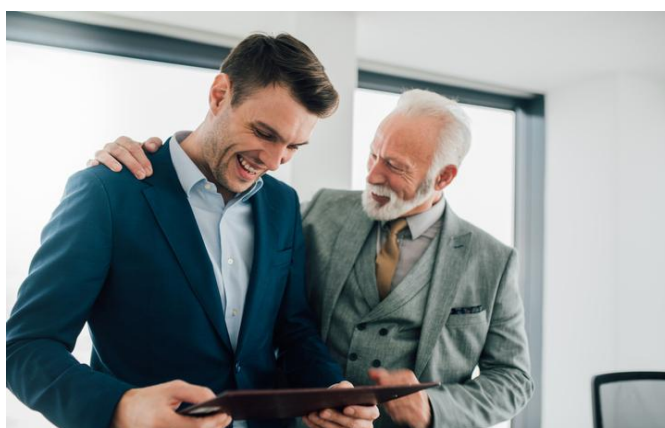


28 ottobre 2026

Lettera all'Imprenditore n. 442



Il Passaggio Generazionale: come affrontarlo



“La successione è sempre stata la prova definitiva per ogni azienda.”

Peter Drucker

Il passaggio generazionale rappresenta una delle fasi più delicate nella vita di un'impresa familiare. Non riguarda soltanto il trasferimento della proprietà o l'individuazione di chi sarà chiamato a guidare l'azienda, ma coinvolge contemporaneamente **famiglia, proprietà e impresa**, con equilibri che nel tempo possono cambiare.

Quando più generazioni convivono in azienda, possono emergere visioni differenti sul futuro e aspettative diverse. A questo si aggiungono le relazioni tra i diversi rami familiari, le differenti competenze delle persone coinvolte e le regole, formali o informali, che disciplinano i rapporti tra famiglia e impresa. Affrontare questi aspetti soltanto quando il passaggio è ormai imminente può, pertanto, rendere più difficile trovare un nuovo equilibrio.

Comprendere il sistema famiglia-azienda

Ogni impresa familiare ha una propria storia, una propria struttura proprietaria e un proprio modo di prendere le decisioni. Non esiste quindi

un modello unico di governance per tutte le aziende. Il primo passo consiste nel comprendere come funziona il **sistema famiglia-azienda**: chi sono i soggetti coinvolti, quali sono i rapporti tra proprietà e gestione, quali accordi sono già presenti e quali regole, anche non scritte, influenzano i comportamenti e le decisioni. Questa analisi permette di mettere a fuoco non soltanto l'assetto attuale, ma anche gli elementi che possono condizionare quello futuro.

Un aspetto particolarmente importante riguarda infatti il **fattore umano**. In un passaggio generazionale non è sufficiente sapere chi appartiene alla famiglia o chi potrebbe assumere una determinata posizione: è necessario comprendere aspettative, competenze, attitudini e aspirazioni di ciascuna persona che sarà coinvolto nel cambiamento.

Generazione uscente e generazione entrante: due prospettive da mettere a confronto

La generazione uscente porta con sé esperienza, conoscenza dell'azienda, relazioni e valori costruiti nel corso degli anni, mentre la generazione entrante può avere aspettative differenti, nuove competenze e una diversa visione del futuro. Queste differenze spesso generano problemi e conflitti, ma possono diventare una risorsa, a condizione che vengano riconosciute e affrontate attraverso un confronto strutturato.

L'Audit Generazionale: strumento per anticipare potenziali conflitti generazionali

Nel passaggio generazionale assume particolare rilevanza l'assistenza condotta da un soggetto terzo, esterno alla famiglia e all'azienda. L'intervento di una figura indipendente consente infatti di creare uno spazio di confronto distinto dalla quotidianità aziendale e dalle dinamiche familiari, nel quale ciascuna persona coinvolta possa esprimere liberamente il proprio punto di vista e la propria visione.

Nel passaggio generazionale il punto di partenza è l'**Audit Generazionale**, che prevede interviste individuali e riservate con le persone coinvolte. I colloqui consentono di raccogliere in modo riservato le diverse prospettive, facendo emergere ciò che spesso nella quotidianità aziendale rimane implicito: visione, aspettative sul futuro, disponibilità ad assumere

responsabilità, competenze, obiettivi personali e professionali, ma anche eventuali elementi di discordanza o di criticità.

L'obiettivo non è stabilire chi debba prevalere, ma comprendere dove esistono punti di convergenza e dove invece è necessario lavorare per costruire un nuovo equilibrio.

Dall'ascolto all'allineamento

La raccolta delle diverse prospettive rappresenta soltanto una prima parte del percorso. Le informazioni emerse devono essere riorganizzate e restituite in modo strutturato, così da consentire alle parti coinvolte di avere una lettura comune, permettendo di effettuare un momento di allineamento e condivisione. Mettere a confronto le diverse visioni permette infatti di rendere più espliciti temi che, in assenza di un momento dedicato, rischiano di rimanere sullo sfondo: la distribuzione delle responsabilità, l'autonomia nelle decisioni, il ruolo che ciascun familiare intende assumere, le aspettative rispetto alla guida dell'azienda e la direzione che si vuole dare al futuro.

Il confronto diventa così uno strumento per costruire il futuro dell'impresa, evitando che il passaggio generazionale diventi invece un momento di criticità e tensioni.

Quale governance per il futuro?

Una volta compreso il contesto e messe a confronto le diverse prospettive, spesso il tema centrale diventa la definizione del **nuovo assetto di governance**. Non si tratta semplicemente di assegnare nuove cariche, ma di individuare un modello coerente con le esigenze dell'impresa e con l'equilibrio tra i familiari coinvolti. La definizione del nuovo assetto può riguardare, ad esempio, i ruoli, le responsabilità e i perimetri decisionali, chiarendo chi sarà chiamato a prendere determinate decisioni, con quale autonomia, a chi dovrà riportare e attraverso quali meccanismi di coordinamento e controllo.

La governance futura deve quindi tenere insieme due esigenze: da un lato la continuità dell'impresa, dall'altro la necessità di accompagnare il cambiamento generazionale senza creare sovrapposizioni, ambiguità o conflitti sui ruoli.

Il nuovo modello di governance non sarà necessariamente uguale a quello esistente, ma con persone diverse; dovrà, invece, essere adeguato alla nuova fase dell'azienda ovvero quella della condivisione generazionale.

Il passaggio generazionale richiede anche un piano di transizione

Definire il nuovo assetto è un passaggio fondamentale, ma non è sufficiente. Il cambiamento deve infatti essere attuabile e sostenibile. Per questo, dopo la definizione della governance, è necessario **pianificare il percorso** che porterà gradualmente dal modello attuale a quello futuro. Si identificano quindi le azioni necessarie, le attività da realizzare e le modalità con cui accompagnare la transizione. In alcuni casi sarà necessario trasferire progressivamente responsabilità e competenze; in altri chiarire ruoli già presenti o introdurre nuove modalità decisionali.

La gradualità è importante poichè il passaggio generazionale non avviene in un unico momento: è un processo nel quale devono trovare spazio il trasferimento delle competenze, la progressiva assunzione di responsabilità e la costruzione di nuovi equilibri.

Benedetti&Co, affianca imprenditori, famiglie e aziende nell'analisi e nella gestione dei processi di passaggio generazionale, dalla comprensione del contesto alla definizione e implementazione del nuovo assetto di governance, formando i giovani imprenditori.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Brescia

Via Guglielmo Oberdan 5/7
25128 Brescia
tel. +39 030 2054803
info@benedetti-co.it

Milano

Via Giacomo Zanella 41
20133 Milano
tel. +39 02 80505774
info@benedetti-co.it

Mumbai

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