

Imprese familiari, la successione può spingere le ipo

Paola Valentini, 10 ottobre 2026

Il passaggio generazionale per molte imprese italiane può diventare l'occasione per ripensare assetti proprietari, governance e strategie di accesso al capitale. «Con oltre un quarto degli imprenditori al vertice che ha già superato i 70 anni, la successione sarà presto uno dei principali dossier strategici per il capitalismo italiano», ha spiegato Alessandro Santini, responsabile della divisione corporate advisory e investment banking di Ceresio Investors (banca della storica famiglia di agenti di cambio Foglia), nel corso del forum annuale di Ceresio Investors Private Markets.

L'evento ha riunito a Milano circa 150 imprenditori e ha messo al centro il rapporto tra crescita, governance e continuità aziendale. Al confronto hanno partecipato due imprenditori alla guida di aziende di famiglia: Aldo Fumagalli, presidente e ad di Sol (multinazionale lombarda nata nel 1927 e attiva in produzione di gas ed energia idroelettrica oltre che in assistenza domiciliare e biotecnologie), che quattro anni fa ha visto l'ingresso della quarta generazione, e Angelo Mastrolia, presidente di NewPrinces, che in meno di 20 anni ha costruito un impero agroalimentare (dal latte alla pasta fino alla grande distribuzione grazie all'acquisizione di Carrefour Italia, avvenuta nel 2025).

Presente anche Giuseppe Paronetto, fondatore di Alia Mentis, società quotata tre mesi fa all'Egm di Piazza Affari. Sono oltre 15 mila le aziende a controllo familiare con un fatturato superiore a 20 milioni e nell'80% dei casi la guida è nelle mani del proprietario. Questo modello ha garantito una visione di lungo periodo ma oggi si confronta con una transizione che mette alla prova equilibri costruiti nel corso delle generazioni. La concentrazione resta infatti elevata. Nel 92% dei casi la famiglia detiene tutto il capitale, dunque c'è ben poca apertura a investitori esterni. Anche il controllo operativo rimane legato alla proprietà: oltre il 70% delle imprese è guidato dal fondatore o da un familiare. Il tema è destinato ad assumere un peso crescente nei prossimi anni.

Secondo l'Osservatorio Aub, circa 5 mila imprese familiari italiane dovranno affrontare il passaggio generazionale nei prossimi 8-10 anni. Ma la nuova generazione può non essere disponibile a farsi carico della gestione. Quando manca un successore interno la vendita dell'azienda è una delle principali alternative. I dati sulle operazioni che prevedono l'ingresso di soggetti terzi nel capitale mostrano infatti una netta prevalenza delle cessioni del controllo (il 70% delle operazioni). Le vendite di partecipazioni di minoranza si attestano intorno al 20%, mentre la quotazione in borsa rappresenta il 10%. È proprio il mercato dei capitali uno degli strumenti meno utilizzati dal capitalismo familiare italiano.

Il fenomeno riflette l'approccio culturale: l'ipo viene spesso considerata come il punto di arrivo del percorso, mentre può rappresentare l'inizio di una nuova fase di sviluppo. Come nel caso di Sol, che con un modello di governance unico è riuscita a creare generazione dopo generazione una continuità che ha trovato nella quotazione, nel 1998, un passaggio importante per semplificare la successione. Mentre NewPrinces si è quotata nel 2019.

«Non esiste una ricetta giusta per tutti, ma di sicuro le famiglie che non riescono a gestire il passaggio generazionale sono costrette a vendere e in questo contesto la quotazione è un'opzione, ma non è per tutti», avverte Santini. L'accesso al mercato richiede infatti all'impresa di dotarsi di strutture organizzative adeguate, processi decisionali trasparenti, governance più articolata. Il punto non è dunque solo individuare chi raccoglierà il testimone, ma anche arrivare al passaggio con organizzazione, governance e struttura adatte per proseguire la crescita.
(riproduzione riservata)