

25 marzo 2026

Lettera all'Imprenditore n. 417



Impresa e famiglia: perché tenerle separate?



*“La gestione dell’impresa familiare è una disciplina
che si è evoluta da arte a scienza.”*

Sanjaya Baru

Nelle imprese a guida familiare il vero punto critico non è quasi mai la mancanza di dedizione o di esperienza, bensì la sovrapposizione tra legami familiari, proprietà e gestione operativa. Quando questi tre piani coincidono senza regole chiare, le decisioni rischiano di diventare emotive, i ruoli meno definiti e la continuità più incerta. In un Paese come l'Italia, dove le imprese familiari rappresentano la stragrande maggioranza del tessuto imprenditoriale, il tema è particolarmente rilevante. Per questo, distinguere in modo chiaro famiglia e impresa, non è una scelta “formale”, ma una leva concreta di stabilità, efficienza e crescita. Separare l'impresa dalla famiglia, infatti, non significa indebolirne l'identità, ma rafforzarla.

Governance più chiara e decisioni più efficaci

La prima ragione per cui è utile separare impresa e famiglia riguarda l'efficacia della **governance**. In molte aziende convivono nello stesso perimetro familiare soci, dipendenti e manager. Se non vengono definiti con precisione ruoli, responsabilità e confini decisionali, il rischio è che l'impresa perda efficacia facendo prevalere i legami familiari alle esigenze del business. Individuare regole chiare, fondate sulla meritocrazia e accettate da tutti, contribuisce a migliorare il funzionamento dell'impresa e all'ottenimento di migliori risultati economici.

Meno conflitti interni e maggiore continuità aziendale

Un secondo vantaggio riguarda la **gestione dei conflitti**. Nelle imprese familiari le tensioni sono fisiologiche: possono nascere tra generazioni diverse, tra familiari che lavorano in azienda e familiari solo soci, oppure tra esigenze di crescita dell'impresa e aspettative di carriera o patrimoniali. Il problema non è il conflitto in sé, ma il fatto che, in assenza di regole di separazione chiare, esso possa bloccare l'intera attività aziendale. In questi casi si rallenterebbero le decisioni, si creerebbe incertezza nell'organizzazione e si indebolirebbe la credibilità verso collaboratori, banche e partner. In questo senso, disciplinare il funzionamento delle imprese familiari con regole chiare e condivise significa proteggere sia la famiglia che l'impresa: l'azienda viene protetta dal rischio delle dinamiche familiari e la famiglia dal deterioramento delle relazioni causato da questioni economiche o organizzative.

Più valore nel tempo

Infine, una struttura di governo chiara e meritocratica trasmette solidità e capacità di durare nel tempo. Questo è particolarmente importante anche nel passaggio generazionale, che non dovrebbe essere affrontato come una semplice successione familiare, ma come un vero e proprio processo di continuità imprenditoriale. Diversi studi evidenziano che una gestione interamente mantenuta all'interno della famiglia, in assenza di competenze adeguate e buone pratiche manageriali, può incidere negativamente sulla performance aziendale. Per questo, separare impresa e famiglia non significa escludere i familiari, ma creare le condizioni affinché chi entra in

ruoli di responsabilità lo faccia per competenza, preparazione e coerenza con i bisogni dell'azienda. È proprio questa distinzione che consente all'impresa familiare di restare tale nel controllo, ma di diventare più forte, più credibile e più competitiva nella gestione.

Benedetti&Co, società di consulenza direzionale specializzata da oltre vent'anni in **progetti di sviluppo e crescita aziendale**, affianca e supporta gli imprenditori, le loro famiglie e l'azienda nella definizione della governance aziendale e in ogni fase del **passaggio generazionale**. Sia in aziende di grandi dimensioni, sia in aziende medio piccole supporta la famiglia nell'individuazione della migliore soluzione possibile per l'azienda e per la famiglia stessa. L'approccio proposto da Benedetti&Co è multidisciplinare e permette all'azienda di accedere a competenze specialistiche in ambiti diversi, legale, strategico e corporate business.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Milano

Via G. Zanella 41
20133 Milano
tel. +39 030 205 48 03
info@benedetti-co.it

Brescia

Via G. Oberdan 5/7
25128 Brescia
tel. +39 02 805 057 74
info@benedetti-co.it

Mumbai

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