

Le aziende familiari e la gestione strategica del patrimonio

di Luigi Belluzzo
15 luglio 2026



Le aziende familiari italiane stanno attraversando una fase di discontinuità rispetto al passato, provocata innanzitutto dall'instabilità geopolitica. Una fase che necessita azione e cambiamento per tutte le imprese, e in particolare per quelle che negli ultimi anni hanno innovato meno, adagiandosi su una posizione di forza raggiunta nel tempo con straordinaria resilienza. La pressione macroeconomica lima ricavi e redditività mentre i vertici cambiano perché i passaggi generazionali si fanno più frequenti. La media annua è raddoppiata rispetto al decennio scorso. Sui quasi duemila (1.944) passaggi del testimone nel 2010-2024, quelli fra il 2020 e il 2024 sono stati 192 all'anno, contro i 98 del 2010-2019. Si prevede che siano una su due (il 48,8%) le imprese familiari interessate da un passaggio generazionale nei prossimi dieci anni (2025-2034). Siamo quindi immersi in uno dei più grandi trasferimenti di patrimonio da una generazione all'altra. Non è solo passaggio generazionale. La pianificazione patrimoniale e successoria è maturata e tocca temi giuridici accanto agli aspetti emotivi, psicologici e reputazionali. Il patrimonio è al centro, non più solo l'entità aziendale. La longevità e l'education hanno portato a far convivere più generazioni insieme e a governare il patrimonio di famiglia, tangibile e intangibile, guardando al futuro, con visione e investendo nei talenti familiari: è la legacy che dirige e dà la direzione. Pianificare attraverso la legacy aiuta a porre nella giusta dimensione il processo di wealth planning. Attraverso il cd "cubo del wealth planning" (Sda Bocconi, 2016) e le sue tre dimensioni ho provato a dare evidenza di come le famiglie imprenditoriali governano l'incertezza attraverso la pianificazione. Oltre agli strumenti societari, assumono sempre maggior rilievo nell'ambito del wealth planning strumenti non societari quali i trust, le assicurazioni, gli accordi tra familiari, il testamento e i contratti.

Sono tutti strumenti utili alla pianificazione patrimoniale e successoria. Inoltre, la mobilità delle persone e la capacità di investire in più giurisdizioni definiscono l'utilità della compliance domestica e internazionale. Attraverso gli strumenti sopra accennati, l'organizzazione deve essere morbida, capace di adattarsi alle personalità e ai percorsi attitudinali dei membri della famiglia imprenditoriale e alle loro scelte, compresa quella di "uscire" dal Family Business, per una sua crescita e sviluppo o, piuttosto, di fare uscire la storica azienda. Ma è la terza dimensione del cubo, quella dei vettori, che consente di armonizzare e dinamizzare il tutto. Come amministro e detengo il patrimonio, qual è il sistema di potere (governance), orizzontale tra i membri della stessa generazione e/o verticale tra membri di generazioni diverse, e qual è l'obiettivo strategico della circolazione del patrimonio: passaggio e/o filantropico. È la legacy che fa da collante e forma la strategia di lungo periodo e pone le fondamenta dell'architettura patrimoniale che risulta centrale per il progresso della famiglia imprenditoriale. È questa l'evoluzione naturale del wealth planning tradizionale: la legacy come motore e non come conseguenza della pianificazione. Le generazioni future hanno bisogno di uno scopo e di una filosofia di fondo chiara, di una visione comune e di una impostazione tecnica che consente di evitare dispersioni patrimoniali e di assumere le scelte strategiche anche nell'interesse di chi arriverà, evitando di costruire una "gabbia dorata", ma favorendo meccanismi che coniughino libertà, innovazione e pieno sviluppo di percorsi personali. In questo contesto, nel nostro ordinamento emergono con chiarezza alcune best practice a disposizione di tutte le famiglie imprenditoriali, non solo di quelle più grandi. È responsabilità di chi ha la leadership familiare prestare la dovuta attenzione a questo aspetto. Occorre che ciascun membro della famiglia si senta incentivato a moltiplicare i propri talenti, non solo in ambito finanziario o economico. Il soft power di una famiglia, la sua sfera di influenza, è legata al suo lascito. Ecco, quindi, che gli strumenti come le società holding, i trust, le assicurazioni, le costituzioni familiari e i family office si pongono come mattoni disponibili per la costruzione di quell'architettura che coniuga soft power e decisioni operative, in un quadro di ottimizzazione ed efficienza tipico di un'azienda, quale è la famiglia imprenditoriale che sceglie di pianificare. In questo scenario, la pianificazione patrimoniale diventa un dialogo tra valori e strumenti fino ad arrivare a una necessaria contaminazione tra mondi che fino a poco tempo fa correavano paralleli: quello dei giuristi e fiscalisti e quello degli aziendalisti. I primi hanno sempre guardato alla struttura; i secondi, all'azienda. Ma la vera sfida oggi è il patrimonio nel suo insieme. Coniugando le opportunità che il legislatore offre e gli strumenti evoluti, cogliendo l'opportunità di investimenti nell'economia reale attraverso club deal e prodotti finanziari strutturati che contribuiscono a raccogliere equity, carburante prezioso per giovani imprenditori e Pmi. Forse pianificare, oggi, significa proprio immaginare il futuro con la saggezza degli avi, consentendo ai pronipoti di adattare alla realtà l'architettura patrimoniale che hanno ricevuto, ma parimenti "costringendoli" a ragionare da avi nell'interesse di chi arriverà dopo. Grati, ma anche responsabili e custodi di quella vera ricchezza che attraversa il tempo e si tramanda. A beneficio dell'economia e quindi di tutta la comunità.