

Edizione speciale



Le dimensioni psicologiche e relazionali del passaggio generazionale

Il ruolo del Consulente Patrimoniale e il supporto che può garantire agli attori interessati in questo delicato processo



Milano, 7 maggio 2026



Conferenza accreditata per **2 ore**
ai fini del mantenimento delle certificazioni EFPA



Relatore



Cosimo **SCARAFILE**



cosimo.scarafile@gmail.com



[linkedin.com/in/cosimoscarafile](https://www.linkedin.com/in/cosimoscarafile)

1) **Tipologie di imprese e ricambio generazionale**

- ➔ Premessa
- ➔ Le tipologie di imprese e i numeri per definire lo scenario
- ➔ Un orizzonte sospeso tra sfide e prospettive

2) **Passaggio Generazionale: aspetti psico-sociali**

- ➔ Da una generazione all'altra: le ragioni dell'insuccesso
- ➔ L'origine psico-sociale delle "resistenze" del dominus
- ➔ Garantire la continuità intergenerazionale: il ruolo cruciale del Consulente

3) **Il successo del Passaggio Generazionale: strumenti per inquadrare gli attori**

- ➔ Dai temperamenti di personalità all'analisi dei comportamenti
- ➔ Le 5 fasi del processo di pianificazione del passaggio generazionale
- ➔ Alla ricerca degli inneschi motivazionali: le spinte che portano ad agire



1) Tipologie di imprese e ricambio generazionale

Il Passaggio Generazionale nell'Impresa Familiare

Una fase cruciale che ogni imprenditore deve saper affrontare con consapevolezza, visione e strumenti adeguati.

Imprenditori preoccupati

80%

considera il passaggio generazionale una fase critica da gestire con attenzione

Figli non interessati

~70%

sono percepiti come non inclini a proseguire l'attività di famiglia

Fenomeno universale

100%

ogni imprenditore, prima o poi, si trova a dover affrontare il ricambio generazionale

La dimensione psicologica della "continuità d'impresa"



Parlare di **continuità d'impresa** significa addentrarsi in un contesto con **connotazioni** profondamente **psicologiche**, spesso trascurate dalle analisi economico-finanziarie tradizionali.

Le componenti in gioco

Il passaggio generazionale coinvolge **componenti di varia natura** che, se trascurate o non adeguatamente presidiate, possono generare conflitti profondi:

- **Cognitiva**
- **Emotiva**
- **Sociale**

Le Imprese Familiari: un asset strategico globale

DATI E SCENARIO

8T\$

Ricavi globali



+10%

Crescita dei ricavi



#1

Italia in Europa





Il legame tra Famiglia e Impresa: opportunità o minaccia?

Le imprese familiari sono caratterizzate da una **forte identità personale** e da un **legame profondo**: questo intreccio, così presente nella cultura imprenditoriale italiana, è un fenomeno da comprendere nella sua piena **ambivalenza**.

Il motore più potente

Quando il legame familiare è sano e ben gestito, diventa una **fonte straordinaria di forza**.

La bomba a orologeria

Quando il legame familiare non è adeguatamente governato, può trasformarsi in un **fattore di rischio sistemico**.



- Questo **legame non è di per sé né buono né cattivo.**
- È un **fenomeno ambivalente.**
- La chiave è **imparare a governarlo** con strumenti adeguati e con una governance familiare strutturata e trasparente.



Una sfida che riguarda un intero Paese

Il tema del passaggio generazionale interessa quasi l'**80% delle imprese italiane** e solleva importanti dilemmi strategici e di governance che non possono essere ignorati o rimandati.

1
Gestire la transizione
preservando il valore

2
Garantire la continuità
del business

3
Raggiungere
un equilibrio sostenibile

Il dilemma dell'imprenditore: famiglia o continuità?

È palese che un imprenditore che ha dedicato la propria esistenza alla costruzione di un **progetto imprenditoriale** - con sacrifici personali, finanziari e familiari enormi — nutra il desiderio di **affidare ai figli** la proprietà e la futura gestione della propria azienda.

È un desiderio umano, comprensibile, radicato nell'identità stessa di chi ha costruito qualcosa dal nulla. Eppure, queste intenzioni in molte circostanze **non sono concretamente realizzabili**.

Mancanza di eredi

Eredi poco preparati

Eredi non motivati

Il rischio di non prepararsi

Le **conseguenze** di un passaggio mal gestito possono essere gravi e durature:

- Perdita di competenze chiave
- Deterioramento delle relazioni
- Conflitti familiari
- Dispersione del patrimonio
- Demotivazione del personale



Gli elementi di opportunità

Tuttavia, esistono anche **elementi di opportunità** concreti che possono trasformare questo passaggio in un momento di transizione costruttivo e generativo:

- **Innovazione**
- **Rinnovamento strategico**
- **Governance evoluta**
- **Valorizzazione del patrimonio**

2) Passaggio Generazionale: aspetti psico-sociali

Se **il 70% delle imprese familiari fallisce nel passaggio dalla prima alla seconda generazione**, e **il 90% non sopravvive alla terza**, le cause sono più profonde di quanto si possa immaginare.

Al centro di questa **fragilità strutturale** si trova spesso proprio il **fondatore**, che si trova contemporaneamente a capo della famiglia e dell'impresa — con tutto il peso che questo duplice ruolo comporta.

Il nodo del doppio ruolo

L'imprenditore-fondatore vede fortemente condizionata la propria autonomia decisionale dalle regole e dai legami familiari.

La logica familiare nell'impresa

La **logica familiare** tende a privilegiare i membri della famiglia nelle assunzioni, nello sviluppo delle carriere e nel soddisfacimento delle aspirazioni personali.

Tre sistemi in tensione: famiglia, proprietà, management

I comportamenti incerti del capofamiglia-imprenditore generano **frustrazioni** e **demotivazioni**, ritardando il passaggio di consegne. Le criticità emergono dall'**ambiguità** nei rapporti tra familiari e personale esterno.

Famiglia

Proprietà

Management



L'esistenza dei **tre sistemi** non è di per sé problematica, tuttavia le criticità possono insorgere nelle **zone di sovrapposizione**.

Quando l'imprenditore-fondatore deve valutare il passaggio di testimone, entrano in gioco **dinamiche psicologiche ed emotive** profonde, che possono influenzarne profondamente il processo nonché l'esito finale.

- ▶ Per chi ha fondato e guidato l'azienda per decenni, il proprio ruolo non è un semplice lavoro: è una **parte integrante della sua identità personale**.
- ▶ Cedere il controllo significa, in qualche modo, **rinunciare a una parte di sé**.

Crisi identitaria

Il trasferimento del controllo è anche un momento esistenziale in cui l'imprenditore deve ridefinire chi è, al di là dell'azienda che ha costruito.



Il tacito accordo (che non diventa mai un piano) e le criticità



In molti casi, inoltre, il dominus tende a **dare per implicito il subentro dei figli**: un specie di tacito accordo, spesso non dichiarato.

Tuttavia, in queste situazioni emergono 3 importanti criticità.

La dipendenza prolungata

L'affiancamento "eterno" del genitore porta i figli a rimanere in parte dipendenti.

L'incertezza delle competenze

I figli vivono nell'incertezza di avere esperienza sufficiente per sostituire il genitore.

Il filtro perenne del titolare

Ogni decisione deve essere vagliata dal genitore-titolare, rendendo impossibile lo sviluppo delle reali capacità gestionali del successore.

Le tre generazioni a confronto: motivazioni e sfide

Ogni generazione entra in azienda con **prospettiva e motivazioni differenti**, e un diverso rapporto con il potere e l'identità aziendale. Comprendere queste differenze (anche per il Consulente) è fondamentale per fornire un ausilio nel governare il passaggio.

1^a Generazione

Il Fondatore

Spinto dall'**ambizione personale**, dal desiderio di riconoscimento e da una sana volontà di guadagno.

2^a Generazione

Il Continuatore

Inizia all'ombra del fondatore, cercando di modellarsi su un esempio già definito.

3^a Generazione

Il Rinnovatore

Entra in un'impresa strutturata, ma priva delle spinte motivazionali originarie.

Il ruolo del Consulente nella continuità intergenerazionale

Di fronte alle complesse dinamiche psicologiche ed emotive del passaggio generazionale, il **Consulente** rappresenta una figura strategica il cui compito è quello di **facilitatore di relazioni complesse**.

→ Distinguere valore aggiunto da appartenenza affettiva

→ Conoscere comportamenti e temperamenti di personalità

→ Rendere visibili le vulnerabilità patrimoniali

- Quando un Consulente riesce a far comprendere questi messaggi, contribuisce a **salvare non solo un'azienda**, ma una parte di tessuto sociale e, spesso, un pezzo di identità territoriale.

3) Il successo del Passaggio Generazionale: approcci e strumenti per inquadrare gli attori

Le teorie della personalità come approccio complementare

Negli ultimi trent'anni il concetto di **segmentazione della clientela** è diventato una prassi consolidata anche nell'ambito finanziario.

Gli intermediari hanno cercato di rendere la propria azione commerciale più efficace attraverso forme di *clusterizzazione* della clientela, con l'obiettivo di **migliorare la relazione** e di rispondere validamente alle **esigenze di ogni tipologia di clienti**.



Le **teorie della personalità**, sviluppate negli ultimi 50 anni, si sono rivelate utili anche per comprendere meglio i **comportamenti** e le **decisioni** degli individui sotto il profilo finanziario e imprenditoriale.

Dai temperamenti di personalità all'analisi dei comportamenti

Secondo **David Keirsey**, studioso delle teorie della personalità, il comportamento umano è profondamente determinato dai **temperamenti**. Ogni individuo appartiene a una delle seguenti **quattro categorie fondamentali**.



Guardiano

Conservativo — cerca stabilità, ordine e continuità nel tempo.



Idealista

Ispiratore — guidato da valori profondi, desidera lasciare un segno.



Razionale

Teorico e logico — pensa per sistemi, ama l'innovazione e la strategia.







Intraprendente

Attivo e spontaneo — orientato all'azione, vive nel presente.

- ❑ Una **pianificazione patrimoniale** non è solo una questione di numeri, di imposte e di lasciti successivi: è, a suo modo, un'**estensione della personalità dell'imprenditore**.

Dai temperamenti di personalità all'analisi dei comportamenti

Ogni temperamento non è solo una categoria descrittiva: è una mappa delle **motivazioni profonde** che guidano le decisioni dell'imprenditore.

Temperamento	Focus Principale
 Guardiano	Sicurezza, ordine,
 Idealista	Valori, ispirazione,
 Razionale	Strategia, innovazione,
 Intraprendente	Azione, libertà,





Guardiano - profilo comportamentale

TIPOLOGIE: PMI TRADIZIONALI - ATTIVITÀ FAMILIARI - FARMACIE - INDUSTRIE MANIFATTURIERE - STUDI PROFESSIONALI

Caratteristiche Comportamentali

- Valuta la reputazione, la continuità, la fedeltà e ha un forte senso del dovere verso i dipendenti.
- È ossessionato dalla stabilità.
- Ama gli strumenti che gli permettono il controllo e teme il cambiamento radicale e l'incertezza fiscale.



Idealista - profilo comportamentale

TIPOLOGIE: IMPRESE SOCIALI · STARTUP CON MISSION · IMPRENDITORI ETICI · SETTORE CULTURALE ED EDUCATIVO

Caratteristiche Comportamentali

- È guidato da valori, scopi, significato; potrebbe avere difficoltà a delegare la gestione finanziaria.
- Spesso trascura la contabilità perché *"non è importante quanto la missione"*.
- È emotivamente legato all'azienda.



Razionale - profilo comportamentale

TIPOLOGIE: IMPRESE TECH · VENTURE CAPITAL · SISTEMI COMPLESSI · INGEGNERI-IMPREDITORI

Caratteristiche Comportamentali

- È **analitico e orientato agli obiettivi**, ama i modelli e odia ciò che percepisce come irrazionale o inefficiente.
- È un perfezionista e spesso **procrastina le decisioni** fino a quando non dispone di tutti i dati necessari.
- Vede la pianificazione patrimoniale come un problema da ottimizzare, non come un tema emotivo.



Intraprendente - profilo comportamentale





TIPOLOGIE: STARTUP · RETAIL · RISTORAZIONE · LOGISTICA · MANIFATTURA · VENDITE DIRETTE

Caratteristiche Comportamentali

- È estremamente pragmatico e orientato all'azione.
- Detesta la burocrazia, gli appuntamenti lunghi e le perdite di tempo.
- Prende decisioni veloci, basate sull'esperienza diretta, e spesso ha un "senso del rischio" piuttosto elevato.

La comunicazione persuasiva del Consulente

Adattare il linguaggio al temperamento del cliente non è solo una tecnica commerciale: è un atto di **rispetto professionale**. Ogni imprenditore ha **una propria grammatica emotiva e decisionale**.

Temperamento	Strumenti consigliati	Errori da evitare
 Guardiano	Testamenti, fondi patrimoniali,	Proporre soluzioni troppo rischiose, articolate o complesse
 Idealista	Fondazioni, enti benefici,	Ignorare la dimensione emotiva o etica del passaggio di consegne
 Razionale	Holding, trust, pianificazione, ...	Rimarcare gli aspetti "emotivi" e peccare di scarso rigore logico
 Intraprendente	Polizze vita, liquidità immediata, ...	Parlare troppo di "eredità" o di "pianificazione a lungo termine"

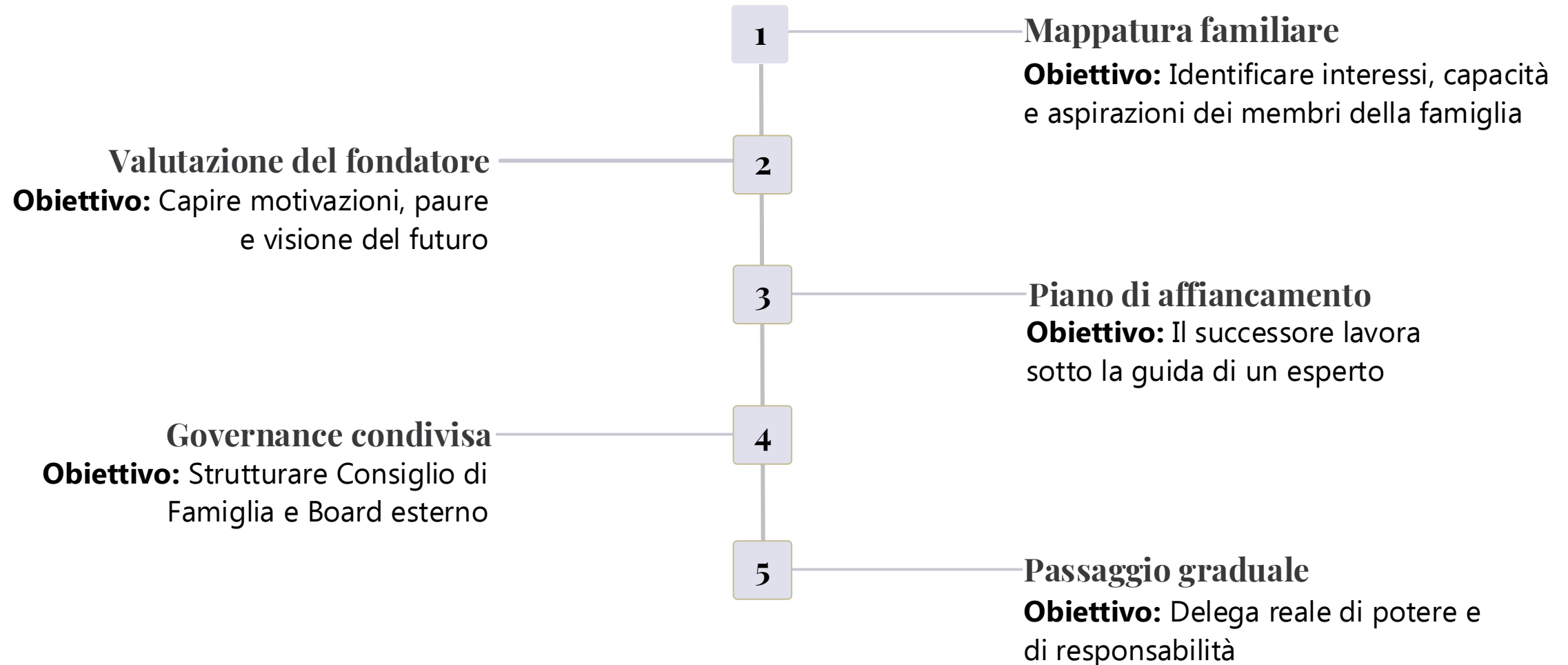
Le 5 fasi del processo di pianificazione del passaggio generazionale

Una pianificazione efficace richiede un **processo strutturato in fasi progressive**, ciascuna con un obiettivo preciso e un **meccanismo persuasivo calibrato** sul temperamento del cliente.



Questo modello non è impositivo ma attrattivo, perché si pone l'obiettivo di far sentire l'imprenditore **padrone del processo**, e non un soggetto passivo.

Le 5 fasi del processo di pianificazione del passaggio generazionale




Gli **inneschi motivazionali** (*trigger*) sono fattori - interni o esterni - che operano a livello psicologico ed emotivo, catturando l'attenzione dell'individuo e facendogli percepire una **connessione diretta tra lo stimolo ricevuto e il proprio bisogno o desiderio più profondo.**



È essenziale comprendere che un imprenditore non vuole solo "salvaguardare i suoi soldi": vuole proteggere la sua storia, i suoi valori, il suo lascito.

Il quadro psicologico-operativo: Keirsey + Pompian

La combinazione tra il modello di **Keirsey** (motivazioni profonde, stile decisionale, rapporto con il potere e le emozioni) e il modello di **Pompian** — Behavioral Investor Types (atteggiamento verso il rischio, il controllo, il denaro e il futuro) permette di creare un **quadro psicologico-operativo estremamente potente** per la consulenza mirata alla pianificazione del passaggio generazionale.

Temperamento	Personalità finanziaria	Tratti dominanti
 Guardiano	Conservatore / Costruttore	Ordine, dovere, stabilità, ...
 Idealista	Seguace / Fiducioso	Valori, ideali, eredità, ...
 Razionale	Indipendente / Analitico	Logica, efficienza, innovazione, ...
 Intraprendente	Accumulatore / Dinamico	Azione, libertà, risultato immediato,

Il quadro psicologico-operativo: Keirsey + Pompian

Questo framework integrato consente al Consulente di **profilare il cliente con un elevato grado di approssimazione**, di anticipare le sue obiezioni, di scegliere gli strumenti più adatti e di comunicarli nel linguaggio che risuona con la sua identità più profonda.

Il risultato è una consulenza non solo tecnicamente eccellente, ma **umanamente rilevante**, perché capace di generare fiducia duratura e relazioni di lungo periodo.

**Profilazione
accurata**

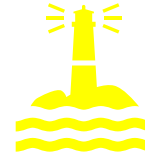
**Linguaggio
calibrato**

**Fiducia
duratura**



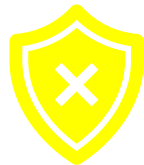
Guardiano - Conservatore

Procedura



Stabilità

Sicurezza



Dovere



Idealista - Seguace

Eredità spirituale



Valori ed etica

Impatto sociale



**Benessere dei
collaboratori**



Razionale - Indipendente

Diffidenza verso l'istinto



Stabilità

Evidenza vs Emozioni



Orientamento ai dati

Intraprendente - Accumulatore

Rapporto diretto



Energia alta

Risultati rapidi



Libertà decisionale

Sintesi comparativa dei trigger motivazionali per tipologia

Temperamento Personalità Finanziaria	Bisogno primario	Innesco motivazionale
 Guardiano - Conservatore	Sicurezza	Protezione,
 Idealista - Seguace	Significato	Valori,
 Razionale - Indipendente	Efficienza	Controllo,
 Intraprendente - Accumulatore	Libertà	Azione,

- Uno dei principali fattori di complessità è dato dal fatto che l'imprenditore che passa il testimone non ha **esperienza delle implicazioni del passaggio generazionale** e, quasi mai, è pronto (anche psicologicamente) ad **affrontarle nei modi e nei tempi necessari**.

Sintesi delle implicazioni pratiche per il Consulente



- 1. Diagnostica iniziale**
- 2. Personalizzare il messaggio**
- 3. Adattare gli strumenti**

Sintesi delle implicazioni pratiche per il Consulente

1. Diagnostica iniziale

Prima di proporre eventuali soluzioni, è opportuno **identificare il temperamento** dell'imprenditore attraverso domande mirate, linguaggio e comportamento.

2. Personalizzare il messaggio

Evitare approcci standard e **non usare lo stesso «canovaccio» con tutti.**

3. Adattare gli strumenti

Le soluzioni proposte devono tener conto delle **differenze** temperamentali e di personalità finanziaria.

Il Consulente ...

- deve assumere il ruolo di **architetto dell'eredità aziendale**;
- ha il compito di **accompagnare con intelligenza**, non di convincere a tutti i costi;
- usa la comunicazione persuasiva non per manipolare, ma per **liberare il potenziale nascosto dell'imprenditore** e la sua voglia di lasciare qualcosa di duraturo;
- sa che anche un progetto di passaggio generazionale perfetto fallisce, se non parte dalle **motivazioni profonde** dell'imprenditore;
- sa che, oggi, **il suo vero valore** non è dato dal sapere le norme, ma dal **saper leggere le persone**.

Il presente documento è stato redatto da **Cosimo Scarafile** in collaborazione con **Teseo Srl**, quale mero supporto alla presentazione associata.

Tutte le idee e i progetti ivi contenuti sono oggetto di tutela ex legge 633/1941 e tutti i diritti sono riservati.

È vietata la rielaborazione, riproduzione, trasformazione, pubblicazione, traduzione e/o modifica, anche solo parziale, in qualsiasi forma, modo o formato, con qualsiasi mezzo e supporto del presente documento.

Cosimo Scarafile e **Teseo Srl** non saranno in nessun caso responsabili a qualunque titolo e per qualsiasi tipo di danno, diretto o indiretto, derivante da qualsiasi uso e/o utilizzo improprio dei materiali e/o di parti di essi.