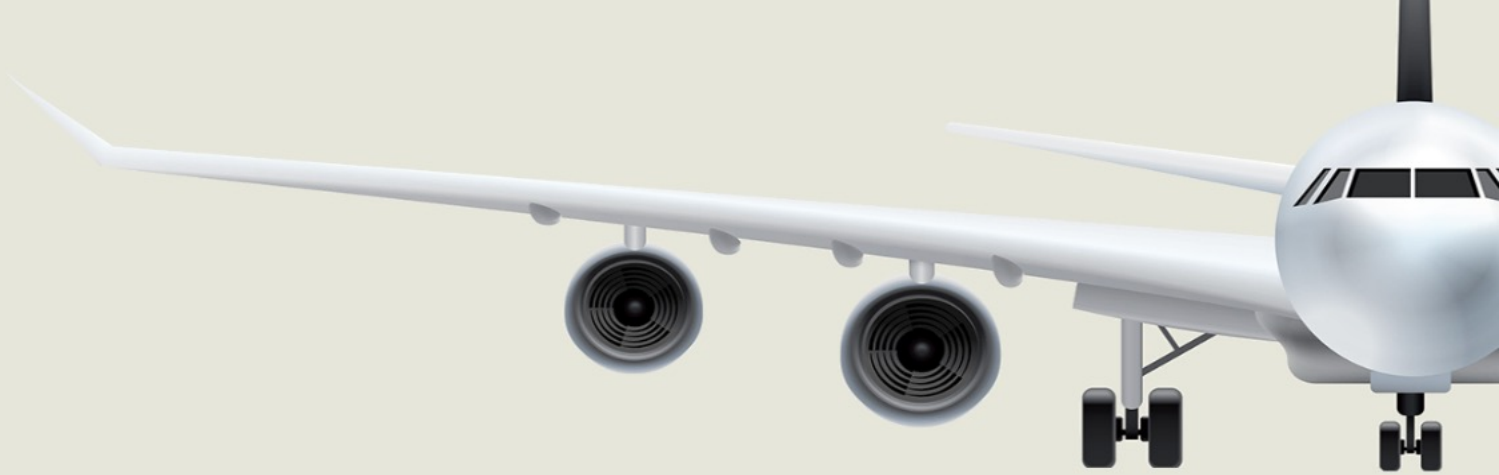




# INCONTRI IN **BUSINESS** CLASS

traghettare l'azienda verso il futuro



**27 GIUGNO**  
**2024**





**GIANFRANCO VALENTINI**

**Amministratore Unico Addviser SpA**



**MAURO ZOCCA**

**Presidente Confimpresa Italia Verona**



**FAUSTO MAZZI**  
Confimprese Italia Verona



**MADDALENA MARTINELLI**

**IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE  
DELLA VENDITA DELL'AZIENDA**

# **IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE DELLA VENDITA DELL'AZIENDA**



# La vendita di un'azienda è un processo articolato

- Pianificazione e preparazione – conoscenza dell'imprenditore/team manageriale
- Determinazione del valore dell'impresa
- Valutazione di potenziali acquirenti – individuazione dell'acquirente adatto
- Negoziazione dell'offerta d'acquisto e attività di due diligence - esecuzione delle fasi "precontrattuali" (lettera di intenti)
- Firma del preliminare
- Firma del contratto e passaggio di proprietà



# Possibili suggerimenti

Nel processo che porta alla cessione dell'azienda occorre procedere in modo strutturato per evitare di commettere errori

Dal primo pensiero - vendere l'azienda - fino al closing, sono numerosi i passi da compiere

Sono richieste non solo competenze tecniche ed organizzative, ma anche capacità di relazione e grande attenzione agli aspetti personali ed emotivi coinvolti



# Un punto sensibile del processo di vendita di un'azienda è la **RISERVATEZZA**

In ogni fase del processo di vendita, dai primi contatti a tutte le fasi delle trattative, fino alla conclusione della vendita, occorre mantenere la massima riservatezza possibile

E' necessario fa firmare degli accordi di riservatezza (NDA) che impegnano le parti con le quali si viene in contatto a non divulgare fatti o informazioni relative all'azienda a terze parti

Il flusso informativo verso l'esterno deve essere sempre concordato dall'Advisor con l'imprenditore così come deve essere garantita la massima condivisione con la proprietà dei possibili scenari

la riservatezza è richiesta non solo nei confronti dei propri concorrenti o del mercato in generale (clienti e fornitori), ma anche e soprattutto nei confronti di coloro che lavorano con e nell'impresa



La fuga di notizie o rumors riguardanti una possibile vendita dell'azienda o anche solo l'ingresso di nuovi soci, potrebbero avere degli effetti destabilizzanti nei rapporti con il personale dipendente o il management aziendale

Per evitare fughe di notizie, è fortemente raccomandato di avvalersi dell'assistenza di Advisor che possono avvicinare i potenziali acquirenti, gestendo i rapporti tra costoro e l'imprenditore, senza che la società in prima persona si esponga in modo evidente

Da un punto di vista procedurale, è necessario predisporre un profilo anonimo dell'impresa contenente informazioni sintetiche sul settore di attività (cd. **Teaser**) da condividere con i potenziali interessati previa sottoscrizione di un accordo di riservatezza (**NDA**)

Solo a seguito della firma di un accordo di riservatezza è possibile condividere un **Information Memorandum** nel quale in dettaglio verranno esplicitate informazioni riguardanti il profilo della società, alcuni cenni storici su di essa, le strategie industriali e di mercato, i dati sensibili economici, finanziari, patrimoniali e commerciali, le informazioni sui prodotti e sulla loro distribuzione, sulle politiche di marketing, sull'organizzazione aziendale, sulle risorse umane, sugli impianti e sulla logistica aziendale....



E' importante nell'ambito della pianificazione di una efficace strategia di vendita dell'azienda, che l'imprenditore, pur nella massima riservatezza, condivida con i propri collaboratori e i propri dipendenti l'intenzione di cedere la proprietà dell'azienda, facendo il possibile per tranquillizzarli e convincerli del fatto che per loro non ci saranno conseguenze negative che andranno a ledere i loro diritti acquisti



# Definire il momento giusto per la vendita e avviare con il debito anticipo di tempo la **PIANIFICAZIONE**

Evitare una transazione affrettata. Pianificare e preparare per tempo il processo di vendita. La pressione del tempo quando l'intenzione è di vendere la propria azienda può portare a risultati insoddisfacenti, come la realizzazione di un prezzo non adeguato, o addirittura il fallimento dell'obiettivo della vendita

Se c'è di mezzo un passaggio generazionale i tempi di preparazione alla vendita si dilatano

**E' necessario non sottovalutare il tempo necessario per avviare il processo di vendita e preparazione alla vendita**

In media, la vendita di un'azienda è un processo che richiede almeno sei/dodici mesi di tempo se non di più perché si deve aggiungere il tempo richiesto per la pre-analisi necessaria al fine di determinare il possibile valore di vendita



# Implementare una corretta PIANIFICAZIONE fiscale e societaria

Un fattore che non viene adeguatamente considerato soprattutto quando la vendita riguarda una PMI sono i tempi necessari per l'ottimizzazione fiscale del processo di vendita

**L'aspetto fiscale è un fattore importante:** l'ammontare effettivo del ricavato della vendita non dipende solo dal prezzo, ma in misura sostanziale anche dalla sua tassazione

Spesso accade che a causa della scarsa conoscenza delle opportunità legali e fiscali a disposizione e della fretta di realizzare la vendita, non vengano adeguatamente approntate le misure necessarie per ottimizzare il risultato della vendita

E' consigliabile iniziare il processo che conduce alla vendita con anticipo in modo da avere il tempo per avviare i passaggi necessari per una corretta pianificazione fiscale e societaria (es. scorporo della proprietà immobiliare rispetto all'attività produttiva per agevolare la vendita dell'attività produttiva creando una rendita in capo all'imprenditore con la locazione dell'opificio industriale, creazione di un Holding - società di capitali o Società Semplice ecc.), tramite operazioni di scissione piuttosto che di conferimento di aziende in neutralità fiscale, predisposizione di patti di famiglia per agevolare il passaggio generazionale ecc.



# La valutazione dell'azienda al fine della determinazione del PREZZO

I metodi di valutazione più utilizzati sono quelli che considerano la capacità dell'azienda di generare flussi di reddito e/o flussi finanziari futuri e, soprattutto nel caso di vendita ad un fondo di investimento, i multipli di mercato che vengono applicati ad indicatori economici quali l'EBTDA

E' pertanto importante avere il tempo per approntare eventuali correttivi volti ad incrementare al massimo i ricavi e ridurre i costi per rendere più performante l'azienda

E' altrettanto importante mettere in evidenza i punti di forza e le possibilità di crescita e sviluppo futuri del business: es. dimostrando le possibilità di acquisizione di nuova clientela o la conquista di nuovi mercati

Al contempo, nel mettere in evidenza i punti di forza dell'azienda, pur attribuendo il giusto riconoscimento agli sforzi e alle capacità dell'imprenditore, si deve evitare di far passare il principio che il successo dell'attività dipende quasi esclusivamente dalla presenza dell'imprenditore: chi vuole acquistare un'impresa si aspetta di poterla gestire al meglio in modo indipendente, quindi, è necessario trasmettere al potenziale acquirente che il supporto dell'imprenditore NON è fondamentale



# Evitare la fissazione di un prezzo irrealistico

La determinazione del prezzo di vendita di una realtà produttiva è un'attività complessa e non esiste un unico sistema

Il prezzo è ovviamente fissato dall'incontro della domanda con l'offerta, tuttavia l'individuazione del prezzo di vendita di un complesso aziendale deve essere una valutazione quanto più realistica possibile e supportata da fattori tecnici che possono essere fatti valere in una trattativa con i possibili acquirenti

Spesso gli imprenditori sopravvalutano il valore della loro azienda perchè sono influenzati da fattori emotivi che sono poco spendibili in una trattativa

Occorre evitare che la determinazione del prezzo sia influenzata in modo determinante da fattori non tecnici: la determinazione di un prezzo troppo alto – non adeguato rispetto al mercato - dissuade gli acquirenti

Le conseguenze potrebbero condurre nel lungo periodo ad indebolire la posizione dell'imprenditore che alla fine potrebbe essere tentato di accontentarsi ed accettare un'offerta al ribasso non adeguata rispetto al giusto valore dell'azienda



## **Nella definizione del prezzo tenete in opportuna considerazione anche l'ottica dell'acquirente**

Occorre programmare il tempo sufficiente per la determinazione corretta del valore dell'azienda cercando di rimanere obiettivi nella valutazione

Ricorrere a diversi criteri di valutazione e mettere a confronto i diversi risultati ottenuti: metodi patrimoniali, metodi reddituali, sistema dei multipli

Un consiglio utile per un pricing realistico è dato dal cambio di prospettiva: mettetevi nei panni dei vostri interessati e ponetevi, nella prospettiva del cliente, la domanda: «Comprerei l'azienda a questo prezzo?».



# **La ricerca dell'acquirente: i possibili acquirenti vanno valutati con attenzione**

La ricerca dell'acquirente è forse la fase più critica del processo di vendita dell'azienda

Occorre conoscere gli strumenti a disposizione per la ricerca di un possibile acquirente

Nel processo di vendita di un'azienda, come detto, la riservatezza è importantissima; tuttavia, occorre approcciare il mercato su ampia scala

Sfruttate a vostro beneficio il passaparola anonimo

Oltre ad aziende del vostro settore prendete in considerazione come potenziali acquirenti anche imprese che vorrebbero ampliare il loro ambito di attività

Rivolgetevi ad advisor che dispongono di un'ampia rete di contatti, in modo da approcciare mercati di acquirenti ai quali altrimenti non avreste accesso



Aiutate il professionista a redigere la lista dei potenziali acquirenti da contattare

Per la ricerca del potenziale acquirente occorre definire quali caratteristiche deve avere, qual è il mercato adatto alla vostra azienda

Quali risorse finanziarie devono essere disponibili per rilevare l'azienda

Redigete una lista di criteri tecnici e commerciali e classificate i requisiti in ordine di priorità. La lista vi serve da base per la prequalifica dei candidati, consente di risparmiare tempo e semplifica il processo di selezione



## Possibili suggerimenti

Fatevi assistere da consulenti legali/fiscalisti che abbiano esperienza comprovata in operazioni di M&A nella predisposizione della contrattualistica relativa alla vendita e in tutte le fasi delle trattative

Un contratto fatto bene evita l'insorgere di contestazioni con la controparte e vi tiene lontani da cause legali lunghe e dagli esiti incerti

**Dovete sentirvi assistiti e tutelati**





**MADDALENA MARTINELLI**

**IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE  
DELLA VENDITA DELL'AZIENDA**

**GRAZIE**





**MAURO RUGGIERO**

Addviser

**FINANZA AGEVOLATA  
INDUSTRIA 5.0**

## Cos'è la Finanza Agevolata...

Con il termine **Finanza Agevolata** si indicano tutti gli **strumenti finanziari** e fiscali creati dal Legislatore a **favore delle imprese** per aumentarne la competitività ed accelerarne la crescita.

Stiamo parlando di: contributi a fondo perduto, crediti d'imposta, finanziamenti a tasso agevolato, bandi regionali, nazionali o comunitari e molte altre opportunità a disposizione delle aziende, che **spesso però non riescono ad accedere** per mancanza di informazione o per **iter burocratici complessi**.



# INDUSTRIA 5.0



## RATIO

Avanzamento dalla Industria 4.0, promuove una produzione sostenibile ed etica. L'essere umano è al centro del processo produttivo, integrando la tecnologia avanzata per migliorare il benessere lavorativo e ridurre l'impatto ambientale.

La digitalizzazione del processo produttivo e la gestione dei dati, centrale nella 4.0, devono essere funzionali alla riduzione dell'impatto ambientale e dell'efficientamento energetico.



## **RIDUZIONE / EFFICIENZA**

**INVESTIMENTO TRAINANTE** è un bene strumentale con i requisiti 4.0, appartenete all'allegato A (tangibili) o B (intangibile), che realizzi:

- riduzione dei consumi energetici in caso di sostituzione di macchinario.
- un efficientamento produttivo, in caso di introduzione di ulteriore macchinario o di ulteriore processo più efficiente, misurabili con i benchmark energetici previsti nelle normative di riferimento utilizzate dai certificatori preposti.



# CREDITO PROPORZIONALE ALLA SOGLIA DI RIDUZIONE RAGGIUNTA DALL'INVESTIMENTO

|                         |                 | Riduzione minima dei consumi energetici |     |     |
|-------------------------|-----------------|-----------------------------------------|-----|-----|
| <i>Unità produttiva</i> |                 | 3%                                      | 6%  | 10% |
|                         | <i>Processo</i> | 5%                                      | 10% | 15% |
| Investimenti            |                 |                                         |     |     |
| Fino a 2,5 mln €        |                 | 35%                                     | 40% | 45% |
| Da 2,5 a 10 mln €       |                 | 15%                                     | 20% | 25% |
| Da 10 a 50 mln €        |                 | 5%                                      | 10% | 15% |

# IMPIANTI FOTOVOLTAICI

**Solo nel caso** in cui l'investimento **soddisfi** i requisiti precedenti, è prevista un'agevolazione per un eventuale Impianto Fotovoltaico.

Nello specifico si tratta di pannelli esclusivamente prodotti all'interno dell'Ue, abbiano le seguenti caratteristiche:

- efficienza a livello di modulo almeno pari al **21,5%**;
- efficienza a livello di cella almeno pari al **23,5%**;
- moduli composti da celle bifacciali ad etero giunzione di silicio o tandem con un'efficienza di cella almeno pari al **24%**.

Gli investimenti in impianti che comprendano i moduli di cui ai punti 2 e 3 concorrono a formare la base di calcolo del credito d'imposta per un importo pari, rispettivamente, al **120%** e al **140%** del loro costo.



# FORMAZIONE

Nella quota del **10%** del totale investimento, sono ammesse attività di formazione delle risorse interne, erogate da formatori esterni (requisiti da definire), sulla gestione dei dati per l'efficientamento energetico e comunque che riguardino i temi **ESG**.



## CERTIFICATORI

- Gli esperti in Gestione dell'Energia (**EGE**) certificati da organismo accreditato secondo la norma UNI CEI 11339;
- Le Energy Service Company (**ESCo**) certificate da organismo accreditato secondo la norma UNI CEI 11352.

## **COSTI CERTIFICAZIONI**

Tra le spese ammissibili, anche i costi relativi alle certificazioni energetiche, con un tetto max di **€ 10.000** e i costi di revisione, per un max di **€ 5.000**.

## PROCEDURA

Portale di prenotazione gestito da GSE per il 2024 e per il 2025:

- Certificazione Energetica EX ANTE con evidenza dei risultati previsti
- Progetto investimento
- Acconto del **20%** entro 30 giorni dalla presentazione
- Comunicazioni periodiche sull'avanzamento dei lavori
- Certificazione Energetica EX POST con evidenza dei risultati raggiunti
- Documentazione 4.0 Perizia di Interconnessione, proprietà

## PROCEDURA

Il credito maturato dovrà essere compensato obbligatoriamente nell'ultimo F24 del 2025 e l' eventuale quota eccedente, distribuita in ratei di pari importo nel triennio successivo





**MAURO RUGGIERO**

Addviser

**FINANZA AGEVOLATA  
INDUSTRIA 5.0**

**GRAZIE**





**BEATRICE SCAPPINI**

Sustainability leader **I-Plus**

**LA SFIDA DELLE SOSTENIBILITÀ E DEGLI ESG  
PER LA BUSINESS CONTINUITY DELL'IMPRESA**

**IL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ**



# SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA: PRESSIONI E PROSPETTIVE

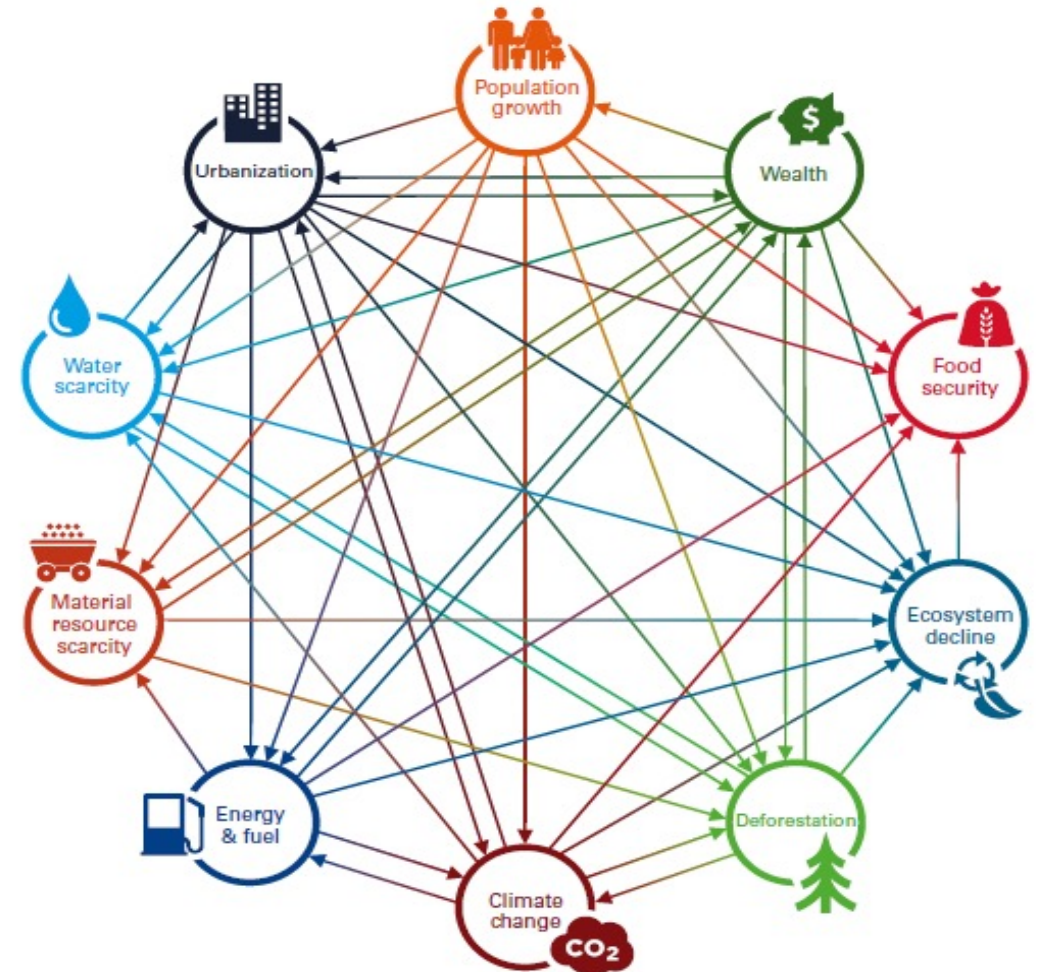
**FINANZA**

**NORMATIVE**

**MERCATO**

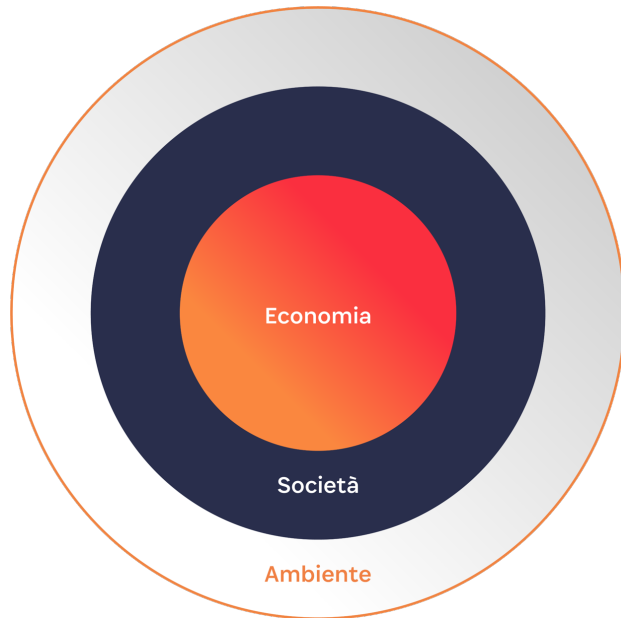
# AZIENDE

- Parte della sfida: hanno un impatto nel sistema
- Sono messe a rischio
- Possono essere parte della soluzione
- Periodo storico con cambiamenti esponenziali
- «Cambiamento d'epoca, non epoca di cambiamenti» Papa Francesco



KPMG (2014). *Mega forces: Internalization of externalities*

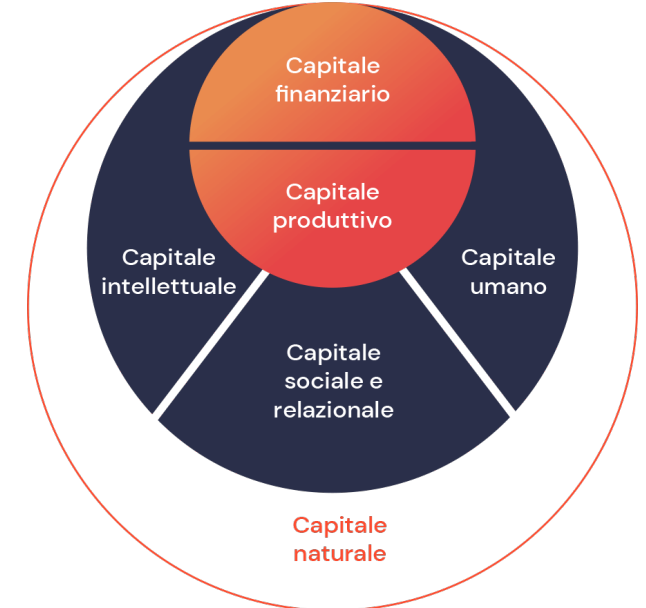
# RAPPRESENTAZIONI DELLA SOSTENIBILITÀ



Modello che mostra come l'ambiente sia contenitore di tutte le risorse e grazie ad esso è possibile per le persone trovare risorse per la vita, per relazionarsi e per l'economia (Dijkers, 2010)



Modello dell'equilibrio ottimale tra le aree economica, ambientale, e sociale (Daly, 1991)



Modello dei sei capitali per la creazione di valore d'impresa, considerando le tre aree della sostenibilità (IIRC, 2013)

# DEFINIZIONI

## SVILUPPO SOSTENIBILE



Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri (WCED, 1987)

## SOSTENIBILITÀ

Equilibrio Ottimale

Arte del possibile – Visione 3D

La definizione dipende dalla continua interazione delle diverse parti (stakeholder)

Noi non ereditiamo la terra dai nostri padri. la riceviamo in prestito dai nostri figli (Berry, 1971)

# EVOLUZIONE DEL BUSINESS SOSTENIBILE



“L’utile è un vincolo non un fine dell’azienda” A. Olivetti

# OBIETTIVI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE



Piattaforma con i progressi totali di un paese verso il raggiungimento di tutti i 17 SDG:

<https://dashboards.sdgindex.org/map>

Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASVIS):

<https://asvis.it/goal-e-target-obiettivi-e-traguardi-per-il-2030/>

# PRESSIONE NORMATIVA: CSRD – CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING DIRECTIVE

**1 gennaio 2024**

- Per le imprese che già compilano la dichiarazione non finanziaria con primo report nel 2025

**1 gennaio 2025**

- Per le imprese che non producevano già la DNF ma che ricadono nell'ambito della nuova normativa CSRD con primo report a inizio 2026

**1 gennaio 2026**

- Per le Pmi quotate che rientrano nella CSRD con primo report a inizio 2027, opzione opt-out fino al 2028

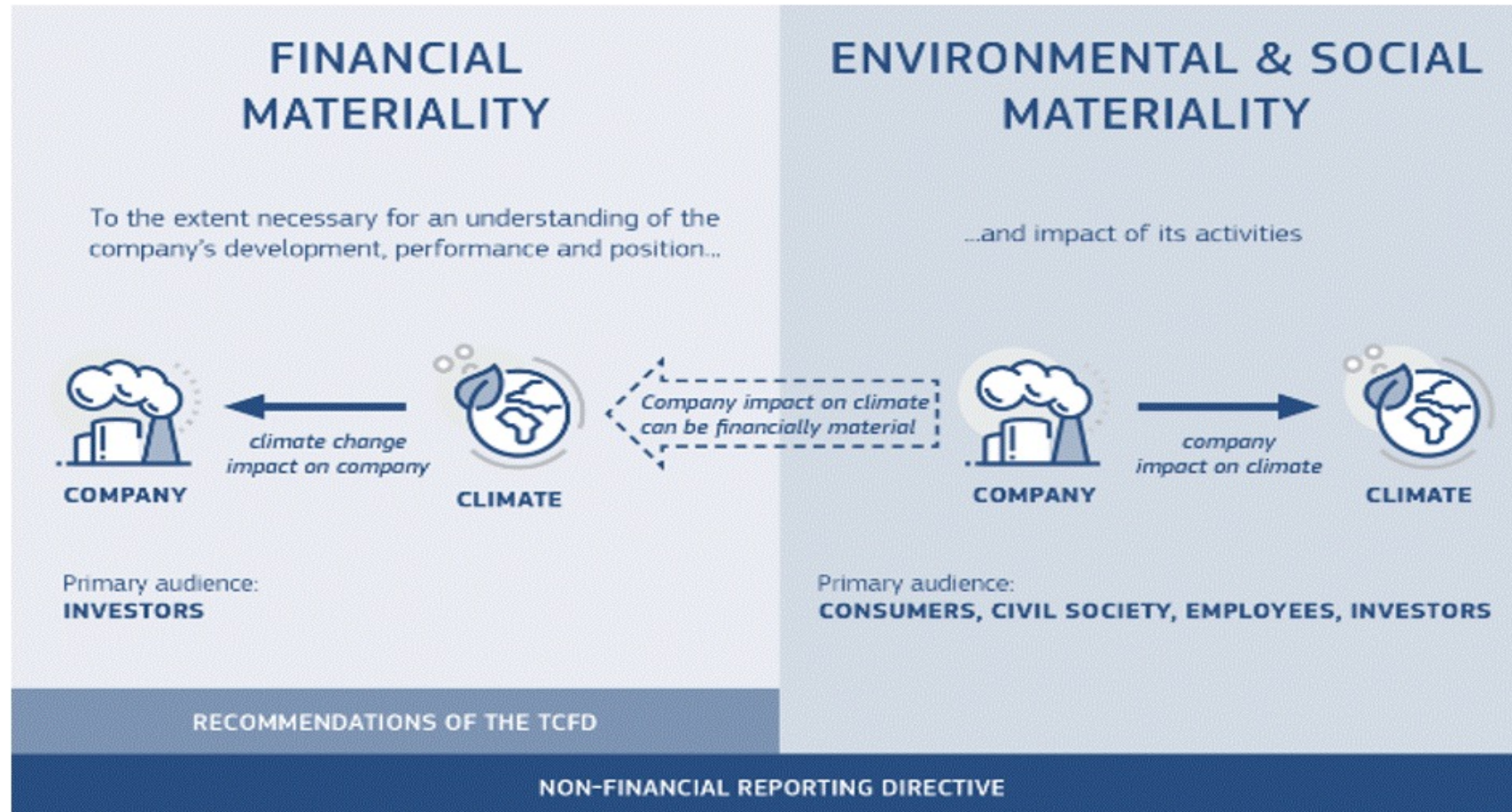
**1 gennaio 2026**

- Per le istituzioni creditizie piccole e non complesse e anche le assicurazioni “captive”, con primo report a inizio 2027

**1 gennaio 2028**

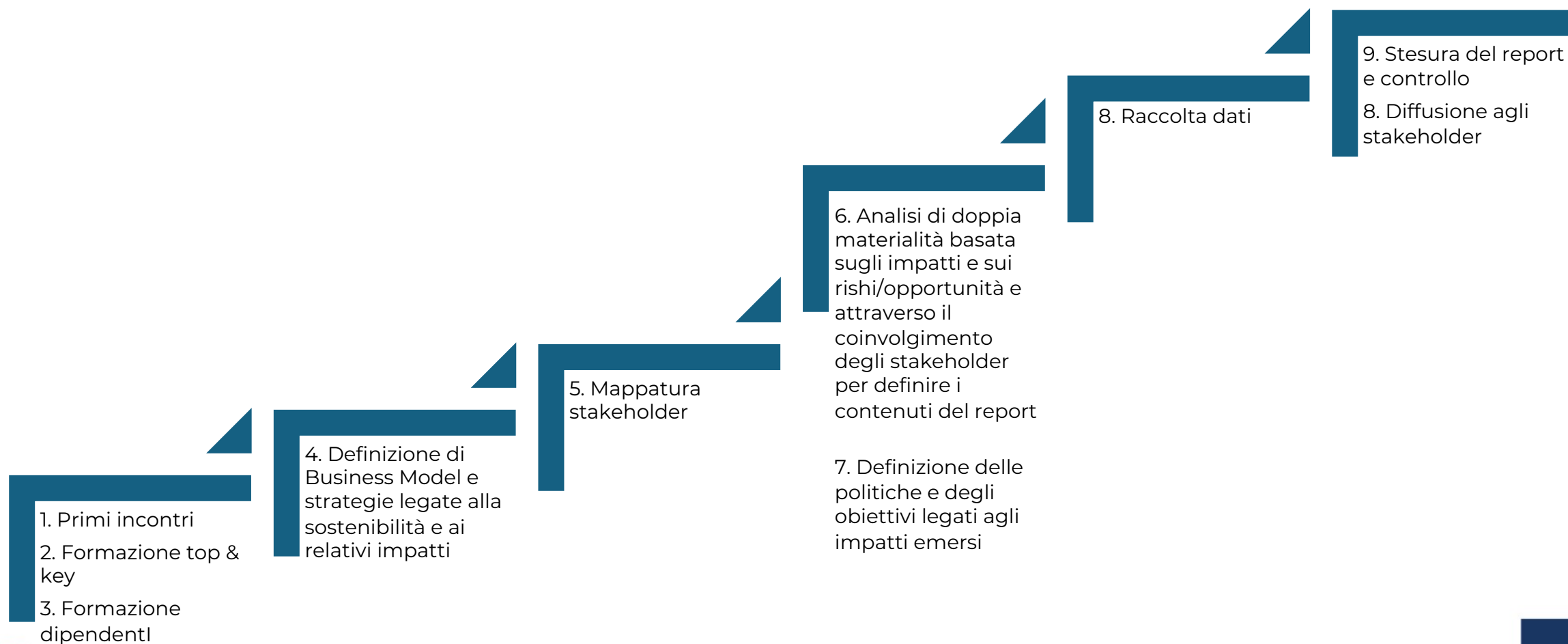
- Per le filiali di imprese extra-UE che rientrano nella CSRD con primo report a inizio 2029

# INSIDE – OUT & OUTSIDE - IN

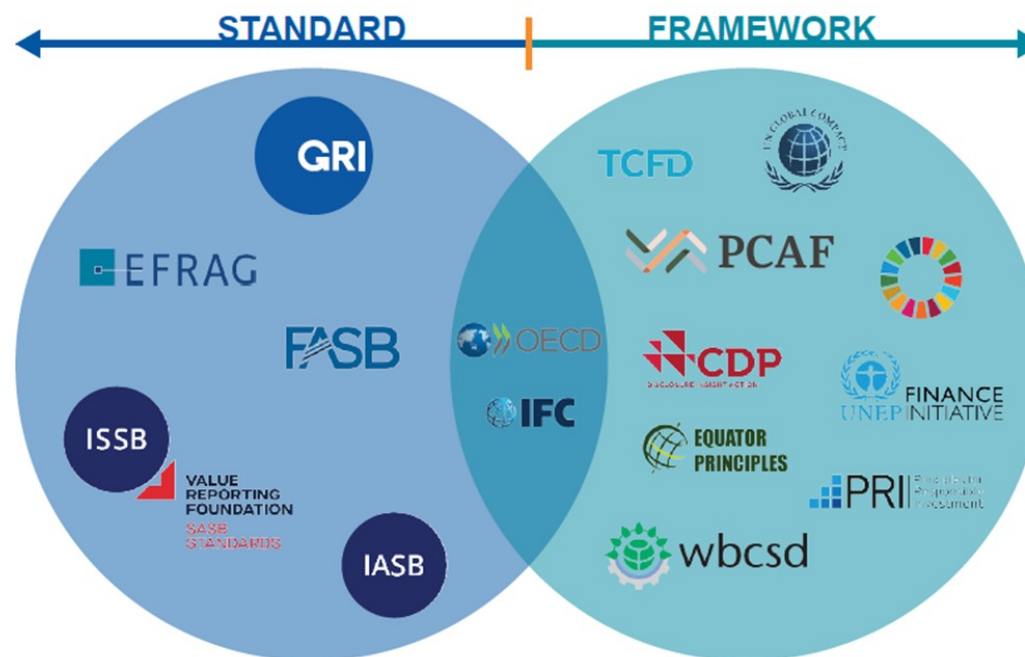


Baddache, 2021

# PROCESSO RENDICONTAZIONE



# WELCOME TO THE JUNGLE



## RANKERS & RATERS



# TIPOLOGIE DI RENDICONTAZIONE NON FINANZIARIA

**Report di  
sostenibilità**

**Report integrato**

**Bilancio di  
missione**

**Bilancio di  
mandato**

**Report di  
impatto di  
beneficio  
comune**

**Report  
ambientale**

**Report di  
buone pratiche  
di sostenibilità**

**Communication  
on Progress**

**Bilancio sociale  
di terzo settore**

**Altri report per  
gli adeguati  
assetti**

**Altri**

# ULTERIORI STRUMENTI

**Rating  
Ranking  
Scoring  
Assessment**

**Certificazioni**

**Valutazione di  
impatto di  
beneficio comune**

**Risk management  
ESG**

**Adeguati assetti  
per la business  
continuity**



**BEATRICE SCAPPINI**

Sustainability leader **I-Plus**

**LA SFIDA DELLE SOSTENIBILITÀ E DEGLI ESG  
PER LA BUSINESS CONTINUITY DELL'IMPRESA**

**IL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ**



**GRAZIE**



# ASSIX



## FEDERICO FUSARRI

Responsabile divisione  
Consulting & Corporate **ASSIX Spa**

### RISK MANAGEMENT



# Che cosa non ti fa dormire alla notte?

- Infortuni
- Incendi
- Fermo produzione
- Interruzione supply chain
- Perdita di affari
- Mancati pagamenti



## Come possiamo fare?

- **Trovare i problemi:**  
Immagina cosa potrebbe andare storto.
- **Capire i problemi:**  
Quanto è brutto se succede?
- **Evitare i problemi:**  
Cosa possiamo fare per non farli succedere?
- **Controllare i problemi:**  
Tenere d'occhio le cose per assicurarci che vada tutto bene.

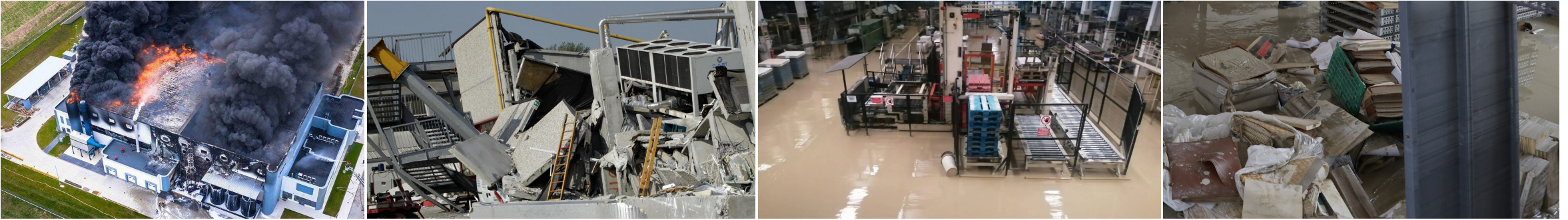


# Assicurazione ≠ bancomat

- Con quali **criteri** bisogna assicurarsi?
- Il programma assicurativo va **manutenzionato**
- L'utilizzo di **fiduciari** nella gestione dei sinistri



# NON SUCCEDE, MA SE SUCCEDE?



Azienda di taglio e lavorazione del marmo

Azienda di produzione sacchetti in plastica

Azienda di produzione alternatori con vendita USA

# ASSIX



## FEDERICO FUSARRI

Responsabile divisione  
Consulting & Corporate **ASSIX Spa**

### RISK MANAGEMENT



# GRAZIE

## STUDIO LEGALE MORELATO



**ELISA MORELATO**

Avvocato

**PASSAGGIO  
GENERAZIONALE D'IMPRESA**

Con l'espressione "passaggio generazionale d'impresa" si indica, nel linguaggio economico-giuridico, una serie di operazioni idonee a garantire la successione, *inter vivos* o *mortis causa*, nell'esercizio diretto o indiretto dell'impresa.

La scelta delle modalità del passaggio (tra i vari strumenti possibili) va valutata tenendo conto non solo dei profili fiscali ma anche del punto di vista personale, familiare, imprenditoriale.

Fermo restando l'importanza dell'aspetto fiscale per evitare di gravare di rischio e di carico impositivo la successione imprenditoriale.

## STRUMENTI AD HOC

- Donazione d'azienda
- Conferimento d'azienda
- Donazione di partecipazioni societarie
- Patti di famiglia
- Trust
- Trasferimento *mortis causa*

# FINALITÀ DEI PATTI DI FAMIGLIA

Assicura la continuità nella gestione dell'impresa mediante:

- l'individuazione dei discendenti (figli, nipoti) ritenuti idonei alla gestione
- la tacitazione degli eredi legittimari ai quali non viene assegnata l'azienda o non vengono assegnate le partecipazioni sociali

# TIPOLOGIE DI PATTI

- Patto relativo all'azienda commerciale
- Patto relativo alle partecipazioni sociali
- Patto di famiglia con liquidazione mediante beni in natura
- Assegnazioni ai familiari in atto separato

# DETERMINAZIONE DEL VALORE DELL'AZIENDA

La determinazione del valore dell'azienda o della partecipazione sociale è il momento essenziale del patto: è la base per effettuare attribuzioni equilibrate e rispettose della riserva in favore degli eredi legittimari.

# FORMA DEL PATTO DI FAMIGLIA

Il patto di famiglia va fatto per atto pubblico notarile, con testimoni.



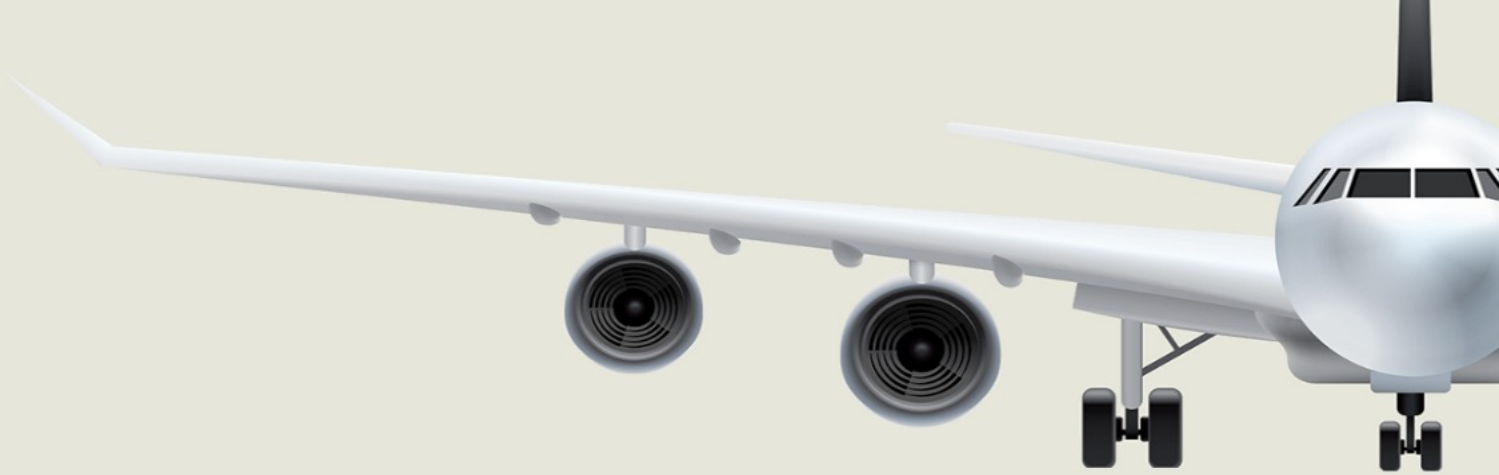
**ELISA MORELATO**

**Avvocato**

**PASSAGGIO  
GENERAZIONALE D'IMPRESA**

**GRAZIE**





# INCONTRI IN BUSINESS CLASS

traghettare l'azienda verso il futuro



27 GIUGNO  
2024





**UNITI** DA STRUMENTI DIVERSI  
VERSO UN **OBIETTIVO COMUNE**

**GRAZIE**