

Holding e gruppi societari: cosa sono, regole e vantaggi

di [Roberto Mazzanti](#)

Pubblicato il 16 Gennaio 2008

Il gruppo societario è un insieme di imprese, economicamente collegate tra loro per uno scopo comune, anche se ognuna conserva una propria autonomia giuridico -patrimoniale, in quanto – attraverso la proprietà del capitale - il governo del gruppo è univocamente riconducibile a determinati soggetti.

Holding e gruppi di società: quali regole li fanno vivere e quando rappresentano un vantaggio

Il **gruppo societario** è un insieme di imprese, economicamente collegate tra loro per uno scopo comune, anche se ognuna conserva una propria autonomia giuridico -patrimoniale, in quanto – attraverso la proprietà del capitale - il governo del gruppo è univocamente riconducibile a determinati soggetti. Si differenzia dalla figura del “[consorzio](#)” in quanto al vertice del gruppo sta la “holding”, che, in qualità di “capogruppo” coordina e controlla tutte le altre società; questo invece nel consorzio non succede, perché tutte le imprese consorziate per un determinato affare, conservano totale autonomia economica e non sono controllate da un'altra società. Inoltre, mentre il consorzio viene costituito per comune volontà dei consorziati, il gruppo può venire ad esistere anche per la sola volontà della holding. Differenza non di poco conto. Una similitudine azzeccata potrebbe essere quella del gioco degli scacchi. Il gruppo è come l'esercito a disposizione del Re, fatto da pedoni, alfieri, torri, cavalli e Regina. Un'unica direzione, a fronte di molteplici individualità, ognuna con un proprio ruolo ben definito. Altra importante considerazione di cui tenere conto è che l'interesse del gruppo di società a volte può confliggere con quello di una di esse; l'interesse del gruppo, cioè, è sempre primario e superiore ad ogni altra considerazione, poiché lo scopo finale è quello di creare una sinergia ottimale tra le varie imprese, per



conquistare o difendere la maggior parte di mercato possibile, tant'è che la Comunità Europea riconosce al gruppo l'esenzione dalla nullità di ogni patto diretto alla limitazione della concorrenza tra le varie società che lo compongono.

Quando possiamo dirci di fronte ad un gruppo ?

OCCORRE UNA “TESTA” PENSANTE PER TUTTI Possiamo dirci in presenza di un **gruppo di società** quando una Holding esercita un'attività di direzione e coordinamento nei confronti di altre società. Le quali – a loro volta- possono essere sub-holding nei confronti di altre società, in quanto direttrici e coordinatrici delle stesse. Il vero problema è che la legge non definisce esattamente cosa intendiamo per “direzione e coordinamento”; per cui occorre avvalersi delle analisi giurisprudenziali e dottrinarie elaborate fin qui.

? La direzione è l'imposizione delle decisioni alle società dirette

Su queste basi, possiamo definire “direzione” l'esercizio dell'influenza dominante della volontà degli organi sociali della Holding rispetto a quella di tutti gli altri amministratori delle varie società del gruppo.

? Il coordinamento è l'eliminazione delle disarmonie tra le società del gruppo

E possiamo definire “coordinamento” l'esercizio di un'influenza meno decisiva della direzione, ed indirizzata solo ad organizzare armonicamente le attività del gruppo, evitando conflitti e contraddizioni interne.

? Il concetto legale di gruppo

Legalmente, abbiamo “certamente” un'attività di direzione e coordinamento, quando:

1. è presente l'obbligo di redazione del bilancio consolidato ex art.25 del d.lgs.127/91
2. si è in possesso della maggioranza dei voti in assemblea
3. si è in grado di esercitare un'influenza dominante in assemblea
4. si è in grado di esercitare un'influenza contrattuale
5. esistono clausole statutarie che consentono di coordinarsi tra società (ad esempio, clausole che prevedano diritti di nomina degli amministratori, riservati a determinati soci).

? Il concetto fiscale di gruppo

Fiscalmente, abbiamo un gruppo¹ quando una società che possiede almeno il 50% di quote di un'altra s.p.a. o s.a.p.a. o s.r.l., fin dall'inizio del periodo di imposta precedente a quello cui si riferiscono i crediti d'imposta ceduti. Il vantaggio di avere un gruppo fiscale consiste nella possibile compensazione dei debiti fiscali di alcune società con i crediti fiscali di altre del medesimo gruppo.

Che tipo di società possono far parte di un gruppo ?

? La holding può avere qualunque forma giuridicamente compatibile, società o ente

La Holding può essere una società con qualsiasi forma o addirittura una non –società, ossia un ente giuridico. Può essere una cooperativa, una sas o una srl. Può addirittura essere una società irregolare...e anche un soggetto di diritto straniero ! Le società del gruppo o controllate, invece, sono gioco forza società di capitali. Potremmo perciò avere una Holding costituita da una s.r.l. che controlla un gruppo di s.p.a.; oppure una s.n.c. che controlla un gruppo di s.r.l. e così via. L'importante è che le controllate siano società il cui capitale sia suddivisibile per quote o per azioni e che tali quote siano liberamente concentrabili nelle mani di uno o pochi soci (difficile pertanto che una cooperativa possa essere controllata in senso tecnico, ma può esserlo per via contrattuale [art.2359 n.3 c.c.] o diventare essa stessa una Holding).

Come si esercita il controllo di un gruppo ?

? Il governo del gruppo

Si tratta ora di capire come si governa un gruppo e quali regole societarie presidiano questa funzione.

? Come si manifesta la sua volontà decisionale

Partiamo dalla Holding. Al suo interno la volontà dei soci si manifesta e si esercita secondo le regole proprie del tipo sociale adottato (snc – sas – srl – spa ecc...ecc....). Unica regola particolare: i soci non possono farsi rappresentare da amministratori, controllori o dipendenti delle società controllate (art.2372 c.c.).

? I soci della holding non possono farsi rappresentare da determinati soggetti delle controllate

Il motivo è presto spiegato: se fosse consentito si avrebbe una pericolosa commistione tra interessi della controllante e quelli delle controllate, (in potenziale danno dei soci e dei creditori di queste) che invece devono essere separati e congiunti solo dal sano interesse del gruppo. Che invece potrebbe degenerare e divenire fonte di schermi fittizi alle attività di personaggi che potrebbero stare “con il piede in due scarpe...”. Non è un caso che il divieto non riguardi i soci delle controllate ma i loro amministratori, revisori e dipendenti.

? Il controllo passa dal dominio nelle assemblee...

Passando all’aspetto “materiale” la Holding riesce a determinare la volontà del gruppo disponendo della maggioranza assoluta (50+1) nell’assemblea delle società controllate, o di una minoranza che però le consente di controllare l’assemblea perché la maggioranza è frazionata o per via di patti di sindacato. E’ altresì necessario, per disporre del dominio nelle assemblee del gruppo, possedere quote di capitale sociale tali da rendere possibile tutto questo.

? ...da contratti appositamente confezionati

Da ultimo, con la riforma del diritto societario, è ammissibile anche un’altra forma di controllo: quella dell’amministratore non persona fisica. Infatti, se la Holding dovesse assumere essa stessa la carica di amministratore in una società controllata oppure dovesse nominare un’altra società controllata, eserciterebbe una funzione di controllo attraverso un mandato contrattuale anche senza una partecipazione al capitale. Attenzione: da un punto di vista fiscale questo comunque non rappresenterebbe un gruppo (v. sopra), con la conseguenza che sul piano tributario non sarebbe applicabile l’apposita disciplina. Naturalmente è possibile controllare una società attraverso entrambe le forme, contrattuale e assembleare.

? La holding deve riuscire a nominare i vertici delle controllate

In un modo o nell’altro, la Holding deve riuscire a nominare persone di propria fiducia o gli stessi suoi soci², ai vertici amministrativi delle controllate; fatto questo, si assicura uniformità di indirizzo a tutto il gruppo. Questo è il vero nodo attraverso cui si esercita il governo.

Come si muovono le controllate?

? La motivazione e la trasparenza delle decisioni

Passando dal governante ai governati, tenendo sempre presente che il gruppo è portatore di interessi suoi propri, indipendenti da quelli della Holding e delle controllate, la prima regola cui deve sottostare una società controllata sta nella motivazione delle decisioni (art.2497 ter c.c.).

? Assemblea e amministratori devono adeguatamente motivare le proprie scelte

L'assemblea o il consiglio di amministrazione della controllata, deve prendere decisioni adeguatamente motivate indicando le ragioni di determinate scelte, gli interessi che vi stanno a monte nonché vantaggi e svantaggi per la controllata. Specialmente quando la scelta effettuata è motivata solo da interessi di gruppo, senza i quali, dal punto di vista esclusivo della controllata, non sarebbe stata effettuata. Vi sono inoltre precisi obblighi pubblicitari da tener presenti (art.2497 bis c.c.) indicando nella corrispondenza e negli atti della controllata la denominazione della Holding e la sua sede e chiedendo l'iscrizione della società in un'apposita sezione del Registro Imprese, destinata alle società controllate.

? I vantaggi dell'essere gruppo

Da un punto di vista economico, i vantaggi dell'essere un gruppo consistono principalmente nel poter raggiungere in modo ottimale un livello di efficienza produttiva che ogni società, se isolata dal gruppo, non potrebbe ottenere con le proprie sole forze. Che l'unione faccia la forza, del resto, si sa da molto tempo... Poniamo ad esempio di avere una società che produce succhi di frutta, le cui fasi produttive possono essere:

1. acquisizione della materia prima presso i produttori agricoli
2. lavorazione e produzione del prodotto finale
3. trasporto del prodotto presso i grossisti

Il prodotto, poi, passerà dal grossista al dettagliante e da questo al consumatore finale. La nostra società dispone solo delle competenze necessarie per produrre il succo di frutta, ma se acquisisse il controllo della società che le confeziona le bottiglie del succo di frutta, di quella che le studia la campagna pubblicitaria e di quella che effettua il commercio all'ingrosso, riuscirebbe ad ottenere un prezzo al dettagliante maggiormente competitivo rispetto alla concorrenza. Se si aggiunge una società che produce le merendine alla marmellata e di una che produce la marmellata il gioco è fatto. La nostra società ora produce, con la stessa materia prima:

1. succhi di frutta
2. merendine

3. marmellate

ed è quindi in grado di procurarsi la materia prima spuntando prezzi più competitivi, dato che può assicurare l'acquisto di maggiori quantità. Oltre ad aver abbassato i costi di acquisto della materia prima, la nostra società ora ha ridotto i costi di packaging, di pubblicità e di commercializzazione, e può arrivare al dettaglio con un prezzo maggiormente competitivo. Il che significa esser più concorrenziale. Senza contare il fatto che oltre al succo di frutta – con lo stesso ciclo produttivo- ora produce merendine e marmellate. Ecco come nasce un gruppo. E siamo ancora in presenza di un'organizzazione che opera esclusivamente sulla frutta e sui suoi sottoprodotti. Se poi, la nostra Holding intendesse allargare il raggio d'azione ad altri prodotti collegabili, quali pasticceria, fruttosio e addirittura la frutta tal quale, si comprendono i vantaggi che potrebbe ottenere. Ovviamente stiamo facendo degli esempi in cui le cose possono sembrare semplici e logiche. Ma nella pratica è chiaro che occorre combattere con la concorrenza, con la difficile acquisibilità di determinate competenze, sul costo stesso di questi allargamenti, che spesso comportano indebitamenti elevatissimi con il mondo bancario ecc...ecc....

? La responsabilità del gruppo e dei suoi componenti

In linea di massima, ogni società del gruppo risponde per le proprie decisioni e per le proprie obbligazioni, con il proprio patrimonio. Per quanto riguarda le controllate, l'eccezione consiste nella violazione dell'autonomia decisionale, ossia quando c'è stato un abuso da parte della Holding e risulti che le controllate sono solo schermi fittizi. Quando ciò si verifica, per le obbligazioni della controllata risponde in solido anche la Holding. Vi è infine una responsabilità personale dei dirigenti della controllata e di quelli della Holding, quando una decisione vantaggiosa per il gruppo è dannosa per una controllata (conflitto di interessi). Sono esclusi però da questa categoria tutti gli atti che in realtà sono dannosi solo apparentemente, come la vendita da controllata a Holding a prezzi notevolmente più bassi rispetto al mercato, se però questo viene compensato dal vantaggio di saper già destinata l'intera produzione ad un solo acquirente. La filosofia del gruppo, insomma, deve perseguire sempre l'interesse di tutte le società che ne fanno parte, senza sacrificarne alcuna, anche se a volte per le controllate il vantaggio può essere mediato ed indiretto, tanto che certe strategie possono a prima vista apparire controproducenti. A cura di Gennaio 2008 Rag. Roberto Mazzanti **Leggi anche:** [La nuova definizione di holding: le novità del TUIR a un anno di distanza \(2020\)](#) [Le opportunità della holding \(2021\)](#) [Holding come strumento di attuazione del passaggio generazionale \(2023\)](#) **NOTE** 1 Ex art.43-ter del d.p.r. 602/73 2 Questa scelta però dev'essere attentamente valutata, tenendo conto della necessaria autonomia decisionale di ogni

controllata; pena pesanti responsabilità in capo alla Holding in caso di insolvenza della stessa. Da questo punto di vista, è meglio che i soci della Holding non entrino direttamente nei c.d.a delle controllate.