



Le dodici domande da farti prima di dare le chiavi a tuo figlio

Tra il tre e il cinque per cento. È la forbice in cui si colloca, secondo la ricerca che John Ward condusse negli anni Ottanta su circa duecento imprese manifatturiere dell'Illinois e che da allora è stata ripresa in tutto il mondo, la quota di imprese familiari che arriva attiva alla quarta generazione o oltre. Sono stime che circolano spesso senza che si risalga più alla fonte originale, e vanno lette come un ordine di grandezza, non come una misura esatta: ma anche presa con questa cautela, la sostanza non cambia. Il trenta per cento arriva alla seconda, tra il dieci e il quindici per cento alla terza, poi la curva crolla quasi a zero. Due imprese familiari su tre non superano nemmeno il primo cambio di mano. E la cosa più dura da accettare è che quasi mai a ucciderle è un concorrente più bravo o un mercato che cambia: quasi sempre muoiono in casa, per ragioni che non hanno niente a che vedere con i numeri e tutto a che vedere con le persone.

La confusione all'origine di metà di questi naufragi è sempre la stessa, e vale la pena scioglierla subito. Passare la proprietà di un'azienda e passare il comando sono due gesti diversi, anche se nella tradizione familiare tendono a coincidere per abitudine più che per necessità. Le quote si ereditano come si eredita una casa: è un diritto patrimoniale, e si trasmette secondo la legge o secondo quello che il fondatore ha deciso. Guidare un'azienda, invece, è un mestiere, e i mestieri non si ereditano, si imparano. Un figlio può essere legittimamente proprietario della sua parte senza essere, oggi o mai, la persona più adatta a sedersi alla guida. Le famiglie che superano la terza e la quarta generazione lo hanno capito da tempo: tengono la proprietà come custodia di un'idea comune, e affidano il comando a chi ha davvero le competenze per esercitarlo, che sia un figlio, un nipote o un manager arrivato da fuori.

[CHECKLIST]

Le dodici domande da farti prima di dare le chiavi.

- Tuo figlio, o chi indichi come successore, ha oggi le competenze per guidare l'azienda, o le sta ancora costruendo, e quanto tempo realistico gli dai per completarle?
- Stai valutando la persona giusta per il ruolo, o stai semplicemente rispettando l'ordine di nascita?
- Lo hai mai lasciato prendere una decisione vera, con qualcosa in gioco, e sbagliarla senza intervenire tu a correggerla davanti a tutti?
- Se dovesse dirti onestamente che non vuole entrare in azienda, sei pronto a lasciarlo libero senza farne un dramma, o la sua uscita manderebbe in crisi tutto il tuo piano?
- Hai scritto, quando i rapporti erano ancora buoni, chi può entrare in azienda e a quali condizioni, o se ne parla ancora solo a voce?
- Sai già come si valuterà la sua quota se un giorno un fratello o una sorella volesse essere liquidato, o quel numero lo scoprirete litigando?
- Chi arbitra un disaccordo serio tra eredi, il giorno in cui tu non ci sarai più a fare da giudice?
- Hai già separato per iscritto chi possiederà le quote da chi guiderà l'azienda, o nella pratica restano ancora la stessa persona?
- Il tuo successore ha intorno a sé una squadra e un consiglio pronti a sostenerlo, o dovrà reggere tutto da solo il giorno dopo il tuo addio?
- Hai una data, anche approssimativa, entro cui ti togli davvero dalle decisioni operative, o il passaggio resta un'intenzione senza scadenza?
- Se da domattina non fossi più tu quello che comanda, cosa resterebbe della tua identità, e lo hai già cominciato a costruire?
- La tua azienda potrebbe camminare un anno intero senza di te, con la stessa qualità di oggi? Se la risposta ti fa sudare freddo, la successione non è pronta, per quanto lo sia il tuo successore.

[LA VOCE DELL'ADVISOR]

Quello che ho visto al tavolo della successione. Nei miei anni a fianco degli imprenditori, i passaggi generazionali sono le scene che mi sono rimaste più impresse, quelle riuscite e quelle finite male. Ricordo un fondatore che aveva costruito un'azienda solidissima e che a settant'anni suonati non firmava nulla, non delegava nulla, teneva ancora in tasca le chiavi del magazzino. Diceva che i figli non erano pronti. Non li aveva mai resi pronti, però, perché ogni volta che provavano a decidere lui interveniva e li correggeva davanti a tutti. Quando è mancato, l'azienda si è fermata per mesi: nessuno sapeva dove fossero i contatti dei clienti più importanti, li teneva tutti lui, in testa. È stata venduta in fretta e male. E ricordo il caso opposto, un imprenditore che a sessant'anni ha cominciato a togliersi di mezzo apposta. Mandava la figlia da sola dai fornitori, la lasciava sbagliare e poi ne parlavano la sera, separava per iscritto chi avrebbe posseduto le quote da chi avrebbe guidato l'azienda, e quando un figlio ha detto onestamente che non voleva entrare, lo ha lasciato libero senza farne un dramma. Quel passaggio è andato liscio, perché era cominciato dieci anni prima. La successione non è un atto notarile che si firma alla fine. È un processo lungo, che si prepara da lontano, e il momento giusto per cominciare è sempre molto prima di quando si crede.

La voce è di [Giacomo Greci](#), Dottore Commercialista.

C'è un modo per capire cosa succede quando queste domande vengono affrontate per tempo, ed è guardare a chi ci riesce da secoli invece che da decenni. Il 3 ottobre 1526, negli archivi della Repubblica di Venezia, un maestro canniere di nome Bartolomeo Beretta riceve l'ordine di fornire centottantacinque canne d'archibugio per duecentonovantasei ducati: è il documento più antico che attesti l'attività della sua famiglia nelle armi. Cinquecento anni dopo, nel 2026, la Fabbrica d'Armi Pietro Beretta è ancora nella stessa valle, guidata dalla quindicesima generazione della stessa famiglia, mai venduta, mai acquisita. Non è sopravvissuta restando uguale a se stessa: ha cambiato prodotto e tecnologia di continuo, dall'artigianato alla produzione di massa fino all'elettronica, tenendo fermi solo il nome, il luogo e un'idea di qualità tramandata di padre in figlio. È la catena che regge, non perché nessun anello abbia mai vacillato in cinquecento anni, ma perché ogni generazione ha avuto il tempo e la volontà di preparare la successiva prima di lasciarle le chiavi.

Le dodici domande che hai appena letto non hanno una risposta comoda, e va bene così: se le avessi già tutte pronte, il passaggio nella tua azienda sarebbe probabilmente già cominciato. Quello che conta è farle adesso, mentre in famiglia si va ancora d'accordo, perché è l'unico momento in cui le risposte sincere costano poco. Rimandarle non le rende più facili. Le rende, semplicemente, domande a cui risponderà qualcun altro, quando tu non potrai più farlo.

Giacomo Greci

Dottore Commercialista · Business & Sustainability Advisor

info@l'imprenditore.it [LinkedIn](#) [WhatsApp](#)

Articolo online: <https://l'imprenditore.it/osservatorio/dodici-domande-prima-delle-chiavi>

Dal libro «[Il Costruttore di Valore](#)».