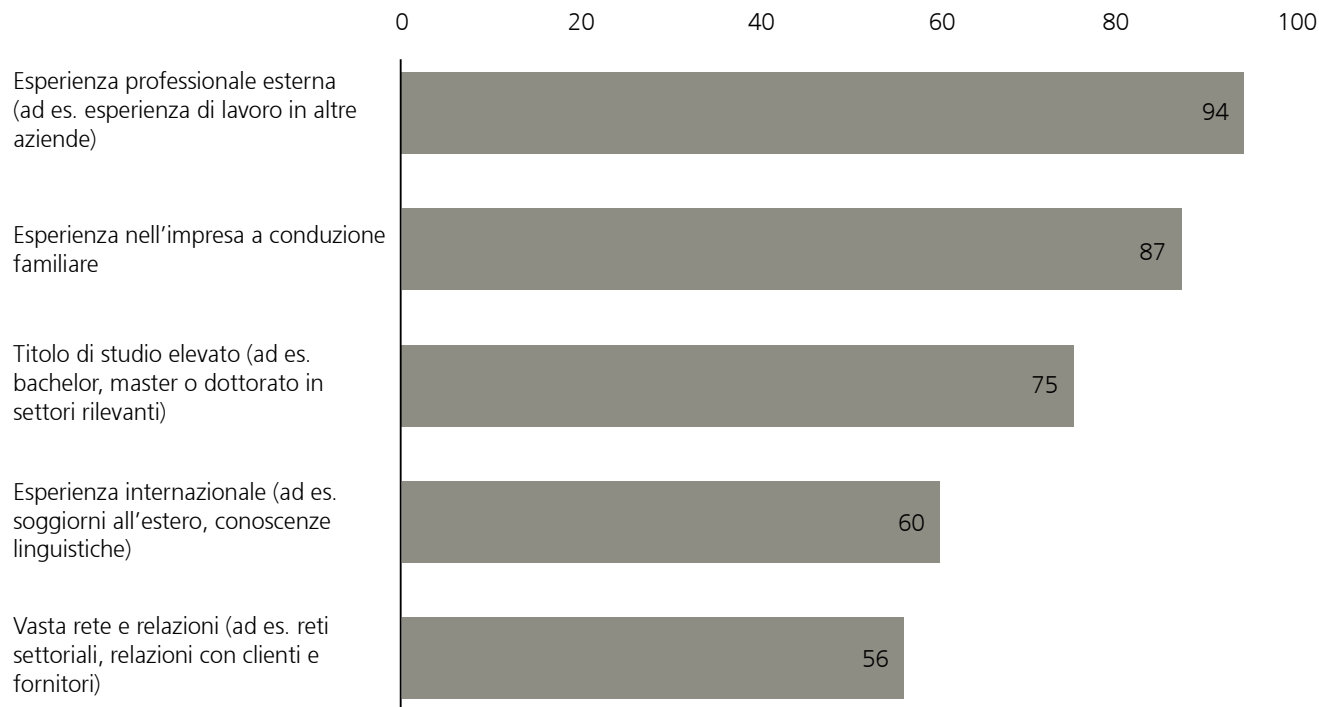
titolari di azienda danno peso soprattutto all'esperienza professionale (figura 3), ancor più che a un titolo di studio elevato in un settore rilevante.

- » **Esperienza professionale esterna** (94%) ed **esperienza nell'impresa a conduzione familiare** (87%) sono percepite dai candidati alla successione come i requisiti principali. L'esperienza professionale esterna viene vista come un elemento essenziale per la maturità imprenditoriale e le nuove idee, mentre l'esperienza nell'impresa a conduzione familiare rafforza l'identificazione e la comprensione delle procedure interne.
- » **Titolo di studio elevato** (75%) ed **esperienza internazionale** (60%) sono anch'essi giudicati rilevanti, tuttavia molto più spesso nelle grandi imprese che nelle PMI. Ciò può dipendere dal fatto che le grandi imprese sono più complesse, operano sul piano internazionale e hanno pretese maggiori nei confronti di direzione e management.
- » Una **vasta rete** (56%) viene considerata importante da oltre la metà dei candidati alla successione, ma può essere sviluppata anche dopo l'inizio del lavoro nell'impresa a conduzione familiare.

Figura 3

Pretese dei titolari di azienda


Pretese dei titolari di azienda nei confronti dei candidati alla successione in termini di traguardi e criteri prima dell'inizio del lavoro nell'impresa a conduzione familiare (dal punto di vista dei candidati alla successione), in percentuale



Fonte: HSG, UBS



Esempio: il 94% dei candidati alla successione ritiene che i titolari di azienda considerino l'esperienza professionale esterna prima dell'inizio del lavoro come un importante criterio di selezione.

A photograph of a man with a beard and grey hair, wearing a blue suit jacket over a white shirt, sitting on a tan leather sofa in a dimly lit lounge. He is holding a black mobile phone to his ear. The background features warm, ambient lighting from lamps and a potted plant on a side table.

Motivi per il fallimento delle successioni aziendali interne alla famiglia



La prassi mostra che tanti candidati alla successione sono incerti circa il rilevamento dell'impresa a conduzione familiare: al momento del sondaggio, solo il 19% dei candidati alla successione intervistati (età media: 27 anni) aveva la certezza di rilevare l'azienda. Tra i millennial (anni di nascita dal 1980 al 1995), questo valore si attesta al 37%, mentre per la generazione Z (anni di nascita dal 1996 al 2010) al 9%. Solo il 12% delle candidate alla successione è certa di rilevare l'impresa a conduzione familiare, mentre questo valore è pari al doppio tra i colleghi di sesso maschile (figura 4).

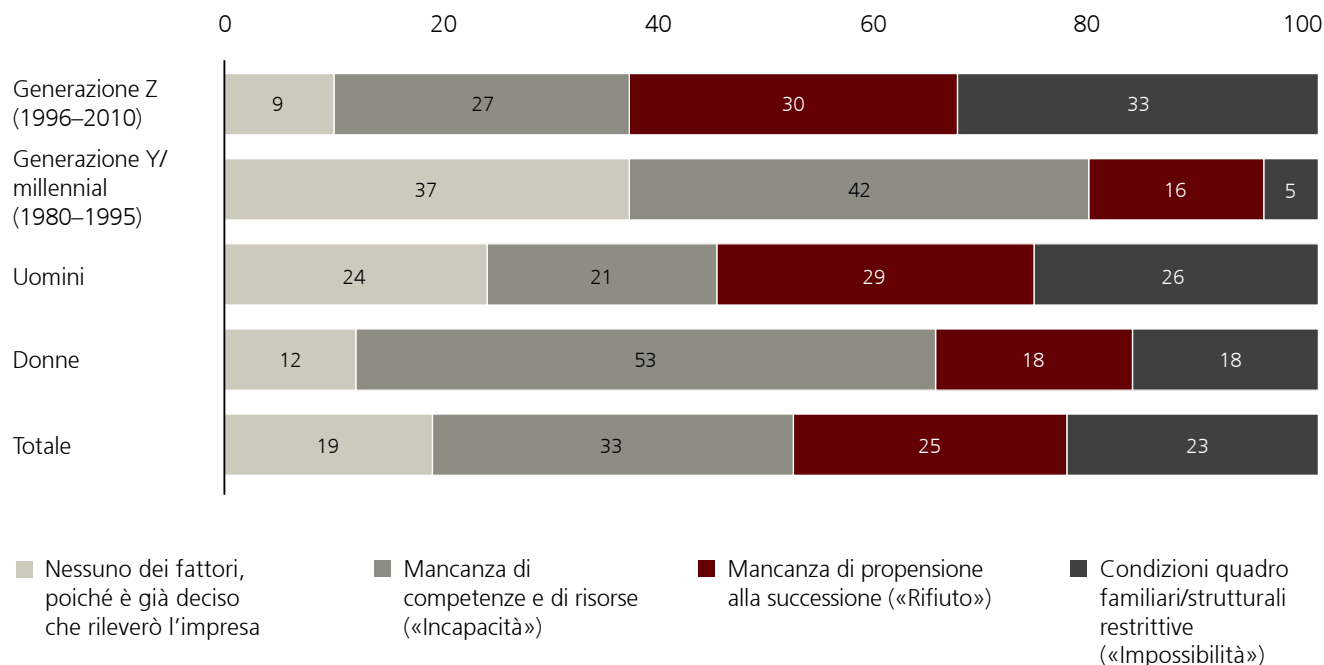
Per la maggioranza esiste dunque la possibilità che l'impresa vada a un altro membro della famiglia o al di fuori della famiglia. Le cause del fallimento di una successione aziendale interna alla famiglia sono molteplici. Tuttavia, si possono identificare i tre motivi principali elencati di seguito.

1. **«Incapacità»:** mancanza di competenze e di risorse per il rilevamento dell'impresa (33%)
2. **«Rifiuto»:** mancanza di interesse al rilevamento dell'impresa (25%)
3. **«Impossibilità»:** condizioni quadro familiari o strutturali restrittive (23%)

Figura 4

Rischi per la mancata successione aziendale secondo i potenziali successori

Rischio principale per il fallimento della successione aziendale indicato dai candidati alla successione intervistati, in base all'età/alla generazione e al sesso, in percentuale



Fonte: HSG, UBS



«Incapacità»: mancanza di competenze o di risorse

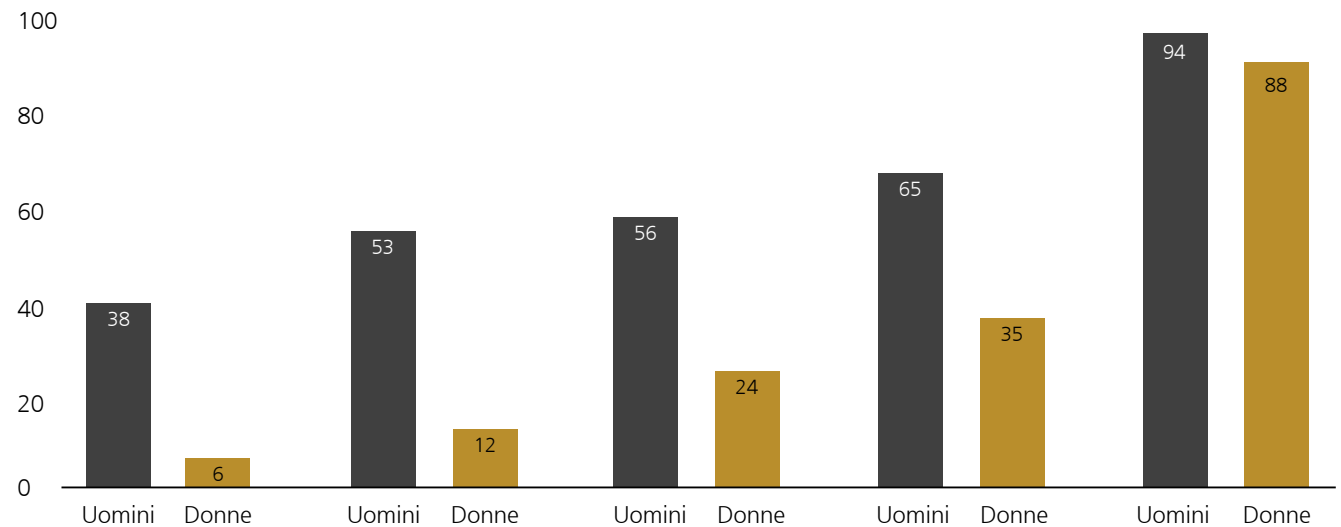
Per le candidate alla successione, la percepita mancanza di competenze o di risorse rappresenta il principale ostacolo che porta al mancato rilevamento dell'impresa a conduzione familiare (53% contro il 21% dei candidati di sesso maschile; figura 4). Prima di tutto una buona notizia: questi ostacoli possono essere ampiamente superati con l'aiuto di una pianificazione successoria attiva e previdente. In concreto, la figura 5 mostra quanto segue.

- » L'ostacolo della **mancanza di mezzi finanziari** viene citato molto più spesso dalle candidate alla successione che dai colleghi di sesso maschile. Ciò può essere dovuto a situazioni di partenza finanziarie diverse, a un'autovalutazione più cauta o a un'esperienza inferiore nella gestione delle finanze. Quest'ultimo aspetto è confermato dai risultati del sondaggio nella figura 5. Tale ostacolo può essere spesso aggirato con un anticipo di eredità o una donazione da parte del titolare di azienda. Ciò presuppone però che il titolare di azienda sia tutelato sul piano finanziario dopo il trasferimento aziendale. Per quanto riguarda il rilevamento dell'impresa, le donne si affidano dunque un po' più spesso degli uomini a una donazione e/o a un anticipo di eredità. Per entrambi i sessi, l'aspettativa di una donazione e/o di un anticipo di eredità è ampiamente diffusa (figura 6).

Figura 5

Ostacoli finanziari e mancanza di conoscenze specialistiche

Grado di consenso dei candidati alla successione, in base al sesso, in percentuale



“ Dispongo attualmente di sufficienti mezzi finanziari per rilevare l'impresa.

“ Ho esperienza nella gestione di finanziamenti e investimenti.

“ Sono in grado di valutare in modo realistico i rischi finanziari di un rilevamento aziendale.

“ Dispongo di conoscenze approfondite del settore in cui opera l'impresa a conduzione familiare.

“ Mi ritengo capace di prendere decisioni strategiche per lo sviluppo futuro dell'impresa a conduzione familiare.

Fonte: HSG, UBS



» La **mancaza di fiducia nelle proprie capacità** è comune soprattutto tra le candidate alla successione, poiché valutano le proprie competenze in ambito finanziario e strategico nonché le proprie conoscenze settoriali in modo decisamente peggiore rispetto ai candidati alla successione di sesso maschile. Gli studi mostrano che le donne sottovalutano spesso le proprie capacità, sebbene oggettivamente non si rilevi alcuna differenza significativa rispetto ai successori maschi.³

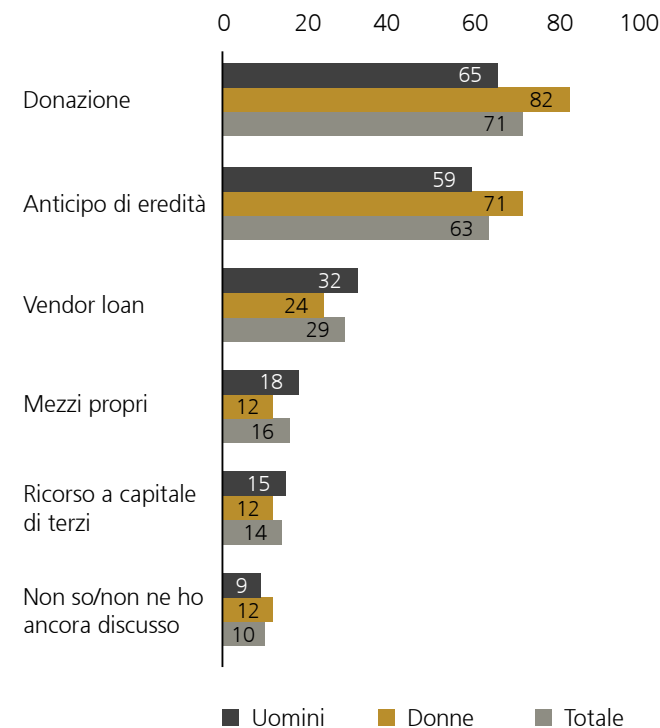
Questa autovalutazione distorta può influenzare le decisioni concernenti la carriera e rappresenta un ostacolo fondamentale per accedere alla successione aziendale. Occorre inoltre considerare che il trasferimento aziendale interno alla famiglia richiede di solito un processo di sviluppo pluriennale, durante il quale la persona subentrante familiarizza gradualmente con il nuovo ruolo, al contrario della vendita a terzi in cui il trasferimento aziendale è orientato alla transazione ed è di norma notevolmente più rapido.



Figura 6

La maggior parte degli intervistati si aspetta una donazione e/o un anticipo di eredità, soprattutto le donne

Finanziamento del rilevamento dell'impresa, in base al sesso dei candidati alla successione, in percentuale



Fonte: HSG, UBS

³ Si veda Jann, B. & Hupka-Brunner, S. (2020). Warum werden Frauen so selten MINT-Fachkräfte? Zur Bedeutung der Differenz zwischen mathematischen Kompetenzen und Selbstkonzept. Università di Berna. Exley, C. L., & Kessler, J. B. (2022). The gender gap in self-promotion. Quarterly Journal of Economics, 137(3), 1345 – 1381. Bernaldo, P., Coffman, K., Gennaioli, N., & Shleifer, A. (2019). Beliefs about gender. American Economic Review, 109(3), 739 – 773.



«Rifiuto»: mancanza di propensione alla successione

Sebbene il 79% dei candidati alla successione mostri un interesse piuttosto elevato o molto elevato al rilevamento dell'impresa a conduzione familiare, una successione aziendale interna alla famiglia non è affatto garantita (figura 7). I cambiamenti economici e sociali aprono potenziali successori sempre più possibilità di perseguire una carriera allettante anche al di fuori dell'impresa a conduzione familiare. Sono soprattutto i candidati alla successione più giovani a essere aperti a questa esperienza, probabilmente perché, a causa dell'età, hanno fatto meno progressi nella pianificazione della loro carriera.

- » **Desiderio di una carriera propria:** i millennial (anni di nascita dal 1980 al 1995) manifestano un interesse nettamente più elevato alla successione aziendale (42%) rispetto ai rappresentanti della generazione Z (anni di nascita dal 1996 al 2010), per i quali questa quota ammonta solo al 12%. Non è possibile stabilire in modo definitivo se questa differenza sia riconducibile effettivamente ad atteggiamenti specifici della generazione o maggiormente all'età. Non si sa quale fosse l'interesse alla successione aziendale da parte dei millennial 15 anni fa. Tuttavia, come mostra la figura 8, al momento del sondaggio la generazione Z ha espresso nettamente più spesso il desiderio di una carriera al di fuori dell'impresa a conduzione familiare come motivo a sfavore di un rilevamento dell'azienda (73%), mentre per i millennial questa quota ammonta solo all'11%. La bassa quota di intervistati (solo il 4%) che cita come

ostacolo la mancanza di interesse all'imprenditorialità conferma la forte impronta imprenditoriale dei candidati alla successione. I risultati potrebbero indicare che molti dei potenziali successori vedono la fondazione di una propria impresa come un'allettante alternativa al rilevamento dell'azienda a conduzione familiare.

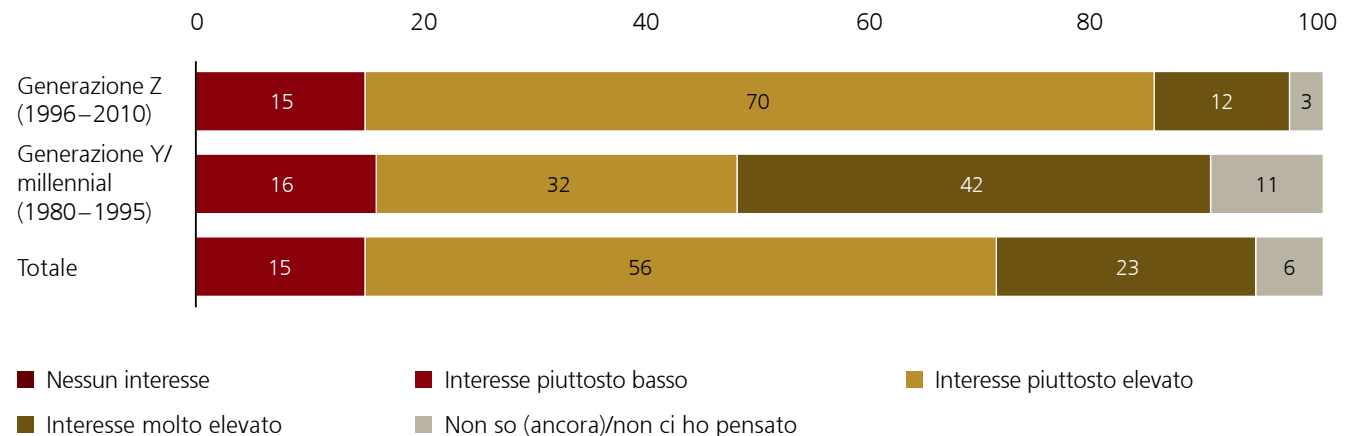
- » **Conflitti familiari:** un'elevata propensione alla successione può anche portare a conflitti all'interno della famiglia, in particolare se vengono presi in considerazione più membri della famiglia propensi

a una successione aziendale e non si tiene conto di alcuni candidati, ad esempio a causa della mancata idoneità. Nel complesso, il 46% dei candidati alla successione intervistati ha citato i conflitti familiari come motivo d'impedimento al rilevamento dell'impresa a conduzione familiare; questo ostacolo viene indicato particolarmente spesso anche dai candidati alla successione più giovani.

Figura 7

Interesse diffuso, ma...

Interesse al rilevamento dell'impresa a conduzione familiare, in base all'età/alla generazione dei candidati alla successione, in percentuale



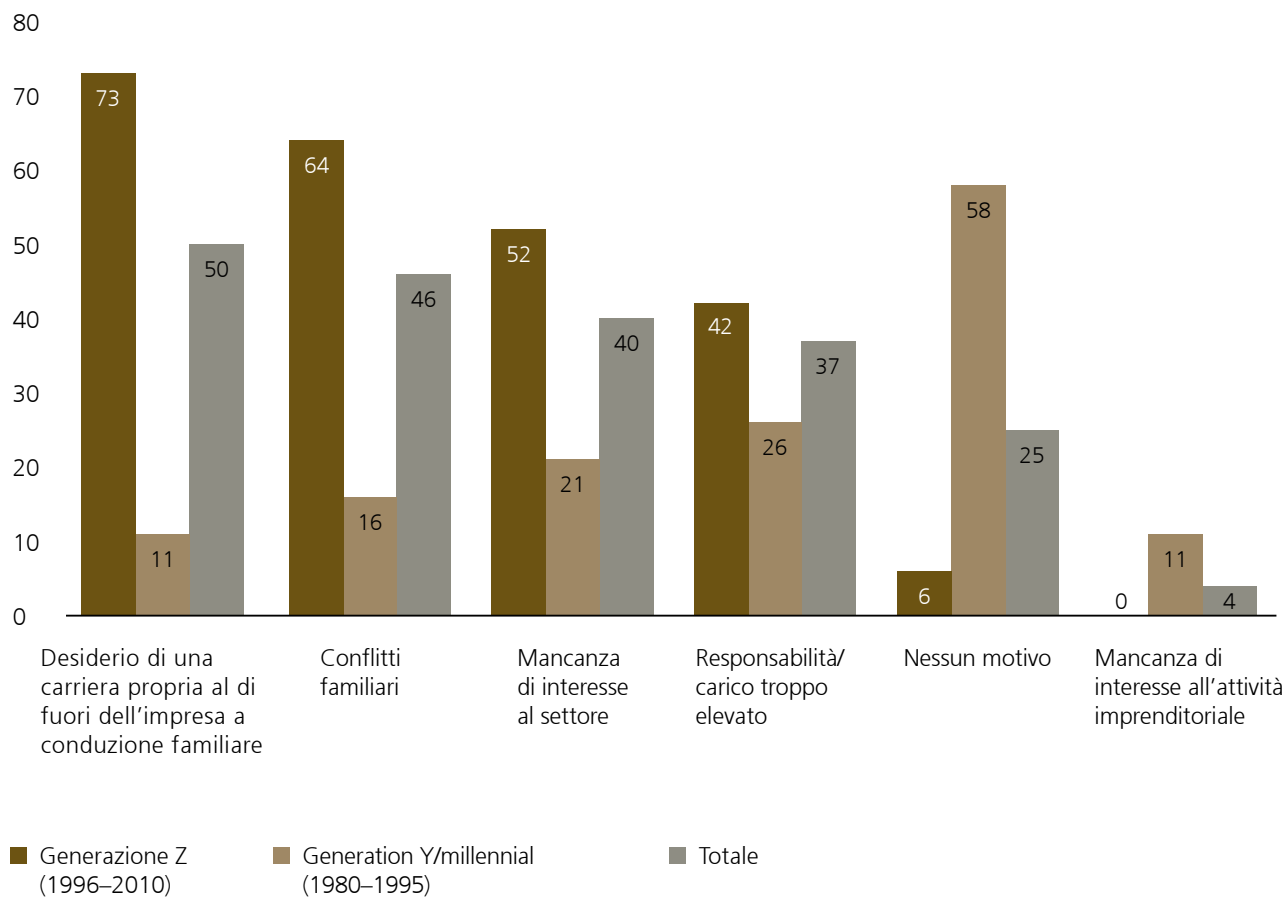
Fonte: HSG, UBS



Figura 8

Il 50% manifesta il desiderio di una carriera propria

Motivi personali contro il rilevamento dell'impresa a conduzione familiare, in base all'età/alla generazione dei candidati alla successione, in percentuale



Fonte: HSG, UBS

«Impossibilità»: condizioni quadro familiari/strutturali restrittive

Anche le condizioni quadro familiari e strutturali possono influenzare il successo di un trasferimento aziendale interno alla famiglia. Nel sondaggio, il 71% dei candidati alla successione ha riferito che all'interno della propria famiglia ci sono più potenziali candidati alla successione. Questa circostanza non deve per forza complicare la successione aziendale, ma cela un elevato potenziale di conflitti. Allo stesso tempo, il 50% degli intervistati ritiene che gli eredi con diritto alla quota legittima rappresentino un rischio per la successione aziendale (figura 9). In caso di un'insufficiente preparazione alla successione, questi possono bloccare il trasferimento aziendale e addirittura mettere a repentaglio la sopravvivenza dell'impresa: spesso gran parte del patrimonio dei titolari di azienda è vincolato all'impresa, tanto che si dovrebbero vendere parti dell'azienda o persino l'intera azienda per liquidare le quote legittime dei non successori.

Il trasferimento interno alla famiglia può essere ulteriormente complicato da regole rigide. Al giorno d'oggi, regole tradizionali quali la primogenitura (precedenza del primo nato) o i ruoli classici non sembrano più essere importanti nelle imprese a conduzione familiare. La successione aziendale si orienta dunque all'idoneità e all'interesse piuttosto che all'ordine di nascita. L'obbligo di consenso e di collaborazione nonché i principi di parità di trattamento sono invece di gran lunga più comuni. L'applicazione troppo rigida di queste regole può però causare una notevole limitazione della flessibilità e della capacità di agire nell'ambito della pianificazione successoria (figura 10).

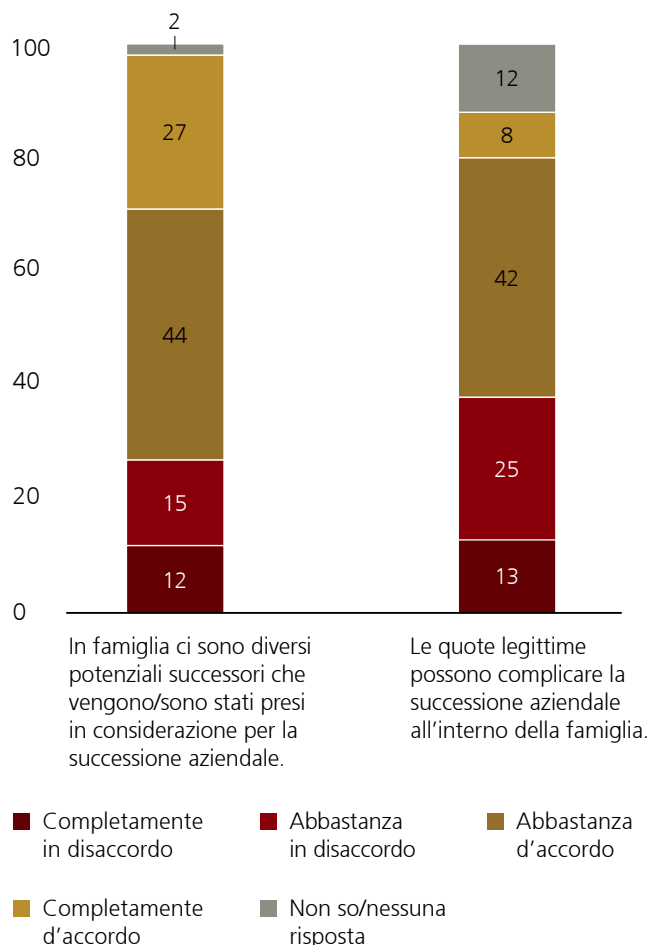


- » **Aspettativa di consenso e accordo:** la pretesa di prendere le decisioni sulla successione aziendale con il consenso di tutti i membri della famiglia è relativamente diffusa (63%), ma porta spesso a conflitti e blocchi. Quante più persone con idee e interessi diversi sono coinvolte, più è difficile trovare una soluzione di comune accordo. Una pretesa troppo elevata di accordo può paralizzare il processo decisionale e l'agilità dell'impresa e, in casi estremi, impedire la successione aziendale.
- » **Obbligo di collaborazione:** la regola secondo cui i successori debbano collaborare nell'impresa a conduzione familiare prima di rilevarla (60%) è comprensibile, ma può diventare un problema se il potenziale successore è troppo giovane all'atto del trasferimento aziendale (questione di tempistica). Al momento del sondaggio, il 52% dei candidati alla successione intervistati non aveva ancora maturato alcuna esperienza nell'impresa a conduzione familiare, spesso a causa dell'età, e dunque non soddisfaceva questa regola.
- » **Parità di trattamento di tutti i figli:** la pretesa di parità di trattamento (48%) è un dilemma classico nelle imprese a conduzione familiare. Spesso è in contraddizione con le necessità aziendali, poiché non tutti i figli sono idonei o interessati allo stesso modo. Il tentativo di trattare alla pari tutti i figli (ad esempio mediante le stesse partecipazioni o gli stessi diritti di voto) può causare tensioni, incertezze nella direzione e, non da ultimo, conflitti.

Figura 9

Condizioni quadro complicate

Grado di consenso dei candidati alla successione, in percentuale

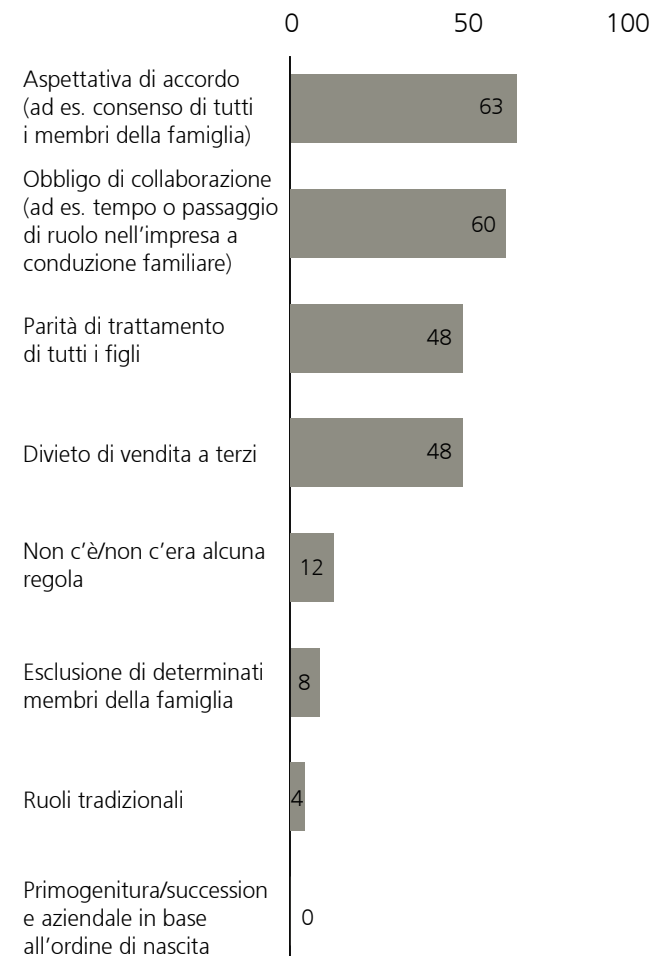


Fonte: HSG, UBS

Figura 10

L'88% parla di regole (restrittive)

Importanza delle regole nell'impresa a conduzione familiare, in percentuale



Fonte: HSG, UBS



Nulla è scontato

La successione aziendale interna alla famiglia non è scontata: la mancanza di competenze e di risorse o della propensione alla successione, nonché eventuali condizioni quadro familiari o strutturali restrittive, possono compromettere il ricambio generazionale.

È vero che molte di queste sfide possono essere affrontate in modo mirato con l'aiuto di una pianificazione successoria attiva e previdente, ma il costante calo del numero di imprese a conduzione familiare in Svizzera mostra che il trasferimento interno alla famiglia sta perdendo sempre più importanza nella prassi. Per questo motivo è ancora più rilevante prendere in considerazione anche opzioni esterne alla famiglia e, all'occorrenza, avvalersi di un aiuto professionale per garantire la continuità e la stabilità dell'azienda a lungo termine.

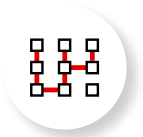




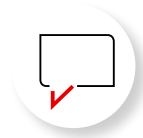
Raccomandazioni pratiche per i titolari di azienda



- » **Focalizzarsi su scopo e sviluppo:** create un ambiente di lavoro appagante, che offra spazio per l'innovazione e la realizzazione e fornisca possibilità di sviluppo. Ciò risulta interessante soprattutto per la generazione subentrante. Focalizzarsi solo sugli incentivi finanziari è spesso riduttivo.



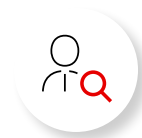
- » **Creare regole e strutture flessibili:** rivedete le regole rigide riguardanti, ad esempio, l'obbligo di consenso o la parità di trattamento e adeguatele alle esigenze effettive e alle idoneità dei candidati alla successione, nonché alle sfide strategiche dell'impresa.



- » **Comunicare per tempo e in modo aperto, evitare i conflitti:** parlate in modo trasparente e per tempo di aspettative, desideri e piani riguardanti la carriera con i potenziali successori. Sono proprio i candidati più giovani a pensare spesso anche ad alternative al di fuori dell'impresa a conduzione familiare. Una comunicazione aperta aiuta a evitare i conflitti familiari e rafforza la propensione alla successione. Chiarite inoltre per tempo le questioni legali, ad esempio tramite un contratto successorio, per evitare difficoltà finanziarie e incertezze per l'impresa e i vostri collaboratori o partner commerciali.



- » **Sviluppare in modo mirato i successori:** sostenete attivamente i potenziali successori mediante formazione continua, esperienza professionale esterna e ampliamento della rete. Sono in particolare le donne a manifestare incertezze circa le loro competenze. Ricordate che la successione aziendale interna alla famiglia è un processo di sviluppo e richiede tempo.



- » **Valutare opzioni di successione alternative:** prendete in considerazione più opzioni di successione e ponderatene i pro e i contro, poiché non è sempre possibile realizzare la soluzione desiderata.



- » **Eliminare per tempo gli ostacoli finanziari:** pianificate la successione aziendale in modo previdente e provvedete alla vostra tutela finanziaria (ad esempio previdenza per la vecchiaia) dopo il trasferimento aziendale, affinché possiate ridurre le eventuali barriere finanziarie per i successori. Molti successori interni alla famiglia si aspettano una donazione e/o un anticipo di eredità.

Il presente documento è elaborato e pubblicato dalla divisione Global Wealth Management di UBS Switzerland AG (disciplinata dalla FINMA in Svizzera) o da una sua filiale o affiliata («UBS»), parte di UBS Group SA («Gruppo UBS»). Il Gruppo UBS comprende l'ex Credit Suisse AG e le sue filiali, succursali e affiliate. Negli Stati Uniti d'America UBS Financial Services Inc. è una filiale di UBS SA e membro della FINRA/SIPC. Si vedano le ulteriori avvertenze relative a Credit Suisse Wealth Management alla fine di questa sezione.

Il presente documento e le informazioni ivi contenute vengono forniti esclusivamente **per scopi informativi** e di marketing da parte di UBS. Nessuna parte nel presente documento costituisce una ricerca in materia di investimenti, una consulenza d'investimento, un prospetto di vendita o un'offerta o sollecitazione per intraprendere qualsivoglia attività d'investimento. Il presente documento non costituisce una raccomandazione per l'acquisto o la vendita di titoli, strumenti d'investimento o prodotti e non raccomanda programmi o servizi d'investimento specifici.

Le informazioni contenute nel presente documento non sono state personalizzate in base agli obiettivi d'investimento, né alle circostanze personali o finanziarie o alle esigenze specifiche di un determinato cliente. Alcuni investimenti citati nel presente documento potrebbero non essere adatti o appropriati per tutti gli investitori. Inoltre, alcuni servizi e prodotti citati nel presente documento potrebbero essere soggetti a restrizioni legali e/o a requisiti di autorizzazione o concessione e di conseguenza non possono essere offerti senza limitazioni in tutto il mondo. Non saranno offerti prodotti nelle giurisdizioni in cui un'offerta, una sollecitazione o una vendita non sia ammessa o a soggetti ai quali non sia lecito proporre un'offerta, una sollecitazione o una vendita.

Benché tutte le informazioni riportate e le opinioni espresse siano state ottenute in buona fede da fonti ritenute attendibili, non si rilasciano dichiarazioni né si forniscono garanzie, implicite o esplicite, circa la correttezza, l'adeguatezza, la completezza o l'attendibilità del presente documento. Tutte le informazioni contenute e le opinioni espresse nel presente documento possono cambiare senza preavviso e differire dalle opinioni espresse da altri dipartimenti o divisioni del Gruppo UBS. UBS non ha alcun obbligo di aggiornare o mantenere aggiornate le informazioni qui riportate. **Le opinioni e i giudizi espressi nel presente materiale da parte di terzi non sono quelli di UBS.** Pertanto, UBS declina ogni responsabilità per i contenuti condivisi da terzi e per eventuali reclami, perdite o danni derivanti dal loro utilizzo o dall'affidamento loro prestato, in tutto o in parte.

Tutte le illustrazioni e immagini («Immagini») contenute nel presente documento hanno solo scopi illustrativi, informativi o documentali e possono raffigurare oggetti o elementi protetti da diritti d'autore, marchi commerciali e altri diritti di proprietà intellettuale di terzi. Se non espressamente indicato, non si suggerisce né si implica l'esistenza di alcuna relazione, associazione, sponsorizzazione o promozione tra UBS e tali soggetti terzi.

I grafici e gli scenari contenuti nel presente documento sono a solo scopo illustrativo. Alcuni grafici e/o dati sulla performance potrebbero non basarsi su periodi completi di 12 mesi e ciò ne riduce la confrontabilità e la rilevanza. I risultati storici non costituiscono una garanzia né un'indicazione dei rendimenti futuri.

Nessuna parte del presente documento costituisce una consulenza legale o fiscale. UBS e i suoi collaboratori non forniscono consulenza legale o fiscale. È vietata la redistribuzione o la riproduzione di questo documento, in tutto o in parte, senza previa autorizzazione scritta di UBS. Nella misura ammessa dalle leggi vigenti, UBS e tutti i suoi dirigenti, funzionari, collaboratori e agenti non accettano né si assumono alcuna responsabilità o obbligo di diligenza per qualsiasi conseguenza, tra cui eventuali perdite o danni, risultante da azioni compiute, o non compiute, dall'investitore o da qualsiasi altro soggetto, facendo affidamento sulle informazioni contenute nel presente documento o per qualsiasi decisione basata su di esso.

Ulteriori avvertenze relative a Credit Suisse Wealth Management

Salvo diversa indicazione riportata in questo documento e/o a seconda dell'entità locale da cui lo ha ricevuto, il presente documento è distribuito da UBS Switzerland AG, una società autorizzata e regolamentata dall'Autorità federale svizzera di vigilanza sui mercati finanziari (FINMA). I suoi dati personali saranno trattati in conformità all'informativa sulla protezione dei dati di Credit Suisse accessibile nel suo domicilio tramite il sito web ufficiale di Credit Suisse <https://www.credit-suisse.com>. Al fine di fornirle materiale di marketing relativo a prodotti e servizi, UBS Group SA e le sue filiali potrebbero trattare i suoi dati personali di base (ossia dati di contatto come nome e indirizzo e-mail) fino a quando non comunicherà che non desidera più ricevere tale materiale. È possibile rinunciare a ricevere questo materiale in qualsiasi momento informando il proprio Relationship Manager.

Si prega di visitare <https://www.ubs.com/global/en/wealth-management/insights/chief-investment-office/marketing-material-disclaimer.html> per leggere integralmente le avvertenze legali applicabili al presente documento.

© UBS 2026. Il simbolo delle chiavi e UBS sono alcuni dei marchi commerciali registrati e non registrati di UBS. Tutti i diritti riservati.