

Dalle crisi alle opportunità di crescita, ma serve un salto di qualità

DALLE RIFLESSIONI
SUL TEMA
È NATO UN CORSO
DI FORMAZIONE IN
QUATTRO APPUNTAMENTI
IN COLLABORAZIONE
CON IL SERVIZIO
GIURIDICO DI UIV

Luca Ponti



di FABIO CIARLA

Acquisizioni, rapporti tra soci e passaggio generazionale: gli strumenti a disposizione delle aziende per governare il momento. Ma la riflessione dell'avvocato Luca Ponti, esperto di diritto societario, va oltre e si focalizza sulla necessità di modernizzazione dell'impresa vitivinicola media italiana

Individuare opportunità di sviluppo in una fase di difficoltà è la chiave dell'imprenditoria di successo, ma nel momento in cui ad entrare in crisi è il modello stesso di business l'approccio cambia. Non si tratta semplicemente di reagire, ma di trovare il modo di sviluppare qualcosa di nuovo, per non rischiare di limitarsi a fare continue modifiche ai nostri progetti senza accorgerci che a essere sbagliato è il concetto di partenza, magari lo stesso obiettivo iniziale. È in questo contesto che si snoda la riflessione dell'avvocato **Luca Ponti** - specializzato in diritto commerciale, societario, fallimentare, operazioni di M&A e diritto penale d'impresa - in merito alla situazione del settore vitivinicolo italiano. Un mondo fatto di grandi imprenditori

e brand eccezionali, ma segnata anche da un diffuso e atavico problema di dimensioni, da una scarsa organizzazione interna e, spesso, dall'immobilismo generato dall'accentramento del potere in figure fondamentali per il passato ma non più adatte ai tempi. Un sistema da riformare dalle basi, non perché finora non abbia funzionato, anzi il Rinascimento del vino italiano è merito anche di questo modello, ma - semplicemente - oggi non funziona più.

DENTRO, LA TECNOLOGIA. FUORI, TUTTO IL BRAND.

Venus Wine Premium porta la punzonatura a rilievo dalla testa alla parete, su una superficie continua dedicata al brand.

In Venus Wine Premium la tecnologia lavora all'interno e lascia all'esterno l'intera superficie al brand. La punzonatura a rilievo parte dalla testa, prosegue lungo la parete e incontra l'hot foil su un unico campo di progetto. Il brand guadagna così l'intera altezza della capsula, nel punto più alto della bottiglia. Litografia, offset, hot foil, punzonatura e tampografia su formati 30x50, 30x55 e 30x60, con liner ProtexS e ProtexT. Appuntamento a SIMEI, Fiera Milano, dal 17 al 20 novembre: Padiglione 2, Stand B09-C10.

Astro. Strength and flexibility. Built for what's next.



ASTRO
CLOSING TECHNOLOGIES

astrogroup.it



Cogliere le opportunità come stile imprenditoriale

La fase iniziale è, come già emerso in precedenti approfondimenti, quella di prendere atto delle evidenze. “Il mercato e il settore vitivinicolo in particolare sono in grandissima evoluzione per via di una serie di fenomeni che si sono verificati tutti insieme - ci ha detto l'avvocato Luca Ponti -, qualcosa di diverso dalle crisi cicliche alle quali siamo in qualche modo abituati. Sta agli imprenditori a questo punto mettersi in discussione per cogliere le opportunità di crescita che, nonostante tutto, ci sono anche oggi”. Dal riconoscimento al cambiamento il passo non è poi così lungo, anche se a cambiare deve essere, ci spiega ancora Ponti, “l'identikit dell'imprenditore agricolo”. Che deve smarcarsi dal vecchio concetto di concorrenza nei confronti del vicino per abbracciare un altro tipo di sviluppo: “Non è più tempo di competizione sul singolo prodotto per farne di più e meglio degli altri, magari invece serve acquisire un concorrente per diversificare la produzione oppure per integrare segmenti di mercato nuovi. Sono passaggi importanti, ovviamente, che mettono in crisi innanzitutto la gestione aziendale e l'idea stessa di espansione. L'imprenditore agricolo per sua natura in passato tendeva ad espandersi sui terreni prima che sui mercati, oggi invece serve proprio un cambio di passo per ampliare e diversificare gli sbocchi per andare a coprire le richieste lì dove ci sono. Passaggi che presentano elementi tecnici e rischi da non sottovalutare, per questo insieme alla riflessione bisogna acquisire competenze sulle tutele, sugli strumenti a disposizione, sulla valutazione dell'affidabilità dei partner e, quando è il caso, sul rispetto dei ruoli tra soci”.

Unire le forze, senza fare errori

Uno degli ambiti più complessi da questo punto di vista è sicuramente quello delle acquisizioni parziali, spesso con il mantenimento dei rispettivi brand. Un fenomeno che ha indubbe potenzialità, elementi positivi come la continuità nella produzione, ma anche numerosi rischi. A livello strategico è frequente la scelta di non acquisire totalmente altre aziende ma solo quote di controllo, questo per evitare esborsi di capitale troppo impegnativi e allo stesso tempo per integrare con gradualità gli asset della realtà acquisita. “Un percorso spesso fatto di dettagli delicati, fasi di rodaggio, spinte verso la diversificazione dei prodotti o dei mercati che possono lasciare scorie nei rapporti tra soci - conferma l'avvocato Luca Ponti -. In questo senso è fondamentale sapere bene quello che si sta per fare, quali sono le regole effettive in vigore a livello di norma parasociali o statutarie ecc. Ma anche in questo senso va visto quel cambio di cultura imprenditoriale di cui si parlava all'inizio, che significa anche non farsi prendere dal timore della complessità, preparandosi nel modo giusto per governarla e metterla a frutto”.

Passare il testimone, consapevolmente

Il cambiamento che forse è più sotto gli occhi di tutti riguarda però il rapporto con le nuove generazioni: “Non sono solo gli obiettivi a essere diversi, ma il senso stesso del lavoro divide i

05/11/2026 - h 10.00 - 13.00 ACQUISIZIONE DI PARTECIPAZIONI SOCIETARIE: TECNICHE, RISCHI E TUTELE

Il corso propone un'analisi pratica e approfondita delle principali tecniche, insidie e cautele nelle operazioni di acquisizione di partecipazioni sociali, con particolare attenzione agli strumenti a disposizione del compratore e del venditore per tutelare i rispettivi interessi. Verranno approfondite le principali questioni giuridiche e contrattuali connesse alle operazioni di acquisizione di partecipazioni sociali e, attraverso un approccio concreto, si mira a fornire ai partecipanti gli strumenti necessari per individuare e gestire i principali rischi delle operazioni di acquisizione, prevenire possibili controversie e costruire adeguate forme di tutela contrattuale, sia dal punto di vista dell'acquirente sia da quello del venditore.

20/11/2026 - h 10.00 - 13.00 RAPPORTI TRA SOCI: TUTELA DELLE MAGGIORANZE E DELLE MINORANZE

Nelle operazioni di acquisizione di partecipazioni sociali, l'ingresso di un nuovo socio raramente coincide con l'acquisizione dell'intero capitale. Più frequentemente, l'operazione determina la convivenza tra soci nuovi e preesistenti, rendendo necessario disciplinare con attenzione i rapporti che si instaurano nella compagine sociale. È in questo momento che assume particolare rilievo il tema delle tutele reciproche tra soci: maggioranza o minoranza, socio di controllo o socio non controllante. L'obiettivo di questo corso è fornire una visione concreta e completa dei rapporti tra soci nella fase successiva all'acquisizione, mettendo in evidenza le criticità che possono compromettere l'equilibrio della compagine e gli strumenti utili a prevenirle. Il corso intende, in particolare, offrire una chiave di lettura pratica per costruire assetti societari equilibrati, tutelare le diverse posizioni dei soci e prevenire conflitti, individuando le soluzioni più appropriate in relazione alla struttura societaria e agli interessi in gioco.

11/12/2026 - h 10.00 - 13.00 PASSAGGIO GENERAZIONALE: PIANIFICAZIONE PATRIMONIALE E CONTINUITÀ D'IMPRESA

Il passaggio generazionale rappresenta uno dei momenti più delicati nella vita dell'impresa e richiede una pianificazione che sappia coniugare continuità aziendale, tutela del patrimonio ed equilibrio tra gli interessi della famiglia e dell'impresa. Il modulo approfondisce le principali tecniche di pianificazione patrimoniale e societaria utilizzabili nel ricambio generazionale, anche in relazione alle operazioni di modifica del capitale sociale e di riorganizzazione degli assetti proprietari, che possono costituire il naturale punto di partenza o accompagnare il processo di successione. L'obiettivo è fornire gli strumenti per affrontare il passaggio non come un semplice trasferimento di partecipazioni, ma come un processo di pianificazione complessiva degli assetti proprietari, patrimoniali e di governance. Il corso mira, in particolare, a sviluppare una capacità di individuare le soluzioni più efficaci per preservare il valore dell'impresa, assicurare la continuità aziendale e tutelare gli equilibri familiari e patrimoniali, attraverso una pianificazione tempestiva e coerente con le specifiche caratteristiche dell'impresa e della famiglia.

Data in corso di definizione ACQUISIZIONI DI AZIENDE IN CRISI: RISCHI E RESPONSABILITÀ D'IMPRESA

L'acquisizione di aziende o partecipazioni in imprese in crisi può offrire interessanti opportunità di investimento e di sviluppo, ma espone a rischi atipici e responsabilità che richiedono una valutazione particolarmente attenta. A ciò si aggiunge la necessità di individuare le modalità operative più appropriate per strutturare e realizzare l'operazione. Il modulo propone quindi una lettura integrata dell'operazione di crescita, dalla pianificazione alla sua concreta realizzazione, con un focus sui rischi giuridici, economici, finanziari e penali connessi all'acquisizione e alla successiva gestione dell'impresa. Particolare attenzione sarà dedicata alla capacità di valutare preventivamente il rischio, scegliere la struttura più adeguata all'operazione e predisporre strumenti di tutela coerenti con gli obiettivi dell'investitore. Il corso mira inoltre a sviluppare una maggiore consapevolezza dei profili di responsabilità connessi all'espansione e alla gestione dell'impresa, compresi i rischi penali e quelli derivanti dalla responsabilità amministrativa degli enti.

giovani da chi li ha preceduti. Non è raro che gli ultimi arrivati, al momento di prendere le redini dell'azienda, si accorgono di non voler replicare la vita dei genitori, puntando magari a monetizzare quanto costruito per diversificare gli investimenti. Un fenomeno che deve essere assolutamente gestito, anche se l'obiettivo finale magari è identico. Il successo infatti sta nel come arrivarci, ovvero nella pianificazione familiare, nella decisione di dismettere rami d'azienda o, magari, di concentrarne la gestione nelle mani di una persona sola, sempre riuscendo ad accontentare le aspirazioni di tutti gli aventi diritto. Si tratta di un ventaglio di ipotesi e opportunità che sono fondamentali per l'imprenditore agricolo di oggi, chiamato a fare un salto qualitativo rispetto ai suoi predecessori. Se infatti in passato si doveva ragionare quasi esclusivamente di problemi di prodotto, adesso che la qualità è diffusa e non ci sono problemi di quantità, anzi casomai il contrario, l'unico vero spazio di manovra per crescere è la strategia societaria”.

Aziende in crisi: acquisire il rischio

L'ultimo passo da fare in questo percorso di rinnovamento, per Ponti, è guardare in faccia la crisi, considerando l'acquisizione di realtà in fase di ridimensionamento o chiusura. “Nello scenario attuale sono molte le aziende in difficoltà, potrebbe quindi risultare teoricamente facile acquisirle, ma c'è bisogno di fare grande attenzione a operazioni del genere. Chi compra si espone a rischi importanti, diversi da quelli insiti nell'acquisizione di realtà sane e produttive”. Il ragionamento alla base di operazioni di questo tipo è quindi legato non tanto all'acquisizione di un concorrente, quanto piuttosto quello di chi individua nell'azienda rilevata un canale per possibili nuove aree di mercato, prodotti diversi e qualunque altra novità che originariamente non era possibile mettere in campo.

La crescita collettiva come obiettivo

I quattro appuntamenti del corso di formazione nato dall'intreccio delle proposte dell'avvocato Luca Ponti e il Servizio Giuridico di Unione Italiana Vini (vedi box in alto) nasce da un'idea di “crescita collettiva” e dall'impegno a far allargare gli orizzonti dell'imprenditore agricolo su nuovi



scenari. “L'esperienza quotidiana ci dice che ci sono moltissime aziende che hanno disegnato un grande passato per sé e per il settore - spiega Ponti - ma che sono andate in crisi al momento dell'arrivo di figli o nipoti, diventando appetibili per altri e rischiando di perdere gran parte del patrimonio commerciale e di know how acquisito nel tempo”. Serve un cambio culturale insiste l'avvocato, anche nei consulenti perché “i passaggi generazionali richiedono nei professionisti che ci lavorano una terapia dell'ascolto, devi riuscire a comunicare con l'imprenditore e con tutti i soggetti coinvolti per intercettarne i bisogni, poi devi raggiungerli con gli strumenti che la norma mette a disposizione, ma non si tratta di un prodotto standard che si può confezionare e proporre uguale per tutti. È più un vestito fatto su misura, che va a incidere su un percorso di vita che bisogna saper interpretare insieme ai soggetti coinvolti. E, soprattutto, bisogna avviarlo con largo anticipo”.

E qui arriviamo a un altro scoglio individuato dall'avvocato Luca Ponti: “Nel passato gli imprenditori agricoli impostavano il proprio lavoro allo stesso modo, che si trattasse del grande proprietario o del piccolo gestore di un campo. Con la veloce evoluzione del settore alla quale abbiamo assistito negli ultimi anni invece si è giunti a una vera e propria industrializzazione, come impostazione, nei soggetti di maggiori dimensioni. Basti pensare all'ingresso dei fondi di private equity, con un modello che spesso è diverso da quello a cui eravamo abituati. In passato quando un imprenditore vendeva a questi soggetti poi reinvestiva il 30 o 40% per uscire gradatamente dall'azienda. Oggi invece sono in molti a voler incassare tutto subito, diversificando poi gli investimenti su strumenti di protezione o che danno maggiore sicurezza, come se l'imprenditore stesso non credesse più nel proprio settore o non volesse più lavorare come le nuove regole richiedono”. Ad entrare in crisi insomma non è solo il settore ma anche chi lo anima, “in molti nell'ambito della consulenza legale mi chiedono sempre più spesso di evitare loro lo stress” perché tra guerre e incertezze commerciali la situazione sta diventando difficile da governare. Basti pensare a quanta preoccupazione sta generando l'ingresso dell'intelligenza artificiale nelle nostre vite per rendersi conto che il modello di una volta non funziona più. “L'imprenditore agricolo è ormai entrato nell'interesse dell'imprenditore industriale - conclude Ponti -, in questa ottica o si adegua o è destinato a soccombere”.