

SPECIALI

Giovedì 25 Settembre

Belluzzo: «Nelle aziende evitare i conflitti tra nuove generazioni»

L'avvocato Luigi Belluzzo, docente alla Sda Bocconi, tra i maggiori esperti di wealth planning.: «E' possibile far convivere più visioni. Basta sapersi ascoltare»

SPECIALI > VENEZIA EVENTI

giovedì 25 settembre 2025 di Paolo Colombo



In Italia, come nel resto del mondo, si sta aprendo una stagione senza precedenti: quella del massiccio trasferimento di patrimoni da una generazione all'altra. Una sfida che riguarda non solo i grandi gruppi industriali, ma anche le migliaia di imprese familiari che costituiscono l'ossatura del tessuto economico nazionale.

APPROFONDIMENTI



VENEZIA

Radici e futuro: creatività e valori, i capitali su cui...

«Il vero nodo non è la mancanza di strumenti: quelli giuridici, fiscali e patrimoniali esistono e funzionano», sottolinea [Luigi Belluzzo](#), professionista e docente alla SDA Bocconi, tra i maggiori esperti di wealth planning. «Il punto è che troppo spesso ci si concentra sulla scelta tra una holding, un trust o una società semplice come se fosse una formula magica. In realtà il problema non è mai trovare lo strumento, ma fare un percorso che permetta di individuare quello più adatto alla

famiglia e alla sua storia. È qui che si gioca la differenza: non nello strumento, ma nel processo che porta a sceglierlo».

Founding partner di [Belluzzo International Partners](#), boutique professionale indipendente attiva dal 1982 con oltre 100 professionisti in sette sedi tra Italia, Regno Unito, Svizzera, Emirati e Singapore, Belluzzo è specializzato in pianificazione patrimoniale e governance delle famiglie imprenditoriali. Autore di numerose pubblicazioni sul tema, collabora regolarmente con Il Sole 24 Ore e partecipa a network internazionali di fiscalità e diritto societario.

«Siamo una realtà internazionale ma con radici italiane, che unisce avvocati, fiscalisti e consulenti. La nostra missione è governare la complessità: ascoltare le famiglie, capire i bisogni e costruire architetture patrimoniali che resistano nel tempo. Non si tratta solo di tecnica, ma di metodo e visione».

DAL PASSAGGIO ALLA CONVIVENZA

Belluzzo preferisce non parlare di "passaggio generazionale", ma di convivenza generazionale. «Il passaggio è un istante, la convivenza è un film. E oggi, nelle famiglie imprenditoriali, questo film vede in scena fino a tre generazioni attive: il nonno che ha fondato l'impresa e ancora vi partecipa, i figli che ne gestiscono lo sviluppo e i nipoti trentenni, spesso con un master all'estero e il desiderio di apportare idee nuove. Il punto focale è armonizzare ruoli e prospettive, riconoscendo a ciascuno il proprio contributo».

Per Belluzzo, tutto parte dall'educazione a fare l'azionista. «Non basta guardare ai bilanci o ai dividendi. Essere azionista significa capire il patrimonio, custodirne il valore e proiettarlo nel futuro. E significa anche comprendere che un'azienda di famiglia non è un'azione qualsiasi, quotata in Borsa. È identità, storia, reputazione. È un bene che porta con sé un carico emotivo enorme e che proprio per questo va governato con regole chiare e processi condivisi».

Per dare ordine a questa complessità, Belluzzo propone un'immagine efficace: quella delle quattro stanze. «C'è la stanza della famiglia, quella degli azionisti, quella del consiglio di amministrazione e quella dei manager. Pretendere che una sola persona sia eccellente in tutti questi ruoli è illusorio. È come chiedere a un pilota di Formula 1 di essere nello stesso tempo anche il miglior ingegnere, il miglior meccanico e il miglior stratega: impossibile. Serve distinguere, separare, dare a ciascuno il proprio spazio».

Ecco perché diventano centrali strumenti come costituzioni di famiglia, patti parasociali e comitati di governance. «Il concetto è: mai confondere famiglia e impresa. Le riunioni devono avere un ordine del giorno, i verbali devono essere scritti, i ruoli rispettati. Solo così il patrimonio rimane un fattore oggettivo e non diventa terreno di conflitti personali».

C'è poi un tema di dimensione, che Belluzzo affronta senza giri di parole: «Piccolo è bello? Non sempre. La dimensione conta. Conta nei mercati globalizzati, conta nelle scelte strategiche, conta nella possibilità di adottare strumenti sofisticati di governance e pianificazione. Ecco perché, più che pensare alla vendita come unica via, conviene ragionare in termini di alleanze: mettersi insieme ad altri leader di nicchia, creare massa critica, crescere. In questo modo si diventa non solo imprenditori, ma veri azionisti strategici».

Il Nordest, ricorda Belluzzo, è spesso indicato come modello: «Le famiglie imprenditoriali della nostra area hanno saputo crescere, internazionalizzarsi, passare da piccole realtà locali a player riconosciuti a livello globale. È la dimostrazione che, con la giusta governance e la giusta visione, la dimensione si può conquistare senza perdere identità». Ma accanto alla tecnica e alle strategie, c'è sempre un'altra variabile: l'emotività. «Un padre è sempre un padre, e distinguerlo dal ceo dell'azienda non è facile. E lo stesso vale per i beni: ci sono aziende, terreni, immobili che non si vendono non per ragioni economiche, ma perché legati a ricordi, promesse, radici familiari. In quei casi, il foglio di carta che sancisce la successione pesa più di un atto notarile: porta con sé valori simbolici che vanno compresi e rispettati».

Lo stesso vale per i giovani. «Molti ragazzi della generazione Z mi dicono: io sono fortunato a essere nato in questa famiglia, ma non capisco nulla di come funziona. Vorrebbero un'app che spieghi cosa pensa il nonno, ma quell'app non esiste. L'unico modo è aprire spazi di dialogo veri, strutturati, dove il nonno racconta e il nipote ascolta, e viceversa. È da questi momenti che nascono le decisioni più solide, perché radicate nell'esperienza ma aperte all'innovazione». Il messaggio conclusivo è che il passaggio generazionale non è un evento da temere o subire, ma un processo da progettare. «Non si tratta di aspettare il giorno in cui il fondatore lascia le chiavi dell'azienda al figlio. Si tratta di costruire percorsi di convivenza, regole condivise, momenti di ascolto. In questo modo il patrimonio, che non è solo economico ma anche sociale e culturale, potrà affrontare la sfida del futuro». E, aggiunge Belluzzo, con un consiglio ai giovani eredi: «Pensate come azionisti strategici. Quello che vi lascia vostro padre o vostro nonno non è solo una quota di capitale, è una responsabilità verso la vostra famiglia, verso chi lavora con voi e verso le generazioni che verranno».

© RIPRODUZIONE RISERVATA