




Ordine dei
Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili
Verona

Ciclo di Webinar

**GLI STRUMENTI PER LA
GESTIONE
E TRASMISSIONE DEL
PATRIMONIO**

III – Verona, 16 luglio 2024

**Le operazioni straordinarie a
servizio del passaggio
generazionale**

**Le soluzioni per vie esterne:
quali, quando, come**

Dott. Paolo Fiorini
ODCEC Verona

Alternative possibili

1. Continuità dinastica **diretta**
2. Managerializzazione: «**imprenditore delegato**» che accompagna la crescita delle nuove generazioni in azienda
3. Le soluzioni per **vie esterne**

Dati di mercato - 2023 - worldwide

«Qualcosa non sta funzionando nei nostri **sistemi educativi**, nelle nostre società o nelle nostre aziende». Per queste ragioni o per fattori demografici, negli ultimi tempi **la ricchezza è più tramandata che creata»**

Sam Altman, 39 anni, fondatore di **OpenAI e ChatGpt**

Per la prima volta nell'era del software, nessuno dei principali capitani d'azienda statunitensi ha meno di 30 anni.

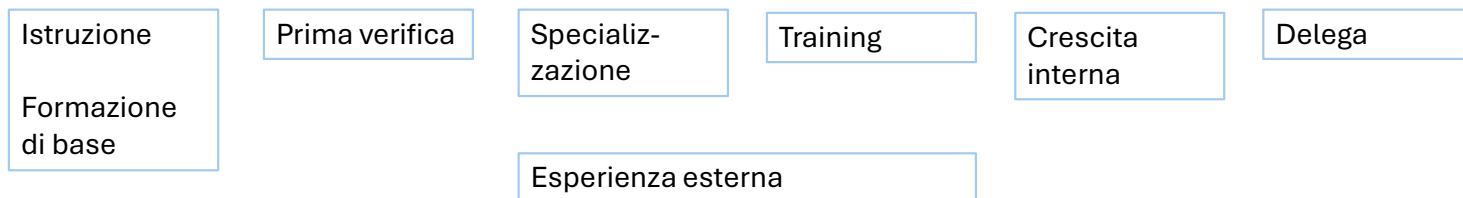
Miliardari per successione	53 eredi, 150,8 Bn USD
----------------------------	------------------------

Nuovi miliardari per business	140,7 Bn USD
-------------------------------	--------------

Nuovo dato dal 2015, un nuovo trend

Fonte AIFI-UBS

1. Continuità dinastica diretta



Rapporto interpersonale impresa-famiglia

Rapporto patrimoniale impresa-famiglia

Programmazione del passaggio gestionale / assetto proprietario

Iniziare da giovani, accompagnamento, verifica, formazione

Passaggio esterno all'azienda

Alcune direttive di base

- Rispetto dei **ruoli** operativi e lavorativi
- Rispetto delle regole di comportamento nei **rapporti famiglia-soci-azienda-società**
- Criteri per **ingressi e carriere di familiari** in azienda
- Criteri relativi a **Presenza di congiunti** conviventi
- Criteri formalizzati per la **sostituzione delle posizioni di vertice**
- Formalizzazione e comunicazione delle **informazioni** (comitati formali ed informali allargati)
- Chiarezza ed equilibrio su **dividendi e remunerazioni, compensi e benefit**
- **Assetti** proprietari societari e statutari che facilitino la governabilità
- Non limitarsi a **soluzioni parziali**, agli aspetti legali – fiscali, affrontare anche i **temi fragili e scomodi** se non scottanti, gli equilibri, ...

Rapporto famiglia impresa, esigenze di programmazione

dell'impresa

obiettivi di **durability, sostenibilità**-crescita

Strategia e Modalità

Fabbisogni finanziari vs

Risorse non finanziarie

competenze interne,

familiari, esterne

Assetto proprietario

Presenza o meno di **soci esterni**

Le quote di legittima in Italia regolamentano
gli assetti patrimoniali, non gli assetti gestori

della famiglia

Bilanciamento tra patrimonio privato-aziendale,
immobiliare-finanziario

Ruolo dei **membri della famiglia e delle esigenze
economiche e finanziarie** nel medio lungo termine

Competenze e capacità di leadership da dedicare
all'impresa **all'interno** della famiglia per la continuità
aziendale e lo sviluppo

Leaders capaci in futuro di impegnarsi in azienda

Diritti degli eredi, promesse e attese

Remunerazione dei familiari

Possibilità e **attese di liquidazione** di soci, eredi

Le insidie più frequenti

- Mancata discussione e/o regolamentazione di aspetti fondamentali, limitata ai temi meno imbarazzanti
- Assetti di **governance non formalizzati**, regole di avvicendamento top management
- **Soluzioni parziali** (es. limitate ad aspetti fiscali)
- Approssimazione o **non formalizzazione** su compensi, ecc.
- Accentramento gestionale, mancata regolamentazione / rispetto delle **informative** (stabilire tavoli di discussione con gli stakeholders)
- Regole per **ingaggio e progressione di carriera di familiari** e congiunti nell'organigramma e relativi compensi
- Regole per il rispetto ed il mancato **rispetto dei ruoli**
- **Regole per cessione del capitale**: tag/drag, patti preventivi in caso mandato di vendita, valutazioni ...

2. Imprenditore delegato

- Fil rouge a garanzia della continuità gestionale
- «Figura» che **accompagna** la crescita delle nuove generazioni in azienda
 - **Persona** fisica (manager vs temporary manager)
 - **«Entità»** coinvolta nella struttura societaria

Si ripropongono le tematiche organizzative impresa-famiglia, dei rapporti ed equilibri interni ecc.
... accompagnate

3. Le soluzioni per vie esterne

Coinvolgimenti nel capitale o cessione tout court

Situazione ed obiettivi, controparti e modalità, condizioni e ricadute

Il coinvolgimento di terzi nel capitale fa bene all'impresa?

Family offices

Search Fund

Medio Grandi
vs
Corporation

Acceleratori
d'
investimento
in realtà
produttive

Private equity

Private equity
Add ons

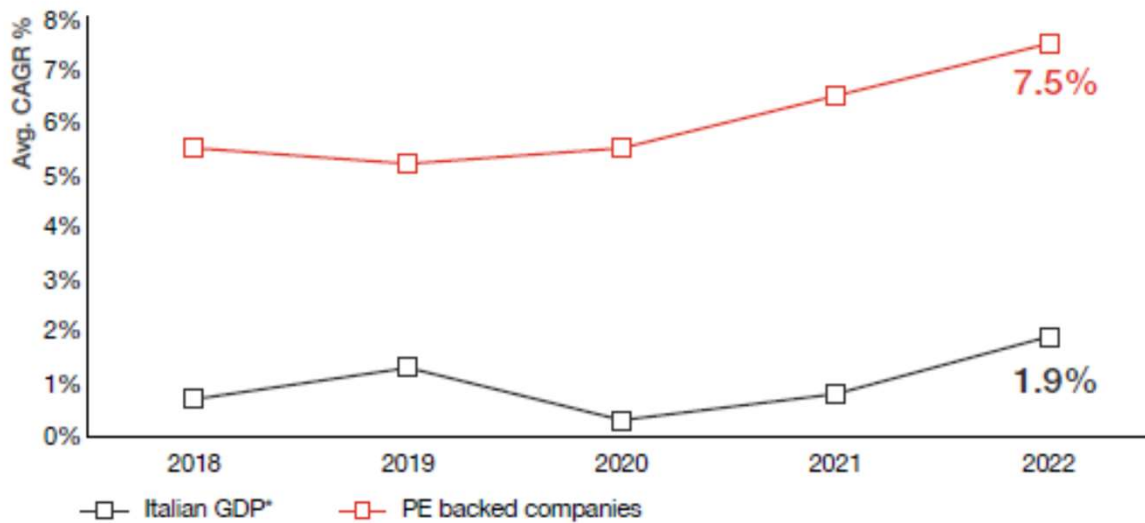
.....

Aspetti coinvolti

- Assetto psicologico antropologico culturale
- Supporto a latere, ingresso nella gestione
- Soggettività vs oggettività: Desiderata personali vs Sinergie nel business
- Prezzo riconosciuto nell'operazione (tipo di partner e di operazione)
 - Tecnicità ed aspetti di analisi fondamentale vs soft values operativi-strategici (valutaz. vs valorizz.)
 - PMI, criticità nella valutazione (e tipo di partner)
- Patti di governance e di eventuale uscita

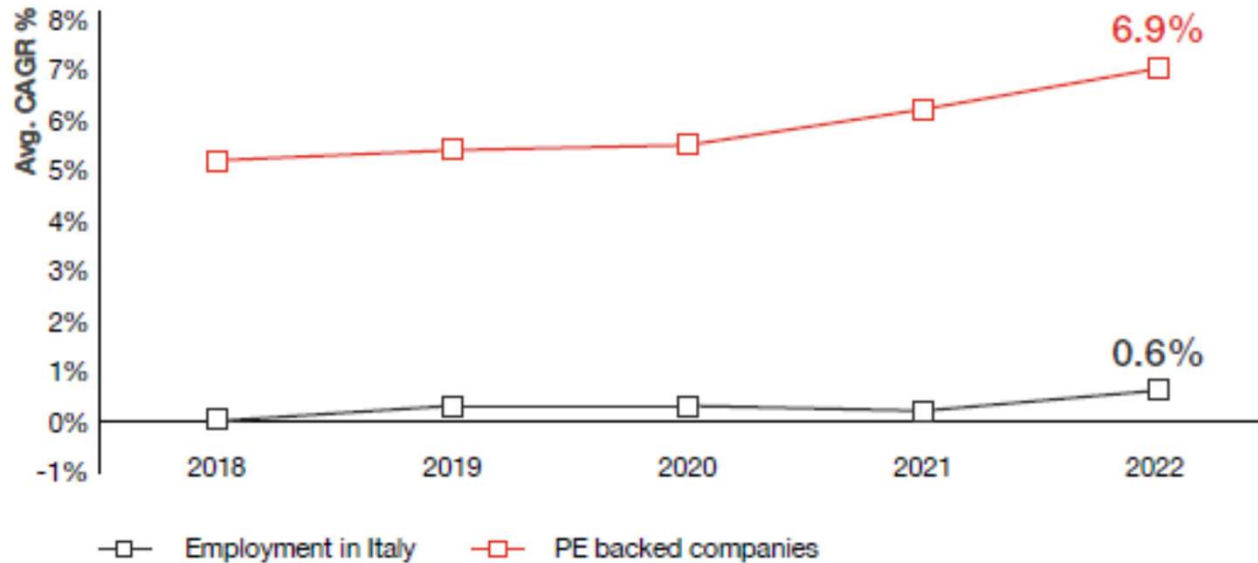


Trend of **PE backed** companies **Revenues** vs Italian **GDP**



Source: ISTAT, AIFI and PwC analysis

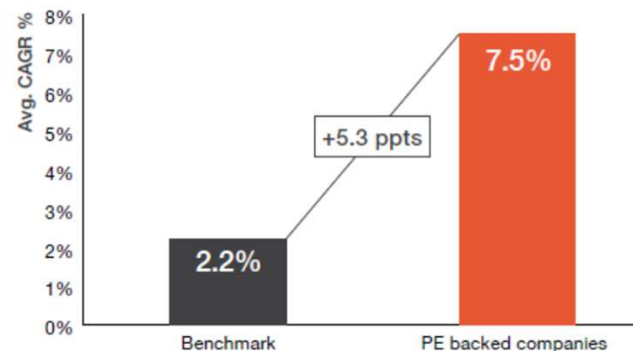
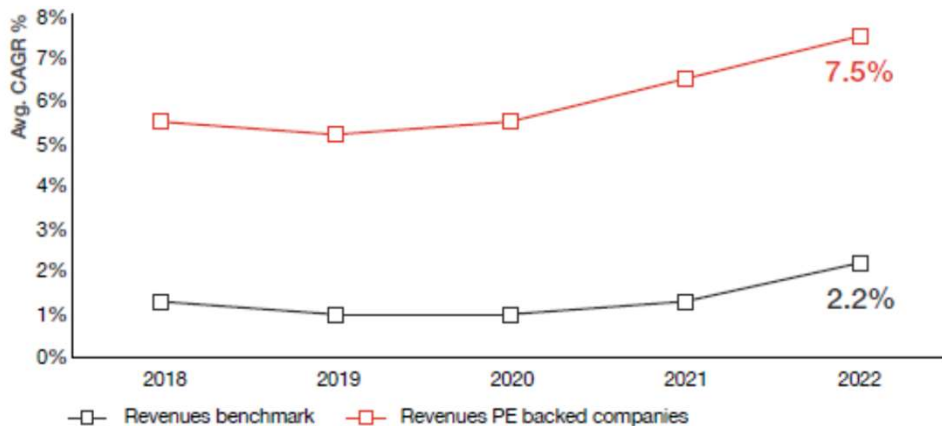
Trend of **PE backed** companies **Employment** growth rate vs employment growth rate in **Italy**



Revenues CAGR

Trend of PE backed companies vs **Benchmark**

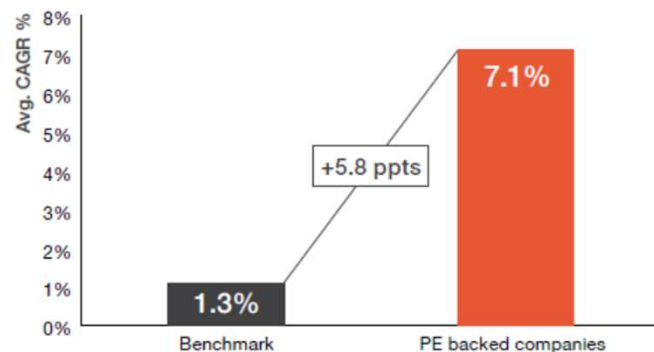
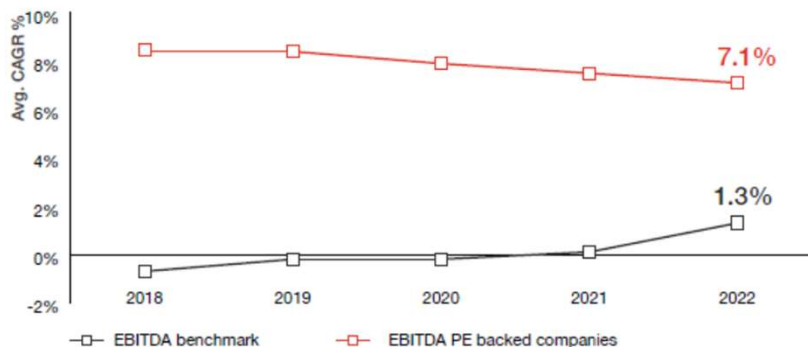
Revenues Growth 2012-22



EBITDA CAGR

Trend of PE backed companies vs **Benchmark**

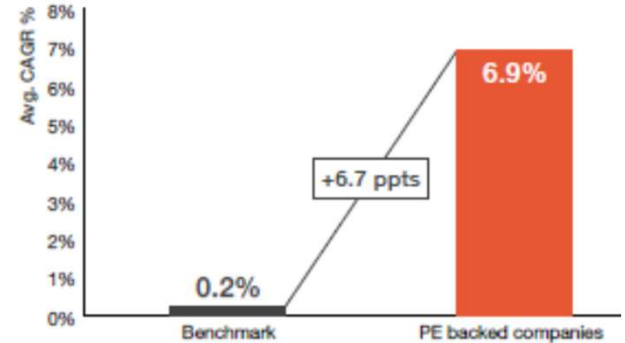
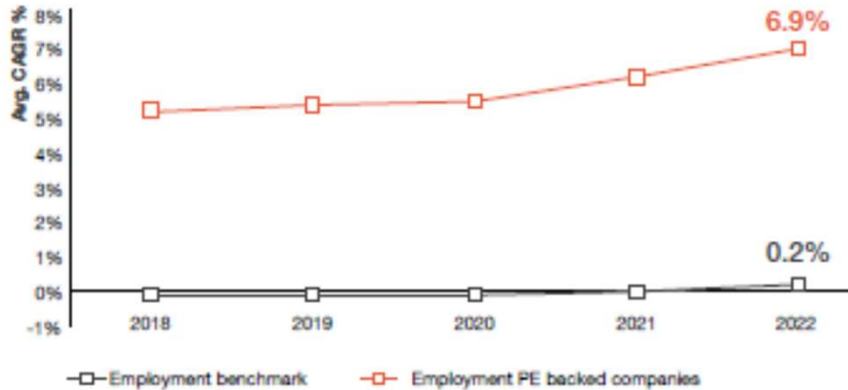
EBITDA growth 2012-22



Employment CAGR

Trend of **PE backed** companies growth rate vs **benchmark**

Employment growth 2012-2022



Grazie!

Paolo Fiorini

Dottore Commercialista, Revisore Legale

ODCEC Verona 620/a

Componente Commissione Diritto d'Impresa e Operazioni Straordinarie

Presidente Commissione M&A e Capitale di Rischio

paolo@paolofiorini.com

<https://www.linkedin.com/in/paolo-fiorini-5826189>