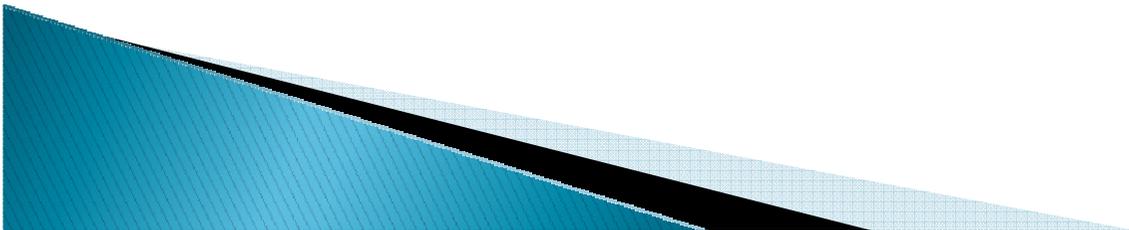


# IMPRESE IN RETE PER COMPETERE ALL'ESTERO: FOCUS SU AGRO- ALIMENTARE

Avv. Marcello Mantelli



# LE ALLEANZE TRA IMPRESE

Alleanze per competere in Italia

Alleanze per competere all'estero

▶ **Perché allearsi ?** Per ottenere vantaggi economici / divenire più competitivi sui mercati.

- ▶ Esempi di alleanza:
- ▶ Alleanza di filiera dall'ideazione del prodotto alla sua produzione e commercializzazione / post-vendita
- ▶ marketing e commercializzazione
- ▶ ricerca & sviluppo

## DALL'IDEA ALL'ALLEANZA

- ▶ Incontri B2B ad esempio presso le associazioni di settore
- ▶ Idea di business
- ▶ Piano marketing/studio di fattibilità
- ▶ Presupposto del buon funzionamento: equa ripartizione del vantaggio economico tra tutti
- ▶ Creazione alleanza: formale o informale ?
- ▶ Relazione tra i partners (leadership o comitato ?) ergo chi guida l'alleanza ?
- ▶ Chi fa funzionare alleanza?

# ISPIRARSI ALL'ESTERO: LE JOINT-VENTURE DAL PUNTO DI VISTA DEL COMMERCIO INTERNAZIONALE

## ▶ Joint-Venture nella common law:

*«due o più imprese si accordano per realizzare un affare in comune o un'attività..»*

## ▶ Il contratto è lo strumento di collegamento tra imprese

Esempio: paesi in via di sviluppo. Mezzo per acquisire risorse finanziarie e tecnologiche (Brasile, Russia, India e Cina)

## LE JOINT-VENTURE: MODELLI ORGANIZZATIVI TIPICI DEL COMMERCIO INTERNAZIONALE

- ▶ 1. cooperazione stabile tra piu' imprese tramite una societa' in comune
- ▶ 2. cooperazione occasionale tra piu' imprese per l'esecuzione di un singolo affare con un soggetto terzo

come:

- ▶ joint-venture corporation (equity jv)  
= costituzione di un nuovo soggetto
- ▶ contractual joint-venture  
= non comporta la costituzione di un nuovo soggetto

# CARATTERISTICHE JV INTERNAZIONALI

Elemento centrale della JV è il contratto tra le parti.

**JV Corporation:** comporta la negoziazione e la stipula di un contratto prima della costituzione della società di capitali (il nuovo soggetto).

Mediazione tra gli interessi delle parti

**Contractual JV:** non viene costituita nessuna nuova società.

E' integrazione/coordinamento risorse dei *partners* per l'esecuzione di un certo affare.

**JV operative (attività)– JV strumentali (singolo affare)**

# RAGIONI DELLA JOINT-VENTURE

- ▶ Perché non costituire direttamente una società di capitali per realizzare l'operazione economica?

Esempio: fabbricazione di prodotti all'estero su licenza e successiva distribuzione

Nella JV tutte le prestazioni delle parti sono dirette a realizzare il progetto (scopo) comune.

# LE JV DALLA PROSPETTIVA ITALIANA

- ▶ La JV nasce da un contratto:
- ▶ è frutto dell'autonomia privata (*cfr* 1322 c.c.1372 c.c)
- ▶ Per Cass.6577/2001: *le JV....sono varie e diverse forme di associazione economica tra due o più imprese finalizzate all'esercizio di un'attività economica....*
- ▶ In Italia le JV prendono, ad esempio, la forma del Consorzio, dell'ATI (Associazione temporanea di imprese) e , recentemente, del contratto di rete ma non coincidono con il, più ampio, insieme delle possibili JV cioè delle varie forme di collaborazione contrattuale.

# LE JV DALLA PROSPETTIVA ITALIANA : uno sguardo d'insieme

Nel macro insieme delle cd reti/alleanze tra imprese sono presenti\*:

71,77% consorzi / società consortili

10,48% rete informale (contrattuale / di fatto)

7,53% A.T.I. (associazione temporanea di impresa)

2,96% contratto di rete

2,69% società

Finalità: acquisizione lavori e servizi 51%,  
innovazione 17%, promozione 11%, export 13%,  
gruppi di acquisto 2%...

\*dati pubblicati su [www.cna.it](http://www.cna.it) (maggio 2011)

## MODELLI TIPICI DI AGGREGAZIONE DI DIRITTO ITALIANO: LE RETI DI IMPRESE

- ▶ Legge n.134/2012 art.3 co 4°ter:
- ▶ «Con il contratto di rete **più imprenditori** perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano,
- ▶ sulla base di un programma comune di rete
- ▶ a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese.

## RETI DI IMPRESE

- ▶ ovvero a scambiarsi informazioni
- ▶ o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica
- ▶ ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.

## RETE DI IMPRESE: PREVISIONE DEL FONDO PATRIMONIALE E DELL'ORGANO COMUNE

- ▶ Il contratto può anche prevedere:
- ▶ l'istituzione di un **fondo patrimoniale comune**
- ▶ la nomina di **un organo comune**
- ▶ L'organo comune gestisce, in nome e per conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso.

## RETE CONTRATTO O RETE SOGGETTO

- ▶ Il contratto di rete che prevede l'organo comune e il fondo patrimoniale non è dotato di soggettività giuridica, salva la facoltà di acquisto della stessa ai sensi del comma 4-quater ultima parte (Iscrizione nella sezione ordinaria del Registro delle Imprese C.C.I.A.A. competente).

# RETE CONTRATTO E RETE SOGGETTO (ORGANIZZAZIONE) E RESPONSABILITÀ VERSO I TERZI

- ▶ Se il contratto prevede l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e di un organo comune destinato a svolgere un'attività, anche commerciale, con i terzi:
- ▶ al fondo patrimoniale comune si applicano, in quanto compatibili artt. 2614 e 2615 2° CO.C.C.;
- ▶ in ogni caso, per le obbligazioni contratte dall'organo comune in relazione al programma di rete, i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo comune;

- ▶ Entro due mesi dalla chiusura dell'esercizio annuale l'organo comune redige una situazione patrimoniale
- ▶ (in quanto compatibili le disposizioni relative al bilancio di esercizio della società per azioni, e la deposita presso l'ufficio del registro delle imprese del luogo ove ha sede) si applica, in quanto compatibile, l'articolo 2615-bis, terzo comma, del codice civile.
- ▶ Ai fini degli adempimenti pubblicitari di cui al comma 4-quater, il contratto deve essere redatto per atto pubblico o per scrittura privata autenticata, ovvero per atto firmato digitalmente

# CONTENUTO DEL CONTRATTO DI RETE

- ▶ Il contratto di rete deve indicare:
  - ▶ a) il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale di ogni partecipante
  - ▶ nonché la denominazione e la sede della rete, qualora sia prevista l'istituzione di un fondo patrimoniale comune ai sensi della lettera c);
  - ▶ b) l'indicazione degli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti e le modalità concordate con gli stessi per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi;
  - ▶ c) la definizione di un programma di rete (diritti , obblighi assunti da ciascun partecipante; modalità di realizzazione dello scopo comune)
- ▶ Se previsto un fondo patrimoniale comune: la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi e le regole di gestione del fondo.

- ▶ d) la durata del contratto, le modalità di adesione di altri imprenditori e, se pattuite, le cause facoltative di recesso anticipato e le condizioni per l'esercizio del relativo diritto
- ▶ e) se il contratto ne prevede l'istituzione, il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale del soggetto prescelto per svolgere l'ufficio di organo comune per l'esecuzione del contratto....., i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti a tale soggetto, nonché le regole relative alla sua eventuale sostituzione durante la vigenza del contratto
- ▶ f) le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune che non rientri, quando è stato istituito un organo comune, nei poteri di gestione conferiti a tale organo, nonché, se il contratto prevede la modificabilità a maggioranza del programma di rete, le regole relative alle modalità di assunzione delle decisioni di modifica del programma medesimo.

- ▶ L'organo comune agisce in rappresentanza della rete, quando essa acquista soggettività giuridica e, in assenza della soggettività, degli imprenditori, anche individuali, partecipanti al contratto salvo che sia diversamente disposto nello stesso, nelle procedure di programmazione negoziata con le pubbliche amministrazioni, nelle procedure inerenti ad interventi di garanzia per l'accesso al credito e in quelle inerenti allo sviluppo del sistema imprenditoriale nei processi di internazionalizzazione e di innovazione previsti dall'ordinamento, nonché all'utilizzazione di strumenti di promozione e tutela dei prodotti e marchi di qualità o di cui sia adeguatamente garantita la genuinità della provenienza;<sup>4</sup>

# IL CONSORZIO

- ▶ *Con il contratto di consorzio più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese. (art.2602 cc.)*

Il consorzio è un'associazione economica tra imprese

=

strumento di collaborazione tra imprese autonome per massimizzare i propri rispettivi risultati

Il consorzio non ha scopo di lucro: il vantaggio economico-patrimoniale conseguito dal consorzio avviene in capo ai singoli consorziati

Esempio: risparmio spese su acquisti di beni strumentali /servizi

# ESEMPI DI FASI D'IMPRESA POSSIBILI OGGETTO DI UN CONSORZIO

L'acquisto di beni strumentali, materie prime e semilavorati;  
la creazione di una rete distributiva comune;  
la partecipazione a gare ed appalti sui mercati nazionali ed esteri;  
svolgimento di programmi di ricerca scientifica;  
la costruzione e l'esercizio di impianti di depurazione degli scarichi industriali delle imprese associate;  
il controllo qualitativo e la prestazione delle relative garanzie per i prodotti delle imprese associate;  
la gestione di centri meccanografici e servizi contabili .....

**Si veda art.6 L.21/5/1981 n.240**

# I CONSORZI INTERNI E CON ATTIVITÀ ESTERNA

Nei consorzi **interni** l'**organizzazione comune** disciplina una o più fasi delle imprese partecipanti

**il consorzio interno non ha soggettività giuridica, né autonomia patrimoniale e non tratta con i terzi (nel caso responsabilità solidale di tutti i consorziati)**

**esempio: regolazione concorrenza, controllo qualitativo**

Nei consorzi **con attività esterna** l'**organizzazione comune** è invece destinata a svolgere un'attività con i terzi

**esempio: creazione ufficio ex art.2612 cc**

**Il consorzio con attività esterna, è privo di personalità giuridica, ma è un autonomo centro di rapporti giuridici ed assume la responsabilità, garantita dal fondo consortile, dei contratti stipulati in nome proprio con i terzi**

# Cenni su forma e contenuto del contratto di consorzio art.2603 c.c.

- ▶ Il contratto (per iscritto sotto pena di nullità) deve indicare:
- ▶ 1) l'oggetto e la durata del consorzio;
- ▶ 2) la sede dell'ufficio eventualmente costituito;
- ▶ 3) gli obblighi assunti e i contributi dovuti dai consorziati;
- ▶ 4) le attribuzioni e i poteri degli organi consortili anche in ordine alla rappresentanza in giudizio;
- ▶ 5) le condizioni di ammissione di nuovi consorziati;
- ▶ 6) i casi di recesso e di esclusione;
- ▶ 7) le sanzioni per l'inadempimento degli obblighi dei consorziati.

NB: Per i consorzi con attività esterna occorre scrittura privata autenticata o atto pubblico; e

Integrare con quanto previsto all'art.2612 c.c. (denominazione consorzio, denominazione consorziati, persone a cui viene affidata presidenza direzione e poteri, il modo di formazione del fondo consortile..)

# Obblighi / contributi dei consorziati

Obblighi – di fare o di non fare – posti a carico dei consorziati secondo la funzione e l'oggetto del consorzio

Esempio: astensione da una certa attività quale un ciclo di produzione

**Il consorzio non ha scopo di lucro:**

I contributi dei consorziati e i beni acquistati con questi contributi costituiscono il fondo consortile... (art. 2614 cc).

Legittima la clausola che preveda l'obbligo dei consorziati di rimborsare, annualmente, i costi di gestione, affinché il bilancio si chiuda sempre in pareggio (T. Milano 13.7.1995).

# Organi del consorzio– ingresso di nuovi soggetti – recesso ed esclusione

**Due organi essenziali:** l'assemblea dei consorziati (art. 2606 cc) e un organo direttivo o esecutivo (art. 2608 cc)

**Formazione della volontà del consorzio:**

voto per «teste» a maggioranza , salve diverse disposizioni statutarie

**Ingresso di nuovi soggetti:** principio della «porta aperta», salve diverse disposizioni statutarie

**Recesso del consorziato**

**Esclusione del consorziato**

## Consorzio e operatività verso i terzi

- ▶ Il consorzio contratta con i terzi e opera quale mandatario dei consorziati
- ▶ può compiere attività nell'interesse dei partecipanti (ex art.1710 cc.)
- ▶ I partecipanti conferiscono agli organi del consorzio un mandato di natura collettiva, l'attività giuridico-negoziabile dell'ufficio consortile è svolta in nome e conto sia del consorzio che dei singoli consorziati

# Responsabilità del consorzio verso i terzi

- ▶ Per le obbligazioni assunte in nome del consorzio dalle persone che ne hanno la rappresentanza, i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo consortile (2615 1°co.cc)
- ▶ **In pratica: quando il consorzio agisce in nome proprio ma nell'interesse di tutti i consorziati si ha la responsabilità del solo fondo consortile**
- ▶ Per le obbligazioni assunte dagli organi del consorzio per conto dei singoli consorziati rispondono questi ultimi solidalmente col fondo consortile..... (2615 2°co c.c.).
- ▶ **In pratica: quando il consorzio agisce in nome proprio ma nell'interesse di un consorziato, si ha la responsabilità del consorziato e del fondo consortile**
- ▶ E' sufficiente individuare il consorziato nel cui interesse è stata compiuta l'operazione dal consorzio (indipendentemente dalla spendita del suo nome)

# Il Consorzio “in veste” societaria

*«Le società previste nei capi III e seguenti del titolo V possono assumere come oggetto sociale gli scopi indicati nell'articolo 2602» (2615 -ter cc)...*

=il tipo societario prescelto assume quale oggetto statutario un'attività consortile di carattere mutualistico

In pratica: il consorzio esterno assume la struttura ed opera come una società ma con fine mutualistico e quindi, di norma, con previsione di contributi obbligatori da parte dei consorziati

# Associazione Temporanea di imprese

L'ATI si configura come una **collaborazione occasionale e temporanea su base contrattuale** tra imprenditori e/o professionisti

E' un vincolo associativo interno

Ogni soggetto conferisce i propri mezzi e la struttura per l'esecuzione di un **pubblico appalto**

La collaborazione termina con l'esecuzione della commessa

L'art.34 D.lg n.163/2006 («Codice appalti») prevede l'ATI quale soggetto ammesso a partecipare alle procedure di affidamento pubbliche.

# Associazione Temporanea di Imprese: come si costituisce

- ▶ Forma: scrittura privata autenticata
- ▶ Contratto di mandato (speciale rispetto all'art.1703 cc) collettivo, gratuito (salvo rimborso spese) e irrevocabile all'impresa capogruppo per uno specifico affare
- ▶ È con rappresentanza (la PA desidera un solo interlocutore)
- ▶ La rappresentanza alla capogruppo è esclusiva per tutti gli atti e le operazioni dipendenti dall'appalto.

# Associazione Temporanea di Imprese

- ▶ L'ATI non è un soggetto giuridico: ogni impresa mantiene la propria soggettività
- ▶ Fondamentale la regolazione del rapporto interno tra le partecipanti: il contratto
- ▶ **ATI ORIZZONTALE**: responsabilità solidale di ogni impresa per l'intero
- ▶ **ATI VERTICALE**: responsabilità solidale capogruppo per l'intero appalto e delle mandanti per l'opera di propria competenza

# Le Joint-Venture internazionali: le fasi operative

Individuazione partner

Scambio informazioni confidenziali

Studio di fattibilità

Negoziazione del contratto principale di JV  
e dei contratti operativi

Approvazione dell'autorità pubblica

Costituzione della società in comune e nomina  
cariche societarie e adozione delibere

Sottoscrizione contratti operativi tra la società  
in comune e i partners

# Le Joint-Venture internazionali: strumenti di lavoro tipici

- ▶ Confidentiality Agreement
- ▶ Feasibility Study (Business plan)
- ▶ Letter of Intent

In alternativa un unico documento con: studio di fattibilità, segretezza delle informazioni e l'impegno a negoziare l'eventuale costituzione della società in comune (la cui costituzione non è vincolante)

- ▶ Ipotesi di trattativa senza ricorso alla sottoscrizione di documenti

## Le Joint-Venture internazionali: comportamento delle parti durante le trattative

- ▶ Obbligo di negoziare con buona fede nel diritto codificato continentale francese e tedesco. Esso consiste:
- ▶ Nel fare del proprio meglio perché la negoziazione riesca formulando proposte serie e costruttive a pena di risarcimento danni.
- ▶ Art.1337 c.c. italiano:  
*«Le parti nello svolgimento delle trattative e nella formazione del contratto devono comportarsi secondo buona fede»*

## Le Joint-Venture internazionali: comportamento delle parti durante le trattative

Peculiarità del diritto inglese: **non contempla l'obbligo di negoziare con buona fede**

(Walford Miles, 1992)

► Le parti tra loro possono :

convenire di negoziare in vista del raggiungimento di un accordo = *data l'indeterminatezza e incertezza >>> non c'è un contratto tra le parti durante le trattative*

convenire di non negoziare con terze parti (lock-out agreements) entro un tempo limite = c'è contratto tra le parti

## Le Joint-Venture internazionali: comportamento delle parti durante le trattative

- ▶ La House of Lords ha ritenuto che **non esiste un obbligo di buona fede implicito durante le trattative; pertanto:**
- ▶ Una parte può recedere in qualunque momento dalle trattative, e senza ragione, da un accordo volto alla semplice negoziazione
- ▶ Consiglio operativo: è opportuna la sottoscrizione di documenti che regolino la fase delle trattative volte alla JV
- ▶ Qualora la lettera di intenti sia regolata dal diritto inglese occorrerà prevedere espressamente l'obbligo di osservare la buona fede durante le trattative.

# La negoziazione del contratto di JV

- ▶ Qualora sia accertata la fattibilità dell'operazione si negozia il JV agreement.
- ▶ Contenuti tipici del JV agreement:
- ▶ Tipo societario prescelto e statuto (allegato), partecipazioni e conferimenti di ciascuna parte
- ▶ Approvazioni governative
- ▶ Obiettivi commerciali (come studio di fattibilità?)
- ▶ Nomina cariche sociali
- ▶ Formazione volontà assemblea /CDA
- ▶ Diritti di veto del partner di minoranza

# La negoziazione del contratto di JV

- ▶ Regole per la distribuzione degli utili
- ▶ Principi contabili applicabili /reports e software
- ▶ Ruolo dei partners nella JV e rapporti partners /JV>contratti a latere
- ▶ Obblighi di non concorrenza
- ▶ Limiti alla circolazione delle azioni (verifiche secondo diritto societario locale)
- ▶ Durata, recesso, risoluzione anticipata
- ▶ Risoluzione dello stallo decisionale (dead-lock)
- ▶ Legge applicabile – modalità di risoluzione controversie

# Esempi di contratti commerciali a latere (cd ancillary agreements)

- ▶ Patti parasociali (shareholders agreement)
- ▶ Accordo sui conferimenti (contribution agreement)
- ▶ Contratto di licenza di marchio e di know how
- ▶ Contratto di locazione d'immobile
- ▶ Contratto di distribuzione
- ▶ Rapporti tra JV agreement e ancillary agreements
- ▶ Conseguenze risoluzione JV agreement

# Casi pratici

- ▶ Un caso pratico di una joint-venture contrattuale attuata tramite il contratto di rete:
- ▶ Le società convengono di stipulare un Contratto di Rete e pertanto si obbligano a svolgere le attività di progettazione, realizzazione, promozione e commercializzazione dei singoli marchi appartenenti alla Rete, organizzandosi in filiera e mettendo a disposizione reciproca le proprie conoscenze, Know-how, skills tecnico-operativi e mezzi produttivi sotto un comune marchio denominato ".....", il tutto in piena conformità a specifici standard disciplinari... Nei rapporti con i terzi la rete fra imprese così costituite, potrà essere presentata e identificata con il logo e la denominazione «....».

Grazie per l'attenzione  
dibattito  
Avv. Marcello Mantelli

