

# CRISIS NO

## Acquisizioni e fusioni d'impresa



*Federation of Industrial  
Workers' Unions*



Cofinanziato dall'Unione Europea

# Cos'è una fusione o un'acquisizione di impresa ?

- ◉ Le operazioni di acquisizione, fusione e ristrutturazione sono frequenti sia a livello nazionale che internazionale.
- ◉ Per lo più, sono operazioni concatenate (un'azienda acquista un'altra, avviene la fusione, seguita da una fase di ristrutturazione).

# Cos'è una fusione di impresa?

Punti principali di attenzione:

- ◉ Un'azienda viene assorbita da un'altra e quindi "scompare".
- ◉ Si tratta di un termine tecnico per indicare un negozio giuridico associato o meno all'acquisizione.

# Cos'è un'acquisizione di impresa?

Punti principale di un'acquisizione (passaggio di proprietà):

- ◉ Acquisizione degli elementi dell'attivo
- ◉ Acquisizione delle rimanenze
- ◉ Fusione con l'azienda acquistata

Le acquisizioni possono comportare o meno il controllo dell'azienda.

# Quali sono le modalità di acquisizione di un'impresa?

- ◉ Con invito aperto agli azionisti tramite il canale borsistico.
- ◉ Acquistando progressivamente la maggioranza delle azioni o una percentuale che garantisca il controllo dell'azienda in Borsa.
- ◉ Acquistando le azioni previo accordo con i titolari.
- ◉ Tramite fusione con un'altra azienda dotata di un regime di proprietà analogo

# Cos'è una fusione o un'acquisizione di impresa?

- ◉ Le acquisizioni e le fusioni di impresa rappresentano, in tutti i casi, un delicatissimo momento per l'azienda e i relativi dipendenti.
- ◉ D'altra parte, si tratta di strategie a cui ricorrono gli operatori economici al fine di ottenere un impatto positivo sul mercato.

Le acquisizioni e le fusioni sono una caratteristica tipica dei periodi di crisi?

Esse sono realizzate allo scopo di:

- > Rinsaldare la posizione dell'azienda sui mercati nazionali ed internazionali.
- > Diversificare i prodotti offerti o i mercati (per entrare in nuovi mercati o produrre nuovi prodotti e servizi)

Le acquisizioni e le fusioni sono una caratteristica tipica dei periodi di crisi?

◎ STORIA

(1898-1902) –monopoli (USA)

(1925-1930) –oligopoli (USA)

(1966-1968) –nuovi mercati + nuovi prodotti, grandi gruppi imprenditoriali (USA)

(1984-1989) –economie di scala, fusioni transnazionali (soprattutto di industrie)

(1993-2004)- Integrazione europea (soprattutto servizi)



# Perché sono decise le acquisizioni e le fusioni di impresa?

## Vantaggi

- ◉ Per incrementare la propria quota di mercato
- ◉ Per entrare in nuovi mercati
- ◉ Per accrescere il proprio controllo sui mercati
- ◉ Per acquisire know-how o elementi di attivo dell'altra azienda
- ◉ Per ridurre i costi
- ◉ Per innescare sinergie

Parole chiave: potere + controllo

# Le acquisizioni e le fusioni di impresa possono avere conseguenze negative per le aziende coinvolte?

Conseguenze negative probabili per i dipendenti:

- Per il fatto che l'ambiente in seno alle due aziende potrebbe essere completamente diverso e contrastare la reale fusione tra le aziende
- Per il fatto che potrebbe crearsi un clima di panico e di insicurezza dovuto ai licenziamenti

# Le acquisizioni e le fusioni di impresa possono avere conseguenze negative per le aziende coinvolte?

- ◉ Per il fatto che ci potrebbe essere un taglio degli stipendi, con un conseguente minor impegno sul lavoro e, quindi, una ridotta produttività
- ◉ Per il fatto che le due aziende non avendo le stesse politiche in materia di stipendi e sussidi provocano un forte risentimento e malcontento tra i lavoratori

# Le acquisizioni e le fusioni di impresa possono avere conseguenze negative per le aziende coinvolte?

- Per il fatto che potrebbe essere licenziato del personale con un know-how significativo per l'azienda. Di solito, questi lavoratori **non** sono quadri, i quali il più delle volte mantengono il proprio posto di lavoro
- Per il fatto che le assunzioni per le nuove realtà potrebbero essere inadeguate

Le acquisizioni e le fusioni di impresa possono avere conseguenze negative per le aziende coinvolte?

Ci possono essere effetti negativi a livello produttivo:

- Se le imprese erano concorrenti in passato, è probabile giungere a condizioni con produzioni e strutture che si sovrappongono o personale in esubero.
- Se i lavoratori non conoscono il funzionamento dei nuovi macchinari.

Le acquisizioni e le fusioni di impresa possono avere conseguenze negative per le aziende coinvolte?

- I nuovi sistemi potrebbero non corrispondere alle capacità ed alle modalità di lavoro ai quali erano abituati i lavoratori, con un conseguente minor rendimento (inferiore alla dinamicità) e necessità per il management di compiere sforzi ulteriori

# Le acquisizioni e le fusioni di impresa possono avere conseguenze negative per le aziende coinvolte?

Ci possono essere effetti negativi sui mercati:

- ◉ L'immagine di un'impresa potrebbe essere penalizzata da quella dell'altra.
- ◉ A molti clienti potrebbe non piacere l'acquisizione e/o la fusione di un'azienda che produce i prodotti o i servizi ai quali sono abituati ed essi potrebbero rivolgersi alla concorrenza.

Le acquisizioni e le fusioni di impresa possono avere conseguenze negative per le aziende coinvolte?

Ci possono essere effetti negativi sui costi:

- Se non viene gestito correttamente il cambiamento, i costi potrebbero subire sensibili aumenti.
- A seguito dell'acquisizione dell'azienda, i lavoratori dell'impresa rilevata potrebbero avere bisogno di sviluppare nuove competenze



Le acquisizioni e le fusioni di impresa possono avere conseguenze negative per le aziende coinvolte?

Ci possono essere effetti negativi sui rapporti commerciali:

- ◉ Di solito, le acquisizioni e le fusioni sono contrastate sia dai lavoratori che dai quadri dirigenti e dagli azionisti dell'impresa oggetto di acquisizione.

# Conclusione

- ◉ Le acquisizioni e le fusioni sono realizzate sia per migliorare la posizione dell'impresa acquistata che per aumentare i profitti e la produttività o per diminuire le spese.
- ◉ Le acquisizioni e le fusioni non hanno sempre successo. Esistono tanti fattori, persino psicologici, che vanno ad interferire sul personale, i quadri dirigenti e gli azionisti, creando resistenze e meccanismi in grado di penalizzare anche l'immagine dell'azienda sul mercato.

# Quali sono gli effetti delle acquisizioni e delle fusioni sull'impiego?

- ◉ Dal punto di vista imprenditoriale, una fusione positiva significa produrre lo stesso risultato con un minor numero di lavoratori. Questo scopo è raggiunto con i licenziamenti al momento della fusione ed, in seguito, con ristrutturazioni interne. Ad esempio, la fusione Unicredit-Capitalia nel 2007 ha comportato la perdita di 8000 posti di lavoro.

# Quali sono gli effetti delle acquisizioni e delle fusioni sull'impiego?

## Tipologie di perdita del posto di lavoro

- ◉ Conclusione del lavoro interinale (contratti a tempo determinato)
- ◉ Disdetta del contratto di lavoro (licenziamenti)
- ◉ Ricorso al pre-pensionamento (uscita volontaria)

# Quali sono gli effetti delle acquisizioni e delle fusioni sull'impiego?

Dipendenti maggiormente colpiti dalla perdita del posto di lavoro in caso di fusione

- le donne
- i lavoratori al di sopra dei 50 anni

# Quali sono i principali settori che sono stati colpiti da fusioni?

- ◉ l'agricoltura
- ◉ la zootecnia
- ◉ l'industria
- ◉ l'edilizia
- ◉ l'energia elettrica
- ◉ il turismo
- ◉ i servizi

# Quali sono gli effetti delle acquisizioni e delle fusioni sulle condizioni di lavoro?

- ◉ Riduzione dell'occupazione
- ◉ Peggioramento delle condizioni di lavoro
- ◉ Tentativi del Management di imporre regolamenti occupazionali unilaterali
- ◉ Cambiamenti di modalità, orario, compiti e retribuzione del lavoro volti alla flessibilità

# Quali sono gli effetti delle acquisizioni e delle fusioni sulle condizioni di lavoro?

- ◉ Aumento della quota di lavoratori specializzati e dei giovani nell'impresa
- ◉ Probabilità di avere lavoratori a più velocità in seno alla stessa azienda
- ◉ Difficoltà nell'integrare i sistemi occupazionali ed ambienti diversi di lavoro delle 2 aziende preesistenti
- ◉ Uso del diritto del Management di imporre ai dipendenti decisioni unilaterali



# Quali sono gli effetti delle acquisizioni e delle fusioni sui rapporti di lavoro?

- ◉ Dumping sociale
- ◉ Problemi di rappresentatività delle organizzazioni sindacali e dei nuovi organismi di rappresentanza dei lavoratori

# Quali sono gli effetti delle acquisizioni e delle fusioni sulla salute dei lavoratori che mantengono il proprio posto di lavoro?

Ansia per il necessario adeguamento ad un ambiente di lavoro diverso e a sistemi occupazionali diversi.

- ◉ Ansia maggiore se essi non partecipano al processo decisionale che li riguardano
- ◉ Se l'ansia dei lavoratori non viene gestita correttamente, questa condizione rischia di essere lesiva per il morale dei lavoratori. La corretta gestione dell'ansia comporta una corretta, sufficiente e tempestiva informazione dei lavoratori sulle intenzioni del Management.

Quali sono gli effetti delle acquisizioni e delle fusioni sulla salute dei lavoratori che mantengono il proprio posto di lavoro ?

Timore e senso di insicurezza davanti alla prospettiva di perdere il proprio posto di lavoro.

- Timore e senso di insicurezza, specialmente in periodi di crisi, che ci si possa trovare nelle condizioni di essere senza lavoro.
- Timore di perdere le occasioni di crescita della fase precedente.

# Quali sono gli effetti dell'ansia e del timore dei lavoratori?

- ◉ In tempi migliori, essi vanno via dall'azienda
- ◉ Cala la produttività individuale e collettiva di queste persone.
- ◉ Entrano in concorrenza con i colleghi, nascono sospetti e conflitti tra i lavoratori.

Come possono le aziende  
affrontare questi fenomeni?

# Qual'è il quadro giuridico che disciplina le acquisizioni e le fusioni di impresa?

Ci sono due tipi di legislazione.

- ◉ Il Diritto europeo e le legislazioni nazionali che disciplinano il diritto relativo alla concorrenza.
- ◉ Le Direttive europee e le legislazioni nazionali che riguardano la protezione dei diritti dei lavoratori.

Il Diritto europeo e le legislazioni nazionali che disciplinano il diritto relativo alla concorrenza.

Ratio legis

Con un'acquisizione o una fusione vi è il rischio che le nuove imprese o gruppi raggiungano una **posizione dominante** sul mercato a scapito dei loro consumatori e/o concorrenti, eliminando la concorrenza o sfruttando abusivamente la propria posizione (condizioni di monopolio o di oligopolio)

# Definizione della posizione dominante

Causa United Brands (1978)

La posizione dominante è la condizione di potere economico raggiunta da un'azienda che le consente di contrastare le regole di un'efficace concorrenza nella stessa area di mercato, permettendole di operare con una grande libertà di manovra rispetto ai concorrenti, ai clienti e, infine, ai consumatori.



# È vietato ad un'impresa detenere una posizione dominante sul mercato?

- ◉ No, se essa è il risultato di attività di ricerca, di crescita e di una sana concorrenza con altre aziende simili.
- ◉ Sì, se è il risultato di fusioni o pratiche abusive della posizione dominante al fine di "cancellare" la concorrenza, ridurre le spese per la ricerca e imporre i propri prezzi al mercato.

# Il Diritto europeo e le legislazioni nazionali che disciplinano il diritto relativo alla concorrenza.

- ◉ Per le acquisizioni e fusioni transfrontaliere, si applicano le procedure previste dal Diritto comunitario della concorrenza.
- ◉ Per le acquisizioni e le fusioni nazionali, ogni Paese applica la propria legislazione nazionale

# Il Diritto comunitario e le legislazioni nazionali che disciplinano il diritto relativo alla concorrenza.

Si applica:

- ◉ alle imprese con sede in un Paese dell'UE
- ◉ alle imprese che operano in un Paese dell'UE

# Diritto comunitario della concorrenza

- ◉ E' incluso nel Trattato delle Comunità europee (Articoli 81-86)
- ◉ Direttive europee 78/855/CEE e 82/891/CEE
- ◉ Regolamento 1/2003 in vigore dal 1.5.2004
- ◉ Direttiva europea 2005/56/CE
- ◉ Direttiva europea 2011/35/UE

# Trattato delle Comunità europee

Articolo 81 CE - Sono proibiti gli accordi **orizzontali e verticali** mirati a limitare la concorrenza. Salvo i casi in cui:

- Essi migliorano la produzione o la distribuzione o favoriscano il progresso tecnologico.
- Essi sono necessari al fine di tale miglioramento.
- Essi non escludono interamente la concorrenza.

# Trattato delle Comunità europee

Articolo 82 - Vieta l'abuso della posizione dominante di una o più aziende. Esempi:

- ◉ Riduzione della produzione finalizzata ad un artificiale aumento dei prezzi.
- ◉ Imposizione di condizioni particolarmente pesanti per i consumatori.
- ◉ Discriminazione arbitraria tra i consumatori.

# Applicazione del Diritto europeo della concorrenza.

Competenza:

- ◉ La Commissione europea.
- ◉ Le Autorità nazionali della concorrenza
- ◉ I tribunali nazionali

Validità:

- ◉ Gli accordi firmati in violazione all'articolo 81 sono nulli di diritto.
- ◉ Sanzione della Commissione europea e della Autorità nazionali in caso di violazione degli articoli 81 e 82.

# Sistema del Diritto comunitario della concorrenza in vigore.

## Efficacia

- ◉ decentramento
- ◉ ciò che non osta alle norme europee della concorrenza è ritenuto automaticamente lecito.

## Applicazione omogenea delle norme

- ◉ importanti poteri decisionali conferiti alla Commissione europea
- ◉ competenza della UE in materia di controlli in loco
- ◉ cooperazione sistematica tra le autorità nazionali della concorrenza e l'UE



# Diritto che disciplina la protezione dei diritti dei lavoratori.

## Ratio legis

Le fusioni ed, in genere, il trasferimento di un'impresa mette in serio pericolo gli interessi dei lavoratori in materia di esistenza stessa e di contenuto del rapporto personale di lavoro. Il Diritto per la protezione dei diritti dei lavoratori mira a conciliare la stabilità occupazionale con l'esercizio dell'attività professionale.

# Diritto che disciplina la protezione dei diritti dei lavoratori.

- ◉ Direttiva 77/187
- ◉ Direttiva 75/129
- ◉ Direttiva 75/129, che disciplina i trasferimenti di impresa e i licenziamenti di massa
- ◉ Direttive 94/45 e 2009/38 recanti disposizioni sui Comitati aziendali europei
- ◉ Direttiva 2002/14 relativa all'informazione ed alla consultazione

# Diritto che disciplina la protezione dei diritti dei lavoratori.

In caso di trasferimento di aziende ad altro imprenditore risultante da un cambiamento giuridico o da una fusione, i diritti e gli impegni dell'ex datore di lavoro derivanti dal contratto di lavoro o dal rapporto di lavoro (dopo il trasferimento) passano al nuovo datore di lavoro. Essi sono ambedue responsabili del rispetto dei contratti collettivi.

Diritto che disciplina la protezione dei diritti dei lavoratori.

Attenzione! Cruciale è il tempo in cui viene eseguito il trasferimento

Diritto che disciplina la protezione dei diritti dei lavoratori.

Attenzione! Obbligo posto al datore di lavoro di informare e consultare i rappresentanti dei lavoratori al fine di evitare o ridurre i licenziamenti e il relativo impatto sui lavoratori.

# Informazione e consultazione

- ◉ Data
- ◉ Motivi della fusione o dell'acquisizione
- ◉ Effetti economici, legali e sociali
- ◉ Misure che influenzeranno i lavoratori

# Informazione e consultazione

- ◉ Quando?
- ◉ Con quali rappresentanti?
- ◉ Tutte le informazioni utili
- ◉ A quale livello interviene l'obbligo?

# Informazione e consultazione sui licenziamenti di massa

- ◉ Motivi dei licenziamenti
- ◉ Numero e categorie di lavoratori in via di licenziamenti
- ◉ Criteri di selezione dei lavoratori
- ◉ Periodo del licenziamento
- ◉ Metodo di calcolo dell'eventuale indennizzo ulteriore



# Informazione e consultazione - Efficacia

- ◉ Dove sono stati rispettati questi obblighi, sono state avviate misure per la riduzione degli effetti sfavorevoli sui lavoratori.
- ◉ La legislazione comunitaria non stabilisce una procedura specifica per le consultazioni né un modello di rappresentanza dei lavoratori.
- ◉ Non esiste il vincolo che la consultazione debba sfociare su un accordo.
- ◉ Ampie soluzioni per la regolamentazione mediante le legislazioni nazionali.

# Informazione e consultazione - Legislazioni nazionali

- ◉ Danimarca, Germania, Regno Unito.  
Solo l'azienda in via di fusione ha l'obbligo di informazione/consultazione con i propri dipendenti.
- ◉ Francia Codice del Lavoro: informazione e consultazione con il comitato aziendale prima della decisione del CdA  
Rischio di annullamento della fusione

# Informazione e consultazione - Legislazioni nazionali

- ◉ Germania. Per le aziende di oltre 20 persone, consultazione con il comitato aziendale, di oltre 100 persone consultazione con la Commissione Economica in cui partecipano i lavoratori.
- ◉ Olanda. Codice delle fusioni. Tempestiva informazione del comitato aziendale o del sindacato sui motivi e effetti sui rapporti di lavoro. Diritto di ricorrere ai tribunali

# Informazione e consultazione - Legislazioni nazionali

- Italia. Notifica scritta almeno 25 giorni prima. Entro 7 giorni, i lavoratori chiedono informazione e consultazione con l'ex ed il nuovo datore di lavoro. 7 giorni per l'inizio delle consultazioni e 10 per concluderle
- Belgio. Diritto all'informazione ed alla consultazione fortemente sancito.

# Informazione e consultazione - Legislazioni nazionali

- ◉ Spagna. Diritto all'informazione come anche gli azionisti, 1 mese prima dell'Assemblea Generale. Diritto ad una notifica scritta relativa agli effetti sui rapporti di lavoro ed almeno 15 giorni per il relativo esame.

# Informazione e consultazione - Ruolo dello Stato

- ◉ Italia, Finlandia, Francia, Olanda. Diritto dei governi di contrastare le fusioni.
- ◉ Spagna, Danimarca, Gran Bretagna, Irlanda. Limitato diritto di reazione, dipende dalle dimensioni e dall'importanza della fusione.

# Informazione e consultazione - Comitati aziendali europei

- ◉ Tentativo da parte del datore di lavoro di non informare tempestivamente i comitati aziendali europei.
- ◉ Caso della sentenza Renault (1997, tribunale di Nanterre)