

29 Maggio 2026

## Passaggio generazionale, la sfida silenziosa per le pmi del terziario

Interessa più del 38% delle imprese, ma solo il 13,5% lo considera una priorità strategica



La continuità d'impresa attraverso il passaggio generazionale rappresenta un momento importante per le attività familiari, in particolare per le micro e piccole imprese, oltre che una sfida rilevante e uno dei nodi strutturali più delicati per il tessuto imprenditoriale. A fotografare la situazione di città e provincia è l'indagine sul tema nell'ambito **dell'Osservatorio Congiunturale di Confcommercio Bergamo, realizzato da Format Research** su un campione rappresentativo di 700 imprese del terziario provinciale (commercio, turismo e servizi). I risultati restituiscono un quadro che mescola consapevolezza e pianificazione, ma anche attesa e procrastinazione. Molti imprenditori sanno che il tema arriverà, ma solo in pochi si stanno muovendo per tempo.

### Un tema che riguarda quattro imprese su dieci

Nei prossimi 5-10 anni, circa il **38,3% delle imprese bergamasche** dovrà affrontare il tema del passaggio generazionale o della continuità aziendale. Di queste, tuttavia, solo il **13,5% lo considera una priorità strategica**

**immediata**, mentre il 24,8% lo ritiene rilevante ma non urgente. Per la maggioranza assoluta delle imprese (61,7%), il tema non è ancora all'ordine del giorno. La sensibilità al tema cresce con le dimensioni aziendali: tra le imprese con oltre 49 addetti, il 22,5% lo considera una priorità immediata, contro appena il 6,6% delle microimprese (1-9 addetti). A livello settoriale, è il **commercio alimentare** a mostrare la maggiore consapevolezza (storicamente composto dalle realtà più radicate nel territorio) mentre i **pubblici esercizi e le microimprese** tendono per ora a sottovalutare il tema.

### **Il ritardo nella pianificazione: solo quattro imprese su dieci si sono mosse**

Tra le imprese che riconoscono la necessità di affrontare il passaggio generazionale (268 casi su 700), il quadro non migliora sul fronte della concretezza: **solo il 40,7% ha avviato una qualche forma di pianificazione**. Nel dettaglio, appena l'11,1% dispone di un piano formalizzato, mentre il 29,6% si è limitato ad avviare riflessioni informali non strutturate. Il 27,8% non ha ancora avviato alcuna pianificazione e il 31,5% afferma di volerlo fare "nei prossimi anni": una risposta che, in assenza di scadenze concrete, rischia di slittare fino a diventare tardiva.

### **Vince ancora il modello familiare**

Le soluzioni per garantire la continuità aziendale rimangono fortemente ancorate alla tradizione. Tra le imprese che stanno valutando il passaggio, le opzioni più indicate sono per il 35,2% il passaggio a un familiare. Seguono l'affidamento della gestione a un socio già presente in azienda (18,5%) e la cessione dell'impresa a terzi (16,7%). A distanza, l'inserimento graduale di soci esterni (9,3%), la liquidazione o chiusura dell'attività (9,3%), l'affidamento a manager esterni (1,9%).

Le differenze settoriali sono significative: nel **commercio alimentare, nei servizi alle imprese e nelle microimprese** prevale nettamente il passaggio in famiglia. Nei **pubblici esercizi e nelle imprese di grandi dimensioni** cresce invece la quota di chi opta per la cessione a terzi. Il dato sulla liquidazione (quasi una impresa su dieci) è un segnale d'allarme che si cela dietro silenzi organizzativi spesso non dichiarati. E che porta a disperdere e volatilizzare competenze e conoscenze di anni di lavoro.

### **Le difficoltà del processo: 8 imprese su 10 incontrano ostacoli significativi**

Il processo è percepito come complesso e oneroso: **l'81,5% delle imprese** coinvolte rileva difficoltà significative. L'ostacolo maggiore non è fiscale né burocratico: è culturale. Gli ostacoli principali sono la resistenza al cambiamento (36,7%) e l'incertezza economica (24,0%). Anche la burocrazia gioca un ruolo importante: il 23,6% incontra difficoltà legate ad aspetti fiscali e giuridici. Vi sono anche per il 21,6% degli imprenditori difficoltà nel trasferire il capitale relazionale (clienti, fornitori, territorio). Pesano sulla fluidità del processo anche la mancanza di competenze manageriali adeguate per il futuro (14,5%), oltre che dinamiche familiari complesse (13,6%). Le difficoltà più accentuate si registrano nel **commercio alimentare e nelle microimprese**, mentre sono relativamente più contenute nei pubblici esercizi, dove l'opzione dominante resta la cessione, un percorso percepito come più lineare rispetto al passaggio interno.

### **Il pregiudizio che (purtroppo) resiste: «I miei figli non avranno le mie stesse capacità»**

Tra gli imprenditori orientati al passaggio familiare, **l'84,2% esprime preoccupazioni concrete**. Il timore principale, segnalato dal 44,5%, è che i figli o i parenti non possiedano le stesse capacità imprenditoriali dell'attuale gestione. Seguono il rischio di tensioni o conflitti familiari durante il processo (27,8%), l'incertezza sulla definizione dei ruoli tra proprietà e gestione (12,3%) e il timore che il modello di business consolidato negli anni venga stravolto dai successori (12,1%).

### **L'interesse delle nuove generazioni è spesso limitato: solo il 15,4% è davvero convinto**

Chi punta al passaggio interno in famiglia deve fare i conti con un'incognita difficile da gestire. Secondo la percezione degli imprenditori stessi, **il 37,8% dei potenziali successori è poco o per nulla interessato** alla continuità

dell'impresa di famiglia. Solo il 15,4% mostra un interesse elevato, mentre il 46,8% è considerato "abbastanza" interessato. Dove l'interesse è alto, i fattori di attrattività sono solidi e identitari: la clientela fidelizzata e le relazioni consolidate con il territorio (63,6%), la reputazione e l'affidabilità dell'impresa (45,5%), la tradizione e la storia familiare (36,4%). Elementi che raccontano un patrimonio intangibile difficile da costruire da zero.

Dove invece prevale il disinteresse, le ragioni sono altrettanto nette: scarsa redditività rispetto all'impegno richiesto (32,5%), burocrazia e complessità normativa (27,7%), difficoltà di conciliazione vita-lavoro (25,7%) e preferenza per carriere in altri settori (23,6%). Un messaggio chiaro: l'impresa familiare, così com'è, non è percepita come un'opportunità desiderabile.

### **Perché l'impresa non avrà continuità? Fattori di mercato, questioni di famiglia e scelta personale**

Le imprese orientate alla cessione o alla chiusura (il 12,1% del campione) indicano motivazioni diverse. Quanto al **contesto imprenditoriale** di riferimento, il 39,7% lamenta un mercato eccessivamente competitivo, oltre che vincoli burocratici e normativi troppo onerosi (37,7%) e la riduzione della domanda nel settore (33,6%). Quanto ai **fattori relazionali e familiari**, i potenziali eredi preferiscono altre carriere (47,1%), oppure non c'è un successore interessato o adeguatamente formato (27,7%) e infine, come accade anche nelle migliori famiglie, vi sono conflitti legati alla gestione (ben il 25,7%). Pesano anche **le scelte personali dell'imprenditore**, spesso l'età prossima al pensionamento (47,1%), la volontà di non proseguire oltre l'attuale gestione (35,3%) e il desiderio di cambiare attività o stile di vita (23,5%). Il quadro che emerge è quello di imprenditori che, spesso cumulando più di una di queste motivazioni, hanno già deciso che l'impresa si chiuderà con loro. Un'uscita dal mercato che in molti casi non è forzata dall'economia, ma è il risultato di una pianificazione assente o tardiva.

### **Cosa chiedono le imprese: meno burocrazia, più supporto fiscale e strategico**

Alla domanda su quali forme di supporto possano facilitare la continuità d'impresa, da parte di istituzioni e associazioni di categoria, il messaggio degli imprenditori è pragmatico e diretto. Le priorità sono il supporto fiscale e normativo (29,8%), la consulenza strategica (25,6%), la semplificazione burocratica (22,9%), la formazione manageriale (22,6%), il supporto per il passaggio familiare (19,8%), l'assistenza per l'accesso al credito (18,7%). C'è anche l'apertura all'ingresso di manager o soci (11,2%), oltre che attività di coaching e supporto personale (8,7%). Il sistema imprenditoriale bergamasco chiede prima di tutto regole più semplici e meno onerose. Gli strumenti di accompagnamento manageriale e relazionale, pur utili, sono percepiti come secondari rispetto all'urgenza di un contesto normativo e fiscale più favorevole.