



## 2. Le tipologie di aggregazione aziendale

# Tipologie di aggregazione

## *Non equity*

- Non esiste un legame patrimoniale o è di peso molto attenuato
- Differenti soggetti economici
- Rapporti talora instabili

## *Equity*

- L'aggregato si fonda su un legame patrimoniale
- Soggetto economico prevalentemente unitario
- Stabilità del rapporto

# Le aggregazioni *non equity*

## *A carattere informale*

- Su base personale
  - City community of interests
  - Gentlemen's agreement
- Su base produttiva
  - Reti di subfornitura
  - Distretti
  - Costellazioni
- Su base finanziaria

## *Su base contrattuale*

- Cartelli
- Affitto d'azienda
- Associazioni in partec.
- Assoc. temporanee di imp.
- Unioni volontarie e gruppi d'acquisto
- Franchising
- Consorzi
- Geie

# Le aggregazioni *equity*

## *Parziale*

- Partecipazioni minoritarie o scambi azionari
- *Joint venture*

## *Totale*

- Trust
- Konzern
- Keiretsu
- Gruppi
- Imprese integrate per fusione



## 2.1. Le forme *non equity* e i loro fattori determinanti

## Le aggregazioni *non equity* a carattere informale su base personale

### *City community of interests*

- Coinvolte imprese di diversa natura ...
- ... e dimensioni
- ...personaggi importanti nella città ...
- controllo di settori di rilievo per lo sviluppo

### *Gentlemen's agreement*

- Coinvolte imprese nel medesimo settore o filiera
- finalità collusive-colaborative
- legati alla “parola” dei partecipanti

# Le aggregazioni *non equity* a carattere informale su base produttiva

## *Reti di subfornitura*

- Sono interessate:
  - *Impresa principale*
  - *Pluralità di fornitori*
- Impresa leader o “capo-commessa”: *guida*
- *Talora* fungibilità dei fornitori

## *Distretti*

- Concentrazione territoriale di imprese ad elevata specializzaz.
- Assenza di un leader che funge da guida
- Complementarità e di concorrenza

# Le “costellazioni” di imprese

- Aggregazioni in cui convergono imprese diverse per: aree di business, tecnologia, “formula imprenditoriale”
- Asimmetria tra gli attori: da qui l’originalità nel progettare, produrre, commercializzare beni e servizi
- Tre tipologie fondamentali: *informali, preordinate, pianificate*



# Le “costellazioni” *informali*

- Non c'è un progetto deliberato, ma nascono da situazioni contingenti tradotte in lavoro organizzato
- Impresa che funge da “coagulo” (di solito è un'impresa “terminale” di filiera) con:
  - alti fatturati per addetto;
  - investimenti limitati rispetto al volume d'affari;
  - costi variabili consistenti rispetto ai costi fissi
- All'inizio, rapida rotazione dei partecipanti e forte selettività
- Le imprese manifatturiere operano di solito in più costellazioni contemporaneamente; non quelle commerciali

## Segue: le “costellazioni” *informali*

- La scelta di partner esterni è motivata da:
  - necessità di approvvigionarsi di fattori non producibili internamente;
  - necessità di contenere la dimensione dell'impresa
  - rendere semplice i meccanismi di coordinamento interni
  - trasformare i costi fissi in costi variabili
- Connotati essenziali sotto il profilo produttivo:
  - flessibilità quantitativa (scarso potere contrattuale e capacità di adattamento delle imprese più deboli)
  - flessibilità qualitativa (spontaneità nei miglioramenti tecnici)
  - produttività (cultura del lavoro molto radicata)

## Segue: le “costellazioni” *informali*

- Limiti:
  - mancanza di ricerca di metodi nuovi coerenti con le esigenze di crescita quali-quantitativa
  - esperienza quotidiana “lenta”, priva di progettualità
  - impossibilità di rafforzare la posizione competitiva e di rinnovare il proprio posizionamento strategico
- Presenza di costellazioni informali in:
  - settori frammentati, dove le imprese maggiori risultano penalizzate e non si adattano alle regole del settore
- Organizzazioni poco strutturate, intrinsecamente deboli, capaci di sfruttare le opportunità di collegamento con altre.

## Le “costellazioni” *preordinate*

- Nascono dalla ricerca di forme organizzative interaziendali più evolute:
  - si ricerca stabilità di rapporti;
  - si tende a costruire collaborazioni il cui obiettivo non è il soddisfacimento dei bisogni attuali, ma la *crescita in comune*
- Ruolo delle imprese esterne:
  - concepite come unità organizzativa elementari, fondamentali per la crescita della costellazione
  - “internalizzazione” delle imprese esterne
  - rapporto di fiducia che cresce nel tempo e affidabilità reciproca
  - insieme di relazioni biunivoche in cui si riconoscono i contributi dati dalle imprese esterne

## segue ... le “costellazioni” *preordinate*

- La selezione delle unità esterne è guidata da:
  - decisione di ricorrere all'esterno in modo strutturato;
  - esigenza di stabilità del rapporto
  - esigenza di razionalizzazione della rete
  - salvaguardia dell'efficienza di breve , creando i presupposti per quella di lungo
- Le forme di negoziazione con le imprese esterne, Il cambiamento riguarda
  - contenuti negoziali
  - archi temporali di riferimento
  - atteggiamento delle parti
  - ruolo del prezzo nel processo di negoziazione

## Le “costellazioni” *pianificate*

- È fondata su una *intuizione originale* di progettazione:
  - processi deliberati;
  - forme collaborative capaci di sostenere processi di crescita dimensionale e di affrontare condizioni competitive selettive
- Non nasce necessariamente come evoluzione delle altre tipologie ma anche come *forma originaria*
- La scelta dei *partner* privilegia l'imprenditorialità, i rapporti a lungo termine, l'impatto su più aree funzionali, uno sforzo di realizzazione di forti interdipendenze verticali
- Non solo vantaggi di costo, ma anche nella capacità di innovazione

## segue ... le “costellazioni” *pianificate*

- Il campo d'azione dell'impresa guida
  - ruoli sofisticati, oltre che progettuali: piattaforma attraverso cui raggiungere posizioni non facilmente replicabili
  - svolgimento di alcune funzioni strategiche e creazione di una serie di condizioni che richiedano apporti e fermenti innovativi
- Connotati essenziali delle imprese esterne
  - Maggiore attenzione al mercato, ai bisogni delle imprese guida, allo scambio di informazioni
  - orientamento produttivo per parti o fasi complesse e/o ad alto valore aggiunto
  - ricerca di una certa indipendenza gestionale e finanziaria
  - capacità di auto-organizzazione e di raccordo con imprese terze

# I cartelli

- Associazione di imprese tendenti ad attuare politiche di contenimento o di riduzione della concorrenza
- Diversamente dal *consorzio*, tende a creare una obbligazione di tipo “negativo”
- In genere non porta alla creazione di “nuove” strutture
- Più spesso regolazione dell’offerta, riguardo a:
  - condizioni (fra imprese bancarie o assicurative) e prezzi
  - zona di vendita (spartizione di aree di influenza, anche per motivi di contenimento di costi di trasporto - bevande, cemento)
  - entità e qualità delle produzioni
- Ruolo della regolamentazione *antitrust*



# Ruolo della regolamentazione *antitrust*

- Effetti per il consumatore
- Posizioni tutelate:
  - intese restrittive
  - abusi di posizione dominante
  - concentrazione illegittima di imprese
- Le prime due vanno scoperte: attività investigativa
- Le concentrazioni sono oggetto di notifica:
  - 500 miliardi di fatturato per l'insieme di imprese coinvolte
  - 50 miliardi di fatturato per le imprese che vengono comprate

## Segue ... *antitrust*

- Problemi di rilievo nell'accertamento delle *intese restrittive*:
  - Identificazione del mercato rilevante (quali prodotti sono concorrenti fra di loro? Quali prodotti sono sostituibili fra di loro?)
  - Le imprese che hanno dato vita ad una concentrazione cercheranno di dimostrare che questa va a tutto vantaggio del consumatore e “genera efficienza”
  - L'efficienza è esclusa a priori per intese orizzontali. Per quelle verticali in genere è l'opposto (es. *franchising*)
  - Talora incertezza nell'accertamento

## Segue ... *antitrust*

- Problemi di rilievo nell'accertamento dell'*abuso di posizione dominante*:
  - se le intese restrittive sono vietate, come possono crearsi abusi di posizione dominante?
  - non solo attraverso un'intesa, ma anche attraverso una crescita interna progressiva. In Usa se ciò avvenisse, la società potrebbe essere smantellata - AT&T -: *in Usa nessuno deve raggiungere una posizione tale da non avere più concorrenti*
  - in Italia, l'Antitrust non può fermare la crescita interna; deve solo accertare se le imprese commettono abusi (il presupposto è comunque l'accertamento della posizione dominante)
  - Secondo la giurisprudenza comunitaria, si ha abuso quando può comportarsi in modo indipendente dai suoi concorrenti

## Segue ... *antitrust*

- Segue... Problemi di rilievo nell'accertamento dell'*abuso di posizione dominante*:
  - per valutare l'abuso di posizione dominante, non ha rilievo solo la *quota di mercato* in sé, ma anche:
    - la *distanza fra il primo e i competitori*
    - le *barriere all'entrata*: la possibilità per altri soggetti di entrare nella competizione del settore (se l'impresa detiene una quota alta di mercato, ma non appena decide di alzare i prezzi, crea le condizioni per l'ingresso di un nuovo concorrente, *non si ha posizione dominante*)
    - si ha posizione pericolosa per il mercato solo se si è nelle condizioni di alzare i prezzi e/o ridurre la qualità del prodotto senza che i consumatori trovino altre imprese cui rivolgersi per effetto di barriere all'entrata

## Segue ... *antitrust*

- Comportamento dell'*antitrust* una volta accertato l'illecito:
  - ordine all'impresa di cessare il comportamento abusivo
  - “blocco” degli effetti di un contratto (l'*antitrust* non può dichiararne la nullità)
  - comminazione di sanzioni pecuniarie (1% - 10% del fatturato): rilievo della sanzione quale deterrente
- Comportamento del giudice amministrativo al quale si ricorre contro le decisioni dell'*antitrust*

# Affitto d'azienda o di ramo d'azienda

- Forma che trasforma i connotati dell'impresa locataria, se non si ha affitto di un solo ramo d'azienda
- Regolazione soprattutto sotto il profilo fiscale
- Motivazioni:
  - situazioni personali o familiari dell'imprenditore;
  - incapacità di superare momenti di crisi;
  - indisponibilità mezzi finanziari;
  - opportunità di operare l'acquisizione in “due tempi”, dopo avere sperimentato le proprie capacità “sul campo”.
- Forma flessibile non definitiva, suscettibile anche di rapida evoluzione

# Associazione in partecipazione

- Disciplina prevista dal 2549 c.c.:
  - *“L’associante attribuisce all’associato una partecipazione agli utili della sua impresa o di uno o più affari verso il corrispettivo di un determinato apporto”*
- Livelli diversi di integrazione fra le imprese coinvolte
- Possibilità di verificare “sul campo” forme più coesive di rapporto
- Forte incentivazione data dalla partecipazione agli utili
- Diffusione anche per lo sviluppo di attività commerciali, nelle quali si cerchi di corresponsabilizzare la rete, sfuggendo ad un contratto di lavoro dipendente

# Associazione temporanea di imprese

- Disciplina prevista dal D.Lgs 19.12.91 in conformità alla normativa comunitaria (direttiva n. 89/444/Cee). Già nel 1977 si definiva come:
  - “collegamento temporaneo di più imprese in funzione del compimento di un’opera, nell’esecuzione della quale ciascuna conserva la propria individualità”
- Diffusione soprattutto in determinati settori di attività (edile, grandi opere pubbliche)
- Autonomia giuridica ed operativa delle imprese coinvolte.
- Previsione normativa di una impresa “capofila”, designata con *mandato collettivo speciale con rappresentanza* e che esprime l’offerta dell’appalto



## Segue ... ass. temporanea di imprese

- Raggruppamento con estensione orizzontale:
  - ad ogni impresa viene assegnato un “segmento” dell’intera opera. D’altra parte, insieme alle altre imprese, sarà anche responsabile di fronte all’appaltante dell’intero manufatto
- Raggruppamento verticale:
  - competenze difformi e complementari delle varie imprese coinvolte in un’opera complessa
- Possibilità per l’appaltante di continuare l’opera facendo riferimento ad un’altra capofila, nel caso in cui la prima dovesse interrompere l’attività

# I contratti di collaborazione nel settore commerciale: *le unioni volontarie*

- Raggruppamento fra uno o più grossisti e un certo numero di dettaglianti per il perseguimento di comuni politiche commerciali
- Offerta centralizzata di beni o servizi dai grossisti ai dettaglianti. Inoltre:
  - comune politica di approvvigionamenti
  - comune organizzazione e “immagine” dei punti vendita
  - promozione commerciale, marchi distintivi, studi di settore
- Legami di tipo formalmente “debole”: la fuoriuscita di un aderente non dovrebbe causare pesanti danni economici
- Anche “catene volontarie” nel settore alberghiero

## I contratti di collaborazione nel settore commerc.: *i gruppi di acquisto collettivo*

- Molte similitudini con le unioni volontarie (però solo unione di dettaglianti)
- Finalità:
  - riduzione degli oneri connessi agli acquisti di merci
- Mancanza, rispetto alle unioni volontarie, di un “centro operativo” e quindi di “servizi centralizzati”
- Maggiore libertà del partecipante nel gestire le proprie fonti di approvvigionamento: relativa libertà nel provvedere agli acquisti, attraverso il canale centralizzato o meno

# I contratti di collaborazione nel settore commerciale: *i centri commerciali*

- Forme associative legate a normative sul commercio e ad agevolazioni creditizie (costituzione di società *ad hoc*):
  - Gestione comune di strutture e spazi vocati al commercio; comune acquisizione di spazi pubblicitari e di approvvigionamenti
- Legge 27.3.1987 n. 121 e D.M. 15.7.87 n. 316:
  - *Centro commerciale all'ingrosso*: entità costituita “da un numero di esercizi di vendita all'ingrosso non inferiore a cinque, inseriti in una struttura a destinazione specifica provvista di spazi di servizio comuni gestiti unitariamente”
  - *Centro commerciale al dettaglio*: “esercizi di vendita al dettaglio non inferiore ad otto, che abbiano una superficie di vendita complessiva di almeno 3500 mq (...), siano integrati da esercizi per la somministrazione al pubblico di alimenti e bevande ...”

# I contratti di collaborazione nel settore commerciale: *il franchising*

- Accordo fra *franchisor* e *franchisee*, che possono utilizzare la *formula commerciale* e il *marchio* della casa madre, *risorse critiche* per il successo
- Varietà di forme diffuse sul mercato:
  - di *distribuzione di prodotti* (es.: abbigliamento, alimentare)
  - di *servizi* (es.: agenzie immobiliari, catene alberghiere)
  - di *produzione* (es.: produzione di bevande)
- Differenziata intensità dell'influenza del *franchisor* in ambiti differenziati della vita aziendale
- Volano finanziario delle imprese affiliate, nei processi di espansione in nuovi mercati o in nuovi *business*

# Il Gruppo Europeo di Interesse Economico (GEIE)

- Strumento di diritto comunitario introdotto con D.Lgs 23.7.91 n. 240 che favorisce il formarsi di *associazioni di imprese e anche di professionisti* (da 2 a 20) appartenenti a diversi paesi dell'*Ue* (almeno 2).
- Regolamentazione di base comune in tutti i paesi *Ue*
- Elementi caratterizzanti l'assetto del *Geie*:
  - Due organi: *collegio dei membri* (ogni partecipante ha un voto e per certe deliberazioni serve l'unanimità) e *amministratori*
  - divieto di assumere più di 500 dipendenti
  - possibilità di partecipare ad appalti pubblici
  - È facoltativa la costituzione di un *fondo patrimoniale*: i partecipanti al *Geie* sono responsabili in solido ed illimitatamente

## segue ... il GEIE

- Eventuale superamento della responsabilità patrimoniale di ciascun aderente con inserimento di opportune clausole di rinuncia da parte dei terzi da ripetersi per ogni operazione compiuta
- Funzione del *Geie*: supporto alle imprese associate. Centro studi, acquisti o vendite centralizzate, gestione servizi ...
- Prevalenza di fenomeni collaborativi verticali
- Affinità con altri istituti disponibili per la realizzazione di forme di cooperazione che garantiscano l'indipendenza dei partecipanti:
  - associazioni in partecipazione
  - consorzi
  - *joint venture*

# I consorzi

- Strumento suscettibile di essere impiegato per varie finalità istituzionali:
  - “associazione di persone fisiche o giuridiche liberamente creata o obbligatoriamente imposta per il soddisfacimento in comune di un bisogno proprio di queste persone”
- Origine costitutiva
  - *volontari, obbligatori, coattivi*
- Tipologia di integrazione con gli associati
  - verticale, orizzontale o misto
- Attività svolta
  - di servizi o funzionali; “monofase” e “plurifase”



## segue ... i consorzi

- Rilievo giuridico:
  - attività interna
  - attività esterna
  - società consortili (l. 10.5.76 n. 377)
- La maggiore efficacia si ha nel coordinamento e supporto dell'attività dei singoli partecipanti
- Durata minima 10 anni

# Le aggregazioni su base finanziaria

- Due direzioni di sviluppo del rapporto banca-impresa:
- (1) le forme di *venture capital* con vincoli di tipo *equity*
- (2) finanziamenti con vincolo di credito caratterizzati da:
  - entità consistente dei finanziamenti rispetto alle dimensioni del finanziato ed anche del/i finanziatore/i
  - un solo finanziatore o un numero ridotto di finanziatori
- Monitoraggio stretto delle condizioni di equilibrio della società affidata; introduzione di membri nel C.d.A. (specie in situazioni di tensione economico-finanziaria o anche di crisi - vedasi legge 3.4.79 n.95 e piano di risanamento)
- Talora conversione del finanziamento in capitale di rischio



## 2.2. Le forme *equity* e i loro fattori determinanti

## Le aggregazioni *equity* parziali: le partecipazioni minoritarie e gli scambi azionari

- L'ingresso in una compagine azionaria è legata a:
  - processi incrementali volti alla successiva acquisizione, ostile o amichevole, del controllo; assunzione di informazioni sul settore e sul mercato, anche attraverso l'ottenimento di un posto nel C.d.A.
  - necessità di rafforzare precedenti accordi contrattuali
  - premessa per la successiva realizzazione di collaborazioni in campo industriale, commerciale o di ricerca & sviluppo
- Talora rete di partecipazioni incrociate (nei limiti consentiti dal c.c., con “scambi” di posti in C.d.A.)
- È strumento utilizzato indifferentemente fra imprese della *medesima* o anche di *diversa* dimensione

## Le aggregazioni *equity* totali: il *trust*

- Forma di concentrazione che prevede l'affidamento ad un gruppo di fiduciari (*Board of trustees*) di azioni di società al fine di esercitare un unitario controllo delle stesse - USA
- Gli affidatari ricevono in cambio i “*certificati di trust*”, che danno diritto alla partecipazione ai risultati, ma non alla amministrazione del complesso
- Sono sì aggregazioni con vincolo patrimoniale, ma si fondano su accordi circa le modalità di controllo
- Se un azionista decide di uscire dal trust, recupera il pieno possesso del pacchetto azionario conferito e i certificati di trust sono annullati

## segue ... il *trust*

- I trust hanno in prevalenza avuto funzione di controllo del mercato in chiave prevalentemente monopolistica (i primi trust furono quelli dell'industria petrolifera nel 1879, o dell'industria saccarifera o dei semi di cotone)
- Da qui lo “Sherman Act” del 1890: le “*corporations*” non possono riunirsi in “*partnership*” e devono essere guidate da un “*board of directors*”
- Nel 1893, in una legge del New Jersey si consentiva ad una SpA di possedere azioni di un'altra SpA
- Formazione in USA delle “ *Holding companies*”
- Può essere considerato il “progenitore” del Gruppo

## Le aggregazioni *equity* totali: il *Konzern*

- Forma di concentrazione tipica della Germania
- Rilievo nel processo espansionistico tedesco fra le due guerre: utilizzato per sostenere lo sviluppo economico tedesco e la penetrazione commerciale all'estero
- Ha analogie fortissime con il gruppo: aggregazione di unità produttive (*anche* senza una propria personalità giuridica) condotte unitariamente
- È però più ampio del gruppo, perché può prevedere forme di collegamento diverse dalla partecipazione patrimoniale e fondate su rapporti giuridici vari
- Il complesso è in genere guidato da una società di vertice

## Le aggregazioni *equity* totali: il *Keiretsu*

- Forma aggregativa giapponese che partecipa dei connotati:
  - delle *joint venture* e dei gruppi di imprese
  - di altre forme aggregative informali, in una logica “a rete” (trasmissione di informazioni)
- “Gruppo di imprese collegate”: imprese indipendenti, ma con legami molto stretti e spesso con il medesimo nome
- Intrecci patrimoniali per effetto di partecipazioni
- Importante e frequente confronto di idee su nuovi prodotti, su aspetti commerciali; formarsi di solidi legami personali
- Coordinamento delle attività funzionali svolte da soggetti anche distinti (ad es. banca, soc. di commercializzazione)



## Le aggregazioni *equity* parziali: le *joint venture*

- Formule associative con contenuti e strutture di varie specie, riconducibili, nella realtà statunitense, a:
  - *equity joint venture*
  - *non equity joint venture*
  - *equity non equity joint venture*
- A loro volta le forme *equity*, in Usa, si distinguono in:
  - *corporated (incorporated) joint venture* (charter of incorporation)
  - *unincorporated (unincorporated) joint venture*
- Caratteri del tutto peculiari rispetto alle altre società, per:
  - *relazioni particolari fra i soci*
  - *relazioni fra i partner e l'amministrazione della joint venture*

## segue ... le *joint venture*

- Il progetto di j.v. deve risolvere i problemi di:
  - diritti dei singoli partecipanti
  - responsabilità tecniche dei partner
  - numero componenti in C.d.A. e Organo di controllo per ciascun partner
  - linee guida per la nomina del management di grado elevato
  - fissazione clausole compromissorie per dirimere eventuali conflitti fra soci
  - norme per eventuale trasferimento azioni della j.v.
- Nel contesto italiano diversità di forme. Per le forme equity “imprese a controllo congiunto”.

## segue ... le *joint venture*

- Motivazioni alla creazione di *joint venture*
- Rilievo della j.v. nei processi di internazionalizzazione
- Fattori critici di successo dell'accordo di j.v.
  - importanza strategica relativa per ciascun partner
  - potere contrattuale dei partner rispetto agli altri
  - complementarità di *know how* apportati e non appropriabilità immediata dello stesso da parte degli altri soci
  - capacità di adattamento del processo originario