

Partners Pushing Your Growth - Partners CPA: trasformare il futuro delle aziende a controllo familiare.

Intervista al Professor Guido Corbetta, CEO di Partners CPA, advisory boutique indipendente specializzata nei servizi di consulenza professionale, M&A e corporate finance, family business e strategic management.



1. La vostra attività di consulenza è dedicata in particolare alla strategia e alla gestione del cambiamento. Quali sono le sfide che questa congiuntura pone maggiormente alle aziende?

La congiuntura attuale pone diverse sfide competitive alle aziende italiane: la crescita, organica o per linee esterne; la gestione del cambiamento; il rinnovamento del sistema di governance. I dati di varie ricerche dimostrano che le aziende con un sistema di governance moderno fanno più acquisizioni, fanno più investimenti all'estero, sono più forti strategicamente. Per fare tutto questo occorre superare molte prassi familiari e aziendali quali l'accentramento della gestione nelle mani della famiglia, l'informalità delle decisioni, la sovrapposizione dei "tavoli decisionali" proprietari e manageriali. In particolare, l'apertura ai consiglieri non familiari e non esecutivi del Consiglio di Amministrazione è una delle decisioni utili per:

- competere a livello internazionale “ad armi pari” in contesti in cui essere dotati di un sistema di governance “moderno” è considerato una condizione essenziale per confrontarsi proficuamente con clienti, fornitori, operatori finanziari, soggetti istituzionali;
- migliorare gli equilibri interni alla famiglia proprietaria, prevenendo i potenziali conflitti e liberando tempo e risorse da investire nella gestione strategica;
- diventare più attrattivi per gli investitori istituzionali, finanziari e industriali;
- attrarre, indirizzare e controllare in modo più efficace manager non familiari qualificati, in grado di innovare l’organizzazione e migliorare le performance economico-finanziarie.

In questa prospettiva, un sistema di governance “moderno” favorisce l’attivazione di un circolo virtuoso in grado di: favorire il diffondersi di strumenti di pianificazione strategica, rinnovamento continuo del modello di business, incremento e controllo delle performance aziendali e del management.

2. Uno dei vostri servizi è dedicato esclusivamente al family business. Come stanno cambiando queste realtà e di che tipo di supporto hanno bisogno?

Sempre più aziende a controllo familiare investono tempo e risorse nell’identificare le scelte strategiche per lo sviluppo del business e la gestione del cambiamento e, nel farlo, sempre più famiglie imprenditoriali comprendono il valore aggiunto di avvalersi dell’esperienza maturata da consulenti che, come Partners, hanno già assistito numerose realtà comparabili in questi processi.

In questa prospettiva, il passaggio generazionale rappresenta un momento fondamentale nella storia di qualsiasi azienda familiare, un momento che, se pianificato e gestito in un’ottica “processo”, può favorire il rinnovamento dei rapporti famiglia – impresa e, nel contempo, la condivisione di nuove visioni strategiche e organizzative.

Il confronto tra i familiari senior sulle modalità di ingresso e sviluppo della nuova generazione nell’azienda di famiglia, può rappresentare un’ottima occasione per cogliere tali opportunità, anche grazie al supporto di consulenti indipendenti ed esperti di family business.

Le imprese familiari hanno poi bisogno, a mio avviso, di dedicare più energia alla stesura di accordi di famiglia per:

- riorganizzare gli assetti societari e proprietari al fine di rafforzare la gestione aziendale e proteggere il patrimonio familiare e aziendale;
- distinguere i “tavoli decisionali”, per esempio istituendo un Consiglio di Famiglia per prendere le decisioni di fondo riguardanti la famiglia e trattando in Consiglio di Amministrazione i temi attinenti il governo e il controllo del business;
- pianificare le attività di formazione della nuova generazione al futuro ruolo di azionista, affinché i giovani lo esercitino in modo responsabile e consapevole.

3. Qual è il valore aggiunto che ancora preserva un'azienda a gestione prevalentemente familiare?

Le aziende familiari di successo fondano la loro forza su una gestione orientata al lungo periodo e sulla capacità di resilienza, in un continuo e delicato bilanciamento tra tradizione e innovazione. La tradizione è fatta di storia, radici, valori, cultura, competenze e professionalità spesso appannaggio della famiglia e dei collaboratori storici. Tradizione è anche immagine, reputazione, impegno sociale e verso la comunità locale, capacità di costruire reali rapporti di partnership con fornitori e clienti, una squadra manageriale al cui interno spesso spiccano i cosiddetti “veterani”, quasi degli alter ego degli stessi imprenditori. Le famiglie imprenditoriali capaci di trasferire questo patrimonio di elementi e di adattarli con tempestività ai cambiamenti del mercato vincono, di generazione in generazione, le sfide della continuità familiare e dello sviluppo, sotto il profilo aziendale e manageriale.

4. In questi anni di crisi la crescita organica è sempre più difficile e si prediligono spesso le linee esterne. Quali sono le criticità maggiori in un processo M&A?

In base alle esperienze maturate da Partners nei processi di M&A vi sono potenzialmente quattro rilevanti criticità, che possono essere affrontate attraverso il supporto di advisor esperti in grado di interpretare le esigenze dell'azienda e assisterla lungo il percorso.

Una prima criticità, in particolare nella prospettiva delle aziende familiari, riguarda la capacità da parte del gruppo imprenditoriale di mettere a fuoco con lucidità il tema della crescita aziendale. Occorre infatti saper valutare oggettivamente come il posizionamento strategico possa essere rafforzato in relazione ai cambiamenti dei settori di riferimento e alle mosse dei concorrenti, cogliendo le opportunità di acquisizione che possono presentarsi e che, in caso di indecisione, potrebbero avvantaggiare i concorrenti.

Una seconda criticità è quella di saper programmare e gestire proattivamente i cambiamenti organizzativi che inevitabilmente accompagnano l'M&A, a partire dalla strutturazione della governance e dall'integrazione post acquisizione.

Una terza criticità attiene al gap di conoscenze specifiche che le aziende possono avere in relazione al processo di M&A quale ad esempio l'identificazione di target compatibili e, soprattutto, la gestione delle varie fasi che caratterizzano il processo acquisitivo.

Un'ulteriore criticità riguarda la capacità finanziaria. Per realizzare un percorso di crescita tramite una o più acquisizioni può rendersi necessario trovare fonti finanziarie aggiuntive rispetto a quelle della proprietà, all'autofinanziamento e ai finanziamenti bancari tradizionali. Le aziende possono trovarsi a dover scegliere varie alternative, tra cui private equity, quotazione, SPAC ed emissione di bond. In altre parole, un'operazione di acquisizione può accompagnarsi con l'apertura del capitale. Nel caso delle aziende familiari, in particolare, occorre identificare investitori in grado di apportare capitali "pazienti" in una prospettiva di lungo periodo.

In conclusione per un'azienda che vuole crescere è importante prepararsi per tempo e sapersi presentare nel miglior modo possibile al mercato. Per questa ragione abbiamo deciso di aderire al programma Elite, i cui obiettivi sono pienamente coerenti con l'attività svolta da Partners.

5. Tra i servizi che offrite c'è anche il Litigation Support. In cosa consiste e che vantaggi offre alle aziende?

Il Litigation Support rappresenta un ambito di servizi per i quali veniamo chiamati da banche, imprese e dai loro advisor legali in virtù delle competenze che vengono riconosciute ai professionisti di Partners in tema di analisi economico-finanziaria, di valutazione d'azienda, di analisi in ambito strategico e organizzativo.

In concreto la nostra attività si sostanzia nel supporto alle aziende, ai loro amministratori e manager tramite:

- l'assistenza tecnica in procedimenti giudiziari e stragiudiziali;
- la predisposizione di relazioni tecnico-valutative.

Entrambe le attività sono ampie ed articolate, ma volendo schematizzare possiamo dire che il primo servizio vede Partners impegnata sia nella predisposizione di consulenze tecniche di parte e nell'assistenza ai collegi difensivi nell'ambito di procedimenti civili, penali e fiscali a carico di società, amministratori, dirigenti, sindaci e revisori, sia nell'attività di consulenza tecnica in arbitrati e altri procedimenti stragiudiziali.

Il secondo servizio è rappresentato dalla predisposizione di relazioni contenenti valutazioni aziendali, verifiche di valutazioni effettuate da terzi, stima dei danni, dall'assistenza nella definizione di accordi transattivi e dall'elaborazione di pareri, di parte o indipendenti.

I principali vantaggi di rivolgersi a Partners consistono, al di là delle competenze tecniche (non dimentichiamo che vari professionisti di Partners sono anche docenti in prestigiose Università ed esperti, tra l'altro, in valutazioni e accounting), da un lato, dalla possibilità di attingere alle tante esperienze maturate sia come componenti di organi sociali (i professionisti di Partners hanno cumulativamente maturato oltre 560 anni di esperienza in Consigli di Amministrazione, Collegi sindacali e OdV) sia come consulenti di società, quotate e non, di tipo industriale, bancario e assicurativo in tema di profili di responsabilità degli organi sociali e di comportamenti che configurano reati o danni di natura societaria; dall'altro lato, dalla garanzia di essere assistiti da chi ha fatto dell'indipendenza di giudizio uno dei suoi valori fondanti.

Team Leaders

