

## 1.

### I GRUPPI AZIENDALI: CARATTERISTICHE, ORIGINE E TIPOLOGIE

1.1. I gruppi aziendali: caratteristiche distintive. — 1.2. L'origine dei gruppi aziendali: modalità, relazioni tra imprese, tipologie di partecipazioni. — 1.2.1. L'origine dei gruppi aziendali: modalità. — 1.2.2. Le relazioni di dipendenza tra imprese. — 1.2.3. Le tipologie di partecipazioni. — 1.3. Le tipologie di gruppi. — 1.3.1. I gruppi verticali. — 1.3.2. I gruppi orizzontali.

#### 1.1. I gruppi aziendali: caratteristiche distintive.

Gli *elementi* che caratterizzano un *gruppo aziendale* sono i seguenti:

1) l'esistenza di una *pluralità di imprese* distinte dal punto di vista giuridico;

2) l'esistenza, tra le imprese medesime, di *rapporti di dipendenza*, originati dalla presenza di un soggetto « controllante » o da una « direzione unica » del gruppo stesso, che assicurino alle diverse aziende una « *unitaria condotta economica* ».

L'esistenza di una *pluralità di imprese* aventi ciascuna un distinto « soggetto giuridico » (es.: società « A », società « B », società « C », ecc.) rappresenta una condizione indispensabile per l'esistenza di un gruppo aziendale.

Se le varie unità organizzative in cui si articola un complesso aziendale non avessero ognuna una propria individualità giuridica, infatti, tale complesso non rappresenterebbe un « gruppo aziendale », bensì un'impresa unica « a sezioni divise », oppure un'impresa a « struttura multidivisionale ».

L'elemento *sub 2)*, invece, è quello che definisce nella sostanza l'esistenza di un gruppo aziendale tra diverse imprese giuridicamente distinte.

All'interno di ciascun gruppo, infatti, esistono dei *rapporti di dipendenza* che rendono le imprese « non autonome » nella fissazione delle proprie strategie e dei propri comportamenti operativi.

Tali rapporti di dipendenza, che determinano una *strategia unitaria di conduzione del gruppo* (o « direzione unica »), variano a seconda dei seguenti casi:

- a) « gruppi verticali »;
- b) « gruppi orizzontali ».

I gruppi « verticali » sono caratterizzati dalla presenza di una holding, o società controllante, che presenti le seguenti particolarità:

- abbia la *possibilità* di esercitare un controllo, o un'influenza dominante, sulle altre società del gruppo, denominate società controllate;
- *eserciti effettivamente l'indicato controllo*, che non resta così allo stato « potenziale » ma diviene operante nella realtà.

La *possibilità* di esercitare un'influenza dominante sulle imprese controllate deriva di norma dal possesso da parte della holding della maggioranza del capitale o della maggioranza dei diritti di voto inerenti ai titoli emessi dalle società controllate.

L'*esercizio effettivo* del controllo, invece, presuppone la volontà, da parte della holding, di far valere in pratica l'esistente legame finanziario nei confronti delle società controllate, al fine di creare una unità economica nella quale le strategie e le politiche delle diverse imprese siano determinate globalmente in funzione dell'interesse dell'« insieme » costituito dal gruppo.

Solo la congiunta presenza di entrambi gli elementi determina l'esistenza di un gruppo « verticale » che operi in quanto tale. In altri termini, affinché un'impresa possa essere considerata un'impresa di gruppo non è sufficiente che sia finanziariamente controllata da un'altra impresa, ma è necessario che l'insieme formato dall'impresa controllante e da una o più imprese controllate dalla prima sia sottoposto alla direzione unica dell'impresa dominante.

La partecipazione di maggioranza al capitale di un'impresa è condizione insufficiente per qualificare tale unità giuridica come un'« impresa di gruppo »: e ciò si manifesta quando il controllo è solo potenziale e non viene anche esercitato in pratica.

I gruppi « orizzontali », invece, sono insiemi di imprese legate tra di loro da vincoli di varia natura.

In questo caso, la *direzione unica* non è determinata da una « holding » che esercita il controllo sulle altre imprese del gruppo, bensì è esercitata congiuntamente dalle imprese di gruppo che si trovano tra di loro in una situazione di « reciproca uguaglianza ».

Lo *strumento* che determina la direzione unica nel gruppo orizzontale può essere rappresentato, ad esempio:

- da un contratto;
- dalla costituzione di un unico « comitato di direzione » per tutte le imprese del gruppo;
- dell'esistenza di partecipazioni reciproche di tipo « incrociato » (es.:

la società « A » detiene il 50% delle azioni della società « B », la quale a sua volta possiede il 50% delle azioni di « A »: in tal caso « A » e « B » formano un « gruppo orizzontale »).

Le indicate tipologie di gruppo vengono sintetizzate nella Tavola 1.

TAVOLA 1

## TIPOLOGIA DEI GRUPPI IN BASE ALLA STRUTTURA.

<i>Gruppi verticali</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— presenza di una società capogruppo</li> <li>— prevalenza o esclusività di legami finanziari</li> <li>— direzione unitaria in capo alla controllante</li> </ul>
<i>Gruppi orizzontali</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— non esiste una società capogruppo</li> <li>— legami derivanti da accordi tra le parti</li> <li>— possibile esistenza di partecipazioni incrociate</li> </ul>

Una forma di accordo diversa dalle precedenti è rappresentata, ad esempio, dalla cosiddetta « *joint-venture* » (o società a controllo congiunto), che ha larga diffusione oggi, soprattutto nei rapporti internazionali.

La *joint-venture* è un'impresa costituita, posseduta e condotta congiuntamente da partners giuridicamente distinti, secondo prefissate percentuali di partecipazione al capitale e concordate modalità di distribuzione dei poteri.

In questo caso, due o più imprese (i partners) determinano in comune la direzione di un'altra impresa (la *joint-venture*), sebbene l'insieme di tali imprese (i partners e la *joint-venture*) non siano soggette ad un'unica direzione. Per gli indicati motivi non è possibile far rientrare le *joint-ventures* negli schemi indicati.

Tuttavia, la problematica relativa alle *joint-ventures* è normalmente collegata a quella dei gruppi aziendali, in quanto sovente un'impresa appartenente ad un gruppo aziendale assume la figura di « partner » nella costituzione e nella conduzione di una *joint-venture*.

Ciò si verifica quando lo strumento della *joint-venture* può apparire utile ad un gruppo aziendale per un'espansione della sua attività in senso geografico o settoriale.

## 1.2. L'origine dei gruppi aziendali: modalità, relazioni tra imprese, tipologie di partecipazioni.

L'origine dei gruppi aziendali può essere osservata nei seguenti aspetti, che vengono esaminati nei paragrafi che seguono:

- 1) le modalità di formazione dei gruppi;

- 2) le relazioni di dipendenza tra imprese;
- 3) le tipologie di partecipazioni.

### 1.2.1. L'origine dei gruppi aziendali: modalità.

Il *processo di formazione* di un gruppo aziendale può avvenire tipicamente attraverso i seguenti principali meccanismi:

- a) formazione di un gruppo per acquisizione;
- b) formazione di un gruppo per enucleazione.

Nel caso *sub a)* la costituzione di un gruppo aziendale avviene mediante l'acquisto, da parte di una società capogruppo, di partecipazioni in imprese preesistenti. In tal modo, queste imprese acquisite si trovano, ad acquisto avvenuto, ad operare in condizioni di dipendenza dalla società che possiede la partecipazione azionaria, all'interno di una logica di « espansione » dell'attività originaria.

Nel caso *sub b)*, invece, la costituzione del gruppo può essere realizzata attraverso due « vie »:

- la costituzione di nuove imprese da parte dell'impresa originaria;
- lo « scorporo » (o conferimento o scissione) di una o più imprese.

Con la via della *costituzione di nuove imprese*, l'azienda originaria costituisce, mediante un apporto di capitale con il vincolo del pieno rischio, nuove imprese per lo svolgimento di una data attività.

Mediante l'operazione di « *scorporo* », invece, un'impresa apporta ad una o più società, esistenti o da costituire appositamente, un'azienda o un complesso aziendale relativo ad un singolo ramo dell'impresa.

Con l'operazione di « scorporo », in altri termini, un'impresa si suddivide in tante imprese distinte, ognuna delle quali riceve in apporto un ramo aziendale.

Il corrispettivo di questa cessione è costituito da azioni o quote emesse dalla società che riceve l'apporto in natura.

La società che effettua l'apporto continua ad esistere e nel suo patrimonio avrà le azioni o quote emesse dalle società che ricevono l'apporto, in luogo dei cespiti aziendali conferiti (es.: impianti, macchinari, scorte di magazzino, crediti, cassa, debiti, ecc.).

L'*oggetto* del conferimento, come si è già accennato, può essere costituito da:

- uno o più complessi aziendali relativi ai *singoli rami* dell'impresa: in questo caso l'attività dell'impresa originaria continua con i complessi azien-

dali residui, mentre vengono iscritte in bilancio le nuove partecipazioni al posto dei complessi di beni conferiti;

— *l'intera azienda*: in tal caso l'attività dell'impresa originaria può continuare o intraprendendo una nuova attività (es.: in nuovi settori o in nuovi mercati, ecc.) oppure limitandosi alla gestione delle partecipazioni acquisite come contropartita del conferimento.

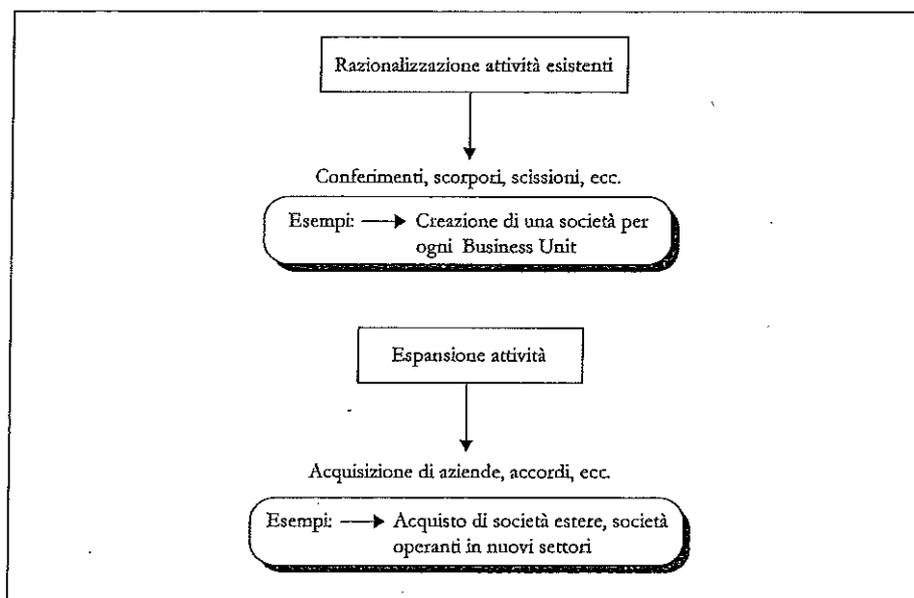
In entrambe le situazioni, la logica che sottende la creazione di un gruppo aziendale è in questo caso una logica di « razionalizzazione » delle attività esistenti (es.: creazione di una società per ogni « business unit » presente nel gruppo).

In altre situazioni, invece, la logica di creazione di un gruppo è una logica di tipo esclusivamente finanziario (es.: finanziarie di partecipazioni o sfruttamento della convenienza finanziaria legata alla « catena di controllo » che si forma in un gruppo aziendale).

La creazione di un gruppo con « motivazioni sostanziali » (es. razionalizzazione o espansione) è sintetizzata nella Tavola 2.

TAVOLA 2

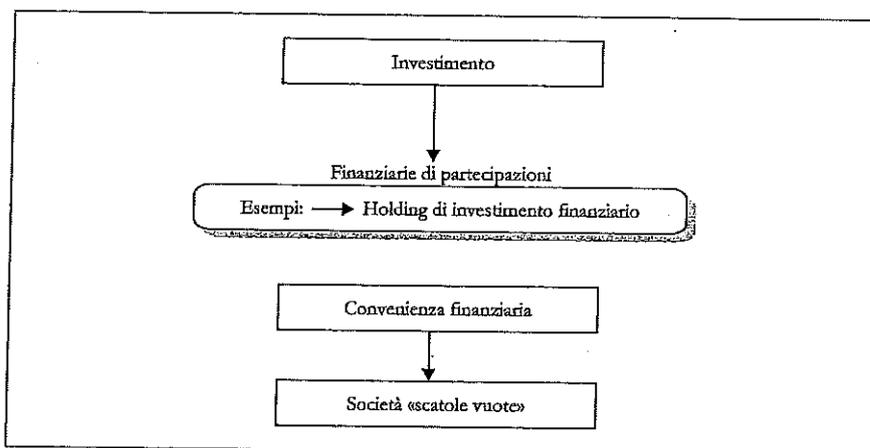
## PERCHÉ (E COME) NASCONO I GRUPPI: MOTIVAZIONI SOSTANZIALI



Al contrario, la creazione di un gruppo con « motivazioni finanziarie » è sintetizzata nella Tavola 3.

TAVOLA 3

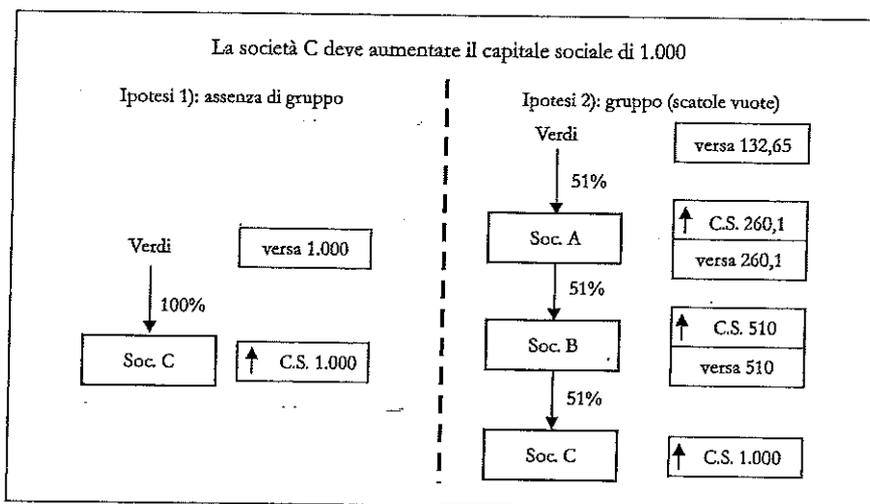
PERCHÉ (E COME) NASCONO I GRUPPI: MOTIVAZIONI FINANZIARIE.



In particolare, un esempio di sfruttamento della convenienza finanziaria legata alla « catena di controllo » viene presentato nella Tavola 4.

TAVOLA 4

GRUPPI E CONVENIENZA FINANZIARIA.



Nell'ipotesi 1 la società C è partecipata unicamente dal socio Verdi. Pertanto, l'aumento di capitale sociale di 1.000 deve essere interamente sottoscritto e versato da Verdi.

Nell'ipotesi 2, tra Verdi e la società C vi sono due società (A e B). In ogni caso, il controllo su C viene comunque esercitato da Verdi.

Tuttavia, quando C aumenta il capitale sociale di 1.000 B sottoscrive e versa unicamente la quota di sua competenza, cioè il 51% di 1.000, pari a 510.

Per poter effettuare il versamento di 510, B necessita a sua volta di aumentare il proprio capitale sociale.

L'aumento di 510 viene sottoscritto dai soci di B, tra i quali figura anche A.

A sottoscrive e versa unicamente la quota di sua competenza, cioè il 51% di 510, pari a 260,1.

Per poter effettuare il versamento A deve aumentare il proprio capitale sociale di 260,1. L'aumento verrà sottoscritto dai suoi soci, tra i quali figura Verdi. Verdi sottoscrive e versa la quota di sua competenza, pari al 51% e cioè 132,65.

Pertanto:

- nell'ipotesi 1, Verdi ha sostenuto un esborso finanziario di 1.000;
- nel caso 2, Verdi ha sostenuto un esborso finanziario di 132,65.

In entrambi i casi, il controllo su C è di Verdi.

### 1.2.2. Le relazioni di dipendenza tra imprese.

Le relazioni di dipendenza tra la holding e le imprese del gruppo possono essere di varia natura (es.: finanziaria, amministrativa, contrattuale, economica).

L'insieme di tali relazioni viene sintetizzata nella Tavola 5.

TAVOLA 5.

#### RELAZIONI DI DIPENDENZA NEI GRUPPI: TIPOLOGIE.

- 
- *Finanziaria*: maggioranza diretta o indiretta dei diritti di voto → PARTECIPAZIONI
  - *Amministrativa*: maggioranza dei componenti organo di direzione (CdA, Comitato esecutivo)
  - *Contrattuale*: accordi con una società (contratto di esclusiva, concessione...) o con alcuni suoi azionisti (accordi di voto, di designazione di amministratori, ecc.)
  - *Economica*: società che lavora principalmente per il gruppo (sub-fornitore o terzista)
-

### 1.2.3. Le tipologie di partecipazioni.

Il legame mediante partecipazioni può essere osservato dai seguenti punti di vista:

- 1) *consistenza* delle partecipazioni;
- 2) *struttura* che esse assumono nell'ambito del gruppo aziendale.

La *consistenza* delle partecipazioni concorre, tra l'altro, a qualificare la *funzione* che le medesime rivestono nell'esercizio del controllo all'interno del gruppo aziendale.

Da questo punto di vista, le partecipazioni possono essere così classificate:

- a) partecipazioni totalitarie;
- b) partecipazioni di maggioranza assoluta;
- c) partecipazioni di maggioranza relativa (o di minoranza qualificata);
- d) partecipazioni di minoranza.

Le *partecipazioni totalitarie* si hanno quando la società capogruppo detiene l'intero pacchetto azionario delle società controllate. In questo caso esiste il massimo grado di possibilità di controllo all'interno del gruppo, in quanto non sono presenti nell'ambito del gruppo medesimo dei portatori di « interessi » differenti da quelli espressi dalla « holding ».

Mediante le *partecipazioni di maggioranza assoluta* la società controllante capogruppo detiene la maggioranza del capitale sociale o la maggioranza dei diritti di voto nelle assemblee delle altre società del gruppo. In questo caso esistono nelle società controllate dei portatori di « interessi di minoranza » differenti dagli interessi del gruppo.

Con le *partecipazioni di maggioranza relativa*, invece, la capogruppo detiene una minoranza, seppure « qualificata », del capitale sociale o dei diritti di voto nelle assemblee delle società partecipate. Essa, però, in questa situazione può ugualmente esercitare nei confronti delle altre società un'azione di controllo, a motivo soprattutto dell'assenteismo degli altri azionisti che, globalmente, possiedono la maggioranza assoluta del capitale e dei diritti di voto.

In questo caso divengono più importanti che nei casi precedenti i rapporti, all'interno delle varie società controllate, tra gli interessi della capogruppo e quelli degli azionisti estranei al gruppo. Per tale motivo non sono infrequenti accordi che consentono ai più rappresentativi azionisti « non del gruppo » di occuparsi della gestione aziendale unitamente ai portatori degli interessi del gruppo stesso.

Le *partecipazioni di minoranza*, infine, rappresentano interessi minoritari in un'impresa dove un altro soggetto detiene la maggioranza del capitale sociale o dei voti nelle assemblee.

La descritta consistenza delle partecipazioni presenta dei riflessi sull'intensità del legame tra la capogruppo e le altre società del gruppo. Tale intensità è massima nel caso di partecipazioni totalitarie e va via via attenuandosi negli altri casi, fino a divenire minima nell'ipotesi di partecipazioni di minoranza.

Dal punto di vista della *struttura* che le partecipazioni assumono nell'ambito del gruppo aziendale, invece, si possono avere i seguenti casi:

- a) partecipazioni dirette;
- b) partecipazioni indirette;
- c) partecipazioni reciproche.

Mediante le *partecipazioni dirette* la società capogruppo detiene direttamente le azioni delle varie società controllate.

Con le *partecipazioni indirette* la « holding » detiene delle partecipazioni dirette in una o più società che, a loro volta, posseggono partecipazioni in altre società.

Le *partecipazioni reciproche*, infine, consistono in rapporti reciproci di partecipazione tra due o più società.

Tali partecipazioni reciproche possono essere:

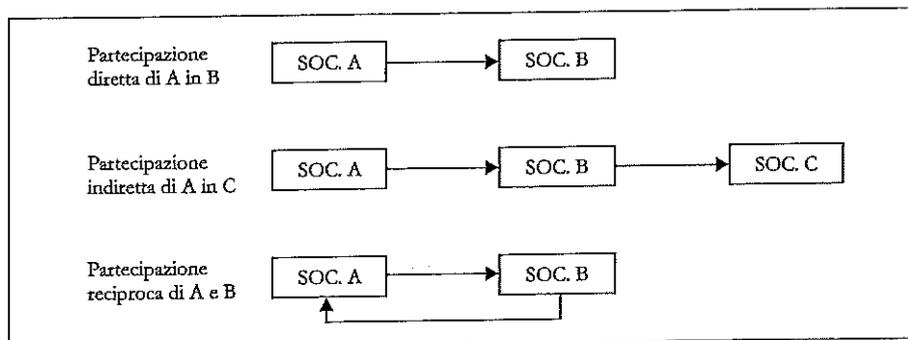
— dirette (es.: la società « A » detiene delle azioni della società « B » e la società « B », a sua volta, possiede un certo numero di azioni della società « A »);

— indirette (es.: la società « A » possiede delle azioni della società « B », la quale, a sua volta, detiene azioni della società « C »; la società « C », controllata indirettamente da « A », possiede però una partecipazione nel capitale sociale di quest'ultima).

Le indicate tipologie di partecipazioni vengono sintetizzate nella Tavola 6.

TAVOLA 6

## TIPOLOGIE DI PARTECIPAZIONI



### 1.3. Le tipologie di gruppi.

I gruppi possono appartenere alle seguenti tipologie:

- 1) gruppi verticali;
- 2) gruppi orizzontali.

Nei paragrafi che seguono vengono illustrate le caratteristiche principali degli indicati gruppi.

#### 1.3.1. I gruppi verticali.

Nei gruppi « verticali » il legame che tiene unite le imprese del gruppo è di norma rappresentato dalle *partecipazioni*.

Di conseguenza, in questo caso la « struttura » del gruppo è determinata dalle esistenti « strutture di partecipazione »:

Da questo punto di vista i gruppi « verticali » possono così essere classificati:

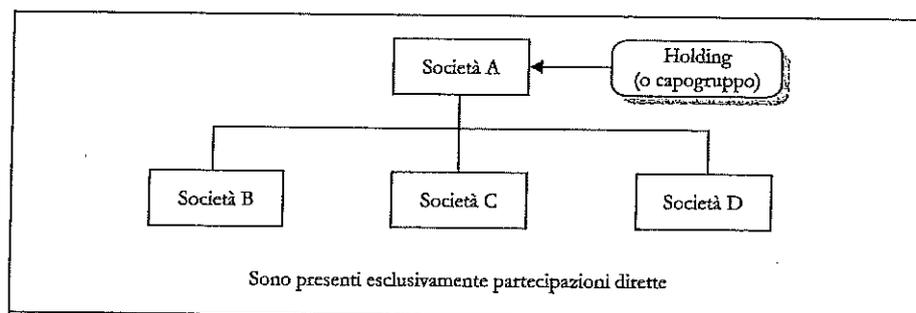
- 1) gruppi a struttura semplice;
- 2) gruppi a struttura complessa;
- 3) gruppi con struttura « a catena ».

I gruppi a struttura semplice sono quelli originati dalle partecipazioni dirette.

Tale tipologia di gruppo può essere rappresentata nella Tavola 7.

TAVOLA 7

GRUPPO VERTICALE A STRUTTURA SEMPLICE.



La struttura semplice di gruppo si ritrova di norma in gruppi di modeste dimensioni, in quanto al suo interno non viene sfruttata la possibile convenienza finanziaria legata alla catena di controllo.

I *gruppi a struttura complessa* sono quelli originati dalla presenza di

partecipazioni indirette, che « allungano » la catena di controllo, sfruttando i relativi vantaggi finanziari.

Le più tipiche forme di gruppi a struttura complessa sono le seguenti:

— gruppi « a cascata », rappresentati nella Tavola 8;

— gruppi « a livelli successivi di raggruppamento », evidenziati nella Tavola 9.

TAVOLA 8

## GRUPPO VERTICALE A CASCATA.

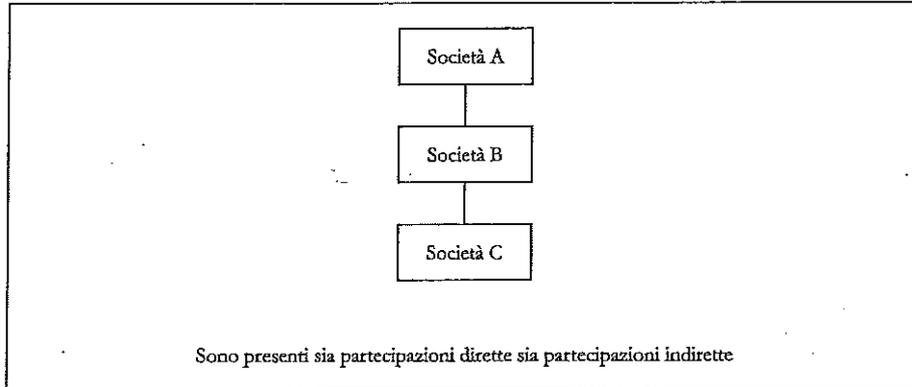
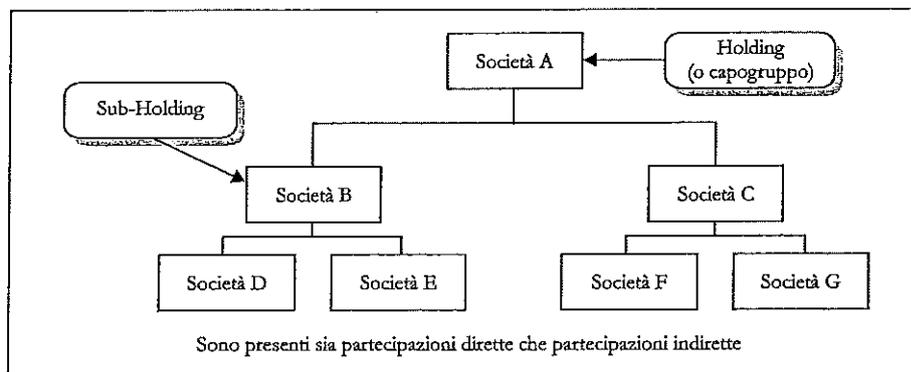


TAVOLA 9

## GRUPPO VERTICALE A LIVELLI SUCCESSIVI DI RAGGRUPPAMENTO.



I gruppi con struttura « a catena », infine, presuppongono la presenza di partecipazioni reciproche.

- Tali gruppi possono avere una struttura « a catena »:
- diretta (illustrata nella Tavola 10);
  - indiretta (evidenziata nella Tavola 11).

TAVOLA 10

## GRUPPO VERTICALE A CATENA DIRETTA.

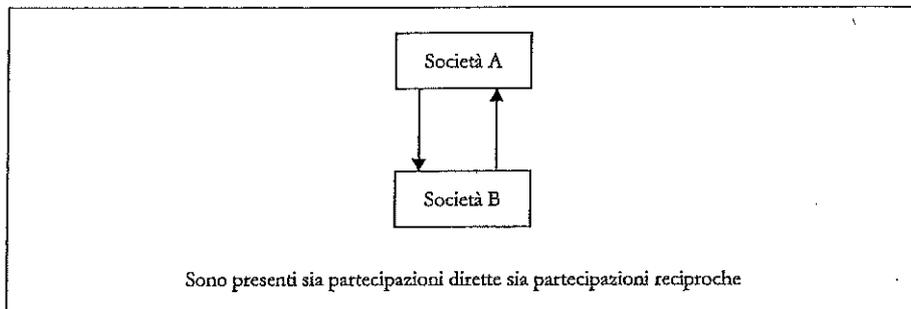
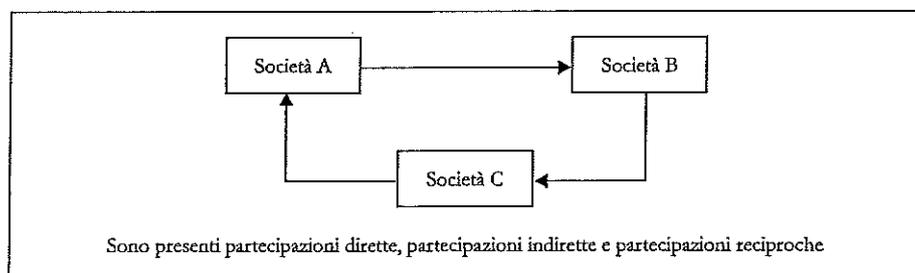


TAVOLA 11

## GRUPPO VERTICALE A CATENA INDIRETTA.



### 1.3.2. I gruppi orizzontali.

Nell'ambito dei gruppi « orizzontali » le varie imprese si trovano tra di loro in una situazione di reciproca uguaglianza, mentre la « direzione unica » del gruppo è assicurata da strumenti diversi (es.: accordo contrattuale, « comitato di direzione » unico, ecc.).

La Tavola 12 schematizza una possibile struttura del « gruppo orizzontale », nell'ipotesi che la « direzione unica » sia assicurata da un unico « comitato di direzione », dal quale dipendono tutte le imprese di gruppo.

TAVOLA 12

GRUPPO ORIZZONTALE.

