

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLE PMI ITALIANE. I RISCHI DI ASSENZA DI PIANIFICAZIONE DEL PROCESSO DI TRANSIZIONE GENERAZIONALE

Luca Malfatti
Torino, 25 novembre 2025

Concetto di rischio



Eventi il cui
accadimento
non è certo, ma
probabile

Distribuzione dei possibili
scostamenti dai risultati attesi

insieme di effetti associati ad **eventi** futuri **incerti**
che **possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi aziendali**

Opportunità

eventi che influenzano
positivamente
la capacità dell'azienda di
raggiungere i propri obiettivi

(upside risk)

Minaccia

qualunque evento che possa
incidere **negativamente**
sulla capacità dell'azienda di
raggiungere i propri obiettivi

(downside risk)

**LA MISURAZIONE DEL RISCHIO CORRISPONDE AL PRODOTTO
FRA:**

PROBABILITA' DI ACCADIMENTO



IMPATTO

TENUTO CONTO DI:



SCENARI



AZIONI DI MITIGAZIONE

SCENARI

DISTINZIONE IN:

BEST

WORST

INTENSITA'
DEL RISCHIO



AZIONI DI MITIGAZIONE

AZIONI DI
MITIGAZIONE

PRESENTI

ASSENTI

INTENSITA'
DEL RISCHIO



Il passaggio generazionale è un **processo** complesso:

- composto da un insieme di **fasi** che si svolgono in un periodo che può anche durare decenni;
- che **inizia** quando la nuova generazione è ancora in giovane età;
- che **continua**, di norma, con un lungo periodo di convivenza tra i genitori e la nuova generazione;
- che **termina** quando la nuova generazione assume il controllo dell'azienda con un nuovo assetto proprietario in capo ai successori, e un nuovo assetto nel governo e nella direzione dell'azienda.

LE FASI DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE

Maturazione
personale
della nuova
generazione

Ingresso in
azienda della
nuova
generazione

Periodo di
«convivenza»
tra
generazioni

Assunzione
del controllo
della nuova
generazione

LE DIMENSIONI DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE



ORGANIZZAZIONE



GOVERNANCE



SFERA EMOTIVA



SOLIDITA'
ECONOMICA



PROPRIETA'

Poiché il passaggio generazionale è un **processo** complesso, esso è soggetto al **rischio di processo**, ossia rischio:

- di «perdite» derivanti da fallimenti o inadeguatezza dei processi e delle risorse umane o dall'assenza di un processo strutturato che definisca cosa fare, come farlo, in quale ordine e secondo quali tempi;
- che una strategia aziendale fallisca a causa di una sua inadeguata e/o intempestiva implementazione inadeguata (l'efficacia di una strategia dipende in gran parte dalla sua corretta e tempestiva attuazione).

Pertanto il **rischio di processo**:

- ha una **maggiore probabilità di accadimento** in assenza di pianificazione;
- trova nella **pianificazione** il principale strumento di **mitigazione**



Ricapitolando:

- «**Fare nulla**» non è un'opzione e mette a repentaglio la continuità aziendale
- «**Intraprendere un percorso di passaggio generazionale**» equivale alla gestione di un rischio (di *going concern*)
- **Il passaggio generazionale** è un processo lungo e articolato e, in quanto tale, è soggetto al rischio di processo che richiede:
 - ☐ un'adeguata pianificazione (**strumento di mitigazione**)
 - ☐ l'utilizzo della soluzione tecnica più adeguata al caso di specie
- Solo un passaggio generazionale **pianificato e gestito** con la soluzione tecnica più adeguata consente di qualificare il rischio come «**OPPORTUNITA'**» e non come «**MINACCIA**»

Il passaggio generazionale **pianificato** è un'opportunità e non una minaccia



Eventi il cui
accadimento
non è certo, ma
probabile

Distribuzione dei possibili
scostamenti dai risultati attesi

pianificato
insieme di effetti associati ad **eventi** futuri **incerti**

che **possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi aziendali**

Opportunità

eventi che influenzano
positivamente
la capacità dell'azienda di
raggiungere i propri obiettivi

(upside risk)

Minaccia

qualunque evento che possa
incidere **negativamente**
sulla capacità dell'azienda di
raggiungere i propri obiettivi

(downside risk)

GRAZIE PER L'ATTENZIONE