

# Costruire un'eredità

Mantenere intatto il patrimonio di famiglia non è solo una questione di buone strategie d'investimento o strutture giuridiche. Il concetto di custodia del patrimonio svolge un ruolo chiave, sostiene Randel Carlock, professore dell'INSEAD.

## **Si dice che ereditare una fortuna può essere un pesante fardello. È vero?**

I rampolli viziati e i genitori che usano il proprio patrimonio come strumento di ricatto o controllo nei confronti dei propri eredi sono tipici cliché giornalistici, ma alla base di questi stereotipi ci sono senz'altro alcune verità psicologiche. La ricchezza può causare problemi di carattere psicologico: ad esempio, l'erede può avvertire un senso di impotenza – se mio padre è un grande imprenditore, cosa potrò mai fare io? – o di inadeguatezza – che cosa ho fatto per meritare o costruire questo patrimonio? Queste sindromi possono creare grandi pressioni psicologiche. Inoltre, la ricchezza può generare un senso di dipendenza, che interferisce con la «differenziazione», cioè il processo che trasforma una persona in un adulto autonomo. In questo senso, i problemi psicologici relativi all'acquisizione del patrimonio dei genitori sono radicati e strutturali, anziché limitati a una singola famiglia.

## **Che cosa possono fare le famiglie per affrontare questi fattori?**

È importante fare chiarezza sui valori con cui si crescono i propri figli. Nelle società tradizionali, i nonni continuano a vivere con i figli e i nipoti e aiutano a trasmettere la cultura di famiglia. Nell'occidente, dove si pone l'enfasi sul pensiero indipendente, la situazione è più complessa. Soprattutto per le famiglie facoltose, gli aspetti economici tendono ad annullare tutti gli altri segnali, siano essi sociali, etici o politici. Pertanto, la comunicazione svolge un ruolo cruciale all'interno della famiglia. Ciò è particolarmente importante per le famiglie facoltose, poiché la tutela del patrimonio da una generazione all'altra richiede un'accorta pianificazione. Pertanto, a mio avviso, le tre priorità principali sono valori, comunicazione e pianificazione.

## **Alcune famiglie riescono a conservare la propria identità attraverso le generazioni. Che cosa le distingue dalle altre?**

Non esistono regole assolute per le famiglie o le imprese di famiglia. Ogni nucleo familiare deve studiare le soluzioni giuste per la propria specifica situazione. Detto ciò, bisogna sottolineare due elementi. Da un lato, il processo decisionale delle famiglie è fondamentale. Le famiglie che si riuniscono regolarmente per discutere le questioni più importanti tendono complessivamente a prendere più decisioni giuste che sbagliate. Dall'altro, le famiglie con una storia più lunga tendono a enfatizzare la *custodia*, cioè la volontà di prendersi cura del patrimonio di famiglia e lasciarlo in condizioni migliori di quando l'hanno ereditato. Prendere in custodia significa gestire e accrescere il patrimonio stesso (tramite investimenti finanziari, un'impresa di famiglia o una fondazione), nonché dotare la nuova generazione delle competenze e degli strumenti necessari per proseguire la tradizione.

## **Un concetto interessante. Può fornire qualche esempio concreto?**

La maggior parte delle aziende di famiglia più consolidate opera con questa mentalità. Pensiamo ai Rockefeller. È ormai da un secolo che non sono più coinvolti nella gestione di Standard Oil, l'odierna Exxon, ma continuano a detenere una quota rilevante nella società. Di recente, tuttavia, hanno esercitato pressione sul consiglio di Exxon perché l'azienda si concentri maggiormente sul settore delle energie alternative. Le famiglie di successo restituiscono qualcosa alla comunità. Ma *custodire* il patrimonio non è solo questo: è anche positivo per la famiglia, perché aiuta a combattere quel senso d'impotenza e inadeguatezza di cui parlavamo prima. Anziché comprare una Ferrari alla figlia, si può decidere di mandarla in Africa per un anno con 75.000 dollari per realizzare un programma di aiuti alimentari. Nel giro di un anno sarà diventata un'eccellente giovane manager in grado di comprendere cosa può fare la ricchezza. Moltissime famiglie non



riescono a sfruttare il proprio patrimonio e il proprio talento nel modo più efficace possibile, ma alcune ce la fanno.

### **Qual è dunque il ruolo di una pianificazione patrimoniale strutturata?**

La vera sfida nel trasferire la ricchezza e i valori di famiglia da una generazione all'altra ha poco a che fare con le strutture giuridiche, la pianificazione fiscale e gli investimenti intelligenti. Prima di arrivare a quello stadio della pianificazione, le famiglie devono stabilire che cosa significa per loro il proprio patrimonio, che cosa vogliono farne e per quali obiettivi intendono utilizzarlo. Solo dopo aver definito questi tre aspetti potranno rivolgersi ai propri consulenti specializzati – finanziari, legali e fiscali – affinché predispongano le strutture e le strategie d'investimento in grado di soddisfare le loro esigenze e consentire loro di raggiungere la propria meta. /

---

Martin Hood, redattore di *Wealth Management*.  
[martin.hood@ubs.com](mailto:martin.hood@ubs.com)

**Doctor Randel Carlock** è Berghmans Lhoist Chaired Professor e insegna leadership imprenditoriale presso l'INSEAD, la business school di Parigi. È autore di numerosi articoli, libri e casi di studio pratici sulle imprese di famiglia. Carlock ha lavorato per 25 anni nel settore aziendale, prima come dirigente presso la società di commercio al dettaglio Dayton-Hudson (l'odierna Target Corporation) e poi come CEO e presidente di una società da lui fondata, quotata al NASDAQ. Attualmente presta servizi di consulenza a numerose delle maggiori imprese di famiglia del mondo.