

**Aspetti e forme della concentrazione
aziendale nell'attuale contesto della
globalizzazione**

Dott. Danilo PALOMBO

Anno 2006 – 2007

INDICE

Introduzione	5
Capitolo I	
Le concentrazioni aziendali come processo	15
1. Cenni di carattere storico	15
2. Le finalità delle concentrazioni aziendali	21
2.1.La creazione di valore	21
2.2.Miglioramento dell'economicità aziendale	28
3. Sistemi di concentrazione	35
4. La dimensione tecnologica delle concentrazioni	44
5. Le concentrazioni come processo strategico aziendale	50
Capitolo II	
Le concentrazioni come realtà aziendali	60
1. Forme tecniche di concentrazione aziendale	60
2. Acquisizione di imprese	66
3. Forme tecniche di acquisizione	84
4. L'Autorità garante della concorrenza e del mercato	88
Capitolo III	
L'integrazione cooperativa	96
1. La logica delle intese interaziendali	96

2. Rischi di impresa, coalizioni e concorrenza sul mercato	103
3. I raggruppamenti di aziende come unità economiche dinamiche	111
4. Le unioni di imprese (Joint Ventures).	121
4.1. Aspetti aziendalistici	121
4.2. Politica economica europea	132
4.3. Aspetti contabili internazionali	134
5. Le affiliazioni (Franchising).	137
5.1. Rappresentazione aziendalistica	137
5.2. Disciplina Giuridica	144

Capitolo IV

Le fusioni nell'ottica aziendalistica e giuridica	146
1. Le fusioni per unione e le fusioni per incorporazione quali massima espressione di integrazione aziendale	146
2. Motivazioni per la scelta delle fusioni come forma di concentrazione aziendale	150
3. La nuova disciplina giuridica delle fusioni	152

Capitolo V

Aspetti economico aziendali e giuridici dei Gruppi aziendali	162
1. Caratteristiche e aspetti economico aziendali dei gruppi societari	162
2. Peculiarità dei Gruppi bancari	170

3. Disciplina e coordinamento di società: la disciplina giuridica dei gruppi aziendali	177
4. Società controllate e società collegate	185
Conclusioni	186
Bibliografia	197

Introduzione

Il presente lavoro si propone di elaborare uno studio sui diversi aspetti e le diverse forme del fenomeno della “concentrazione aziendale”, visto nell’ottica dell’attuale contesto ambientale, caratterizzato da un altissimo grado di competitività, dovuto ad una molteplicità di fattori, principalmente all’abbattimento pressoché totale delle frontiere nei mercati internazionali.

Al fine di riuscire a comprendere la complessità del processo della “concentrazione aziendale” che, come vedremo, si realizza in diverse forme, è necessario indagare sui fattori principali che lo determinano, che sono: l’“azienda”, intendendosi per azienda “un organismo economico costituito da un complesso di beni, organizzati per la produzione di altri beni o servizi”; le “società” che dal punto di vista economico sono considerate “uno strumento dell’attività economica costituito da aziende con varie specie di gestioni, distinguibili sulla base di schemi giuridici”.

Altro fattore determinante è la “creazione di valore” che è l’“obiettivo di qualunque impresa, al fine di soddisfare gli interessi economici dei suoi proprietari ed anche di tutti i suoi stakeholders, cioè fornitori, clienti, risorse umane, ecc. ”ovvero“ lo scopo per il quale si costituisce un’impresa o società che mira:

- a) alla realizzazione di un reddito o profitto

b) a mantenere l'impresa su un livello di sviluppo continuo, in modo da accrescerne il valore nel tempo.

L'attuale contesto ambientale, ove tutti i fattori operano è la "globalizzazione", definibile come il "processo di integrazione delle economie dei diversi paesi del globo", intendendosi per integrazione la formazione di un mercato unico.

La "concentrazione aziendale", tema della presente tesi, si può definire come "un processo, mediante il quale una o più aziende riescono ad ottenere il controllo economico, in modo continuativo e duraturo di una o di una pluralità di aziende"¹.

Tale controllo può essere acquisito con modalità diverse e perciò con fusioni, con acquisto di aziende o di partecipazioni, ma anche con accordi e contratti di qualunque forma o modalità.

Numerose discipline si occupano di studiare, ciascuna dal proprio punto di vista, le operazioni di concentrazione aziendale: la sociologia, la storia del pensiero economico, l'economia politica, il diritto ecc.

Il presente lavoro vuole essere, essenzialmente un lavoro di economia aziendale ed ha come "focus" la "concentrazione aziendale" con l'"azienda", le "società", la "creazione di valore", la "globalizzazione economica" che sono strumenti dell'attività economica.²

Tuttavia poiché i sopradetti strumenti, sotto altra ottica, sono anche degli istituti giuridici, contemplati dal codice civile, perciò da normative civilistiche, dalla normativa fiscale ed attualmente anche dalle normative

¹ GALASSI G., Concentrazione e cooperazione aziendale, Giuffrè, Milano, 1969

² FRIEDMAN T., Il mondo è piatto, Mondadori, Milano, 2006

internazionali e comunitarie, il lavoro non può prescindere da studi ed indagini dal punto di vista giuridico. Come del resto non può prescindere da accenni di economia politica e di storia del pensiero economico.

Impostando il presente lavoro dalla prospettiva dell'economia aziendale, è d'uopo prendere avvio dal Galassi, che mette chiaramente in luce il concetto di ricerca dell'"economicità" quale obiettivo del processo di "concentrazione aziendale":

"Ragione prima di ciascun processo di integrazione, di combinazione, di concentrazione in generale sta nel mutare il sistema di valori, in particolare della diminuzione dei costi, nell'aumento dei ricavi, quindi nella tendenza al conseguimento di più alti profitti o di profitti giudicati soddisfacenti"³

"Ogni operazione di "combinazione" tra aziende risente in principio l'esigenza della modifica di un sistema di valori tipici dell'economia aziendale, quali costi, ricavi, profitti."

La ricerca dell'"economicità" o il "miglioramento delle condizioni della stessa", sono quindi i criteri generali che guidano nell'impostazione di tutti i processi di concentrazione, di qualsiasi forma.

L'economia aziendale considera le "concentrazioni aziendali" come strumenti, alternativi rispetto ad altri, per il "raggiungimento ed il mantenimento delle condizioni di economicità".⁴

Tuttavia, occorre anche evidenziare, come l'"economicità" deve essere considerato un fondamentale criterio guida per le "concentrazioni", ma

³ GALASSI G., op. cit.

⁴ MASINI C., Lavoro e risparmio, II, 1979

non l'unico, in quanto soprattutto in merito alla scelta delle forme e combinazioni di concentrazioni da adottare, molte volte possono entrare in gioco fattori non economici quali "compatibilità" delle aziende e "relazioni ambientali", come vedremo approfondendo lo studio.⁵

Il Colombo afferma che i processi di "concentrazione aziendale", che si concretizzano in svariate e diversificate forme, hanno la finalità di "rideterminare" il piazzamento dell'azienda sul mercato, attraverso un "intervento strutturale" che modifica l'"aspetto istituzionale", la "composizione del patrimonio" e gli "assetti organizzativi"⁶

I processi di concentrazione, molto simili quanto ad obiettivi e finalità, sono invece vari e diversi in quanto a "profili gestionali" e "profili organizzativi" e possono dar vita ad aggregati di "concentrazione aziendale" ed "aggregazioni interaziendale" (dette anche "cooperazioni interaziendali" o "raggruppamenti di aziende").

Fanno parte delle "concentrazioni aziendali", le fusioni, le acquisizioni, le incorporazioni ed i gruppi aziendali, che vengono definite anche come "concentrazioni in senso stretto".

Le "concentrazioni in senso stretto" si hanno allorché due o più imprese si legano tra loro in maniera tale, da costituire un'unica entità economica, anche mantenendo distinte entità giuridiche.⁷

Le fusioni ed acquisizioni (*Mergers and acquisitions M&A*), nel linguaggio corrente sono considerati sinonimi, tuttavia indicano realtà

⁵ AMADUZZI A., Osservazioni intorno al concetto di "Dimensione aziendale", 1965.

⁶ COLOMBO, Fusioni, acquisizioni e scorpori. Economia delle concentrazioni aziendali, 1992.

⁷ MARCELLO R., IVONE M., LOIA A.M., I gruppi e il consolidamento dei bilanci, Esselibri Simone, Napoli, 2007.

diverse sotto l'aspetto dell'economia aziendale, ed anche dal punto di vista giuridico.

Le fusioni normalmente avvengono tra aziende della medesima dimensione ed in pratica, i patrimoni delle due aziende si sommano, generando una nuova azienda ed estinguendo le vecchie aziende.

Con l'acquisizione una azienda acquista le quote o azioni di un'altra o più aziende, le quali giuridicamente continuano ad esistere, salvo che l'azienda promotrice del processo, ne ottiene il "controllo economico".

Nella realtà aziendale le fusioni ed acquisizioni non sono operazioni così semplici e lineari, al contrario si può avere uno "scorporo", una "fusione per incorporazione", e poi la costituzione di un "gruppo aziendale" ovvero altre variabili tutte finalizzate al raggiungimento di risultati economici apprezzabili.⁸

Fanno invece parte di una diversa classe di operazioni le "aggregazioni aziendali" dette anche "cooperazioni interaziendali" o "raggruppamenti di aziende" che nella realtà aziendale sono alleanze, consorzi, società consortili, associazione temporanee di imprese, associazione in partecipazione, sindacati finanziari ed azionari, associazioni di categoria, le affiliazioni (*franchising*), le unioni di imprese (*joint-ventures*), le cui aggregazioni hanno la caratteristica di lasciare inalterate le forme giuridiche dei soggetti partecipanti, tuttavia di perseguire fini ed obiettivi economici e strategici comuni.

Le "aggregazioni interaziendali" nella pratica aziendale prendono il nome di "concentrazione in senso lato": Le medesime si verificano

⁸ HASPELAGH, P. C. , JEMISON D., La gestione delle acquisizioni, 1992

“allorquando due o più imprese stipulano tra loro degli accordi contrattuali, in modo tale da gestire assieme, temporaneamente alcune attività, durante la vita aziendale”.⁹

La differenziazioni tra le due classi di operazioni, le “concentrazioni aziendali” e le “aggregazioni interaziendali” può presentare difficoltà ed incertezze, non facilmente chiaribili dalla sola prospettiva economica.

Al capitolo primo, il presente lavoro si propone di approfondire, sotto l’aspetto dottrinale, le “concentrazioni aziendali” come processo.

Si inizia con un breve studio delle origini storico-economiche del fenomeno, perciò dalla creazione dell’“azienda”, alla sua evoluzione fino alla “forma societaria”, per trattare le tappe fondamentali della Storia del pensiero economico, nel corso dei secoli, passando dal “mercantilismo”, alla “rivoluzione industriale” il “taylorismo e fordismo” negli USA, la “colonizzazione” ad opera delle Grandi potenze europee, alla diffusione delle “società per azioni”, fino all’attuale contesto, in cui il fenomeno della “concentrazione aziendale” ha trovato la sua massima evoluzione e diffusione.

Nello studio dottrinale si delineano gli aspetti salienti delle concentrazioni, le finalità, la creazione di valore, il miglioramento dell’economicità aziendale, il rapporto con l’ambiente, i sistemi di concentrazione, la dimensione tecnologica, la crescita dell’apprendimento tecnologico, le strategie aziendali razionali ed emergenti.

⁹ MARCELLO R., IVONE M., LOIA A.M. op. cit.

Al capitolo secondo, che si propone di presentare le concentrazioni come realtà aziendali, dopo aver evidenziato le forme tecniche di concentrazione che, nell'attuale contesto risultano di grande popolarità nel tessuto imprenditoriale nazionale e internazionale, il lavoro è proseguito illustrando le metodologie giuridiche di acquisizioni di impresa quali:

- a) la cessione d'azienda o di ramo aziendale;
- b) la cessione di partecipazioni;
- c) il conferimento di azienda o di ramo aziendale;
- d) le fusioni ed acquisizioni (*Mergers and Acquisitions M & A*) e successivamente le forme tecniche di acquisizione quali l'acquisto diretto di azioni o quote di partecipazione, l'acquisto con indebitamento (*Leveraged Buy Out LBO*) e le diverse forme di OPA (Offerta Pubblica di Acquisto), (*tender offer*) OPS (Offerta Pubblica di Scambio) e OPAS (Offerta Pubblica di Acquisto e di Scambio); si è anche ampiamente trattato in merito all'Autorità garante della concorrenza e del mercato.

Il capitolo terzo è pure dedicato integralmente alla ricerca dottrinale approfondita; in questo caso, dell'altra classe di operazioni, perciò del processo di "integrazione cooperativa" (detto anche "cooperazione interaziendale", "aggregazione interaziendale" "raggruppamenti di aziende").Lo studio muove dal presupposto che le forme di cooperazione vengono attuate quando i partecipanti individuano nelle medesime la possibilità del conseguimento di obiettivi individuali, come ben evidenziato da Simon: "Gli individui sono pronti ad accettare il vincolo

associativo, nel senso di partecipazione, quando la loro attività nell'organizzazione contribuisce direttamente o indirettamente alla realizzazione dei loro fini individuali”¹⁰.

Si sottolinea perciò la logica delle “intese interaziendali”, i rischi e gli obiettivi di tale categoria di aggregazioni, si esaminano quindi le cooperazioni come “coalizioni di imprese” ed i risvolti e conseguenze in materia di concorrenza sul mercato, con particolare attenzione all'attuale contesto ambientale globale. Per delineare infine i “raggruppamenti di aziende” come unità economiche dinamiche.

Nei paragrafi successivi, con approccio alla realtà aziendale, si vuole effettuare un approfondimento, esaminando alcune delle più moderne, pratiche e diffuse forme di “concentrazione aziendale in senso lato”, da un punto di vista aziendalistico e giuridico.

Le “*joint ventures*”, forme di “concentrazione aziendale” di larghissima diffusione, soprattutto in campo internazionale, vengono studiate più approfonditamente e particolarmente sotto l'ottica aziendale, omettendo gli aspetti civilistici, in quanto in Italia seguono la disciplina giuridica del tipo di società che le forma ed all'estero sono disciplinate dalle norme legali del paese in cui operano.

L'approfondimento del “contratto di affiliazione” (*franchising*), altra diffusissima e moderna forma di “concentrazione in senso lato” viene effettuato sotto l'aspetto aziendale, ma anche e soprattutto, sotto l'aspetto giuridico, essendo stata tale forma, su sollecitazione dell'unione

¹⁰ SIMON H.A., Administrative Behaviour, 1947

Europea, appositamente regolata dalla legge 6 maggio 2004 n°129 (in G.U. 24/5/2004 n°150).

Il capitolo quarto è dedicato allo studio della forma più antica e popolare tra le “concentrazioni in senso stretto”, quella delle fusioni per incorporazione e per unione, con un’ampia trattazione degli aspetti giuridici e procedurali, in relazione alla recente riforma del diritto societario che ha modificato ed integrato la normativa civilistica delle fusioni.

Ci si sofferma quindi sulle motivazioni di carattere economico aziendale che inducono alla scelta della fusione come forma di concentrazione aziendale.

Il capitolo quinto tratta i “gruppi aziendali”, con particolare attenzione alla realtà economica ed aziendale ed alla importanza dei “Gruppi bancari”, di grande attualità.

In carenza di una disciplina giuridica specifica, relativa ai “gruppi aziendali” non introdotta nel nostro ordinamento giuridico, in occasione della riforma del diritto societario, questo studio tratta esplicitamente le normative innovative in materia di “Direzione e coordinamento di società” ed anche le specifiche normative dell’art 2359 del codice civile circa le definizioni di “società controllate e società collegate”.

Nelle Conclusioni si cerca di evidenziare le diverse finalità e logiche, le modalità operative e le strategie che sottintendono ai due diversi processi e che li diversificano profondamente. Inoltre i fattori che possono influire nella scelta di un particolare tipo piuttosto che un altro, evidentemente rimanendo all’interno di una logica comune.

Si attualizza infine il fenomeno delle “concentrazioni” e delle “cooperazioni aziendali”, che rappresentano un processo di estrema attualità, in continua, rapidissima e profonda trasformazione, caratteristica questa che rende il fenomeno affascinante e interessante da esaminare, studiare ed approfondire. Un fenomeno in cui tutte le componenti sono in rapida maturazione ed evoluzione.

CAPITOLO I

Le concentrazioni aziendali come processo

1. Cenni di carattere storico

Fino da epoche remote, gli uomini delle civiltà più evolute hanno esercitato attività economiche, all'inizio per procurarsi il necessario per vivere, successivamente oltrechè per sopravvivere, per migliorare la propria esistenza.

L'esercizio di attività economiche ha originato "un soggetto tecnico-economico, basato sull'organizzazione dei fattori di produzione umani e materiali ", vale a dire una forma primordiale di **"azienda"**.

Mentre per certe attività meno complesse si è potuto operare individualmente, in altre attività, per necessità obbiettive, a causa delle limitate capacità individuali, intellettive e conoscitive, perciò dei limiti fisici e dell'ingegno del singolo individuo, gli uomini hanno dovuto necessariamente unire i loro sforzi e collaborare.

Cioè, si sono dovuti organizzare, unendosi assieme in gruppi ed hanno così dato luogo a forme di collaborazione e cooperazione tra loro, inizialmente apportando il proprio lavoro, in seguito anche le ricchezze individuali, allorquando non bastava più il solo lavoro, ma necessitavano anche capitali per raggiungere obbiettivi più consistenti, dando così origine alle prime rudimentali **"forme di società"**.

In effetti l'attitudine ad unire le forze economiche di più individui per il raggiungimento di un obiettivo comune è connaturata nel genere umano, per motivi contingenti. Nell'antichità tuttavia, le principali attività venivano espletate per gli stati d'appartenenza, a favore dei quali era necessario combattere e lavorare.

Gli studiosi che si sono riproposti di datare la nascita dello spirito associativo hanno svolto accurate ricerche documentali, risalendo con le indagini nei secoli, riuscendo così ad appurare che la collaborazione in campo economico, tra individui si è manifestata fin da tempi antichissimi.

Alcuni ritengono che la forma societaria si praticasse nel periodo della civiltà greca; altri sono dell'avviso che la forma societaria sia stata regolarmente praticata nel lunghissimo periodo della civiltà romana, altri addirittura fanno risalire tale forma a civiltà precedenti.

Non sembra tuttavia che si sia riusciti a rintracciare con assoluta certezza documentale l'origine storica dell'istituto societario.

Gli studi sull'economia di epoca greco-romana hanno potuto appurare che il movimento delle merci era lento e costoso, sebbene i romani avessero un sistema di strade senza uguali e fossero molto avanzati nell'arte della navigazione.

Le tecniche degli affari erano rudimentali, non vi erano istituzioni di credito e la contabilità era primitiva.

Nel commercio non esistevano società; non esisteva un diritto commerciale autonomo, mentre sembra esistessero delle forme di corporazioni

E' però possibile che ci fosse un'organizzazione degli affari maggiore di quanto indicano i documenti che ci sono pervenuti.

In quei tempi i valori convenzionali dominanti erano valori aristocratici ostili alle attività economiche, propri di una elite agraria o di origine militare. A Roma l'attività mercantile era addirittura vietata alle classi sociali più elevate. Nella società antica l'uomo non era "individuo" economico, bensì politico. Nei testi letterali nessuno scrittore, salvo Cicerone, (che scrisse sul grande commercio) si occupava di trattati commerciali, teoria economica o teoria dello sviluppo.

Si deve dedurre che se "forme societarie" siano state praticate in quei tempi, le medesime dovevano basarsi soltanto su accordi verbali tra i soggetti che collaboravano nell'esercizio dei commerci.¹¹

Nel Medio Evo, la Chiesa mentre da un lato innalzava lo stato delle attività economiche, assegnando al lavoro manuale umano un valore morale del tutto nuovo, d'altra parte avversava le attività commerciali perché vedeva in esse uno stimolo alla cupidigia e condannava severamente l'"usura". In pratica il clero, in linea di principio era estremamente severo, mentre nei casi concreti, era molto elastico, immischiandosi addirittura in affari di ogni genere.¹²

In ogni modo, nel Medio Evo, dopo secoli di stagnazione, l'economia cominciò a progredire notevolmente, assieme all'affermarsi in tutto il bacino del Mediterraneo della potenza economica delle Città Marinare che apportarono un impulso determinante ai traffici marittimi.

¹¹ Cfr. Polanyi Karl, La sussistenza dell'uomo. Il ruolo dell'economia nelle società antiche, Ed. Einaudi Paperbacks e Readers, 2003

¹² Cfr. Le Goff Jacques, L'Italia nello specchio del medioevo Mondadori, Milano, 2003

Sulla scena sociale si afferma nel contempo la figura degli avventurosi e spregiudicati “Mercanti” che, avvertendo l’esigenza di sfruttare i lontani mercati dell’Estremo Oriente, dell’hinterland africano danno avvio a traffici intensi ed impulso ad un’era di scoperte e di espansione universale dell’Europa.

Alla fine del XII° secolo nel continente si hanno già tracce esplicite di investimenti e partecipazioni e perciò alle prime palesi “**forme di società**”, costituite a fini di lucro. Si conoscono le “**societas maris**” e le “**societas terrae**” che si distinguono tra loro per la zona di operatività.

Le contemplano i sistemi distinti di diritto marittimo e diritto commerciale che sono meno restrittivi del diritto civile.¹³

Dal XVI° secolo il centro dei traffici commerciali si spostano dal Mediterraneo all’ Atlantico ed al Mare del Nord, a seguito della scoperta dell’America.

E’ certo che nei secoli dal XVI° al XVIII°, nel periodo del “**mercantilismo**” la forma societaria abbia avuto pratica costante.

E’ altrettanto certo che significativi sviluppi e diffusione della collaborazione in forma societaria si verificarono tra la seconda metà del XVIII° secolo e gli inizi del XIX° secolo, a seguito della “**rivoluzione industriale**”, allorquando accanto alle imprese individuali e familiari, iniziarono a proliferare collaborazioni societarie.

Durante il XIX° secolo, in seguito alle trasformazioni delle industrie, originate dalla “**rivoluzione industriale**”, il fenomeno delle collaborazioni in forma societaria ebbe larga diffusione e si affermò

¹³ Cfr. Jones Philip , Medioevo ed economia europea, Mondadori, Milano

quale forma dominante di organizzazione dell'impresa, la moderna **“società per azioni”** che consentiva di raccogliere ampi capitali e di limitare il rischio di investimento al valore delle azioni sottoscritte.¹⁴

Negli Stati Uniti, l'espansione dell'economia fece sorgere, imprese di grandi dimensioni, le **“corporation”** (l'equivalente delle nostre società di capitali) che, attuando la raccolta del risparmio privato, si poterono dotare di enorme potere finanziario che consentiva loro di allargare la potenza economica e rafforzarsi sul mercato, anche attraverso accordi di tipo collusivo.

Verso la fine del secolo questi accordi assunsero la forma del conferimento, da parte degli azionisti di imprese che operavano nello stesso mercato, del capitale di queste a società fiduciarie, i **“trust”** che provvedevano poi alla gestione delle partecipazioni.

I **“trust”** furono talmente potenti, da minare addirittura l'esercizio della libera concorrenza, tanto è vero che nel 1890 venne emanata la normativa **“Sherman Antitrust Act”**.

In Europa, i mercati internazionali aperti al **“colonialismo”** e la strenua concorrenza e competitività, originarono pure la formazione di società di grandi dimensioni e gli ingrandimenti aziendali si attuarono spesso attraverso operazioni di fusione e riorganizzazione, dando origine, alla fine del XIX° secolo al processo di **“concentrazione aziendale”**.

Circa alla metà del XX° secolo, alla fine della **“seconda guerra mondiale”**, le grandi società che si trovarono ad operare su di un

¹⁴ Cfr. SCREPANTI E., ZAMAGNI S., Profilo di storia del pensiero economico, Carrocci, Roma, 2004

mercato, in cui l'accresciuto sviluppo delle comunicazioni dava la possibilità di movimentare, in tempi brevi, merci, persone ed informazioni, diedero origine, soprattutto attraverso processi finanziari e di concentrazione aziendale ad un nuovo fenomeno, la nascita delle società **“multinazionali”** che non si limitavano ad esportare le produzioni, ma esportavano nei più diversi paesi del mondo che presentavano le condizioni di mercato più favorevoli, l'intera organizzazione aziendale, vale a dire gli impianti, le attrezzature, il know-how, il management e quant'altro.

Alla fine del XX° secolo, gli sconvolgimenti geopolitica internazionali, la diffusione mondiale dell'informatica, la caduta dei regimi comunisti , l'apertura totale dei mercati internazionali, vale a dire l'avvento della **“globalizzazione”**, ha obbligato le aziende a cambiamenti profondi e definitivi, costituiti da alleanze, acquisizioni, fusioni, cioè all'attuazione dei processi di **“concentrazione aziendale”** che in questo periodo hanno raggiunto la massima diffusione, praticamente in tutti i settori, dalle società di produzione, alle società commerciali ed alle società di servizi, anche al fine di realizzare economie di scala, creatività ed innovazione.¹⁵

¹⁵ Cfr. Consultazioni su Microsoft Encarta Enciclopedia Premium, 1993-2004, Microsoft Corporation

2. Le finalità delle concentrazioni aziendali

2.1 La creazione di valore

L'Economia aziendale ci mostra la costante attenzione degli studiosi sulle **“aziende”** e sul fenomeno della **“creazione di valore”**.

“Creare valore” per una azienda significa operare al fine di realizzare le redditività dell'azienda medesima e mantenerla costantemente durante tutta la vita della stessa.

In altri termini la “creazione di valore” è la ragione per la quale si costituisce e si rende operativa una nuova azienda ed il fine che la stessa deve costantemente perseguire; come l'incapacità di creare valore è la ragione che ne decreta la fine.

L'impresa, quale complesso di beni organizzato, al fine di conseguire un risultato economico, appunto in quanto tale, per sussistere deve necessariamente “creare valore”.

E' questo lo scopo principale e la ragione di essere che ne determinano la vita e la sopravvivenza nel tempo.

La “creazione di valore” è pertanto l'obbiettivo che si deve porre l'impresa e che le consente la possibilità di produrre un reddito per i propri azionisti, di soddisfare i propri stakeholders, ma anche di partecipare alla produzione di risorse per la collettività, contribuendo così al benessere sociale.

“Creazione di valore” significa perciò accrescimento del valore dell’azienda nel tempo, non solo realizzo di reddito di esercizio.¹⁶

Significa altresì, per le aziende pubbliche di servizi (es. aziende municipalizzate di trasporto urbano) non tanto un profitto annuale quanto l’erogazione di un servizio ottimale.

Per le aziende di ristrutturazione industriale, “creazione di valore” significa non solo conseguimento di reddito quanto creazione di posti di lavoro.

L’attuale realtà economica è caratterizzata da un “cambiamento epocale”, prodotto principalmente da due avvenimenti.

Il primo, costituito dagli enormi progressi della tecnologia informatica, nel 1985, con il lancio da parte di William Bill Gates della prima versione del sistema operativo per eccellenza, cosiddetto “Windows”, utilizzato poi sui computer di tutto il mondo, che ha consentito l’introduzione di centinaia di milioni di utenti al mondo dell’informatica.

Il secondo, la caduta del muro di Berlino nel 1989, che ha significato il cedimento dell’economia pianificata, e l’affermazione del capitalismo, perciò l’avvento del “libero scambio”, l’affermazione ideologica e la dominazione del “pensiero liberale”, cioè del “liberismo” (culturale, economico e finanziario) nei confronti di ogni altro sistema.

Da allora si è verificato un processo inarrestabile destinato a coinvolgere il sistema economico di tutto il pianeta, la “globalizzazione”.

¹⁶ Cfr. GUASTRI L. Le Garzantine, Economia, Ed. RCS Quotidiani, Milano 2006 (su Lic. Garzanti Libri)

Il termine “globalizzazione” forgiato nel 1983 dal giornalista americano Theodore Levitt e reso popolare dall’economista giapponese Kenichi Ohmae è divenuto oramai un termine corrente.

A parere di Kenichi Ohmae, cit. “ l’economia globale è basata su un mondo in cui l’assenza di confini non è più ne un sogno né una possibilità, bensì una realtà, una realtà irresistibile, destinata ad avere un impatto su tutti, omissis L’economia globale è senza confini, invisibile, ciberconnessa e misurata in multipli.”¹⁷

La “globalizzazione” quale processo di integrazione tra le economie dei paesi del globo ed anche quale fenomeno economico della crescente integrazione dei mercati (Cit. Brink Lindsey) è uno dei fenomeni più impressionanti della nostra epoca e, grazie alle tecnologie informatiche sta rivoluzionando il mercato dei capitali.

Le imprese competono, anche al fine di procurarsi capitali, in quanto la raccolta dei medesimi permette l’accrescimento delle proprie strutture e perciò la possibilità di operare sul mercato internazionale, ove la “creazione del valore” è diventata la fondamentale “regola del gioco”¹⁸

Per “competere” nell’attuale mercato “globalizzato” è indispensabile che le imprese si ridimensionino, si potenzino, si ingrandiscano.

Da qui la diffusione massiccia del processo delle **“concentrazioni aziendali”**.

Il processo di “concentrazione aziendale” ebbe inizio nel corso degli anni ottanta, negli Stati Uniti d’America, allorquando le grandi società a

¹⁷ Cfr. Ohmae Kenichi, Il prossimo scenario globale, Ed. RCS libri Etas, Milano, 2005

¹⁸ Cfr. Donna Giorgio La creazione di valore nella gestione dell’impresa, Ed. Carrocci Roma, 2006

proprietà diffusa quotate in borsa, le (*public company*), iniziarono a mostrare cenni di cedimento. In campo accademico, da parte di economisti come Michael Jensen e Michael Porter se ne preconizzò la perdita di competitività, a livello internazionale.¹⁹

Contemporaneamente, nella realtà economica, si ebbe un processo di “ristrutturazioni aziendali” senza precedenti, per rapidità e dimensioni.

In breve tempo si vennero a realizzare un numero impressionante di acquisizioni, fusioni, scorpori, leveraged buy-out ed aggregazioni che portarono alla diffusione del processo delle “concentrazioni aziendali”. Tale processo aveva un unico fondamentale obbiettivo: la crescita e la “creazione di valore” per gli azionisti.²⁰

In Europa, in Francia in primo luogo, gli economisti si trovarono di fronte le medesime problematiche, le affrontarono con prudenza, convinti che la “concentrazione aziendale” non fosse la panacea universale e che al contrario potesse implicare carichi e difficoltà nei progetti di investimento e nelle prospettive di sviluppo; i medesimi dovettero poi convincersi circa la necessità del processo.²¹

Le “concentrazioni aziendali” ben presto trovarono applicazione e diffusione anche in Europa e negli altri “paesi industrializzati” e successivamente nei “paesi in via di sviluppo”.

Si diffuse così in tutto il globo il complesso e variegato processo delle **“concentrazioni aziendali”** che è strettamente correlato con gli altri

¹⁹ Cfr. SCREPANTI E., ZAMAGNI S., op. Cit.

²⁰ Cfr. DONNA G. op. Cit.

²¹ Cfr. GAL Georges, La comptabilité dans le P.M.E., base d'une gestion dynamique, Les éditions d'organisation, Paris, 1973

processi economici ed in particolare con il processo della “**creazione di valore**” e con il processo della “**globalizzazione**” e che si colloca in un particolare periodo della storia dell’economia, condizionato dal verificarsi degli eventi sopra esposti.

Si può perciò affermare, che le procedure di “**concentrazioni aziendali**”, intese sia come fusioni, che come aggregazioni o aggruppamenti sono divenute una necessità contingente, per competere in un contesto economico sempre più complesso e mutevole, in mercati globalizzati come quelli odierni, caratterizzati da un elevatissimo grado di competitività, se si voglia operare in settori diversificati, oppure in campo internazionale, al fine di poter cogliere con concrete possibilità di affermazione le opportunità offerte dal mercato.

In risposta a tali esigenze, le statistiche nazionali, europee ed internazionali lo dimostrano ampiamente, si è potuto riscontrare che l’aumento delle “concentrazioni aziendali” è una delle tendenze più significative dei nostri tempi.

Sono perciò aumentate, negli ultimi anni ed in tutti i comparti commerciali, industriali e di servizi, tutte le forme di concentrazioni e perciò le (*Mergers and Acquisitions (M & A)*), cioè le fusioni ed acquisizioni ed anche tutte le altre forme di aggruppamento ed aggregazione aziendale, quali cartelli, consorzi, associazioni temporanee di imprese, joint venture, franchising ecc.

Naturalmente lo scopo principale delle operazioni di concentrazione aziendale è quello della “creazione del valore” per l’impresa e per i suoi Stakeholders.

La “creazione del valore” che deriva dalle sinergie applicate nelle concentrazioni aziendali non si realizza immediatamente, non appena effettuato il processo di integrazione, allorquando le imprese concentrate cominciano ad operare assieme.

Il processo di integrazione, una volta espletate le procedure tecniche è molto complesso e delicato, in quanto significa profondi cambiamenti strutturali in seno alle singole aziende, nelle procedure e nelle abitudini dell’organizzazione, con significative ricadute nella cultura aziendale.

E’ normale che vi siano delle diversità di natura culturale tra le aziende integrate, soprattutto se le medesime siano di nazionalità diversa, per cui è anche normale che vi siano anche opposizioni e resistenze ai cambiamenti che necessariamente debbono essere attuati, per cui è indispensabile che, in attuazione ai principi dell’economista statunitense Richard Florida, attraverso la cultura, intesa quale canale di pensiero innovativo, si costruisca una atmosfera favorevole nelle comunicazioni tra le imprese e che si coordinino i diversi settori relativi alla informazione, conoscenza, comunicazioni, diffusione, R.&S., sperimentazione innovativa, esplorazione, creatività, innovazione, flessibilità, formazione e valorizzazione delle risorse umane.

La cultura è un canale di pensiero innovativo che spinge gli individui ad indirizzare le proprie energie intellettuali verso l’innovazione, la ricerca, l’esplorazione, le sperimentazione e la diffusione del nuovo; la medesima è oramai divenuta uno degli assi portanti della politica economica dei paesi più industrializzati.

La cultura agisce nell'economia aziendale quale agente sinergico, catalizzatore, motore di sviluppo, risorsa primaria di sviluppo, elemento centrale della catena del valore, per cui entra sempre più massicciamente nei nuovi processi di creazione di valore economico che si realizzano, soprattutto all'interno delle "concentrazioni aziendali", che sono dei processi molto delicati in cui, attraverso la collaborazione tra le differenti "governance" e risorse umane che si uniscono, è necessario procedere verso strette collaborazioni non solo di contenimento dei costi, ma più ancora verso l'innovazione e la creatività.²²

I ruoli della cultura e della comunicazione, quali valori guida delle organizzazioni, nell'attuazione delle strategie di "Mergers and Acquisitions" sono fondamentali poiché vi è la necessità di creare la massima coerenza e sinergia tra i soggetti concentratisi.

Nella realtà pratica, nei processi di "concentrazione aziendale", è indispensabile inoltre aumentare la visibilità interna ed esterna dell'operazione, la sua comprensione ed accettazione da parte di tutti gli Stakeholders delle singole aziende e soprattutto rafforzare le motivazioni ed il coinvolgimento delle governance e delle risorse umane.

²² Cfr. SACCO P.L. Dir. Osservatorio Impresa e Cultura, Cultura e competitività. Per un nuovo agire imprenditoriale, Rubbettino, RM, 2003

2.2 Miglioramento dell'economicità aziendale

Si ha la “concentrazione aziendale” allorquando una o più aziende riescono ad ottenere il controllo economico, in modo continuativo e duraturo di una azienda o di una pluralità di aziende, intendendosi per controllo l'esercizio di una influenza determinante sull'attività aziendale.

La medesima si attua:

- 1) con la fusione di due o più imprese;
- 2) con acquisto di partecipazioni al capitale, con contratto o qualsiasi altro mezzo;

Per “concentrazione aziendale” si intende un raggruppamento di imprese con il fine di ottenere un'organizzazione economica più efficiente. Può essere:

- orizzontale: se si attua fra più imprese che operano nello stesso stadio produttivo, o nel medesimo mercato rilevante;
- verticale: se si attua fra più imprese operanti a diversi stadi della filiera produttiva, verticalmente collegati;
- conglomerali: sono concentrazioni tra imprese fra cui non sussistono rapporti di concorrenza, né relazioni verticali, ma solo relazioni di complementarità di natura tecnica.²³

Le “concentrazioni aziendali” in dottrina si contraddistinguono in “concentrazioni in senso stretto” e “concentrazioni in senso lato”.

Le concentrazioni aziendali sono dei processi che, con modalità diverse, per lo più di complessa attuazione, permettono alle aziende partecipanti

²³ Cfr. MARCELLO R., IVONE M., LOIA A.M., *op. cit.*

che li realizzano, di configurare in modo del tutto nuovo la propria struttura, nonché di rapportarsi diversamente nei confronti degli ambienti di riferimento.

Sinteticamente “le concentrazioni sono accadimenti finalizzati al **miglioramento dell’economicità di un’azienda** mediante la combinazione della sua struttura con quella di altre aziende”²⁴

In precedenza si è trattato di “ creazione di valore” e perciò di “economicità aziendale”, tuttavia sarebbe estremamente limitativo attribuire alla sola economicità aziendale, il fine delle concentrazioni aziendali, in quanto nel processo entrano una pluralità di determinanti e di interessi istituzionali e non, anche in un’ottica sovra-aziendale.

L’azienda ha per scopo la produzione di beni o servizi a livelli crescenti di efficienza, per cui le finalità di concentrazioni rivolte a fusioni ed acquisizioni che raggiungono produzioni più efficienti attraverso lo sfruttamento di economie di scala, rientrano la le finalità primarie purché contemperino anche il soddisfacimento dei bisogni e delle aspettative della collettività, oltre quelli degli “*stakeholders*”.

Da un’ottica istituzionale, altre finalità primarie sono rappresentate dalla concentrazione tra imprese operanti in un medesimo settore, in modo che le medesime con l’unione si potenzino e riescano perciò ad essere competitive sul mercato internazionale “globalizzato”.

Altra finalità di concentrazione aziendale di carattere oggettivo, tuttavia di primaria importanza è rappresentata oltre che dall’accrescimento di valore dell’azienda, dal mantenimento di tale valore nel tempo, dal

²⁴ COLOMBO G., op. cit.

perpetuare appunto tale valore,²⁵ in modo da rispondere positivamente alle attese degli azionisti investitori, mantenendo ai medesimi un flusso costante e remunerativo dei dividendi ed il valore delle azioni, in modo da assicurare nel tempo lavoro e retribuzioni alle risorse umane, in genere agli “*stakeholders*” ed inoltre in modo da assicurare potere e adeguate remunerazioni alla “*governance*”.

Circa il concetto di accrescimento di valore aziendale e mantenimento nel tempo del medesimo, nei riguardi degli investitori, delle risorse umane o dipendenti e degli “*stakeholders*”, le affermazioni di cui sopra appaiono nei processi di concentrazione aziendale evidentemente ovvie e non richiedono approfondimenti.

Al contrario occorre porre invece attenzione alla posizione del “*management*”.

Infatti, al momento attuale, esiste una marcata distinzione tra “proprietà” ed “amministratori”, in quanto le aziende non sono più governate dalla proprietà, bensì dai “*managers*”, i quali sono detentori del potere decisionale nella conduzione aziendale, in maniera tanto evidente per cui si deve affrontare addirittura un potenziale “conflitto di interessi” all’interno dell’impresa.

Il manager nella gestione aziendale, in effetti, orienta la propria decisionalità in funzione di una “propria personale curva di utilità” che non coincide obbligatoriamente con quella degli azionisti proprietari dell’azienda.

²⁵ MASINI C., op. cit.

Il manager, in quanto particolare privilegiato prestatore d'opera o risorsa umana ha e coltiva una propria gamma di obiettivi personali che sono: un elevato compenso, una serie notevole di “*benefit*”, potere di influenza e prestigio sociale, il perseguimento dei quali non coincidono sempre con gli interessi dell'azienda, anzi addirittura a volte possono essere contrastanti.²⁶

Anche i processi di concentrazioni aziendali possono divergere dalle mire e dagli interessi personali dei “*managers*”, in quanto se due aziende si uniscono, uno dei manager perderà certamente potere e remunerazioni a favore dell'altro; per cui i dirigenti potrebbero essere portati a favorire scelte di “*Merger and Acquisitions*” più in funzione di un proprio interesse personale che non in vista del bene comune dell'impresa.²⁷

L'approfondimento dello studio delle finalità delle singole aziende che entrano in gioco nella concentrazione è fondamentale per la comprensione del processo stesso.

Tali finalità vengono a condizionare sia la scelta di intraprendere o meno il processo, che le modalità stesse di concentrazione.

Ed è altrettanto importante esaminare sia le finalità dell'azienda che intende acquisire, quanto quelle dell'azienda che subisce l'eventuale acquisizione, sia i piani e le aspettative della “proprietà”, quanto quelle delle “risorse umane” e le rispettive “culture aziendali” che dovrebbero armonizzarsi.

²⁶ DE LUCA F., Modelli internazionali di governo dell'impresa e performance aziendale: alcuni profili evolutivi, Libreria dell'Università, Pescara, 2006

²⁷ GIACOMOTTI E., CLARKE C. J., Acquisire con successo, 1988

Chiaramente il “*focus*” del processo di concentrazione aziendale è l’economicità dell’operazione come redditività nell’immediato e quale prospettiva futura di accrescimento e mantenimento di valore, oltre che raggiungimento di presente e durevole “vantaggio competitivo”.

L’economicità dell’operazione di concentrazione aziendale ha dirette ripercussioni sugli “interessi istituzionali” che sono costituiti dagli interessi degli azionisti dell’azienda acquirente, dagli interessi degli azionisti dell’azienda acquisita, se i medesimi rimangono azionisti della nuova azienda, agli interessi delle “risorse umane” o “prestatori d’opera” sia dell’azienda acquirente che dalla o dalle aziende acquisite, i quali mirano ovviamente alla conservazione del posto di lavoro ed eventualmente a condizioni di lavoro migliorative.

Per parte loro gli azionisti dell’acquirente e coloro che rimangono azionisti hanno ambizioni di miglioramento della redditività e pertanto del valore dei propri investimenti, mentre gli azionisti che cedono le loro quote mirano a conseguire il massimo possibile quale remunerazione della propria cessione, ad ottenere le migliori condizioni di pagamento non essendo assolutamente interessati a quelle che saranno le prospettive future dell’azienda che vanno cedendo. A loro interessa solo monetizzare.

Dall’enumerazione di tutti gli interessi, a volte divergenti, coinvolti nell’operazione di concentrazione si comprende che il successo, la conclusione positiva di un processo, dipende dall’aver saputo equilibrare al meglio possibile tutti gli interessi ed avere soddisfatto le aspettative ed inoltre dall’apporto costruttivo di tutte le parti in causa.

Non deve essere poi sottovalutato il processo di armonizzazione tra le aziende che mette a confronto “culture aziendali diverse”, qualche volta antitetiche.

Viene a verificarsi così durante l’operazione una relazione causale tra azienda ed ambiente, in cui entrano in gioco in modo soggettivo percezioni e cognizioni sia degli azionisti che del “*management*”.²⁸

La dottrina economica analizza due sviluppi principali di questo rapporto con l’ambiente, da parte dell’azienda.²⁹

Il primo sviluppo consiste nel fatto che l’allocazione delle risorse all’organizzazione prodotta dalla concentrazione, è più efficiente dell’allocazione che si verificava in seno alle singole aziende, viste singolarmente, prima della concentrazione stessa.

Si può affermare pertanto che si verifica una reazione positiva all’ambiente caratterizzata da un processo di adattamento delle aziende che vengono così a realizzare economie di gruppo.

Il secondo sviluppo consiste nell’ottenimento della riduzione della pressione competitiva, mediante processi crescenti di aggregazione.

Infatti l’azienda singola sul mercato è condizionata da altre forze economiche competitive ed a sua volta esercita la propria pressione sul mercato, allo scopo di alleggerire la pressione subita e crearsi la propria nicchia.

Con l’attuazione di processi di concentrazione, quali ad esempio l’acquisizione delle aziende dei fornitori, dei clienti o dei concorrenti le

²⁸ GRANDORI, Teorie dell’organizzazione, 1984

²⁹ AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., Economia aziendale, 1989

aziende che mettono in atto tali strategie, riescono a bonificare l'ambiente nel senso di allargare i confini ambientali, ad alleggerire pressioni subite ed esercitate e di conseguenza a migliorare l'efficienza aziendale.

Con riferimento all'ambiente, si può affermare che le operazioni di "concentrazione aziendale" raggiungono il fine di permettere alle imprese partecipanti di modificare in senso positivo le proprie relazioni nei confronti dell'ambiente stesso, per quel che concerne la propria dinamica e la propria struttura ed inoltre per ciò che riguarda finalità ed aspettative degli "*stakeholders*" delle aziende stesse.

3. Sistemi di concentrazione

Si ha la “concentrazione aziendale” allorquando una o più aziende riescono ad ottenere il controllo economico, in modo continuativo e duraturo di una azienda o di una pluralità di aziende, intendendosi per controllo l’esercizio di una influenza determinante sull’attività aziendale. La medesima si attua:

- 1) con la fusione di due o più imprese;
- 2) con acquisto di partecipazioni al capitale, con contratto o qualsiasi altro mezzo;³⁰

Diverse sono le modalità ed i sistemi in cui si possono suddividere i processi di concentrazione.

A parere di Colombo G.³¹ una ottica interessante di modalità di classificazione, concerne l’aspetto della pianificazione dell’operazione.

In tale ottica si può effettuare la distinzione tra “concentrazioni pianificate” e “concentrazioni opportunistiche”.

Per “concentrazioni pianificate” si intendono quelle concentrazioni aziendali in cui l’“azienda selezionatrice attiva”, cioè l’azienda promotrice dell’operazione, organizza e pianifica la propria attività, con un grado di interazione con l’“azienda selezionata” “*target*” che concorre a determinare i risultati con un insieme razionale e volontario.

Il processo viene interpretato come un “output” di un processo globale ponendo “l’attenzione alle dinamiche del processo ed alla individuazione

³⁰ MARCELLO R., IVONE M., LOIA A. M., op. cit.

³¹ COLOMBO G., op. cit.

di particolari approcci metodologici (si potrebbe ad esempio rappresentare la selezione in termini di teoria dei giochi)”³²

Per “concentrazioni opportunistiche” si intendono quei processi che vengono attuate dalle aziende, al momento, per decisioni opportunistiche non pianificate, allorquando il “management” intravede per la propria azienda favorevoli possibilità di migliorare competitività e redditualità.

E’ il tipico caso dell’azienda che “sta alla finestra” in quanto “non ha impostato una politica di acquisizione, ma si propone di cogliere le opportunità che si presentano in vari settori, essendo disponibile anche a scorporare date combinazioni particolari precedentemente acquisite per rendere disponibili le risorse finanziarie da destinare ad altre concentrazioni che si rivelassero in seguito convenienti....”³³

E’ tuttavia evidente che l’azienda attrice, una volta abbracciata l’opportunità di concentrazione che le è capitata e sembrata opportuna, espleti tutta la procedura cautelativa ed informativa necessaria.

Nella realtà aziendale i due approcci possono addirittura coesistere in quanto la strategia di un’impresa può oscillare tra le due alternative.

Tuttavia un ruolo significativo viene interpretato dall’ambiente, in quanto in un ambiente imprevedibile o soggetto a forti spinte dinamiche è forse più naturale attuare politiche di “concentrazioni opportunistiche”, mentre in un ambiente stabile ed economicamente più tranquillo è d’uopo attuare “concentrazioni pianificate”.

³² COLOMBO G. pag. 188, op. cit.

³³ COLOMBO G. pag. 189, op. cit.

Altra possibile classificazione di modalità e sistemi di suddivisione delle concentrazioni aziendali è quella studiata da Airoldi G., Brunetti G. e Coda V.

I medesimi diversificano le linee di estensione delle concentrazioni aziendali attribuendo combinazioni in senso “orizzontale”, “verticale” e “spaziale”.³⁴

Si intende per “estensione orizzontale” detta anche “diversificazione” “la numerosità e la disomogeneità delle combinazioni parziali svolte dall’azienda, secondo varie forme di aggregazione. Frequentemente all’accrescersi dell’estensione orizzontale corrisponde anche la costituzione di aggregati interaziendali, gruppi economici o alleanze”.

Caratteristiche dell’“estensione orizzontale” sono le seguenti:³⁵

- suddivisione del rischio generale di impresa tra le aziende partecipanti e perciò riduzione del rischio delle singole imprese;
- possibilità di conseguire superiori livelli di redditività proprio in virtù della maggiore dimensione aziendale;
- maggiore disponibilità di flussi monetari con possibilità di investire i medesimi in altre combinazioni.

L’“estensione verticale” è invece caratterizzata dalla disomogeneità dell’insieme delle fasi del processo produttivo aziendale. Si fa ricorso ad un concetto di internazionalizzazione per definire fasi della produzione che dovrebbero, in mancanza essere acquisite dal mercato esterno.³⁶

³⁴ AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., op. cit.

³⁵ ANSOFF H. I., Strategia aziendale, 1974

³⁶ VARACCA P., La valutazione dell’integrazione verticale, 1991

Tale disomogeneità viene rettificata da tale tipo di “estensione” perciò con l’incorporazione di clienti o fornitori.

Pertanto caratteristiche dell’“estensione verticale” sono:³⁷

- assorbimento dei margini del fornitore e del cliente incorporato;
- miglioramento della qualità dei prodotti o servizi dovuta ad una migliore tecnica produttiva ed una maggiore coordinazione;
- conseguimento di economie di scala;
- riduzione dei costi di transizione.

Oltre alle estensioni considerate occorre anche considerare l’“estensione spaziale” che consiste nell’ampliamento delle unità operative localizzate in luoghi diversi,³⁸ attualmente in periodo di piena “globalizzazione” localizzate anche all’estero, necessarie per la complessità gestionale, organizzativa e tecnologica.

Le determinanti di tale “estensione” sono quelle dell’estensione orizzontale addirittura con notevoli livelli di accentuazione.

Circa l’“estensione spaziale” un settore di particolare applicazione è rappresentato per motivi facilmente intuibili dalle aziende di credito.

Se si sposta la visuale di analisi da un concetto in prevalenza strategico ad un concetto economico, definiamo le concentrazioni aziendali in modo classico quali “un raggruppamento di imprese, con il fine di ottenere un’organizzazione economica più efficiente”.

Perveniamo così alla classificazione in:

³⁷VARACCA P., Gli assetti tecnici e la struttura dei componenti di reddito,1986

³⁸MASINI C., op. cit., 1979

- orizzontali: se si attua fra più imprese che operano nello stesso stadio produttivo, o nel medesimo mercato rilevante;
- verticali: se si attua fra più imprese operanti a diversi stadi della filiera produttiva, verticalmente collegati;
- conglomerati: sono concentrazioni tra imprese fra cui non sussistono rapporti di concorrenza, né relazioni verticali, ma solo relazioni di complementarità di natura tecnica.³⁹

Andando a trattare diffusamente dei diversi tipi di concentrazioni sotto l'aspetto dell'estensione spaziale, torniamo al concetto di "concentrazione orizzontale" che come sopra specificato, è quella che ha luogo tra aziende che operano sugli stessi prodotti e con economie assimilabili a quelle che derivano dall'aumento delle dimensioni dei singoli impianti.

Tra le "concentrazioni orizzontali" rientrano tutte le economie di acquisto, di vendita, di finanziamento, rafforzate notevolmente dalla contrazione della concorrenza.⁴⁰

Le economie di acquisto pur intimamente connesse tra loro si dividono tra economie connesse all'efficienza interna ed economie riferite alla forza contrattuale.

Ci troviamo invece di fronte alle "concentrazioni verticali"⁴¹ allorquando la concentrazione riguarda aziende di produzione di beni complementari

³⁹Cfr. MARCELLO R., IVONE M., LOIA A.M., op. cit.

⁴⁰SPEIGHT H., Economics and industrial efficiency, 1987

⁴¹FLORENCE S. P., The logic of British and American Industries. A realistic analysis of economic structure and government, 1965

e strumentali, l'attività delle quali si dispiega in stadi cronologicamente susseguenti che si integrano.

Anche nella fattispecie il fenomeno della concentrazione mira ad “abbassare il costo di produzione con la realizzazione di economie di una produzione su larga scala, operando in funzione di una maggiore stabilità della stessa e con margini di indipendenza delle oscillazioni di prezzi e quantità prodotte.”

“Vi sono anche “concentrazioni miste” o “concentrazioni diagonali” che raggruppano congiuntamente i caratteri delle “concentrazioni orizzontali” e delle “concentrazioni verticali”, ad esempio, concentrazioni di aziende che producono beni diversi, dello stesso stadio o complementari”⁴²

In ogni modo, veniamo ora ad esaminare le cause di fondo del fenomeno delle concentrazioni aziendali.

Circa le “integrazioni orizzontali” il Liefmann, già nel 1934, osserva che “tra gli scopi fondamentali di tale tipo di combinazioni si riporta il mantenimento e l'aumento dei risultati economici delle aziende associate evidenziando le economie reali realizzate con l'attività in comune, attraverso la creazione di laboratori di ricerca e scambio e trasmissione di idee ed esperienze.”⁴³

E' singolare osservare che il pensiero di Liefmann del 1934, è stato attualmente ripreso da studiosi di economia applicata a settori produttivi, quali ad esempio Richard Florida.

⁴² GALASSI, op. cit.

⁴³ LIEFMANN V., Cartelli, gruppi e trust, 1934

I medesimi considerano canali di pensiero innovativo, che spingono verso il vantaggio competitivo l'informazione, la conoscenza, la comunicazione, la ricerca e sviluppo ecc., abbracciando totalmente le idee dello studioso succitato.

Altri autori sono invece interessati agli strumenti di regolazione, eliminazione e controllo della concorrenza, quali altri scopi fondamentali delle concentrazioni aziendali.⁴⁴

A parere di Clark J.M., che scriveva nel lontano 1932, le “integrazioni orizzontali”, “tendono all’eliminazione della concorrenza quando si formano a conseguenza di un conflitto “oligopolistico” o “oligopsonistico” e le ragioni principali per il sorgere di “combinazioni orizzontali” non sono tanto le economie realizzabili, ma le esigenze di eliminazione della concorrenza per garantire la redditività”.⁴⁵

In genere i “raggruppamenti orizzontali” avvengono a seguito di libere scelte del “*management*” allo scopo di realizzare miglioramenti delle situazioni delle singole aziende che una volta integrate riescono a mettere in comune le organizzazioni di acquisto, di produzione, di vendita realizzando concrete mutazioni di conduzione e di rapporti sul mercato.

Tali obiettivi, oltre che con la concentrazione possono realizzarsi con forme di cooperazione: è il caso del settore agricolo in cui per affrontare il mercato si sono realizzate particolari forme di associazionismo.

⁴⁴ AZZINI L., I gruppi. Lineamenti economico aziendali, Giuffrè, Milano, 1968; CAPALDO P. La programmazione aziendale, 1965.

⁴⁵ CLARK J.M., Overhead Cost, 1957

Tornando invece alle “integrazioni verticali” che in genere vengono realizzate soprattutto il mantenimento di posizioni competitive e per raggiungere migliori risultati economici, le medesime concernono acquisizioni di aziende “*a monte*“, cioè aziende fornitrici, allo scopo di assicurarsi approvvigionamenti tecnicamente più facili ed economicamente più vantaggiosi, ovvero acquisizione di aziende “*a valle*” per ottenere diretti sbocchi di mercato, senza dover dipendere ad esempio dai grossisti e pervenire così direttamente ai consumatori con propri servizi di distribuzione.

Tornando alle “integrazioni a monte” le medesime, collegate direttamente all’efficienza tecnica dello svolgimento di una sequenza programmata di operazioni correlate ed al mantenimento di un flusso continuo e conveniente di forniture, vengono attuate quando nella produzione si riscontrano difficoltà di approvvigionamento di materie prime, in quanto ad esempio le medesime debbono rispondere a particolari standard qualitativi e tecnici e perciò si possono trovare difficoltà nel reperirle presso i fornitori che magari non sono in grado di raggiungerli, ovvero nel caso contrario quando le materie prime o meglio i semilavorati ceduti dai fornitori siano di elevata specializzazione tecnica, tali che i fornitori possano esercitare pressioni monopolistiche sui prezzi.

Pertanto non è più soltanto una questione di “risparmio di costi” quanto un elemento più sottile di “far fronte a condizioni di incertezza”.

Per quanto concerne il processo di “integrazione a valle” il medesimo è originato soprattutto da considerazioni mercantili, in quanto si tratta di

assorbire uno o più stadi del processo commerciale di distribuzione per raggiungere risultati di vantaggi competitivi sul mercato finale.

In conclusione è opportuno sottolineare che i due processi, quello di “integrazione orizzontale” e quello di “integrazione verticale” possono addirittura essere connessi, nel senso che l’”integrazione orizzontale” può precedere l’”integrazione verticale”.

Chandler afferma “...l’intensità ed il numero dei fattori di impulso e di sviluppo verticale sono intimamente connessi allo sviluppo orizzontale, cioè alla capacità produttiva aziendale, che oltre certi limiti pone il problema di convenienza economica della produzione diretta di materie, semilavorati, prodotti finiti, in luogo dell’acquisto,e poi si accentua in una sequenza che si estende sempre più a valle in misura sovente più che proporzionale allo sviluppo orizzontale”⁴⁶

⁴⁶ CHANDLER A.D., *Strategy and Structure*, 1963

4. La dimensione tecnologica delle concentrazioni

La dimensione tecnologica delle concentrazioni aziendali è uno degli aspetti più importanti che riguardano il processo, poiché si tratta di determinare nuovamente l'assetto tecnico delle aziende e ciò è molto problematico sia in una azienda commerciale e di servizi e tanto più in aziende industriali in cui la tecnologia è basilare.

Pertanto allorquando si decide di mettere in atto operazioni di concentrazione, occorre valutare attentamente la complementarietà e la compatibilità delle aziende partecipanti, sotto l'aspetto tecnico, in quanto si dovrà poi pervenire alla armonizzazione e coordinazione dei differenti sistemi tecnici del nuovo concentrato aziendale di risulta.

Non solo, poiché altro problema che si pongono le aziende attrici attive dei processi è quello addirittura di impossessarsi e di apprendere le tecnologie delle aziende "*target*".⁴⁷

Per cui in tali concentrazioni gli obiettivi sono duplici: quello di ampliare le proprie combinazioni economiche e quello di apprendere tecnologie innovative che possano permettere oltre che di migliorare la propria tecnologia produttiva, di ampliare la produzione stessa espandendola in altri settori.

Viene da domandarsi se per una azienda con tecnologia avanzata è più conveniente dedicare le risorse a R. & S. all'interno dell'azienda stessa,

⁴⁷ LINK N.L., Acquisition as source of technological innovation, 1988, EDWARDS, M & G planning models, 1987

ovvero procedere ad operazioni di acquisizione al fine di venire in possesso di nuove tecnologie.

La risposta sembra essere positiva per la seconda scelta, quella delle acquisizioni quali concentrazioni aziendali, poiché una grande impresa, con una cultura aziendale radicata, diventa conservativa e perciò meno propensa a recepire informazione, conoscenza, comunicazione, R. & S., sperimentazione tecnologica innovativa e conseguentemente a sviluppare creatività ed innovazione che sono i valori su cui si punta al momento attuale.

Pertanto da una prospettiva di “apprendimento tecnologico” sono preferibili le operazioni di concentrazioni poste in essere allo scopo di apportare alla grande impresa la cultura innovativa della nuova piccola impresa. Si tratta delle cosiddette “acquisizioni educative”⁴⁸

Nella realtà aziendale si riscontrano abbastanza frequentemente acquisizioni di piccole imprese, innovative sul piano tecnologico, da parte di grandi aziende operanti in settori caratterizzati da tecnologie mature. Tali operazioni dette operazioni di “*corporate venture capital*” vengono effettuate con il duplice scopo di realizzare plusvalenze con la successiva cessione del capitale acquisito ed al tempo stesso assorbire tecnologia durante il tempo di partecipazione.⁴⁹

“Si ribadisce che in queste operazioni, tipicamente di natura finanziaria vengono acquisite partecipazioni (azioni o quote) nelle società “*target*”, con la finalità di realizzare, dopo un certo lasso di tempo, un

⁴⁸ INVERNIZZI G., MOLTENI M., SINATRA A., Imprenditorialità interna, 1988

⁴⁹ BRUGNOLI C., La ricerca di crescita e di innovazione: c.v.c., 1989

significativo “*capital gain*”, dato dalla differenza tra l’acquisto e la vendita quale disinvestimento, detto “*way out*”.

Tali operazioni di “*corporate venture capital*” possono avere anche finalità industriali, non solo speculative e tendono alla realizzazione di gruppi basati su sinergie produttive, commerciali, di R. & S. e perciò interessano il presente lavoro.”

A questo proposito, emblematica e sintomatica è l’esperienza della FIAT, la quale nel tempo, ha proceduto all’acquisizione della Bianchi, della Lancia, dell’Alfa Romeo, della Ferrari e, a conferma dei ragionamenti sviluppati dallo scrivente, ha dovuto superare seri problemi dal punto di vista dei diversi “assetto tecnologici” delle aziende acquisite. Alla fine, fondamentalmente, ha migliorato la propria tecnologia ed attualmente dal punto di vista del processo tecnologico, si trova in posizioni favorevoli nell’affrontare il mercato, con i risultati che sono ben conosciuti.

Sempre in merito al quesito circa la convenienza dello sviluppo tecnologico interno, rispetto allo sviluppo tecnologico mediante acquisizioni, se si esamina la prospettiva dei “tempi per l’acquisizione di nuova tecnologia” si deduce che i tempi interni sarebbero più lunghi.

Infatti con l’acquisizione di nuove piccole aziende con tecnologie innovative ed intensi processi di crescita il processo di sviluppo tecnologico è molto più veloce e permette l’acquisizione di un vantaggio competitivo in anticipo sui concorrenti.

Se invece vogliamo esaminare la prospettiva di convenienza dal punto di vista dell’“influsso del ciclo economico”, l’investimento nelle

concentrazioni è più costoso, rispetto allo sviluppo di tecnologie interne e richiede notevoli investimenti finanziari , per cui nella realtà aziendale, è molto frequente l'ampio ricorso al mercato del credito.

Si hanno condizioni propizie all'uso della "leva finanziaria" (*leverage buy-out*) poiché "il ritorno atteso degli investimenti nel capitale delle imprese a tecnologia avanzata supera il costo dei prestiti, disponibili in quantità elevate a fronte del ciclo positivo".

Al momento in cui verrà a cambiare la congiuntura, dopo un iniziale fenomeno di acquisizione da parte di grandi imprese economicamente solide nei confronti di piccole imprese con tecnologia avanzata, ma con squilibri monetari in corso, si avranno tendenze di concentrazioni delle risorse su combinazioni economiche che costituiscono il cuore dell'attività aziendale (*core business*).

In questo momento si ridurranno le operazioni di fusioni ed acquisizioni (*Mergers and Acquisitions M. & A.*) si avranno operazioni inverse di scorporo e per R. & S. si investirà all'interno dell'impresa.

Volendo passare all'esame delle complementarità in quanto ad assetto tecnologico aziendale, si può osservare che più che la medesima è accentuata, nel senso di aziende con assetti tecnici e tecnologie simili, più le operazioni di concentrazione tendono allo scopo di realizzare principalmente "economie di scala".

Infatti nel caso di aziende tecnologicamente simili, la concentrazione produce aziende di maggiori dimensioni, con assetti tecnologici costituiti da impianti, macchinari, attrezzature, laboratori di ricerca e sperimentazione di dimensioni e capacità talmente consistenti ed efficaci

da produrre “economie di scala” proporzionali all’accrescimento dimensionale. In conclusione, la concentrazione di aziende con assetti tecnici complementari, normalmente genera “economie di scala” correlate alla accresciuta dimensione aziendale.

Nel caso di concentrazioni tra aziende, allorquando si deve procedere ad operazioni di “variazioni ed aggiustamenti dell’assetto tecnico” possono sorgere delle problematiche relativamente alle risorse umane adibite appunto ai settori tecnici, in quanto non tutti sono disponibili alle innovazioni e comunque ai mutamenti di tecniche o di mansioni, per cui si può verificare che il personale di diversa provenienza, perciò con diverse culture aziendali sia scarsamente collaborativo.

Tale problematica di armonizzazione di culture diverse in caso di concentrazioni, non concerne ovviamente soltanto le risorse umane tecniche, bensì tutto il personale di ogni settore aziendale, ma il problema è di tale importanza ed entità da essere separatamente ed approfonditamente trattato.

Quando la concentrazione avviene tra aziende con una diversa matrice tecnologica, ed esempio tra aziende grandi con tecnologia matura ed imprese nuove e piccole con tecnologie avanzate divengono primarie le esigenze di apprendimento ed acquisizione delle tecnologie innovative, cioè la concentrazione è strumentale al trasferimento di conoscenze, tecniche, metodologie e di tutte le componenti immateriali di carattere tecnico. Le combinazioni economiche delle diverse strutture normalmente avvengono con un certo grado di autonomia e forse con minori difficoltà di adattamenti.

Nella fattispecie divengono fondamentali gli “aspetti soggettivi” degli assetti tecnici, cioè le problematiche di apprendimento che sono uno dei principali obiettivi di queste concentrazioni, effettuate principalmente per assorbire tecnologie innovative, cioè al fine dell’“ apprendimento organizzativo”.⁵⁰

Il cosiddetto “apprendimento organizzativo” per potere dare risultati positivi in termini di progresso tecnologico e conseguentemente produrre risultati economici dovrà trovare adeguati assetti organizzativi e soprattutto idonea cultura d’impresa.

L’informazione, la conoscenza, la diffusione della medesima attraverso la comunicazione, la disponibilità all’addestramento e formazione, l’apertura mentale alla tecnologia avanzata, efficienti uffici di R. & S., la disposizione alla sperimentazione innovativa ed all’esplorazione, la flessibilità, dovranno essere valori presenti nell’azienda, a tal punto che possano permettere l’accoglimento del nuovo in piena coerenza con la “mission” dell’azienda stessa.

Tutto ciò permetterà la creatività e l’innovazione che sono a detta degli studiosi di Economia applicata a settori produttivi, i valori su cui devono puntare le aziende che con operazioni di concentrazione aziendale vogliono affermarsi nell’attuale contesto della “globalizzazione”.

⁵⁰ NORMANN R., Le condizioni di sviluppo dell’impresa, 1979

5. Le concentrazioni come processo strategico aziendale

Si intende ora studiare le “concentrazioni aziendali” dall’ottica delle “strategie d’impresa”, intese come un sistema di scelte ed azioni da adottare, ai fini della determinazione del suo posizionamento sul mercato, riguardo al perseguimento di condizioni di economicità o all’acquisto o mantenimento di un vantaggio competitivo.

Tra le diverse strategie d’impresa, ai fini delle concentrazioni ci interessano le “strategie di area di affari”, volte all’acquisizioni di capitale delle aziende concorrenti, fornitrici o clienti e quelle di “differenziazione del portafoglio di aree strategiche”, quest’ultime possibili con quelle imprese che hanno livelli di compatibilità adeguati a quelli dell’azienda che intende dar vita al processo di concentrazione e possibilità di collocazioni dei prodotti su mercati alternativi, che permettano di conseguire una diversificazione della produzione di base.

Il processo prende origine dal “*management strategico*” che effettua un’analisi a tutto campo dell’ambiente, lo interpreta, effettua una diagnosi economica, formula una strategia. Quindi stabilisce una pianificazione delle azioni da intraprendere, posizionando l’impresa nel suo insieme, coordinando le sue azioni ed amministrando la sua strategia attraverso un processo ordinario di attuazione, reimpostando le sue procedure e le sue strutture organizzative.

Attua cioè un processo di autoregolazione dei sistemi o sottosistemi aziendali che si ispira alla “formula imprenditoriale”.⁵¹(figura 1)

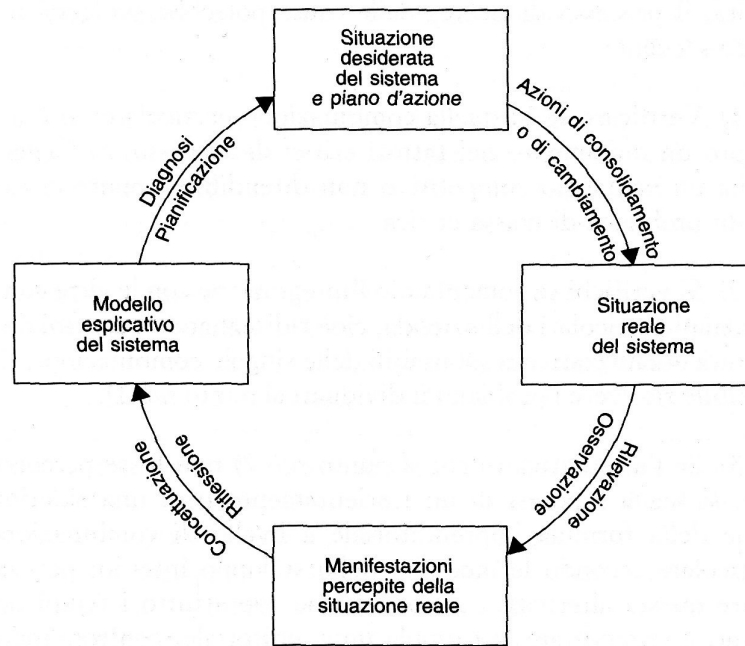


figura 1

“Una formula imprenditoriale unisce in modo coerente:

- 1) quello che si intende offrire (il sistema di prodotto /servizio);
- 2) a chi lo si vuole offrire (il mercato prescelto);
- 3) come fare per offrirlo (la struttura aziendale).

E’ necessario sottolineare che non esiste un sistema di prodotto migliore in assoluto, così come non esiste una struttura aziendale ideale. Il sistema di prodotto e la struttura aziendale possono essere giudicati in modo

⁵¹ CODA V., La valutazione della formula imprenditoriale, 1984

positivo o negativo a seconda di come si legano fra loro e con le caratteristiche del mercato al quale l'impresa si rivolge.

Una “formula imprenditoriale” sarà di successo solo quando vi sarà coerenza fra i suoi elementi.”

L'analisi di cui sopra prende spunto dalla “teoria dei sistemi” e ripresa dal Coda, conduce alla diagnosi del problema ed alla conseguente pianificazione dell'azione.⁵²

Nella definizione di Ansoff (1979) la “massa critica” è “il livello di budget appena sufficiente a mettere in grado le imprese di coprire i costi delle transazioni commerciali con l'ambiente”.

Secondo Michael Porter il concetto di “massa critica” si correla al livello di risorse da mettere in campo, per conseguire una posizione di sicurezza nel settore, ed è funzione sia del raggio d'azione dell'impresa che del livello di forze messe in campo dalle altre aziende concorrenti.

Nell'ottica di strategie compatibili con il processo di concentrazione, allorquando nell'azienda vengono riscontrate situazioni di diseconomicità, di problematiche di vantaggi competitivi da mantenere o da conquistare, di problemi relativi alla “massa critica” sopra definita, il processo si può evidenziare sinteticamente nelle seguenti fasi:

- 1) verifica all'interno dell'azienda, se vi è la possibilità di correggere o meglio di ridisegnare le competenze delle singole unità organizzative ed in tal modo addivenire alla risoluzione dei problemi individuati;

⁵² CODA V., L'analisi delle relazioni causa-effetto nel governo delle imprese, 1983

- 2) in caso negativo tentativo di riorientamento o ridefinizione della formula imprenditoriale mediante una differente formula di sviluppo interno;
- 3) nell'impossibilità di praticare alcuna delle due soluzioni di cui sopra, risulta opportuno ricorrere ad operazioni di concentrazione aziendale in senso stretto, ad esempio acquisizioni, ovvero in senso lato con contratti o accordi strategici.

Quanto si è cercato di esporre più sopra in modo abbastanza semplicistico, in definitiva significa che è opportuno ricorrere strategicamente ad operazioni di concentrazione, per il mantenimento di “condizioni di economicità”, previa attuazione di una serie di provvedimenti interni con esito insoddisfacente.

Il percorso strategico sopra analizzato rientra nell'ambito del “processo decisionale razionale”, intendendosi per concetto di razionalità “l'efficiente impiego di mezzi, atti a conseguire i fini dell'agire economico” ed è in totale contrapposizione alla concezione che vuole le concentrazioni aziendali come una “espressione delle strategie emergenti” dal contesto organizzativo.

Nella prima concezione, quella del “processo decisionale razionale” vengono analizzate due positive alternative, per la risoluzione dei problemi aziendali e conseguente crescita, una all'interno dell'azienda e la seconda con aggregazioni all'esterno dell'azienda mediante acquisizioni o altro tipo di concentrazioni.

Pertanto le eventuali scelte aggregative sono la risultanza di un orientamento strategico di fondo, non già una decisione contingente ad un particolare momento della vita aziendale.

Le strategie aggregative d'altro canto sono anche condizionate da quella che è la “*mission*” dell'azienda, nel senso che se un'azienda ha una filosofia aziendale, obiettivi generali, convinzioni, valori condivisi all'interno di essa, limitati o ristretti, adirà soltanto a strategie di sviluppo all'interno, al contrario un'azienda con una “*mission*”, cioè una strategia di base consistente, ampia, concreta, sarà molto propensa a pianificare scelte di carattere concentrativi.

Se l'azienda ha orizzonti temporali brevi, dovrà adottare politiche di crescita esterne, perfezionabili in tempi ristretti.

Se l'azienda ha invece una “*vision*”, cioè un obiettivo di fondo a medio e lungo termine, cioè ha tempo a disposizione può pensare anche di realizzarlo, attraverso scelte di politica economica interne.

In ogni modo la scelta di crescita interna o esterna dipende anche e forse soprattutto dalla filosofia aziendale e dalla cultura di fondo che determinano in modo significativo la scelta delle strategie.

Poiché le strategie organizzative, gestionali e di crescita delle aziende sono numerose, basti accennare alle strategie di differenziazione, concorrenziali, di apprendimento, di business e di corporate, di segmentazione ecc. ed accompagnano tutta la vita aziendale, anche nei momenti più difficoltosi, le medesime risultano indispensabili alla sopravvivenza aziendale

Se si esamina la scelta delle operazioni di amministrazione straordinarie, le concentrazioni, a livello di strategie di “*corporate business*”, si può affermare “che l’ambito decisionale più direttamente correlato è quello delle ‘strategie di portafoglio’, che riguarda le decisioni sul grado di estensione orizzontale delle combinazioni economiche, sulla loro diversificazione, sull’entità delle risorse da allocare.”

Quando sono le ‘strategie di portafoglio’ a determinare la scelta del processo di concentrazione aziendale, tutte le altre strategie a livello di “*corporate*” e cioè le “strategie economico finanziarie”, le “strategie organizzative”, le “strategie sociali” vengono immediatamente a correlarsi.

Per quanto concerne le “strategie economico finanziarie”, le medesime risultano poi fondamentali e vanno a condizionare i processi di acquisizione, in quanto concernono le fonti finanziarie dell’azienda e condizionano con i costi immediati e futuri, i risultati reddituali. Ne sono al tempo stesso condizionate, in quanto talvolta le politiche di concentrazione mirano proprio al miglioramento dei risultati reddituali.

Le “strategie organizzative” e le “strategie sociali” hanno un nesso con i processi di concentrazione, quando le aziende necessitano di mutamenti nella cultura della conoscenza, dell’informazione e dell’apprendistato, negli assetti organizzativi, nelle prospettive di lavoro e di carriera da offrire alle “risorse umane” ed infine nelle prospettive da offrire ai soci di minoranza dell’azienda acquisita.

“Un ultimo livello a cui si possono collocare le ‘strategie razionali’ è quello proprio delle ‘strategie competitive’ ”

In genere le “concentrazioni aziendali” effettuate per rispondere a “strategie competitive” riguardano operazioni di acquisizione, fusione e scorpori di aziende di clienti, fornitori, distributori, concorrenti attuali o potenziali ed imprese produttrici di beni sostitutivi, che in tal modo vengono assorbite al fine di costruire e difendere il “vantaggio competitivo” nell’ambito di una “Area Strategica di Affari” (ASA) e perciò riuscire ad imporre il proprio il grado di competitività nel mercato di riferimento.

Tali tipi di concentrazioni vengono normalmente decise a livello di “*top management*”, in quanto dal punto di vista strategico queste operazioni sono a livello di straordinaria amministrazione.

Il Coda a conclusione dei suoi studi sulla dimensione razionale delle “strategie di concentrazione” esprime la concezione che le medesime siano radicate nell’orientamento strategico di fondo e che si esplicano in decisioni a livello di “strategie di portafoglio” e “strategie competitive”.⁵³

La considerazione che la “gestione strategica” è una attività decisionale razionale controllata e guidata dal “top management” è contestata, in quanto si afferma che nella realtà aziendale non esiste il formalismo del “processo razionale di formulazione strategica”; al contrario il processo sarebbe assolutamente condizionato dal contesto organizzativo in cui l’impresa agisce ed inoltre potrebbe difficilmente essere diretto dal “*top management*”.

⁵³ CODA V., L’orientamento strategico dell’impresa, 1988

Questa corrente di pensiero⁵⁴ considera le “concentrazioni aziendali” non già un processo razionale, studiato e pianificato dal “*management*” bensì l’“espressione di strategie emergenti” che vengono attuate al momento e perciò il frutto di un contesto dinamico in cui intervengono attivamente una molteplicità di attori che sono in grado di condizionarne e definirne l’esito.

Perciò non si tratta di “strategie deliberate”, bensì di “strategie emergenti” ed addirittura le “strategie deliberate” sono considerate una razionalizzazione e regolamentazione a posteriori di “strategie emergenti” che incanalano il comportamento strategico che emerge dall’“apprendimento organizzativo”.

Questo modello comportamentale combina il significato delle “strategie emergenti” con le concezioni che enfatizzano il ruolo della “cultura di impresa”, (da molti economisti considerata motore di sviluppo, agente sinergico, catalizzatore, risorsa primaria di sviluppo, elemento centrale della catena del valore) espressa e radicata nel comportamento organizzativo.⁵⁵

Sempre a proposito di “concentrazioni aziendali”, sembra che le “strategie emergenti” non possano essere applicabili in particolari momenti di discontinuità nelle strutture d’impresa e nelle relazioni tra le imprese e gli ambienti di riferimento.

⁵⁴ NORMANN R., op. cit., QUINN J.B., *Strategies for charges –Logical Incrementalism*, 1980, MINTZBERG H., *The design school: reconsidering. The basic permies of strategic management*, 1990

⁵⁵ DE WOOT Ph., *Imprenditorialità e creatività: ruoli tradizionali e ruoli nuovi dell’impresa*, 1984, CODA V. op. cit. 1988

Tuttavia questa interpretazione del “processo di integrazione” appare riduttiva in quanto tali momenti “forti” particolari, i momenti decisionali sono solo la parte appariscente di una moltitudine di “interazioni cognitive e sociali” che sono presenti e fanno parte del contesto organizzativo.

Il “processo di integrazione” deve comprendersi non già come una successione di fasi della pianificazione attuata dal “*top management*”, quanto come risultanze del comportamento organizzativo di una moltitudine di soggetti che si integrano nell’azienda attraverso il meccanismo dell’apprendimento.

Se ciò non fosse non si potrebbero spiegare le diverse scelte in materia di concentrazioni operate da aziende apparentemente simili.

Come sopra detto il comportamento organizzativo di una moltitudine di soggetti porta come risultanza al processo di concentrazione che non è perciò definibile aprioristicamente.

E’ pur vero però che il “*management*”, pur non pianificando, ha il compito di dirigere il comportamento della moltitudine di soggetti che interagiscono nel processo di concentrazione, di gestire la comunicazione e l’informazione e perciò in definitiva di orientare il processo di apprendimento.⁵⁶

Normann in definitiva attribuisce al “*management*” aziendale la funzione cosiddetta di “*meta-management*” intendendosi per la medesima non solo nella capacità di pianificazione, ma anche e

⁵⁶ NORMANN R., op. cit., MINTZBERG H., op.cit.

soprattutto la funzione di gestione politica dei processi complessi delle
“concentrazioni aziendali”.⁵⁷

⁵⁷ NORMANN R., op. cit.

CAPITOLO II

Le concentrazioni come realtà aziendali

1. Forme tecniche di concentrazione aziendale

Nella realtà aziendale si riscontrano numerose forme tecniche di concentrazione, contemplate dalla legislazione italiana o da leggi speciali.

Le medesime possono essere:

- concentrazioni in senso stretto, allorquando due o più imprese si raggruppano tra loro in modo da formare un'unica organizzazione economica, da gestirsi in modo unitario;
- concentrazioni in senso lato, quando due o più imprese si raggruppano tra loro, normalmente tramite contratti, in modo da gestire alcuni aspetti della propria gestione.

Le concentrazioni in senso stretto vengono distinte in:

A) Fusioni

che a loro volta si distinguono in:

- a) fusione propriamente detta o fusione per unione. La fusione per unione è una forma di concentrazione aziendale, mediante la quale due o più società, che cessano di esistere, si uniscono per dare vita ad una società completamente nuova.
- b) fusione per incorporazione. La fusione per incorporazione, è una forma tipica di concentrazione aziendale, che si verifica

allorquando una società (incorporante) si fonde con una o più altre società (incorporate) assumendone attività e passività, rimanendo in vita essa (incorporante), con la propria identità originaria, mentre l'altra o le altre società (incorporate) cessano di esistere.

B) Gruppi aziendali

che si formano per:

- a) acquisto di partecipazione di controllo, con relativa costituzione di “gruppo aziendale”;
- b) acquisto di azienda o di ramo d'azienda finalizzato alla formazione di un gruppo;
- c) conferimento d'azienda o di ramo di azienda finalizzato alla formazione di un gruppo;
- d) conferimento di partecipazioni finalizzate alla formazione di un gruppo;
- e) scissioni totali o parziali (scorpori), in taluni casi, finalizzati alla costituzione di un “gruppo aziendale”

Tutte le forme di “concentrazione aziendale” sopra elencate e perciò “fusioni per incorporazione, fusione propria, acquisti di aziende, o di ramo d'azienda e di partecipazione di aziende, vengono definite ‘aggregazioni aziendali’, ovvero istituti giuridici attraverso i quali si realizzano operazioni di aggregazione.⁵⁸

⁵⁸ SARTORI E, La rappresentazione delle operazioni di aggregazione aziendale, tra riforma del diritto societario e principi contabili internazionali, in Rirea n° 7 e 8, luglio/ agosto 2005, p. 480 (MARCELLO R., IVONE M., LOIA A.M., op. cit. Introduzione Nota 1 pag. 7)

I “gruppi aziendali” sono forme di “concentrazione aziendale” in cui le aziende vengono a perdere l’autonomia economica, in quanto si viene a creare un vincolo che sottopone le imprese partecipanti (controllate) alle decisioni dell’unità dominante (la controllante capo gruppo).

A seconda dell’attività espletata si distinguono in:

- gruppi agricoli se esplicano attività in campo agricolo;
- gruppi industriali, con attività in campo industriale;
- gruppi bancari, se agiscono nel settore bancario;
- gruppi assicurativi ed altri.

Tra le diverse forme di “concentrazione aziendale”, quella dell’organizzazione in “gruppi aziendali”, l’“aggruppamento” attuata allorquando, per motivi diversi, non si vuol far perdere alle aziende partecipate la propria individualità giuridica ed aziendale, pur assumendone pienamente il controllo economico, è lo strumento più idoneo per far fronte alle esigenze del mercato, sempre più complesso e sofisticato nel contesto della “globalizzazione”.

In effetti come afferma il Cassandro, rappresenta “una risposta alle esigenze di mercato, uno strumento di tecnica finanziaria adatto a far fronte alla necessaria azione integrata, richiesta da mercati sempre più ampi e complessi”.⁵⁹

Le concentrazioni in senso lato rappresentano l’altro gruppo di “aggregazioni”, tra cui le più comuni sono:

⁵⁹ CASSANDRO P.E., I gruppi aziendali, Cacucci, Bari, 1988 (MARCELLO R., IVONE M., LOIA A. M, op. cit., nota 4 pag. 41)

- A) le “*joint ventures*”, (*joint*: unito, *venture*: impresa, iniziativa, speculazione), cioè aziende che, con un contratto, si sono impegnate a collaborare, con obblighi e responsabilità ripartiti in percentuale, per la realizzazione di un investimento o di un opera, ovvero per R.& S., produzione e distribuzione, suddividendone i rischi, allo scopo di conseguire un profitto da ripartire proporzionalmente;
- B) il “*franchising*”, le affiliazioni, cioè il contratto con il quale un imprenditore il “*franchisor*” concede ad un altro imprenditore il “*franchisee*”, il diritto di esercitare un’attività di commercio, di produzione di beni o di prestazioni di servizi utilizzando il marchio e l’insegna del “*franchisor*”; il “*franchisee*” si impegna a pagare un corrispettivo e ad esercitare l’attività su direttive e controllo del “*franchisor*”;
- C) i “cartelli”, vale a dire gli accordi formali stipulati tra imprese che perseguono obiettivi comuni, aventi lo scopo di ridurre ovvero o disciplinare la concorrenza in un determinato mercato;
- D) i “*gentlemen’s agreements*”, che sono anche essi degli accordi, normalmente verbali , tra imprese, con gli stessi intendimenti dei “cartelli”⁶⁰;
- E) i “consorzi”, i quali sono delle organizzazioni tra imprenditori, istituite per disciplinare o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese; i medesimi, disciplinati dall’art. 2602 e segg. del Cod. civ. possono essere:

⁶⁰ MARCELLO R., IVONE M., LOIA A.M., op. cit.

- a) “consorzi liberi”;
- b) “consorzi obbligatori”, cioè imposti con provvedimento dell’ autorità governativa; (art. 2616 Cod. civ.)

Possono essere inoltre:

- i. “consorzi con attività interna”;
- ii. “consorzi con attività esterna”, in tal caso hanno l’obbligo di iscrizione nel registro delle imprese; (art. 2612 Cod. Civ.)⁶¹

F) le società consortili

Le società consortili sono rappresentati dalle società previste nei capi III e seguenti del titolo V del codice civile, vale a dire le società in nome collettivo, società in accomandita semplice, società per azioni, società in accomandita per azioni, società a responsabilità limitata, società con partecipazione dello Stato o di enti pubblici, società per azioni di interesse nazionale, le quali assumono nell’oggetto sociale lo scopo caratteristico dei consorzi. Le “società consortili” sono perciò dei consorzi costituiti da società ed in definitiva hanno la finalità di regolare e gestire determinate fasi produttive delle società partecipanti.

G) le “associazione di imprese” (e/o raggruppamenti temporanei di imprese e/o riunioni d’ imprese)

L’associazione di imprese, tra imprenditori individuali e/o societari e loro consorzi, nasce con il preciso scopo di realizzare impegni di particolari dimensioni o complessità.

⁶¹ Cfr. DAFT R. L. , Organizzazione aziendale, Apogeo, Milano, 2004

Altre forme di “aggregazioni” aziendali “ sono:

H) le “associazione in partecipazione”

L’“associazione in partecipazione” è un contratto di cooperazione il quale prevede che un soggetto, l’associato, apporti nell’impresa di un altro soggetto, l’associante, beni o denaro, ricevendo in cambio la partecipazione agli utili dell’impresa. Nel caso di perdite l’associato risponde soltanto nel limite del suo apporto. Il medesimo non ha alcun potere nell’ambito dell’impresa.

In Italia le tipologie di concentrazioni in senso lato maggiormente in uso sono le joint venture, il consorzio, l’associazione temporanea di imprese e l’associazione in partecipazione.

I) i “sindacati finanziari”;

Si tratta di un raggruppamento temporaneo di più banche che si prefigge la collocazione fra i risparmiatori di titoli di nuova emissione e l’acquisto di un certo numero di questi o eventualmente della parte rimasta invenduta.

J) i “sindacati azionari”;

Si definiscono sindacati azionari, i gruppi di alcuni soci di una società per azioni, che si accordano tra loro per votare in assemblea allo stesso modo e quindi orientare la conduzione della società, conformemente alla loro volontà.

K) le “associazioni di categoria”;

Le associazioni di categoria sono organizzazioni, con scopo non di lucro, che associano le diverse categorie di professionisti, al fine di tutelarne gli interessi.

2. Acquisizioni di impresa

L'acquisizione di imprese può essere realizzata con forme e metodologie giuridiche diverse che sono:

- a) cessioni di aziende o di ramo aziendale,
- b) cessione di partecipazioni,
- c) conferimento di aziende o di ramo d'aziende,
- d) fusioni ed acquisizioni (*Merger and Acquisitions M & A*),
- e) scissioni.⁶²

Lo scopo di tale processo è l'ottenimento del controllo del patrimonio e dei beni di un'impresa. Andiamo ora esaminare le più comuni:

a) cessione di azienda o di ramo aziendale.

La “cessione di azienda”, appartiene a quel tipo di operazioni di “acquisizione”, la cui strategia ed il cui fine è quello di acquisire il controllo e perciò la possibilità di gestione di una azienda.

Per “cessione di azienda” si intende il trasferimento a titolo oneroso della proprietà di una azienda, intendendo la medesima come un “complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa” (art. 2555 del Cod. civ.), con lo scopo del raggiungimento di un fine economico.

Si tratta perciò, non già della cessione di un singolo bene o più beni materiali o immateriali, bensì dell'intero insieme funzionante che costituisce l'azienda.

⁶² Cfr CARRIROLO F., *Le Operazioni straordinarie*, Ed. SEAC, Trento

Quando si tratta della cessione dell'unica azienda, da parte dell'imprenditore individuale, il medesimo con la cessione perde il proprio status di imprenditore.

Elementi fondamentali della cessione d'azienda sono:

- la determinazione ed il pagamento del corrispettivo;
- il trasferimento definitivo della proprietà dell'azienda.

Nel caso che il pagamento del corrispettivo avvenga in denaro si ha la “cessione di azienda”; nel caso invece che il corrispettivo sia una partecipazione al capitale del cessionario si ha il “conferimento di azienda”; nel caso che il corrispettivo non sia il denaro, ma una redistribuzione delle azioni o quote di partecipazione si ha la “scissione”.

Nella “cessione di azienda” il cessionario o la società cessionaria acquisiscono la proprietà ed il controllo dell'azienda, mentre il cedente riceve il corrispettivo e conclude i suoi rapporti con l'azienda oggetto della cessione.

Nel “conferimento di azienda” il cedente riceve le azioni o quote della azienda ceduta e resta legato alla medesima, divenendo consocio della società conferitaria.

Nella “scissione di azienda” le azioni o quote della società beneficiaria sono attribuiti ai soci della società scissa.

I motivi della compravendita di azienda possono essere svariati, perciò necessità economiche di imprese in difficoltà di liquidi, imprese carenti di finanziamenti, intenti speculativi, situazioni ereditarie, ecc.

Ai fini del presente lavoro, la “cessione di azienda” interessa particolarmente, in quanto “finalizzata alla formazione di un gruppo aziendale”.

Dal punto di vista civilistico occorre sottolineare che le disposizioni riguardanti il trasferimento della proprietà dell’azienda sono contenute negli articoli dal 2556 al 2562 del Cod. civ.

L’art. 2556 del Cod. civ. per la “cessione d’azienda” prevede la forma scritta (*ad probationem*)⁶³.

Infatti, il trasferimento della proprietà o il trasferimento del godimento delle imprese soggette a registrazione e cioè quelle a carattere commerciale, con esclusione perciò dell’impresa agricola, la piccola impresa e gli enti pubblici, deve avvenire per iscritto, vale a dire con scrittura privata autenticata o in forma pubblica e tale scrittura deve essere depositata per l’iscrizione nel registro delle imprese, nel termine di trenta giorni.

E’ fatta salva l’osservanza della forma di trasferimento relativa ai singoli beni che compongono l’azienda, nel senso che se tra i beni dell’azienda vi è un bene immobile, per tale bene si rende necessaria la stipula dell’atto pubblico.

Alcuni studiosi, a questo proposito, fanno osservare che in effetti l’azienda non ha giuridicamente una normativa specifica propria di

⁶³ Cfr. ROSSI RAGAZZI F., Manuale di tecnica professionale e tributaria, Ed. Esselibri Simone, Napoli, 2007

cessione, in quanto la disciplina legale concerne i singoli beni che compongono l'azienda.

Tuttavia al secondo comma dell'art. suddetto è precisato che occorre la forma scritta pubblica o privata autenticata e che il notaio che interviene nell'atto di cessione d'azienda ha l'obbligo di depositare il medesimo, entro trenta giorni nel Registro delle Imprese

Gli stessi studiosi hanno interpretato tale precisazione nel senso che il legislatore in effetti ha voluto imporre la forma scritta, (*ad substantiam*) anche in considerazione della complessità dei rapporti economici e giuridici che vengono a sorgere in occasione di una cessione di azienda.

Il codice civile non prevede l'elencazione dei singoli beni che costituiscono il complesso aziendale, tuttavia la prassi aziendale e contrattuale giudica l'inventario indispensabile ed addirittura necessario l'intervento nella verifica del medesimo da parte di professionisti in veste di esperti e periti, anche ai fini di una riconciliazione dell' inventario stesso con la situazione patrimoniale.

Tali documentazioni, nella prassi, divengono parte integrante e sostanziale del contratto di "cessione di azienda".

Il Codice civile all'art. 2557 prevede il divieto di concorrenza per un quinquennio ed inoltre negli articoli dal 2558 al 2562 detta norme in materia successione nei contratti e di cessione dei crediti

e debiti dell'azienda ceduta ed anche in materia di usufrutto ed affitto d'azienda.

Nei contratti di “cessione d'azienda”, anche se non previste per legge, di norma, vengono inserite le “clausole di garanzia” che sono una serie di condizioni e prescrizioni, principalmente a tutela della parte acquirente

L'art. 2112 del Cod. Civ. prevede la tutela dei rapporti di lavoro in essere con i dipendenti dell'azienda, che in linea generale continuano con la società acquirente.

La successione nei contratti ed in genere la continuazione di tutti gli elementi aziendali, prevista dall'art. 2558 del Cod. civ., quali autorizzazioni amministrative, insegna, marchio mirano a mantenere e salvaguardare l'unitarietà dell'azienda ceduta.

La procedura di “cessione d'azienda”, soprattutto allorquando si tratta di aziende di medie o grandi dimensioni, prevede normalmente l'intervento di professionisti consulenti e periti (*advisors*) tanto nella fase della determinazione del valore dell'azienda, diverso da quello di libro, quanto nelle trattative preliminari ed infine nella definizione contrattuale degli accordi⁶⁴.

b) Cessione di partecipazioni

La “cessione di partecipazioni” come del resto la “cessione d'azienda”, di cui si è parlato nel paragrafo precedente, concerne il

⁶⁴ Cfr. ROSSI RAGAZZI F., Il trasferimento di aziende e di partecipazioni “qualificate”, Ed. Euroconference, Verona, 2004

genere di operazioni che mirano ad acquisire il controllo e perciò la possibilità di gestione di una azienda.

Per acquisire il pieno controllo di una società è necessario raggiungere una quota superiore al 50%.

L'art. 2359 del Cod. civ. chiarisce perfettamente il concetto di maggioranza dei voti, di influenza dominante e di influenza notevole, in altri termini le possibilità e le modalità del controllo societario

Nella realtà economica e nella prassi si afferma la semplicità, ovvero la "praticità operativa" delle operazioni di "cessione di partecipazioni".

Infatti, a differenza della "cessione di azienda" in cui entra in gioco tutta la struttura contabile e giuridica della azienda, nella "cessione di partecipazioni" si deve solo contrattualmente definire il passaggio delle quote o azioni, ovviamente con l'osservanza nelle norme giuridiche e delle necessarie cautele e garanzie, mentre l'azienda, in quanto azienda, non viene interessata.

La procedura della "cessione di partecipazioni" esercitata al fine di acquisire il controllo di una "entità produttiva", normalmente di particolari dimensioni, nella realtà aziendale può essere un passaggio per successive operazioni di fusioni, conferimenti e scissioni all'interno di uno stesso gruppo, ovvero può essere propedeutica alla costituzione di un gruppo aziendale.

Il contratto che si stipula in occasione di "cessione di partecipazioni" mira a cautelare le parti circa il rischio di decisioni

di gestione dalle quali potrebbero sortire effetti pregiudizievoli sia per la società quanto per il cessionario, pertanto il medesimo è molto accurato e normalmente prevede “clausole di garanzia” tanto in merito all’assenza di pesi o vincoli sul pacchetto azionario, quanto circa la veridicità del bilancio e delle voci che lo compongono e spesso prevede il ricorso al lodo arbitrale nel caso di controversie tra le parti.

In definitiva, il contratto in argomento ha per oggetto il trasferimento delle quote di partecipazioni o azioni, secondo il disposto del codice civile, in relazione al tipo di società a cui le quote o azioni si riferiscono.

Pertanto andremo ad esaminare le differenti situazioni.

Per quanto concerne la “cessione di partecipazioni” di società in nome collettivo, dal momento che la sostituzione del socio comporta modifica del contratto sociale, la medesima può avvenire con il consenso unanime dei soci, nella forma di una scrittura privata autenticata o con atto pubblico.

Per la cessione di partecipazioni di società in accomandita semplice, da parte dei soci accomandatari, responsabili solidalmente ed illimitatamente, valgono le norme della società in nome collettivo; per i soci accomandanti invece vi è un’apposita previsione del codice civile che con l’art. 2322 stabilisce la necessità del consenso dei soci che rappresentano la maggioranza

del capitale sociale, a meno che lo statuto sociale non abbia stabilito diversamente.⁶⁵

Circa le società a responsabilità limitata, l'art. 2469 del Cod. civ. prevede che le quote di partecipazione sono liberamente trasmissibili, salvo contraria disposizione dell'atto costitutivo; in tal caso l'art. 2473 del Cod. civ. prevede il diritto di recesso del socio o soci dissenzienti ed il rimborso delle quote sulla base del valore di mercato (*fair value*).

L'art. 2470 del Cod. civ. stabilisce che il trasferimento delle quote, cioè la "cessione di partecipazione" ha effetto di fronte alla società dal momento dell'iscrizione nel libro dei soci e l'atto di trasferimento, con sottoscrizione autenticata, deve essere depositato, entro trenta giorni, a cura del notaio autenticante, presso l'ufficio del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sede sociale.

La "cessione di partecipazioni" quando si tratta di società per azioni, nell'ipotesi "normale" in cui il capitale è rappresentato da azioni, di cui all'art. 2354 del Cod. civ. avviene:⁶⁶

- per le azioni al portatore, mediante consegna del titolo dal venditore al compratore;
- per le azioni nominative, mediante girata del titolo, autenticata da un notaio o da altro soggetto autorizzato e annotazione del trasferimento sul libro soci;

⁶⁵ Cfr. ROSSI RAGAZZI F., op. cit.

⁶⁶ Cfr. CARRIROLO F., op. cit.

- per le azioni nominative, anche mediante “transfer” secondo quanto previsto dall’art. 2022 del Cod. civ., vale a dire mediante annotazione del nome dell’acquirente sul titolo azionario e sul libro soci, previa esibizione del titolo e di atto autentico, quando l’esecuzione dell’operazione venga richiesta dall’acquirente.⁶⁷

c) Conferimento di azienda o di ramo di azienda.

Per “conferimento di azienda” si intende un’operazione mediante la quale un imprenditore individuale o una società, trasferiscono un’azienda o un ramo aziendale, in una società dietro corrispettivo, non già di denaro, bensì di partecipazione alla società conferitaria.

Se la società conferitaria viene appositamente costituita per effettuare l’operazione di conferimento si tratta di “scorporo”.

Nel caso invece di “conferimento d’azienda” in una società preesistente siamo di fronte ad una classica operazione di “concentrazione aziendale”.

L’operazione di “conferimento di azienda” viene attuata per il raggiungimento di svariati fini e strategie aziendali.

Il conferimento può avvenire per intenti dismissori; in tal caso costituisce una fase (*step*) che precederà quella successiva che consisterà nella vendita da parte del conferitario, delle partecipazioni ricevute in cambio dalla cessione dell’azienda.

⁶⁷ Cfr. ROSSI RAGAZZI F., op. cit.

Il conferimento che si attua per intenti organizzativi costituisce l'operazione che interessa principalmente ai fini del presente studio.⁶⁸

Il “conferimento aziendale” per fini organizzativi, assieme ad altre operazioni di riorganizzazione societaria, si può proporre il fine di pervenire alla creazione di un “gruppo di società”, in cui la iniziale conferente viene ad assumere la funzione di “*holding*“ vale a dire di società la cui attività consiste nel controllo e assunzione di partecipazioni realizzando strategie di diversificazione, di difesa della posizione competitiva, di integrazione produttiva, commerciale e tecnologica o anche al fine di consolidare o creare alleanze economiche.

Dal punto di vista giuridico, l'istituto del “conferimento di azienda” o di rami di azienda, in quanto tale, non è previsto dal codice civile.

La normativa civilistica con l'art. 2343 del Cod. civ. detta norme per la società per azioni, mentre con gli artt. 2464 e 2465 del Cod. civ. detta norme per la società a responsabilità limitata, soprattutto in relazione alle procedure di stima.

Pertanto, per i conferimenti in natura che andranno a confluire nelle società per azioni, l'art. 2343 del Cod. civ. prevede l'obbligo della⁶⁹ presentazione di una relazione giurata dei beni oggetto del

⁶⁸ Cfr ROSSI RAGAZZI F., op.cit.

⁶⁹ Cfr ROSSI RAGAZZI F., op.cit.

conferimento, redatta da parte di un esperto nominato dal Tribunale.⁷⁰

Tale relazione o perizia dovrà contenere l'elencazione dei beni conferiti e l'attestazione che il loro valore è pari al valore attribuito ai medesimi ai fini della determinazione del capitale sociale e dall'eventuale sovrapprezzo, cioè che vi sia corrispondenza tra il valore dei beni conferiti ed il prezzo di emissione delle azioni.

Lo scopo di tale perizia è quello di garantire l'idoneità del patrimonio della società ad assolvere la funzione di garanzia per i creditori.

La perizia deve essere redatta e giurata dall'esperto, nominato dal Tribunale, il quale ha ampia facoltà discrezionale di adottare il metodo che riterrà più idoneo, in quanto la legge non stabilisce il tipo di metodo da adottare.

Di contro il perito risponde degli eventuali danni che potrebbero essere arrecati alla società, ai soci ed ai terzi.

Gli amministratori della società conferitaria debbono, nel termine di centottanta giorni controllare la relazione di stima dell'esperto del Tribunale e nel caso sussistono validi motivi di dissenso, i medesimi debbono procedere alla revisione della stima.

Le azioni assegnate ai conferenti, fino a quando non siano terminate le operazioni di controllo da parte degli amministratori della conferitaria sono inalienabili.

⁷⁰ Cfr ROSSI RAGAZZI F., op. cit.

Se dalla verifica risulti che il valore del conferimento era inferiore di oltre un quinto al valore del conferimento la società deve proporzionalmente ridurre il capitale sociale, annullando le azioni che risultano scoperte.

E' però data facoltà al conferente di versare l'eventuale differenza o recedere, avendo diritto alla restituzione del conferimento ove possibile.

L'organo societario competente alla delibera di conferimento è il Consiglio di Amministrazione, poiché non è necessaria la delibera dell'assemblea dei soci, delibera che dovrà però intervenire allorquando il conferimento comporti modifiche dell'atto costitutivo o quando si dovrà procedere all'aumento del capitale sociale, a seguito del conferimento medesimo.

Gli amministratori sia della conferente che della conferitaria devono redigere una relazione circa l'opportunità del conferimento, la verifica delle valutazioni ed i criteri di assegnazione delle azioni.⁷¹

Con riferimento ai conferimenti effettuati in favore di società a responsabilità limitata, a partire dal 1° gennaio 2004, con la "Riforma del diritto societario" per i conferimenti in natura effettuati in favore di società a responsabilità limitata, l'art. 2465 del Cod. civ. stabilisce, innovativamente, che non è più obbligatoria la nomina del perito da parte del Tribunale, in quanto è richiesta la relazione giurata di un esperto iscritto nel registro dei

⁷¹ Cfr. ROSSI RAGAZZI F.,

revisori contabili o di una società di revisione iscritta nell'albo speciale, liberamente scelti dalle parti.⁷²

d) fusioni ed acquisizioni (*Mergers and Acquisitions M & A*).

Nell'ambito delle "concentrazioni aziendali", la terminologia specialistica definisce come "Mergers & Acquisitions" M&A, le operazioni di una certa rilevanza economico-finanziaria, relative ad acquisizione di partecipazioni o di aziende, a mezzo delle quali si viene a modificare l'assetto proprietario di una società.

L'"acquisizione" (*acquisition*) si può concretizzare in due diverse forme:

- con l'acquisto della totalità o della maggioranza di azioni o delle quote di partecipazione di una società di capitali, normalmente di una società per azioni, talvolta di una società a responsabilità limitata, raramente di una società in accomandita, titoli che rappresentano la proprietà di una azienda obiettivo (*target*) o di un ramo aziendale, appunto all'interno di un contenitore societario;
- con l'acquisto di una azienda (*target*), intesa come "complesso di beni organizzati per l'esercizio dell'impresa", o di un ramo aziendale, normalmente posseduti da una società di capitali.

Se l'operazione coinvolge l'intera proprietà del (*target*), ad esempio il 100% delle azioni di una determinata società, abbiamo una variazione dell'assetto proprietario che passa da un soggetto ad un'altro diverso soggetto; nel caso invece l'operazione

⁷² Cfr. MARCELLO R., IVONE M., LOIA A.M., op. cit.

concerna una parte della proprietà, si può addivenire ad una forma di collaborazione o cooperazione tra i due o più soggetti, che può assumere forme diverse, quali le “*joint ventures*” o altre.

Per “fusione” (*merger*) si intende, come già definito nel presente capitolo, una operazione di concentrazione in senso stretto, in cui due o più società si fondono e le azioni o quote che rappresentano il capitale vengono assegnate, nelle debite proporzioni, ai soci delle società fuse.

Nell’ambito delle fusioni occorre distinguere le fusioni attuate all’interno di società controllate, e collegate da quelle messe in atto tra soggetti completamente estranei.

Nel primo caso si tratta di operazioni di riorganizzazione societaria (*reorganization*), attuate al fine di razionalizzare l’assetto societario, semplificando l’assetto giuridico e aziendale; nel secondo caso si tratta di classiche operazioni di fusione, sia in termini giuridici che aziendali.

Il processo di “acquisizioni e fusioni” (*merger & acquisition*) concerne pertanto le operazioni di compravendita di imprese e di gruppi aziendali che, normalmente, si conclude con una operazione di fusione.

Il processo è di interesse sia per i venditori, che con tale operazione conseguono l’obiettivo o di razionalizzare il proprio portafoglio di investimenti, ovvero di conseguire una realizzazione finanziaria, a volte superiore al valore reale dell’impresa, traendo vantaggio dalle ragioni strategiche dell’acquirente.

E' una operazione di interesse soprattutto per gli acquirenti, i quali se ne avvalgono al fine di realizzare strategie di sviluppo e di riorganizzazione, per la conquista di posizioni di dominio (*leadership*), per conseguire in definitiva benefici di diverso tipo.

I benefici possono consistere nel perseguire modifiche degli assetti proprietari, nel realizzare processi di crescita esterna, di ridefinizione della struttura dei gruppi aziendali, di miglioramento del posizionamento strategico, nell'aumentare le quote di mercato, entrare in nuovi mercati, nel migliorare la "graduazione di affidabilità finanziaria" (*rating*), nel reperire nuove risorse finanziarie, nell'effettuare investimenti altrimenti al di fuori della portata prima dell'operazione, oppure diminuire i costi, realizzare economie di scala e di scopo. In taluni casi, peraltro abbastanza rari ottenere vantaggi fiscali.

In definitiva si tratta sempre di potenziare l'impresa e potere così essere competitivi in ambiti planetari o globali.

E' tuttavia un processo molto complesso, in cui le possibilità di insuccesso si equivalgono a quelle di successo.

Pertanto si richiede l'intervento di consulenti con esperienze e capacità specifiche, in grado gestire tutte le fasi dell'operazione.

Si tratta di effettuare l'analisi strategica delle situazioni aziendali e di mercato ed al termine di formulare giudizi di convenienza.

Occorre ricercare e selezionare le imprese rispondenti alle caratteristiche richieste, valutare le potenzialità economiche dell'impresa obbiettivo "*target*", di effettuare la completa operazione

di controllo e verifica della stima (*due diligence*) della medesima, di mettere in contatto le parti contraenti, di assistere nella definizione delle condizioni contrattuali dell'operazione che dovrà portare reciproci vantaggi.

Il fenomeno delle “Merger & Acquisitions“ M&A, a partire dagli anni novanta, a seguito della caduta del muro di Berlino nel 1989, dello shock tecnologico, della diffusione di internet, grazie a Bill Gates, creatore prima del sistema operativo per eccellenza denominato Windows nel 1985, poi di Internet Explorer della Microsoft nel 1995, ha registrato un trend di crescita quasi esponenziale, nonostante la complessità del fenomeno che richiede operazioni precedenti, propedeutiche, contestuali e successive molto sofisticate e complesse.

In Italia i tassi di crescita dell'attività di “Merger & Acquisitions“ M&A sono stati addirittura superiori a quelli europei, anch'essi già abbastanza alti, soprattutto nei settori delle telecomunicazioni, dei beni di largo consumo, nei settori elettronico-informatico, meccanico ed elettromeccanico, tessile, dell'editoria, dei media e bancario, favorito dalla diminuzione del costo del denaro, dalla migliorata legislazione, dallo sviluppo del management, della corporate governance e delle politiche di creazione del valore.⁷³

Inoltre, considerato il coinvolgimento nel fenomeno di interessi molto rilevanti e l'interessamento di aspetti industriali, economici e di business, finanziari, contabili, legali e fiscali , si è avuto una

⁷³ Cfr. Belluzzo Umberto, Le fusioni e le scissioni, Euroconference

notevole crescita ed affermazione di professionalità da parte dei professionisti interessati al processo quali i “consulenti” (*advisors*), gli “intermediari industriali e finanziari” (*brokers*), le “banche d’affari e di consulenza in acquisti di aziende” (*merchant banks*), gli studi commerciali, legali e tributari e le società di revisione, che hanno contribuito a facilitare la diffusione del processo.⁷⁴

e) scissioni.

La scissione è un’operazione, a mezzo della quale una società (società scissa) fraziona tutto o parte del suo patrimonio assegnandolo a una o più società di nuova costituzione o preesistenti (società beneficiarie) ed attribuendo ai propri soci le corrispondenti azioni o quote di partecipazione della o delle società beneficiarie.

Praticamente l’operazione di scissione, in cui si fraziona il patrimonio, cioè si riducono le dimensioni aziendali, è l’operazione inversa alla fusione, in cui indubbiamente si agisce per aumentare il patrimonio societario.

Alcuni studiosi la definiscono una “fusione rovesciata”.

La scissione può essere:

- scissione totale, allorquando la società scissa trasferisce totalmente il proprio patrimonio a due (se la beneficiaria fosse solo una avremmo una fusione per incorporazione) o più

⁷⁴ Cfr. Salvatore Lantino, Acquisizioni di aziende e partecipazioni,

società beneficiarie, attuando il proprio scioglimento senza liquidazione;

- scissione parziale, allorquando la società scissa trasferisce soltanto una parte del proprio patrimonio ad una o più società beneficiarie, continuando la propria attività.

3. Forme tecniche di acquisizione

Le forme tecniche di acquisizione di imprese sono di diverso tipo:

- la più comune e naturale consiste nell'acquisto diretto di azioni o quote di partecipazione, con trattative espletate tra il compratore ed il venditore;

Nella realtà economica, l'impresa che ha mire espansionistiche, l'impresa acquirente, individua al di fuori del mercato borsistico, un'altra impresa "*target*", le cui caratteristiche le sono confacenti e, direttamente o con la collaborazione di consulenti specializzati, imbastisce trattative di acquisto delle azioni della società che possono concludersi positivamente, con la cessione di parte o della totalità del pacchetto azionario;

- altra forma è il "*Leveraged Buy Out*" (*LBO*) disciplinata attualmente dall'art. 2501 bis del codice civile e trattata dallo scrivente nel presente lavoro al Capitolo III°, relativo alle fusioni;
- forme tecnicamente più complesse sono l'OPA (Offerta Pubblica di Acquisto), (*tender offer*), l' OPS (Offerta Pubblica di Scambio), l'OPAS (Offerta Pubblica di Acquisto e di Scambio), tutte offerte pubbliche di acquisto di una quota o della totalità dei titoli di una impresa quotata in borsa, irrevocabili, limitate nel tempo, proposte da una società "*offerente*" o per essa da una società finanziarie, normalmente ad un corrispettivo superiore al listino di borsa, con l'intento di acquisire il controllo o diritti di voto supplementari a quelli già detenuti.

Le medesime offerte sollecitano gli azionisti della società “*target*”, definita società “*emittente*”, in possesso dei titoli di riferimento, a venderli ed in effetti sono per i medesimi una proposta di disinvestimento

Le OPA del cui corretto svolgimento, si occupa l’organismo di vigilanza della borsa, la Consob, nel nostro ordinamento sono attualmente disciplinate dagli artt. 102-112 del Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, contenuto nel d.lg. 24 febbraio 1998 n°58, nonché dal regolamento di attuazione in materia di emittenti emanato dalla Consob n° 11971/1999, modificato ed integrato con delibera n° 12475 del 2 aprile 2000.

Le normative di disciplina sono:

- di carattere generale, quelle che trattano dettagliatamente tutto lo svolgimento della complessa procedura;
- di carattere speciale, quelle normative che trattano l’OPA totalitaria, obbligatoria per la società che ha acquistato una quota superiore al 30% del capitale di una società, l’OPA residuale, obbligatoria per la società che detiene oltre al 90% del capitale sociale di una società, l’OPA di concerto, obbligatoria alle soglie di cui sopra, conteggiando le percentuali degli aderenti ad un patto di voto o legati da un rapporto di controllo sociale, l’OPA a cascata, obbligatoria quando si arrivi a detenere indirettamente oltre al 30% del capitale di una società unitamente ad altre condizioni

L’OPA si distingue perciò in:

- volontaria, quando liberamente e volontariamente la società con intenzioni di acquisto l'“*offerente*” mette in atto la procedura;
- obbligatoria, quando l'“*offerente*” detiene una partecipazione della società “*emittente*”, acquisita a titolo oneroso, superiore al 30% del capitale sociale, ovvero nei casi sopra accennati

L' OPA si distingue inoltre in:

- consensuale, quando l'organo amministrativo della società “*target*” è favorevole all'operazione di vendita delle azioni;
- ostile, quando l'organo amministrativo della società “*target*” non è favorevole alle operazioni di vendita delle azioni; in tal caso previa delibera di approvazione assembleare, il management non più è soggetto alla “regola della passività” (*passivity rule*) che rappresenta la normalità dei comportamenti.

Gli attori dell' OPA sono:

- la “Consob” che è l'Autorità di vigilanza sul mercato italiano;
- la società interessata all'acquisto che promuove l'offerta detta società “*offerente*”;
- la società presa di mira per l'operazione di acquisto, la società “*target*”, denominata società “*emittente*”;
- eventuali società finanziarie “*intermediarie*”.

La procedura dell' OPA prende avvio con una preventiva comunicazione da parte della società “*offerente*” alla Consob, cui

viene allegato un documento destinato alla pubblicazione, contenente tutte le informazioni necessarie alla comprensione dell'operazione.

Previa l'osservanza dei termini di legge e l'espletamento delle procedure di controllo da parte della Consob, la comunicazione viene diffusa al mercato e pubblicizzata (mediante la pubblicazione della notizia su un quotidiano nazionale) con gli elementi informativi essenziali dell'offerta, le finalità e le garanzie offerte, le modalità di finanziamento, nonché l'indicazione delle percentuali di partecipazione già detenute dalla società "*offerente*" e trasmessa alla società "*target*" o "*emittente*".

La società "*target*", per parte sua, è tenuta a diffondere sul mercato un comunicato contenente tutti gli elementi utili per valutare l'operazione e cioè tutte le informazioni su tipo di attività, assetto proprietario, organi sociali, eventuali patti parasociali, sull'andamento economico e sulle prospettive future, sulla situazione patrimoniale, finanziaria e reddituali e quant'altro utile; deve inoltre convocare l'assemblea e quindi comunicare l'atteggiamento che intende intraprendere e cioè di accettazione (OPA consensuale) o di contrasto dell'operazione (OPA ostile).

Generalmente le società "*target*" devono astenersi dall'ostacolare e contrastare le OPA, a meno che l'assemblea dei soci decida motivatamente per la difesa della posizione ed eserciti un OPA ostile.⁷⁵

⁷⁵ . SCHIAVETTI V. , LE GARZANTINE, Economia, RCS Quotidiani, Milano, 2006 (su Lic. Garzanti libri)

4. L’Autorità garante della concorrenza e del mercato

Nel prosieguo del lavoro si esamineranno gli aspetti soprattutto positivi e le forme della “concentrazione aziendale”.

Qui appresso vogliamo studiare i pericoli e le preoccupazioni che destano tali processi, per quanto concerne eventuali e possibili comportamenti lesivi della “libera concorrenza”, particolarmente tutelata dall’Unione Europea

Intendendosi per “concorrenza” quella forma di mercato in cui agisce una pluralità di operatori, nessuno dei quali in grado di influenzare l’andamento degli scambi, la “normativa antitrust” venne istituita a tutela della “libera concorrenza”, per contrastare e sanzionare le tendenze monopolistiche, ritenute negative per la collettività, in quanto il monopolista produce meno e ad un prezzo più alto rispetto al mercato di concorrenza.⁷⁶

La normativa Antitrust ebbe origine negli Stati Uniti d’America nel 1890, con lo Sherman Act, in opposizione all’affermarsi dei grandi monopoli “trust” industriali che influenzavano il potere politico e condizionavano, la libera iniziativa economica ed il mercato, anziché esserne condizionati.

In Europa l’idea di un mercato basato sulle regole della “libera concorrenza” si affermò soltanto dopo la seconda guerra mondiale e divenne uno dei principi costitutivi della Comunità europea con il Trattato di Roma del 1957.

⁷⁶ Cfr. COZZI T., ZAMAGNI S., Principi di economia politica, Il Mulino, Bologna, 2004

In effetti l'art.41 della Costituzione recita "L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali".

In Italia l'"Autorità garante della concorrenza e del Mercato", conosciuta anche come Autorità Antitrust, è una "Autorità Indipendente" e venne istituita solo nel 1990, con la legge 287 del 10 ottobre 1990, ("Norme per la tutela della concorrenza e del mercato"), con un ritardo rispetto agli altri paesi europei, dovuto anche alla vasta presenza nell'economia italiana delle imprese pubbliche e a partecipazione statale.

L'art.1 della legge recita: "Le disposizioni della presente legge, in attuazione all'art.41 della Costituzione a tutela e garanzia del diritto di iniziativa economica, si applicano alle intese, agli abusi di posizione dominante e alle concentrazioni di imprese che non ricadono nell'ambito di applicazione degli articoli 65 e/o 66 del Trattato istitutivo della Comunità europea del carbone e dell'acciaio, degli articoli 85 e/o 86 del Trattato istitutivo della Comunità Economica Europea (CEE), dei regolamenti della CEE o di atti comunitari con efficacia normativa equiparata."

L'Autorità Antitrust è una "Autorità indipendente", in quanto è una amministrazione pubblica che prende le proprie decisioni senza possibilità di ingerenze da parte del Governo, né di altri organi della Pubblica Amministrazione, politici o parlamentari.

Alla indipendenza dell'Autorità Antitrust contribuiscono le modalità di nomina ed i requisiti del Presidente e dei componenti, nominati congiuntamente dai Presidenti della Camera e del Senato per un settennato, non rieleggibili.

La normativa antitrust è stata introdotta nel nostro ordinamento, per dare attuazione alla normativa costituzionale ed alle normative comunitarie, oltrechè per armonizzarsi con le legislazioni internazionali.

I principali obiettivi sono:

- assicurare le condizioni generali per la libertà dell'impresa, che consentano agli operatori economici di poter accedere al mercato e di competere con pari opportunità;
- tutelare i consumatori, favorendo il contenimento dei prezzi e i miglioramenti della qualità dei prodotti che derivano dal "libero gioco della concorrenza"

L'"Autorità garante della concorrenza e del mercato" riguarda tutti i settori dell'economia, è suddivisa in sezioni, ognuna delle quali si occupa di uno specifico settore fra quelli considerati più a rischio di "monopolio" ed "oligopolio"; ha compiti di ispezione e di controllo in merito alle "concentrazioni aziendali", per cui per l'attuazione delle medesime vige la regola della preventiva comunicazione all'Autorità Antitrust.

L'Autorità Antitrust deve vigilare, in ottemperanza alla legge istitutiva:

- a) sulle intese restrittive della concorrenza,
- b) sugli abusi di posizione dominante,

c) sulle operazioni di “concentrazione” che comportino la costituzione o il rafforzamento di una posizione dominante in modo tale da eliminare o ridurre in misura sostanziale e duratura la concorrenza.

In altre parole, le “normative antitrust” si prefiggono di contrastare la formazione di “monopoli” ed “oligopoli”, intendendosi per “monopolio” il regime di mercato in cui un determinato prodotto o servizio è concentrato nelle mani di un solo operatore economico e per “oligopolio” la forma di mercato nella quale l’offerta di un bene o servizio è concentrata nelle mani di pochi produttori venditori.

La formazione di mercati monopolistici o oligopolistici dipende dal venir meno dei presupposti della “concorrenza perfetta” che sono:

- omogeneità dei beni, cioè perfetta succedaneità dei medesimi;
- ampia numerosità degli operatori, nel senso che il numero degli operatori deve essere elevato in modo che la quantità prodotta da ciascun operatore non deve incidere sulla produzione complessiva;
- assenza di intesa, accordi, cartelli tra di essi, in grado di influenzare i prezzi di mercato;
- libertà di entrata ed uscita dal mercato da parte delle imprese allorquando lo reputano opportuno, senza dover sostenere dei costi aggiuntivi; (mercati contendibili)
- informazione perfetta per tutti gli operatori

In tal caso si formano situazioni di ”mercati non concorrenziali” caratterizzate dalla presenza di imprese con un certo grado di “potere di mercato” che concede alle medesime la possibilità di influenzare il

prezzo dei beni e servizi prodotti, in modo tale che il prezzo cessa di rappresentare un “prezzo di equilibrio concorrenziale”.

Il concetto dottrinale di “concorrenza perfetta” è un ideale di concorrenza, quasi irrealizzabile nella realtà aziendale, anche se fornisce utili elementi per valutare l’efficienza dei mercati reali.

Si ricorre perciò al più realistico concetto di “concorrenza accettabile”, al fine di valutare l’andamento del mercato in particolari circostanze.

In pratica, il numero di imprese tende a essere limitato e un’impresa può così esercitare una certa influenza sul mercato. I partecipanti, inoltre, non hanno quasi mai una conoscenza completa delle condizioni di mercato. Ma se la situazione non è tanto negativa da giustificare l’intervento dell’Autorità Antitrust, il livello di concorrenza viene considerato accettabile, in quanto i risultati ottenuti sono approssimativamente confrontabili con ciò che dovrebbe avvenire nelle condizioni ideali della “concorrenza perfetta”.

In ogni modo, attualmente, secondo la legislazione vigente, allorché un’operazione di “concentrazione aziendale” comporta, anche solo potenzialmente, una consistente restrizione della “concorrenza”, la medesima viene di norma vietata.

L’“Autorità antitrust” italiana recepisce normative dell’Unione Europea ed ha compiti di segnalazione al Governo ed al Parlamento, circa la compatibilità delle norme di legge con l’assetto concorrenziale dei mercati.

Per ottenere l'autorizzazione ad una operazione di "concentrazione aziendale" è necessario che le società interessate dimostrino all'Autorità antitrust:

- che le "concentrazioni aziendali" comportino miglioramenti nelle condizioni di offerta sul mercato;
- che le restrizioni della concorrenza sono strettamente necessarie per conseguire gli effetti di miglioramento suddetti;
- che i miglioramenti delle condizioni di offerta arrecano un sostanziale beneficio a favore dei consumatori, in materia di riduzione dei prezzi o di possibilità di offerta di un prodotto altrimenti non disponibile.

Le "normative antitrust" vietano alle imprese di stipulare tra loro qualunque intesa che abbia per oggetto o per effetto quello di impedire, restringere o falsare in maniera consistente il "gioco della concorrenza" su una parte sostanziale del "mercato rilevante", intendendosi per "mercato rilevante" il mercato che comprende tutti i beni e servizi considerati sostituibili dal consumatore.

L'"Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato" ha anche il compito di procedere all'analisi dei mercati, in modo da determinare le "quote di mercato", in termini di quantità prodotte o di quantità fatturate. La conoscenza delle quote di mercato consente all'Autorità Antitrust di valutare il "grado di concentrazione" di un mercato ed è di importanza fondamentale per l'esercizio dell'attività istituzionale.

L'esistenza di un forte potere di mercato può dar luogo alla sussistenza di una "posizione dominante" in capo ad un'impresa che rappresenta un elemento di intervento nell'applicazione delle normative antitrust.

Per "posizione dominante"⁷⁷ si intende il posizionamento di un'impresa che è in grado di tenere un comportamento indipendente dagli altri agenti e che è perciò in grado di comprimere sul mercato lo spazio dei concorrenti.

L'esistenza di una "posizione dominante" è il presupposto che produce l'applicazione delle "normative antitrust", in quanto la sua costituzione è il metro per sanzionare l'illiceità di un'operazione di "concentrazione aziendale" che genera effetti restrittivi per la concorrenza.

Non è "posizione dominante" quando un'impresa ha una quota di mercato inferiore al 30%; sta invece su una soglia di gravità l'impresa che supera l'80% della quota di mercato.

La legislazione antitrust, ai fini della valutazione della "posizione dominante" di una impresa o di più imprese (in tal caso si tratta di "posizione dominante collettiva") adotta altri criteri che derivano dalle analisi congiunte dei seguenti parametri:

- marcata distanza dai principali concorrenti in termini di quote di mercato;
- possesso di brevetti o altre esclusive;
- possesso di vantaggi distributivi o simili;
- possesso di diritti speciali o esclusivi;
- notorietà del marchio.

⁷⁷ Cfr. CAFFE' F., *Lezioni di politica economica*, Bollati Boringhieri, Torino, 1996

Le infrazioni alle normative antitrust in Italia e nell'Unione Europea sono punite generalmente con sanzioni pecuniarie da parte degli Organi competenti, a meno che non si ricada nel reato penale di "aggiotaggio" o in altri reati penali.

Negli Stati Uniti d'America le infrazioni e la condotta anticoncorrenziale sono perseguibile penalmente da parte dei tribunali federali, che sono notoriamente molto severi tanto nei confronti dei cittadini, quanto nei confronti delle imprese, al punto di arrivare in casi gravi e conclamati allo scioglimento dell'impresa medesima.

CAPITOLO III

L'integrazione cooperativa

1. La logica delle intese interaziendali

Le aziende singolarmente collocate sul mercato, nell'interpretare la "realtà economica ambientale", per motivi contingenti, hanno avuto necessità di affrontare i problemi dell'"associazionismo economico".

Già nel 1963 il Pantaloni affermava, a proposito del concetto di "interesse solidale", in merito al sistema cooperativo: "non deve forse dirsi di ogni società commerciale, che essa nasca e viva per il fatto che 'un numero di persone hanno un bisogno in comune' e 'provvedono in comune al soddisfacimento di esso?'"⁷⁸

L'"associazionismo economico" nasce proprio dall'esigenza da parte delle imprese singole di unirsi per evidenziare e studiare i problemi comuni, le comuni esperienze e difficoltà, allo scopo di trovare le soluzioni che ne permettano la risoluzione ed inoltre la possibilità di scambiare e diffondere informazioni, comunicazioni ed esiti di ricerche e sperimentazioni di comune interesse.

Il concetto di "associazionismo economico" comporta il superamento della visione degli economisti classici che considerano l'universo

⁷⁸ PANTALEONI Maffeo, *Errores di economia*, II

economico composto da singole aziende in libera competizione e concorrenza tra loro.

Con il concetto di “associazionismo economico” che non vuole certo rivoluzionare le concezioni di libero mercato, di libera iniziativa, di concorrenza, di autonomia di responsabilità decisionali e di autonomia funzionale, la visione ambientale viene ampliata e perciò l’ambiente economico risulta composto, oltrechè da singole aziende, anche da un “complesso di associazioni” che collaborano tra loro, sia pure con diverse modalità, per coordinare le singole iniziative.

L’orizzonte si amplia e si cercano e creano nuove opportunità per affrontare sul mercato i problemi di comune interesse.

Il “complesso di associazioni”, in effetti è rappresentato da aggregazioni o “raggruppamenti di aziende” che sono perciò “ogni forma di collaborazione economica, volontaria o obbligatoria, duratura”.⁷⁹

L’Azzini usa il concetto di “collaborazione duratura” per sottolineare forme di collaborazioni reali, concrete, non marginali, fra le varie entità economiche che hanno una durata concreta e creano interessi solidali tra le imprese, nonché legami di varia natura, anche patrimoniale.

I “raggruppamenti d’azienda” generano legami di vario tipo che possono derivare dalla collaborazione “avente per oggetto singole operazioni di scambio, una collaborazione ‘elementare’ imposta dalla organizzazione del sistema economico”.⁸⁰

⁷⁹ AZZINI, Aziende, op. cit.

⁸⁰ AZZINI, Aziende, op. cit.

Si possono definire collaborazioni occasionali e ricorrenti, a carattere associazionistico, che tendono al rafforzamento delle posizioni economiche delle singole aziende.

“Raggruppamenti di aziende” più complessi ed impegnativi sono quelli definibili di natura “organizzativa” che riescono ad unire le aziende in forme di collaborazione più profonde e che possono essere “a carattere transitorio” quando la coalizione si effettua per intenti speculativi del momento, ovvero “a carattere permanente” quando le forme di collaborazione sono durature e concernono scopi comuni di tutela ed assistenza, il soddisfacimento di motivi tecnico-economici e finanziari ed addirittura producono l’integrazione dei rispettivi sistemi economici, talvolta con parziale perdita di autonomia e con coordinazione delle produzioni.

Le forme di collaborazione di “natura organizzativa” normalmente intervengono tra aziende concorrenti che effettuano analoghi tipi di produzione di beni, allo scopo di semplificare i processi di approvvigionamento, di produzione e di commercializzazione dei beni, instaurando un regime di collaborazione e cooperazione in materie specifiche, mentre le aziende conservano pienamente la propria autonomia e continuano a competere in concorrenza.

Si tratta di armonizzare gli interessi singoli ad alcuni interessi di gruppo condivisi e collaborare nei programmi e nei piani operativi comuni, con dei vincoli interaziendali che pur lasciando piena libertà di azione ai singoli, contemperino accordi di convenienza reciproca.

Bisogna comunque sottolineare che qualunque “integrazione cooperativa” o “raggruppamento d’imprese” di qualsivoglia forma, persegue obiettivi di:

- dominio o controllo del mercato, con lo scopo di limitare comunque la concorrenza, caso tipico dei “cartelli o “consorzi”;
- razionalizzazione delle gestioni delle singole aziende partecipanti ai fini dell’incremento dell’attività produttiva, caso tipico dei “gruppi aziendali”⁸¹

Scopo comune ad entrambe le forme di “raggruppamento di imprese” che perseguono, le une scopi di regolazione della concorrenza, le altre la razionalizzazione della gestione e che pertanto assumono connotazioni diversissime è la “conservazione e sviluppo” della propria vita aziendale. Gli scopi suddetti si condizionano reciprocamente riuscendo a raggiungere, stabilire o migliorare l’equilibrio aziendale.

Esaminati gli scopi o almeno alcuni dei principali scopi di “raggruppamento aziendale”, si vogliono studiare le ragioni in base alle quali si addivene ad operazioni di aggregazione che, secondo il Cassandro si dividono in due distinti ordini:

- cause aziendali;
- cause extra- aziendali.⁸²

Le “cause aziendali” sono rappresentate un sistema economico aziendale in “disequilibrio”, per ragioni di carattere tecnico e di natura

⁸¹ AZZINI, op. cit., FRANCESCHELLI, Consorzi industriali, 1987 ZAPPA, AZZINI, CUDINI, Complementi.

⁸² CASSANDRO, op. cit.

economica che il più delle volte coesistono, anche a parere del Cassandro che afferma: “Le cause d’indole tecnica hanno, però, anch’esse riflessi economici; e sono, anzi, specialmente questi riflessi che vengono presi in considerazione ai fini di una eventuale aggregazione con altre imprese”⁸³

“Raggruppamenti di imprese” si hanno tra aziende industriali con produzioni automatizzate analoghe o complementari, le quali attraverso tale sistema di collaborazione riescono a semplificare e razionalizzare il lavoro in materia di approvvigionamenti, di energia e di altri fattori produttivi comuni, con risparmi di costi e con risultati di miglioramenti tecnici. Le stesse aziende industriali a produzione automatizzata sono favorite da sistemi di raggruppamento anche in materia di distribuzione dei prodotti semilavorati o finiti.

I “raggruppamenti di impresa”, se analizziamo prospettive di “accrescimento dell’economicità di gestione aziendale” e di prospettive per “sistemi produttivi più efficaci”, sono molto validi per piccole o medie aziende che, unendosi, riescono a superare “diseconomie dimensionali” raggiungendo dimensioni tali da poter realizzare addirittura cospicue “economie di scala”.

Nell’ottica di “accrescimento dell’economicità di gestione aziendale” si verificano anche processi inversi, per cui da grandi concentrazioni aziendali, si può passare attraverso riorganizzazioni a dimensionamenti frazionati, con concessione ai medesimi, di piena autonomia giuridica.⁸⁴

⁸³ CASSANDRO op. cit.

⁸⁴ PENROSE, Growth of the firm, 1959

Oltre alle “cause aziendali” fin ora esaminate, anche motivi o ragioni di carattere “extra-aziendale” possono condurre ad intese o raggruppamenti interaziendali.

Sono ad esempio periodi caratterizzati da “fluttuazioni congiunturali”, rischi connessi a “fasi instabili o discendenti dei cicli economici”, periodi di “recessione economica”.

Tali ordini di difficoltà possono essere affrontate meglio e superate attraverso rapporti di collaborazione o raggruppamento tra aziende dello stesso settore produttivo e perciò con problematiche analoghe, mantenendo il necessario equilibrio economico-finanziario.

Altra classe di motivi e “cause extra-aziendali” che possono implementare formazioni di intese o raggruppamenti di aziende di produzione, ma anche di altro tipo, sono la necessità di stipulare con maggiore efficacia convenzioni per le “negoziazioni collettive”, per “programmi di specializzazione” o “normalizzazione della produzione” per “scambio di conoscenze ed esperienze” e simili che rappresentano tutti sistemi di “incremento dei rendimenti”, “riduzione dei costi”, vale a dire “economie reali di dimensione”.

In definitiva lo scopo principale delle “intese ed accordi interaziendali” è il raggiungimento di obiettivi di “efficiente collaborazione” tra le aziende associate, a vantaggio delle singole produttività, attraverso accordi contrattuali in materia sia di negoziazione di acquisti che di negoziazioni di vendita dei prodotti aziendali, molte volte orientati particolarmente a manovre sui corrispettivi di vendita.

I “raggruppamenti aziendali” di cui si argomenta nascono a seguito di accordi volontari, di reciproca convenienza, per cui vi è il rischio che non siano abbastanza solide nel tempo, come ad esempio lo sono invece gli accordi che portano alla costituzione dei “*trust*”, dei “cartelli” e simili.

La riscontrata necessità di intese aziendali per motivi diversi e la mancanza di solidità delle intese abbastanza labili, di cui abbiamo parlato sopra, sono le principali ragioni che conducono le aziende alla formazione di raggruppamenti più solidi e consistenti, ad esempio i “gruppi aziendali” in cui si verifica il “dominio economico” da parte di un unico soggetto e che appartengono ad altra classe rispetto alle “cooperazioni”, che nella realtà aziendale sono anche denominate “concentrazioni in senso lato”, cioè appartengono alla classe delle “concentrazioni aziendali” vere e proprie, le “concentrazioni in senso stretto”.

Le due classi di “aggregazioni” sono distinte ed assolutamente differenti tra loro, tuttavia la scelta di appartenenza ed il successivo passaggio dall’una all’altra classe possono essere il frutto di scelte e variazioni di strategie attuate nel tempo.

2. Rischi di impresa, coalizioni e concorrenza sul mercato

Alcune forme di “intese interaziendali” che portano alla costituzione di “raggruppamenti di aziende” mirano al contenimento del “rischio imprenditoriale”.

Altre forme di “intese interaziendali” o “integrazioni aziendali” mirano invece a superare difficoltà aziendali contingenti, come far fronte a “evenienze sfavorevoli”, “evenienze di rischio”, causate da fattori imponderabili ed esterni.

Le medesime si concretizzano nei “cartelli”, nei “consorzi” che, all’atto della costituzione, vanno a formare un solido e duraturo “rapporto” tra i contraenti, modalità che riesce a contenere gli influssi negativi del momento economico.

I “rischi imprenditoriali” si possono affrontare, certamente trasferendoli contrattualmente all’altro contraente, se il medesimo è disposto ad accettare tale condizione; si possono affrontare altresì con una copertura assicurativa.

Qui appresso si vuole dimostrare che una più idonea possibilità di far fronte agli imprevedibili ed imponderabili “rischi aziendali” è quella di dividerli tra più aziende cooperanti in modo da spalmarne gli effetti su una pluralità di soggetti, minimizzandone così le conseguenze negative.

Infatti come osserva anche Amaduzzi, è opportuno che si evidenzino “la necessità che hanno le imprese di assumersi rischi calcolabili,

eliminando, se ciò torna a vantaggio di tutte le concorrenti, i rischi incalcolabili”.⁸⁵

La cooperazione tra aziende, nelle diverse forme possibili, di “integrazione cooperativa” che la realtà aziendale definisce “concentrazioni in senso lato” non è la panacea per la debellazione dei rischi aziendali.

Tuttavia l’assorbimento dei rischi tra un numero sufficientemente ampio di aziende, riesce a minimizzare le conseguenze sfavorevoli del manifestarsi degli stessi rischi sulle singole economie aziendali.

Certamente nelle “concentrazioni aziendali”, definite nella realtà aziendale come “concentrazioni in senso stretto” e perciò nelle fusioni, e nei gruppi aziendali, ove però non vi è più l’“autonomia economica”, il “rischio d’impresa” è ben più controllato rispetto alle diverse forme di “integrazione cooperativa” quali, associazioni temporanee di imprese, associazioni in partecipazione, accordi, coalizioni, società consortili, cartelli, consorzi.

In generale, in merito alla “integrazione cooperativa”, si deve osservare che i diversi economisti non usano molta uniformità nelle denominazioni che esprimono “aggregazione di aziende”.

In effetti i termini di “cartelli”, “*rings*”, “*trusts*”, “sindacati”, “consorzi”, “gruppi”, “*holding*”, “*konzern*”, ecc. spesso assumono significati diversi. Ad esempio per Vito i “cartelli” sono “accordi tra imprese industriali appartenenti allo stesso ramo di produzione, allo scopo di regolare il mercato”; il Cassandro li considera “*pool*”.

⁸⁵ AMADUZZI, Gestioni comuni, pag. 280.

Per il Galassi i “cartelli” sono “forme di collaborazione economica germogliate sul terreno della concorrenza”.⁸⁶

In ogni modo il “cartello” costituisce una ben definita categoria economica connessa al concetto di “accordo tra concorrenti”, che sancisce la “completa indipendenza economica” delle aziende associate.

Un particolare tipo di “cartello”, per restare nel tema, è quello che concerne l’accordo tra aziende per l’acquisto in comune delle “materie prime”. Tale accordo di pratico utilizzo permette alle aziende di ottenere “costi d’acquisto” più vantaggiosi riguardando quantitativi imponenti e risparmi sui “costi di trasporto, assicurazione, rappresentanze ecc.”

Il De Dominicis osserva, in merito ai rischi connessi alle immobilizzazioni tecniche (obsolescenze, deperimento, altri costi di sostituzione) che “le coalizioni di impresa, di fatto esercitano una azione utile, anche nell’aspetto dell’intera economia reale, cioè degli interessi delle altre aziende al di fuori dell’aggruppamento, nei termini di una stabilizzazione generalizzata dei rischi di sostituzione non prevedibili suddetti”.⁸⁷

Tornando al concetto di “cartelli” per l’acquisto in comune di materie prime occorre sottolineare che i medesimi funzionano soprattutto in mercati di accesa concorrenza, come quelli esteri o su mercati nazionali con forte importazione estera, mentre in altri casi i “risparmi di costo” possono tradursi in “minori prezzi ricavi”. Per cui il problema si presenta di non facile risoluzione.

⁸⁶ VITO, Sindacati, CASSANDRO, op. cit., GALASSI, op. cit.

⁸⁷ DE DOMINICIS, Immobilizzazioni tecniche 1997.

I limiti delle “cooperazioni” sono rappresentati dalla scarsa percezione, comprensione, sensibilità e conseguentemente partecipazione delle singole imprese alla risoluzione dei problemi comuni.

E’ questo il concetto di “deresponsabilizzazione” ben argomentato da Edwards e Townsend:

“In effetti quanto sono presenti queste debolezze dipende in gran parte dalle personalità coinvolte. Alcuni uomini trovano facile prendersi responsabilità, altri no. Così non è possibile sapere a priori quando le coalizioni cooperative lavoreranno proficuamente e quando no; ma è evidente che i guadagni provenienti dalla cooperazione devono essere spesso molto consistenti, se riescono a far superare gli ostacoli ‘umani’ presenti in questo metodo di sviluppo integrato, di attività produttiva o di marketing”.⁸⁸

Abbiamo esaminato una serie di fattori positivi e negativi delle “organizzazioni collettive” che evidenziano come le medesime abbiano maggior successo nei settori in cui le relazioni tra offerenti ed acquirenti sono difficilmente armonizzabili. Sono idonee nell’avvio di attività nei settori dei servizi, caratterizzati da notevoli rischi specifici.⁸⁹

Le “coalizioni di imprese” vengono realizzate anche allo scopo di moderare il sostenimento di “eccessive spese di concorrenza”, intervenendo sul mercato allo scopo di effettuare una “regolazione comune degli scambi” che permetta, una migliore conduzione dei cicli

⁸⁸ EDWARDS AND TOWNSEND, Business enterprise 1992.

⁸⁹ PHILLIPS and DUNCAN, Marketing 1992.

produttivi, una riduzione degli sprechi, una migliore distribuzione dei prodotti.

In alcuni casi, tali interventi di tentativo di regolamentazione del mercato rischiano di generare ambienti favorevoli alla costituzione di oligopoli o monopoli.

La “coalizione di imprese” trova ragione di esistere nell’accrescersi delle interdipendenze di mercato che producono l’aumento del grado di conoscenza e di controllo del mercato stesso.

Pertanto come correttivo di irregolarità o distorsioni quali la “concorrenza sleale”, si ha la creazione di “coalizioni aziendali” che si costituiscono per realizzare l’“etica degli affari”, intesa come miglioramento del sistema economico e stabilizzazione dei mercati.

Muovendo dal concetto della “concorrenza perfetta“, quasi irrealizzabile nella pratica, la cui nozione però fornisce utili elementi per la valutazione dei mercati reali, “concorrenza perfetta” che esiste quando:

- sul mercato opera un grande numero di imprese e di compratori, la cui cospicua presenza fa sì che nessuno possa influenzare il mercato stesso, ossia che nessuno sia in grado di imporre le condizioni di prezzi e di quantità scambiate;
- compratori e venditori conoscono perfettamente tutte le condizioni del mercato.

In condizioni di “concorrenza perfetta”, i beni e i servizi verrebbero prodotti al prezzo e al costo più bassi, e i consumatori otterrebbero la quantità massima di beni e servizi.

Correggendo il concetto di “concorrenza perfetta” con un'alternativa più realistica, quella della “concorrenza accettabile”, la quale riconosce che sul mercato in pratica, il numero di imprese tende a essere limitato e un'impresa può così esercitare una certa influenza sul mercato e che i partecipanti, inoltre, non hanno quasi mai una conoscenza completa delle condizioni di mercato.

Tutto ciò premesso ed evidenziato è necessario sottolineare che una parte della dottrina attribuisce l'instabilità delle gestioni proprio al regime di “libera concorrenza”, in quanto la medesima non sa mai contenere in confini accettabili le oscillazioni delle condizioni degli scambi di mercato.

Lo Zappa afferma: “Si può giungere a tale stato di perturbazione delle condizioni delle produzioni e dei consumi dell'azienda, da fare apparire sommariamente dannoso lo stesso regime di aperta concorrenza, che un tempo era giudicato condizione imprescindibile di ogni conveniente gestione.”⁹⁰

Lo Shumpeter, a proposito delle politiche antimonopolistiche, sottolineava “ l'influsso positivo delle coalizioni sui sistemi economici, muovendo dalla teoria dell' ‘imprenditore innovatore’, quale forza motrice dello sviluppo economico” e dimostrava che “le forme di ‘concorrenza imperfetta’ o monopolistica possono offrire maggior contributo al progresso tecnico e quindi economico della ‘concorrenza perfetta’”⁹¹.

⁹⁰ ZAPPA, Aziende di consumo

⁹¹ SHUMPETER, Capitalismo, socialismo e democrazia, 1942.

Il fenomeno delle “coalizioni” definito anche come “sindacalismo economico”, causa la riduzione del numero dei soggetti individuali operanti sui mercati, quale conseguenza alle collaborazioni istituite per mitigare effetti e rischi propri del regime di “concorrenza perfetta” e può comportare anche forme di “oligopolio” che successivamente possono trasformarsi in forme di “monopolio”.

Non è detto però che le “coalizioni di aziende” siano sempre e l’unica causa dell’origine di situazioni di monopolio. E’ possibile, può accadere, ma rappresenta l’eccezione, non la regola.

Gli accordi di consorzio si prefiggono in realtà il perseguimento di condizioni e efficiente e stabile gestione aziendale.

Il Marshall da parte sua sottolinea che: “Il desiderio di ottenere il meglio negli acquisti o nelle vendite abbia una parte considerevole in molte di esse, e sviluppi in alcune una disposizione al predominio, anche antisociale. E’ noto che le associazioni con scopi di azione sul mercato sono specialmente inclini ad un tale sviluppo morboso, ed è importante mettere in rilievo che esse spesso svolgono una notevole attività costruttiva.”⁹²

L’efficacia e il condizionamento che riesce ad esercitare sul mercato una “coalizione di aziende” dipende dall’ampiezza del proprio posizionamento e perciò dal grado di concorrenza del mercato residuo.

Più debole rimane la concorrenza, maggiore è la possibilità di raggiungimento di posizioni di monopolio da parte delle “coalizioni di

⁹² MARSHALL, Industria e commercio, 1919.

aziende”, però al tempo stesso anche gli associati vedranno limitate le proprie libertà d’azione.

D’altra parte occorre considerare che le aziende al di fuori delle “coalizioni” si opporranno con la massima intensità.

“Inoltre alcune specie di “cooperazioni interaziendali” sono esse stesse fattori di “promozione della concorrenza” come la standardizzazione di classi di prodotti e di condizioni di vendita che danno la possibilità di raffronto e scelta tra molteplici prezzi proposti.”⁹³

Per concludere le presenti argomentazioni in materia di concorrenza, si può affermare che non tutte le “coalizioni” conducono a condizioni di “monopolio” ed inoltre che caratteristiche comuni delle “imprese coalizzate” e delle “imprese monopolistiche” è che entrambe influiscono sui “prezzi-costo” e sui “prezzi-ricavi”, tramite un intervento sulla variazione della domanda dei fattori e dell’offerta dei prodotti, tuttavia con diversa intensità.

Caratteristica propria e peculiare delle “coalizioni” che le differenziano è che le medesime operano sempre in mercati a “libera concorrenza”, anche se talvolta tale concorrenza può essere considerata esistente soltanto in teoria.⁹⁴

⁹³ MASON, Monopoly problem.

⁹⁴ PAPI, Principi, I

3. I raggruppamenti di aziende come unità economiche dinamiche

L'“integrazione cooperativa” o “cooperazione economica“, a differenza delle “concentrazioni aziendali” che hanno quale caratteristica la “staticità”, una volta realizzato il processo, al contrario sono caratterizzate dalla “dinamicità”, nel senso che le singole aziende partecipanti entrano ed escono dalla combinazione con relativa facilità in ossequio ai propri calcoli individuali di convenienza economica e gestionale, in quanto la difformità ed il diverso livello degli interessi dei singoli sono in relazione alle proprie caratteristiche.

Inoltre nella condizione di “dinamicità” il “fattore temporale” gioca un ruolo determinante, in quanto gli accordi vengono visti e contrattualizzati dalle singole aziende in funzione delle convenienze temporali, per cui in caso di accordi di breve durata, le aziende partecipanti tornano alle proprie connessioni commerciali individuali che hanno avuto la cura di mantenere anche nei periodi di cooperazione associativa.

Ogni azienda partecipante entra ed esce dalla “cooperazione”, per motivi di convenienza propria e comunque con il proprio apporto riesce anche a collaborare alla soddisfazione degli interessi degli altri associati. Per cui tutela degli interessi individuali ovviamente, ma anche collaborazione fattiva agli interessi collettivi.

In proposito, l'Azzini sottolinea e conferma il concetto, affermando:

“...le aziende collaborano solo se giudicano che l'attuazione del processo o della combinazione economica comune, ed il suo inserimento

con carattere di complementarietà nella propria gestione, possa contribuire al più efficace conseguimento dei fini ad esse propri”.⁹⁵

Nelle collaborazioni in argomento, la “dinamica di convenienza” non è di natura “additiva”, cioè la sommatoria dei singoli contributi dei partecipanti, bensì di “carattere complementare”, quale risultato della sinergia della complessiva “coordinazione produttiva” realizzata con il contributo di tutte le unità alla “unità economica relativa comune”.

La dizione di “unità economica relativa comune” introdotta dal Galassi “sottende alla peculiarità della gestione di ogni impresa partecipante”, che acquista un significato diverso nelle varie unità economiche proprio perché ‘relativa’ o ‘riferita’ alle diverse aziende”. Detto in modo più semplicistico, le diverse convenienze dei singoli partecipanti, danno origine alla costituzione della “coalizione” che riesce a realizzare obiettivi di convenienza collettiva, così concreti e validi e d’altro lato impossibili a raggiungere individualmente.⁹⁶

In merito l’Azzini precisa: “Lo svolgimento accentrato di processi comuni, come lo svolgimento di processi o combinazioni produttive di gruppo con la congiunta collaborazione di diverse unità, non avviene solo per compierli più efficacemente, più convenientemente, considerati di per sé, ma anche per consentire alle singole unità e al gruppo di svolgere processi e combinazioni economiche complementari diverse e più convenienti di quelle che altrimenti potrebbero svolgere individualmente, e con i processi comuni o con i processi svolti

⁹⁵ AZZINI, op. cit.

⁹⁶ GALASSI op. cit.

congiuntamente si coordinano in combinazioni economiche generali più convenienti. Così, ad esempio, gli approvvigionamenti o le vendite non sono accentrati solo per ridurre i costi e per accrescere i ricavi ma anche per svolgere processi di produzione diversi e più convenienti, per ottenere una più elevata utilizzazione dei fattori produttivi, per consentire lo svolgimento di processi finanziari più convenienti ecc.”⁹⁷

Le “cooperazioni aziendali” del tipo ora esaminato sono molto aperte ed elastiche in quanto ciascun partecipante è libero di aderire o recedere a seconda delle necessità e convenienze del momento. In altri termini si tratta di combinazioni molto elastiche e flessibili che si basano sui principi della convenienza, con la massima apertura e disponibilità, sia per quanto concerne i contenuti degli accordi, quanto per ciò che attiene alla durata, ed alla volontarietà.

Circa la “volontarietà” occorre sottolineare che esistono anche forme di “cooperazione aziendale” obbligatorie, in particolari settori economici.

In merito alla instabilità delle intese, scrive il Pantaloni: “un sindacato ‘di imprese’ è un equilibrio dei più instabili, occorrendo che, attraverso a tutte le variazioni che avvengono sul mercato, resti ferma la persuasione di ciascun socio di non poter migliorare la posizione che gli è fatta dal sindacato col lavorare per proprio conto esclusivo. Donde un continuo rimaneggiamento delle condizioni interne del sindacato.”⁹⁸

La “cooperazione economica” tra aziende può dar luogo ad un processo di breve durata, in settori generalizzati, come pure a processi più duraturi

⁹⁷ AZZINI, op. cit.

⁹⁸ PANTALEONI, op. cit.

in settori particolari come “ricerca e sviluppo” (R&S), approvvigionamento di materie prime, vendita di prodotto finiti, amministrazione, sperimentazione innovativa ecc.

Gli elementi per definire i contratti o accordi di cooperazione sono l’oggetto della collaborazione, la durata, le modalità amministrative, le modalità tecniche, la percentuale di divisione dei costi associativi, l’attribuzione della governance. Tutti elementi molto elastici e talmente variabili da un raggruppamento all’altro, soprattutto in materia di “autonomia decisionale” che può essere conservata completamente, in raggruppamenti con temporaneità ed obiettivi limitati ed all’opposto si può perdere totalmente nei “gruppi aziendali” che la dottrina considera far parte non tanto di “integrazioni cooperative” quanto di “concentrazioni aziendali”.

Il grado di perentorietà ed intensità dei legami contrattuali è direttamente proporzionale all’oggetto della collaborazione ed alla condivisione degli interessi tra i partecipanti.

Tali legami contrattuali possono essere anche verbali oltrechè scritti, come nella quasi generalità dei casi, con o senza penalità in caso di inadempimenti da parte dei partecipanti. Gli accordi verbali, nella realtà aziendale denominati “*gentlemen’s agreements*” sono ovviamente meno specifici e sostanzialmente meno impegnativi, oltrechè più elastici; inoltre contemperano una temporaneità limitata ed hanno una possibilità di variabilità e di aggiustamenti.

Azzini in merito viene ad approfondire il concetto: “Di mano in mano che la presunta durata del processo comune si estende relativamente al

mutevole periodo al quale le aziende collaboratrici possono spingere previsioni sufficientemente fondate e analitiche, o quando la durata è indeterminata, e le previsioni analitiche sfumano in congetture sempre più generiche attinenti a classi sempre più vaste e composte di quantità economiche proprie dei fenomeni investigati, i vincoli sono espressi sempre più genericamente sotto forma di direttive che, nel procedere del tempo, trovano definizione dettagliata nei limiti ai quali le aziende possono spingere le previsioni particolari”.⁹⁹

Nei processi di “integrazione cooperativa” l’“autonomia” delle singole aziende partecipanti ne costituisce una delle caratteristiche peculiari; infatti proprio da tale autonomia derivano gli eventuali limiti che gli associati possono contrattualmente porsi, proprio e soltanto perché titolari di tale concreta autonomia aziendale.

L’“unitaria gestione comune” unisce i partecipanti singoli i quali, come singoli sono interdipendenti dagli altri associati e si uniscono al fine di poter realizzare più efficacemente i propri obiettivi, attraverso la cooperazione.

Secondo il Galassi “le aziende danno vita ad una gestione comune per fini differenti”.¹⁰⁰

La configurazione delle “cooperazioni” o “raggruppamenti di aziende” può assumere le più svariate forme, in relazione all’oggetto della collaborazione, ai tempi della medesima, alla collocazione ambientale ed ai soggetti partecipanti.

⁹⁹ AZZINI, op. cit.

¹⁰⁰ GALASSI, op. cit.

Infatti oltre che tra singole aziende le cooperazioni possono essere effettuate tra consorzi e cartelli come, entrando nella realtà aziendale, tra consorzi che producono materie prime e consorzi che le impiegano.

Rimanendo in tema di consorzi, i medesimi possono svolgere processi economici indipendenti e sono i consorzi di bonifica, i consorzi di produzione di materie prime per gli associati, i caseifici e gli oleifici sociali, le cooperative di vendita per il settore agricolo, le aziende di vendita di prodotti industriali prodotti dall'impresе associate.

Anche le “federazioni” e le “confederazioni” possono esser viste come unioni di unioni.

Perciò in materia di “raggruppamenti di aziende” si possono avere i raggruppamenti di aziende vere e proprie, ma anche come sopra evidenziato raggruppamenti fra unioni, vale a dire unioni di unioni, perciò una grande disparità di raggruppamenti di forze e di poteri.

Se andiamo ed esaminare la “dinamica geografica” ovvero l’“estensione geografica” dei raggruppamenti di azienda, possiamo constatare che, nell’attuale contesto della globalizzazione, il processo di cooperazione tra aziende raggiunge oramai dimensioni non solo internazionali, ma globali e tutto ciò molto frequentemente e con la partecipazione delle più importanti aziende mondiali le quali, si accordano tra loro, senza più riguardo a limiti di nazionalità e nelle forme più diverse. Anzi la “cooperazione” attualmente è divenuta una delle principali chiavi di volta, per operare sui mercati internazionali e globali.

Se esaminiamo la dinamica dei “raggruppamenti di azienda” sotto l’aspetto dimensionale delle aziende partecipanti, riscontriamo oltre ai

dimensionamenti colossali, necessari per operare sui mercati internazionali di cui sopra, che la grande diffusione delle coalizioni concerne aziende di media dimensione, cui successivamente si uniscono aziende minori, dotate di efficienti processi tecnici di produzione, ma non attrezzate per il piazzamento sul mercato della produzione.

Le medesime aziende minori divengono poi fondamentali ed indispensabili per la sussistenza della coalizione stessa, producendo un processo di sinergie e catalizzazione che rappresenta la chiave di successo dell'intero raggruppamento.

Il processo di coalizione tra imprese minori può essere anche generato da necessità di sopravvivenza allo strapotere dimensionale esercitato, quale dinamica negativa dei mercati di sbocco, dalle aziende di maggiori dimensioni; si pensi ai piccoli negozi mercantili che si trovano ora a competere con i “supermercati” e gli “ipermercati”; alle difficoltà economiche di approvvigionamento dei prodotti a prezzi di costo competitivi da parte dei piccoli negozi, in contrapposizione al forte potere contrattuale in materia di acquisti dei “supermercati”.

La nascita, formazione e sviluppo di tali tipo di accordi è individuabile nella iniziativa delle imprese minori ma anche dalla autorità dei pubblici poteri.

Il Cattaneo osserva: “Nelle aree di sottosviluppo iniziative siffatte (consorzi di approvvigionamento o di collocamento) hanno particolare significato, specie se riferite a sistemi parziali di imprese (per esempio alle imprese operanti in una area di sviluppo o in un nucleo di industrializzazione). In mancanza di iniziative private la formazione dei

consorzi può essere utilmente promossa dai pubblici poteri, sia con riguardo a tutte le imprese operanti nell'indicato sistema parziale (per gli aspetti comuni delle relazioni con i mercati), sia con riguardo a classi particolari d'impresе maggiormente avvinte dalla somiglianza del tipo di processo di produzione attuato".¹⁰¹

L'origine storica del fenomeno della cooperazione viene fatto risalire originariamente, dagli studiosi di storia del pensiero economico, al settore dell'economia agraria, per motivi endemici del settore stesso, cioè per lo scarso spirito concorrenziale, per l'omogeneità della produzione, per l'insufficiente potere di contrattazione e negoziazione, dovuto anche alla modesta dimensionalità delle aziende agricole, in passato per lo più a conduzione strettamente familiare.

In tale settore, la cooperazione è stata il toccasana, la panacea, ai fini del conseguimento della redditività di impresa, realizzando tale obiettivo mediante le grandi dimensioni, la possibilità di raccolta del capitale, le organizzazioni di trasformazione ed i centri di raccolta dei prodotti.

In Italia, in campo agricolo, l'associazionismo in materia di processi di acquisto e di processi di vendita è un'attività che nasce nel 1982. Situazioni analoghe si sono verificate anche nelle altre nazioni.

Se esaminiamo il "settore della distribuzione" possiamo osservare che le "aggregazioni" rappresentano la salvezza per le piccole imprese, i negozi soprattutto, "aggređiti " e soffocati dalla concorrenzialità della grande distribuzione, rappresentata da "supermercati" ed "ipermercati".

¹⁰¹ CATTANEO, Profili teorici.

La potenzialità della “grande distribuzione” non è rappresentata soltanto dalla potenzialità economica che permette acquisti di merci in grandi quantità e perciò a corrispettivi vantaggiosi.

La “grande distribuzione” è in possesso delle tecniche di gestione commerciale che significano conoscenza dell’ambiente economico, padronanza di tecniche di previsione, di gestione delle risorse umane, di gestione delle scorte, di piazzamento delle rimanenze, di amministrazione di organizzazione, tutto ciò ad un livello notevolmente superiore da quello posseduto dal titolare della piccola impresa, del negozio di vendita.

La “collaborazione interaziendale” permette la possibilità di competere con la “grande distribuzione”, in quanto le diverse forme esistenti nella realtà aziendale possono raggiungere potenzialità e capacità tecniche assolutamente necessarie per raggiungere rendimenti collettivi certamente superiori alla semplice sommatoria dei valori delle singole aziende, in virtù di forze sinergiche che agiscono e si sviluppano all’interno dei “raggruppamenti d’aziende”.

Il concetto sopraesposto è confermato dall’Azzini che afferma che con la cooperazione: “il peso del complesso nel settore sarebbe maggiore della somma dei pesi delle singole imprese”.¹⁰²

Analogo ragionamento è ugualmente valido, oltre che nel settore distributivo, anche negli altri settori commerciali, industriali e di produzione dei servizi.

¹⁰² AZZINI , op. cit.

In conclusione, attraverso la "cooperazione" tra aziende si può raggiungere una forma di collaborazione "volontaria ed autonoma" nel senso e nei significati di "volontarietà" ed "autonomia", illustrati nel presente capitolo.

Tale "cooperazione" è alternativa alle forme di "concentrazione proprietaria", differenziate per scopi e risultati economici che ci si propone di conseguire ed inoltre è decisamente alternativa nelle modalità di "raggruppamento".

4 Le unioni di imprese (*joint-ventures*).

4.1 Aspetti aziendalistici

Nella logica delle intese interaziendali, nella realtà aziendale, andiamo ad esaminare, tra le diverse ipotesi di collaborazione tra imprese, quella delle “*joint-ventures*”.¹⁰³

La “*joint venture*” (*joint*, unione; *venture*, impresa rischiosa), è la risultanza di una aggregazione di imprese con obblighi, responsabilità e profitti da ripartirsi a seconda delle quote possedute.

Per *joint venture* si intende pertanto un “accordo contrattuale” tra due o più imprese, anche di diversa nazionalità, che si impegnano a collaborare, al fine di realizzare assieme uno specifico progetto industriale, commerciale o finanziario, un investimento o una attività economica mediante l’utilizzo sinergico delle singole capacità, in piena collaborazione, con lo scopo di suddividerne i rischi e di pervenire ad un profitto economico.

Generalmente si tratta di realizzazione di imponenti opere, soprattutto internazionali quali ponti, dighe, bonifiche, canalizzazioni, porti turistici, centrali elettriche o nucleari, comunque grandi opere di ingegneria civile, impianti di produzione di grande portata tecnica ed economica, sfruttamento di giacimenti minerari e simili.¹⁰⁴

¹⁰³ LANTINO S., op. cit.

¹⁰⁴ Cfr. LE GARZANTINE, Economia, Ed. RCS Quotidiani, Milano 2006 (su Lic. Garzanti Libri)

La collaborazione tra le imprese può consistere in una serie di impegni temporanei, con un obiettivo comune, ovvero un rapporto di collaborazione duraturo.

Lo scopo di questo tipo di società non è solo quello della suddivisione dei rischi e degli impegni finanziari, ma anche quello di unire le diverse competenze tecniche, economiche ed organizzative e perciò il patrimonio di conoscenze, il know how, i settori aziendali di R.& S., produzione, marketing, distribuzione ecc. in modo da ottenere un accrescimento di potenzialità che permetta la realizzazione di uno specifico impegnativo progetto e conseguentemente un idoneo profitto.

Perciò, normalmente le joint venture vengono create per affrontare iniziative particolarmente impegnative, oltre che dal punto di vista finanziario, anche dal punto di vista tecnico operativo.¹⁰⁵

Il contratto di joint venture è un contratto atipico, non disciplinato dal codice civile e dalla legislazione italiana.

Poiché gli accordi di joint venture possono assumere non solo rilevanza nazionale, ma anche carattere di transnazionalità, sono le parti stesse a stabilire contrattualmente quali disposizioni legislative e regolamentari e di quale stato applicare e soprattutto quale forma di joint venture assumere.

Il genere di attività espletata dalle joint ventures può essere di natura diversa e perciò:

¹⁰⁵ DAFT R. L. , op. cit.

- a) industriale (per la realizzazione di opere civili o impianti di produzione di grande portata tecnica ed economica ecc.);
- b) commerciale (reti di distribuzione);
- c) finanziaria (collocazione di emissione di azioni ,obbligazioni).

La joint venture possono assumere due distinte fattispecie e cioè:

- a) la forma societaria;
- b) la forma contrattuale;

La “forma societaria”, cioè la “joint venture societaria” (*incorporated joint venture*), cosiddetta strutturale, presuppone un accordo contrattuale, tra imprenditori, in cui si definiscono e disciplinano i rapporti che dovranno intercorrere, sia in materia economica (percentuali di partecipazione, di ripartizione degli utili ecc.) che in materia tecnica e la creazione di una nuova società mista, la quale sarà disciplinata dalle norme giuridiche del paese in cui la società verrà costituita.

Nel caso la società sia costituita in Italia, la joint venture societaria sarà disciplinata del tipo di società previsto dai partecipanti, normalmente società per azioni o società a responsabilità limitata. I margini di autonomia tra le parti contraenti risultano quindi condizionati dalle norme del codice civile relative allo schema sociale adottato.

L’atto costitutivo dovrà pertanto rispondere agli schemi ordinari legali, salva la possibilità di prevedere in esso di elementi particolari che garantiscano l’applicazione degli accordi che stanno alla base del contratto.¹⁰⁶

¹⁰⁶ LE GARZANTINE, Economia, op. cit.

Nella prassi internazionale, la joint venture societaria, si crea normalmente per gestire un affare in comune o meglio una collaborazione a medio-lungo periodo, cioè alcuni anni, normalmente da tre a dieci.

L'elemento caratterizzante dell'accordo contrattuale tra due o più soggetti (*co-partners*) che vanno a costituire una joint venture societaria è costituito dalla possibilità spettante ad ogni soggetto (*partner*) di esercitare una influenza sull'attività che andrà a svolgere la società "target", dalla necessità di disciplinare i reciproci poteri ed infine dalla esigenza di esercizio di un controllo congiunto sul governo dell'impresa (*corporate governance*).

Inoltre, dato che situazioni di disaccordo nella gestione delle joint ventures sono fenomeni piuttosto frequenti, occorre predisporre una oculata ed accurata normativa di gestione del possibile contenzioso, intendendo come tale sia le controversie che ogni divergenza tra i due o più soggetti (*co-partners*).

Si dovranno prevedere clausole contrattuali che sbloccino situazioni di stallo e perciò la possibilità di un arbitrato, meccanismi di superamento del punto morto (*dead locks*), ovvero il rinvio a procedure amministrative da enti esercenti anche procedure arbitrali quali le "International Chamber of Commerce".¹⁰⁷

Nelle joint ventures societarie, gli accordi sulla gestione sono fondamentali e molto complessi, in quanto mirano a prevedere e disciplinare la gestione in comune, cioè una collaborazione strutturale tra

¹⁰⁷ LANTINO S., op. cit.

soggetti diversi (*co-partners*) con una differente cultura aziendale, il più delle volte di diversa nazionalità.

Perciò l'accordo di joint ventures nel suo complesso deve prevedere espressamente patti parasociali, lo statuto della società "*target*", la normativa relativa alla "*corporate governance*", le clausole relative alla risoluzione di situazioni di stallo decisionale "*dead locks*", la circolazione delle partecipazioni.¹⁰⁸

La forma contrattuale, cioè la "joint venture contrattuale", (*contractual joint venture*) non fa sorgere una nuova società tra gli imprenditori, cioè non si dà vita ad una nuova entità, ma si concretizza soltanto tra le parti un accordo per gestire un'iniziativa comune, al fine di dividerne successivamente i profitti,

Costituendosi contrattualmente in joint venture, le parti conferiscono generalmente un mandato ad una di esse, la quale andrà a rappresentare l'intero gruppo ed a nome di esso andrà a porre in essere trattative commerciali, ovvero partecipare ad un'opera pubblica di rilevante entità, in quanto il più delle volte si tratta di società multinazionali che vanno a promuovere investimenti ed a realizzare grandi opere in "nuovi paesi industrializzati", "paesi in via di sviluppo" o "paesi in transizione".

Il rapporto di mandato non viene a determinare un nuovo soggetto giuridico tra le imprese, le quali conservano la propria autonomia patrimoniale e la propria individualità giuridica.

¹⁰⁸ Cfr. LANTINO S., op. cit.

Ai fini operativi la joint venture, quale titolare di autonomi rapporti giuridici ed economici, nei confronti dei terzi, nell'esecuzione dell'incarico ottenuto, si comporta in modo unitario.

Tale tipo di joint venture rappresenta un contratto di collaborazione tra imprenditori, al fine di realizzare, normalmente nel breve termine, un determinato progetto, per il quale occorrono più soggetti specializzati in diversi settori, tra loro complementari.¹⁰⁹

Le forme contrattuali si distinguono in:

- a) operative, se hanno per oggetto l'esecuzione di un investimento in cui i soci (*co-venturers*) partecipano direttamente (per esempio lo sfruttamento di giacimenti petroliferi);
- b) strumentali, nel caso concernano il coordinamento di complesse attività espletate dalle singole imprese socie e perciò la stipulazione di un contratto in cui si richieda l'intervento di diverse imprese specializzate ciascuna nel proprio ramo (ad esempio settore aerospaziale).¹¹⁰

Le joint ventures, nelle due tipologie sopra descritte, rappresentano uno strumento di concentrazione aziendale molto diffuso, soprattutto a livello internazionale, per la notevole versatilità e la relativa facilità con cui consentono alle imprese di legarsi a partner stranieri ed affrontare progetti ed iniziative le più diversificate in nuovi mercati, quali la realizzazione di un impianto comune, partecipare ad un appalto,

¹⁰⁹ Cfr. DAFT R. L. , op. Cit.

¹¹⁰ Cfr. DAFT R. L. , op. Cit.

impegnerizzare un prodotto nuovo, creare unità produttive in paesi terzi, in cui si può produrre a minori costi.

Potenzialità e rischiosità sono due caratteristiche contrastanti che appartengono alle joint ventures: in effetti (*venture*) significa anche impresa rischiosa.¹¹¹

La formula delle joint ventures è nata in Inghilterra, nel periodo della Rivoluzione industriale, cioè tra il 1780 ed il 1820, ma si è definitivamente affermata negli Stati Uniti d'America tra il 1850 ed il 1880, allorquando la Rivoluzione industriale raggiunse gli USA.

Negli Stati Uniti le joint ventures furono utilizzate nello sviluppo della rete ferroviaria del West, per le prime esplorazioni petrolifere e per la realizzazione di impianti industriali e minerari la cui complessità richiedeva la partecipazione di più soggetti.

La massima diffusione delle joint ventures si ebbe perciò negli Stati Uniti d'America dalla fine dell'ottocento, fino alla prima metà del novecento, in quanto la formula si prestava molto bene a rapporti di collaborazione occasionale, tra soggetti imprenditoriali societari di differente formazione.

In tempi successivi, la formula delle joint ventures si affermò anche nel mondo imprenditoriale internazionale, soprattutto mediante la collaborazione tra imprese dei “paesi industrializzati” ed imprese dei “nuovi paesi industrializzati”, “paesi in transizione” e “paesi in via di sviluppo”, particolarmente nei “paesi petroliferi”, in cui si attuavano collaborazioni tra le società straniere e le società locali.

¹¹¹ Cfr. MICROSOFT Encarta, op. cit.

Il nostro Enrico Mattei con l'E.N.I. fu tra i primi a praticare la formula delle joint ventures, per attuare la politica di penetrazione di quei particolari mercati, preferendo agli investimenti diretti di capitale totalmente controllato dalla società madre, investimenti misti con la partecipazione di capitali locali.

Attualmente, la forma di collaborazione delle joint ventures, che è una delle più comuni a livello internazionale, viene praticata sia nei “paesi industrializzati”, costituiti dalla “Triade Globale, cioè l’America del Nord, l’Europa dell’Ovest, il Giappone con Australia e New Zeland, quanto nei “nuovi paesi industrializzati”, i Quattro Dragoni Asiatici costituiti da Hong Kong, Singapore, Taiwan e la Corea del Sud che nei “paesi in transizione” Paesi dell’Est europeo ex URSS quali Lettonia, Estonia e Lituania e paesi già satelliti del blocco sovietico quali Ungheria, Polonia, Repubblica Ceca, Repubblica Slovacca, Slovenia, Bulgaria, Romania, ma anche, sia pure con differenti problematiche, nei “paesi in via di sviluppo”, già definiti “paesi del terzo mondo”.

Con riferimento ad investimenti in “paesi ad economia avanzata”, le joint ventures costituiscono probabilmente il massimo strumento di concentrazione di tecnologie e di capitali, tali da permettere i più ingenti investimenti in ogni settore.

Per gli investimenti nei “paesi in transizione” e nei “paesi in via di sviluppo”, le joint ventures costituiscono, tanto uno strumento di cooperazione industriale, per realizzare finalità economiche di notevole importanza, quanto una forma di disciplina degli investimenti stranieri, poiché permettono la partecipazione agli investimenti anche da parte

delle imprese locali. Perciò con le joint ventures si concretizza il legittimo diritto dei “paesi ospitanti” di partecipare attivamente agli investimenti stranieri, controllandone anche le attività dall’interno.

Generalmente le joint ventures operano a livello globale.

Ad esempio una joint venture guidata da Sprint, Deutsche Telecom e Telecom France, cui partecipano molte piccole aziende, opera in sessantacinque paesi e tuttavia agisce come un’unica azienda nel soddisfare le esigenze di telecomunicazione di organizzazioni globali.¹¹²

Altro esempio MTV Networks, nel settore dei media, mediante joint ventures spazia dagli USA al Sud America, fino all’Australia.

Le joint ventures, come sopra affermato, si costituiscono per differenti motivi, spesso si utilizzano per risparmiare sui costi di produzione, attraverso “economie di scala” o per l’utilizzo di nuove tecnologie e prodotti attraverso i canali di distribuzione di un altro paese.

Ad esempio la Toyota si è accordata con la General Motors, mediante la costituzione di una joint venture per la costruzione di uno stabilimento Chevrolet in California , in modo da distribuire la sua tecnologia e penetrare più facilmente il mercato americano.¹¹³

La Caterpillar e la Mitsubischi Heavy Industries hanno creato una joint venture per permettere alla Caterpillar di produrre e vendere in Giappone e consentire alla Mitsubischi di estendere i suoi mercati di esportazione.

Per quanto concerne le industrie italiane, una importante joint venture industriale è stata creata nel 2006 in India a Ranjangaon, nello stato del

¹¹² Cfr. DAFT R.T. op. Cit.

¹¹³ Cfr. DAFT R. L. op. cit.

Maharashhtra tra la FIAT Auto e la TATA Motors, che è leader del mercato indiano dei veicoli commerciali, al secondo posto nel settore delle autovetture, quinto costruttore al mondo di veicoli commerciali medi e pesanti e secondo produttore di autobus pesanti.

Entrerà in produzione dall'inizio del 2008, con oltre 100.000 autovetture e 200.000 motori e cambi e nella visione del manager Sergio Marchionne, rappresenta una spinta determinante alla presenza competitiva di Fiat in India e nell'area circostante.

Fenomeni di collaborazione e concentrazione aziendale sono molto comuni nel settore automobilistico.

Infatti accade spesso che alcuni modelli di automobili siano prodotti con tecnologie di case differenti, come ad esempio:

- Opel Corsa Diesel ha la vettura Opel, ma il motore è il 1,3 della Fiat;
- Suzuki Ignis DDiS ha vettura Suzuki, ma meccanica e motore Fiat;
- Fiat Ulysse ha vettura Fiat, ma la meccanica è Peugeot.¹¹⁴

Sul mercato indiano nel 2007 ha operato anche la Bialetti, la quale ha creato una joint venture con una società della famiglia indiana Gangar.

Altra recente importante joint venture industriale è stata creata, nel 2007, tra la Alenia Aeronautica, società del Gruppo Finmeccanica, la maggiore industria aeronautica italiana e la Sukhoi Company, il maggior gruppo aeronautico russo.

Alcatel ha realizzato una joint venture con la cinese Tic, al fine di produrre telefoni cellulari ed operare sul mercato cinese.

¹¹⁴ Notizie di attualità da Internet, Yahoo, Ottobre 2007

Di tipologia completamente differente è la joint venture tra Conateco e Interporto Marcianese, per la creazione di spazi portuali prossimi a Napoli e Caserta, su un'area di 6 milioni di metri quadrati.¹¹⁵

Sono soltanto pochissimi esempi differenziati del fenomeno di diffusione delle joint venture in Italia, che procede a ritmi frenetici nel contesto della globalizzazione.

¹¹⁵ Notizie di attualità da Internet, Google, Ottobre 2007

4.2 Politica economica europea

L'Unione Europea ha impostato una politica di intervento a favore delle Joint ventures che operano all'estero.

Per i “paesi in via di sviluppo” l'aiuto si concretizza con il programma denominato EC-IPP (*EC-International Investment Partner*).

Per i “paesi in transizione”, cioè paesi dell'Est europeo è stato varato il programma JOPP (*J.V. Phare Programme*).

L'intervento, che ovviamente si attua mediante una pratica burocratica, si concretizza in aiuti economici che possono essere elargiti prima della costituzione della joint venture, all'atto della costituzione ed a posteriori durante l'operatività.

Sempre dovuti all'Unione Europea, nel corso degli anni, vi è stata una serie di direttive e provvedimenti di incentivazione delle joint ventures.

Interessante è la Legge 2 aprile 1990 n°100 che mira ad incentivare il processo di internazionalizzazione delle imprese italiane, che intendono operare all'estero, soprattutto le Piccole e Medie Imprese (PMI), con l'offerta di servizi tecnici e finanziari adeguati agli standard europei.

Tutto ciò è stato perseguito con una serie di disposizioni a sostegno degli investimenti in “paesi in transizione” e “paesi in via di sviluppo” realizzati da imprese italiane ricorrendo alla formula delle joint venture o impresa mista.¹¹⁶

¹¹⁶ Cfr. NIGRO B. , Contratti tipici e atipici, Ed. Il Sole 24 ore, Milano, 2002

Concretamente il sostegno è costituito dalla concessione di crediti agevolati per il parziale finanziamento della quota di capitale dell'azienda italiana partecipante alla joint venture.

4.3 Aspetti contabili internazionali.

Inoltre, in ambito comunitario, in cui si verificano crescenti fenomeni di integrazione, al fine di incrementare l'efficienza complessiva del sistema economico si è intervenuti mediante l'adozione dei "Principi Contabili Internazionali".

I suddetti principi tra l'altro portano ad una definizione delle joint ventures che così si esprime:

Lo Ias 31 definisce le joint venture, come la risultanza di un accordo contrattuale, con il quale due o più imprese partecipanti (*venturerer*) concretizzano la definizione di una attività economica in maniera congiunta (*jointly controlled*), mediante un'impresa su cui potranno esercitare un'attività di controllo anche disgiuntamente sulla amministrazione e la gestione.

Il tutto al fine di poter fruire dei benefici economici che verranno realizzati.

Necessita perciò:

- a) l'esistenza di un vincolo contrattuale che lega due o più partecipanti al controllo,
- b) la previsione nell'accordo contrattuale del controllo congiunto.

Nell'accordo contrattuale si devono prevedere le pattuizioni fondamentali e cioè:

- il genere di attività che verrà espletata;
- la durata dell'accordo;

- i reciproci obblighi di contabilizzazione, in armonia con i principi contabili internazionali;
- le percentuali di partecipazione di capitale;
- i diritti di voto;
- le percentuali di partecipazione della produzione;
- le percentuali di partecipazione ai costi, ai proventi, agli utili;
- la nomina del Consiglio di amministrazione o simile organo amministrativo o direttivo

Il principio IAS 31, in materia di contabilizzazione individua tre distinte tipologie di joint venture:

- Operazioni controllate congiuntamente, in cui ogni partecipante deve contabilizzare le attività che controlla, le passività e spese che sostiene e la sua quota di ricavi della joint venture;
- Attività controllate congiuntamente, in cui ogni partecipante deve contabilizzare la sua quota di attività controllate congiuntamente, le passività, la sua quota nelle passività della joint venture, la sua quota di ricavi e costi della joint venture e i costi che ha sostenuto direttamente;
- Entità sottoposte a controllo congiunto (che comportano la costituzione di una società di capitali, di una società di persone o di un altro ente del quale ciascun partecipante ha una partecipazione), lo IAS 31 stabilisce due criteri contabili, uno di riferimento e l'altro

alternativo, in base ai quali rilevare nel bilancio consolidato della partecipante la partecipazione per questa tipologia di joint venture.¹¹⁷

¹¹⁷ Cfr. PAOLONE G., DE LUCA F., *Informativa aziendale e principi contabili*, Ed. Libreria dell'Università Editrice, Pescara 2004

5 Le affiliazioni (*Franchising*).

5.1 Rappresentazione aziendalistica.

L’“affiliazione commerciale” o “concessione di vendita privilegiata con esclusiva“ (*franchising*) è un contratto per la produzione o distribuzione di beni o servizi, mediante il quale un’impresa concede ad un’altra impresa la possibilità di usufruire del suo marchio e dell’insieme delle sue conoscenze tecnologiche (*know-how*), in cambio di un determinato canone (*royalty*).¹¹⁸

L’impresa concedente o affiliante (*franchiser*), proprietaria di un marchio, di un know-how e di una organizzazione per lo sfruttamento del medesimo, stipula un contratto con uno o più imprenditori (*franchisee*), titolari di autorizzazioni di esercizio, di locali, attrezzature e “risorse umane”.

Con tale contratto il “franchiser” concede al “franchisee”, in esclusiva e con impegno di osservarne e seguirne la politica economica, il know-how dietro pagamento di un corrispettivo.

Il “franchising” detto anche “contratto di affiliazione”, è così definito dalla Associazione Italiana Franchising, costituita allo scopo di tutelare le parti contraenti ed il consumatore finale, al rispetto delle condizioni contrattuali e dal 6 maggio 2004 all’osservanza delle specifiche norme giuridiche.

¹¹⁸ ANDREI P., AZZALI S., BISASCHI A., FELLAGRA A. M., *Le aggregazioni di impresa*, Giuffrè, Milano, 1999

Si tratta di un sistema di distribuzione di prodotti o servizi, di origine americana, che si è diffuso a partire dagli anni trenta con l'affermazione di grandi catene di ristoranti e che ha poi avuto larghissima diffusione negli anni cinquanta con lo sviluppo delle catene di ristorazione con pasti rapidi (*fast food*).

Attualmente vi è la tendenza alla formazione di grandi catene in franchising nel settore della vendita al dettaglio, con i supermercati.

In molti paesi dell'Unione Europea non esiste una normativa specifica per disciplinare il regime di franchising, per cui si applicano le norme di diritto di carattere generale, in materia di contratti e di obbligazioni.

Per tale motivo, a detta di alcuni studiosi il contratto di franchising può essere definito un contratto atipico o innominato, in quanto non disciplinato dalle norme giuridiche.¹¹⁹

Vedremo più appresso che, su sollecitazioni degli organi dell'Unione Europea, il contratto in questione, recentemente, cioè nel 2004, in Italia è stato regolamentato da apposita legge.

In effetti il franchising, prima che una costruzione giuridica, rappresenta un concetto economico-aziendale, finalizzato ad un'efficiente divisione di compiti tra il franchisee ed il franchisor.

Si tratta di un metodo di distribuzione di prodotti o servizi, fondato su un sistema di collaborazione organica tra un produttore, (più frequentemente un rivenditore) di beni o un offerente di servizi (*franchisor*) ed un distributore (*franchisee*), vale a dire l'esercizio in

¹¹⁹ NIGRO B., op. cit.

comune di una attività imprenditoriale con suddivisione di oneri e profitti.

Le principali tipologie di franchising sono:

- franchising di distribuzione di beni o commerciale;
- franchising industriale;
- franchising di produzione;
- franchising nei servizi:

Nel franchising di “distribuzione di beni o commerciale”, il “franchisor” concede al “franchisee” la possibilità di disporre di un prodotto, normalmente affermato e fortemente reclamizzato, con relativo marchio e “know-how” e di commercializzarlo in esclusiva, dietro versamento di una “royalty” che normalmente è una percentuale periodica sui ricavi.

Nel franchising “industriale”, il franchisor ed il franchisee sono entrambe aziende industriali, normalmente di diversa dimensione.

Il franchisor, il quale è il proprietario del know-how ed il promotore dell’iniziativa e perciò il produttore di un certo prodotto, al fine di potenziare la produzione può decidere di ricorrere al franchising affiliando altra, ovvero altre aziende industriali, alle quali concede lo sfruttamento del proprio know-how o brevetto e la propria assistenza tecnica, dietro corrispettivo di royalties.¹²⁰

Si ha il franchising “di produzione”, allorquando un’impresa proprietaria autorizza un’impresa, normalmente straniera, a produrre il proprio prodotto ed a commercializzarlo nel paese della medesima; molte marche di birra, ad esempio la Budweiser, usano questa tipologia.

¹²⁰ MICROSOFT, Encarta op. cit.

Il franchising “nei servizi” è un sistema nel quale il franchisee non vende alcun prodotto, ma offre la prestazione di servizi che costituiscono il know how del franchiser.

Il campo di applicazione di questo sistema è molto vario e va dalla ristorazione (ristoranti, pizzerie, rosticcerie, gelaterie, bar ecc.), alle attività turistiche e del tempo libero (alberghi, villaggi di vacanze, agenzie di viaggi, campeggi, centri sportivi ecc.), dalla stampa e riproduzione rapida, agli istituti di bellezza e ai parrucchieri, dai servizi di consulenza professionale, agli istituti di istruzione e formazione e agli istituti linguistici, dall’intermediazione immobiliare, all’autonoleggio ecc. ed è molto diffuso sia in Italia che all’estero

Nel franchising “commerciale” che è la tipologia più diffusa, alla quale si possono equiparare le altre tipologie, il franchisor si obbliga a fornire al franchisee:

- il proprio prodotto;
- l’autorizzazione ad usare la propria immagine, cioè il proprio marchio distintivo;
- il proprio know-how di una formula commerciale, di un prodotto o servizio originale,
- una protezione di area;
- la fornitura dei prodotti e delle attrezzature necessarie per allestire e rendere operativo il punto di vendita;
- servizi di studio ed assistenza per la scelta dell’assortimento più adatto alle esigenze del mercato locale, nonché la consulenza tecnico-commerciale;

- addestramento del personale del franchisee, mediante corsi di formazione sulle tecniche di vendita o di offerta del servizio;
- istruzioni dettagliate per le modalità di esecuzione del contratto normalmente riportate nel “manuale operativo”.

Il franchisee, da parte sua si obbliga a:

- acquistare una determinata quantità minima di prodotti del franchisor;
- rifornirsi esclusivamente dei prodotti del franchisor;
- pagare il prezzo della merce fornita alle ordinarie scadenze commerciali;
- attenersi alla politica generale stabilita dal franchisor;
- rispettare le direttive in materia di prezzi impartite dal franchisor;
- pagare al franchisor il compenso (*royalty*) per l’uso del know-how;
- pagare le royalties periodiche durante la gestione o quali percentuali sul fatturato di vendita ovvero quale carico sul costo del prodotto;
- gestire l’attività di vendita in termini di immagine, servizio e qualità, in conformità delle direttive impartite ;
- fornire il punto vendita arredato e funzionante secondo gli schemi predefiniti.¹²¹

Con il franchising è possibile raggiungere, oltre ai vantaggi tipici dell’unità operativa integrata (negozi e succursali), quali le “economie di scala” negli acquisti di prodotti e nella pubblicità, la riduzione del rischio

¹²¹ LE GARZANTINE, Economia, op. cit.

imprenditoriale, anche i vantaggi tipici della singola unità operativa, vale a dire una maggiore snellezza ed efficienza gestionale.

Dettagliatamente, i vantaggi economici per il franchisor sono:

- commercializzazione certa dei propri prodotti, mediante l'obbligo di acquisto dei medesimi da parte del franchisee;
- possibilità di espansione con un impiego contenuto di capitali propri, in quanto i punti di vendita sono di proprietà o locati dai franchisee;
- controllo di canale alla stessa stregua di quanto possibile con la diretta integrazione verticale di tipo proprietario;
- limitata assunzione di rischi imprenditoriali;
- ottenimento di introiti costanti da parte delle imprese affiliate sotto forma di royalty iniziale e di royalties periodiche quali percentuali sugli incassi del franchisee;
- economie nei costi di gestione.

I maggiori vantaggi per il franchisee sono:

- la possibilità di immettersi sul mercato con un prodotto di valore, conosciuto, reclamizzato e facilmente identificabile dal consumatore;
- economie di scala rappresentate da minori costi di approvvigionamento;
- assistenza tecnica;
- assistenza finanziaria;
- assistenza commerciale ed operativa.¹²²

A parere di Harry Kursh, considerato negli Stati Uniti d'America, uno dei maggiori studiosi del fenomeno, il franchising è un ingegnoso

¹²² KURSH H., Franchising, Dell Publishing, 1989

sistema che permette il pieno sfruttamento di un know-how dell'impresa che lo ha realizzato (*franchiser*), molte volte un leader del sistema, senza l'impegno finanziario altrimenti costituito da una catena di distribuzione e per il concessionario (*franchisee*) un successo imprenditoriale ottenibile con la minimizzazione dei rischi, mantenendo al tempo stesso la propria indipendenza giuridico economica.

La formula del franchising in cui sia il franchisor che il franchisee godono di reciproci consistenti vantaggi, ha avuto una costante diffusione sia in Italia che all'estero:

- nel campo della moda e dell'abbigliamento (Valentino, Krizia, Benetton, Stefanel, Sisley, Robe di Kappa);
- nei supermercati (Sma Rinascente, Conad, Crai, Coin, Ovieste, Standa, Upim);
- nella ristorazione (Mc Donalds, Kentucky Fried Chicken);
- negli hotels (Holiday Inns)
- Nell'informatica (CDC, Wellcome, Vobis)¹²³

¹²³ Notizie di attualità da Wikipedia nov. 2007

5.2 Disciplina giuridica

L'Unione Europea ha approvato i regolamenti n°4087/1988 e n°2790/1999 che contengono la disciplina dei contratti di franchising e trattano le affiliazioni.

L'Italia si è recentemente adeguata. Infatti l'affiliazione commerciale (*franchising*) attualmente è temperata dalla Legge 6 maggio 2004 n°129 (*G.U.24.5.2004 n° 150*) "Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale".

La definizione che la legge suddetta dà al contratto di affiliazione economica (*franchising*), non si discosta molto dalla definizione citata in precedenza, formulata dall'Associazione Italiana Franchising.¹²⁴

Viene chiarito che è una forma di contratto fra due soggetti giuridici indipendenti, mediante il quale una parte (*franchiser*), dietro corrispettivo, concede ad un'altra (*franchisee*), un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti di autore, know-how, brevetti, assistenza o consulenza tecnica e commerciale, allo scopo di commercializzare determinati beni o servizi, inserendo l'affiliato (*franchisee*) in un sistema costituito da una pluralità di affiliati distribuiti sul territorio.

La normativa sopraccitata, definendo i concetti di know-how, royalties ecc., chiarisce che tale contratto permette al franchiser di espandere la propria catena di distribuzione, servendosi di negozi di proprietà del

¹²⁴ NIGRO B. op. cit.

franchisee, che per parte sua ha il vantaggio di potere esercitare l'attività commerciale utilizzando prodotti ampiamente pubblicizzati, reclamizzati e soprattutto conosciuti ed affermati.

Il franchisee, cioè il proprietario del negozio e titolare dell'autorizzazione di commercio, ha l'esclusiva di vendita di un determinato prodotto, in una determinata zona, da parte del franchiser, tuttavia il medesimo è obbligato a rifornirsi ed a commercializzare soltanto i prodotti del franchisor ed inoltre a seguire i criteri di gestione, vendita, arredamento dei locali ed esposizione dei prodotti, impartiti dal franchisor, il quale ha anche potere nella determinazione del prezzo di vendita del prodotto.

Il contratto di franchising, che deve essere redatto per iscritto a pena di nullità, è molto rigido e deve essere rispettato nei dettagli da entrambi i contraenti.

Qualora il contratto sia a tempo determinato, il franchiser dovrà comunque garantire al franchisee una durata minima sufficiente all'ammortamento dell'investimento e comunque non inferiore a tre anni.

In definitiva la legge in argomento definisce il tipo di contratto, ne determina l'ambito di applicazione, stabilisce forma e contenuto del contratto, obblighi reciproci tra affiliante ed affiliato, obblighi precontrattuali di comportamento, modi di conciliazione delle controversie, possibilità di annullamento del contratto.

CAPITOLO IV

Le fusioni nell'ottica aziendalistica e giuridica

1 Le fusioni per unione e le fusioni per incorporazione quali massima espressione di integrazione aziendale

In dottrina si afferma che la fusione è l'istituto mediante il quale si realizza la forma più completa di concentrazione fra due o più società.

La fusione può essere realizzata, in due modi diversi:

a) fusione per unione (*altrimenti definita*: fusione propriamente detta, fusione in senso stretto, fusione pura, fusione perfetta, fusione propria)

In tal caso si estinguono tutte le società che partecipano alla fusione ed i loro patrimoni vengono apportati in una società di nuova costituzione.

Si ha quindi l'estinzione di tutte le società che partecipano all'operazione e la contemporanea costituzione di una nuova società, il cui capitale corrisponderà alla sommatoria dei patrimoni apportati dalle società che si fondono

I soci delle società fuse divengono soci del nuovo soggetto giuridico, cioè della società risultante dalla fusione

b) fusione per incorporazione (*altrimenti definita*: fusione per assorbimento, fusione impropria)

Con tale istituto una società già esistente (incorporante) che mantiene il suo soggetto giuridico, aumenta le proprie dimensioni, cioè il proprio capitale, incorporando una o più altre società (incorporate), le quali perdono la loro individualità, cioè la loro autonomia patrimoniale e personalità giuridica

La concentrazione viene così effettuata con l'estinzione delle società assorbite e con l'aumento del capitale sociale della società che compie l'incorporazione, in misura pari al valore del capitale apportato dalle società incorporate.

Ai soci delle società incorporate vengono assegnate le quote di partecipazioni o le azioni dell'incorporante, ovviamente nelle debite proporzioni.

La fusione pertanto è caratterizzata dalla estinzione delle società che partecipano all'operazione (salvo il caso dell'incorporante nell'ipotesi di fusione per incorporazione) dalla costituzione di un nuovo soggetto giuridico.

Nella fattispecie non vi è pertanto la costituzione di una nuova società, ma soltanto una concentrazione di capitali presso una delle imprese già esistenti (incorporante), al cui aumento di dimensioni fa riscontro la cessazione delle rimanenti società (incorporate).

La fusione per incorporazione può essere:

- diretta: se la partecipante incorpora la partecipata;
- inversa: se la partecipata incorpora la partecipante;
- anomala: quando le attività e le passività dell'incorporata si sostituiscono alle azioni della medesima, nel patrimonio

dell'incorporante, naturalmente nel caso di partecipazione totalitaria.

Fra i due casi di fusione previsti dal codice, quello della fusione per incorporazione è il più applicato nella realtà aziendale, per una serie di ragioni.

Per ragioni di convenienza fiscale: infatti ad esempio l'imposta di registro si applica sul patrimonio netto delle sole società incorporate e non della incorporante; per minori spese generali di attuazione della procedura ed inoltre per il vantaggio competitivo di potere continuare l'attività, con la denominazione, il marchio e l'organizzazione di una società già nota ed affermata sul mercato.

Le concentrazioni aziendali che si attuano mediante la fusione possono essere classificate a seconda del genere di attività esercitata dalle imprese che si fondono; perciò abbiamo:

- fusioni che generano una integrazione orizzontale, allorquando la fusione viene effettuata tra società che esercitano la medesima attività ovvero un'attività molto simile. In tal caso lo scopo principale della fusione è quello di potenziamento, per meglio affrontare la concorrenza e per ridurre le spese comuni, quali R.&S., sperimentazione, marketing ecc.;
- fusioni che generano una integrazione verticale, allorquando la fusione viene effettuata tra società che esercitano fasi successive del medesimo processo produttivo; con la fusione si raggiunge la possibilità di svolgere l'intero ciclo produttivo, talvolta in tempi raccorciati e con economie di scala.

La fusione può essere effettuata tra società di tipo diverso e perciò tra società di persone e società di capitali.

La fusione può essere realizzata unicamente tra organismi di tipo societario, anche se alcuna giurisprudenza ammette l'ipotesi della fusione eterogenea, cioè tra società ed altri soggetti aventi differente natura giuridica, quali gli enti non commerciali.

2 Motivazioni per la scelta delle fusioni come forma di concentrazione aziendale

Esaminando l'istituto della fusione, nell'ambito dell'ottica della concentrazione aziendale, possiamo notare che la medesima viene attuata per una cospicua serie di motivazioni, fra cui le più attuate risultano le seguenti:

- in primo luogo l'accrescimento delle dimensioni dell'impresa da parte di aziende già solide e conosciute, le quali mediante la fusione, si propongono di dar vita ad un organismo ancora più efficiente e produttivo.

Del resto, sia le autorità governative nazionali che l'Unione Europea incentivano politiche di accrescimento mediante fusione, in quanto permettono alle aziende nazionali di potenziarsi, dando vita ad organismi attrezzati, di dimensioni tali da competere sul mercato "globale";

- aumento della produzione, al fine di raggiungere una maggiore competitività e conseguenti economie di scala;
- ristrutturazione di società che attraversano periodi di particolare difficoltà e che fondendosi tendono a riorganizzarsi ed a superare i loro squilibri finanziari od economici;
- migliore organizzazione delle attività, con conseguente riduzione di costi di amministrazione, spese generali, spese di produzione e di commercializzazione del prodotto, allorquando la creazione di un'unica

società consenta di limitare certe spese comuni, comprimere i costi generali, le spese di R.& S. e le spese di marketing;¹²⁵

- allorquando le imprese che si fondono svolgono attività che fra loro coincidono o si integrano, tentativo di limitazione o eliminazione della concorrenza (in tal caso la fusione potrebbe ricadere nell'ambito dell'applicazione della legislazione monopolistica cioè nelle leggi antitrust);
- motivazioni di carattere tecnologico attraverso acquisizione e sfruttamento di know-how, brevetti ecc.;
- integrazione e completamento dell'attività esercitata, nel caso le imprese che si fondono compiano fasi consecutive di un medesimo processo di produzione;
- finanziarie, con maggiori possibilità di liquidità e di ricorso al credito;
- motivazioni di carattere speculativo concernenti acquisizioni che vengono realizzate allorquando si individua un significativo differenziale tra il valore di mercato ed il valore effettivo dell'azienda acquistata;
- motivazioni di carattere fiscale che tenderebbero a fruire della compensazione di utili di alcune società, con perdite di altre società (attualmente difficilmente realizzabili a causa della vigenza di severe normative).¹²⁶

¹²⁵ Cfr. KOTLER P., Marketing Management, Pearson Education Italia, Milano, 2004

¹²⁶ MARCELLO R., IVONE M., LOIA A.M., op. cit.

3 La nuova disciplina giuridica delle fusioni

La riforma del diritto societario, introdotta nel nostro ordinamento con il D.lgt. n° 6 del 17 gennaio 2003 (entrata in vigore il 1° gennaio 2004) ha modificato ed integrato profondamente la normativa delle fusioni (delle scissioni non si faceva cenno) che si componeva degli articoli dal 2501 al 2504 e non variava sostanzialmente dal codice civile approvato con R.D. 16 marzo 1942 n° 262.

Attualmente la materia è regolata, per le fusioni da 19 articoli di legge, dall'art. 2501 all'art. 2505 quater; per le scissioni da 4 articoli di legge, dall'art. 2506 all'art. 2506 quater.

L'art. 2501 del cod. civ. che delinea la struttura giuridica dell'istituto della fusione non ha subito variazioni dalla stesura di cui si è fatto cenno sopra, nel senso che la fusione di società può avvenire o mediante la costituzione di un nuovo soggetto giuridico ovvero mediante l'incorporazione in una società di una o più altre società.

Infatti sono previste sempre le due forme di fusione:

- la fusione vera e propria, in cui le società che si fondono cessano di esistere per dar vita ad una nuova società;
- la fusione per incorporazione, in cui si ha la cessazione della o delle società incorporate, mentre continua ad esistere la società incorporante.

Rispetto alla stesura precedente, è stato aggiunto un secondo comma in cui la variazione innovativa consiste unicamente nel fatto che, attualmente è ammessa la fusione a cui partecipano società sottoposte a

procedura concorsuale, ad eccezione delle società in liquidazione che abbiano iniziato la distribuzione dell'attivo.

Il secondo comma dell'art. 2501 del cod. civ., consente la fusione a società sottoposte a liquidazione che però non abbiano iniziato la distribuzione dell'attivo.

L'art. 2501 bis del codice civile è completamente innovativo, in quanto viene a trattare una materia, su cui in dottrina in passato, prima della riforma del diritto societario erano state assunte posizioni contrastanti, vale a dire la fusione per incorporazione di società possedute da altre che per esercitare il possesso hanno contratto debiti.

Si tratta della pratica del c.d. "*leveraged buy out*" (LBO), prima considerata una pratica abbastanza controversa.

L'articolo di legge sostanzialmente legalizza la procedura affermando che nella fusione, allorquando una società per acquisire il controllo di un'altra e fondersi successivamente con la medesima, abbia contratto dei debiti ed il patrimonio della società obbiettivo venga a costituire garanzia e fonte di rimborso, la procedura può essere attuata.

Si precisa che deve essere seguita scrupolosamente l'intera procedura stabilita dallo stesso articolo del codice, in cui si sottolinea che nel "progetto di fusione" devono essere dettagliatamente indicate le risorse finanziarie previste per poter far fronte alle obbligazioni contratte, nella "relazione degli amministratori" si devono indicare le ragioni che giustificano l'operazione ed inoltre nel "piano economico" l'indicazione della fonte delle risorse finanziarie con la descrizione degli obbiettivi che ci si propone di conseguire. Inoltre nella "relazione degli esperti" devono

essere avvalorate le indicazioni ed informazioni del “progetto di fusione”.

Esplicitamente viene richiesto che al “progetto di fusione” sia allegata una relazione della società di revisione incaricata della revisione obbligatoria della società obbiettivo o della società acquirente

La normativa innovativa, pur dettando ottemperanze e procedure di garanzia, fondamentalemente legalizza la pratica del “*leveraged buy out*” (*LBO*) praticata negli Stati Uniti fino dagli anni ottanta, contrastata dalla dottrina e dalla giurisprudenza italiana, allineandosi con le dottrine dominanti nei paesi dell’Unione Europea.

La tecnica del “*leveraged buy out*” consiste nella costituzione di una nuova società “*newco*”, dotata di scarsi mezzi finanziari, la quale richiede un cospicuo finanziamento ad un istituto di credito, garantendolo con il pacchetto azionario di un’altra società “*target*” di cui immediatamente procede all’acquisto della partecipazione di controllo, adoperando appunto quel finanziamento bancario.

La nuova società “*newco*” fortemente indebitata, ma con il controllo della società “*target*” procede alla fusione per incorporazione con quest’ultima. I debiti contratti con l’istituto bancario verranno ripianati utilizzando le capacità reddituali della società “*target*”.¹²⁷

Gli articoli del codice civile dal 2501 ter, sono stati redatti al fine di disciplinare la complessa procedura delle fusioni.

Tale procedura passa attraverso più fasi:

¹²⁷ ROSSI RAGAZZI F., op. cit.

- la fase endosocietaria, in cui vengono effettuate una serie di operazioni preliminari costituite dalle trattative, normalmente condotte dagli organi amministrativi delle società interessate alla fusione, talvolta con l'intermediazione iniziale di un istituto finanziario.

Al termine di questa fase vengono redatti i documenti contabili e periziali prescritti dalle norme giuridiche, tra cui il “progetto di fusione” e la “relazione dell'organo amministrativo”;

- la fase pubblicitaria, in cui tutti gli atti vengono depositati presso le sedi delle società in procinto di fusione;
- la fase deliberativa, in cui le singole società che partecipano, con le procedure e le maggioranze prescritte provvedono all'approvazione della delibera di fusione ed alla successiva pubblicità con l'iscrizione nel registro delle imprese;
- la fase delle opposizioni, della durata di sessanta giorni, in cui i creditori delle società possono fare opposizione alla fusione;
- la fase attuativa, in cui per atto pubblico viene redatto l'atto di “fusione”, data pubblicità allo stesso sempre con iscrizione nel registro delle imprese e compiute tutte le operazioni finali di fusione.¹²⁸

Innovativamente, la riforma del diritto societario, con l'art. 2501 ter ha resa obbligatoria da parte di tutte le società partecipanti alla fusione, la redazione del “progetto di fusione”, a cura degli organi amministrativi e la pubblicità del medesimo.

¹²⁸ MARCELLO R., IVONE M., LOIA A.M op. cit.

Il “progetto di fusione” rappresenta il documento cruciale e fondamentale dell’intera operazione di fusione; infatti per mezzo dello stesso si stabiliscono tutte le pattuizioni, sia di ordine giuridico che di ordine commerciale, tra le società che andranno a fondersi e ne viene data immediata pubblicità con l’iscrizione dello stesso nel registro delle imprese.

La pubblicità del progetto di fusione ha una funzione informativa interna per le società che intendono fondersi, ma anche esterna, nei confronti degli “*stakeholders*”, quali ad esempio i creditori sociali e gli obbligazionisti.¹²⁹

Il “progetto di fusione” deve essere redatto dall’organo amministrativo di ciascuna società partecipante alla fusione e deve contenere tutti gli elementi fondamentali, relativi all’intera operazione di fusione, cioè:

- il tipo, la denominazione e la sede delle società partecipanti alla fusione;
- l’atto costitutivo della società incorporante, con le eventuali modificazioni derivanti dalla fusione;
- il rapporto di cambio delle azioni, nonché l’eventuale conguaglio in denaro;
- le modalità di assegnazione delle azioni della società incorporante;
- la data dalla quale tali azioni partecipano agli utili;
- la data a decorrere dalla quale le operazioni delle società partecipanti alla fusione sono imputate al bilancio della società incorporante;

¹²⁹ Cfr. CARRIROLO F., op.cit.

- il trattamento eventualmente riservato a particolari categorie di soci e ai possessori di titoli diversi dalle azioni;
- i vantaggi particolari eventualmente proposti a favore degli amministratori delle società partecipanti alla fusione.

L'art. 2501 quater tratta circa l'ulteriore obbligo dell'organo amministrativo delle società partecipanti alla fusione, consistente nella redazione da parte di ciascuna società in procinto di fusione, della "situazione patrimoniale", da estendersi rispettando le norme del codice civile in materia di bilancio di esercizio.

I valori della "situazione patrimoniale" (valori contabili) si potranno discostare dalle valutazioni finalizzate alla determinazione del rapporto di cambio che si baseranno invece su valori di mercato "*fair value*".¹³⁰

Infatti nella "relazione dell'organo amministrativo", prevista dal successivo art. 2501 quinquies, gli amministratori dovranno chiarire tali divergenze, il rapporto di cambio delle azioni ed inoltre soprattutto illustrare e giustificare il progetto di fusione nella sua essenza, sotto il profilo giuridico ed economico.

Altra novità sostanziale introdotta dal legislatore nella riforma è costituita dall'art. 2501 sexies, che prevede la nomina e la conseguente redazione della "relazione degli esperti", in merito alla congruità del rapporto di cambio delle azioni o delle quote delle società interessate alla fusione.¹³¹

¹³⁰ Cfr. BELLUZZO U., op.cit.

¹³¹ Cfr. MARCELLO R., IVONE M., LOIA A.M., op. cit.

L'esperto o gli esperti, scelti tra i soggetti di cui al primo comma dell'art. 2409 bis del cod. civ., cioè i revisori contabili ovvero le società di revisione, iscritti nell'elenco del Ministero della Giustizia, nella "relazione degli esperti", previo chiarimento del metodo seguito, devono determinare il rapporto di concambio, cioè il numero delle azioni della società incorporante, da assegnarsi ai soci della società o delle società incorporate.

I medesimi debbono agire, in piena responsabilità e rispondono dei danni che potrebbero causare, agli interessi dei soci, dell'azionariato di minoranza e dei terzi.

Con l'art. 2501 septies si precisano la documentazione ed i tempi in cui gli atti inerenti alla operazione di fusione devono restare depositati.

Perciò si afferma che devono rimanere depositati in copia in sede, nei trenta giorni che precedono la delibera di fusione:

- 1) il progetto di fusione;
- 2) i bilanci degli ultimi tre esercizi;
- 3) le situazioni patrimoniali attualizzate;
- 4) la relazione dell'organo amministrativo;
- 5) la relazione degli esperti.

Al termine di tutte le formalità elencate, ciascuna delle società partecipanti decide la fusione, mediante l'approvazione del "progetto di fusione", ai sensi dell'art. 2502 del cod. civ., con il consenso delle maggioranze previste per le modificazioni dell'atto costitutivo, nelle società di capitali, mentre nelle società di persone, con il consenso della

maggioranza dei soci determinata secondo la parte attribuita a ciascuno negli utili

L'art. 2502 bis stabilisce che la "delibera di fusione" deve essere depositata per l'iscrizione presso il registro delle imprese, assieme al progetto di fusione, con le relazioni degli amministratori e degli esperti, ai bilanci degli ultimi tre esercizi, con le relative relazioni ed alle situazioni patrimoniali ai documenti di cui all'art. 2501 septies.

Come previsto dell'art. 2503 del cod. civ., trascorsi sessanta giorni dall'iscrizione nel Registro delle imprese della delibera di fusione, si può addivenire alla stipula per atto pubblico, dell'atto di fusione, previsto dall'art. 2504 del cod. civ.

L'atto di fusione pure, deve essere depositato presso il Registro delle imprese, entro trenta giorni.

In conformità di quanto disposto dall'art. 2504 bis, la società che risulta dalla fusione o quella incorporante assumono i diritti e gli obblighi delle società partecipanti alla fusione, proseguendo in tutti i loro rapporti, anche processuali anteriori alla fusione stessa.

La fusione, secondo il disposto del prosieguo dell'art. 2504 bis ha effetto quando è stata eseguita l'ultima iscrizione dell'atto di fusione nel registro delle imprese.

L'iscrizione nel registro delle imprese ha quindi efficacia costitutiva e non semplicemente dichiarativa.

Per l'art. 2504 quater l'atto di fusione, stipulato per atto pubblico diviene definitivo e non può più essere invalidato, una volta depositato per l'iscrizione nel registro delle imprese.

Ovviamente resta salvo il diritto di risarcimento del danno eventualmente subito dai soci o dai terzi a seguito della fusione.

Il successivo art. 2505 del cod. civ. concerne l'incorporazione di società interamente possedute dettando norme procedurali semplificative.

Infatti nella fattispecie, l'atto costitutivo può prevedere che la fusione di una società, con una società posseduta interamente, sia decisa con deliberazione dei rispettivi organi amministrativi, risultante da atto pubblico, sempreché siano rispettate determinate condizioni.

Tuttavia i soci della società incorporante che rappresentano almeno il cinque per cento del capitale sociale possono in ogni caso chiedere che la decisione di approvazione della fusione da parte della incorporante medesima sia adottata dall'assemblea dei soci, con le maggioranze previste dall'art. 2502 del cod. civ.

L'art. 2505 bis. si occupa invece di incorporazioni di società possedute al novanta per cento, consentendo semplificazioni procedurali di minore entità,

Tra le semplificazioni è compreso, tra l'altro, l'esonero della "relazione di stima" da parte degli esperti, qualora venga concesso agli altri soci della società incorporata il diritto di far acquistare le loro azioni o quote dalla società incorporante per un corrispettivo determinato alla stregua dei criteri previsti per il recesso.

L'atto costitutivo o lo statuto possono prevedere che la fusione per incorporazione di una o più società in un'altra che possieda almeno il novanta per cento delle loro azioni o quote sia decisa, quanto alla società

incorporante, dal suo organo amministrativo, con deliberazione adottata per atto pubblico.

Ulteriori semplificazioni procedurali sono previste dall'art. 2505 quater nelle fusioni cui non partecipano società con capitale rappresentato da azioni.¹³²

¹³² ROSSI RAGAZZI F., op.cit.

CAPITOLO V

Aspetti economico aziendali e giuridici dei Gruppi aziendali

1 Caratteristiche e aspetti economico aziendali dei gruppi societari

L'esigenza di potenziare le strutture finanziarie, industriali e commerciali, mediante accrescimento delle strutture societarie, si è manifestata già dalla fine della seconda guerra mondiale, con l'ampliamento internazionale dei mercati.

La tipologia dei “gruppi aziendali”, iniziata negli anni ottanta ha rivelato fin dall'inizio duttilità e capacità di adattamento alle mutevoli condizioni della moderna economia, in rapida trasformazione a seguito dei rapidi progressi scientifici e tecnologici in particolar modo nel campo dell'informatica ed ai mutamenti politici culminati con la caduta del muro di Berlino, avvenimenti questi che hanno dato inizio allo “globalizzazione”, intesa come “possibilità di produrre e vendere qualsiasi cosa, in ogni momento ed in ogni parte del pianeta”, secondo la definizione dell'economista Lester Thurow.

Tale tipologia rappresenta in effetti l'evoluzione della struttura societaria in forme sempre più complesse e sofisticate, in grado di adattarsi al mercato ed all'ambiente attuale.

Il “gruppo aziendale” è un complesso economico costituito da più aziende, aventi in prevalenza la forma giuridica di società per azioni che, pur avendo ognuna la propria autonomia giuridica, vengono controllate da un medesimo soggetto economico il quale, avendo la facoltà di

prendere le decisioni più opportune per il buon andamento del gruppo, coordina l'attività di ognuna, al fine di perseguire un indirizzo unitario.

Gli “aggruppamenti” sono perciò caratterizzati dalla formazione di “gruppi di società”, le quali unendosi, dal “punto di vista giuridico” rimangono soggetti di diritto indipendenti, mentre dal “punto di vista economico” divengono totalmente dipendenti dalla “*holding*” che detiene la maggioranza assoluta o relativa o comunque il controllo e che pertanto attua la politica della “*governance*”.

I “gruppi societari” presentano perciò una “discrasia” tra la “forma giuridica” e la “realtà economica” in quanto, da un punto di vista giuridico, le singole società appartenenti al gruppo, sono altrettanti singoli soggetti di diritto, mentre dal punto di vista economico rappresentano una unitarietà economica.

In altri termini, la caratteristica fondamentale dei Gruppi è che, da un “punto di vista economico”, le decisioni operative delle singole società facenti parte del gruppo, sono dipendenti dalla convenienza economica generale dell'intero gruppo e vengono emanate dalla società “capogruppo”, mentre da un “punto di vista giuridico” bisogna distinguere tanti soggetti quante sono le società appartenenti al gruppo. La giurisprudenza sia di merito che di legittimità, con numerose sentenze dal 1988 fino al 1996, emesse da Tribunali del Nord, come del Sud Italia, è stata univoca ed ha ripetutamente escluso che i legami di carattere economico intercorrenti tra le singole società appartenenti al medesimo gruppo possano incidere sulla soggettività giuridica delle singole società.

La Corte di Cassazione, con sentenza n° 1439 del 26.2.1990 ha rilevato che “indubbiamente il gruppo in quanto tale non diventa unico soggetto di diritto. Ciascuna società controllata continua ad essere e ad esistere come società autonoma rispetto alle altre componenti del gruppo, e rispetto alla capogruppo ciascuna è un distinto soggetto di diritto”. Con sentenza n° 5123 dell’8.5.1991 ha ulteriormente sottolineato che “al di là degli astrattismi e degli argomenti de iure condendo, al di là di quello che potrebbe essere lo schema per regolare i rapporti tra le varie società collegate ed organizzate in un’unica impresa di gruppo, si evidenzia un’esigenza primaria che è nell’attuale sistema positivo quella di tenere conto della soggettività giuridica distinta di tutte le società del gruppo”

Nella realtà economica, i “gruppi societari” operano collettivamente; infatti le singole società appartenenti al gruppo, pur sempre “soggetti giuridici” indipendenti e come tali trattate dalla giurisprudenza, operano coese, in quanto soggette alla politica economica del gruppo, che è determinata dalla società dominante all’interno del gruppo stesso e che di fatto costituisce il “soggetto economico”.¹³³

In pratica la società capogruppo coordina l’attività delle società del gruppo, attraverso studi collettivi e riunioni interaziendali delle diverse governance in cui, pur tenendo conto dei piani e programmi e delle politiche delle singole aziende consociate, si mira ad impostare un piano generale di gruppo che costituisce la politica nell’interesse dell’intera collettività aziendale.

¹³³ Cfr. ROSSI RAGAZZI F., op. cit.

Le aziende consociate del gruppo, società di capitali, perciò con personalità giuridica, normalmente società per azioni sono singoli “soggetti di diritto”.

Il “soggetto economico” è costituito dalla società capogruppo, la quale con la maggioranza assoluta nel capitale delle associate o con altri legami di carattere contrattuale, ne detiene il controllo.

Il controllo da parte del “soggetto economico” può essere esercitato, oltre che con la partecipazione maggioritaria nel capitale delle società appartenenti al gruppo, anche mediante finanziamenti, garanzie diverse e fideiussioni elargite alle consociate.

Nei “gruppi aziendali”, l’individuazione del “soggetto economico” è fondamentale, a causa del maggior distacco esistente tra la figura di “soggetto giuridico” e quella di “soggetto economico”.

Inoltre i “gruppi aziendali” vi sono caratterizzati da possibilità di accentramento, poteri di controllo, mutabilità difficilmente riscontrabili in altre forme di aggregazione.¹³⁴

In considerazione di quanto sopra esposto pertanto si può affermare che un Gruppo aziendale è un “complesso economico” costituito da due o più imprese, in prevalenza con forma giuridica di società di capitali, le quali pur avendo ognuna la propria “autonomia giuridica”, vengono controllate da un medesimo “soggetto economico”, il quale ha il potere di definire unitariamente la politica economica dell’intero gruppo,

¹³⁴ Cfr. PAOLONE G., I modelli di Governance nella riforma del diritto societario, Libreria dell’Università Editrice, Pescara 2007

delineando, coordinando e controllando l'attività delle singole imprese facenti parte del gruppo stesso.

Il "gruppo aziendale" è perciò costituito dall'aggregazione, meglio dall'aggruppamento di due, più ancora, diverse società.

In esso si deve distinguere la società capogruppo o "*holding*", società la cui attività consiste in via esclusiva o prevalente nell'assunzione di partecipazioni, la quale ha di fatto il controllo su tutte le altre società del gruppo e determina la politica economica dell'intero gruppo, le società controllate, sulle quali si esercita l'influenza dominante della capogruppo ed inoltre le società collegate, vale a dire quelle società sulle quali la società capogruppo esercita direttamente o indirettamente un'influenza notevole.

I "gruppi aziendali" si costituiscono normalmente per acquisto di azienda o di ramo aziendale, per conferimento di azienda o di ramo aziendale, per acquisto di partecipazioni di controllo, per conferimento di partecipazioni, per scorporazioni, cioè scissioni aziendali.

Gli aggruppamenti si possono costituire mediante instaurazione di rapporti di partecipazione in imprese operanti nello stesso settore, ovvero in settori diversi (ad esempio Gruppi bancari come il Monte dei Paschi di Siena o Gruppi industriali come la FIAT).

Nella pratica l'assunzione di partecipazioni nell'ambito di un gruppo avviene mediante acquisto diretto o indiretto della proprietà duratura di azioni o quote di partecipazione di un'altra impresa, al fine di poterne controllare la gestione ovvero per esercitare sulla medesima una influenza dominante.

La partecipazione viene definita *diretta* se le azioni o le quote di partecipazione della società partecipata sono acquistate direttamente dalla società capogruppo.

La partecipazione si dice invece *indiretta* se le azioni o quote di partecipazione sono state acquistate da una società controllata dalla società capogruppo.

Riassumendo il “gruppo aziendale” è caratterizzato da:

- a) presenza di due, ma soprattutto più imprese;
- b) politica economica definita da un unico “soggetto economico”;
- c) completa unità di indirizzi da parte dell’intero gruppo.

Un gruppo aziendale solitamente si costituisce allo scopo di ottenere vantaggi finanziari e perciò:

- la possibilità di controllare investimenti di importanza ed entità rilevanti con creazione di complessi di vaste dimensioni;
- l’opportunità di reperire capitali rilevanti.

Un gruppo si costituisce altresì al fine di acquisire una dimensione più rilevante, che per aziende che intendono operare sul mercato globalizzato diventa di fatto obbligatoria.

La forma di “concentrazione aziendale” di “gruppo societario” rappresenta anche, dal punto di vista operativo, uno dei moduli più efficaci nel moderno sistema di imprese in quanto è dotato di indubbi elementi di interesse, costituiti dalle caratteristiche di operatività e flessibilità che lo contraddistinguono.

Infatti la straordinaria flessibilità strategica ed operativa di cui è dotata la configurazione del gruppo aziendale rende tale strumento molto idoneo

ad un management evolutivo che possa rispondere al rapido mutamento degli scenari competitivi dell'attuale economia globalizzata.

Efficacia strategica ed efficienza operativa si adattano molto bene al tipo di architettura societaria, in cui deve esistere un bilanciamento tra la cultura direzionale e di controllo e le spinte di autonomia delle singole società che hanno pur sempre la propria individuale cultura ed organizzazione.

Gli aspetti culturali che riguardano le concentrazioni aziendali sono di fondamentale importanza.

Tali aspetti concernono direttamente le “risorse umane” delle singole società che vengono a costituire il gruppo, le quali sono al tempo stesso soggetti ed oggetti della concentrazione e dal cui atteggiamento e dal cui operare dipende il suo successo.

La cultura delle risorse umane dovrà essere attentamente vagliata sia nella fase di studio delle società prescelte per eventuali alleanze, che nella fase di attuazione dell'alleanza, in quanto l'omogeneizzazione e la compatibilità delle culture aziendali delle risorse umane, appartenenti ad imprese con storie e tradizioni diverse, sono cruciali per il successo delle concentrazioni aziendali

Il “gruppo aziendale” è una struttura molto sofisticata e complessa, tuttavia snella, flessibile, moderna che si presenta come uno dei modelli più innovativi, a prescindere dalla caratteristica primaria di possibilità, attraverso la concentrazione, di reperimento di ingenti capitali.

Si può perciò presumere che tale modello sia destinato a continuare ad affermarsi anche nel prossimo futuro.

La situazione è tuttavia completamente diversa dal passato, allorquando le conoscenze in materia erano solamente teoriche e perciò non si aveva come oggi, la possibilità di analizzare i risultati delle esperienze acquisite nel frattempo.

Nella realtà economica si possono riscontrare varie fattispecie di gruppi aziendali.

Nell'ambito della struttura di gruppo si usa parlare di società di produzione, di distribuzione (o commerciali) e di servizi.

Si hanno gruppi agricoli, gruppi industriali, gruppi assicurativi, gruppi bancari ed altri.

2 Peculiarità dei Gruppi bancari

La normativa italiana definisce il Gruppo bancario come l'aggruppamento costituito dalla banca (o dalla società capogruppo) e dalle aziende bancarie, finanziarie e strumentali (società immobiliari, di gestione di servizi informatici ecc.) da questa controllate che operano in una o più attività della lista prevista dalla seconda direttiva per il mutuo riconoscimento.

I gruppi bancari rappresentano oramai una varietà molto diffusa ed una tendenza sia internazionale che europea ed anche nazionale.

“I processi di concentrazione in ambito bancario presentano caratteristiche del tutto peculiari e tali da renderne qualsiasi analisi particolarmente complessa e delicata”.¹³⁵

Il fenomeno dell'aggruppamento delle banche è iniziato a partire dagli anni ottanta del novecento negli Stati Uniti e si è diffuso in Europa circa un decennio più tardi e si è via via intensificato, fino ai nostri giorni.

Il sistema bancario ha visto la riduzione del numero delle banche ed il contemporaneo aumento delle loro dimensioni, grazie appunto alle concentrazioni, finalizzate alla creazione di Gruppi bancari, in grado di operare a livello internazionale.

In Europa il processo è stato più lento perché gran parte delle banche era sotto il controllo pubblico. L'accelerazione del processo si è avuta con l'Unione monetaria europea.

¹³⁵ RESTI A., Finmonitor, Le fusioni bancarie. La lezione dell'esperienza, Bancaria Editrice, Roma, 2006

“In Italia, il fenomeno delle concentrazioni nel settore creditizio si è manifestato con un certo ritardo, anche rispetto ad altri settori industriali. Solo a partire dagli anni novanta, a seguito della progressiva liberalizzazione dell’attività bancaria e della prospettiva di uno scenario competitivo su scala europea, le aziende di credito hanno iniziato a realizzare operazioni di concentrazione legate a precise scelte imprenditoriali e non , come era avvenuto fino ad allora, alla necessità di garantire stabilità al sistema.

Anche se relativamente recente, il fenomeno delle “*Merger and Acquisitions*” (*M & A*), in ambito bancario ha tuttavia espresso fin dagli inizi una certa intensità, interessando l’intero settore creditizio, indipendentemente dalla dimensione delle banche, dalla loro collocazione geografica o dalla categoria di appartenenza”.¹³⁶

La concentrazione ha interessato banche di grande dimensione che con importanti operazioni di aggregazione hanno potuto dare vita a istituti possono competere con successo sulla scena internazionale.

Ha interessato banche di dimensioni diverse le quali alternativamente sono state protagoniste in veste di acquirenti o di acquisite e che talvolta da acquirenti sono diventate esse stesse acquisite da banche di dimensioni superiori

Ha riguardato altresì banche di medie dimensioni che si sono potenziate per allargare il proprio mercato e realizzare economie di scala e di scopo. Nella realtà italiana, come evidenziato recentemente dal Governatore della Banca d’Italia Mario Draghi, nel suo lavoro “Credito e stabilità

¹³⁶ RESTI A. op.cit.

nell'economia e nei mercati finanziari", febbraio 2007¹³⁷, "tra il 2001 e il 2005 il numero degli operatori bancari è diminuito di oltre 900 unità. Nei paesi dell'area dell'euro, la quota dei primi 5 intermediari sul totale dell'attivo, è salita in media di circa 4 punti percentuali, al 43%.

Le operazioni di concentrazione bancaria hanno interessato circa l'80% delle attività totali del nostro sistema e la dimensione media delle banche e dei gruppi bancari negli ultimi dieci anni è quasi triplicata.

Il fenomeno della concentrazione, inizialmente di taglio prevalentemente domestico, cioè tra banche appartenenti al medesimo paese, si è poi esteso ad operazioni tra grandi banche di differenti paesi, interessando tutta l'Unione europea.

"Tale fenomeno ha condotto alla creazione di alcuni giganti del credito: il Credito Italiano che nel 1997 aveva una capitalizzazione di circa 3.700 milioni di euro, oggi è diventato Unicredito Italiano, con una capitalizzazione di quasi 70.000 milioni di euro; il Banco Ambroveneto che aveva una capitalizzazione di circa 1.600 milioni di euro è divenuto Intesa-San Paolo, con una capitalizzazione di quasi 65.000 milioni di euro; in Spagna il Gruppo Santander, attraverso una serie di acquisizioni domestiche, come l'operazione su Banesto e internazionali come l'operazione su Abbey National, ha raggiunto una capitalizzazione di borsa pari a circa 87.000 milioni di euro.

Nel decennio 1987-1997 il valore medio per operazione delle aggregazioni bancarie in Europa era al di sotto dei 200 milioni di euro;

¹³⁷ Cfr. DRAGHI M., *Credito e stabilità nell'economia e nei mercati finanziari*, Banca d'Italia, Roma, 2007

dal 1998 al 2006, fatta eccezione per il 2003, il valore medio della singola operazione è stato superiore a 400 milioni di euro e in alcuni casi ha raggiunto i 900 milioni per operazione per effetto di aggregazioni di valore superiore ai 10 miliardi di euro. Si è quindi registrato un considerevole aumento sia del numero sia della dimensione delle operazioni.

Sono inoltre aumentate anche le operazioni transfrontaliere, il cui valore negli ultimi anni, cioè dal 2004 al 2006 è stato mediamente pari a circa il 65% del valore di tutte le transazioni europee.

La quota di attività bancarie controllate dagli 85 gruppi bancari iscritti nell'albo tenuto presso la Banca d'Italia ha raggiunto nel 1998 l'87%, di cui oltre la metà è concentrata nei primi cinque gruppi bancari; ad essi fanno capo 200 banche in Italia e 59 filiali all'estero, 421 società finanziarie e 158 società strumentali; ai 23 gruppi maggiori, cioè quelli composti da più di dieci società, fanno capo 114 banche in Italia e 55 filiali all'estero, 348 società finanziarie e 98 società strumentali.”¹³⁸

Sei degli otto maggiori Gruppi bancari italiani: Unicredito Italiano, Intesa-San Paolo, Banca di Roma, Bnl, Mediocredito-Banco di Sicilia, Banco di Napoli, Banca Intesa hanno tra i propri soci di riferimento delle fondazioni. Nel Gruppo Monte dei Paschi di Siena il 49% è posseduto dalla Fondazione Mps.

Il processo di concentrazione delle banche sta proseguendo in modo da rispondere alle esigenze della “globalizzazione finanziaria” che a detta di molti studiosi è uno dei fenomeni più impressionanti della nostra epoca.

¹³⁸ Cfr. MICROSOFT Encarta, op.cit.

Le autorità bancarie italiane ritengono che il processo di concentrazione non debba considerarsi esaurito e che al contrario vi sono ancora ampi spazi per operazioni di concentrazione e che queste ultime dovrebbero riguardare soprattutto le banche dimensionalmente collocate nella fascia immediatamente successiva alle posizioni di vertice.

Poiché il fenomeno della concentrazione si è manifestato in Italia già da più di un decennio è possibile rilevare:

- i risparmiatori che hanno investito nelle banche oggetto di concentrazioni hanno ottenuto significativi rendimenti;
- l'efficienza e le performance delle banche è migliorata;
- sono stati registrati notevoli risparmi di spese;
- i clienti hanno fruito di diversi benefici differenziati.¹³⁹

In effetti le banche sia nazionali che transfrontaliere che vogliono affrontare nuovi mercati e penetrare in nuove aree di business debbono necessariamente offrire servizi migliori, più sofisticati ed a più basso costo, in modo da poter sedurre ed acquisire la clientela delle banche già presenti sul territorio.

Se da un lato i consumatori, cioè i clienti della banche hanno potuto ottenere benefici, è anche vero che in determinate aree geografiche ed aree di business le operazioni di concentrazione creino problemi di concorrenza e perciò sia necessario che le autorità di antitrust agiscano al fine di proteggere i consumatori.

L'aumento delle dimensioni aziendali, l'allargamento della clientela, la sofisticazione dei prodotti bancari e l'adozione delle best-practices delle

¹³⁹ Cfr. GRUPPO MPS, La responsabilità sociale del Gruppo Monte dei Paschi di Siena, Siena, 2007

banche che operano processi di concentrazione aziendale, mirano all'aumento dell'efficacia, dell'efficienza, ad una maggiore redditività ed anche a un aumento di valore per gli azionisti.

Le autorità bancarie, attraverso la concentrazione, si pongono l'obiettivo del raggiungimento di una maggiore stabilità delle singole banche e del sistema bancario in generale ed inoltre del miglior servizio che si dovrebbe rendere alla clientela, controllando affinché il tutto non riduca la concorrenza, ma al contrario la intensifichi.

Su impulso delle Autorità dell'Unione europea viene dato sempre maggior incremento ad operazioni di concentrazione che portino le banche estere in Italia e le banche italiane all'estero.

Le operazioni di aggregamento effettuate in passato, tuttavia non sempre hanno raggiunto obiettivi positivi per gli azionisti, in quanto in alcuni casi si è proceduto troppo ambiziosamente e frettolosamente sia nella scelta dei partner che, soprattutto, nelle valutazioni di acquisizione di banche che sono state sopravvalutate.

Al presente, le "capacità di valutazione" si giovano di tecniche di analisi estremamente sofisticate ed approfondite, per cui si può pervenire a "valutazioni" di acquisto precise ed affidabili.

Si è anche compreso, salvo rare eccezioni sfortunatamente presenti sullo scenario economico, che le concentrazioni sono opportune solo quando sono le risultanze di precisi calcoli di convenienza economica, per cui il fine della "mera crescita dimensionale", per solo motivi di prestigio è assolutamente da evitare.

“E’ anche grazie a questa forte maturazione del fenomeno delle concentrazioni, che sta crescendo la convinzione che il sistema bancario europeo sia pronto a dare spazio a una nuova ondata di operazioni di fusioni ed acquisizioni (*Merger and Acquisitions M & A*), transfrontaliere (*cross border*), capaci di favorire la creazione di un unico ed efficiente mercato finanziario.

Si tratta di un salto di qualità assolutamente necessario non solo al sistema economico e produttivo europeo, che già oggi richiede operatori finanziari dimensionalmente idonei a sostenere determinate esigenze economiche, ma anche allo stesso sistema creditizio europeo, che già oggi necessita di operatori capaci di recitare un ruolo attivo anche sulla scena mondiale ove si stanno affacciando nuove ed importanti sfide e dove la competizione con le altre grandi banche si sta facendo sempre più aspra e selettiva”.¹⁴⁰

¹⁴⁰ RESTI A. op.cit.

3 Disciplina e coordinamento di società: la disciplina giuridica dei gruppi aziendali

La delega al Governo, attribuita dalla Legge 3 ottobre 2001 n° 366, per la riforma del diritto societario, disponeva di “disciplinare i gruppi di società secondo i principi di trasparenza e contemperamento degli interessi coinvolti” al fine di assicurare che l’attività di “direzione e coordinamento” fosse equilibrata all’interesse del gruppo, alle società controllate e ai soci di minoranza disponendo forme di pubblicità dell’appartenenza al gruppo e della soggezione e controllo.

La riforma del diritto societario, introdotta nel nostro ordinamento con il D.lgt. n° 6 del 17 gennaio 2003 (entrata in vigore il 1° gennaio 2004) non ha però introdotto una disciplina specifica del “Gruppo Societario”.

Il legislatore non ha ritenuto opportuno definire una nozione di gruppo, in effetti già ricorrente in numerose leggi in vigore, anche fiscali, per cui è venuta a mancare tanto una definizione generale quanto una normativa specifica.

Probabilmente non è stato possibile in quel momento anche a causa della rapida modificazione della realtà economica e degli strumenti utilizzati dagli operatori nel perseguimento dei loro interessi.

Il legislatore si è limitato ad una disciplina formale che realizzasse la trasparenza ed il contemperamento degli interessi coinvolti nei gruppi aziendali, con la regolamentazione di alcune forme di pubblicità e relazioni tra capogruppo, controllate e creditori sociali.

Il legislatore si è perciò limitato a disciplinare solo alcuni aspetti della vita dei gruppi.

A parere di eminenti giuristi ed economisti, tutto ciò non apporta chiarezza ad una forma, quella dei “gruppi aziendali” che non risulta esaurientemente legiferata, nonostante che il fenomeno delle “concentrazioni” quali “aggruppamenti” è di piena attualità.

Occorreva invece prendere coscienza che il “gruppo aziendale” è una forma di concentrazione ormai radicata nell’economia aziendale, costituito per lo più da un’insieme di società di capitali, giuridicamente indipendenti che ha assunto una struttura con particolari caratteristiche sofisticate e complesse, le quali dovevano essere disciplinate unitariamente dall’ordinamento giuridico che doveva definire il “gruppo aziendale” come un’azienda in cui sono presenti due o più società indipendenti, sotto il profilo formale, ma facenti parte di un’unica azienda sotto il profilo economico.

L’ordinamento giuridico si è limitato a disciplinare i singoli aspetti della vita dei Gruppi aziendali.

Con gli artt. dal 2497 al 2497 septies sono state introdotte alcune norme concernenti la “Direzione e coordinamento di società”, (ai sensi dell’art. 5 del D.L.vo 17 gennaio 2003, n 6, rettificato con avvisi pubblicati in G.U. n. 153 del 4 luglio 2003 e n. 165 del 18 luglio 2003, a decorrere dal 1° gennaio 2004), che deve intendersi anche come attività di “controllo”, sulla base dei seguenti principi e criteri direttivi¹⁴¹:

¹⁴¹ Cfr. MARCELLO R., IVONE M., LOIA A.M, op. cit.

- a) prevedere una disciplina del gruppo secondo principi di trasparenza e tale da assicurare che l'attività di direzione e di coordinamento contemperino adeguatamente l'interesse del gruppo delle società controllate e dei soci di minoranza di quest'ultime;
- b) prevedere che le decisioni conseguenti ad una valutazione dell'interesse del gruppo siano motivate;
- c) prevedere forme di pubblicità dell'appartenenza al gruppo;
- d) individuare i casi nei quali riconoscere adeguate forme di tutela al socio al momento dell'ingresso e dell'uscita della società da gruppo, ed eventualmente il diritto di recesso quando non sussistono le condizioni per l'obbligo di offerta pubblica di acquisto.

La normativa innovativa introdotta con la riforma del diritto societario, in vigore dal 1 gennaio 2004, debutta con l'art. 2497, concernente le responsabilità delle società che, nell'ambito di un gruppo aziendale, esercitano attività di direzione e di coordinamento, con il ruolo di holding o capo gruppo, nel caso di violazione dei principi di corretta gestione societaria.

Viene precisato che la responsabilità relativa al pregiudizio arrecato alla redditività ed al valore della partecipazione deve intendersi estesa, non solo nei confronti dei soci, ma anche nei confronti dei creditori.

Tuttavia allorché il danno cagionato al patrimonio della controllata non è fonte di responsabilità se viene compensato con i vantaggi in materia di utili e valorizzazione della partecipazione che la holding procura alla controllata medesima.

Risponde in solido con la capo gruppo chiunque abbia comunque preso parte al fatto lesivo e, nei limiti del vantaggio conseguito e chiunque ne abbia consapevolmente tratto beneficio.

Il socio ed il creditore sociale, a carico dei quali è l'onere della prova, possono agire contro la società o l'ente che esercita l'attività di direzione e coordinamento, solo se non sono stati soddisfatti dalla società soggetta alla attività di direzione e coordinamento.

Nel caso di fallimento, liquidazione coatta amministrativa e amministrazione straordinaria di società soggetta ad altrui direzione e coordinamento, l'azione spettante ai creditori di questa è esercitata dal curatore o dal commissario liquidatore o dal commissario straordinario.

La normativa in materia di responsabilità di cui all'art. 2497, in realtà molto esplicita, mira a scongiurare da parte della società capogruppo l'esercizio di politiche economiche che procurino vantaggi a società del gruppo a scapito di altre, al contrario a favorire politiche economiche che abbiano per obiettivo la creazione di valore a vantaggio di tutte le società facenti parte del gruppo aziendale.

In materia di pubblicità l'art. 2497 bis viene ad istituire, per le società sottoposte ad attività di direzione e coordinamento, due diverse forme di informativa aziendale, miranti alla tutela dei diversi interessi.

La prima concerne l'obbligo di indicare in tutti gli atti privati e pubblici e nella corrispondenza il fatto che la società è sottoposta all'attività di direzione e coordinamento di altra società, in modo che tutti gli stakeholders siano informati dell'appartenenza della società ad un gruppo aziendale, con i vantaggi e rischi relativi.

La seconda forma di pubblicità riguarda l'iscrizione in un'apposita sezione del registro della imprese dei dati relativi ai soggetti che esercitano attività di direzione e coordinamento su altre società e le società sottoposte ad attività di direzione e coordinamento da parte di una controllante.

Gli amministratori che omettono negli atti societari le indicazioni di appartenenza al gruppo societario ovvero omettano l'iscrizione di tale appartenenza nel registro delle imprese o le mantengono quando la soggezione è cessata, sono responsabili dei danni che la mancata conoscenza di tali fatti abbia recato ai soci o ai terzi.

Inoltre la società soggetta ad attività di direzione e coordinamento deve esporre, in apposita sezione della nota integrativa, un prospetto riepilogativo dei dati essenziali dell'ultimo bilancio della società o dell'ente che la controlla, cioè della holding esercita su di essa l'attività di direzione e coordinamento.

Altro obbligo analogo concerne gli amministratori che devono indicare nella relazione sulla gestione, i rapporti intercorsi con chi esercita l'attività di direzione e coordinamento e con le altre società che vi sono soggette, nonché l'effetto che tale attività ha avuto sull'esercizio dell'impresa sociale e sui suoi risultati”.

Le finalità dell'articolo di cui sopra sembra essere quella di rendere palese ai terzi che la società facente parte di un gruppo aziendale è sottoposta all'attività di direzione e coordinamento di un'altra società, in modo che siano evidenti i rischi connessi all'appartenenza della società in questione ad un gruppo aziendale.

Il secondo capoverso circa la pubblicità da effettuarsi mediante iscrizione in apposita sezione del registro delle imprese appare idonea a far conoscere esaurientemente ai terzi le caratteristiche del gruppo, della società capogruppo e delle società controllate.

Le due forme di pubblicità tendono alla trasparenza dei gruppi aziendali, a palesare la loro esistenza e la loro struttura, in modo che gli stakeholders siano in grado di poter conoscere e valutare il grado di autonomia economica e finanziaria delle società facenti parte di gruppi aziendali.

Giova alla trasparenza ed alla tutela dei soci di minoranza e dei creditori, anche l'obbligo di esporre in apposita sezione della nota integrativa il riepilogo dei dati essenziali dell'ultimo bilancio della controllante.

Scopo analogo è perseguito nella relazione sulla gestione da parte degli amministratori, ove è previsto che i medesimi chiariscano i rapporti con la controllante e le altre controllate, nonché l'influenza esercitata dalla controllante sulla gestione sociale e sui risultati di esercizio.

Come previsto esplicitamente dall'art. 2497 ter, gli amministratori hanno l'obbligo di motivare analiticamente ogni decisione assunta, anche in considerazione dell'interesse del gruppo di appartenenza,

Le motivazioni delle decisioni devono essere anche analiticamente espresse nella relazione sulla gestione, da parte degli amministratori, quando le società appartenenti ad un gruppo aziendale siano state influenzate dalla politica economica della controllante.

Tale informazione serve a consentire agli Stakeholders di poter valutare in linea generale l'attività di direzione della capogruppo, i rapporti

intercorsi con le altre controllate e la rispondenza di tale attività all'interesse della società controllata, sulla base dei risultati conseguiti, con l'indicazione della natura dei rapporti instaurati e della tipologia delle operazioni di maggior rilievo.

Gli amministratori debbono motivare ogni decisione assunta, in considerazione degli interessi della società di appartenenza, degli interessi del gruppo aziendale inteso come insieme, fornendo chiarimenti sia sui processi decisionali che hanno indotto i medesimi ad uniformarsi alle decisioni della controllata, a nocumento degli interessi societari individuali, sia allorquando si è fruito di benefici proprio a causa dell'appartenenza al gruppo.

Il diritto di recesso per i soci delle società soggette all'attività di direzione e coordinamento è contemplato dall'art. 2497 quater che detta norme in aggiunta a quelle già previste dall'art. 2437 del cod. civ.

Tale diritto può essere esercitato nei casi seguenti:

- quando la società controllante ha deliberato una trasformazione che implica il mutamento del suo scopo sociale, ovvero ha deliberato una modifica del suo oggetto sociale consentendo l'esercizio di attività che alterino in modo sensibile e diretto le condizioni economiche e patrimoniali della società controllata
- quando a favore del socio sia stata pronunciata, con decisione esecutiva, condanna a carico della capogruppo; in tal caso il diritto di recesso può essere esercitato soltanto per l'intera partecipazione del socio;

- all'inizio ed alla cessazione della attività di direzione e coordinamento, quando non si tratti di una società con azioni quotate in mercati regolamentati e ne deriva un'alterazione delle condizioni di rischio dell'investimento e non venga promossa un'offerta pubblica di acquisto (OPA).

L'articolo 2497 quater appare molto chiaro ed esaustivo, abbracciando una casistica circostanziata e particolare seppure ampia.

L'art. 2497 quinquies in merito ai finanziamenti effettuati a favore della società da chi esercita attività di direzione e coordinamento nei suoi confronti o da altri soggetti ad essa sottoposti dispone che si applica l'articolo 2467 nel senso che il rimborso dei finanziamenti è postergato rispetto alla soddisfazione degli altri creditori.

L'art. 2497 sexies, chiarisce che l'attività di direzione e coordinamento di società si presume, salvo prova contraria, sia esercitata dalla società o ente tenuto al consolidamento dei loro bilanci o che comunque le controlla ai sensi dell'articolo 2359 del cod. civ.

Infine l'art. 2497 septies afferma che tutte le disposizioni inerenti l'attività di direzione e coordinamento di società si applicano altresì a chi esercita tale attività sulla base di un contratto con le società medesime o di clausole dei loro statuti.¹⁴²

¹⁴² Cfr. ROSSI RAGAZZI F., op. cit.

4 Società controllate e società collegate

Ai fini dell'intelligibilità del funzionamento dei gruppi societari occorre considerare il contenuto dell'art. 2359 del Cod. civ. che definisce le società controllate e le società collegate.

Sono considerate società controllate:

- le società in cui un'altra società (la società controllante) dispone della maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria;
- le società in cui un'altra società (la società controllante) dispone di voti sufficienti per esercitare un'influenza dominante (si tratta della cosiddetta minoranza qualificata) nell'assemblea ordinaria;
- le società che sono sotto influenza dominante di un'altra società (la società controllante) in virtù di particolari vincoli contrattuali con essa.

Sono considerate società collegate:

le società sulle quali un'altra società (la società controllante) esercita un'influenza notevole. L'influenza notevole si presume quando nell'assemblea ordinaria può essere esercitato almeno un quinto dei voti (venti per cento) ovvero un decimo (dieci per cento) se la società ha azioni quotate in mercati regolamentati.¹⁴³

¹⁴³ Cfr. MARCELLO R., IVONE M., LOIA A.M., op. cit.

Conclusioni

Questo lavoro ha preso avvio da una breve ricerca storica di studio del soggetto tecnico-economico, costituito dall'organizzazione di fattori di produzione umani e materiali che ha dato origine all'"azienda", alla esigenza di collaborazione e cooperazione che ha portato alla costituzione delle prime forme di "società", che si sono evolute fino alla forma più complessa e moderna di "società per azioni".

Affronta quindi il tema della necessità di crescita e di potenziamento delle "società" che ha originato il fenomeno della "concentrazione", che è attualmente divenuta una esigenza primaria per competere nell'attuale ambiente economico, caratterizzato dalla "globalizzazione".

Ci si è quindi preoccupati di approfondire lo studio dei fattori che determinano i processi di "concentrazione", i criteri guida e le finalità, seguendo il pensiero illuminato del Galassi¹⁴⁴, innanzi tutto, del Masini¹⁴⁵, e successivamente dal Colombo¹⁴⁶ che ha bene sintetizzato quale finalità delle concentrazioni, la "rideterminazione" del collocamento dell'azienda nel mercato.

In questa ottica, il concetto fondamentale della "creazione di valore" è stato correlato al criterio guida di "economicità", secondo la visione del Galassi, che considera quale obiettivo primario del processo di

¹⁴⁴ GALASSI op. cit.,

¹⁴⁵ MASINI op. cit.,

¹⁴⁶ COLOMBO op. cit.

“concentrazione aziendale”, la “ricerca dell’economicità”, il “raggiungimento e mantenimento delle condizioni di economicità” ed infine il “miglioramento delle condizioni della stessa”.

Concezioni queste, condivise dagli economisti, che non hanno tuttavia escluso altri criteri, quali la “compatibilità” e le “relazioni ambientali”.

Nello studio di approfondimento dottrinale del processo si è evidenziato che le “concentrazioni aziendali” si classificano in due distinte classi di appartenenza e cioè le concentrazioni vere e proprie, che si definiscono “concentrazioni in senso stretto” e le “cooperazioni interaziendali”, che vengono invece definite “concentrazioni in senso lato”.

Le due tipologie di fenomeni sono state studiate separatamente, sia sotto l’aspetto dottrinale che nell’ottica della realtà economico aziendale, nel tentativo di evidenziarne le caratteristiche comuni, le differenze e le motivazioni ed esigenze che possono condurre alla scelta di un tipo piuttosto che un altro.

Le similitudini sono rappresentate dagli obiettivi e finalità che in genere ben coincidono.

Le differenze, in effetti sono abbastanza profonde e riguardano i profili gestionali, i profili organizzativi, le modalità operative, le finalità logiche, le strategie e le motivazioni di carattere economico aziendale.

Nello studio economico aziendale, ci si è prefissi di presentare le “concentrazioni” come realtà aziendali e di mettere in evidenza le forme e gli aspetti tecnici, soffermandoci sulle fusioni, sulle incorporazioni, sulle “*Merger and Acquisitions M & A*” e sui gruppi aziendali.

Mentre nello studio economico aziendale, per le “cooperazioni interaziendali” che vengono anche definite “aggregazioni interaziendali” o “raggruppamenti di aziende”, o “integrazioni cooperative” e nella realtà economica sono considerate “concentrazioni in senso lato” e che sono numerose e differenziate, si è preferito trattare approfonditamente soltanto le forme più diffuse e moderne quali le unioni di imprese (*Joint Ventures*) e le affiliazioni (*Franchising*), anche se la classe delle “cooperazioni interaziendali” è molto variegata ed in essa vengono considerate le alleanze, i consorzi, le società consortili, le associazioni temporanee di imprese, le associazioni in partecipazione, i sindacati finanziari, i sindacati azionari, le associazioni di categoria.

Nello studio accademico delle “concentrazioni aziendali”, intese come processo, con finalità di “creazione di valore” e di accrescimento e miglioramento dell’ “economicità aziendale”, si è voluto focalizzare le caratteristiche peculiari di tali tipologie che le differenziano dalle “integrazioni cooperative”.

Le differenziazioni tra le due classi del fenomeno, si possono considerare da diversi aspetti.

Un primo aspetto esaminato, concerne il livello del legame di “relazioni aziendali” da porre in essere e perciò ritenuto necessario o accettabile dalla (*governance*). Rispetto alle “integrazioni cooperative” le “concentrazioni” sono caratterizzate da “relazioni istituzionali” più strette, vincoli più forti alla dinamica degli assetti istituzionali e organizzativi, notevoli condivisioni di culture, valori ed interessi. Per

quanto attiene all'autonomia, vi è una buona disponibilità ad accettare una riduzione del livello di indipendenza.

Quando, pure in presenza di obiettiva necessità di unioni, sussistono rivalità antiche o attuali, divergenze di valori ed inoltre quando anche non è possibile raggiungere un accordo nella negoziazione delle quote e dei profitti, si preferiscono forme di aggregazioni più lievi e meno impegnative quali le “concentrazioni in senso lato”, come i consorzi, le associazioni temporanee di imprese e le (*joint ventures*). Anche incertezze a livello politico, come quelle verificatesi nel primo periodo di unificazione delle economie europee conducono a tali tipi di aggregazioni più deboli e flessibili.¹⁴⁷

Il Colombo afferma: “Le acquisizioni risponderebbero al fabbisogno di diversificazione correlato, mentre le aggregazioni più deboli si utilizzerebbero per le diversificazioni più marcate”¹⁴⁸.

Se si varia l'ottica di studio, non più verso i condizionamenti esterni ambientali, ma piuttosto verso le dinamiche interne dell'azienda e cioè agli obiettivi del (*management*) non è agevole esprimere un orientamento generale di scelte e diversificazioni oggettive.

“Si possono prefigurare scelte di “concentrazione” fino al raggiungimento di livelli ottimali, in funzione di “economie di scala”, per poi proseguire ulteriori accrescimenti con politiche di “coalizione “, meno vincolanti soprattutto in termini di impegno strutturale e di lungo

¹⁴⁷ CORTESI, Le imprese italiane nella prospettiva del mercato unico, 1991

¹⁴⁸ COLOMBO op. cit.

periodo, per fabbisogno di differenziazione, per distinzione dei rischi, o per pressione competitiva”¹⁴⁹

I fattori suddetti possono portare a scelte totalmente differenti in termini di concentrazioni, ma addirittura verso separazioni di strutture già concentrate, perciò a scorporare da un’azienda le combinazioni particolari che presentano spiccate esigenze di differenziazione.¹⁵⁰

Nell’ottica della “differenziazione dei rischi”, ogni tipo di combinazione produce un diverso livello di rischio, per cui nelle politiche di diversificazione, un livello di rischio conveniente o accettabile si può conseguire anche mediante la costituzione di aggregati aziendali e inter-aziendali, mentre a livelli di rischio superiore si può all’opposto pervenire a scorpori.

Nella differente ottica della “cultura di impresa” che riguarda tutti gli aspetti non prettamente economici è problematico un orientamento di scelta, in quanto possono predominare orientamenti speculativi che si possono tradurre in ambizioni reddituali, ovvero di incremento dei capitali investiti.

Nell’ottica della “propensione al dominio” tanto più è presente la volontà di dominanza, tanto minore è la propensione alla cooperazione. Nell’ottica del mantenimento dell’“autonomia aziendale”, le “integrazioni cooperative” appaiono le più consone.

Altro fattore influenzante la scelta tra le “concentrazioni in senso stretto” e le altre forme di “aggregazione in senso lato” è il sistema politico

¹⁴⁹ WILLIAMSON, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, 1975

¹⁵⁰ MASINI, *op. cit.*

vigente che, in alcuni casi, come in Italia, può favorire la costituzione dei “gruppi economici”, mentre in altri paesi, come quelli anglosassoni, con legislazioni antitrust molto severe, favorisce invece forme di aggregazioni come le “*joint-ventures*”.

Concludendo si può affermare che, pur nella consapevolezza dottrinale delle similitudini e delle differenziazioni, tra i due tipi di processi che conducono alle “concentrazioni aziendali”, piuttosto che alle “cooperazioni interaziendali”, sia nel caso che si miri alla redditività gestionale o addirittura alla sopravvivenza stessa dell’azienda sul mercato, le situazioni debbono essere studiate caso per caso e le scelte possono essere intraprese solo dopo un profondo studio ed un’ accurata analisi del contesto ambientale e delle condizioni soggettive

Esaminando il fenomeno sotto un aspetto generale, si può affermare che gli economisti sono concordi nel considerare le “concentrazioni aziendali” in senso stretto, come “*operazioni di straordinaria amministrazione*”.

Ciò, in considerazione della difficoltà e complessità delle operazioni, dell’entità dell’impegno economico, delle problematiche di integrazione, della delicatezza delle armonizzazioni, della complessità delle normative civilistiche da ottemperare, della necessità di cambiare e riconfigurare la struttura aziendale, della ridefinizione degli obiettivi di fondo ed addirittura talvolta delle attività aziendali primarie (*core business*), della modifica della struttura organizzativa e della struttura dirigenziale, della modifica sia della (*mission*) che della (*vision*); in definitiva dell’adeguamento generale al nuovo aspetto da assumere.

“La straordinarietà riguarda, non tanto la rarità degli accadimenti, quanto la finalità di riconfigurare la struttura aziendale”¹⁵¹

Alla stessa stregua le operazioni di “cooperazione aziendale”, a causa dei forti vincoli associativi, dell’onerosità degli impegni assunti, della necessità di coordinazione dei processi tecnici e della produzione ed in genere delle conseguenze causate dagli accadimenti innovativi causati dal processo, relativi però ad obiettivi di fondo già presenti nell’azienda, vengono considerate “*operazioni speciali di gestione*”.

Al presente, pur non contestando i concetti di “*operazioni di straordinaria amministrazione*” e di “*operazioni speciali di gestione*” si sostiene che i processi di “concentrazione” si sono talmente evoluti, attualizzati e perfezionati al punto che si può affermare che abbiano perso la loro connotazione di operazioni eccezionali.

Il Resti infatti ritiene che “ il fenomeno delle concentrazioni aziendali ha perso del tutto quella connotazione di ‘*eccezionalità*’ che lo aveva accompagnato per anni e lo aveva legato a un concetto di leva di finanza straordinaria. A questa ‘*ordinarietà*’ del ricorso alle opzioni di crescita esterna contribuisce in maniera significativa anche la progressiva maturazione di numerosi settori economici e, con essa, la consapevolezza che le scelte di crescita organica presentano difficoltà crescenti e tempi di realizzazione sempre maggiori”¹⁵².

Il concetto è abbracciato anche da Alessandro Profumo, Amministratore Delegato dell’Unicredito Italiano, il quale nella prefazione dell’opera del

¹⁵¹ AMADUZZI op. cit., ARDEMANI, Le gestioni straordinarie, 1990

¹⁵² RESTI op. cit.

Resti, afferma “nello scenario attuale le operazioni di concentrazione hanno oramai perso la connotazione di eccezionalità. Le scelte di concentrazione non rispondono più alla sola logica di riduzione dei costi e miglioramento dei rendimenti, ma vengono realizzate per focalizzare meglio il (*business*), migliorare l’efficacia distributiva, sfruttare al meglio le variabili tecnologiche, aggredire nuovi segmenti di mercato, valorizzare attraverso la creazione di un soggetto nuovo, le eccellenze delle aziende conferenti. Ma soprattutto per realizzare l’obiettivo superiore e irrinunciabile di ‘creare valore’ ”.

Attualmente, si può pervenire a questo ordine di considerazioni, che possono apparire progressiste in quanto, rispetto al passato, l’approccio alle operazioni di concentrazione aziendale è gestito con una maggiore competenza, con una più ferrea disciplina ed anche con una tempistica (*timing*) più appropriata. In altri termini i processi di concentrazione vengono ora attuati con estrema chiarezza dei criteri e delle regole e forte disciplina, unite ad un accurato e preciso (*timing*).

La casistica e la conseguente esperienza acquisita, unita alla elevata professionalità degli operatori, permette una possibilità di esecuzione dei progetti di “concentrazione” sempre più precisa ed affidabile, basata su analisi estremamente approfondite e sofisticate, con strumenti di misurazione sicuri ed efficienti che permettono di poter pervenire, nelle acquisizioni, a “valutazioni” dei prezzi di acquisto precise ed affidabili, sia in termini comparativi sia per quanto concerne le risposte dei mercati. Per quanto attiene alle concentrazioni tra aziende di paesi diversi, cioè ai processi a livello internazionale, la disponibilità di una esauriente e

completa informativa permette attualmente l'esatta previsione degli impatti di natura fiscale.¹⁵³

Occorre inoltre considerare la elevata competenza dei professionisti che consente, al presente, la gestione della fase di implementazione di un processo di concentrazione, con una altissima percentuale di conclusioni positive, attuate anche mediante l'attivo coinvolgimento e la collaborazione di tutte le strutture interessate, che sono in grado di conoscere gli obiettivi intermedi e finali.

Il miglioramento dell'efficacia nella fase di implementazioni consente perciò il superamento di uno dei fattori più critici del processo, vale a dire il controllo ed il mantenimento dei tempi programmati e soprattutto il perfezionamento e la conclusione dei processi.

Infatti il (*timing*), nel passato, era spesso tra le cause più ricorrenti dell'insuccesso dei processi che potevano anche rimanere parzialmente incompiuti.

Evoluzione, al presente, si riscontra anche in materia di motivazione dei processi, che non si attuano soltanto nella logica della riduzione dei costi e del miglioramento dei rendimenti, mediante migliori economie di scala e di scopo. Infatti attualmente i processi vengono attuati per focalizzare meglio i (*business*) per migliorare l'efficacia distributiva, per sfruttare al meglio le variabili tecnologiche, per aggredire nuovi segmenti di mercato e per molti altri obiettivi.

Altro aspetto nell'attualità è rappresentato dall'evidenza che le concentrazioni "non sono più soltanto una mera sommatoria di aziende o

¹⁵³ RESTI, op. cit.

di rami aziendali, bensì l'occasione per dar vita ad un soggetto nuovo, capace di valorizzare al meglio le eccellenze delle singole aziende conferenti, proiettandosi al contempo verso obiettivi nuovi a cui le singole aziende non avrebbero potuto ambire da sole.”¹⁵⁴

Due ordini di considerazioni conclusive.

La prima che, nonostante la rapida evoluzione e l'affermazione definitiva del fenomeno. il vero obiettivo, l'obiettivo primario delle “concentrazioni” resta la “creazione del valore”. E' la conferma del concetto del Galassi della ricerca, raggiungimento e mantenimento delle condizioni di “economicità” o redditività aziendale, attraverso le concentrazioni aziendali.¹⁵⁵

Se le concentrazioni “creano valore” e producono “redditività aziendale” hanno successo; in caso contrario falliscono l'obiettivo.

Inoltre la consapevolezza che le operazioni di concentrazione portano vantaggi, non solo ai soggetti legati alle aziende attrici del processo, cioè agli (*stakeholders*) ma soprattutto “creano concreti vantaggi anche per i mercati ove si realizzano e forniscono, conseguentemente, un reale miglioramento per l'intero sistema economico”¹⁵⁶.

La seconda considerazione che accomuna i due processi, le “concentrazioni” e le “aggregazioni interaziendali”, è la dimostrata evidenza della necessità per le aziende, di porre attenzione non più soltanto a processi di crescita interni, peraltro ancora e sempre fondamentali, ma anche e soprattutto all'ambiente esterno che, in quanto

¹⁵⁴ RESTI op. cit.

¹⁵⁵ GALASSI op .cit.

¹⁵⁶ RESTI op. cit.

dilatato dalla “globalizzazione”, offre occasioni di crescita dimensionale all’azienda e perciò possibilità di economicità e redditività, attraverso i processi di “concentrazione” e di “aggregazione interaziendale”.

Bibliografia

AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., Economia aziendale, 1989

AMADUZZI A., Osservazioni intorno al concetto di “Dimensione aziendale”, 1965

AMADUZZI A. Gestioni comuni, 1980

AMADUZZI A. , PAOLONE G., Le gestioni comuni, Utet, Torino, 1987

ANDREI P., AZZALI S., BISASCHI A., FELLAGRA A.M., Le aggregazioni di
impresa, Giuffrè, Milano, 1999

ANSOFF H. I., Strategia aziendale, 1974

ARDEMANI, Le gestioni straordinarie, 1990

AZZINI L., I gruppi. Lineamenti economico aziendali, Giuffrè, Milano, 1968

AZZINI L., Investimenti e produttività, 1954

BELLUZZO U., Le fusioni e le scissioni, Euroconference, Verona, 2006

BRUGNOLI C., La ricerca di crescita e di innovazione: corporate venture capital,
1989

CAFFE' F., Lezioni di politica economica, Bollati Boringhieri, Torino, 1996

- CAPALDO P., La programmazione aziendale, 1965
- CARRIROLO F. , Le operazioni straordinarie, SEAC, Trento, 2006
- CASSANDRO P.E., I gruppi aziendali, Cacucci, Bari, 1988
- CATTANEO M., Profili teorici, 1992
- CHANDLER A.D., Strategy and Structure, 1963
- CLARK J.M., Overhead Cost, 1957
- CODA V., La valutazione della formula imprenditoriale, 1984
- CODA V., L'analisi delle relazioni causa-effetto nel governo delle imprese, 1983
- CODA V., L'orientamento strategico dell'impresa, 1988
- COLOMBO, Fusioni, acquisizioni e scorpori. Economia delle concentrazioni aziendali, 1992
- CORTESI, Le imprese italiane nella prospettiva del mercato unico, 1991
- COZZI T., ZAMAGNI S., Principi di economia politica, Il Mulino, Bologna, 2004.
- DAFT R. L., Organizzazione aziendale, Apogeo soc. del Gruppo Feltrinelli, Milano, 2004
- DE DOMINICIS, Immobilizzazioni tecniche, 1997

DE LUCA F., Modelli internazionali di governo dell'impresa e performance aziendale: alcuni profili evolutivi, Libreria dell'Università, Pescara 2006

DE WOOT Ph., Imprenditorialità e creatività: ruoli tradizionali e ruoli nuovi dell'impresa, 1984

DONNA G., La creazione del valore nella gestione dell'impresa, Carrocci, Roma 2006

DRAGHI M., Credito e stabilità nell'economia e nei mercati finanziari, Banca d'Italia, Roma, 2007

EDWARDS, M & G, planning models, 1987

EDWARDS AND TOWNSEND, Business enterprise, 1992

FLORENCE S. P ., The logic of British and American Industries. A realistic analysis of economic structure and government, 1965

FRANCESCHELLI, Consorzi industriali, 1987

FRIEDMAN T. L., Il mondo è piatto, Mondadori, Milano, 2006.

GAL Georges, La comptabilité dans le P.M.E., base d'une gestion dynamique, Les éditions d'organisation, Paris, 1973

GALASSI G., Concentrazione e cooperazione aziendale, Giuffrè, Milano, 1969

GIACOMOTTI E., CLARKE C. J., Acquisire con successo, 1988

GRANDORI, Teorie dell'organizzazione, 1984

GUASTRI L. Le Garzantine, Economia, Ed. RCS Quotidiani, Milano 2006 (su Lic. Garzanti Libri)

HASPESLAGH, P. C. , JEMISON D., La gestione delle acquisizioni, 1992

INVERNIZZI G., MOLTENI M., SINATRA A., Imprenditorialità interna, 1988

JONES P., Medioevo ed economia europea, Mondadori, Milano , 2003.

KOTLER P., Marketing Management, Pearson Education Italia, Milano, 2004

KURSH H., Franchising, Dell Publishing, 1989

LANTINO S., Acquisizioni di aziende e partecipazioni, IPSOA, 2002

LIEFMANN V., Cartelli, gruppi e trust, 1934

LINK N.L., Acquisition as source of technological innovation, 1988

LE GOFF J., L'Italia nello specchio del medioevo, Mondadori, Milano, 2003

MARCELLO R., IVONE M., LOIA A.M., I gruppi e il consolidamento dei bilanci, Esselibri Simone, Napoli, 2007.

MARSHALL Alfred, Industria e commercio, 1919

MASINI C., Lavoro e risparmio, II, 1979

MASON, Monopoly problem

MINTZBERG H., The design school: reconsidering The basic peremies of strategic management, 1990

NIGRO B., Contratti tipici e atipici, Il Sole 24 ore, Milano, 2002

NORMANN R., Le condizioni di sviluppo dell'impresa, 1979

OHMAE K., Il prossimo scenario globale, RCS Libri Etas, Milano, 2005

PANTALEONI M., Erotemi di economia, II, 1901

PAOLONE G., DE LUCA F., Informativa aziendale e principi contabili, Libreria dell'Università, Pescara, 2004.

PAOLONE G., I modelli di governance nella riforma del diritto societario, Libreria dell'Università, Pescara, 2007

PAPI, Principi, I

PENROSE T.E., Growth of the firm, 1959

PHILLIPS and DUNCAN, Marketing, 1992

POLANYI K., La sussistenza dell'uomo. Il ruolo dell'economia nelle società antiche, Einaudi Paperbacks e Readers, 2003

QUINN J.B., Strategies for charges –Logical Incrementalism, 1980

RESTI A., Finmonitor, Le fusioni bancarie. La lezione dell'esperienza, Bancaria Editrice, Roma, 2006

ROSSI RAGAZZI F., Il trasferimento di aziende e di partecipazioni "qualificate", Euroconference, Verona, 2004.

ROSSI RAGAZZI F., Manuale di tecnica professionale e tributaria, Esselibri Simone, Napoli, 2007.

SACCO P.L. Dir. Osservatorio Impresa e Cultura, Cultura e competitività. Per un nuovo agire imprenditoriale, Rubbettino, RM,2003

SARTORI E., La rappresentazione delle operazioni di aggregazione aziendale, tra riforma del diritto societario e principi contabili internazionali, in Rirea n° 7 e 8, luglio/ agosto 2005

SCHIAVETTI V., LE GARZANTINE, Economia, RCS Quotidiani, Milano, 2006 (su Lic. Garzanti libri)

SCREPANTI E., ZAMAGNI S., Profilo di storia del pensiero economico, Carrocci, Roma, 2004

SCHUMPETER J. A. , Capitalismo, socialismo e democrazia, 1942

SIMON H. A., Administrative Behaviour, 1947

SPEIGHT H., Economics and industrial efficiency, 1987

VARACCA P., Gli assetti tecnici e la struttura dei componenti di reddito, 1986

VARACCA P., La valutazione dell'integrazione verticale, 1991

VITO, Sindacati

WILLIAMSON, Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, 1975

ZAPPA, AZZINI, CUDINI, Complementi,

ZAPPA G. Aziende di consumo

ZAPPA G., Il reddito di impresa, Giuffrè, Milano, 1950

ZAPPA G., Le produzioni nell'economia delle imprese, Tomo II , Giuffrè Milano, 1956

Consultazioni

BARONE M., FONTANA A., Prospettive per la comunicazione Interna e il benessere organizzativo. Appartenere, integrarsi e comunicare nell'organizzazione che cambia, Franco Angeli, Milano 2005

BIN R., PETRUZZELLA G., Diritto Pubblico, Giappichelli Editore, Torino, 2004

GRUPPO MPS, La responsabilità sociale del Gruppo Monte dei Paschi di Siena, Siena, 2007.

LE GARZANTINE, Economia, RCS Quotidiani, Milano, 2006 (su Lic, Garzanti libri).

L'UNIVERSALE, Business English, De Agostini, Novara, 2004.

MICROSOFT Encarta, Enciclopedia Premium, 1993-2004, Microsoft Corporation.

ZINGARELLI N., Lo Zingarelli 2006, Zanichelli, Bologna 2006.

WIKIPEDIA, L'enciclopedia libera, Ottobre 2007

Webgrafia

INTERNET, Notizie di attualità Google, Ottobre 2007

INTERNET, Notizie di attualità Yahoo finanza, Dicembre 2007

INTERNET, Notizie di attualità Wikipedia, Ottobre 2007