

Le preoccupazioni delle imprese per il 2026

Cantone Ticino • Grigioni italiano



Sondaggio 2025

LE PREOCCUPAZIONI DELLE IMPRESE PER IL 2026 SONDAGGIO

«La creatività umana è una rete di idee e di relazioni sempre attiva, e non ha neppure bisogno di intuizioni geniali ma solitamente di piccoli adattamenti che possono dar vita a interi settori di attività prima inesistenti.»

ROBERTO MENOTTI, *Decidere*, 2021

I risultati del sondaggio mostrano anche per questo nuovo anno un quadro chiaro delle priorità percepite dalle aziende ticinesi e grigionesi di lingua italiana.

La preoccupazione dominante è l'aumento generale dei costi aziendali, che emerge come il fattore più pressante e suggerisce un contesto di forte sensibilità rispetto a inflazione, rincari operativi e margini sotto pressione. Subito dopo si collocano la pressione fiscale e la complessità amministrativa e le difficoltà nel reperire personale qualificato, segnalando come le imprese sentano sia il peso della regolamentazione sia una crescente tensione sul mercato del lavoro specializzato.

Le principali preoccupazioni delle aziende

Per le aziende ticinesi e per le aziende grigionesi dei comuni di lingua italiana le tre principali preoccupazioni per l'anno che sta per iniziare sono:

- aumento generale dei costi aziendali
- pressione fiscale e complessità amministrativa
- difficoltà nel reperire personale qualificato

Su una scala da 1 a 100, le aziende rispondenti hanno assegnato un grado medio di importanza di 58,0 punti all'**aumento generale dei costi aziendali**.

Si tratta di una preoccupazione fondata, la quale però deve essere letta con attenzione rispetto ai dati macroeconomici. Nel 2025, infatti, l'inflazione complessiva in Svizzera è stata molto bassa, con tassi attorno allo 0–0,2% su base annua o addirittura leggermente negativi in alcuni mesi. Questo significa che i prezzi di beni e servizi per i consumatori non sono aumentati in modo marcato, e comunque piuttosto contenuti.

Tuttavia, l'andamento dei costi specifici delle imprese non coincide perfettamente con l'inflazione al consumo. Questo anno, infatti, i salari effettivi in Svizzera hanno registrato aumenti medi dell'1,2% secondo i dati ufficiali sugli accordi salariali nei contratti collettivi di lavoro. Anche se questi incrementi sembrano modesti, per molte piccole e medie imprese – dove il costo del lavoro rappresenta una quota significativa dei costi totali – anche una crescita contenuta può pesare sui margini, specie in settori con alta intensità di manodopera.

È importante però notare che gli aumenti salariali non sono storicamente alti di per sé, quanto piuttosto in un confronto con la bassa inflazione.

Agli aumenti dei salari, si aggiungono poi costi specifici come affitti commerciali, energia, assicurazioni sociali e servizi professionali, che spesso seguono dinamiche indipendenti dall'inflazione ufficiale, ma che possono incidere in maniera significativa sui conti aziendali.

In questo contesto, la preoccupazione per l'aumento generale dei costi aziendali non è una semplice «lamentela», quanto piuttosto una combinazione di dinamiche reali quali costi del lavoro e costi specifici aziendali come energia, affitti, oneri sociali che continuano a creare pressione reale sui bilanci delle imprese.

In particolare, per le imprese a forte vocazione locale, con margini legati a mercati territoriali limitati e concorrenza transfrontaliera relativamente intensa, anche piccoli aumenti incidono rapidamente sulla redditività.

La preoccupazione risulta quindi fondata, anche se non riflette un clima inflazionistico generalizzato, ma è l'effetto cumulativo di voci di spesa strutturalmente elevate che comprimono i margini delle imprese.

Dopo l'aumento generale dei costi aziendali, al secondo posto tra le preoccupazioni delle imprese svizzere nei territori di lingua italiana è il fattore **pressione fiscale e complessità amministrativa** che raffigura la vera novità emersa nel sondaggio di quest'anno, al quale le aziende rispondenti hanno assegnato un grado medio di importanza pari a 54,5.

Questa preoccupazione è in buona parte fondata, soprattutto da una prospettiva intercantonale. Anche se la Svizzera mantiene un'imposizione societaria competitiva a livello internazionale, le differenze cantonali sono marcate e incidono sulla percezione delle aziende.

Il Cantone Ticino presenta un'aliquota fiscale complessiva sugli utili societari attorno al 19%, collocandosi nella fascia alta dei cantoni, mentre i Grigioni si attestano intorno al 14–15%, più vicini alla media federale. Si tratta di un differenziale non marginale, poiché un divario del 4-5% sull'utile netto può pesare sulla capacità di autofinanziarsi, di investire e di conservare liquidità.

LE PREOCCUPAZIONI DELLE IMPRESE PER IL 2026 SONDAGGIO

Alla pressione fiscale diretta si aggiunge quella indiretta, composta di contributi sociali, costi di consulenza, adempimenti contabili e aggiornamenti normativi che richiedono tempo e risorse. Per imprese senza reparti amministrativi strutturati, ogni variazione normativa — fiscale, previdenziale o procedurale — si traduce in un aumento di ore-lavoro o in spese esterne aggiuntive.

La complessità amministrativa deriva dalla stratificazione tipica del sistema svizzero con norme federali, cantonali e specificità comunali che convivono e richiedono attenzione costante. Tale complessità non è necessariamente sinonimo di inefficienza, ma implica un carico gestionale più alto rispetto a sistemi più centralizzati.

Per una piccola-media impresa, questa condizione può implicare che una parte non trascurabile delle proprie risorse sia destinata a compiti amministrativi a scapito di attività produttive, commerciali o innovative, oppure può rallentare tempi decisionali e aumentare i costi operativi, soprattutto in settori a bassa marginalità.

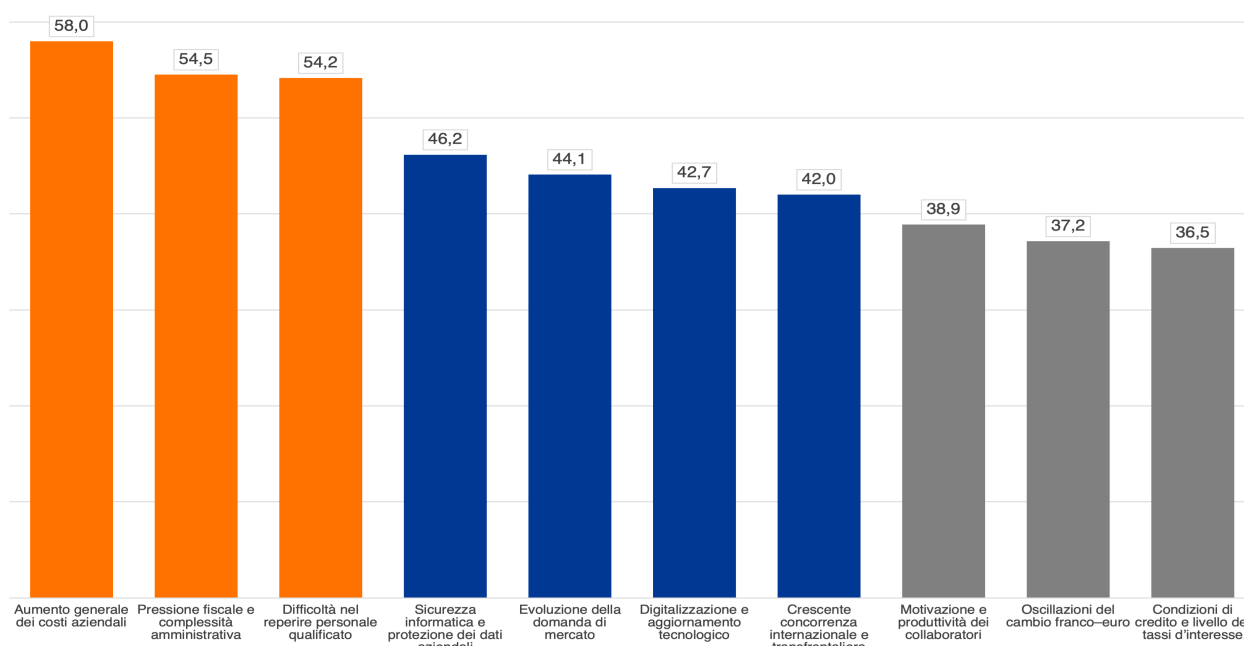
La terza più importante preoccupazione per il 2026 delle imprese della Svizzera italiana è la **difficoltà nel reperire personale qualificato**, pari a 54,2 punti.

I risultati di un sondaggio condotto da Zhu+Rich Sagl nella primavera scorsa mettevano in evidenza che l'84,6% delle imprese rispondenti affermava di avere difficoltà nel trovare personale adatto alla propria realtà.

Anche i dati dell'Ufficio federale di statistica confermano la medesima difficoltà, sebbene con un numero di imprese che oscilla intorno al 20%.

Per le imprese della Svizzera italiana si tratta di un fenomeno reale e persistente, con le difficoltà maggiori che riguardano in particolare il personale con qualifiche professionali superiori (apprendistato avanzato o formazione accademica), mentre la ricerca di personale con basse qualifiche risulta meno problematica.

Un altro indicatore della tensione sul mercato del lavoro è la bassa disoccupazione.



Le principali preoccupazioni delle aziende ticinesi e grigionesi di lingua italiana per il 2026

Nel 2025 il tasso di disoccupazione in Ticino si è attestato attorno al 2,4%, leggermente inferiore alla media nazionale, mentre nei Grigioni è complessivamente addirittura più basso, pari a circa l'1,1%. Questi valori mostrano che la maggior parte delle persone disponibili è già occupata, riducendo naturalmente il numero di candidati liberi e aumentando la competizione tra imprese per garantirsi il personale qualificato.

La dinamica transfrontaliera è un ulteriore elemento distintivo per il Ticino, con molte imprese che cercano personale oltre confine, spesso in Italia, e in alcuni casi oltre il 50% delle assunzioni di figure qualificate coinvolge lavoratori oltrefrontiera. Questo riflette sia la scarsità locale di alcune competenze sia l'importanza dei flussi di frontalieri nel tessuto economico cantonale.

Le ragioni strutturali dietro a queste difficoltà combinano più fattori come un mercato del lavoro relativamente ristretto e competitivo, un'offerta di lavoratori qualificati non sempre corrispondente alla domanda aziendale in termini di specializzazione, tendenze demografiche sfavorevoli come l'invecchiamento della popolazione come pure carenza di certe competenze tecniche.

Altre preoccupazioni che meritano di essere almeno menzionate riguardano un secondo blocco che include il fattore **sicurezza informatica e protezione dei dati** (46,2) ed **evoluzione della domanda di mercato** (44,1), che indicano che le imprese sono consapevoli dei rischi digitali e dei mutamenti nelle preferenze dei clienti. A ciò si aggiunge un interesse rilevante per la **digitalizzazione e aggiornamento tecnologico** (42,7), visto come un'esigenza più che come un'opportunità. La crescente **concorrenza internazionale e transfrontaliera** (42,0) contribuisce a un quadro in cui la competitività esterna appare instabile e difficile da presidiare.

Infine, con valori leggermente inferiori ma ancora significativi, emerge un terzo blocco di preoccupazioni legate alla dimensione interna e finanziaria delle imprese, ovvero i fattori di **motivazione e produttività dei collaboratori** (38,9), di **oscillazioni del cambio franco-euro** (37,2) e di **condizioni di credito e tassi d'interesse** (36,5). Questi elementi, pur meno prioritari, indicano comunque una percezione di vulnerabilità sul fronte sia organizzativo sia macroeconomico.

Dimensioni aziendali, distretto e attività economica

Le preoccupazioni per il 2026 mostrano un chiaro **effetto dimensionale**. Le microimprese (1-9 addetti) risultano più sensibili ai costi operativi (60,9) e alla pressione regolatoria (54,9) riflettendo risorse limitate e forte esposizione a rincari e burocrazia. Nelle piccole imprese (10-49 addetti) emergono invece come prioritarie le difficoltà di reperire personale qualificato (57,4) e la pressione fiscale (57,4), segno di una crescente necessità di competenze e struttura amministrativa. Le medie imprese (50-249 addetti) spostano l'attenzione sulla sicurezza informatica (66,7) e sulla digitalizzazione (58,3) alle quali è poi legata una carenza di profili specializzati (62,5), coerentemente con processi più complessi e infrastrutture più esposte. Le grandi imprese (oltre 249 addetti) confermano la centralità della sicurezza cibernetica (75) e l'assenza di capitale umano (75) associato.

Le preoccupazioni mostrano una forte eterogeneità tra i **distretti**. Aree urbane come Lugano e Bellinzona esprimono timori equilibrati, con enfasi su costi aziendali, personale qualificato e pressione fiscale. Le aree periferiche presentano invece picchi marcati: Leventina registra valori estremi in quasi tutte le voci, indicando fragilità strutturali e necessità di risorse specializzate; Moesa evidenzia polarizzazioni nette tra temi molto rilevanti e altri irrilevanti, segno di un tessuto imprenditoriale ristretto. Locarnese e Mendrisiotto mostrano un profilo intermedio, con particolare attenzione a costi, concorrenza e digitalizzazione. Nel complesso emerge un territorio variabile con priorità che oscillano tra fabbisogni di competenze, pressione amministrativa e costi.

L'analisi per **attività economica** evidenzia priorità molto differenziate. Manifattura, costruzioni, commercio e trasporti mostrano i livelli più alti di preoccupazione, soprattutto per aumento dei costi, reperimento di personale qualificato e pressione fiscale, a causa di strutture operative complesse. Alloggio e ristorazione presentano criticità diffuse su più fronti, mentre le attività amministrative e di supporto risultano fortemente esposte sul capitale umano. I settori professionali, finanziari e immobiliari mostrano profili più selettivi e meno intensi. Nel complesso emerge un'economia eterogenea, in cui le preoccupazioni crescono con l'intensità operativa.

LE PREOCCUPAZIONI DELLE IMPRESE PER IL 2026 SONDAGGIO**Quali azioni**

Un piano aziendale, o anche «business plan», quando è ben studiato può assicurare la redditività e la crescita dell'azienda anche in contesti avversi e incerti, una attività che ogni impresa dovrebbe svolgere con costanza.

Per gestire in modo efficace l'**aumento generale dei costi aziendali**, le imprese possono adottare un approccio strutturato e progressivo, tipico del project management. Il primo passo è una mappatura completa dei processi per individuare inefficienze, colli di bottiglia e attività a basso valore. Questa analisi consente di definire priorità chiare, stimare potenziali risparmi e progettare interventi mirati di automazione, digitalizzazione o revisione dei flussi operativi. Sul fronte acquisti è utile negoziare contratti pluriennali con fornitori affidabili, valutare opzioni regionali e centralizzare la gestione degli ordini per ottenere economie di scala. Un monitoraggio regolare dei consumi energetici, unito a interventi mirati come LED, sistemi di controllo intelligenti e manutenzione preventiva, permette di ridurre costi immediati e rischi futuri. Anche una revisione ragionata dei listini clienti, comunicata con trasparenza, aiuta a preservare i margini. Un piano trimestrale con obiettivi intermedi, budget, indicatori di prestazione e momenti di revisione consente di mantenere disciplina operativa, misurare l'impatto delle iniziative di miglioramento e correggere rapidamente eventuali scostamenti.

Per affrontare la **pressione fiscale e complessità amministrativa**, le imprese possono adottare una strategia strutturata di semplificazione e controllo. La digitalizzazione dei processi – contabilità, fatturazione, gestione paghe, scadenze fiscali – riduce errori, elimina attività ripetitive e libera tempo prezioso per funzioni a maggiore valore aggiunto. Una revisione fiscale annuale con consulenti locali aiuta a identificare deduzioni, incentivi cantonali e opportunità spesso trascurate, soprattutto per le imprese a prospettiva regionale con margini limitati. Standardizzare le procedure ricorrenti tramite micro-manuali interni (gestione fornitori, note spese, approvazioni) riduce i rischi e aumenta la continuità operativa. L'esternalizzazione mirata di funzioni amministrative ripetitive può generare risparmi e garantire aggiornamento normativo costante.

Creare un progetto interno di «semplificazione amministrativa», con un responsabile, obiettivi trimestrali e indicatori di prestazione di riduzione di tempi e costi, permette di monitorare i progressi, aumentare la trasparenza e costruire un sistema amministrativo più leggero.

Per rispondere alla **carenza di personale qualificato**, le imprese dovrebbero integrare strumenti di gestione delle risorse umane con un approccio progettuale. Investire in formazione interna, riqualificazione e piani di crescita riduce la dipendenza dal mercato esterno, aumentando la fidelizzazione dei collaboratori. Le collaborazioni con scuole professionali, centri di competenza, enti regionali e istituti tecnici del territorio, insieme a partnership transfrontaliere, ampliano il bacino di candidati e facilitano l'incontro tra domanda e offerta. Rafforzare la reputazione dell'impresa con iniziative di comunicazione, benefit non salariali, flessibilità organizzativa e percorsi di inserimento strutturati migliora l'attrattività dell'impresa. Un piano per le risorse umane dedicato al 2026 – con ruoli critici, fabbisogni, budget, tempistiche e canali di ricerca – consente di gestire in modo sistematico il reclutamento. L'introduzione di programmi di tutoraggio, rotazione e sviluppo delle competenze crea continuità operativa e riduce il numero di persone che lasciano l'impresa, un fenomeno costoso e frequente.

Oltre le tre principali preoccupazioni, meritano attenzione fattori di rischio che possono essere anche combinati tra loro poiché riguardano la transizione tecnologica in corso, ovvero **sicurezza informatica e protezione dei dati aziendali e digitalizzazione e aggiornamento tecnologico**, per i quali le imprese possono adottare un approccio progettuale graduale e realistico. Il primo passo è una valutazione dei processi critici e dei rischi digitali, per definire priorità chiare ed evitare investimenti dispersivi. La digitalizzazione va concentrata su soluzioni semplici e scalabili (gestionali, cloud, automazione amministrativa), accompagnate da misure minime ma strutturate di sicurezza cibernetica. È utile definire un piano di progetto tecnologico annuale con obiettivi, budget e responsabilità, eventualmente supportato da partner locali. Integrare sicurezza e innovazione fin dall'inizio consente di aumentare efficienza, affidabilità e continuità operativa senza appesantire e irrigidire l'organizzazione dell'impresa.

LE PREOCCUPAZIONI DELLE IMPRESE PER IL 2026 SONDAGGIO

Nel 2026, l'**evoluzione della domanda di mercato**, con la quale le aziende ticinesi e grigionitaliane devono confrontarsi appare più frammentata, meno prevedibile e anche legata a mercati locali maturi. Per affrontare questo scenario è fondamentale rafforzare la capacità di osservazione e adattamento continuo. Le imprese possono strutturare un monitoraggio sistematico dei segnali di mercato: andamento delle vendite, richieste dei clienti, variazioni nei comportamenti di acquisto e riscontri qualitativi. Queste informazioni possono essere tradotte in microprogetti di adattamento dell'offerta, evitando cambiamenti radicali ma puntando su miglioramenti incrementali. Diversificare prodotti, servizi o canali commerciali consente di ridurre la dipendenza da singoli segmenti territoriali. Un piano di progetto commerciale annuale, con obiettivi realistici, prove pilota e momenti di revisione, permette di reagire rapidamente senza compromettere la stabilità aziendale.

La **crescente concorrenza internazionale e transfrontaliera** richiede alle imprese della Svizzera italiana di evitare una competizione basata esclusivamente sul prezzo. È strategico chiarire e rafforzare la propria proposta di valore, puntando su qualità, affidabilità, personalizzazione, prossimità al cliente e rapidità decisionale. Le imprese possono individuare nicchie difendibili, dove le competenze locali e la conoscenza del territorio rappresentano un vantaggio competitivo. Collaborazioni tra le imprese, reti d'impresa e progetti condivisi consentono di aumentare massa critica e visibilità senza perdere autonomia. Un progetto strategico di posizionamento competitivo, con obiettivi misurabili e indicatori di successo, aiuta a consolidare la presenza sul mercato e a resistere alla pressione esterna.

In contesti di risorse limitate, la **motivazione e produttività dei collaboratori** dipende più dall'organizzazione del lavoro che da incentivi finanziari. Le imprese dei territori svizzeri italofoeni possono concentrarsi sulla chiarezza di ruoli, responsabilità e obiettivi, riducendo sovrapposizioni e inefficienze operative. Migliorare la comunicazione interna, introdurre momenti di confronto regolari e valorizzare il contributo individuale rafforza il senso di appartenenza. Investire in competenze manageriali di base, leadership operativa e gestione dei team migliora l'efficacia complessiva. Un piano di progetto

sulle risorse umane, con obiettivi su produttività, clima aziendale e stabilità dei collaboratori, permette di monitorare i progressi e intervenire in modo mirato.

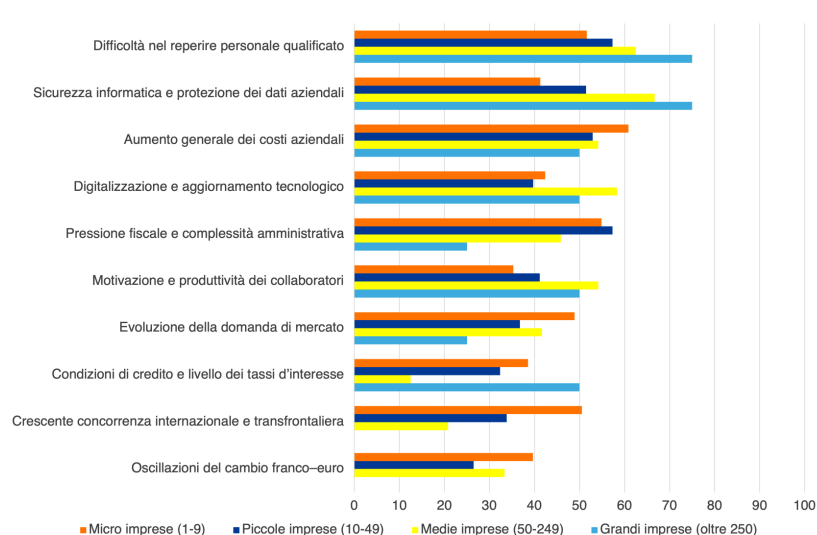
Per molte imprese della Svizzera italiana, le **oscillazioni del cambio franco-euro** rappresentano un rischio strutturale. Nel 2026 è essenziale passare da una gestione reattiva a una più pianificata. Le imprese possono analizzare l'esposizione reale al cambio, considerando clienti, fornitori e struttura dei costi. Strategie semplici come fatturazione in franchi, revisione periodica dei listini, clausole di adeguamento o accordi con fornitori possono ridurre l'impatto delle oscillazioni. Anche la diversificazione dei mercati di sbocco contribuisce a stabilizzare i ricavi. Un progetto di gestione del rischio cambio, con responsabilità chiare e monitoraggio regolare, aumenta la prevedibilità finanziaria.

In un contesto socioeconomico più selettivo per **condizioni di credito e livello dei tassi d'interesse**, le imprese del Cantone Ticino e del Grigioni Italiano possono rafforzare la pianificazione finanziaria e il dialogo con banche e altri istituti di credito. È fondamentale migliorare la qualità dei dati contabili, la trasparenza e le previsioni di cassa, dove quest'ultima rimane di assoluta importanza, poiché è una delle principali cause di fallimento delle imprese. Valutare strumenti alternativi come leasing, autofinanziamento o investimenti scaglionati riduce la dipendenza dal debito tradizionale. Un piano di progetto finanziario con scenari alternativi, obiettivi di liquidità e controllo dei flussi consente di sostenere investimenti necessari senza compromettere la solidità aziendale tra debiti di terzi e capitale proprio.

Nel nuovo anno che sta per arrivare, le imprese ticinesi e grigionitaliane possono affrontare queste «dieci preoccupazioni» non come problemi isolati, ma come elementi interconnessi di un medesimo scenario. L'adozione di un approccio progettuale – fatto di obiettivi chiari, responsabilità definite, priorità realistiche e monitoraggio continuo – permette di trasformare l'incertezza in un fattore di adattamento e resilienza. In un contesto regionale competitivo e maturo, la capacità di gestire il cambiamento – organizzativo, tecnologico e generazionale – in modo strutturato diventa uno dei principali fattori di successo.

LE PREOCCUPAZIONI DELLE IMPRESE PER IL 2026 SONDAGGIO

Appendice grafica



Preoccupazioni per dimensione aziendale

Regione	Evoluzione della domanda di mercato	Crescente concorrenza internazionale e transfrontaliera	Aumento generale dei costi aziendali	Difficoltà nel reperire personale qualificato	Motivazione e produttività dei collaboratori	Condizioni di credito e livello dei tassi d'interesse	Oscillazioni del cambio franco-euro	Pressione fiscale e complessità amministrativa	Digitalizzazione e aggiornamento tecnologico	Sicurezza informatica e protezione dei dati aziendali
Bellinzona	50,0	34,4	62,5	68,8	50,0	53,1	43,8	53,1	28,1	37,5
Bernina	41,7	58,3	58,3	33,3	41,7	41,7	33,3	66,7	58,3	66,7
Leventina	50,0	75,0	75,0	100,0	100,0	75,0	50,0	75,0	75,0	75,0
Locarno	37,5	37,5	66,7	64,6	45,8	35,4	39,6	66,7	58,3	60,4
Lugano	46,6	37,1	52,6	46,6	31,9	29,3	32,8	48,3	40,5	44,8
Mendrisio	42,9	60,7	60,7	51,8	39,3	32,1	39,3	51,8	44,6	41,1
Moesa	100,0	75,0	50,0	50,0	0,0	75,0	50,0	50,0	0,0	25,0
Riviera	25,0	25,0	25,0	75,0	25,0	50,0	50,0	75,0	25,0	25,0
Vallemaggia	50,0	0,0	75,0	25,0	25,0	75,0	0,0	50,0	25,0	25,0

Preoccupazioni per distretti e regioni

(Nota: il distretto di Blenio e la regione Majola non sono presenti per assenza di risposte)

Attività economica	Evoluzione della domanda di mercato	Crescente concorrenza internazionale e transfrontaliera	Aumento generale dei costi aziendali	Difficoltà nel reperire personale qualificato	Motivazione e produttività dei collaboratori	Condizioni di credito e livello dei tassi d'interesse	Oscillazioni del cambio franco-euro	Pressione fiscale e complessità amministrativa	Digitalizzazione e aggiornamento tecnologico	Sicurezza informatica e protezione dei dati aziendali
Agricoltura, silvicoltura e pesca	25,0	50,0	62,5	62,5	12,5	50,0	12,5	62,5	25,0	50,0
Altre attività di servizi	40,9	40,9	52,3	34,1	25,0	34,1	50,0	43,2	38,6	43,2
Attività amministrative e di servizi di supporto	58,3	50,0	66,7	91,7	83,3	33,3	25,0	58,3	58,3	66,7
Attività artistiche, di intrattenimento e divertimento	41,7	33,3	50,0	33,3	33,3	0,0	8,3	16,7	41,7	50,0
Attività finanziarie e assicurative	41,7	41,7	58,3	41,7	25,0	25,0	33,3	58,3	41,7	58,3
Attività immobiliari	41,7	16,7	33,3	16,7	0,0	25,0	0,0	33,3	33,3	41,7
Attività manifatturiere	58,3	70,8	79,2	70,8	45,8	37,5	50,0	70,8	62,5	58,3
Attività professionali, scientifiche e tecniche	34,4	43,8	56,3	62,5	28,1	53,1	50,0	56,3	25,0	18,8
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	52,8	55,6	63,9	55,6	50,0	36,1	47,2	63,9	47,2	47,2
Costruzioni	53,6	28,6	60,7	60,7	57,1	57,1	32,1	60,7	53,6	53,6
Sanità e assistenza sociale	38,9	19,4	50,0	58,3	38,9	27,8	13,9	47,2	30,6	30,6
Servizi di alloggio e di ristorazione	40,0	45,0	65,0	65,0	60,0	45,0	65,0	70,0	55,0	65,0
Servizi di informazione e comunicazione	25,0	75,0	25,0	50,0	0,0	0,0	0,0	0,0	25,0	50,0
Trasporto e magazzinaggio	37,5	50,0	62,5	75,0	37,5	25,0	50,0	62,5	62,5	75,0

Preoccupazioni per attività economica

(Nota: alcune attività economiche non sono presenti per assenza di risposte)

Intervista ad Angelo Richiello

Direttore generale di Zhu+Rich Sagl



Zhu+Rich Sagl è una società di consulenza in strategia, sviluppo e organizzazione aziendale. Oltre alla consulenza di direzione, la società eroga percorsi formativi rivolti a imprenditori e manager.

Direttore, siamo pronti per questa intervista di fine anno sulle preoccupazioni delle imprese nel 2026?

A. Richiello: Sì, siamo pronti. Premetto che risponderò alle sue domande in modo franco e schietto, come mi impone il mio ruolo di direttore generale di Zhu+Rich Sagl, di consulente di direzione delle nostre aziende clienti e anche di cittadino svizzero e ticinese.

Come è andato il sondaggio quest'anno?

A. Richiello: Siamo molto soddisfatti. Anche quest'anno abbiamo ricevuto un numero di risposte statisticamente significativo e rappresentativo per ritenere validi i dati in termini sia di margine di errore sia di livello di confidenza per sondaggi esplorativi come sono normalmente i nostri sondaggi. Consideri poi che solo l'1% delle imprese a cui inviamo il sondaggio ci conosce personalmente perché aziende clienti o più in generale partner.

Come commenta i risultati del sondaggio?

A. Richiello: Le principali preoccupazioni delle imprese attive sul territorio svizzero di lingua italiana rimangono l'aumento generale dei costi combinato con la pressione fiscale e amministrativa. Direi che si tratta oramai di una costante. Una preoccupazione fondata, ma spesso amplificata quando non supportata da una base fattuale. L'inflazione in Svizzera è zero e i salari sono cresciuti dell'1% circa, dunque in linea con gli aumenti salariali storici della Svizzera. L'imposizione fiscale in Svizzera non supera il 20%, mentre in altri paesi a noi vicini supera il 40%. La situazione macroeconomica svizzera è dunque fattualmente migliore che altrove.

Ci sono aspetti nuovi nei risultati del sondaggio rispetto agli anni precedenti?

A. Richiello: Certo. La questione della sicurezza informatica e della protezione dei dati come pure la digitalizzazione e l'aggiornamento tecnologico guadagnano sempre più posizioni. Negli ultimi anni queste preoccupazioni non superavano gli 1,5 punti, ora abbiamo superato abbondantemente i 40 punti su una scala da 0 a 100. Si tratta in realtà di un segnale molto positivo. Significa in pratica che la transizione tecnologica è in corso per le aziende svizzere di lingua italiana, o almeno sta per iniziare. Molto spesso la mancanza di personale qualificato riguarda proprio l'area delle tecnologie digitali. Il fenomeno è complesso e strutturale. La soluzione non è immediata. Comunque, ciò che è certo, chi non investe, chi non innova resta indietro o, peggio ancora, è destinato a soccombere. C'è poco da aggiungere.

Che scenario traccia per il 2026?

A. Richiello: Il nostro territorio si compone per oltre il 99% di piccole e medie imprese, ed è a queste che rivolgo principalmente il mio sguardo. Per il 2026 si profila uno scenario di consolidamento e opportunità selettive per le imprese più attente. Il contesto di bassa inflazione favorisce una maggiore prevedibilità dei costi, mentre la stabilità macroeconomica crea condizioni favorevoli per pianificare investimenti mirati. Le imprese più dinamiche possono rafforzare la propria competitività intervenendo su efficienza operativa, digitalizzazione e sviluppo delle competenze interne. La carenza di personale qualificato stimola modelli organizzativi più attrattivi e collaborazioni formative locali e transfrontaliere. Pur in presenza di oneri fiscali e amministrativi, il nuovo anno si configura come un anno in cui le imprese capaci di adattarsi, innovare e valorizzare il capitale umano possono consolidare la propria posizione e costruire basi solide per una crescita sostenibile.

Quali domande porrebbe a un imprenditore in questi giorni di chiusura di anno?

A. Richiello: Porrei le due domande che pongo sempre alle aziende clienti prima di iniziare qualunque percorso di collaborazione: «Cosa vuoi fare da grande?» e «Cosa vuoi fare di grande?». Il resto segue poi da sé.

LE PREOCCUPAZIONI DELLE IMPRESE PER IL 2026 SONDAGGIO

Metodo statistico

Il sondaggio è stato inviato a 4.518 aziende distribuite equamente sul territorio del Cantone Ticino e nei quindici comuni del Cantone dei Grigioni con lingua ufficiale l'italiano, senza distinzione di attività economica di appartenenza, forma giuridica e numero di addetti.

Le aziende coinvolte comprendono il 10,00% delle 45.183 aziende iscritte ai rispettivi Uffici del registro di commercio al 30 ottobre 2025.

Il numero di aziende rispondenti è stato di 228, un numero statisticamente significativo e rappresentativo per ritenere sufficienti le risposte e validi i dati, sia in termini di margine di errore (<10%) sia in termini di livello di confidenza (90%), indicatori appropriati per sondaggi esplorativi e studi preliminari.

Il punteggio su scala Likert (1–5) è stato trasformato in scala 0–100 tramite tecniche di riscalamento lineare.

Pur usando tecniche statistiche, il sondaggio intende rilevare le percezioni, le priorità e i segnali emergenti avvertiti dalle imprese del territorio, più che misurare fenomeni economici in senso strettamente statistico.

Informazioni

Il direttore di questa pubblicazione è disponibile per fornire dettagli sia sul metodo usato per raccogliere ed elaborare i dati del sondaggio sia per discutere dei risultati emersi e sia per progettare interventi condivisi che migliorino la redditività operativa delle imprese in termini di aumenti dei ricavi e di riduzione dei costi operativi.

Angelo Richiello

angelo.richiello@zhurich.com

Zhu+Rich Sagl
via Crodolo 4b
6614 Brissago
www.zhurich.com

Nota per il lettore

Zhu+Rich Sagl è una società di diritto svizzero.

Le informazioni disponibili in questa pubblicazione (la "Pubblicazione") sono fornite a titolo generico dall'entità Zhu+Rich Sagl e sono intese a soddisfare l'interesse generale dell'utente senza alcuna garanzia, esplicita o implicita, anche in termini di accuratezza, tempestività e completezza.

Le informazioni ivi contenute non sostituiscono in alcun modo i servizi di consulenza direzionale o altri servizi professionali, per ottenere i quali è necessario consultare i professionisti delle rispettive aree professionali.

Zhu+Rich Sagl, i suoi soci, gerenti, direttori o dipendenti, non sono in nessun caso responsabili per eventuali danni, diretti o indiretti, accidentali, speciali, punitivi o a titolo di risarcimento o altro (comprese, a titolo indicativo, eventuali responsabilità per perdite di utilizzo, dati o profitti), indipendentemente dalla forma di qualsiasi azione, comprese, a titolo indicativo, azioni contrattuali, per negligenza o altre azioni delittuose, derivanti dall'utilizzo o dalla duplicazione, pubblicazione o altro utilizzo delle informazioni ivi contenute.

Dal momento che i contenuti della Pubblicazione sono protetti da diritto d'autore e da diritti di proprietà, qualsiasi utilizzo non autorizzato dei materiali disponibili nella Pubblicazione può comportare una violazione delle leggi in materia di diritto d'autore, marchi e altro.

Qualora la Pubblicazione sia scaricata per utilizzo personale e non commerciale, l'utente dovrà mantenere tutti i diritti d'autore, marchi o simili contenuti nei materiali originali o nelle eventuali copie.

I materiali disponibili nella Pubblicazione non devono essere modificati, riprodotti, mostrati in pubblico o presentati, distribuiti o utilizzati per alcun fine pubblico o commerciale senza l'esplicito consenso scritto del fornitore dei relativi contenuti o materiali (inclusi i collegamenti esterni).

Zhu+Rich Sagl non si assume alcun rischio o alcuna responsabilità nel caso l'utente, contrariamente a quanto da essa indicato, non ottenga tale esplicito consenso scritto.

Direzione

Angelo Richiello, nato nell'aprile 1969, ha conseguito una laurea in Ingegneria Meccanica e un Executive Master in Business Administration.

Con quasi trenta anni di esperienza, ricopre attualmente l'incarico di direttore di Zhu+Rich Sagl, società specializzata nella consulenza in strategia, sviluppo e organizzazione di impresa con sede a Brissago.

È consulente di direzione di imprese ticinesi appartenenti a settori economici diversi, nelle quali affianca imprenditori, manager e tecnici nell'elaborazione ed esecuzione di piani di sviluppo di impresa e di riorganizzazione aziendale (business plan).

Negli anni precedenti, si è occupato di direzione di stabilimento e gestione di progetti industriali, organizzativi e di innovazione tecnologica in Europa, Asia e Nord America per incarico di Imerys, multinazionale francese con sede a Parigi specializzata nell'estrazione e nella trasformazione di minerali non ferrosi, e per incarico di BorgWarner, multinazionale statunitense con sede ad Auburn Hills specializzata nella progettazione e produzione di componenti per motori per autoveicoli.

Prima ancora degli ambienti multinazionali, ha avuto per diversi anni esperienze operativo-manageriali in piccole-medie imprese a conduzione familiare.

È autore per la rivista di politica ed economia «Aspenia» in formato sia cartaceo sia digitale, per la quale elabora analisi su industria, risorse naturali e ambiente, è poi membro del comitato editoriale di Aspenia online.

Interviene con regolarità in trasmissioni di economia, innovazione e tecnologie alla Radio della Svizzera Italiana (RSI), anche per conto di riviste specializzate.

È membro di comitati paritetici azienda-sindacato per la creazione di sistemi di relazioni industriali per sostenere i processi di cambiamento organizzativo e di trasformazione digitale nell'industria e nei servizi.

Alla sua formazione tecnico-economica ha saputo unire negli anni una solida formazione umanistica coltivando il suo interesse per le lettere, la storia, la filosofia, le arti visive, le arti performative e le lingue.

Chi siamo

Consulenti, docenti e ricercatori responsabili di ciò che diciamo e di ciò che facciamo, con conoscenze dell'ambiente in cui operiamo e con competenze nelle attività che ogni giorno sviluppiamo con i nostri clienti, convinti che tutti i portatori di interesse possano partecipare positivamente alla prosperità delle aziende, della società civile e delle singole persone.

Persone integre intellettualmente per affrontare ogni situazione, con sufficiente esperienza e capacità analitiche, che comprendono la sottile differenza esistente tra un rischio e un'opportunità, appartenenti a una vasta rete di professionisti.

Cittadini e cittadine consapevoli della diversità di ogni singolo individuo, accorati sostenitori della parità di genere e, ancor di più, convinti paladini dell'originale mondo dell'imprenditorialità e managerialità femminile.

Cosa facciamo

Assistiamo le imprese nella formulazione di strategie e nell'implementazione di piani strategici e di business plan per lo sviluppo di impresa, nell'elaborazione di sistemi per il controllo di gestione, nelle operazioni di riorganizzazione aziendale con particolare attenzione alle attività di integrazione post-acquisizione.

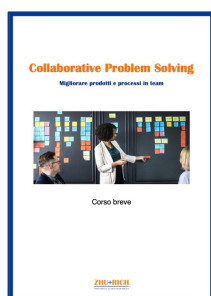
Interveniamo nel miglioramento delle prestazioni economiche delle imprese trattando con pari attenzione ricavi e costi come pure nella gestione del cambiamento della cultura aziendale col coinvolgimento e la partecipazione delle persone all'organizzazione del lavoro.

Sviluppiamo nelle persone leadership e membership per creare gruppi di lavoro efficaci orientati al lavoro in gruppo e al problem solving collaborativo finalizzato al raggiungimento di obiettivi comuni e condivisi.

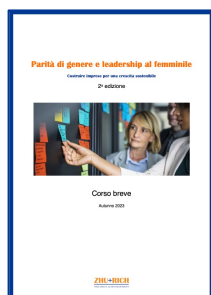
Affianchiamo imprenditori, manager e gruppi di lavoro nelle loro attività di miglioramento dei ricavi e dei costi.

Eroghiamo formazione professionale e continua a imprenditori, manager, tecnici e operai.

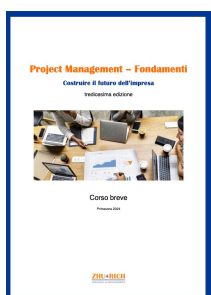
Conduciamo analisi geopolitiche per gli investimenti esteri, ricerche di mercato e studi di settore. ■

Proposte di formazione imprenditoriale e manageriale per la primavera 2026**Collaborative Problem Solving • 9ª edizione • CHF 400****dal 13 aprile 2026 • 8 lunedì ore 18.00-19.50 • online con Google Meet**

La parola «problema» è voce di origine greca col significato di «ostacolo», dunque, è ciò che ci proponiamo di risolvere, non occasionalmente ma come pratica quotidiana. Il collaborative problem solving è un processo cognitivo messo in atto da un team per analizzare un problema e trovare una o più soluzioni che ne rimuovano definitivamente la causa. Tramite un procedimento strutturato, il team utilizza progressivamente tecniche analitiche come la raccolta dei dati, l'analisi di Pareto, i 5-whys, il diagramma causa-effetto e il brainstorming.

**Parità di genere e leadership al femminile • 3ª edizione • CHF 400****dal 13 aprile 2026 • 8 lunedì ore 20.00-21.50 • online con Google Meet**

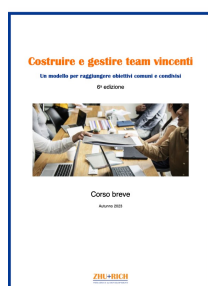
Nonostante le differenze tra uomini e donne si siano ridotte, i divari di genere sono ancora un fenomeno diffuso. In questo corso, rivolto a donne e uomini, si apprenderà su base empirica perché le donne sono importanti per i risultati sociali ed economici delle imprese, perché attributi psicologici femminili come l'orizzonte temporale, l'atteggiamento verso la negoziazione, l'avversione al rischio rendono le nostre organizzazioni più competitive, una combinazione bilanciata della leadership rendono più sostenibili le imprese.

**Project Management – Fondamenti • 15ª edizione • CHF 400****dal 14 aprile 2026 • 8 martedì ore 18.00-19.50 • online con Google Meet**

Le nostre organizzazioni hanno raggiunto gradi di dinamicità e complessità inconsueti che richiedono nuovi modi di pensare e di agire. I progetti sono divenuti elementi imprescindibili dell'odierna realtà economica. Il successo di un progetto dipende dalle competenze tecniche, contestuali e comportamentali del project manager e dei suoi collaboratori. Innovazione, crescita e sviluppo non possono realizzarsi con attività di routine ma solo attraverso processi ordinati e strutturati per la gestione di ogni fase dello specifico progetto.

**Fare startup – Fondamenti • 2ª edizione • CHF 400****dal 14 aprile 2026 • 8 martedì ore 20.00-21.50 • online con Google Meet**

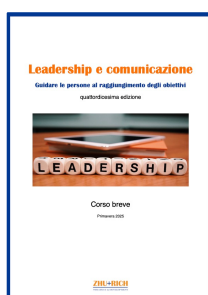
Come identificare nuove opportunità di business? Come trasformarle in attività di impresa? Come sviluppare l'innovazione? Come assicurarne la scalabilità e i ritorni economici attesi? Queste sono alcune delle domande a cui risponde questo percorso formativo che struttura in maniera sistematica e agile le varie dimensioni per la creazione di una start-up innovativa, dall'identificazione delle opportunità imprenditoriali alla progettazione e validazione dei modelli di business, dalla valutazione economico-finanziaria alla fase realizzativa e gestionale.



Costruire e gestire team vincenti • 9ª edizione • CHF 400

dal 15 aprile 2026 • 8 mercoledì ore 18.00-19.50 • online con Google Meet

L'essere umano è un animale socievole e la sua vita si compone principalmente di momenti di gruppo, in particolare nell'ambiente di lavoro. Saper lavorare in team è oggi una competenza fondamentale per le nostre imprese, per avere successo nella propria professione come pure nella vita privata. Significa creare senso di appartenenza, comprendere le dinamiche che agiscono tra i membri del gruppo, ricercare il consenso e, soprattutto, raggiungere obiettivi comuni e condivisi, spesso impossibili da raggiungere per il singolo individuo.



Leadership e comunicazione • 14ª edizione • CHF 400

dal 15 aprile 2026 • 8 mercoledì ore 20.00-21.50 • online con Google Meet

Leadership significa «guidare», una competenza che rivela tutta la sua importanza nella gestione delle persone e sempre più necessaria nelle nostre imprese, qualunque sia la loro dimensione e il loro scopo. Non esiste un unico stile di leadership che sia vincente in ogni circostanza ma vale lo stile che si adegua al contesto specifico. Si può essere bravi team leader solo se si possiedono le competenze per comunicare con efficacia ai propri collaboratori gli obiettivi da raggiungere per motivarli a adottare comportamenti virtuosi.



Motivare e coinvolgere • 5ª edizione • CHF 400

dal 16 aprile 2026 • 8 giovedì ore 18.00-19.50 • online con Google Meet

Nelle nostre moderne organizzazioni la motivazione e il coinvolgimento dei collaboratori, e in particolare del team, è fondamentale per il successo dell'impresa. Che si tratti della gestione quotidiana di un dipartimento o di un progetto industriale, motivare i membri del team vuol dire saper allineare gli obiettivi dell'impresa con gli obiettivi del singolo individuo, dare e ricevere il giusto feedback, risolvere costruttivamente i conflitti, delegare compiti, generare fiducia reciproca, ed è questo che fa la differenza tra un'organizzazione eccellente e una mediocre.



Misurare i risultati aziendali • 6ª edizione • CHF 400

dal 16 aprile 2026 • 8 giovedì ore 20.00-21.50 • online con Google Meet

Quale che sia la funzione aziendale di appartenenza, una migliore comprensione dei concetti economici e finanziari di impresa permette a imprenditori e manager di svolgere meglio il proprio lavoro e di progredire più rapidamente nella propria carriera. La capacità di programmare gli investimenti, di prevedere i flussi di cassa, di gestire il budget, di stabilire le attività che generano profitto e le attività improduttive, di giudicare i veri benefici economici delle diverse opportunità di investimento aiuta a creare valore per l'impresa.

Per approfondimenti visita il sito zhurich.com

Give your dream a chance