

Argomento: AIPB: Si parla di Noi

PAPERONI, DINASTIE & EREDITÀ LE REGOLE DELLA (BUONA) SUCCESSIONE

La ricchezza oggi è più tramandata che creata. Nei prossimi 20-30 anni oltre mille miliardari dovranno scegliere a chi e come trasferire 5.200 miliardi. E in Italia alle nuove generazioni toccherà un patrimonio di 300 miliardi entro il 2033

**Giorgio Armani**

L'imprenditore e stilista ha creato nel 2016 una fondazione che «assicurerà nel tempo che gli assetti di governo del gruppo Armani si mantengano stabili»

**Giovanni Ferrero**

Il figlio dell'inventore della Nutella ha avviato un'intesa campagna di acquisizioni che ha portato il fatturato del gruppo a 20 miliardi

«**D**ove sono i grandi imprenditori di 20 anni?», si è chiesto in un'intervista del maggio 2023 Sam Altman, il trentanovenne fondatore di OpenAI e ChatGpt. Per la prima volta nell'era del software, nessuno dei principali capitani d'azienda statunitensi ha meno di 30 anni. «Credo — ha osservato — che qualcosa non stia funzionando nei nostri sistemi educativi, nelle nostre società o nelle nostre aziende». Che sia per queste ragioni o per fattori demografici, i dati paiono dimostrare che negli ultimi tempi la ricchezza è più tramandata che creata.

L'anno scorso il numero di miliardari per successione ha sopravanzato quello dei nuovi miliardari fai-da-te: 53 eredi hanno ricevuto un patrimonio di 150,8 miliardi di dollari, mentre gli imprenditori hanno creato una fortuna di 140,7 miliardi. È la prima volta che accade dal 2015, da quando cioè Ubs, la banca di riferimento degli ultraricchi, ne indaga risultati, ambizioni e preferenze. Non sarà probabilmente l'ultima, vista la siccità di quotazioni in Borsa e l'avanzare dell'età degli attuali comandanti d'industria. Nei prossimi 20-30 anni, così, oltre mille miliardari dovranno scegliere a chi e come trasferire 5200 miliardi. E, più in generale, Kpmg stima che entro il 2030 la successione riguarderà patrimoni per oltre 15 mila miliardi di dollari.

La sorpresa

Sarà una decisione cruciale non solo per la sopravvivenza delle dinastie imprenditoriali e delle loro aziende, ma anche per il destino di intere economie: il 90% delle imprese nel mondo è infatti a controllo familiare. In Italia, dove le «aziende di famiglia» sono responsabili per il 68% del prodotto interno lordo, la questione ereditaria è più urgente che altrove. Secondo Ubs, l'età media dei 56 miliardari italiani è di 67 anni e nei prossimi 20-30 anni cambierà proprietario una fortuna di 23,1 miliardi. Allargando lo sguardo oltre i Paperoni, l'Associazione Italiana del Private Banking stima che il 55% dei patrimoni gestiti dai suoi consulenti appartenga a persone al di sopra dei 65 anni: entro il 2028, perciò, 180 miliardi passeranno alle generazioni più giovani, cifra che salirà a 300 miliardi entro il 2033. Come gestire al meglio questo epocale trasferimento di ricchezza?

L'Italia, uno dei Paesi dove questo avvicendamento avviene per tradizione a ritmi molto lenti, sta a sorpresa accelerando. Se prima del 2019 coinvolgeva circa il 2,5-3% delle imprese fami-

di **FRANCESCO BERTOLINO**
e **DANIELA POLIZZI**

liari, negli ultimi tre-cinque anni il numero di società è raddoppiato. «Tradotto, in 600-700 aziende gli imprenditori hanno deciso di passare il timone alla generazione successiva o a un manager esterno», dice Guido Corbetta, docente di strategia e management all'Università Bocconi «ciò significa che in dieci anni la metà delle imprese sarà coinvolta da questo fenomeno».

«Sotto il profilo tributario, la disciplina che regola le successioni in Italia è particolarmente favorevole — spiega Gianpiero Succi, partner dello studio legale BonelliErede —. Le quote di legittima pongono vincoli rilevanti in merito alla destinazione dell'eredità ma soltanto quanto al suo valore economico. Nulla vieta che, mantenendo intatti i diritti patrimoniali riservati agli eredi, un genitore adotti schemi atti a concentrare i poteri di gestione dell'azienda nelle mani di un solo erede o di manager esterni alla famiglia».

L'importante, avverte Succi, «è che l'imprenditore prepari il passaggio per tempo e con coraggio, stabilendo con chiarezza a chi spetterà guidare l'azienda o i meccanismi per l'individuazione».

Le opzioni

Con queste premesse e volendo schematizzare, i modelli successivi possibili sono essenzialmente tre. Più il caso-limite dell'assenza di eredi diretti che caratterizza, per esempio, Armani e Almo Nature, entrambe destinate dopo la morte del fondatore a finire sotto il controllo di una fondazione. Il primo modello prevede la continuità dinastica, il passaggio dell'impresa di genitore in figlio senza soluzione di continuità. Può perpetuarsi di generazione in generazione, come accade per esempio per una delle più antiche aziende familiari al mondo, la Campane Marinelli, che da oltre mille anni fonde ad Agnone (Isernia) campane per chiese e cattedrali. «Questo modello funziona bene soprattutto per le piccole e medie imprese che operano in un mercato stabile — rimarca Bernardo Bertoldi, professore di Family Business Strategy e di Competitive Analysis all'Università di Torino —. Quando le dimensioni dell'azienda aumentano e, magari, si estendono su più Paesi, si

inizia a creare una distinzione fra imprenditore e manager». Il primo si occupa soprattutto delle decisioni strategiche, come le operazioni straordinarie, i secondi della gestione ordinaria del gruppo. Si pensi, per esempio, al caso di Giovanni Ferrero, erede dell'inventore della Nutella, che ha intrapreso una campagna di acquisizioni, sbarcando in forza negli Usa, e ha creato al contempo un'ampia struttura manageriale. Oppure alle esperienze di Campari, Brembo, Amplifon, Erg e di molti altri simboli del capitalismo familiare. «In questi casi la successione esige una collaborazione fra le due figure — precisa Bertoldo —. Il manager diventa una sorta di imprenditore delegato che accompagna la crescita delle nuove generazioni in azienda, evitando che l'avvicendamento ereditario generi scossoni gestionali bruschi e rischiosi».

È questo lo schema seguito da molti gruppi industriali italiani: si pensi al ruolo di Sergio Marchionne in Fiat, di Francesco Milleri in Essilor-Luxottica o di Andrea Guerra in Prada. «Le attuali generazioni di imprenditori sono di norma più consapevoli della

necessità di definire un assetto successorio per tempo: ne va della stabilità della società e della sua conseguente capacità di attrarre di bravi manager — rimarca Succi di BonelliErede —. Per i fondatori è più difficile affrontare il tema perché considerano l'azienda parte del loro essere. Il "distacco" può esser agevolato con strumenti legali che vincolano le generazioni successive a rispettare nella gestione specifiche linee guida con riguardo, per esempio, a determinati valori o alla tutela del marchio».

C'è infine un terzo modello: la vendita. La scelta di passare la mano può dipendere da molti fattori come la mancanza di eredi interessati a subentrare nella gestione, l'esigenza di aumentare le dimensioni, la difficoltà di gestire la suddivisione dei beni fra troppi rami familiari. Gli acquirenti interessati non mancano e spesso sono fondi di investimento, nazionali e soprattutto esteri. Stando ai dati Aifi, a fine 2023 circa 2200 imprese italiane erano in portafoglio ai private equity, un più 80% rispetto alle 1200 del 2013. Negli ultimi 5 anni, questi attori finanziari hanno concluso 900 operazioni su aziende familiari che nel 60% dei casi hanno portato all'uscita della famiglia dal capitale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Lorenzo Bertelli**

Il figlio di Miuccia Prada e Patrizio Bertelli è direttore marketing di Prada, azienda che dal gennaio 2023 ha come ceo Andrea Guerra

**Edoardo Garrone**

L'imprenditore presiede il consiglio di Erg, dove siedono anche il fratello Alessandro, il cugino Giovanni Mondini e l'ex ceo Luca Bontone

Il caso-limite dell'assenza di eredi diretti: le aziende, alla morte del fondatore, vanno sotto il controllo di una fondazione

