

[www.pwc.com/it](http://www.pwc.com/it)

# *Affari di Famiglia*

Creare valore e tramandarlo di generazione in generazione



**pwc**

Le Imprese Familiari sono il modello imprenditoriale più diffuso e di successo, in Italia e in tutte le economie moderne.

La minaccia principale al loro successo è rappresentata dall'inesorabile discontinuità tra le generazioni. Non corrisponde necessariamente al vero, invece, che le imprese familiari siano deboli perché di piccole dimensioni, con ridotte disponibilità finanziarie, senza adeguate professionalità esterne.

La Famiglia e le singole individualità rappresentano risorse chiave per l'impresa familiare in fase di sviluppo e quando occorre resistere alla congiuntura avversa, ma, talvolta, rappresentano un limite quando il business richiede innovazione e rapidità nella realizzazione delle strategie.

La conflittualità all'interno dell'Impresa familiare è un fenomeno naturale. Prevenirne le cause si può. E la prevenzione è essenziale per la continuità dell'Impresa e, possibilmente, per la coesione della Famiglia.

## ***Accordi tra Soci***

Tutelare la continuità dell'Impresa di famiglia significa operare per rimuovere anticipatamente le più comuni cause di conflitto. Per farlo, è opportuno definire e condividere le principali "regole del gioco" che disciplinano, in via anticipata, argomenti quali i seguenti:

- modalità di realizzazione degli aumenti di capitale
- variazioni nelle partecipazioni e diritti partecipativi
- tutela delle minoranze e composizione dei conflitti
- politiche di distribuzione dei dividendi e di assegnazione delle stock option
- remunerazione delle cariche di Amministratori e Manager
- criteri di eleggibilità del management e logiche di nomina dei familiari nei ruoli operativi
- piani di successione per i ruoli chiave.

Il processo volto a definire e condividere tali regole richiede chiarezza e produce consapevolezza. Intraprendere questo processo è frutto di lungimiranza, iniziarlo per tempo è già di per sé un successo. Percorrerlo sino in fondo richiede determinazione e supporti professionali adeguati.

L'efficace governo dell'Impresa nella competizione attuale richiede velocità di adattamento e di esecuzione, in modo da cogliere le opportunità strategiche e operative, finanziarie e fiscali, nel rispetto delle diverse giurisdizioni.

Per competere con successo in mercati globalizzati, specialmente quando le attività d'Impresa sono diversificate, è necessario assicurare il costante allineamento delle strutture societarie alle sempre nuove esigenze del business.

Nel caso delle Imprese familiari, la definizione degli assetti di gruppo avviene tutelando opportunamente anche le esigenze della famiglia: soluzioni specifiche vengono di volta in volta identificate e poste in essere con riferimento al patrimonio immobiliare, alla gestione delle proprietà intellettuali o per l'ottimale ricorso alla leva finanziaria, assicurando un efficace presidio delle iniziative volte all'internazionalizzazione e alla diversificazione del business.

La Governance delle Imprese di famiglia avviene prevedendo e rendendo efficace un Consiglio di Famiglia capace di favorire il corretto scambio di informazioni tra il business e la proprietà, di farsi carico della tempestiva composizione dei conflitti e di assicurare il rispetto degli Accordi definiti tra i Soci.

L'esistenza di Comitati di Direzione o di altri Comitati operativi completa il raccordo tra gli organi societari, quelli di Governance previsti nell'assetto di gruppo e il Consiglio di Famiglia.

## ***Gestione strategica e dello sviluppo***

La rapidità decisionale e il coinvolgimento degli attori chiave sono elementi importanti per la gestione di qualsiasi impresa, ma sono una risorsa critica per un'Impresa di famiglia.

L'unità d'intenti e l'allineamento della proprietà rispetto agli obiettivi strategici sono il frutto di un processo di condivisione e discussione. In particolare, quando le opzioni strategiche perseguibili per lo sviluppo sostenibile dell'impresa includono opportunità di crescita non organica, partnership, diversificazione e internazionalizzazione, ovvero il ricorso a mezzi finanziari o patrimoniali di terzi o, più in generale, possibili operazioni di finanza straordinaria. L'interazione con la Famiglia è cruciale sia in fase decisionale che di implementazione.

In questi casi, il coinvolgimento di professionisti esterni può essere un fattore di successo se essi sapranno essere interlocutori capaci di favorire il consenso, assicurando un adeguato flusso informativo preventivo e la coesione rispetto alle opzioni prescelte in fase di implementazione.

## ***Assetti di Gruppo e Governance***

## *Gestione dei talenti*

La preparazione tecnica delle risorse umane è un elemento irrinunciabile, per qualsiasi impresa in qualunque business si trovi a competere. In aggiunta, qualità professionali come creatività, flessibilità, disponibilità sono sempre più critiche per costruire e rendere sostenibile il successo di un'impresa.

Qualità umane e professionali come queste non sono caratteristiche che possono essere ereditate.

Nel caso delle Imprese familiari, quando i membri più giovani della famiglia si avvicinano alle attività operative dell'azienda è opportuno che si dotino di competenze aggiornate e di un bagaglio di esperienze utili alle sfide poste dallo sviluppo del business nel futuro.

A questo scopo, occorre progettare per tempo un percorso di sviluppo individuale studiato in base alle attitudini del singolo e alle peculiarità del business. Occorre progettare l'affiancamento delle risorse in ingresso a quelle già operative, perché il passaggio generazionale non è un momento, ma un processo lungo e spesso complesso.

Durante questo processo, un ruolo prezioso può essere svolto da talenti manageriali esterni alla Famiglia. Per attrarli è necessario però disegnare contorni di responsabilità e sentieri di carriera appetibili per i ruoli offerti, pacchetti di retribuzione e sistemi di incentivazione adeguati al mercato e un performance management in grado di apprezzare e valorizzare i contributi dei singoli.

L'impresa è un sistema complesso che opera in contesti di business spesso difficili e incerti. La capacità di governo richiede sia lucidità analitica sugli obiettivi, sui risultati e sulla valutazione degli investimenti, sia tempestività e flessibilità in fase di esecuzione.

Dotarsi di strumenti di business intelligence, di strumenti di analisi delle performance e di reporting adeguati alle caratteristiche dell'impresa e alle mutevoli esigenze del business, e utilizzarli efficacemente per trarre le indicazioni necessarie a operare repentine correzioni di rotta quando necessario, è un elemento fondamentale per chi ha la responsabilità di indirizzare e governare l'impresa.

Nelle Imprese di famiglia, in particolare, la disponibilità di tali strumenti può facilitare il dialogo tra proprietà e management, migliorando la comprensione e la condivisione delle informazioni salienti e delle performance maturate nel business.

L'adozione di questi strumenti entro i processi decisionali non è solo un fatto tecnico: nelle Imprese familiari più che altrove si tratta di interventi delicati anche sul piano organizzativo, che spesso sommano alle complessità tecniche una rivisitazione più o meno profonda del flusso di informazioni da e verso il vertice, a servizio dei processi di comunicazione e di decisione.

## *Gestione delle performance di business*

## *Con voi dove e quando serve*

PwC è un network multi-disciplinare, nel quale le diverse competenze sono integrate per offrire soluzioni professionali utili, operative e progettate in ogni componente sulla specifica realtà del cliente.

PwC è vicina, professionalmente e fisicamente alle imprese e alle sfide di business grazie alla sua presenza articolata sul territorio nazionale e in tutto il mondo.

PwC ha sviluppato importanti esperienze nell'ambito delle imprese familiari, conosce approfonditamente le dinamiche e le problematiche in seno alla proprietà delle stesse e può contribuire a instaurare e diffondere consapevolezza e fiducia nel rapporto tra Famiglia, Proprietà e Impresa.



**157 Paesi nel mondo**  
**oltre 195.000 Professionisti**



**21 città in Italia**

**circa 3.700 Professionisti nelle linee di servizio**  
**Assurance, Advisory e Tax and Legal**

## **I vostri contatti**

### **Alberto Carcano**

Partner | Assurance - Middle Market Leader  
Tel: 030 3697509  
Email: [alberto.carcano@it.pwc.com](mailto:alberto.carcano@it.pwc.com)

### **Federico Mussi**

Partner | Deals - Middle Market Leader  
Tel: 0521 242848  
Email: [federico.mussi@it.pwc.com](mailto:federico.mussi@it.pwc.com)

### **Marco Meulepas**

Partner | Tax and Legal Services - Middle Market Leader  
Tel: 02 91605501  
Email: [marco.meulepas@it.pwc.com](mailto:marco.meulepas@it.pwc.com)

### **Giorgio Elefante**

Associate Partner | Advisory - Family Business Specialist  
Tel: 02 80646 325  
Email: [giorgio.elefante@it.pwc.com](mailto:giorgio.elefante@it.pwc.com)