

Affitto e cessione d'azienda nella crisi d'impresa

Castello di Udine, 4 maggio 2024

«Spunti operativi per un'efficace liquidazione dell'azienda
nella liquidazione giudiziale»

«Gli avvisi di vendita : contenuti, avvertimenti, disciplina di gara»

Alberto Valcarengi, commercialista in Crema

v.alberto@st-valcarenghidonida.it

Le imprese in crisi sono come i sogni o si salvano subito o si perdono per sempre





Fattore critico : IL TEMPO

” Posso perdere una battaglia, ma non perderò mai un minuto.”

Napoleone Bonaparte

Le imprese in crisi sono come i sogni o si salvano subito o si perdono per sempre

- Casi pratici:
- Azienda che produceva imballaggi in cartone
- Azienda che gestiva supermercati

Continuità aziendale nel codice della crisi d'impresa

La continuità aziendale nel codice della crisi d'impresa si può manifestare:

Nella liquidazione giudiziale

- a) Con l'esercizio di impresa ai sensi dell'articolo 211
- b) Con l'affitto d'azienda o di suoi rami ai sensi dell'art. 212

Entrambi finalizzati alla vendita dell'azienda ai sensi dell'art. 214 con le modalità di cui all'articolo 216

**Quello che conosciamo è una goccia quello che
ignoriamo è un oceano
Isaac Newton**



Per ottenere il miglior risultato serve la «Lista della spesa»

- 1) perizia valutativa
- 2) chi sono i potenziali acquirenti
- 3) pubblicità mirata
- 4) avvisi di vendita: contenuti, avvertimenti, disciplina di gara

1) Perizia valutativa

La perizia valutativa è fondamentale . Deve essere predisposta da un esperto del settore che deve conoscere nel dettaglio la tipologia di attività dell'azienda che si deve vendere.

La nomina è posta in essere dal curatore ai sensi dell'articolo 216 comma 1.

Una perizia ben predisposta permette di capire i punti di forza ed i punti di debolezza dell'azienda ed è funzionale alla massimizzazione del prezzo di vendita.

In qualità di curatori dobbiamo sapere bene cosa stiamo vendendo. Ed il perito da scegliere non è quello che costa meno ma quello più competente, perché quello che si spende in più nella perizia si recupera con la vendita.

**2) Chi sono i potenziali acquirenti?
Quando devo vendere un'azienda devo sapere a chi mi rivolgo
e perché sono interessati .**

- 1) **Concorrenti che producono lo stesso prodotto o offrono lo stesso servizio**
I motivi potrebbero essere:
 - a) Acquisire nuovi clienti e nuovi mercati
 - b) Eliminare un concorrente
 - c) Logisticamente l'azienda si trova in una posizione strategica che potrebbe comportare anche una riduzione dei costi di trasporto (ad esempio settore imballaggi)
 - d) Evitare che un concorrente acquisendo l'azienda si rafforzi
 - e) Acquisire anche competenze professionali già formate e pronte (c'è grande scarsità di personale)
 - f) Acquisire macchinari ed impianti di livello già operativi e pronti da utilizzare a prezzi vantaggiosi
 - g) Acquisire autorizzazioni o certificazioni con valenza strategica

2) Chi sono i potenziali acquirenti?

2) Potrebbero essere dei soggetti che operano nel settore ma non producono esattamente i medesimi prodotti dell'azienda in liquidazione giudiziale

I motivi potrebbero essere:

- a) Completare la gamma dei prodotti offerti (l'azienda produce biscotti e la società in crisi produce torte oppure l'azienda produce cioccolato e la società in crisi produce le uova di pasqua di cioccolato). L'obiettivo è di sfruttare le reti di vendita già presenti per vendere anche prodotti simili e di ottenere un risparmio sull'acquisto delle materie prime in quanto si acquistano quantità maggiori.
- b) Realizzare una integrazione della produzione a monte o a valle. Potrebbe essere un cliente che produce letti medicali con lo schienale motorizzato e decide di acquistare un'azienda che produce motorini elettrici, che prima venivano acquistati dalla medesima società. Il potenziale acquirente conosce la qualità del prodotto e decide di produrre all'interno tale componente. Oppure potrebbe essere un fornitore di materiale, che temendo di perdere quote di mercato o temendo che l'azienda venga acquistata da qualche concorrente che utilizza fornitori diversi, decide di acquisire l'azienda in crisi in quanto ha ancora mercato.

2) Chi sono i potenziali acquirenti?

3) Se le aziende in crisi hanno una media/grande dimensione i soggetti interessati potrebbero essere investitori privati di primaria importanza, o società che acquistano crediti deteriorati dalle banche che hanno interesse a massimizzare il valore dell'azienda che viene acquistata, risanata e rivenduta. Oppure potremmo avere un investitore pubblico come INVITALIA che interviene solitamente con qualche investitore privato apportando denaro pubblico al fine di risanare e rivendere successivamente l'azienda.

In sintesi dobbiamo capire con la chiusura dell'azienda chi guadagna e chi perde.

I fornitori con la chiusura dell'azienda diminuiranno le vendite. I clienti potrebbero essere in difficoltà a sostituire l'azienda in crisi e questo potrebbe ridurre le vendite o la qualità del prodotto. Per lo Stato la chiusura dell'azienda comporterebbe un aumento della disoccupazione con interventi da parte dell'INPS per cassa integrazione, una riduzione dei consumi e una diminuzione del gettito erariale.

Alcuni concorrenti potrebbero cercare di acquisire la clientela assumendo i responsabili delle vendite senza acquistare l'azienda oppure potrebbero assumere altri dipendenti che ricoprono incarichi strategici; è fondamentale cercare di trattenere i dipendenti più bravi perché rappresentano il valore dell'azienda stessa ed è necessario avere una prospettiva.

.

3) Pubblicità mirata

Quando capiamo a chi possiamo rivolgerci li dobbiamo trovare.

Al registro delle imprese è possibile effettuare delle estrazioni per codici ATECO uguali o simili alla società in liquidazione giudiziale e possono essere inviate PEC allegando il bando o indicando il sito con tutte le informazioni. Si possono individuare dalla contabilità i clienti ed i fornitori strategici principali attuali e precedenti per vedere se qualche soggetto potrebbe essere interessato. Le aziende specializzate nell'acquisto dei crediti deteriorati dalle banche potrebbero avere un interesse con partner operativi del settore per continuare l'attività (è importante coltivare una rete di contatti tra questi operatori perché a volte intervengono con iniziative interessanti). Contattare anche i manager che nel passato hanno lavorato nell'azienda in quanto conoscendo l'attività dall'interno potrebbero avere delle visioni o dei potenziali progetti migliorativi.

Verificare come stanno operando le aziende del settore e a quali mercati si rivolgono (mercato Italiano? mercato straniero?).

**4) Avvisi di vendita : contenuti, avvertimenti, disciplina di gara
Osservare cosa fanno gli altri**



4) Avvisi di vendita : contenuti, avvertimenti, disciplina di gara

Per poter capire l'attuale situazione in Italia ho rilevato dal portale delle vendite pubbliche quante sono le aziende in vendita da parte di curatori di liquidazioni giudiziali e quali sono le modalità operative seguite.

Attualmente sono pubblicate le aste dal 6 maggio 2024 al 25 luglio 2024. Le aziende in vendita da parte di curatori di liquidazioni giudiziali sono 54 per un controvalore di circa 24 milioni di euro (in base all'offerta minima indicata nel bando). Le aste sono relative a 35 diversi Tribunali.

L'asta più importante per valore evidenzia un importo di 7,35 milioni di euro e riguarda un'officina meccanica per la produzione di stampi e materie plastiche, mentre l'asta con l'importo più basso è pari a mille euro ed è relativa all'attività di vendita abbigliamento.

In 10 vendite pari al 18,5% del totale si è in presenza di offerte cauzionate e quindi l'asta ha l'obiettivo di migliorare il prezzo di vendita ma un acquirente è già stato trovato.

Sono ancora operative 25 aziende pari al 46,3% di cui 21 pari al 38,9% con contratto d'affitto d'azienda, ed in 4 casi pari al 7,4% è stato autorizzato l'esercizio di impresa. I dipendenti sono presenti in 19 aziende pari al 35,18%

4) Avvisi di vendita : contenuti, avvertimenti, disciplina di gara Aste per importi più rilevanti

AZIENDE IN VENDITA DA LIQUIDAZIONI GIUDIZIALI ALLA DATA DEL 4 MAGGIO 2024															
n°	Procedura	Tribunale	Tipologia	data asta	prezzo base	offerta minima	rilancio	Modalità di vendita	Attività svolta	Presenza di un'Offerta cauzionata	Contratto d'affitto in essere	Dipendenti	Presentazione offerte	Apertura buste	termine pagamento giorni
1	L.G. 57/23	Monza	senza incanto	31/05/2024	7.350.000,00 €	7.350.000,00 €	200.000,00 €	sincrona telematica	officina meccanica per la produzione di stamperie e materie plastiche	no	si	si	con modalità telematica	tramite portale telematico	120, se l'aggiudicatario è l'affittuario il termine di 90
2	L.G. 40/23	Arezzo	competitiva	16/05/2024	2.530.000,00 €	1.897.500,00 €	5.000,00 €	sincrona telematica	attività alberghiera	no	no	no	con modalità telematica	tramite portale telematico	120
3	L.G. 75/23	Brescia	senza incanto	22/05/2024	2.058.750,00 €	2.058.750,00 €	25.000,00 €	presso il venditore	attività di allevamento di pulcini, galline e produzione di uova	no	si	no	in busta chiusa presso l'ANPE	in presenza presso l'ANPE	90
4	L.G. 5/23	Bari	tramite commissionario	30/05/2024	1.842.297,00 €	1.381.723,00 €	50.000,00 €	sincrona telematica	attività editoriale con opifici	no	si	si, 11	con modalità telematica	tramite portale telematico	120
5	L.G. 14/22	Treviso	competitiva	31/05/2024	1.670.000,00 €	1.670.000,00 €	15.000,00 €	sincrona telematica	Attività di produzione e commercializzazione di paste alimentari e ripieni	no	si	si, 16	con modalità telematica	tramite portale telematico	40
6	L.G. 87/23	Catania	competitiva	07/06/2024	1.366.827,00 €	1.025.120,00 €	10.000,00 €	sincrona mista	Trasporti c/terzi	no	si	no	con modalità telematica o analogiche	tramite portale telematico e in presenza	60
7	L.G. 4/23	Palmi	senza incanto	24/05/2024	1.296.250,00 €	972.187,50 €	10.000,00 €	asincrona telematica con plurimi rilanci	farmacia	no	autorizzato l'esercizio di impresa	no	con modalità telematica	tramite portale telematico	45

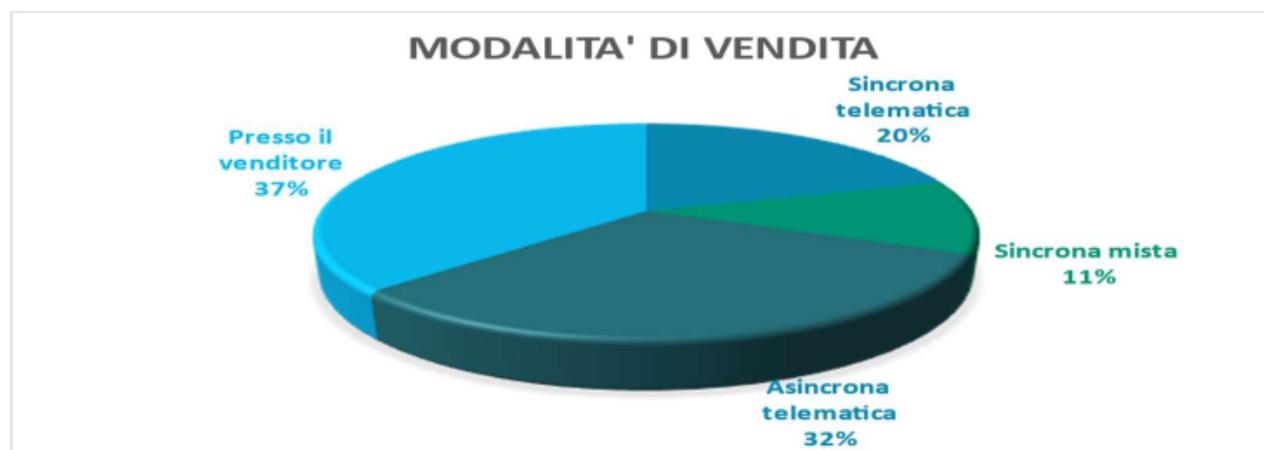
4) Avvisi di vendita : contenuti, avvertimenti, disciplina di gara
Tabella riepilogativa delle aziende all'asta per fascia di valore offerte minime

valore offerte minime	n°	%
da 0 a 10 mila €	5	9,26%
da 10 a 30 mila €	6	11,11%
da 30 a 50 mila €	8	14,81%
da 50 a 100 mila €	6	11,11%
da 100 a 200 mila €	7	12,96%
da 200 a 300 mila €	8	14,81%
da 300 a 500 mila €	4	7,41%
da 500 a 1 milione €	4	7,41%
da 1 a 2,5 milioni di €	5	9,26%
oltre 7 milioni	1	1,85%
totale	54	100%

4) Avvisi di vendita : contenuti, avvertimenti, disciplina di gara

AZIENDE IN VENDITA DA LIQUIDAZIONI GIUDIZIALI ALLA DATA DEL 4 MAGGIO 2024

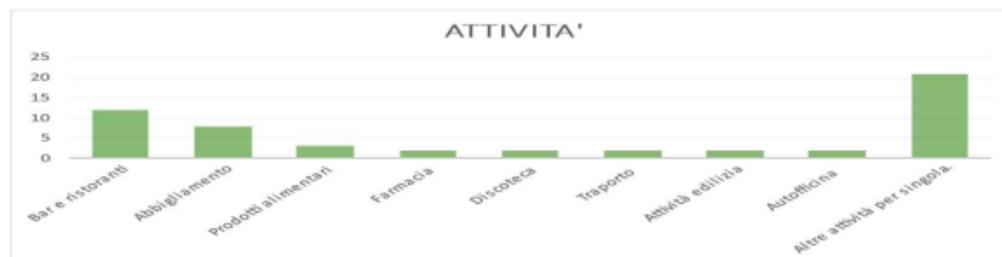
Totale vendite	Sincrona telematica	Sincrona mista	Asincrona telematica	Presso il venditore
54	11	6	17	20
100%	20%	11%	32%	37%



4) Avvisi di vendita : contenuti, avvertimenti, disciplina di gara

AZIENDE IN VENDITA DA LIQUIDAZIONI GIUDIZIALI ALLA DATA DEL 4 MAGGIO 2024

Totale vendite	Bar e ristoranti	Abbigliamento	Prodotti alimentari	Farmacia	Discoteca	Trasporto	Attività edilizia	Autofficina	Altre attività per singola tipologia
54	12	8	3	2	2	2	2	2	21
	22%	15%	6%	4%	4%	4%	4%	4%	39%



-Deposito carburanti			
-Laboratorio artigianale per la produzione del vetro			
-Produzione assemblaggio e commercio reti per agricoltura			
-Attività di foto composizione computer grafica flexografia			
-Studio e realizzazione apparecchiature biomedicali di attrezzature e arredi per cliniche e ospedali			
-Allevamento di pulcini, galline e produzione di uova			

4) Avvisi di vendita : contenuti, avvertimenti, disciplina di gara

Ai sensi dell'articolo 216 comma 7 CCII

Le offerte di acquisto sono efficaci anche se inferiori di non oltre un quarto al prezzo stabilito nell'avviso di cui al comma 5 o nell'ordinanza di vendita e sono presentate tramite il portale delle vendite pubbliche.

Dall'analisi delle 54 aste attualmente pubblicate sul portale delle vendite, in 27 casi pari alla metà del totale l'offerta minima indicata nel portale non evidenzia nessuna riduzione.

In 15 casi è indicata la riduzione del 25% ai sensi dell'art. 216 c. 7.

In 10 casi si è in presenza di offerte cauzionate e quindi non c'è riduzione ed in 2 casi invece è indicata una riduzione diversa dal 25%.
Spunto di riflessione: se un potenziale acquirente offre un importo inferiore del 25%, ma nel portale è indicato come offerta minima il prezzo base, il curatore può considerare non valida l'offerta?

Nel caso in cui il curatore non consideri valida l'offerta il suo comportamento è corretto o no?

4) Avvisi di vendita : contenuti, avvertimenti, disciplina di gara

Ai sensi dell'articolo 217 comma 1° ultima parte il GD può impedire il perfezionamento della vendita e più precisamente:

1. Il giudice delegato, su istanza del debitore, del comitato dei creditori o di altri interessati, previo parere dello stesso comitato dei creditori, può sospendere, con decreto motivato, le operazioni di vendita, qualora ricorrano gravi e giustificati motivi ovvero, su istanza presentata dagli stessi soggetti entro dieci giorni dal deposito di cui all'articolo 216, comma 9, impedire il perfezionamento della vendita quando il prezzo offerto risulti notevolmente inferiore a quello ritenuto congruo. Se il prezzo offerto è inferiore, rispetto a quello indicato nell'ordinanza di vendita, in misura non superiore ad un quarto, il giudice delegato può impedire il perfezionamento della vendita in presenza di concreti elementi idonei a dimostrare che un nuovo esperimento di vendita può consentire, con elevato grado di probabilità, il conseguimento di un prezzo perlomeno pari a quello stabilito.

Ma l'articolo non è in contraddizione con l'art. 216 comma 7 che prevede che le offerte d'acquisto sono efficaci anche se inferiori di non oltre un quarto al prezzo stabilito?? Non essendo più presente nel CCII la parte dell'articolo 107 L.F. che indicava : « Il curatore può sospendere la vendita ove pervenga offerta irrevocabile d'acquisto migliorativa per un importo non inferiore al dieci per cento del prezzo offerto» se arriva un'offerta migliorativa il GD può accettarla? Se sì quando può essere accettata l'offerta per riaprire l'asta?

4) Avvisi di vendita : contenuti, avvertimenti, disciplina di gara

I disciplinari di gara sono come un abito su misura non esiste nessun set preconfezionato di regole valide per ogni uso.



4) Avvisi di vendita : contenuti, avvertimenti, disciplina di gara

- Il bando va scritto «...*in italiano*...» : in modo chiaro, semplice, leggibile con frasi brevi e non complicate (non usiamo parole straniere non strettamente necessarie. Il bando si rivolge a tutti e si deve capire facilmente !);
- l'offerta deve essere irrevocabile (per le vendite telematiche si compilano delle schede per le offerte su carta in alcuni casi il curatore allega al bando un foglio precompilato lasciando in bianco i dati dell'offerente);
- chi presenta l'offerta può presentarla per sé o società o persona da nominare ai sensi dell'art. 579 cpc oppure se previsto dal bando anche con una clausola più semplificata indicando il termine entro il quale l'aggiudicatario può inviando una PEC designare l'aggiudicatario definitivo;
- presentazione tramite offerte telematiche sul portale delle vendite pubbliche oppure cartacee in busta chiusa presso il curatore, o il notaio o in cancelleria o tramite PEC all'indirizzo della liquidazione giudiziale (ai sensi dell'articolo 216 comma 4 le vendite di cui ai commi 2 e 3 sono effettuate con modalità telematiche tramite il portale delle vendite pubbliche, **salvo che tali modalità siano pregiudizievoli per gli interessi dei creditori o per il sollecito svolgimento della procedura**);
- deve essere indicato il termine entro il quale le offerte devono pervenire a pena di esclusione;
- prezzo offerto in base al bando (può essere il prezzo pari al valore della perizia prevedendo l'accettazione di offerte inferiori nel limite previsto ed indicato nell' articolo 216 comma 7 CCII);
- l'offerta deve contenere i dati e le generalità dell'interessato con documenti identificativi ed eventuali autorizzazioni cda/assemblea per la partecipazione all'asta con visure camerali (dobbiamo essere certi che chi presenta l'offerta per una società sia titolato a farlo con i poteri conferiti da statuto o con delega del cda o dell'assemblea se richiesto dallo statuto);

4) Avvisi di vendita : contenuti, avvertimenti, disciplina di gara

- in presenza di dipendenti è necessaria l'assistenza di un avvocato esperto del settore e di un consulente del lavoro per le trattative/accordi con i sindacati
- cauzione solitamente il 10% del prezzo offerto (qualche offerente qualche volta presenta cauzioni per importi superiori per evidenziare una maggiore solidità);
- se è presente un'offerta cauzionata di acquisto l'offerente nel caso di asta in presenza non ripresenta nessuna domanda per la partecipazione (ed in questo caso in modo esplicito è indicato nel bando) se invece l'asta è telematica anche chi ha presentato l'offerta cauzionata deve iscriversi all'asta telematica;
- in presenza di più offerte si procederà alla gara sull'offerta più alta;
- il rilancio minimo è indicato nel bando così come sono disciplinate le modalità ed i tempi;
- dopo l'aggiudicazione il curatore trattiene la cauzione dell'aggiudicatario e restituisce le cauzioni degli altri partecipanti. Oppure se previsto nel bando il curatore può trattenere tutte le cauzioni precisando che nel caso in cui l'aggiudicatario non versi il saldo, il secondo classificato risulterà aggiudicatario e verrà incamerata la cauzione dell'aggiudicatario inadempiente e così via, se il secondo classificato non dovesse adempiere (questa clausola è consigliabile nelle cessioni di azienda in quanto l'aspetto tempo è fondamentale ed i tempi per una nuova asta potrebbero non essere compatibili con l'esito positivo dell'operazione); restano impregiudicati i diritti al risarcimento del maggior danno (in quanto l'offerta è irrevocabile);

4) Avvisi di vendita : contenuti, avvertimenti, disciplina di gara

- è opportuno che il saldo prezzo sia effettuato il prima possibile (30 giorni circa)
- per la cessione d'azienda è meglio rivolgersi ad un notaio di fiducia (il decreto di trasferimento utilizzato molto nel passato non è consigliabile) con oneri totalmente a carico dell'acquirente
- è opportuno che la scelta del notaio sia effettuata dal curatore ed il notaio sia informato costantemente di tutte le operazioni in tempo reale (il notaio deve assistere la procedura anche in tutta la fase preliminare non solo per l'atto conclusivo in quanto se ci sono dubbi vanno risolti prima e non dopo)
- l'avviso non costituisce offerta al pubblico ai sensi dell'art. 1336 cc. Inoltre non comporta per la procedura alcun obbligo di impegno nei confronti di eventuali offerenti sino al momento del completamento della procedura di vendita e per questi ultimi alcun diritto a qualsivoglia indennizzo o prestazione
- Qualora una o più clausole del disciplinare siano dichiarate o da considerarsi invalide o inefficaci, le altre clausole rimarranno valide ed efficaci e la clausola invalida o inefficace sarà sostituita, ove possibile, dalla corrispondente disposizione di legge.

PER SCRIVERE BENE UN BANDO SERVONO :

I quattro precetti di CARTESIO

- **PRIMO:** non prendere mai niente per vero, se non ciò che io avessi chiaramente riconosciuto come tale; ovvero, evitare accuratamente la fretta e il pregiudizio, e di non comprendere nel mio giudizio niente di più di quello che fosse presentato alla mia mente così chiaramente e distintamente da escludere ogni possibilità di dubbio.
- **SECONDO:** dividere ognuna delle difficoltà sotto esame nel maggior numero di parti possibile, e per quanto fosse necessario per un'adeguata soluzione.
- **TERZO:** condurre i miei pensieri in un ordine tale che, cominciando con oggetti semplici e facili da conoscere, potessi salire poco alla volta, e come per gradini, alla conoscenza di oggetti più complessi; assegnando nel pensiero un certo ordine anche a quegli oggetti che nella loro natura non stanno in una relazione di antecedenza e conseguenza.
- **QUARTO:** fare in ogni caso delle enumerazioni così complete, e delle sintesi così generali, da poter essere sicuro di non aver tralasciato nulla.



Cartesio (31 marzo 1596 – 11 febbraio 1650)

Grazie per l'attenzione