



**Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma**

Le aggregazioni aziendali

Le operazioni societarie funzionali alle aggregazioni aziendali

Rosita Fidanza

Componente della Commissione Diritto dell'impresa dell'ODCEC di Roma



Forme collaborative più o meno stringenti per realizzare interessi e obiettivi condivisi che permettono al contempo di mantenere l'indipendenza formale delle singole unità produttive.

Le relazioni interaziendali definiscono:

opportunità

vincoli



Vantaggi

- Scala dimensionale minima per ridurre i costi fissi della gestione corrente
- Competitività legata alla capacità di raggiungere plurimi mercati con volumi di produzione e servizi adeguati
- Ampliamento dei mercati di approvvigionamento o di sbocco, quindi un incremento quali-quantitativo dei clienti e dei fornitori
- Miglioramento dei costi di transazione
- Disponibilità di maggiori risorse da destinare agli investimenti in ricerca e sviluppo



ACCORDI

INFORMALI

FORMALI

**RAPPORTI DI TIPO
PATRIMONIALE**



Accordi informali

Collegamenti di carattere tecnico-produttivo

Rapporti di subfornitura di tipo unidirezionale o bidirezionale

In crescita il fenomeno delle reti di subfornitura, un insieme di imprese di modeste dimensioni che gravitano intorno ad un'impresa più grande, la quale affida fasi integrative o complementari del proprio processo produttivo o distributivo a queste ultime, senza però che i rapporti vengano formalizzati in rapporti «quadro». Sovente l'impresa principale finisce per acquisire partecipazioni nelle imprese subfornitrici.



Collegamenti di carattere tecnico-produttivo

Costellazioni di imprese

Aggregazioni in cui convergono imprese di dimensioni sostanzialmente analoghe che operano congiuntamente, ciascuna seguendo una specifica fase del processo produttivo, per l'ottenimento di un unico prodotto finale.



Collegamenti di carattere tecnico-produttivo

Distretti industriali

Aggregazioni in cui convergono imprese ad elevata specializzazione, di dimensioni medio piccole, concentrate in una ben individuata area geografica, le cui attività risultano essere fra loro complementari.



Collegamenti di carattere finanziario

In presenza di una dipendenza finanziaria di alcune imprese rispetto ad altre

- Rapporto di finanziamento di rilevante entità
- Finanziamento proveniente da un'unica impresa finanziatrice o da un numero ristretto di imprese che operano in forma aggregata



Collegamenti di carattere finanziario

In presenza di una dipendenza finanziaria di alcune imprese rispetto ad altre

- Rapporto di finanziamento di rilevante entità
- Finanziamento proveniente da un'unica impresa finanziatrice o da un numero ristretto di imprese che operano in forma aggregata



segue... **Accordi informali**

Collegamenti di carattere personale

Il legame che unisce due o più imprese non è di carattere operativo o meramente finanziario (almeno non lo è in origine, anche se poi può indirizzarsi anche in quel senso) ma esclusivamente correlato alla conoscenza, alla stima, all'affetto che unisce i soggetti "dominanti" delle aziende stesse.

Normalmente tali intese riguardano la determinazione di prezzi di vendita, la disciplina della concorrenza, la distribuzione dei prodotti e quindi vengono poste in essere solitamente tra aziende appartenenti al medesimo settore produttivo e per periodi di tempo limitati (**gentlemen's agreements** ...accordi conclusi segretamente con finalità mono-oligopolistiche???)



Accordi formali

Forme di collaborazione che si basano su «rapporti ufficiali» conseguenti alla sottoscrizione di un contratto nel quale sono definiti *ex-ante* vincoli, responsabilità e ambito di applicazione dell'accordo.

Possono classificarsi:

Aggregazioni a carattere generale o particolare (in base all'estensione dell'accordo);

Aggregazioni a carattere permanente o transitorie (in base alla durata dell'accordo).



segue... **Accordi formali**

Associazioni in partecipazione

Disciplina prevista dagli artt. 2549-2554 c.c.

«L'associante attribuisce all'associato una partecipazione agli utili della sua impresa o di uno o più affari verso il corrispettivo di un determinato apporto»

Mentre l'associante deve essere necessariamente una impresa, l'associato può essere anche una persona fisica.

L'aggregazione aziendale su base contrattuale si configura nel caso in cui l'associato è un'altra combinazione produttiva.



segue... **Accordi formali**

Segue... Associazioni in partecipazione

- Ragioni economiche: svolgimento in comune dell'intera attività economica (di norma interessa imprese che operano nel medesimo settore o in settori complementari);
- Ragioni speculative: possibilità di realizzare, mediante le comuni risorse, uno o più affari sfruttando vantaggi connessi a situazioni contingenti (riduzione dei costi di produzione o di approvvigionamento, unione delle competenze delle diverse combinazioni produttive sull'attività di ricerca e sviluppo).



segue... **Accordi formali**

Consorzi

Disciplina prevista dagli artt. 2602-2620 c.c.

“Con il contratto di consorzio più imprenditori istituiscono un’organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese.”

Consorzi obbligatori: nascono per provvedimento della pubblica autorità se esistono esigenze di organizzazione della produzione;

Consorzi volontari: nascono per libera decisione delle parti.



segue... **Accordi formali**

Segue... Consorzi

Il consorzio si caratterizza per la presenza di un'organizzazione comune, formalizzata in un apposito organo centrale che coordina ed indirizza l'attività dei consorziati, stabilendo le condizioni di vendita, i prezzi, la ripartizione della produzione tra gli aderenti al contratto, nonché prestando servizi di assistenza e consulenza.

Il consorzio può essere attivo solo internamente (consorzio con attività interna) oppure mostrarsi anche verso l'esterno – nei confronti dei terzi – (consorzio con attività esterna).

Per la seconda variante è necessaria l'iscrizione nel registro delle imprese essendo in tal caso il consorzio dotato di personalità giuridica.



segue... **Accordi formali**

I cartelli

Diversamente dal consorzio, tendono a creare una obbligazione di tipo «negativo».

Le aziende concorrenti attuano infatti delle politiche comuni volte a ridurre la pressione competitiva nel settore, impegnandosi reciprocamente al rispetto di alcuni parametri prestabiliti quali le condizioni di vendita, il livello dei prezzi, l'entità della produzione, le caratteristiche qualitative dei beni prodotti, le zone di distribuzione, ecc..

Sono intese che incidono sul funzionamento del mercato alterando le forme di concorrenza.



segue... **Accordi formali**

Segue... I cartelli

In genere gli accordi non coinvolgono l'intera gestione e hanno durata limitata con possibilità di rinnovo.

Sussiste la possibilità di costituire un organismo *super partes* che verifichi il rispetto degli accordi.

A livello nazionale e sovra-nazionale è stata emanata una normativa anti-trust e sono state costituite delle autorità volte a far rispettare la legge e a sanzionare i comportamenti collusivi.

Posizioni tutelate:

- intese restrittive
- abusi di posizione dominante
- concentrazione illegittima di imprese



segue... **Accordi formali**

Affitto d'azienda o di ramo d'azienda

Negoziato giuridico che trasforma i connotati dell'impresa locataria, se non si ha affitto di un solo ramo d'azienda

Motivazioni:

- situazioni personali o familiari dell'imprenditore;
- incapacità di superare momenti di crisi;
- indisponibilità mezzi finanziari;
- opportunità di operare l'acquisizione in «due tempi» dopo avere sperimentato le proprie capacità «sul campo».



segue... **Accordi formali**

Segue... Affitto d'azienda o di ramo d'azienda

Il contratto di affitto d'azienda consente di creare aggregazioni aziendali ma solo dal punto di vista giuridico

Il contratto determina infatti la netta separazione (e la sostituzione) tra il locatore ed il locatario: il primo perde la gestione dell'azienda, mantenendone solo la proprietà, mentre il secondo la gestisce in totale autonomia.

Manca il legame di collaborazione.



segue... **Accordi formali**

Le associazioni temporanee d'impres

Forma di aggregazione aziendale transitoria sotto il profilo temporale il cui scopo è la cooperazione tra imprese allo scopo di realizzare un determinato progetto.

- Le imprese associate conservano individualità giuridica ed economica e sono direttamente responsabili, ciascuna per la parte di propria competenza, del progetto che sono tenute a realizzare.



segue... **Accordi formali**

Segue... Le associazioni temporanee d'impresa

In relazione alle caratteristiche della prestazione svolta dalle imprese si distinguono:

- Associazioni orizzontali se le imprese sono in possesso delle medesime competenze e specializzazioni
- Associazioni verticali se le imprese sono in possesso di competenze e specializzazioni complementari



segue... **Accordi formali**

Il franchising

Contratto mediante il quale il franchisor (o affiliante) trasferisce alle aziende franchisees (o affiliate) il diritto di uso della formula commerciale e del marchio della casa madre verso il corrispettivo del pagamento di royalties.

Le aziende associate si impegnano a rispettare il business model formulato dall'impresa centrale (prodotto, prezzo di vendita, layout del punto vendita ...) al fine di mantenere costante la qualità dei prodotti o dei servizi erogati.

Le singole aziende gestite dai franchisees sono giuridicamente e patrimonialmente indipendenti, ma sono impegnate a seguire le direttive imposte dal contratto.



segue... **Accordi formali**

Le joint venture

Accordo tra due o più imprese che si impegnano a collaborare per la realizzazione di un progetto comune di natura industriale o commerciale e che, a tal fine, sfruttano le reciproche competenze e si dividono i rischi.

Di norma hanno carattere di aggregazione temporanea, sovente infatti una società finisce per acquisire il controllo delle altre.



segue... **Accordi formali**

Segue... Le joint venture

Si distinguono due tipologie di joint venture:

Societarie: in cui la joint venture assume forma societaria (joint venture corporation) e in cui i partecipanti (co-ventures) possono appartenere a paesi diversi. In questo caso i co-ventures si spartiscono oneri e utili della società e sono responsabili esclusivamente per la parte di capitale da loro versato.

Contrattuali: in questo caso due aziende danno vita ad accordi per la realizzazione di un progetto comune con l'obiettivo di suddividersi i profitti.



segue... **Accordi formali**

Il gruppo europeo di interesse economico

Forma di aggregazione di carattere contrattuale voluta a livello comunitario ed istituita con il Regolamento del Consiglio dei Ministri delle Comunità Europee del 25 luglio 1985 n. 2137 per agevolare la cooperazione fra imprese aventi sede legale presso i Paesi membri dell'Unione Europea, attraverso la definizione di una regolamentazione comune europea in grado di superare le differenze nazionali in materia.



segue... **Accordi formali**

Segue... Il gruppo europeo di interesse economico

- Deve essere costituito da aziende di almeno due paesi appartenenti all'Unione europea mentre non è permesso ad aziende di paesi terzi di partecipare.
- Al momento della costituzione, si può decidere se dare o meno una scadenza predeterminata al GEIE.
- È un autonomo centro di imputazione di rapporti giuridici, distinto dai membri che lo compongono i quali mantengono la propria indipendenza economica e giuridica.



Segue... Il gruppo europeo di interesse economico

- non persegue finalità lucrative, ma tende solo «*ad agevolare o sviluppare l'attività economica dei suoi membri, a migliorare o ad aumentare i risultati di questa attività*» mediante una cooperazione circoscritta ad alcuni settori della produzione.
- Gli organi di cui si compone sono:
 - il collegio dei membri (delibera sui diversi aspetti legati alla vita e al funzionamento del gruppo);
 - l'amministratore o gli amministratori (hanno potere di rappresentanza esterna del gruppo);
 - gli altri eventuali organi previsti dal contratto costitutivo (organi di controllo, organi tecnici, organi esecutivi, ecc.).



Rapporti di tipo patrimoniale

Le aggregazioni di tipo patrimoniale possono condurre alla **formazione dei gruppi di imprese.**

- Operazioni di fusione per unione o per incorporazione
- Operazioni di scissioni in società operative
- Acquisizioni/Cessioni di partecipazioni o di rami d'azienda
- Conferimenti d'azienda/di rami d'azienda/di partecipazioni a società operative



La fusione

(artt. 2501-2505-*quater* c.c.)

Rappresenta la forma di aggregazione aziendale più completa dal momento che determina l'unificazione sia giuridica che economica dei soggetti che vi partecipano.

**Fusione per
unione**



Costituzione di nuova
società a cui vengono
assegnati i patrimoni di
tutte le società fuse

**Fusione per
incorporazione**



Assegnazione dei
patrimoni delle società
fuse ad una società
preesistente



La scissione

(artt. 2506 ss c.c.)

La scissione consiste nella “disaggregazione” del patrimonio della società scissa (o “scindenda”) in più parti, o quote, e nella loro assegnazione a più società, preesistenti o neocostituite (società beneficiarie o “scissionarie”), le cui azioni o quote di partecipazione vengono attribuite non alla società scissa (come avverrebbe nel caso di conferimento) bensì ai suoi soci, proporzionalmente o non proporzionalmente alle quote di partecipazione che questi avevano nella scissa.



Conferimento d'azienda

Consiste nell'apporto di un'azienda o di un ramo d'azienda in una società preesistente o neo-costituita con contropartita di azioni o quote della società conferitaria, di nuova emissione o da annullare se già detenuta una partecipazione nella società conferente.

Finalità economico-aziendali:

- riassetto organizzativo che meglio si confà alle esigenze dell'impresa;
- ristrutturazione finanziaria, per rendere più agevole il ricorso al capitale di credito;
- operazioni di concentrazione di imprese;
- diversificazione degli investimenti;
- agevolazione di processi liquidatori.



Acquisizione/Cessione d'azienda

A differenza del conferimento il corrispettivo della cessione è costituito da valori numerari quali crediti o denaro o da altre utilità in permuta.

Finalità:

- modifica del portafoglio di business (mediante il trasferimento dell'azienda o di un suo ramo una società può abbandonare/acquisire specifici settori, ovvero la produzione di taluni prodotti, non più considerati coerenti con la strategia dell'impresa);
- realizzazione di operazioni di ristrutturazione aziendale (la cessione d'azienda è uno strumento alternativo al reperimento di liquidità, altrimenti ottenibile attraverso un aumento di capitale).