



INSIDE ESG

A cura di **Salvatore Esposito De Falco** e **Nicola Cucari** della Hermes, startup universitaria della Sapienza Università di Roma

L'ultimo atto

Il piano di successione è uno dei passaggi più delicati e difficili per un imprenditore. Molti lo rimandano fino a tarda età o non lo affrontano affatto, ma l'esperienza dimostra che programmare con cura e chiarezza è la scelta migliore. Il caso di Giorgio Armani ne è l'emblema

Il piano di successione viene spesso definito come l'ultimo atto di un grande ceo. Tale atto assume una

complessità ancora maggiore quando il ceo coincide con l'imprenditore-fondatore dell'azienda. In questi casi, la decisione su chi deterrà la proprietà e la guida non è soltanto gestionale o finanziaria, ma profondamente identitaria. Influenza il destino del fondatore, della sua famiglia, dei dipendenti, dei clienti e della comunità. Una scelta oculata può consolidare l'eredità di un imprenditore di successo, una decisione tardiva o improvvisata rischia di comprometterla.

Eppure, molti rimandano questo passaggio cruciale fino a tarda età o non lo affrontano affatto. Alcuni mantengono il controllo fino all'ultimo, riducendo drasticamente le opzioni disponibili. Altri si limitano a trasferire l'impresa ai figli, senza predisporre un disegno chiaro di governance. In molti casi prevale l'immobilismo. Le conseguenze possono essere conflitti familiari, tensioni manageriali, instabilità organizzativa, costi fiscali elevati e persino la vendita o la liquidazione dell'azienda.

Il tema della successione non riguarda solo i fondatori di prima generazione. Anche leader assimilabili a fondatori, come gli imprenditori di seconda generazione che hanno trasformato radicalmente un'impresa o manager entrati nelle fasi iniziali di sviluppo e identificati ormai con l'azienda, si trovano ad affrontare le stesse sfide. La questione è oggi di grande attualità, spinto dal cosiddetto 'silver tsunami', cioè l'ondata di pensionamenti che coinvolge milioni di imprenditori a livello globale. Negli Stati Uniti oltre la metà delle imprese private con dipendenti ha un proprietario con più di 55 anni: circa 2,9 milioni di aziende, 32 milioni di lavoratori, 1.300 miliardi di dollari di salari e 6.500 miliardi di fatturato. In Europa, dove le imprese familiari costituiscono una componente ancora

più rilevante del tessuto economico, l'impatto potenziale è persino maggiore. Non si tratta solo di piccole realtà locali: anche grandi aziende private e multinazionali quotate si interrogano sulla propria continuità.

Un esempio emblematico è quello di Giorgio Armani. Lo stilista ha affrontato con lucidità il tema della successione, predisponendo non solo un piano di transizione, ma anche un vero testamento valoriale. Già nel libro *Per amore* (2022) Armani aveva espresso le proprie preoccupazioni per il futuro della maison, sottolineando che la soluzione migliore non sarebbe stata la scelta di un singolo successore, ma di un gruppo di persone fidate,

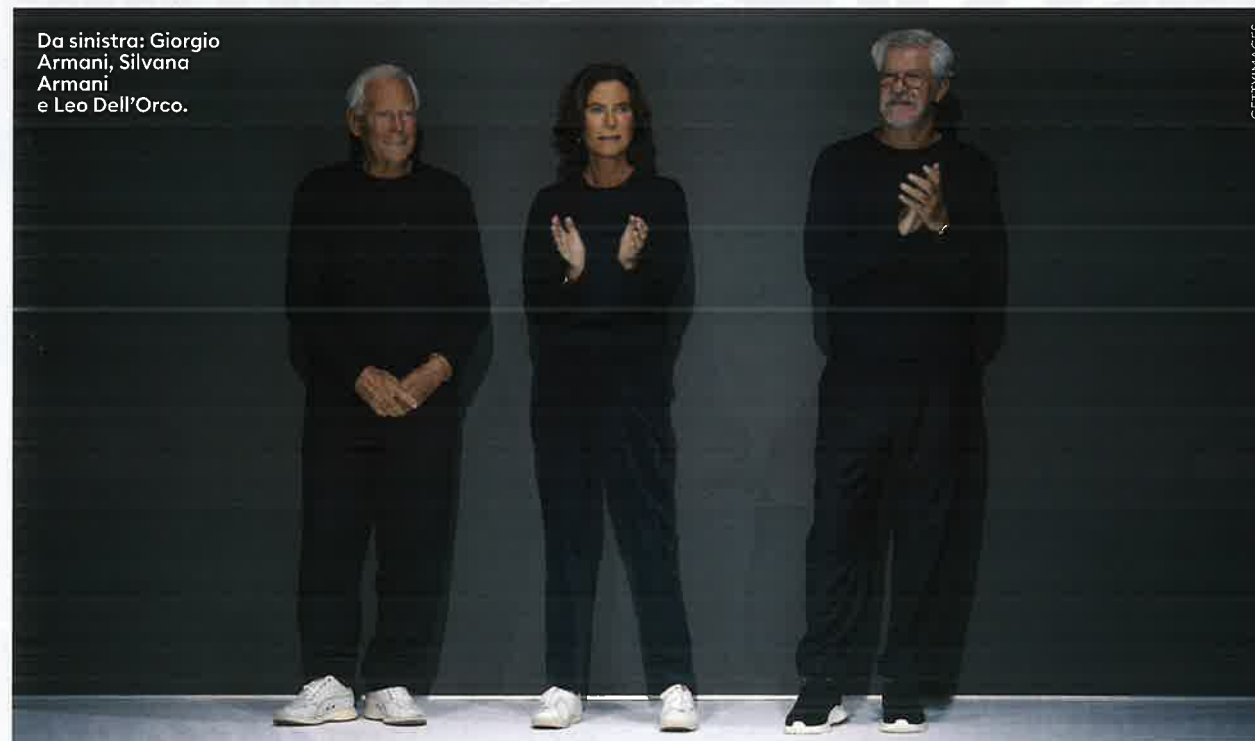
coordinate in una governance collegiale. Con la sua uscita di scena, ha affidato la continuità del gruppo a un custode valoriale: la Fondazione Giorgio Armani, oggi titolare del 100% della Giorgio Armani S.p.A. Non si tratta di una semplice eredità passiva, ma di un autentico presidio di governance. La fondazione è stata concepita con un ruolo attivo, chia-

mata a garantire che principi, visione e valori restino al centro delle decisioni, guidando il gruppo anche oltre il fondatore. Attraverso un sistema di azioni a voto maggiorato e diritti particolari, l'ente controllerà almeno il 30% dei diritti di voto, con diritto di veto sulle decisioni più importanti, come modifiche statutarie, fusioni, scissioni, distribuzione di riserve.

In parallelo, Armani ha previsto un sistema di pesi e contrappesi, distribuendo il resto dei voti tra persone chiave: Pantaleo Dell'Orco, compagno e manager di fiducia, con il 40%; i nipoti Silvana Armani e Andrea Camerana, con il 15% ciascuno; la sorella Rosanna Armani e la nipote Roberta Armani, titolari solo di usufrutto, senza poteri di voto.

A rendere il caso Armani ancora più interessante dal punto di vista manageriale è la scelta di lasciare un'im-

Da sinistra: Giorgio Armani, Silvana Armani e Leo Dell'Orco.



pronta non solo organizzativa, ma anche etica e culturale. Nel testamento, l'imprenditore ha fissato i principi che dovranno guidare la fondazione. Tra questi emergono la gestione delle attività "in modo etico, con integrità morale e correttezza", la ricerca di uno "stile essenziale, moderno, elegante e non ostentato" e l'attenzione costante a innovazione, eccellenza, qualità e ricercatezza di prodotto. In altre parole, Armani ha trasformato la sua filosofia in norme giuridiche. E ha reso obbligatoria la coerenza con i valori che hanno reso unico il brand.

Perché la pianificazione della successione viene così spesso rinviata? Le ragioni principali sono due. In primo luogo, è un processo che tocca corde profondamente umane: confrontarsi con la propria mortalità e rinunciare a un ruolo che ha definito la propria identità professionale e personale. Per chi ha costruito la propria vita intorno a un'impresa, lasciar andare può essere doloroso. In secondo luogo, le scelte di successione hanno conseguenze dirette sui rapporti familiari. La volontà di trasmettere l'azienda ai figli, ad esempio, si scontra con questioni delicate: come gestire l'equilibrio tra chi lavora nell'impresa e chi ha intrapreso percorsi differenti? Come ripartire quote e responsabilità senza alimentare i conflitti o la percezione favoritismi? Inoltre, occorre considerare il ruolo del management professionale, spesso in attesa di capire se potrà avere spazio nella governance o nell'azionariato.

Nonostante tali difficoltà, l'esperienza mostra che i migliori risultati derivano da un approccio intenzionale e strutturato, articolato in quattro fasi fondamentali. La prima è definire la propria eredità, cioè chiarire cosa significhi 'successo' per il fondatore, in termini di continuità aziendale e di valori da trasmettere. Poi occorre valutare le opzioni, esplorare le diverse strade disponibili, dalla trasmissione familiare alla cessione a manager interni, fino alla vendita a terzi o all'ingresso di investitori. Quindi preparare la transizione, predisponendo strumenti di governance e assetti societari che riducano i rischi di conflitto e garantiscano stabilità finanziaria e manageriale. E bisogna operare con coerenza: attuare il piano in modo trasparente e progressivo, comunicandolo a stakeholder interni ed esterni, per rafforzare fiducia e continuità.

Il piano di successione non è solo una scelta privata, ma un atto di responsabilità nei confronti di dipendenti, clienti e comunità. Anticipare questo percorso significa trasformare l'ultimo atto del leader in un esempio di lungimiranza, capace di preservare e rafforzare il valore generato da un'impresa nel tempo. In definitiva, pianificare la successione non equivale a 'lasciare andare', ma a governare con lucidità la propria eredità imprenditoriale, trasformando una sfida esistenziale in un progetto strategico. **F**