

Zeitschrift: Iride : rivista di economia, sanità e sociale
Herausgeber: Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale della SUPSI
Band: - (2024)
Heft: 17

Artikel: Il contributo delle imprese familiari allo sviluppo economico e sociale del Canton Ticino
Autor: Garzia, Carmine
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1056174>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 15.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Carmine Garzia

Carmine Garzia è Professore SUPSI in Strategia e Imprenditorialità presso il Centro competenze management e imprenditorialità e

Professore Associato di Economia aziendale presso l'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo. Si è laureato in Economia aziendale e ha ottenuto

il PhD in Management presso l'Università Bocconi. I suoi interessi di ricerca sono focalizzati sull'imprenditorialità e l'innovazione strategica

e si occupa dello sviluppo di osservatori tematici e settoriali, tra cui l'Osservatorio AIF-SUPSI sulle imprese familiari attive nel Canton Ticino.

Il contributo delle imprese familiari allo sviluppo economico e sociale del Canton Ticino

L'Osservatorio AIF-SUPSI sulle imprese familiari della Svizzera italiana nasce nel 2021 dalla collaborazione tra SUPSI e l'Associazione Imprese Familiari Ticino (AIF), con l'obiettivo di analizzare le caratteristiche distintive delle imprese familiari basate nel Canton Ticino e contribuire allo sviluppo dell'economia della regione, nonché all'evoluzione delle condizioni quadro specifiche per questa tipologia d'impresa.

La prima sfida scientifica che ha dovuto affrontare l'Osservatorio è stata quella della corretta determinazione del numero di imprese familiari. I dati pubblicati dall'Ufficio cantonale di statistica (USTAT) danno un'idea delle dimensioni delle attività d'impresa del Canton Ticino, dove sono attive 39'595 imprese che impiegano 238'313 addetti (dato 2020). La banca dati federale STATENT (dati 2021) fornisce dettagli per quanto attiene alle SA, che sono 8'577, e alle SAGL, che sono 8'115, per un totale di 16'692 imprese e 130'626 addetti.

Per determinare il numero di imprese familiari è stato necessario incrociare i dati della statistica federale e cantonale con le informazioni fornite da ORBIS, uno dei più completi database internazionali in materia di imprese, dal quale sono state estratte 28'842 imprese private con la forma giuridica della SA e SAGL, di cui è stato possibile controllare informazioni finanziarie e di governance. Per mappare correttamente il fenomeno delle imprese familiari ci si è concentrati sulle imprese operative da almeno 10 anni e con oltre 4 dipendenti, infine, si è proceduto con un'analisi puntuale degli azionisti per comprendere se le realtà aziendali fossero delle persone fisiche oppure delle persone giuridiche.

Questo lavoro, realizzato dal gruppo di ricerca SUPSI, ha permesso di costruire un database ori-

ginale di 8'461 imprese ticinesi, di cui 6'444 SA e 2'017 SAGL, a controllo familiare; si tratta di un dato coerente con le informazioni fornite dalla statistica cantonale e federale e rappresentativo di circa il 53% delle SA e SAGL censite da STATENT.

Le SA a controllo familiare sono per il 75% piccole imprese con meno di 10 addetti, per il 23% medie imprese (tra 10 e 50 addetti) e solo il 3% sono grandi imprese, con oltre 50 addetti. Oltre il 96% delle SA è stato fondato dopo gli anni '50. Il 45% delle SA opera nel settore del terziario avanzato e dei servizi, il 19% nel manifatturiero, il 20% nel commercio e il 16% nei servizi finanziari e fiscali. Complessivamente, l'80% delle imprese è attivo in settori non manifatturieri. Il 60% delle imprese è alla seconda generazione, mentre il 20% è alla terza generazione. Nel 22% dei casi c'è una corrispondenza tra proprietà e direzione e nel 2% un legame familiare.

Le SAGL a controllo familiare sono per il 93% delle piccole imprese con meno di 10 addetti e, per il restante 7% delle medie imprese (tra 10 e 50 addetti). Si tratta di imprese di recente costituzione: infatti, il 98% di esse è stata fondata dopo il 1990 e il 92% è alla seconda generazione. Le SAGL sono prevalentemente attive nel settore del terziario e dei servizi (53% del totale) e il 24% nelle attività legate al manifatturiero, con una connotazione prevalentemente artigianale. Nel 61% dei casi vi è una completa corrispondenza tra proprietà e direzione e nell'11% dei casi un legame familiare tra proprietà e gestione; si tratta quindi di imprese dove, di norma, gli imprenditori sono direttamente coinvolti nella conduzione delle attività d'impresa.

Secondo le stime dell'Osservatorio, le SA e le SAGL a conduzione familiare presenti in Ticino forniscono lavoro a 83'808 addetti, con ricavi

[Tab. 1] Imprese e addetti nel Canton Ticino secondo diverse fonti

Fonti	Imprese	SA	SAGL	Addetti
Annuario statistico ticinese (USTAT, 2020)	39'595			238'313
STATENT (UST, 2021)	16'692	8'577	8'115	130'626
Database 2024 AIF Imprese familiari	8'461	6'444	2'017	83'808

[Tab. 2] Analisi della presenza familiare nella proprietà e nella direzione

	SA familiari	SAGL familiari
Corrispondenza (totale) tra proprietà e direzione	22%	61%
Legame familiare tra proprietà e direzione	2%	11%

[Tab. 3] Stima dell'impatto economico e occupazionale delle imprese familiari del Canton Ticino

	SA	SAGL	TOTALE
Numero di imprese	6'444	2'017	8'461
Numero di addetti	72'927	10'881	83'808
Ricavi aggregati 2022 (CHF)	18'427'201'073	1'649'647'249	20'076'848'322

aggregati di circa 20 miliardi di franchi. Il contributo delle SA è particolarmente significativo e si attesta appena sopra i 18 miliardi di franchi, una cifra d'affari realizzata con il coinvolgimento di oltre 72'000 addetti. Gli investimenti tangibili delle SA familiari ticinesi sono stati stimati in circa 7.7 miliardi di franchi nel 2022, in netto aumento rispetto al dato rilevato nel 2021, che era pari a 6.4 miliardi di franchi.

Nel corso del 2023, l'AIF ha condotto un'indagine approfondita, mediante questionario, sui propri associati, che ha permesso un'analisi puntuale dei modelli di business e di governance delle imprese familiari.

Analizzando i dati raccolti, emerge come circa il 60% delle imprese intervistate sia stato fondato a partire dagli anni '50. Nello specifico, si evidenzia che il 33.8% è stato fondato tra il 1951 e il 1975 e il 23.1% tra il 1976 e gli anni 2000. La quasi totalità delle imprese è stata fondata in Svizzera e, più precisamente, il 90.8% in Ticino o nel Grigioni italiano. Tutte le imprese intervistate sono SA, prevalentemente di piccole-medie dimensioni: infatti, circa il 54% di esse occupa tra i 10 e i 100 addetti. Nello specifico, circa il 19% occupa tra 0 e 10 addetti, il 34% tra 10 e 50 addetti e soltanto il 12.3% oltre 250 addetti.

Le imprese familiari ticinesi sono decisamente attive sui mercati internazionali: oltre il 50% di esse esporta, prevalentemente in Europa, e il 30% di esse esporta per oltre la metà della propria cifra d'affari. Per il 76% delle imprese che

esportano, il mercato di riferimento è l'Europa.

Le imprese familiari ticinesi associate all'AIF sono per il 37% alla seconda generazione, per il 36% circa alla terza generazione e per il 27% circa alla quarta generazione od oltre. I dati relativi ai soci AIF si discostano da quanto osservato, in generale, per le SA familiari ticinesi, in particolare per quanto attiene alla forte presenza di aziende di terza generazione e oltre. Questa differenza è riconducibile ai criteri di adesione all'Associazione, che sono piuttosto stringenti in termini di tradizione e anni di attività.

L'identificazione tra famiglie e imprese è piuttosto marcata e spesso, ossia nel 90% dei casi circa, riconducibile a un'unica famiglia proprietaria. Nell'80% dei casi, i fondatori risiedono nel Cantone. Questo fatto è intuibile anche dalla governance adottata dalle imprese: infatti, il 58% di esse possiede un Consiglio di Amministrazione (CdA) composto esclusivamente da familiari e soltanto il 15% di esse possiede un CdA con una maggioranza di membri esterni. I soci e membri delle famiglie proprietarie ricoprono un ruolo importante nell'operatività. Infatti, nel 60% dei casi, i familiari lavorano per l'azienda, anche se non occupano ruoli di direzione.

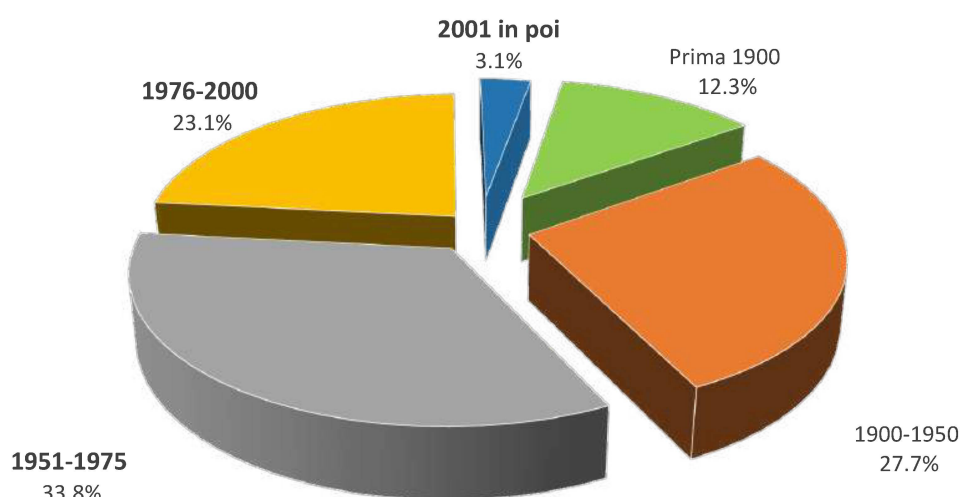
Il tema del rapporto tra famiglia e impresa è particolarmente rilevante per questo tipo di realtà. Infatti, la maggior parte delle imprese ha intrapreso delle azioni per gestirlo, ma con approcci diversi. Il 27% delle imprese ha siglato un patto

di famiglia, circa il 34% un patto parasociale tra gli azionisti e poco meno del 19% ha considerato di formalizzare le regole di entrata e di uscita dei familiari dall'impresa. Sul tema della successione, le imprese associate all'AIF sembrano essere discretamente posizionate. Infatti, il 46% delle imprese intervistate ha già definito un processo di successione, poco meno del 14% ha già eseguito una successione (da meno di dieci anni), mentre circa il 40% non ha ancora affrontato il tema. Gli aspetti fiscali rappresentano una problematica rilevante: infatti, il 33% delle imprese intervistate non li ha ancora affrontati e questo potrebbe rappresentare un elemento di criticità per la continuità dell'attività aziendale.

Il quadro che emerge dall'analisi qualitativa condotta sugli associati AIF è ampiamente positivo: si tratta di un gruppo di imprese dotate di

una storia articolata, profondamente radicate nel Cantone e, allo stesso tempo, ben posizionate sui mercati internazionali.

Il legame tra famiglie e imprese è un asset importante, che va preservato con azioni specifiche: il 60% delle imprese intervistate rifiuta categoricamente l'opzione della vendita dell'impresa e poco meno del 18% ha sì valutato l'opzione, ma la considera poco probabile. Si tratta di un dato con evidenti implicazioni positive per l'economia locale, in quanto le imprese che non considerano la vendita sono destinate a rimanere sul territorio, a patto che siano in grado di gestire correttamente il passaggio generazionale, anche grazie a condizioni quadro che tengano conto delle specificità che caratterizzano il modello dell'impresa familiare.



[Fig.1] Aziende AIF. Anno di fondazione dell'azienda originaria

Nota metodologica

Fonti utilizzate: Database ORBIS per l'analisi della numerosità e delle caratteristiche delle imprese familiari e per il calcolo dei valori economici di riferimento; STATENT dell'Ufficio federale di statistica (UST) per l'analisi della numerosità delle imprese attive in Ticino. L'acquisizione dei dati dai database è stata effettuata nel mese di dicembre del 2023, le elaborazioni sono state chiuse il 4 aprile 2024.

Lo sviluppo del database AIF-SUPSI è stato curato da Mattia Bedolla, Collaboratore scientifico presso il Centro competenze management e imprenditorialità della SUPSI.

Ringraziamenti

Si ringraziano: il Presidente dell'Associazione Imprese Familiari - AIF Ticino Martino Piccioli, il Presidente Onorario Flavio Audemars, il Coordinatore dell'Advisory Board Gianluca Colombo e tutti i soci.

