

La creazione di valore nel passaggio generazionale. Gli strumenti societari nella s.r.l. a base familiare



Pisa, 13 Dicembre 2022

Sala Rino Ricci Camera di Commercio della Toscana Nord - Ovest

**Passaggio generazionale e creazione di valore:
governo strategico e problematiche di misurazione.
L'azienda familiare nella forma giuridica della s.r.l.**

Prof. Nicola Lattanzi

Ordinario di Economia Aziendale – Scuola IMT Alti Studi Lucca

Docente di Strategia e Governo dell'Azienda Familiare – Università di Pisa

e-mail: nicola.lattanzi@imtlucca.it

■ Agenda

Quando il passaggio generazionale crea valore

- Introduzione
- Generazione di valore
- Un possibile modello di analisi per il professionista
- Gli ambiti di misura del valore

La lettura dei tre pilastri

- Core business
- Governance
- Economics and Financials

La misura e la stima del valore

- Il sistema etico-valoriale
- Place attachment e local embeddedness
- La valutazione economica dell'azienda familiare

La forma giuridica della S.r.l. per l'azienda familiare

- Il tema della Governance nella prospettiva economico-aziendale
- Il tema della Governance nella prospettiva giuridica

Quando il passaggio
generazionale genera valore

Il passaggio generazionale

Introduzione

- E' un evento governabile
- Vita biologica e vita economica
- La famiglia tradizionale implode, si polverizza nelle dimensioni mentre esplode nella pluralità delle forme
- Alla successione in linea retta si affianca quella in linea orizzontale
- Costruire uno scenario, rivederlo e contestualizzare l'evento
- La famiglia è per l'azienda un valore, altrimenti ne diviene il primo e più grande limite
- Managerializzare l'approccio è parte della soluzione
- Sono coinvolte più relazioni (coniugali, filiali, parentali)
- Non vi sono garanzie di successo, solo condizioni più favorevoli al raggiungimento
- E' un evento complesso, semplificare troppo genera distorsioni

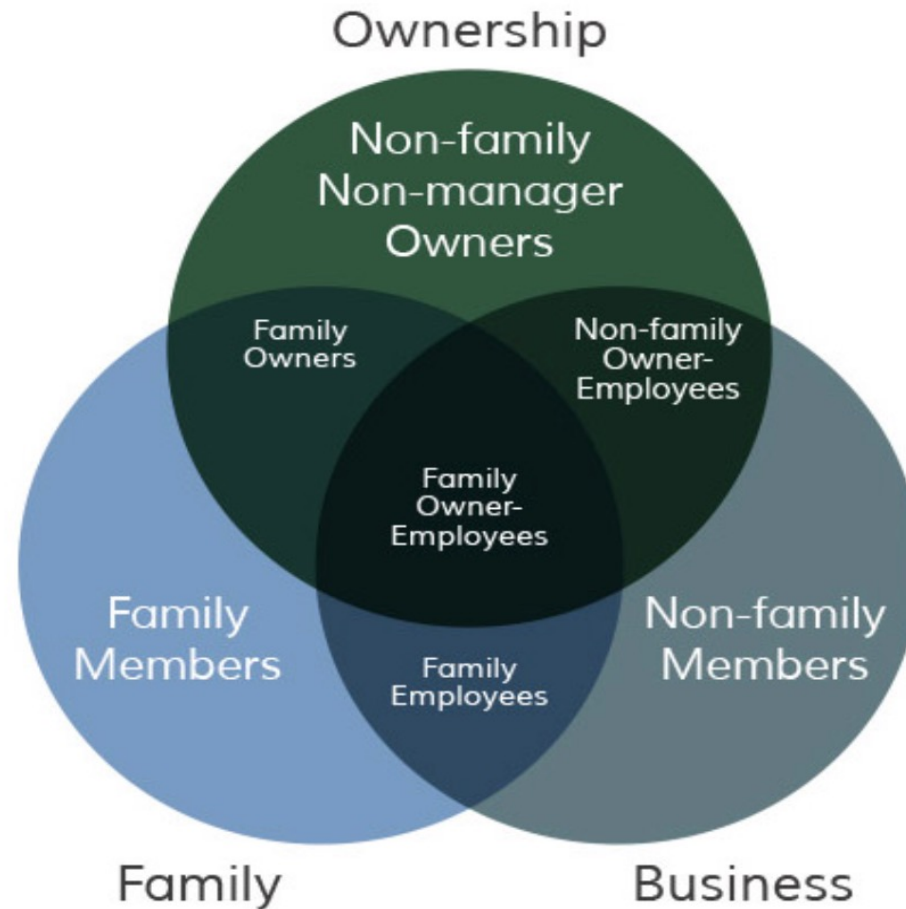
Il passaggio generazionale

Generazione di valore

- quando è governato
- quando il perno è la strategia dell'impresa
- quando Il sistema famiglia e il sistema azienda sono distinti e ben compresi
- quando almeno una delle competenze professionali per il passaggio generazionale è al servizio di tutti i soci e non di una sola parte
- quando Il percorso integra e ingloba nuove architetture organizzate e innovazione
- quando Il core business ne esce rafforzato e più presidiato

Il passaggio generazionale

Un possibile modello di analisi per il professionista



Il passaggio generazionale

Gli ambiti di misura del valore



Famiglia

- Comprensione della dimensione famiglia
- Gli aspetti istituzionali
- Gli aspetti strategico-organizzativi
- Gli aspetti economico-finanziari

Ambiti di applicazione

- Continuità dell'attività e passaggio generazionale
- Divisione per sistemazione patrimoniale
- Crescita per via esterna con operazioni di finanza straordinaria

La lettura dei tre pilastri

La lettura dei 3 pilastri

Core Business

- Focus strategico
- Pensiero lucido
- Stallo decisionale
- Deriva manageriale
- Sistema della competenze
- Processo di digitalizzazione
- Longevità economica e livello di maturità del business

La lettura dei 3 pilastri

Governance

- Rapporti fra Assemblea dei soci e Consiglio di Amministrazione
- Regole di ingaggio definite, condivise e comunicate
- Struttura manageriale e organigramma
- Policy for family compensation
- Amministratori soci e indipendenti
- Sistema delle competenze professionali aperto alla collaborazione

La lettura dei 3 pilastri

Economics and Financials

- Provenienza dei flussi finanziari
- La struttura dei costi
- Il livello di oneri di pertinenza familiare
- Il livello di pertinenza e inerenza di oneri di amministratori familiari
- Le correnti di ricavi
- La previsione economico-finanziaria

La misura e la stima del valore

La misura e la stima del valore

Il sistema etico-valoriale

Il sistema etico-valoriale riguarda la filosofia organizzativa del fondatore, le dichiarazioni, gli indirizzi, le norme di condotta e di riferimento che nel loro insieme definiscono gli impegni dell'organizzazione nei confronti degli stakeholder e sanciscono di fatto i criteri di comportamento dei soggetti e le loro responsabilità.

E' fondamentale comprendere **l'orientamento strategico di fondo dell'impresa** la **formula imprenditoriale**.

La misura e la stima del valore

Place attachment e local embeddedness

Place attachment è il legame emozionale fra un luogo e una persona e per estensione concettuale adattabile al family business.

Local embeddedness è il concetto che indica il radicamento delle attività economiche in una società, anche territorialmente definita e circoscritta. La produzione, la distribuzione e il consumo dei beni dipendono infatti da fattori sociali e ambientali quali la cultura, le abitudini, il senso di responsabilità, solidarietà e reciprocità.

La misura e la stima del valore

La valutazione economica dell'azienda familiare

- Il rapporto azienda – famiglia
- La configurazione e il livello di apertura della governance
- I valori intangibili della famiglia
- La continuità aziendale
- L'approccio strategico
- Il rischio di personalizzazione dell'azienda
- La quantità e la qualità dei dati

La forma giuridica della S.r.l. per l'azienda familiare

La forma giuridica della S.r.l. per l'azienda familiare

La prospettiva economico-aziendale

- Il fronteggiamento del rischio di cessazione
- La verifica e la tutela delle migliori condizioni di salvaguardia della continuità aziendale
- Il pilastro della **governance** che lega quello del **core business** con quello relativo a **economics and financials**
- La forma giuridica della S.r.l. per la grande flessibilità ed adattabilità delle soluzioni
- Ogni azienda familiare ha una propria storia e una propria identità che per quanto possibile può trovare accoglienza nello Statuto societario e nelle regole di funzionamento aziendale

La forma giuridica della S.r.l. per l'azienda familiare

La prospettiva giuridica

- La Governance nel diritto
- La disciplina di una evento complesso e difficilmente imbrigliabile in una scatola giuridica
- L'approccio multidisciplinare fra economia aziendale, psicologia e diritto societario



Work together

Grazie per l'attenzione

harpālis NETWORK ITALIANO
DI CONSULENZA

www.harpalis.it

harpālis
20