

11 febbraio 2026

Lettera all'Imprenditore n. 411



Il 70% delle aziende italiane è sotto Passaggio Generazionale!



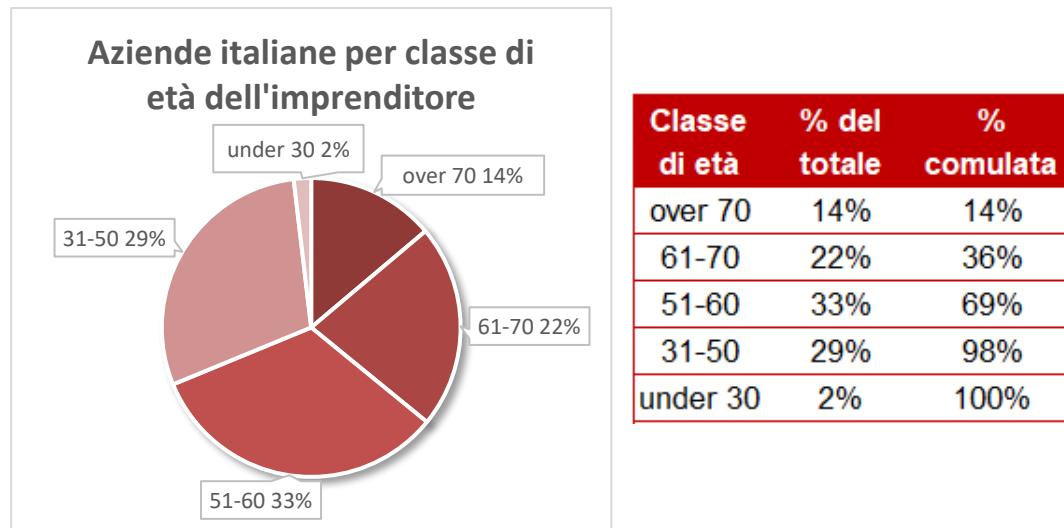
*«Ereditare un'azienda non è un privilegio,
è un impegno a rinnovarla ogni giorno
per non restare schiacciati dal passato»*

Leonardo Del Vecchio
(Fondatore di Luxottica)

Negli ultimi anni il tema del **passaggio generazionale** è diventato sempre più centrale per gli imprenditori italiani. Non è solo una questione di età, ma un fattore che incide sulla continuità aziendale, sulla capacità di innovare per fronteggiare le sfide future e sulle scelte organizzative e di governance. Per comprendere l'entità di tale fenomeno abbiamo condotto una ricerca sulle aziende manifatturiere italiane (escludendo le micro imprese) e segmentandole per classe di età dell'imprenditore. In Italia, più di 2 aziende su 3 stanno affrontando questo percorso!

Se ipotizziamo che l'imprenditore, tra i 50 e i 60 anni stia iniziando a riflettere su tale argomento, tra i 60 e 70 sia nel pieno del passaggio del testimone e

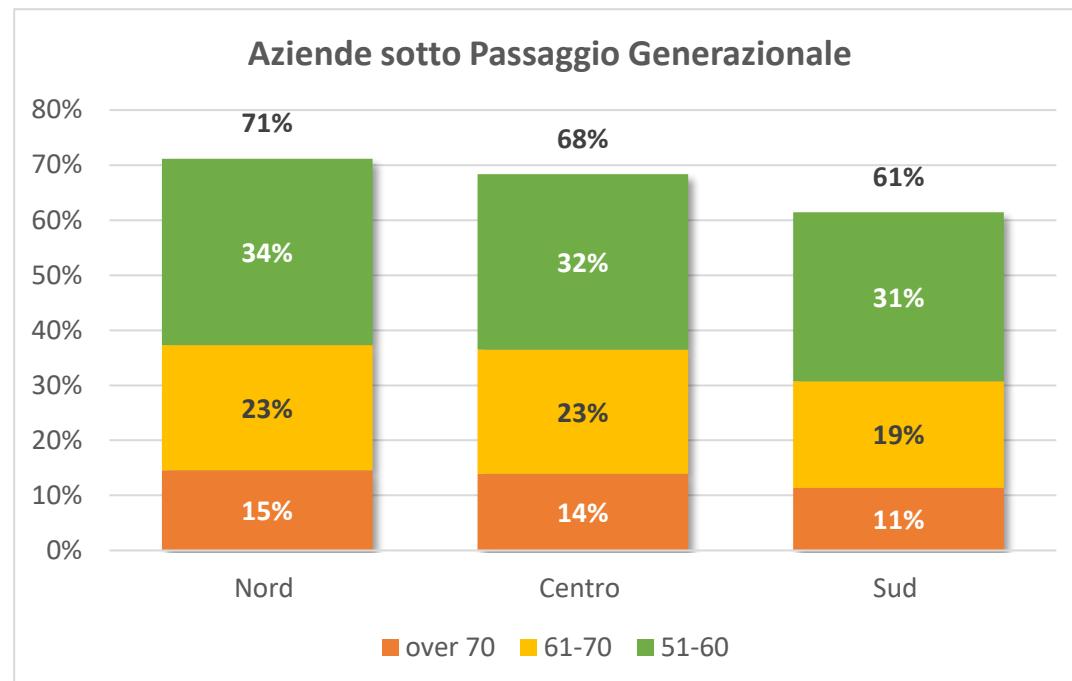
che oltre i 70 lo stia concludendo, sulla base dei risultati emersi dalla ricerca, un imprenditore su tre è nella fase di riflessione, uno su cinque nella fase di convivenza generazionale e uno su sette nella fase conclusiva. Questi dati sono peggiorativi rispetto alle rilevazioni di qualche anno fa e potrebbero anche indicare una carenza di giovani imprenditori.



Il passaggio generazionale è un processo complesso che richiede tempo, preparazione e gradualità. La segmentazione utilizzata ricalca le sue fasi principali: gli imprenditori tra 50-60 anni normalmente iniziano a riflettere per pianificare il loro ricambio, valutando se esiste e come realizzarlo; tra i 60 e i 70 anni entrano nella fase di convivenza con le nuove generazioni, momento in cui la guida storica e le nuove generazioni condividono responsabilità e decisioni, trasferendo competenze, know-how e relazioni; infine dopo i 70 anni concludo tale percorso.

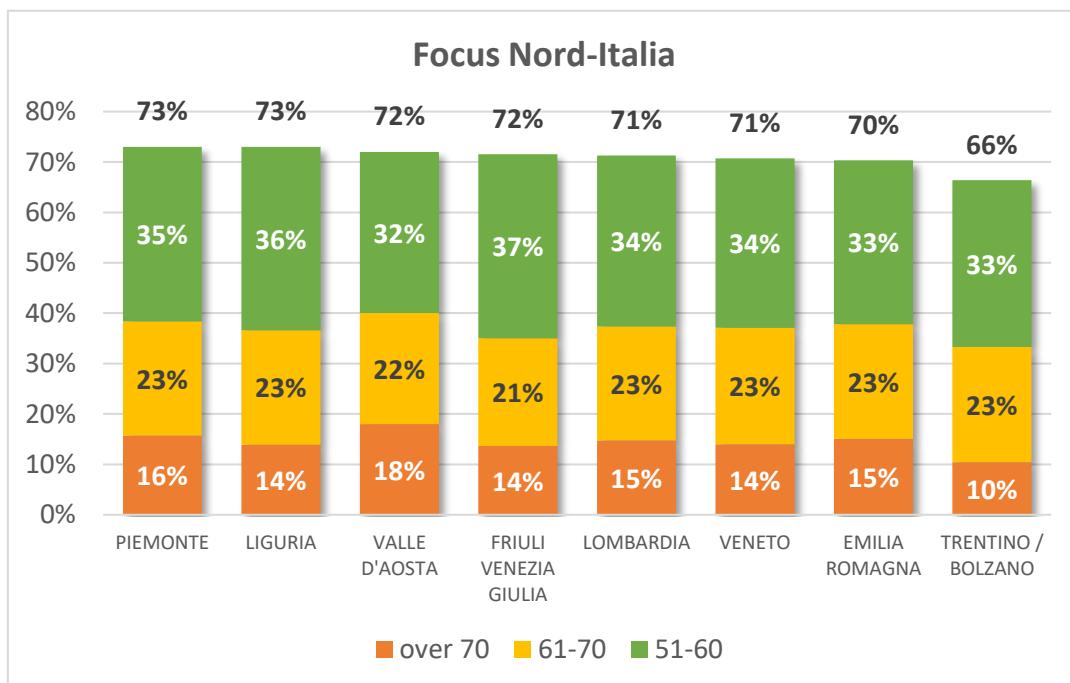
Il fenomeno è uniforme in tutta la penisola?

Dalla ricerca emerge che le aziende del sud sono più avanti rispetto a quelle del centro-nord nell'effettuare il passaggio generazionale. Leggendo accuratamente i dati, emerge infatti come al sud il passaggio duri meno, anticipando così la conclusione. Questa caratteristica potrebbe indicare una maggiore apertura al ricambio generazionale e genera aziende guidate da imprenditori mediamente più giovani.



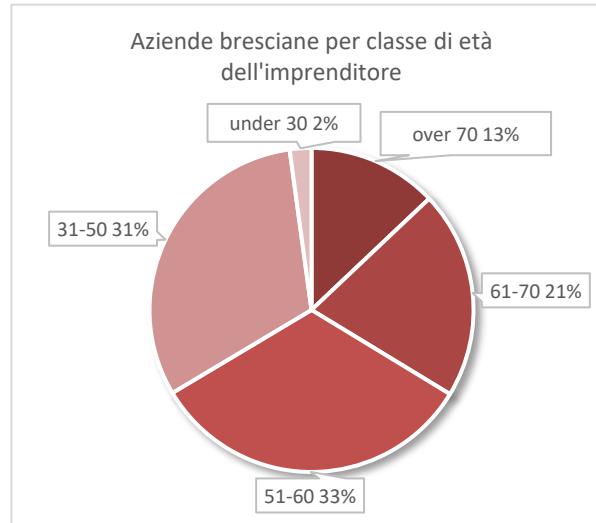
Uno sguardo alle aziende del Nord-Italia

Focalizzando l'attenzione sulle aziende del Nord Italia, emerge subito un dato interessante: il Trentino è l'unica regione dove si registrano meno aziende sotto passaggio generazionale indicando una maggiore propensione all'ingresso dei più giovani. Nelle altre regioni, gli imprenditori, in genere, fanno più fatica ad effettuare il passaggio del testimone. Questi dati fanno emergere come, anche nelle regioni del nord Italia, il passaggio generazionale sia visto e vissuto come una sfida difficile e affrontato in modi diversi.



Le aziende manifatturiere bresciane

Anche se un po' meglio rispetto al livello nazionale e a quello del nord-italia, anche a Brescia, la stragrande maggioranza delle aziende manifatturiere sta vivendo questo fenomeno, rendendo il tema del passaggio generazionale particolarmente rilevante per oltre 1.500 aziende manifatturiere bresciane.



Classe di età	% del totale	% comulata
over 70	13%	13%
61-70	21%	34%
51-60	33%	66%
31-50	31%	98%
under 30	2%	100%

Il passaggio generazionale è un momento molto critico, che può rendere più vulnerabile un'azienda ma, se condotto bene, può sprigionare nuove energie e pertanto diventa fondamentale governarlo attivando percorsi strutturati riducendone rischi. Un passaggio generazionale governato permette di trasferire la governance e le competenze imprenditoriali, garantendo la continuità aziendale. I dati confermano che per molte aziende è già arrivato il momento di affrontare il passaggio generazionale e solo se affrontato con metodo potrà avvenire in modo efficace.

Benedetti&Co, società di consulenza direzionale specializzata da oltre vent'anni in progetti di sviluppo e crescita aziendale, affianca e supporta gli imprenditori, la loro famiglia e l'azienda in ogni fase del passaggio generazionale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Milano

Via G. Zanella, 41
20133 Milano
tel. +39 02 805 057 74
info@benedetti-co.it

Brescia

Via Oberdan 5/7
25128 Brescia
tel. +39 030 205 48 03
info@benedetti-co.it

Mumbai

INDIA – 400006 Mumbai,
Ajanta Building Flat 1.
LD Ruparel –
Marg. Malabar Hill
tel. +91 – 9820088817