



Beretta, cinquecento anni

Il 3 ottobre 1526 un maestro canniere di Gardone Val Trompia, Bartolomeo Beretta, consegna all'Arsenale della Repubblica di Venezia centottantacinque canne d'archibugio per duecentonovantasei ducati. È il documento più antico che attesti l'attività della famiglia, ed è la ragione per cui quest'anno, il 2026, si celebra il cinquecentesimo anniversario dell'azienda. La storia la trovi raccontata nel capitolo diciassette del libro e, più in breve, nell'articolo sulle domande da farsi prima di dare le chiavi: qui do quel pezzo per letto, perché la parte interessante viene dopo.

La parte interessante è cosa c'è oggi dietro quel nome, e come è tenuto insieme. Perché arrivare a cinquecento anni non è una questione di affetto per il cognome: è una questione di architettura, e l'architettura si vede nei documenti.

Cominciamo dai numeri, che raccontano un'impresa molto diversa da quella che la parola «familiare» evoca. Il bilancio consolidato del 2024 di Upifra, la società lussemburghese attraverso cui la famiglia Gussalli Beretta controlla il gruppo, riporta ricavi per 1,68 miliardi di euro, in crescita del 5,6% rispetto all'anno precedente, un risultato operativo di 178 milioni e un utile netto di 148,8 milioni. Sotto Upifra sta Beretta Holding, anch'essa lussemburghese, che controlla una cinquantina di società nel mondo e ha generato da sola 1,55 miliardi di quelle vendite, 836,2 milioni in Europa e 643 milioni in Nord America. Il gruppo occupa circa seimila persone e raccoglie oltre venti marchi, molti dei quali comprati negli anni e non nati in casa.

[DATI & NUMERI]

Cosa c'è sotto il nome, oggi. Dal bilancio consolidato 2024 di Upifra, depositato a fine 2025: ricavi 1,68 miliardi di euro (da 1,59 miliardi, +5,6%), risultato operativo 178 milioni (da 151,5, +17,5%), utile netto 148,8 milioni (da 88,3, +68,5%), liquidità 377,7 milioni (da 368). La controllata Beretta Holding contribuisce con 1,55 miliardi di ricavi e controlla circa cinquanta società, con vendite per 836,2 milioni in Europa e 643 milioni in Nord America. Gli addetti del gruppo sono circa seimila. Fonte: Milano Finanza, 30 dicembre 2025, sul bilancio consolidato 2024 appena depositato.

Fermiamoci un attimo su quella liquidità, 377,7 milioni tenuti fermi. È esattamente il tipo di voce che, in una qualsiasi azienda, qualcuno propone di impiegare meglio. In un'impresa che ragiona per generazioni ha un'altra funzione: è la riserva che permette di scegliere quando gli altri sono costretti a subire, ed è il motivo per cui certe famiglie comprano proprio negli anni in cui tutti vendono. La cinquantina di società del gruppo non sono nate lì dentro, sono state acquistate, e per comprare quando il momento è giusto bisogna avere i soldi quando gli altri non li hanno.

C'è poi la struttura, che è la cosa che consiglio di guardare più da vicino. Sopra le fabbriche c'è una holding, e sopra la holding un'altra società che è il contenitore della famiglia. Non è un dettaglio fiscale: è il modo in cui si separano tre cose che nelle imprese familiari tendono a confondersi fino a soffocarsi a vicenda. La proprietà, cioè chi possiede le quote. Il governo, cioè chi decide gli indirizzi e nomina gli amministratori. La gestione, cioè chi la mattina prende le decisioni operative. Quando queste tre cose stanno nella stessa testa, finché quella testa funziona va tutto bene; il giorno in cui quella testa deve essere sostituita, va sostituita tre volte insieme, ed è lì che le aziende si rompono.

Nella Beretta di oggi quella distinzione ha anche dei nomi. La quindicesima generazione è al lavoro con due ruoli distinti: Pietro Gussalli Beretta è presidente e amministratore delegato di Beretta Holding, mentre Franco Gussalli Beretta è presidente e amministratore delegato della Fabbrica d'Armi Pietro Beretta. La sedicesima generazione è già dentro, con Carlo Gussalli Beretta. Due fratelli con perimetri diversi e un figlio che entra da una porta definita: non è il ritratto della famiglia riunita che decide tutto insieme, è un organigramma.

Qui arriva la domanda che interessa te, che magari hai dodici dipendenti e nessuna intenzione di aprire una società in Lussemburgo. La risposta è che lo strumento non è replicabile, ma il ragionamento sì, e costa molto meno di quanto sembri. Non serve una holding per stabilire chi decide cosa: serve scriverlo. Non serve un consiglio di amministrazione di sette persone per separare il governo dalla gestione: serve che qualcuno, anche una persona sola, abbia il compito esplicito di guardare l'azienda dall'alto invece che da dentro. E soprattutto serve farlo quando i rapporti sono buoni, perché le regole scritte fra persone che si vogliono bene sono equilibrate, mentre quelle scritte dopo il primo litigio sono armi.

Va detta una cosa sul prodotto, perché tacerla sarebbe furbo e questo articolo non vuole esserlo. La Beretta fabbrica armi, un prodotto su cui è legittimo avere posizioni molto diverse, e chi legge le avrà. Quello che si può osservare senza entrare in quel merito è come una proprietà familiare abbia attraversato cinque secoli senza essere venduta né spezzata, perché quella è una competenza indipendente da cosa esce dai capannoni. Se il caso ti disturba, il ragionamento sulla separazione fra proprietà, governo e gestione funziona identico applicato a un'azienda di qualunque altro settore.

[LA VOCE DELL'ADVISOR]

Le famiglie non si rompono per i soldi. Nei tavoli di successione a cui ho partecipato, il conflitto quasi mai nasce dalla divisione del patrimonio: nasce dall'ambiguità dei ruoli. Due fratelli che hanno entrambi «un ruolo in azienda» senza che nessuno abbia scritto chi decide quando non sono d'accordo, un figlio bravo e uno meno bravo trattati come uguali per non fare torti, un padre che ha lasciato la carica ma non l'abitudine di firmare. Sono tutte situazioni che stanno in piedi finché c'è lui a fare da collante, e che franano il giorno dopo. Ho visto famiglie unite dividersi su una decisione che nessuno aveva il potere formale di prendere, e ho visto famiglie con vecchi rancori restare insieme perché almeno sapevano chi comandava su cosa. La chiarezza non garantisce l'armonia, e sarebbe scorretto prometterlo. Ma l'ambiguità garantisce quasi sempre il contrario.

La voce è di [Giacomo Greci](#), Dottore Commercialista.

Cinquecento anni non sono la prova che la Beretta abbia fatto tutto giusto, e neanche che le sue scelte siano imitabili da un'impresa di venti persone. Sono la prova che una cosa può durare più a lungo delle persone che l'hanno fatta, a condizione che qualcuno, a ogni giro, si sia preso la briga di preparare il passaggio prima che servisse. Quindici generazioni vogliono dire quindici volte in cui qualcuno ha guardato un ragazzo e ha cominciato a insegnargli il mestiere sapendo che avrebbe cambiato tutto, e quindici volte in cui qualcun altro si è fatto da parte mentre era ancora capace di comandare. È la parte del lavoro che non dà soddisfazione a chi la fa, perché i risultati li vede sempre qualcun altro.

Giacomo Greci

Dottore Commercialista · Business & Sustainability Advisor

info@limprenditore.it [LinkedIn](#) [WhatsApp](#)

Articolo online: <https://limprenditore.it/osservatorio/beretta-cinquecento-anni>

Dal libro «[Il Costruttore di Valore](#)».