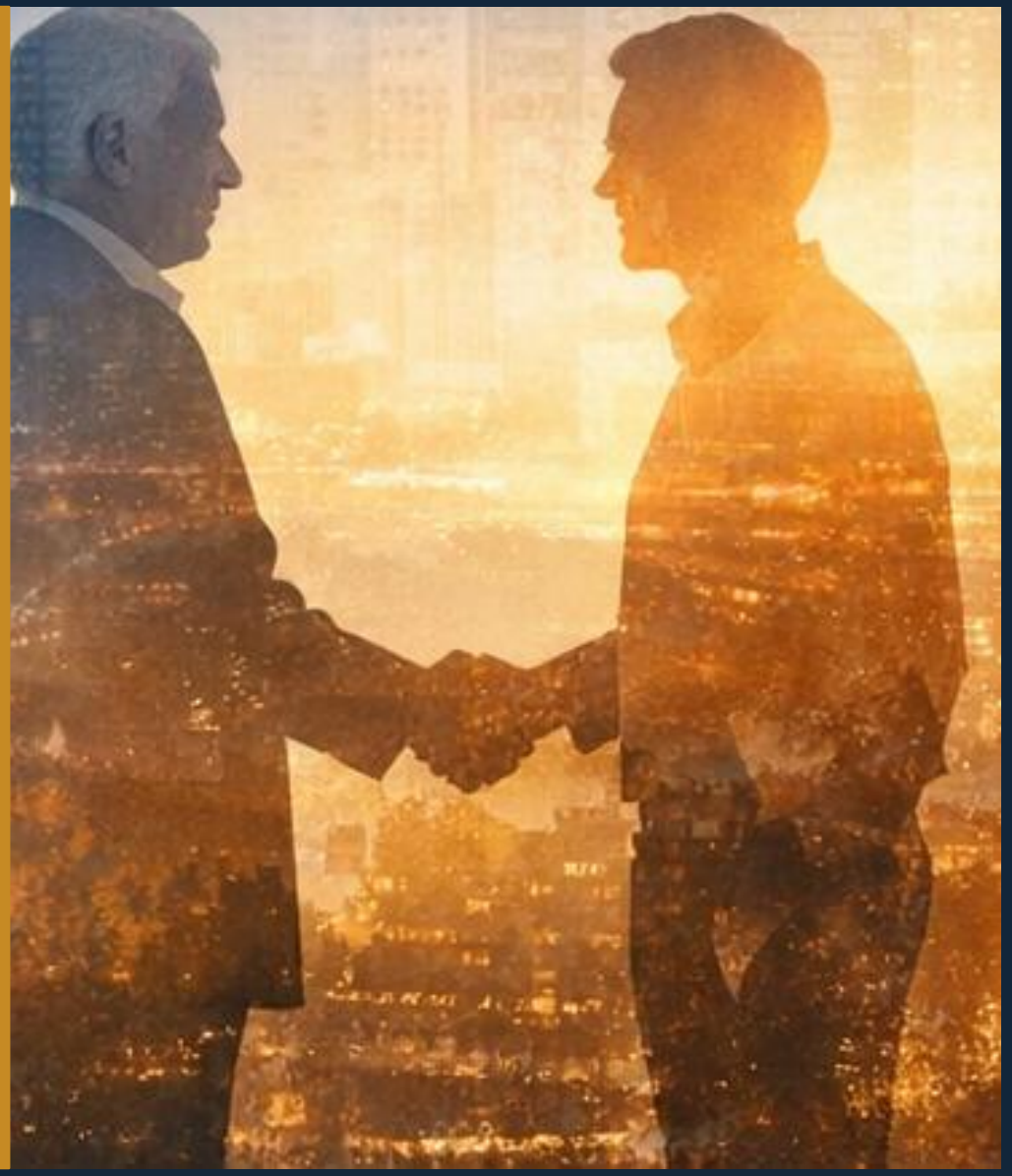
21 Aprile 2026 - Modena

Guidare il Passaggio Generazionale *e proteggere il patrimonio d'impresa*

PROFILI STRATEGICI, ORGANIZZATIVI E RELAZIONALI NEI PASSAGGI GENERAZIONALI

GIANFRANCO BARBIERI
Barbieri & Associati
Dottori Commercialisti



Il passaggio generazionale è un processo che mette alla prova la maturità dell'impresa.

01 **Non solo successione**
patrimonio materiale e immateriale, continuità, governo

02 **Profilo strategico**
quale impresa vogliamo consegnare al futuro?

03 **Profilo organizzativo**
assetti, ruoli, deleghe, management, processi

04 **Profilo relazionale**
fiducia, legittimazione, comunicazione interna ed esterna

05 **Pianificare per tempo la transizione**
l'errore di arrivare tardi e le idee da portare a casa

Un filo unico

Proteggere il patrimonio significa rendere l'impresa più trasmissibile: nella direzione, negli assetti e nella fiducia.

Barbieri & Associati Dottori Commercialisti
Riproduzione vietata – Tutti i diritti riservati

Perché è una prova di maturità

Il passaggio generazionale misura se l'impresa sa continuare a creare valore anche oltre la persona che l'ha costruita.

- tutela il patrimonio materiale e quello immateriale
- mette alla prova direzione, governo e continuità
- mostra se l'azienda dipende ancora da una sola persona
- obbliga a trasformare una storia personale in organizzazione durevole

Il primo patrimonio da proteggere è la continuità della capacità decisionale.

Barbieri & Associati Dottori Commercialisti
Riproduzione vietata – Tutti i diritti riservati

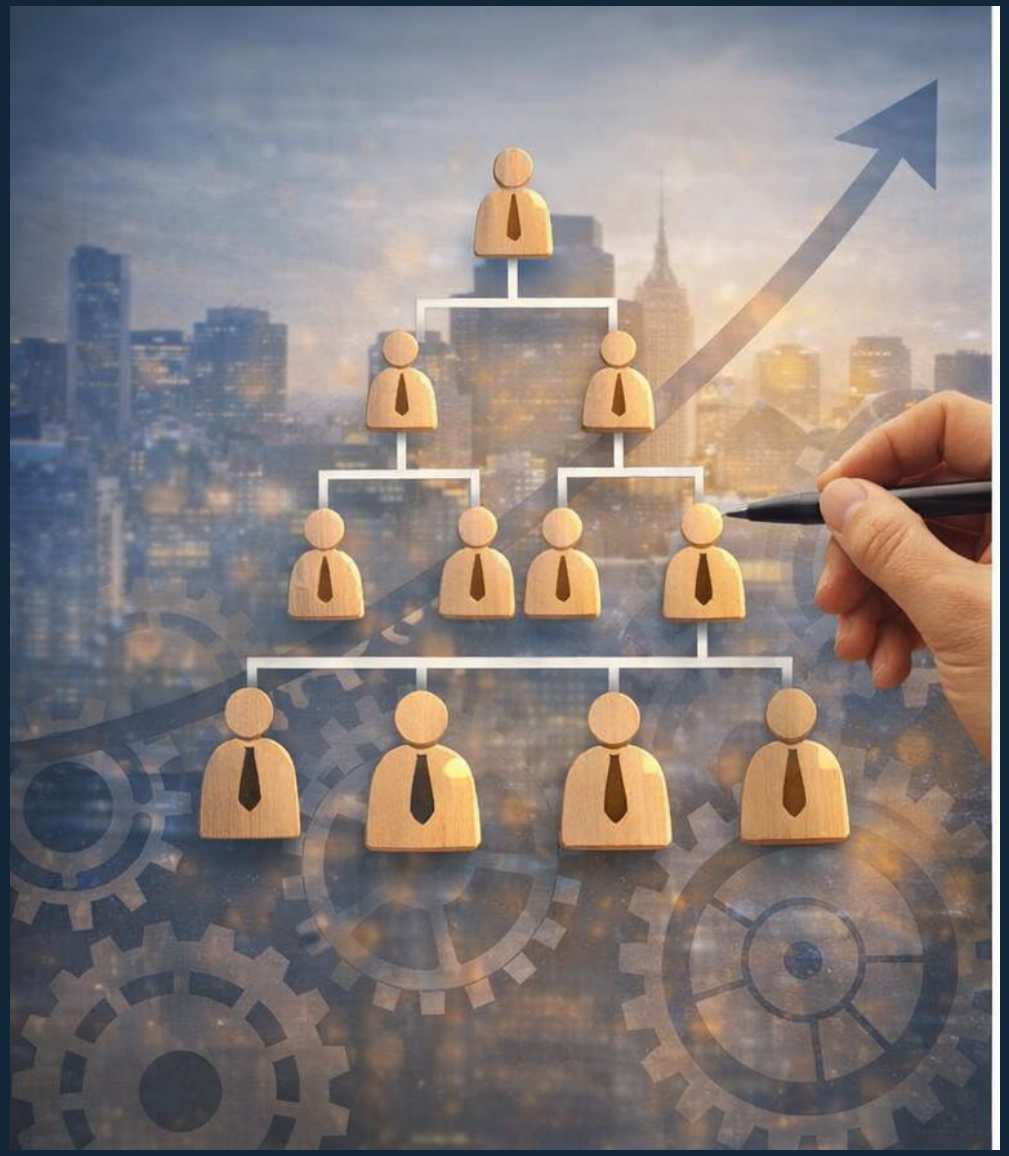
Profilo strategico

La vera domanda non è “chi viene dopo?”, ma “quale impresa vogliamo che continui dopo il passaggio?”.

- continuità non significa immobilismo
- vanno preservati identità, vantaggi competitivi e visione di lungo periodo
- serve una direzione condivisa, non solo una sostituzione di ruoli
- il rischio da evitare è la discontinuità strategica non governata

Continuità significa distinguere ciò che merita di durare da ciò che deve evolvere.

Barbieri & Associati Dottori Commercialisti
Riproduzione vietata – Tutti i diritti riservati



Profilo organizzativo

Senza assetti adeguati, il passaggio generazionale resta fragile anche quando è formalmente ordinato.

- ruoli, deleghe e responsabilità devono essere leggibili
- proprietà, governo e gestione vanno distinti con chiarezza
- il management è un fattore di stabilizzazione, se realmente valorizzato
- i processi devono dipendere meno dall'insostituibilità di una sola persona

Gli assetti non sono burocrazia, ma una forma concreta di protezione del patrimonio aziendale.

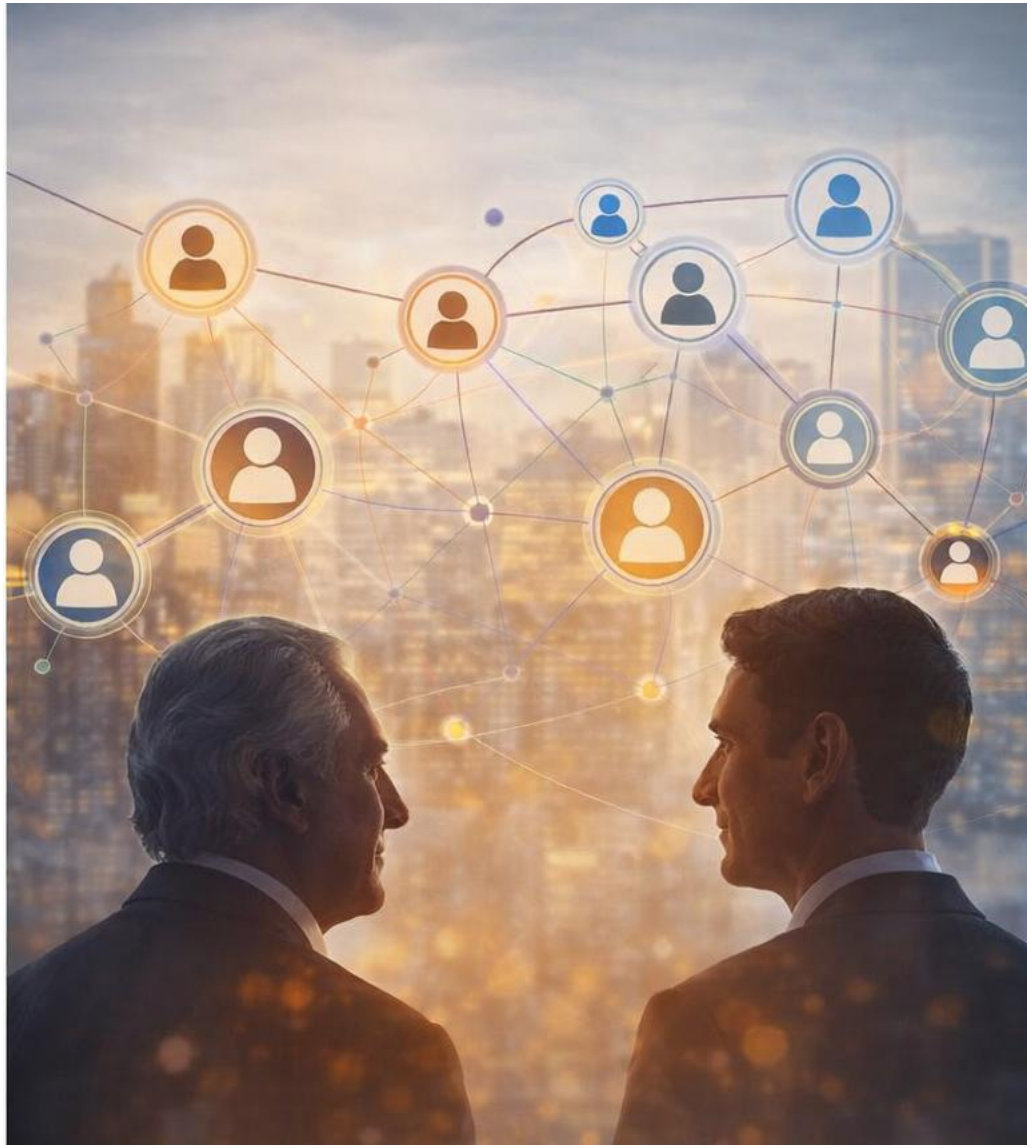
Barbieri & Associati Dottori Commercialisti
Riproduzione vietata – Tutti i diritti riservati

Profilo relazionale

Nel passaggio generazionale si trasferiscono anche fiducia, riconoscimento e legittimazione.

- va governato il rapporto tra generazione uscente e generazione entrante
- famiglia e impresa devono restare in dialogo, ma senza confondere i piani
- collaboratori e management osservano la transizione molto prima che sia formalizzata
- clienti, fornitori, banche e partner leggono il passaggio come segnale di affidabilità

L'autorevolezza non si assegna con una carica ma si costruisce nel tempo.



Barbieri & Associati Dottori Commercialisti
Riproduzione vietata – Tutti i diritti riservati

L’errore più frequente: arrivare tardi

1. parlarne solo quando l’urgenza è già esplosa
2. non avere tempo sufficiente per formare persone e ridefinire assetti
3. trasferire ruoli prima di avere costruito fiducia e responsabilità
4. preparare chi entra senza preparare l’impresa a essere guidata in modo nuovo

Il passaggio si gestisce bene quando viene preparato per tempo.

Barbieri & Associati Dottori Commercialisti
Riproduzione vietata – Tutti i diritti riservati

Proteggere il patrimonio d'impresa significa proteggere la capacità dell'impresa di durare.

- strategia, organizzazione e relazioni vanno trattate insieme
- la continuità si costruisce PRIMA del momento formale del passaggio
- un passaggio riuscito rende l'impresa più forte, non solo diversa

Il vero successo è rendere trasmissibile non solo la proprietà, ma anche la capacità di guidare.

Grazie

Barbieri & Associati Dottori Commercialisti
Riproduzione vietata – Tutti i diritti riservati

21 Aprile 2026 - Modena

Guidare il Passaggio Generazionale
e proteggere il patrimonio d'impresa

GRAZIE DELL'ATTENZIONE

www.barbierieassociati.it