

Imprese familiari, l'Italia sfida il trend globale: il futuro resta nelle mani della famiglia

2026-09-10 11:00:02 di Forbes.it

URL:<https://forbes.it/2026/09/10/imprese-familiari-italiane-passaggio-generazionale-ia/>

Il report *Family business succession planning and the next generation* - quarto studio della serie *Deloitte Private's Family Business Insights* condotto su circa 1.600 aziende nel mondo, Italia compresa - scatta una fotografia chiara della maturità e delle sfide legate alla continuità generazionale: un terzo delle imprese familiari intervistate sta affrontando o affronterà il passaggio di leadership nei prossimi dieci anni, ma meno della metà dichiara di avere un piano di successione dettagliato.

Sia a livello globale sia in Italia, la maggior parte dei ruoli di amministratore delegato rimane saldamente in mano alla famiglia proprietaria, una tendenza destinata a confermarsi anche dopo il ricambio. Emergono tuttavia dinamiche opposte sull'apertura verso l'esterno: nel mondo la quota di ceo non familiari è destinata quasi a raddoppiare, passando dal 13% al 26%, mentre in Italia la tendenza appare controtendenza, con una flessione dal 24% al 17% (a fronte di un 10% di imprese nostrane che non definisce le proprie prospettive future).

Piani di successione: la continuità passa dalla famiglia

Sul fronte della pianificazione, il 43% delle imprese familiari italiane dichiara di disporre di un piano di successione dettagliato per la leadership familiare, quota che sale al 52% per quanto riguarda l'amministratore delegato. Restano tuttavia margini di miglioramento: il 45% delle imprese ritiene necessario aggiornare il piano relativo alla leadership familiare e il 24% quello relativo all'ad.

“Come emerge dalla nostra ricerca, le imprese familiari italiane si confermano orientate a un modello di continuità affidato alla famiglia anche nel prossimo passaggio generazionale”, commenta **Ernesto Lanzillo, Deloitte Private Leader**. “A differenza del trend globale, che vede raddoppiare il ricorso a manager esterni alla famiglia, in Italia la fiducia nella leadership familiare rimane prevalente. Si tratta di un modello che richiede un investimento ancora più deciso nella preparazione delle nuove generazioni, affinché i futuri leader siano realmente pronti a raccogliere il testimone di chi li ha preceduti alla guida dell'azienda”.

Sfide diverse dalla media globale, ma buona fiducia nella preparazione

Le sfide della successione non sono uguali in Italia e nel resto del mondo. A livello globale, il principale ostacolo è la mancanza di successori qualificati, seguito dalla riluttanza dei leader attuali a cedere il controllo. In Italia, invece, le principali barriere sono: l'incertezza sulla direzione futura dell'azienda, la resistenza ad assumere manager esterni, la mancanza di un piano di successione definito e una preparazione della nuova generazione ancora insufficiente.

Il tema assume un'urgenza particolare per le imprese guidate da imprenditori in età avanzata - una condizione diffusa in Italia, soprattutto tra le microimprese, dove è in crescita il numero di imprenditori over 70. Nonostante ciò, da parte delle imprese familiari italiane risulta prevalente la fiducia nella propria capacità di

gestire il passaggio generazionale.

Nuove generazioni e trasformazione futura: sguardo su IA, innovazione ed espansione estera

Come emerge dal report di Deloitte Private, nelle imprese familiari italiane le nuove generazioni maturano esperienza soprattutto in ruoli manageriali, operativi e legati alla trasformazione del business, mentre i membri più senior della famiglia continuano a ricoprire le posizioni di maggiore responsabilità. Per il futuro, la nuova generazione identifica quattro priorità strategiche per la trasformazione del business: intelligenza artificiale e nuovi prodotti e servizi (entrambe 55%), espansione sui mercati esteri (48%) e innovazione tecnologica (36%).

Le sfide attuali per la nuova generazione italiana sono: gestione delle responsabilità e pressioni finanziarie (60%), sviluppo di competenze di leadership e management (55%) e allineamento alle tendenze del settore (48%). A livello globale, le priorità sono: investimenti in tecnologia, formazione di leader competenti e mantenimento della competitività.

La formazione sul campo resta centrale nella preparazione della nuova generazione

Per preparare il passaggio generazionale, le imprese intervistate da Deloitte Private ricorrono principalmente a quattro leve formative: l'affiancamento diretto alla leadership (52%, superiore alla media globale pari al 43%), l'assegnazione di ruoli formali con responsabilità e valutazione delle performance (50% contro 44%), le discussioni formali sulla pianificazione strategica aziendale (50% contro 41%) e il coinvolgimento nelle relazioni esterne con fornitori, distributori e partner commerciali (50% contro 40%).

Allineata alla media globale rimane la richiesta di maturare esperienze lavorative significative al di fuori dell'azienda familiare (40%). Ciò che distingue l'Italia dalla media globale è il grado di formalizzazione di queste pratiche: solo il 43% delle imprese italiane dispone di una policy formale che richiede alla nuova generazione di maturare un'esperienza lavorativa esterna prima di entrare in azienda in qualsiasi ruolo, rispetto al 69% della media globale. Il 7% delle imprese italiane intervistate, inoltre, non si esprime sul tema.