



Economia Aziendale Online

# Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences  
International Quarterly Review

Gruppi Aziendali. Tipologia, strutture  
e Fattori Genetici

Piero Mella

Pavia, Febbraio 2020  
Vol. 10 - N. 4/2019

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)  
[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)



PaviaUniversityPress

---

Electronic ISSN 2038-5498  
Reg. Trib. Pavia n. 685/2007 R.S.P.

# Gruppi Aziendali. Tipologia, strutture e Fattori Genetici

Piero Mella<sup>1</sup>

*Full Professor*

*Department of Economics  
and Management.*

*University of Pavia, Italy*

*Corresponding Author:*

*Piero Mella*

*University of Pavia, Via S.*

*Felice 5, 27100 Pavia, Italy*

*Email: piero.mella@unipv.it*

**Cite as:**

Mella, P. (2019). Gruppi Aziendali. Tipologia e Fattori Genetici. *Economia Aziendale Online*, 10(4), 677-709.

**ABSTRACT**

Lo sviluppo dimensionale delle imprese può avvenire o per assorbimento di unità economiche già esistenti (incorporazione o fusione) o per acquisizione di partecipazioni di controllo. Nel primo caso si formano aziende divise (sia territorialmente sia economicamente); nel secondo, hanno formazione i gruppi aziendali e, in particolare, i gruppi societari nei quali ogni azienda è collegata ad altre a causa di particolari legami di gruppo e perde, almeno parzialmente, la propria individualità economica, ma mantiene completamente la propria autonomia giuridica.

In questo studio si considerano alcuni grandi fenomeni economici che hanno contribuito alla formazione dei gruppi di imprese e alcuni fattori, che possono incentivare la formazione di gruppi con strutture più o meno complesse. Sono presentate le strutture assunte dai gruppi, le loro mappe di controllo e le teorie del gruppo. Tralascierebbe i limiti di un articolo l'analisi particolareggiata dei fattori che stanno alla base della genesi dei gruppi. Viene considerato con un certo dettaglio il fattore genetico fondamentale, connesso all'economicità ed all'efficienza produttiva, economica e finanziaria.

The dimensional development of companies can take place either by absorption of existing economic units (incorporation or merger) or by acquisition of controlling interests. In the first case, unitary companies are formed but segmented both territorially and economically; in the second, the corporate groups are created and, in particular, the corporate groups in which each company is connected to others due to particular group ties – which are examined in detail – and loses, at least partially, its economic individuality, but completely maintains its legal autonomy.

This paper considers some major economic phenomena that have contributed to the formation of groups of companies and some factors, which can encourage the formation of groups with more or less complex structures. The structures assumed by the groups, their control graphs and group theories are presented. A detailed analysis of the factors underlying the genesis of the groups would go beyond the limits of this article; only the fundamental genetic factors related to the economic and productive, economic and financial efficiency is considered in some detail.

**Keywords:** genesi dei gruppi aziendali, gruppi societari, gruppi propri e impropri, legami di gruppo, teorie del gruppo, strutture dei gruppi, D. LGS. 127/91, saggi di compartecipazione

**Section:** *Editorial Board's  
Review*

---

## 1 –Introduzione. Dalle “Imprese Monolitiche” ai Gruppi.

Il “sogno” di ogni imprenditore è quello di aumentare le proprie dimensioni economiche – produzione e fatturato – così da acquisire un potere di mercato, sui fornitori e sulla domanda; per fare questo molte imprese hanno limitato, o addirittura dominato, la concorrenza. Due sono le forme storiche per realizzare questo “sogno”: da un lato, la creazione delle cosiddette *imprese monolitiche*, cioè grandi strutture produttive, pressoché autosufficienti, che non avevano bisogno di ricorrere al mercato per rifornirsi della maggior parte delle materie e dei macchinari e dei mezzi di trasporto; dall’altro, la *formazione dei Trust*, arrivando a strutture di monopolio o di oligopolio.

Nel Medioevo e nel Rinascimento, per esempio, i mercanti-imprenditori, che formavano il comparto tessile, esternalizzavano la produzione di capi di abbigliamento da commercializzare formando una rete domestica denominata *putting-out system*: acquistavano direttamente le materie prime e i coloranti da varie regioni del mondo e le affidavano a piccole imprese artigiane specializzate nelle diverse fasi delle lavorazioni, tessitura, coloritura e design (Williamson, 1985). La mancanza di un efficiente sistema di trasporti e, soprattutto, di un sistema informativo in tempo reale, che consentisse un efficace coordinamento dei processi, rese necessario organizzare in un’unica impresa le differenti lavorazioni esternalizzate dando vita alla grande impresa integrata, statunitense e tedesca in particolare, soprattutto nel settore manifatturiero (Williamson, 1973) – in grado di svolgere interamente i processi per procurarsi materie, per lavorarle e per ottenere i prodotti finiti completi e complessi, per trasportarli e distribuirli. Un fenomeno analogo si sviluppò, in tempi relativamente recenti, anche a Pavia negli anni antecedenti la Seconda guerra mondiale con la creazione della Necchi, un’*impresa monolitica* produttrice di macchine da cucire distribuite in tutto il mondo. Tale azienda era autosufficiente: le sue fonderie consentivano di ottenere i pianali di ghisa; reparti interni producevano le bobine con processi di studio e di progettazione innovativi; dalla normale bobina domestica si brevettò la bobina a zig-zag negli anni ‘30; dopo l’adozione del motore elettrico, e l’abbandono del pedale, appositi reparti producevano i componenti necessari. Un reparto studi e design progettava forme all’avanguardia per funzionalità e per estetica tanto che una macchina da cucire Necchi della serie “Mirella” è esposta al Metropolitan Museum of Modern Art di New York. Perfino la formazione professionale era svolta in forma autarchica; le “Scuole Necchi” formavano gli operai ed i tecnici necessari per una produzione industriale di dimensioni rilevanti e tecnologicamente avanzata; le “case Necchi” erano quartieri di case popolari per dipendenti Necchi (fonte aziendale).

L’aumento delle dimensioni economiche delle imprese monolitiche rese presto evidente la crescente complessità gestionale; l’innovazione tecnologica e la competizione hanno reso sempre più complessi i prodotti ampliando la complessità produttiva. Il Modello FORD T era composto di 700 parti, mentre nelle autovetture moderne i componenti sono migliaia. I problemi di controllo gestionale divennero altrettanto evidenti; vennero creati sistemi burocratici aziendali così complessi da risultare, spesso contraddittori, generando conflitti di competenze, di controllo e di autorità, come è stato magistralmente dimostrato da Greiner nel suo noto Modello (Greiner, 1972, 1988; Mella & Pellicelli M., 2008).

L’incremento della complessità derivante dall’aumento dimensionale delle imprese unitarie è stato ulteriormente amplificato dalla internazionalizzazione e dalla globalizzazione. Alla complessità la grande impresa integrata ha risposto con due principali strategie: da un lato la “disintegrazione” del monolite con la creazione di aziende specializzate nelle operazioni delle diverse fasi dei processi produttivi; le grandi imprese con produzioni complesse si sono specializzate in una parte soltanto dell’intera attività, quella formante il “core” del processo, esternalizzando altre parti a suppliers specializzati. Nella costruzione automobilistica, ad

esempio, alcune imprese sono specializzate nell'iniezione (Bosch), altre nei sistemi elettrici, altre ancora nel sistema frenante (Brembo). Grazie alla specializzazione produttiva, ad ogni livello di produzione, l'outsourcing divide la crescente complessità in parti più facilmente gestibili. Per evitare che l'outsourcing si trasformi in un fattore di rischio per l'impresa che richiede i servizi esterni, si sviluppa spesso un processo di controllo delle imprese esterne fornitrici. Le imprese abbandonano la "struttura monolitica" e passano "al mercato" per l'acquisizione dei loro fattori produttivi (Williamson, 1985; Mella & Pellicelli M., 2012).

La "disintegrazione" delle imprese monolitiche integrate porta, quasi in modo "naturale", alla formazione di gruppi aziendali, costituiti da imprese specializzate in qualche fase del processo produttivo o da imprese che forniscono servizi specializzati alle imprese che vogliono ridurre la complessità produttiva e manageriale/organizzativa derivante dalla grande dimensione e che controllano le imprese fornitrici attraverso partecipazioni azionarie nel capitale di queste (Cassandro, 1962; Azzini, 1968).

## 2 – Dai Trust ai Gruppi.

La seconda forma per arrivare a controllare il mercato è stata la costituzione di Trust, un istituto tramite il quale si assegna a un fiduciario la gestione di propri beni, che John Rockefeller ebbe l'idea di estendere anche alle società, così che un soggetto unico potesse gestire una pluralità di imprese, quasi sempre dello stesso settore, pur senza possederne le azioni, formando complessi economici unitari di grandi dimensioni, in grado di dominare il mercato. Il Trust si diffuse tra i grandi imprenditori dando vita a monopoli e oligopoli potentissimi nei settori del petrolio, dell'acciaio, del tabacco, dei trasporti ferroviari e delle materie prime agricole. La presenza di mono/oligopoli produsse due svantaggi per la Società; vennero danneggiati i piccoli e medi imprenditori, da un lato, e si attuò un controllo su prezzi, a danno dei consumatori. Per questo si cercò sempre di porre in atto misure per contrastare i Trust/monopolisti con norme *ad hoc*, denominate appunto, *norme antitrust*. Nel luglio 1890, negli USA, venne approvata una legge federale, su Proposta dal senatore John Sherman (lo Sherman Antitrust Act), che dichiarava i Trust illegali, ergo i monopoli, in quanto giudicati lesivi della concorrenza e dello sviluppo dei liberi mercati (Duignan, 2018). Dopo avere bandito i Trust, venne gradualmente consentita la possibilità che le società potessero acquisire partecipazioni di capitale in altre corporations, legalizzando le *holding* come forme di aggregazione aziendale. La legalizzazione dei gruppi fu lo strumento per la costituzione di nuove grandi imprese in sostituzione di trust ma, contrariamente ai trust, queste imprese potevano essere controllate da vari organismi pubblici quali la SEC (o Securities and Exchange Commission) negli USA e la CONSOB in Italia.

Anche oggi i colossi internazionali che operano in grandi dimensioni, espandendosi per effetto della globalizzazione o, addirittura "born global" (Hagen & Zucchella, 2014) presentano una struttura a gruppo, come si osserva per la Ford, la General Motors, la FCA, la Volkswagen, l'IBM, la Nestlé, l'Unilever, la Procter & Gamble e molti altre aziende globalizzate.

Pur se in forma di gruppo, anche oggi le aziende non possono detenere posizioni di monopolio. Pressoché tutti gli Stati e le organizzazioni di Stati hanno emanato norme – che ancora vengono denominate "norme anti-Trust" – prevedendo anche apposite strutture organizzative pubbliche, le Autorità anti-trust, per controllare l'attività delle grandi aziende e, all'occorrenza, applicare sanzioni previste dalle norme anti-Trust. Negli USA tali norme sono incluse nello Sherman Antitrust Act citato più sopra. Ricordo anche che, in Europa, il Trattato di Roma del 1957, agli artt. 101 e seguenti, prevedeva clausole per disciplinare le fattispecie delle "intese restrittive" e dell'"abuso di posizione dominante".

In Italia, è in vigore la legge n. 287 del 10 ottobre 1990 che prevede "Norme per la tutela della concorrenza e del mercato" le quali individuano due fondamentali forme di violazione: l'abuso di posizione dominante e l'intesa restrittiva della concorrenza e istituiscono l'Autorità Garante

della Concorrenza e del Mercato (online) che controlla la Concorrenza e svolge la Tutela del Consumatore.

Concorrenza - Se le imprese, invece di competere tra loro, si mettono d'accordo e coordinano i loro comportamenti sul mercato restringono la concorrenza, danneggiando i consumatori o gli altri concorrenti. L'Antitrust vigila perché questo non accada e sanziona chi viola la legge.

Tutela del consumatore - Nel 2007, nel dare attuazione ad una direttiva europea (29/2005/CE), le competenze sono state ampliate: è stata introdotta la tutela del consumatore contro tutte le pratiche commerciali scorrette delle imprese nei confronti dei consumatori. Se un'impresa tenta di falsare le scelte economiche del consumatore, ad esempio, omettendo informazioni rilevanti, diffondendo informazioni non veritiere o addirittura ricorrendo a forme di indebito condizionamento, l'Antitrust può intervenire anche in via cautelare e imponendo sanzioni ... (Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, webpage, on line)

Solo lo Stato può derogare ai criteri dell'Antitrust quando ricorrono casi di "Pubblica Utilità", con la creazione di *monopoli pubblici*, come sancito in Italia dall'art. 43 della Costituzione della Repubblica Italiana.

A fini di utilità generale la legge può riservare originariamente o trasferire, mediante espropriazione e salvo indennizzo, allo Stato, ad enti pubblici o a comunità di lavoratori o di utenti determinate imprese o categorie di imprese, che si riferiscano a servizi pubblici essenziali o a fonti di energia o a situazioni di monopolio ed abbiano carattere di preminente interesse generale (Costit. Art. 43).

La possibilità di ricorrere al controllo tramite gruppi è ampiamente utilizzata anche nella Amministrazioni Pubbliche, al fine di organizzare meglio l'attività di molteplici servizi offerti al cittadino e alle aziende (Farneti & Padovani, 2010).

### **3 – Integrazione e Disintegrazione, Internazionalizzazione e Globalizzazione come Fonti Genetiche dei Gruppi**

I due casi trattati nei due paragrafi precedenti interpretano uno dei processi fondamentali di formazione dei gruppi societari, quello che porta alla *disintegrazione* di un'unitaria struttura: *trust* o *impesa monolitica*; i gruppi, tuttavia, si originano anche tramite un processo speculare di *integrazione* tra aziende autonome per formare un'unità economica più ampia. Il processo di *integrazione* porta all'aggregazione di più unità produttive autonome, aventi *individualità giuridica*, ciascuna caratterizzata da un distinto *soggetto operativo decisionale* che, a seguito dell'integrazione, *unificano il controllo centrale* assegnandolo ad un'unità centrale (sia essa o no appartenente al gruppo) che formula le strategie, le politiche ed orienta sia gli scambi infragruppo sia la distribuzione operativa dei processi. L'integrazione è caratterizzata da vari gradi. Il gruppo può essere considerato quale forma intermedia tra l'integrazione di grado massimo e quella di grado minimo.

L'*integrazione di grado massimo* si manifesta con la *fusione* tra imprese giuridicamente autonome. Da un punto di vista della potenzialità economica, la differenza tra un gruppo ed un'impresa derivante da fusione può apparire abbastanza ridotta; in entrambi i casi sorge una nuova unità sottoposta alla volontà di un unico soggetto; la differenza è rilevante, invece, è dal punto di vista giuridico, poiché nella fusione le varie unità perdono la loro individualità giuridica, per dare luogo a un'entità giuridicamente autonoma che comprende tutte le precedenti. Il gruppo si distingue anche dalla cosiddetta "azienda divisa geograficamente", che svolge la propria unitaria attività economica attraverso filiali o branches, ubicate in diversi "luoghi"; l'azienda divisa è, pertanto, giuridicamente ed economicamente unitaria anche se svolge l'attività economica in forma frazionata. Nel gruppo, invece, ogni unità perde, totalmente o parzialmente, la propria individualità economica, ma mantiene completamente la propria autonomia giuridica. L'*integrazione di grado*

*minimo* si appalesa in collusioni e accordi limitati tra aziende giuridicamente ed economicamente indipendenti (cartelli, pools, corners).

Per processo di *disintegrazione* – o *enucleazione* – si intende il processo tramite il quale da un'unica azienda si scorporano unità operative dotate di autonomia giuridica. Si attua, quindi, un frazionamento dell'unitaria azienda che si smembra in più componenti, giuridicamente individuabili pur se economicamente ordinate a sistema di unità operative. Anche la disintegrazione ammette vari gradi. Il massimo grado si presenta quando da un'unica impresa si originano più imprese giuridicamente ed economicamente autonome. Il minimo grado si manifesta quando un'impresa unitaria si struttura in forma di azienda divisa geograficamente.

Forma intermedia tra le precedenti è quella che adduce alla formazione di gruppi mediante successivi processi di aggregazione o di scorporazione. Tecnicamente, l'aggregazione in gruppi partecipativi può manifestarsi sia mediante acquisto di partecipazioni di comando di aziende già esistenti sia tramite costituzione di nuove unità in forma societaria delle quali si sottoscrivono sin dall'inizio le azioni formanti il capitale di controllo. Questi due processi genetici dei gruppi sono osservabili facilmente negli ultimi decenni che hanno visto lo sviluppo della internazionalizzazione e della globalizzazione dei business e delle imprese che di sviluppano.

La *globalizzazione* è, a mio giudizio, il processo capitalistico più rilevante della storia, un processo avviato nel secolo scorso, e tuttora in corso, che già nel 1928 Don Sturzo aveva profetizzato come inevitabile e irreversibile, scrivendo le seguenti significative parole:

Alcuni hanno timore della potenza enorme che ha acquistato e acquista sempre più il capitalismo internazionale che, superando confini statali e limiti geografici, viene quasi a costituire uno stato nello stato. Tale timore è simile a quello per le acque di un fiume; davanti al pericolo dello straripamento, gli uomini si sforzano di garantire città e campagne con canali, dighe e altre opere di difesa: nel medesimo tempo lo utilizzano per la navigazione, l'irrigazione, la forza motrice e così via. Il grande fiume è una grande ricchezza e può essere un grave danno: dipende dagli uomini, in gran parte, evitare questo danno. Quello che non dipende dagli uomini è che il fiume non esista. Così è del grande fiume dell'economia internazionale. La sua importanza moderna risale alla grande industria del secolo scorso: il suo sviluppo, attraverso invenzioni scientifiche di assai grande portata nel campo della fisica e della chimica, diverrà ancora più importante, anzi gigantesco, con la razionale utilizzazione delle grandi forze della natura. Nessuno può ragionevolmente opporsi a simile prospettiva: ciascuno deve concorrere ad indirizzare il grande fiume verso il vantaggio comune [...]. Contro l'allargamento delle frontiere economiche dai singoli stati ai continenti, insorgono i piccoli e grandi interessi nazionali, ma il movimento è inarrestabile; l'estensione dei confini economici precederà quella dei confini politici. Chi non sente ciò, è fuori dalla realtà (L. Sturzo, 1928, pp. 242-243).

Per meglio comprendere la pervasività del processo di globalizzazione, *uno dei più rilevanti processi genetici dei gruppi*, occorre ricordare che nessuna impresa può esistere e operare isolatamente; la sua esistenza presuppone che sia inserita in una rete produttiva, nella quale risulta fisiologicamente connessa ad altre imprese, di input o di output, tramite la rete dei flussi materiali e immateriali, che la stessa rete produce e dei quali si alimenta, così che solo il mantenimento della rete consente alle imprese, che costituiscono i suoi nodi, di funzionare durevolmente (Mella, 2019). Con questo modello appare chiaramente che il soddisfacimento di qualunque tipo di domanda di qualsivoglia specie di bene materiale o servizio deriva dal risultato dell'attività della rete produttiva, formata dall'interconnessione tra le aziende che producono, in flussi continui, materie di ogni tipo, componenti meccanici, elettrici, elettronici, informatici, macchinari e attrezzature per ogni processo o fase, nonché dalle aziende distributrici. A questa rete si sovrappone quella delle imprese finanziarie che, producendo i flussi finanziari, alimentano gli investimenti. Se ogni giorno possiamo fare il pieno alla nostra automobile, non lo dobbiamo alla stazione di servizio che distribuisce il carburante e nemmeno alla compagnia petrolifera o alla raffineria: centinaia di imprese compongono la rete che consente di realizzare e di mantenere le stazioni di estrazione e tutti i loro macchinari e strumenti, di posare migliaia di chilometri di oleodotti con macchinari specifici, di realizzare le raffinerie, i trasporti e la distribuzione alle pompe.

Con il modello della rete produttiva diventa, allora, relativamente semplice comprendere il senso della globalizzazione che può essere interpretata come il processo di progressiva e accelerata interconnessione unità produttive locali e nazionali, per formare una rete unica che “avviluppa” l’intero globo, diventando, appunto, globale; una rete nella quale le connessioni tra le imprese-nodi consentono la diffusione delle innovazioni a velocità sempre più elevata, migliorando la produttività e la qualità dei beni e dei servizi e consentendo il miglioramento, seppur ancora ineguale, del benessere globale (Ulrich, 1999).

Per internazionalizzazione si intende il processo strategico con il quale un’impresa, nata e ubicata in un certo Paese, entra nella rete produttiva transnazionale, estendendo stabilmente i propri flussi con nodi-aziende ubicati in altri Paesi. Mentre la globalizzazione è un fenomeno esogeno alle imprese, anche se da esse stesse sviluppato, la loro internazionalizzazione e la formazione delle imprese globali sono processi imprenditoriali, quindi prodotti dalle strategie aziendali finalizzate alla crescita dimensionale e al miglioramento dell’efficienza.

L’impresa si può internazionalizzare seguendo differenti percorsi strategici:

- può collegarsi stabilmente ad imprese di fornitori, oppure a mercati di output, o ad altre aziende produttrici, distributori o consumatori;
- può aggiungere altre unità produttive con la creazione di filiali estere, mediante processi di offshoring o con l’acquisizione di unità produttive estere, sempre con l’obiettivo di rendere più efficienti i flussi di input o di output;
- può dare vita a gruppi di aziende operanti in differenti luoghi, o specializzate in differenti fasi del processo di acquisto-produzione-commercializzazione.

L’impresa globale segue una differente strategia di globalizzazione. Essa supera quella internazionale, perché non solo acquista oppure vende in diversi Paesi esteri, ma produce con molteplici unità produttive dislocate in diversi stati, vendendo in altri stati ancora differenti per raggiungere nuovi mercati geografici. Per descrivere la differenza tra impresa internazionale e impresa globale, ritengo sia utile richiamare il pensiero di Alberto Quadrio Curzio (2008) che, in una intervista alla RAI sul tema “Dall’impresa multinazionale all’impresa globale”, così chiaramente affermava:

... mentre le imprese multinazionali sono caratterizzate dall’aver un paese di origine storica dominante, le imprese globali non hanno più un paese di origine storica di rilevanza prevalente. Vi sono ormai delle imprese globali che hanno al di fuori del loro paese di origine storica più del 70% delle vendite, del patrimonio, degli occupati. Ora, se un’impresa avesse fuori dal paese d’origine storica solo il 70% delle vendite, ma avesse ancora la maggior parte del patrimonio degli occupati nel paese di origine storica, potremmo parlare di un’impresa internazionalizzata o anche di un’impresa multinazionale. Ma quando l’impresa ha sia patrimonio che occupati in misura superiore al 70% al di fuori del paese d’origine, questa non è più un’impresa multinazionale ma è ormai un’impresa di tipo globale. Quindi queste imprese dislocate in vari punti del globo, si spostano e si localizzano nei mercati a seconda delle convenienze che il mercato stesso offre (Quadrio Curzio, intervista).

L’impresa globalizzata è, normalmente, un’impresa pluri-prodotto e multi-business, che ottiene e commercializza i propri prodotti in più Paesi e sviluppa i vari business in diversi stati, con unità giuridicamente autonome, assumendo la tipica conformazione del gruppo societario.

Mentre globalizzazione e internazionalizzazione rappresentano il fondamentale processo di *integrazione* per la formazione dei gruppi, non bisogna sottovalutare il processo genetico di *disintegrazione* che opera in molteplici circostanze ma, soprattutto nei casi di ristrutturazioni organizzative che si rendono necessarie quando le imprese sono diventate “troppo grandi” e l’organizzazione non è più in grado di fronteggiare la *complessità produttiva* o *organizzativa*, nemmeno con forme di *burocratizzazione* delle procedure e dei processi, come chiaramente teorizzato da Greiner nel suo noto modello (Greiner, 1972, 1988). Riporto, a titolo esemplificativo, il processo di “bunsha” una tecnica organizzativa proposta da Kuniyasu Sakai e Hiroshi Sekiyama – nel testo *Bunsha: dividere l’azienda e rianimare i dipendenti* (1988) – come strumento per fronteggiare la “crisi di burocrazia” dell’ultima fase del modello Greiner; con l’aumento

dimensionale crescono i rischi di controllo, di coordinamento e per superarli inevitabilmente si arriva a creare “dinosauri burocratici” nei quali le menti migliori sono sempre più impegnate a “riempire moduli”. La tecnica del “bunsha” (lett. trasfusione), prevede di “dividere l’impresa” proprio con il fine dichiarato di “evitare” che questa si ingrandisca oltre i limiti della convenienza organizzativa, come dichiara uno degli autori un imprenditore che aveva creato una grande impresa con diverse unità operative.

Un giorno andai in una società, aprii la porta e chiamai. Non mi rispose nessuno. Erano tutti impegnati a prendere il caffè ed a chiacchierare, Un'altra volta ebbi una sgradevole esperienza. Scoprii che avevano fatto finta di non sentirmi e mi ignoravano. E' piacevole stare in una azienda simile?. Me lo chiedo, anche se non sono affari miei (Sakai, 1988).

Il “bunsha” agisce, quindi, in senso opposto a quello della espansione: “piccolo è bello” è la parola d’ordine del “bunsha”, alla quale si risponde con la contro parola “piccolo è efficienza e felicità”. Il “bunsha” non è solo una *tecnica* ma una vera e propria *filosofia*.

La *tecnica* prevede che quando un’impresa raggiunge dimensioni tali per cui si creano inefficienze organizzative relative alla direzione, al coordinamento e alla motivazione dei dipendenti, occorre creare una nuova impresa con i seguenti vincoli:

- la nuova impresa è creata da un dirigente della impresa madre che diventa amministratore autonomo della nuova impresa;
- i lavoratori della nuova impresa devono essere scelti tra i “migliori” dipendenti della casa madre;
- la nuova impresa deve essere completamente autonoma dalla casa madre e il suo amministratore può, anzi deve, agire in concorrenza con la casa madre, anche nel reperimento dei clienti, dei capitali e dei fornitori.

Seguendo queste regole, la nuova impresa parte avvantaggiata in quanto può contare su dipendenti già formati e tra i migliori in circolazione; dopo il salasso “... *il sangue della casa madre diventerà ancora più denso di prima e la casa madre potrà allevare dipendenti più competenti di prima*” (Sakai). Il processo porta una espansione di tipo cellulare, elastico e flessibile, pronto ad adattarsi a qualunque stimolo, mentre le fusioni portano ad un “corpo” sempre più grande, sempre più rigido e lento, quindi sempre più inefficiente da un punto di vista organizzativo.

La *filosofia* del “bunsha” auspica che l’impresa debba puntare all’economicità non finalizzata al capitale e ai risultati economici, ma congiunta alla “felicità” dei dipendenti che tale economicità devono realizzare, mettendoli nella condizione di sviluppare un lavoro creativo, autonomo, come sempre avviene in una impresa “piccola”, senza dovere sottostare ad alcun giogo, proprio come nelle prime fasi di sviluppo delle organizzazioni indicate nel modello Greiner. Tutti gli uomini istintivamente vorrebbero lavorare sotto un “cielo azzurro”, senza interferenze”.

Pertanto, spesso, le grandi imprese dividendosi in unità distinte, anche con autonomia gestionale, assumono di norma la struttura di gruppo.

#### **4 – Una Sintesi. Definizioni. Gruppo Aziendale e Gruppo di Imprese. Gruppi Propri e Impropri**

Dalle considerazioni svolte nei precedenti paragrafi possiamo arrivare a considerare due possibili definizioni di gruppo:

- 1) definizione *economica*, che porta alla nozione di *gruppo aziendale*;
- 2) definizione *giuridica*, che porta a configurare la nozione di *gruppo di (tra) imprese*.

Per comprendere la differenza tra tali definizioni è necessario, preliminarmente, ricordare le nozioni di impresa in senso economico e di impresa in senso giuridico.

Un'*impresa in senso economico* è un'unità di produzione (*entity*) che sviluppa una unitaria trasformazione imprenditoriale, finanziaria, economica e produttiva controllata da un'unica autorità imprenditoriale (Mella, 2014). Ciò indipendentemente dalla forma giuridica assunta e dalla struttura dei business posti in essere.

Un'*impresa in senso giuridico* è un soggetto di riferimento di rapporti giuridici inerenti una data attività di produzione o di scambio; è il soggetto cui pertiene la titolarità dei diritti e degli obblighi connessi alla gestione di tale attività. Per es. l'art 2082 del cod. civ. recita: "È *imprenditore* chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi."

*Definizione economica* – Un gruppo aziendale si può allora definire come un'*impresa in senso economico* che sviluppa l'*unitaria trasformazione imprenditoriale, finanziaria, economica e produttiva* - tipica di una impresa - attraverso una pluralità di unità operative che assumono la forma di imprese in senso giuridico, tutte, però, sottoposte ad una direzione unitaria (Figura 1).

*Definizione giuridica* – Un gruppo di imprese è un'unità (entità) economica formata da una pluralità di imprese (sottinteso: in senso giuridico) sottoposte a direzione unitaria (gestite unitariamente) da parte di una impresa o di un soggetto.



**Figura 1 – Gruppo come impresa economica unitaria**

Quattro osservazioni:

1) entrambe le definizioni – economica e giuridica – pongono l'accento sul fatto che per l'esistenza di un gruppo è necessario osservare: (a) una pluralità (almeno due) di imprese giuridicamente perfette; (b) una *direzione unitaria* che indirizzi la gestione di tutte, garantendo lo svolgimento di un'*unitaria trasformazione imprenditoriale*;

2) nella *definizione economica* il gruppo è una *unità* che si può scomporre in unità operative rappresentate dalle imprese giuridicamente perfette ma *economicamente non autonome*; si parla infatti di *gruppo aziendale*; nella *definizione giuridica* il gruppo è la risultante della osservazione congiunta di imprese giuridiche perfette ma interrelate tramite la direzione unitaria; si parla, infatti, di *gruppo di (tra) imprese*;

3) in entrambe le definizioni il gruppo *non è una entità giuridica autonoma*; in senso economico esso è una impresa la cui forma giuridica non è riconosciuta, attualmente, dal nostro ordinamento; in senso giuridico il gruppo non è una impresa ma opera attraverso imprese, le uniche riconosciute dall'ordinamento;

4) le imprese (giuridiche) che formano il gruppo possono essere individuali o societarie; se le unità del gruppo sono tutte imprese societarie, il gruppo si definisce *gruppo societario*.

Le precedenti definizioni possono essere sintetizzate nella seguente, che pone l'accento sull'aspetto del *controllo unitario della gestione* distinguendo tra soggetto *economico* (chi controlla), soggetto *giuridico* (chi è responsabile) e soggetto *operativo* (chi gestisce):

*Definizione generale* – il gruppo (aziendale o di imprese) è un'unità (entità) economica formata da una pluralità di unità aventi una loro *forma giuridica* “perfetta” (hanno un distinto e particolare “soggetto giuridico”; sono imprese giuridicamente perfette) ma sottoposte a controllo da parte dello stesso “soggetto economico”; la gestione del gruppo, di conseguenza, è *diretta unitariamente*; tutte le unità giuridiche del gruppo sono, cioè, sottoposte a “direzione unitaria” da parte di un unico “soggetto operativo”. Nel seguito, quando non sarà necessario specificarlo, impiegheremo il termine gruppo in senso di *gruppo di imprese* e il termine *impresa* per indicare le imprese giuridiche che formano il gruppo in quanto sottoposte a direzione unitaria.

Considerando l'entità che concretamente esercita il controllo unitario possiamo distinguere tra (Figura 2-a e 2-b)

a) *gruppi propri* (o aziendali) sono quelli nei quali il controllo unitario è esercitato dall'amministrazione di una tra le imprese (giuridiche) che formano il gruppo; tale impresa viene definita capogruppo o impresa madre (a volte: casa madre) o controllante; le altre, unità di gruppo, imprese figlie o controllate; la trasformazione imprenditoriale si attua nella capogruppo; essa, con le altre controllate, svolge le trasformazioni finanziaria, economica e produttiva dell'unitaria impresa gruppo (Figura 2-a). Il modo in cui hanno formazione i gruppi propri sarà esaminato più oltre (paragrafo 6).

b) *gruppi impropri* (o personali): sono quelli nei quali il controllo è esercitato dall'esterno, da un soggetto che non fa parte dell'amministrazione di alcuna delle imprese del gruppo; non si ha pertanto una capogruppo ma solo un soggetto che controlla unitariamente le trasformazioni finanziaria, economica e produttiva svolte nelle diverse imprese controllate (Figura 2-b).

I gruppi impropri (personali) si formano quando, per esempio:

a) un soggetto esterno possiede il pacchetto di controllo delle azioni nelle tre società X, Y e Z; in questo caso il gruppo è formato da X+Y+Z in quanto il soggetto è in grado di nominare il consiglio di amministrazione e i sindaci delle tre società ma non vi è una capogruppo; il soggetto potrebbe anche non intervenire materialmente nella gestione delle società che controlla; questi gruppi si formano anche quando le imprese sono controllate da un ente pubblico che nomina i loro organi;

b) le società X, Y e Z hanno il capitale distribuito tra diversi soci e nessuno ha la maggioranza in tutte le società; si può verificare l'esistenza di un gruppo improprio se i consigli di amministrazione (o la maggioranza dei membri) delle tre società sono costituiti dalle stesse persone;

c) tre società sono amministrate ciascuna da uno dei tre figli di Tizio e il capitale di ciascuna è detenuto per la maggioranza da Tizio; si può avere in questo caso il sospetto che si sia in presenza di un gruppo improprio anche se apparentemente le tre società operano in autonomia amministrativa.

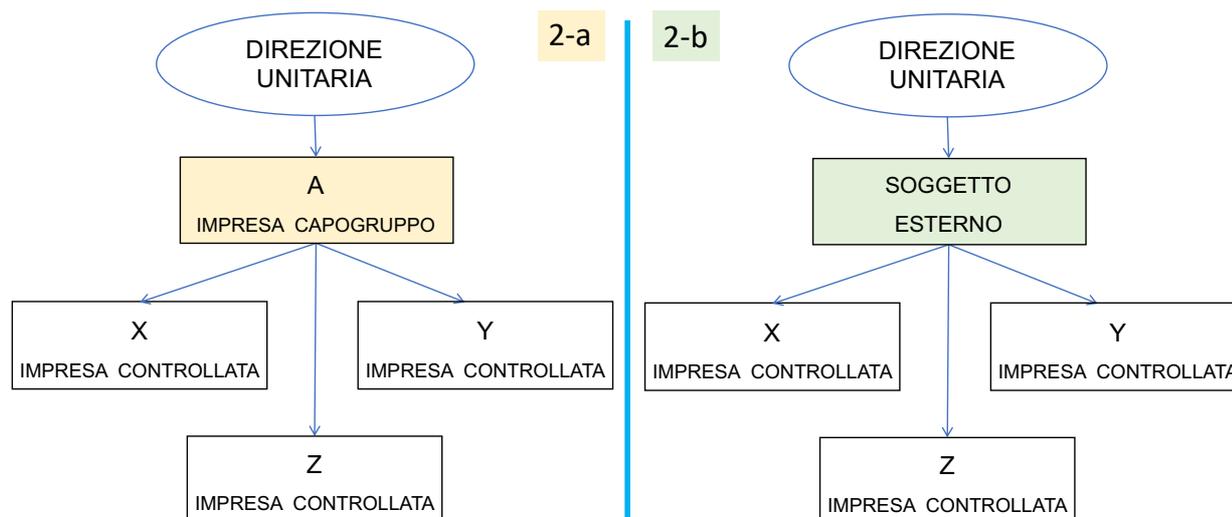


Figura 2 – Gruppi propri (aziendali) e impropri (personali)

## 5 – Tipi di Gruppi: Economici e Finanziari; Contrattualistici, Partecipativi e Vincolistici

Se consideriamo le differenti motivazioni che possono portare al controllo unitario sulle diverse imprese che formano il gruppo, possiamo distinguere tra:

a) *gruppo economico, o gestionale*, se il controllo è motivato prevalentemente da esigenze di gestione *operativa* unitaria, comune, al fine di sviluppare *sinergie* da una gestione unica centrale che coordina le gestioni particolari delle unità del gruppo. Nel gruppo è svolta unitariamente la trasformazione economica e la produttiva, con scarsa autonomia decisionale da parte degli amministratori (in senso giuridico) delle imprese controllate. Strettamente coordinate risultano le strategie e i programmi operativi. La trasformazione finanziaria è svolta unitariamente ma in via subordinata alle esigenze della gestione economica;

b) *gruppo finanziario o di investimento patrimoniale* (o gruppo *patrimoniale*), quando il controllo è motivato prevalentemente da esigenze patrimoniali, sia di investimenti di capitali per ottenerne le più elevate remunerazioni, sia di reperimento efficiente delle risorse finanziarie; l'aspetto finanziario-patrimoniale prevale su quello operativo per il quale viene data ampia autonomia alle controllate; si privilegia il coordinamento tra i capitali delle imprese controllate piuttosto che i processi produttivi da queste compiuti; è preminente la proprietà e il finanziamento del capitale investito nelle diverse imprese piuttosto che la gestione con esso compiuta. Nel gruppo finanziario è pertanto svolta in termini unitari principalmente la trasformazione finanziaria. Per questo la struttura di un gruppo *finanziario* è formata in genere da una impresa principale "costellata" di altre imprese, ciascuna dotata di ampia autonomia gestionale, ma controllata "in linea capitale" dalla impresa principale che ne fa propri gli usi ed i *capital gains*.

I due tipi di gruppo non sempre risultano chiaramente distinguibili; si possono considerare forme pure, estreme, con un'ampia possibilità di casi intermedi.

Abbiamo più volte osservato come un gruppo sia caratterizzato da una *direzione unitaria* ma non abbiamo ancora esaminato il problema di come sia possibile la formazione di *legami di gruppo* - vale a dire la costituzione di relazioni di potere tali da consentire una direzione unitaria; di

permettere, cioè, al soggetto che controlla (persona fisica o impresa) di imprimere indirizzi di gestione unitari alle imprese controllate - e quale sia la natura di tali legami.

Individuare i *legami di gruppo* significa individuare le vie secondo le quali un'impresa (o una persona fisica) possa acquisire il *potere di controllo* su una pluralità di aziende giuridicamente autonome, formalmente caratterizzate, per l'ordinamento giuridico, da un proprio, distinto, organo di amministrazione.

Tenuto conto delle alternative di formazione dei *legami di gruppo* - del modo in cui si origina il *potere di controllo* sulle imprese del gruppo - possiamo distinguere tre tipi di gruppi: (1) *gruppi contrattualistici*; (2) *gruppi partecipativi*; (3) *gruppi vincolistici*.

Nel seguito ci riferiremo direttamente ai *gruppi propri* anche se la maggior parte delle considerazioni mantiene la propria validità anche per i gruppi impropri.

(1) GRUPPI CONTRATTUALISTICI - Si ha la formazione di un "*gruppo contrattualistico*" quando due imprese, A e B, solitamente società, stipulano un "contratto" - denominato "di subordinazione" o "di dominio" - con il quale concordano formalmente di rinunciare alla loro indipendenza per formare un gruppo. Tale contratto rappresenta il *legame di gruppo*.

Nel contratto, A e B possono decidere:

(i) di assegnare il potere di controllo al soggetto operativo della A; la A diventa la capogruppo; la B è affiliata;

(ii) di stabilire congiuntamente la gestione comune mediante un comitato od un consiglio di direzione;

(iii) di demandare il supremo potere di controllo della gestione ad un soggetto "esterno" alle singole aziende scelto dalla controllante.

Osserviamo esplicitamente che i "contratti di dominio" non sono disciplinati nel nostro ordinamento giuridico. Si riscontrano, però, in Germania. Pertanto, se la società X italiana controlla la A, tedesca, la quale controlla la B, in virtù di un contratto di subordinazione giuridicamente ammesso in Germania, allora si forma il gruppo  $X \rightarrow A \rightarrow B$ .

(2) GRUPPI PARTECIPATIVI - Si ha formazione di un "*gruppo partecipativo*" quando un'impresa, la A, riesce a dominare la B mediante "controllo" dell'"ente giuridico" che caratterizza la B. Questa alternativa è tipica in tutti i casi in cui l'impresa B abbia forma giuridica di società (e di società per azioni, in particolare). La A - sia essa società, sia essa impresa in forma individuale - può controllare la B acquisendo una quota del capitale sociale di B sufficiente al controllo della società mediante dominio nelle assemblee di questa. La A diventa, allora, capogruppo.

Il *legame di gruppo* tra la A e l'affiliata B è rappresentato dai diritti connessi alla partecipazione "di controllo" che conferiscono alla A il potere di *nominare* o *revocare* il consiglio di amministrazione della B e, di conseguenza, di imprimere un indirizzo specifico alla gestione di questa unità. Più la percentuale di partecipazione di A nel capitale della B è elevata, più il *legame di gruppo* è saldo.

Il gruppo formato tra la A (partecipante) e la B (partecipata) si denomina gruppo "*partecipativo proprio*" (o, anche, gruppo verticale).

Osserviamo che affinché l'impresa A possa "dominare" la B (società) non è necessario che quella abbia sottoscritto l'intero capitale di questa. È sufficiente che possieda una partecipazione in misura tale da riuscire ad ottenere la maggioranza nelle assemblee della B. La percentuale di partecipazione necessaria dipende dalla composizione dell'insieme dei restanti soci della B. È utile, in relazione a ciò, distinguere le possibili entità delle "partecipazioni" in:

1. partecipazioni *totali*, o "*totalitarie*": si osservano quando la A detiene il 100% del capitale sociale della B;

2. partecipazione di *maggioranza assoluta*: si presentano quando la A detiene il 50% + x% “del capitale” della B;
3. partecipazioni di *maggioranza relativa*: la A raggiunge il 50% + x% dei voti “nelle assemblee” della B;
4. partecipazioni di *minoranza qualificata*: la A, senza detenere il 50% + x% del capitale, esercita una influenza notevole nelle assemblee, ma non il controllo di esse;
5. partecipazioni di *minoranza semplice*.

Solo se la A possiede le partecipazioni *sub 1.*, *sub 2.* e *sub 3.* diventa “controllante” della B. Negli altri casi la A si denomina, semplicemente, “collegata” alla B.

Può accadere che tra la A e la B non esistano legami di partecipazione ma che entrambe siano “controllate” da una persona fisica P che possieda il pacchetto azionario di maggioranza in entrambe. Come sappiamo, anche in questo caso A e B (non P) formano un *gruppo partecipativo improprio*.

(3) GRUPPI VINCOLISTICI - Si può avere formazione di un “gruppo vincolistico” quando tra la A e la B si instaurano rapporti e vincoli commerciali e/o finanziari di notevole rilevanza, intensità e rischio, quali: contratti di somministrazione, appalto, deposito, mutuo e così via. Se il rischio della cattiva gestione della B incombe prevalentemente sulla A, essa può allora imporre alla B un controllo sulla gestione introducendo nel *contratto principale*, che regola il rapporto commerciale o finanziario, apposite *clausole collaterali* che prevedano, ad esempio, la nomina dei membri del consiglio di amministrazione, l'accettazione di vincoli nella formazione dei programmi e dei piani e, in genere, l'imposizione di *vincoli contrattuali* tali da ridurre l'autonomia e l'indipendenza di B.

Se la B, pur di stipulare il contratto principale, è costretta ad accettare tale controllo, diventa vincolata, dipendente dalla A; tra la A e la B si forma un gruppo del quale la A è capogruppo.

Non bisogna confondere i gruppi *vincolistici* con quelli *contrattuali*. In questi ultimi il *legame di gruppo* è rappresentato da uno specifico *contratto di dominio* il cui oggetto principale è proprio quello di creare un rapporto esplicito di subordinazione tra A e B. Nei gruppi vincolistici il *legame di gruppo* è costituito da *clausole accessorie e/o collaterali* di controllo, incluse in un *contratto principale* il cui oggetto è quello di disciplinare rapporti commerciali o finanziari.

Spesso si distingue tra gruppi verticali e gruppi orizzontali; i primi sono quelli nei quali si possono individuare legami gerarchici di natura finanziaria o contrattualistica; gli orizzontali sono i gruppi nei quali non esiste un legame finanziario di partecipazione ma il controllo deriva da altri rapporti contrattuali. Rientrano pertanto tra i verticali i gruppi propri, partecipativi e contrattualistici. Possono essere denominati orizzontali, invece, i gruppi impropri e i gruppi vincolistici.

## 6 – Forme del Controllo nei Gruppi Partecipativi e Strutture dei Gruppi

Si definisce *struttura del gruppo* la concatenazione dei legami di gruppo tra le diverse unità che lo formano. La struttura è utilmente rappresentata da uno schema (o *modello*, o *grafo*) nel quale sono evidenziati i legami di gruppo tramite frecce (o archi orientati) che *partono* dalle controllanti e *arrivano* alle controllate. Per rappresentare i legami di gruppo costituiti da partecipazioni, nel *grafo* del gruppo si indicano sulle frecce anche le percentuali di partecipazione.

Poiché i gruppi partecipativi sono generalmente considerati i più interessanti, conviene esaminarli più in dettaglio, anche se le successive definizioni e argomentazioni mantengono in massima parte la loro validità anche per i gruppi di altro tipo. Il controllo nei gruppi partecipativi può assumere diverse forme:

a) *diretto* di X su Y, se le partecipazioni di controllo sono detenute direttamente da X, secondo lo schema di Figura 3-a. La X rappresenta l'impresa controllante o anche "Casa madre". La Y è la controllata, denominata spesso "Impresa Figlia".

b) *indiretto* di X su Z tramite Y, se le partecipazioni di controllo sono detenute direttamente da Y, a sua volta controllata direttamente da X, secondo lo schema Figura 3-b. La X è la casa madre della Y che, essendo la casa madre di Z, consente alla X di essere controllante anche di Z.

c) *delegato* di X su Y, se la X detiene partecipazioni in X in misura inferiore a quella necessaria per avere il controllo sulla Y ma si accorda con altri soci della Y che delegano a X il diritto di voto. Se tali accordi sono permanenti - o quanto meno duraturi, di lungo periodo - allora la X di fatto esercita un controllo sulla Y e con essa forma un gruppo, nel quale, ovviamente, non rientrano gli altri soci che deleganti. Una particolare forma di accordo duraturo è il *sindacato di voto*, tramite il quale diversi soci stipulano un contratto per esprimere in modo uniforme la propria volontà su uno o più oggetti posti all'ordine del giorno nelle assemblee di una società. Se il sindacato di voto è generale, e riguarda in ogni caso il potere di nominare e di revocare gli amministratori della Y, e se è previsto che nelle assemblee della Y partecipi la X come rappresentante del sindacato di voto, allora tra la X e la Y si configura un gruppo. Nel grafo di Figura 3-c, il gruppo è formato dalle società [X+Y+Z] ma non da A e da B; la X può controllare la Y, e indirettamente la Z, tramite un sindacato di voto, con i soci A e B, che conferisce alla X un totale di voti pari al 60% nelle assemblee della Y. Senza tale sindacato la X si sarebbe trovata direttamente in competizione con gli ALTRI soci di Y che controllano il 40% dei voti;

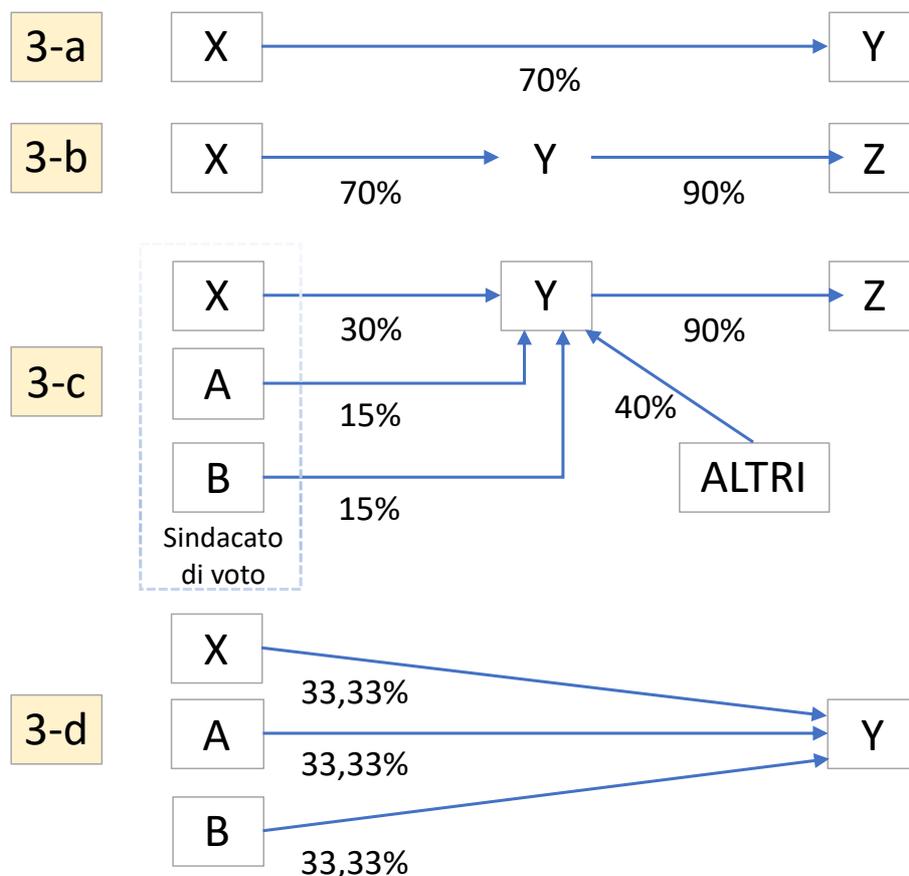


Figura 3 – Forme di controllo nei gruppi partecipativi

d) *paritetico* di X su Y, se la X controlla la Y *insieme* con (*congiuntamente* a) altre imprese, secondo lo schema Figura 3-d, nel quale X controlla Y per 1/3 alla pari con A e B:

Si formano allora *tre gruppi distinti*: il gruppo  $[X+(1/3)Y]$ ; il gruppo  $[A+(1/3)Y]$  e il gruppo  $[B+(1/3)Y]$ . Pertanto, nei gruppi paritetici non si ha formazione di un gruppo unico che comprenda la controllata insieme con tutte le imprese che congiuntamente la controllano ma tanti gruppi quanti sono le imprese controllanti; ogni gruppo, tuttavia, comprende la controllante e una parte ideale della controllata pari alla percentuale di partecipazione. I gruppi paritetici sono caratteristici nella *Joint capital ventures* nelle quali alcune imprese, che vogliono collaborare su specifici processi o progetti o prodotti, pur mantenendo la loro autonomia gestionale e giuridica, formano una società alla quale conferiscono pariteticamente il capitale. È quindi implicito che nessuno dei Ventures controlli la società neonata e che questa possa essere compresa solo *pro quota* nei gruppi con ciascuna delle imprese partecipanti alla venture.

L'aggregazione in gruppi partecipativi può tecnicamente manifestarsi sia mediante acquisto di partecipazioni di comando in aziende già esistenti sia tramite costituzione di nuove unità in forma societaria delle quali si sottoscrivono, sin dall'inizio, le azioni formanti il capitale di controllo. Spesso i gruppi diventano complessi per il fenomeno dell'acquisto o della sottoscrizione reciproca di azioni anche se occorre ricordare che il nostro codice civile pone stretti limiti all'acquisto di azioni della controllante attuato dalla controllata e che fa divieto di sottoscrizione reciproca di azioni.

I gruppi partecipativi (che sono sempre gruppi societari) possono presentare strutture complesse e articolate proprio a motivo delle ampie possibilità di *collegamento tra i capitali* delle società partecipanti e partecipate. Non si perde in generalità se ci si limita, ai soli *gruppi partecipativi tra società per azioni*, così che i collegamenti tra le società sono rappresentati da pacchetti azionari, cioè da "partecipazioni" possedute da una società nel capitale di una o più altre. Le strutture complesse derivano dalla composizione di poche strutture semplici o elementi così delineabili.

1) *Gruppo semplice con partecipazione unilaterale*: l'impresa madre, A, ad es., controlla la B in quanto detiene il 60% del suo capitale (Figura 3-a).

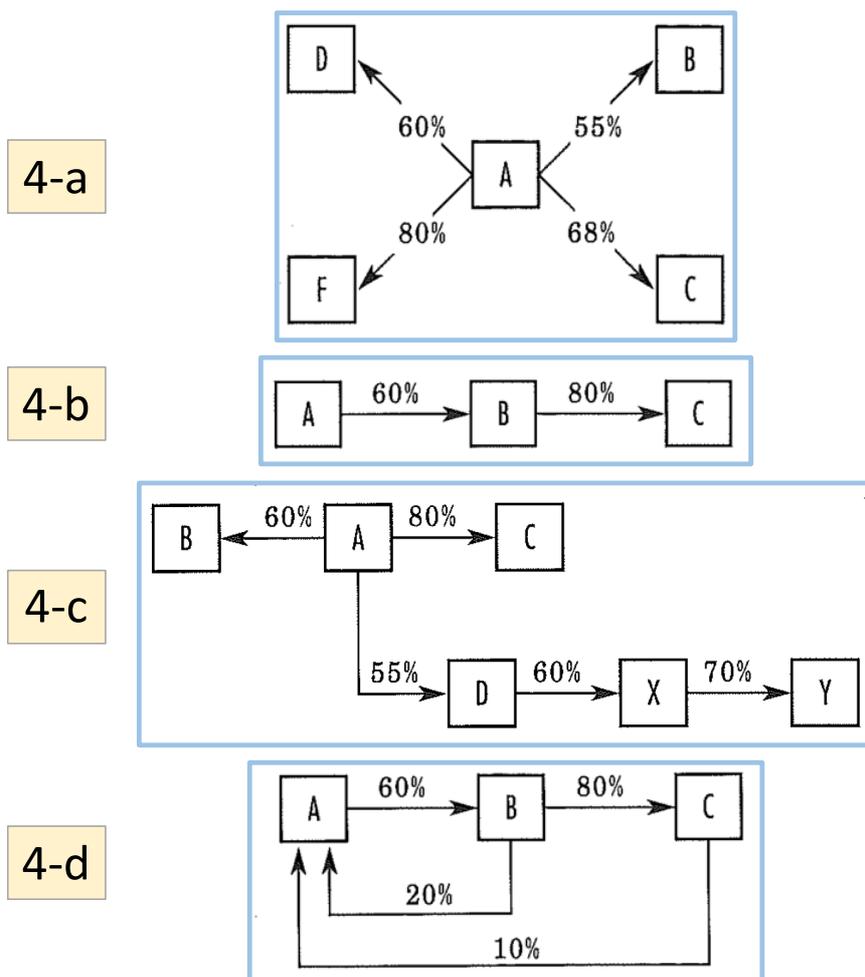
2) *Gruppo semplice "a stella"* (con partecipazioni unilaterali): è evidenziato nella Figura 4-a: La A è la capogruppo in quanto controlla le altre sei società; queste potrebbero essere denominate società "sorelle", in quanto controllate da una stessa società madre.

3) *Gruppo "a catena" semplice* assume una forma analoga a quella di Figura 4-b che rappresenta un gruppo a catena nel quale A è capogruppo e impresa madre di B; B è impresa madre di C. La società A esercita un controllo sia su B sia su C; il controllo su C, attuato tramite la B, è *indiretto*. Il gruppo rappresentato dal grafo di Figura 4-c si denomina *con struttura mista a stella ed a catena* in quanto la A controlla, direttamente, B, C e D anche se da D si diparte un ramo particolare che forma un sottogruppo particolare, controllato da D, del gruppo complessivo controllato da A.

4) *Gruppo "a catena" con partecipazioni reciproche* (incrociate) e circolari, rappresentano, ad esempio, dal grafo in Figura 4-d. Le partecipazioni *reciproche* sono tra A e B; le *circolari* tra A, B e C.

5) *Gruppo a più livelli* (a 4 livelli nel modello esemplificato di Figura 5. A è la società capogruppo o società controllante di primo livello. Le società B e C sono le due capo-sottogruppo, o società controllanti di secondo livello; B<sub>1</sub>, B<sub>2</sub>, C<sub>1</sub> e C<sub>2</sub> sono 4 capo-sottogruppo, di terzo livello.

6) *Gruppo complesso*: quello derivato dalla combinazione delle strutture elementari precedenti; può essere rappresentato, ad esempio, dal modello di Figura 6.



**Figura 4 – Forme di controllo complesse nei gruppi partecipativi**

7) *Partizioni di gruppi* sono insiemi limitati di società, aventi caratteristiche comuni, facenti parte di un gruppo. Le partizioni possono essere individuate avendo riguardo alla specie delle società (partizione delle controllate S.p.A., S.r.l., ecc), alla loro ubicazione (partizione delle società italiane, francesi, ecc.). Particolarmente significativa è l'individuazione di partizioni a seconda dell'oggetto tipico dell'attività esercitata, come indicato nel gruppo rappresentato in Figura 7. Nell'ambito delle *partizioni* di gruppo si denomina:

a) *sottogruppo*: la partizione che comprende le società subordinate ad una prescelta, fra i livelli di primo (escluso) ed ultimo (escluso);

b) *ramo del gruppo*: la partizione comprendente le società subordinate alle controllate di secondo livello (ramo ITALIANE e ramo ALTRE);

c) *settore del gruppo*: la partizione formata dalle società appartenenti ad un dato settore economico (industriale, assicurativo, bancario, trasporto ecc.).

## 7 – Rapporti di Partecipazione e di Controllo

Nell'analisi dei *gruppi partecipativi* è utile calcolare i rapporti (percentuali) di partecipazione, di interessenza e di controllo. I *rapporti di partecipazione* o "equity ratio" indicano le percentuali secondo le quali una società di gruppo partecipa, *di diritto*, al reddito e al capitale di un'altra.

Riferendosi al grafo presentato in Figura 6, notiamo che il rapporto di *partecipazione diretta* di A in B è del 70%; la A ha diritti sul 70% sia del capitale sia del risultato economico della B. Pur non possedendo partecipazioni in B<sub>1</sub> la A partecipa, sebbene indirettamente, al capitale e al reddito di questa società, tramite il controllo esercitato su B<sub>1</sub> dalla B, nella percentuale di *partecipazione indiretta* del 35%, ottenuta dal prodotto delle percentuali di partecipazione dirette di A in B (70%) e di B in B<sub>1</sub> (50%).

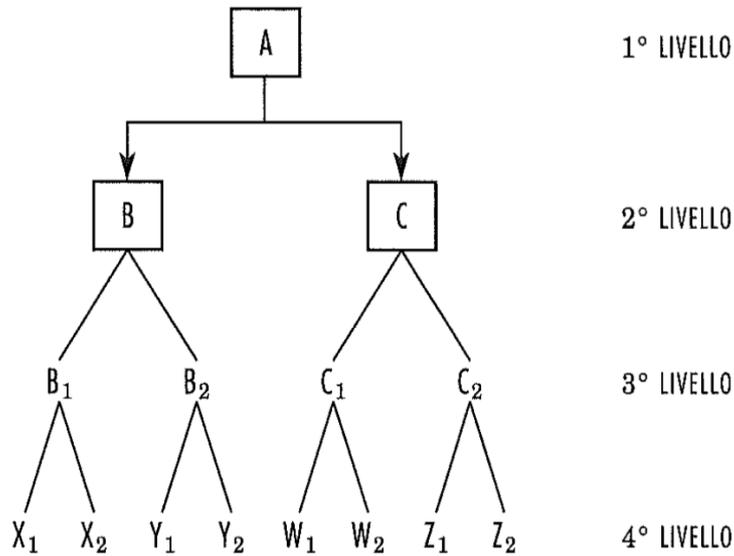


Figura 5 – Gruppo a più livelli

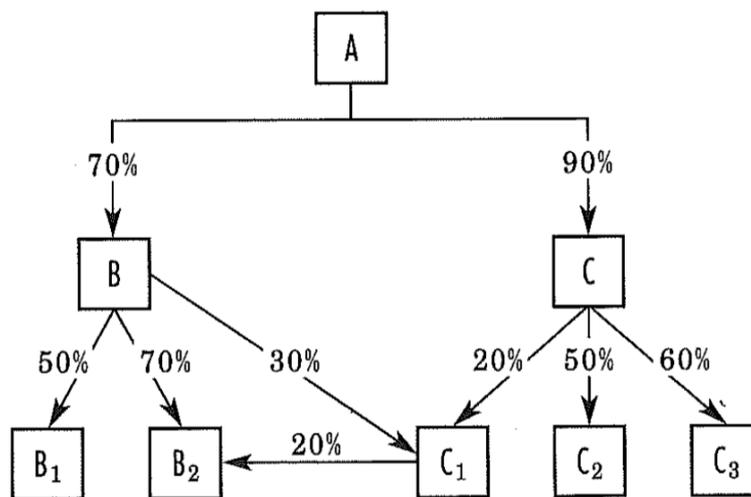


Figura 6 – Gruppo complesso

La percentuale di partecipazione di A in B<sub>2</sub> si calcola dal *prodotto* delle percentuali dirette di *tutte le società collegate* ad A e a B<sub>2</sub>, come nel seguente calcolo:

$$\text{Partecipazione di A in B}_2 \text{-- tramite la catena A-B-B}_2 = 70\% \times 70\% = 49,0\%$$

$$\text{Partecipazione di A in C}_1 \text{-- tramite la catena A-B-C}_1 = 70\% \times 30\% = 21\%$$

Partecipazione di A in C<sub>1</sub> – tramite la catena A–C–C<sub>1</sub> = 90% × 20% = 18%

Totale Partecipazione di A in C<sub>1</sub> = 21% + 18% = 39%

Partecipazione di A in B<sub>2</sub> – tramite la catena A–C–C<sub>1</sub>–B<sub>2</sub> = 39% × 20% = 7,8%

Partecipazione di A in B<sub>2</sub> – tramite tutte le catene di controllo: 49% + 7,8% = 56,8%

Ciò significa che di 100 unità monetarie di dividendo distribuito da B<sub>2</sub> (o di 100 u. m. di capitale rimborsato da B<sub>2</sub>) 56,8 pervengono ad A (salvo accantonamenti), pure non possedendo essa alcuna partecipazione diretta in B<sub>2</sub>.

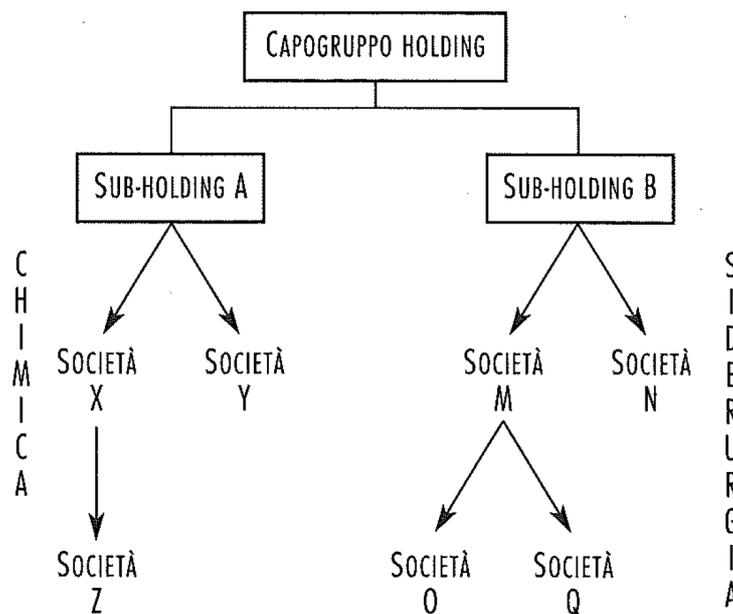


Figura 7 – Gruppo con partizioni

I rapporti di interessenza esprimono i saggi di partecipazione effettivi quando nel gruppo si osservano legami circolari o reciproci. In tale ipotesi, per la determinazione dei rapporti di partecipazione tra gli azionisti delle società del gruppo le percentuali di partecipazione circolari non devono essere computate, in quanto sono assimilabili a investimenti del gruppo in proprie azioni. In presenza di partecipazioni circolari, i rapporti di interessenza risultano, di conseguenza, superiori a quelli di partecipazione (per un esempio numerico, si rinvia a Mella, 1993, p. 949). Osservo che molti operatori considerano le partecipazioni reciproche e circolari, a tutti gli effetti, quali azioni interne del gruppo, il calcolo può essere evitato; gli equity ratio, pertanto sono determinate nel modo solito, ignorando le partecipazioni reciproche o circolari. I Rapporti di controllo indicano le percentuali dei voti che una società controllante può teoricamente esprimere nelle assemblee delle controllate; rappresentano, pertanto, il “peso giuridico” della controllante nelle controllate stesse. Di norma per determinare i rapporti di controllo si fa riferimento al criterio legalistico o formale e si indicano sul grafo del gruppo le percentuali di partecipazione di ciascuna impresa nelle altre, calcolate sul capitale sociale con diritto di voto. Consideriamo il gruppo rappresentato dal grafo di Figura 6. Risulta evidente che se A possiede solo una partecipazione diretta in B del 70%, tale percentuale, oltre che quello di partecipazione rappresenta anche il rapporto di controllo perché la A può esprimere nelle assemblee di B il 70% dei voti associati al capitale. Consideriamo ora, invece, la partecipazione indiretta di A in B; il rapporto di controllo è del 50% in quanto la A controlla la B e può “ordinare”

alla B di intervenire nell'assemblea di C e, in virtù della propria partecipazione, può "imporre" di esprimere voti per il 50% del capitale che C ha sottoscritto in B<sub>1</sub>. Il *rapporto di controllo* della A in C<sub>1</sub> si calcola *sommando* le percentuali di partecipazione di B in C<sub>1</sub> e di C in C<sub>1</sub> essendo B e C controllate da A; risulta, pertanto, pari, al 50%.

La *Regola generale* per il calcolo dei *rapporti di controllo* della capogruppo A su una qualunque società X afferma che occorre *sommare le percentuali di partecipazione detenute nella X da tutte le società direttamente o indirettamente controllate dalla capogruppo A*.

Verifichiamo la regola calcolando il rapporto di controllo della A sulla B<sub>2</sub> che è partecipata da B per il 70% e da C<sub>1</sub> per il 20%. Poiché entrambe sono (per ipotesi) controllate da A, risulta che la percentuale di controllo di A su C<sub>1</sub> è pari al 90%.

## 8 – Classificazione dei Gruppi

Molte sono le possibili classificazioni dei gruppi. Tra le più rilevanti è utile ricordare le seguenti, alcune delle quali già presentate nei paragrafi precedenti:

- a) in relazione alla *forma giuridica* delle unità di gruppo è possibile distinguere tra:
  - a.1) *gruppi societari*: le unità di gruppo giuridicamente sono aziende in forma societaria;
  - a.2) *gruppi personali*: alcune unità sono aziende in forma individuale;
  - a.3) *gruppi misti*.
- b) in relazione all'*oggetto tipico* delle produzioni è possibile distinguere tra:
  - b.1) gruppi con *attività omogenea* quali, ad esempio:
    - gruppi di imprese industriali (manifatturiere, chimiche, ecc.);
    - gruppi di imprese mercantili;
    - gruppi di imprese bancarie o di assicurazione;
    - ecc..
  - b.2) gruppi con *attività eterogenea* (o compositi).
- c) in relazione alla *forma di esercizio del controllo* si distingue tra:
  - c.1) *gruppi economici*: sono quelli nei quali i rapporti tra le unità di gruppo sono prevalentemente di natura economico-produttiva; le unità partecipano a un'unica coordinazione produttiva. Sono, in genere, gruppi con attività omogenea oppure con attività eterogenea ma complementare ("unità industriali – mercantili – di trasporto", ad esempio);
  - c.2) *gruppi finanziari*: le unità non sono collegate da vincoli di complementarietà tecnico-produttiva, ma da rapporti (prevalentemente) di natura finanziaria. In particolare, la capogruppo può essere una società finanziatrice delle controllate (si veda, la nozione di "holding").
- d) in relazione alla *struttura della coordinazione produttiva*, nell'ambito dei gruppi economici è possibile ulteriormente distinguere tra:
  - d.1) gruppi *integrati* (o verticali): sono formati da unità operative – con attività, spesso eterogenea – ciascuna delle quali si svolge una "fase" del processo produttivo completo ("approvvigionamento delle materie prime–fusione–manifattura – commercializzazione"; oppure: "chimica di base–chimica fine–trasformazione– commercializzazione");
  - d.2) gruppi *espansi* (od orizzontali): le unità del gruppo attuano, tutte analoghi processi. Sono, in genere, gruppi con attività omogenea.
- e) in relazione alla *natura del soggetto giuridico della capogruppo* è possibile distinguere tra:
  - e.1) *gruppi pubblici*: le unità di gruppo sono controllate da aziende pubbliche (Farneti e Padovani, 2010; Gori & Fissi, 2012);

- e.2) gruppi *privati*: la capogruppo è un'azienda privata;
- e.3) gruppi *misti*.
- f) in relazione alla *struttura gerarchica* delle unità di gruppo si distingue tra:
- f.1) gruppi *strutturati* in livelli: sono quelli nei quali è possibile individuare rami e/o sottogruppi che svolgono attività sufficientemente omogenee;
- f.2) gruppi *non strutturati*: non si individuano "particolari" partizioni di interesse rilevante.
- g) in relazione alla *estensione territoriale del gruppo* si individuano:
- g.1) gruppi *locali* (o regionali): le unità di gruppo hanno sede e svolgono l'attività economica di loro competenza tutte in una regione di limitata ampiezza;
- g.2) gruppi *nazionali*: le unità di gruppo sono presenti, anche attraverso divisioni territoriali, sull'intero territorio nazionale;
- g.3) gruppi *multinazionali* e *globali*: le unità di gruppo hanno sede e svolgono l'attività economica in una pluralità di "paesi". Occorre osservare che perché un gruppo sia "veramente" multinazionale è necessario che le unità svolgano attività omogenea (produzione e/o commercializzazione) subordinatamente alla direzione unitaria della capogruppo (IBM, GM, ITT, FIAT ecc.).

## 9 – Natura dei Gruppi Partecipativi. Le Teorie del Gruppo

Qualunque sia la specie dei gruppi partecipativi, siano essi *economici* o *finanziari*, il possesso di partecipazioni comporta per l'impresa controllante la possibilità di:

- a) imprimere gli indirizzi di gestione alle imprese controllate;
- b) vantare diritti sul capitale di queste;
- c) vantare diritti sui risultati economici da esse prodotti;
- d) fare proprio l'avviamento della controllata (goodwill);
- e) evidenziare gli interessi degli azionisti di minoranza.

Ci si può, allora, chiedere quale *interpretazione* assegnare al "gruppo" partecipativo considerato come "realtà" economica (le considerazioni che seguono mantengono in parte la loro validità anche per i gruppi non partecipativi). Quattro sono le interpretazioni estreme, denominate "teorie del gruppo"; nelle diverse teorie mutano anche le interpretazioni del potere di controllo, del reddito e del capitale di gruppo; le quattro teorie possono essere così sintetizzate:

1 – PROPRIETARY THEORY – L'interpretazione più semplice, che deriva dall'osservazione dei gruppi finanziari e di piccole dimensione è quella che considera il "gruppo" quale "proprietà" della capogruppo; le imprese controllate sono considerate un investimento della controllante, una sua proprietà; si suppone che per investire al meglio i propri capitali, la controllante costituisca altre imprese – delle quali detiene il capitale – o acquisisca il capitale di altre imprese già costituite; l'unica impresa è considerata pertanto l'*impresa madre* che "domina" le imprese figlie; queste rappresentano semplicemente un *investimento patrimoniale*, sono una parte del patrimonio di proprietà della controllante (in una interpretazione ancora più restrittiva, le imprese controllate costituirebbero il "patrimonio" degli azionisti di maggioranza della controllante).

*Potere di controllo*: spetta alla capogruppo in quanto diritto connesso alla proprietà delle controllate.

*Capitale del gruppo*: il capitale netto è solo quello della controllante proprietaria mentre il capitale di funzionamento corrisponde al capitale di funzionamento della capogruppo cui si sommano, pro quota, le attività e le passività delle controllate-proprietà, calcolate in proporzione alle percentuali di partecipazione, quindi di proprietà che in esse vanta la controllante. Non sono pertanto compresi diritti delle minoranze.

*Reddito del gruppo*: reddito della capogruppo cui si aggiungono le quote di redditi derivanti dalle controllate-proprietà.

*Avviamento della controllata*: la controllante fa propria la differenza tra il costo delle partecipazioni e la quota del capitale netto della partecipata determinato alla data dell'acquisto delle partecipazioni.

*Interessi di minoranza*: non sono evidenziati nel bilancio consolidato.

2 – ENTITY THEORY – All'estremo opposto rispetto alla precedente è l'interpretazione che considera il gruppo quale autonoma "entità" produttiva, economica e finanziaria; il gruppo è considerato come l'unica vera impresa, costituita da diverse unità giuridiche proprio con il fine di consentire all'impresa gruppo (entity) di perseguire con più efficienza i propri obiettivi di economicità; la capogruppo, pur essendo in posizione di preminenza, non è che una delle unità del gruppo; il gruppo è pertanto unitario anche se la sua economia si sviluppa tramite le direttive impartite da una capogruppo alle unità operative rappresentate dalle imprese controllate; questa interpretazione è tipica dei *gruppi operativi*, strettamente *integrati* nei quali l'osservazione dell'economia delle singole unità del gruppo appare scarsamente significativa.

*Potere di controllo*: è della controllante ma solo in quanto in essa è ubicato il supremo organo di controllo della gestione dell'intera entity.

*Capitale del gruppo*: il capitale netto è quello della capogruppo cui si sommano gli interessi degli azionisti di minoranza delle imprese controllate. Il capitale di funzionamento, invece, è pari alla somma della attività e passività delle imprese controllate, indipendentemente dalla percentuale di controllo.

*Reddito del gruppo*: è pari alla somma dei redditi prodotti da tutte le imprese del gruppo al netto dei redditi fittizi derivanti dalle operazioni infragruppo.

*Avviamento della controllata*: la controllante fa propria la differenza tra il valore del 100% delle partecipazioni, determinato sui valori del capitale di funzionamento rivalutati e comprendendo l'intero avviamento, e la quota del capitale netto della partecipata determinato alla data dell'acquisto delle partecipazioni.

*Interessi di minoranza*: sono esposti nel bilancio consolidato al valore pari alla differenza tra il 100% delle partecipazioni e la quota parte di pertinenza della controllata.

3 – PARENT COMPANY THEORY – Intermedia alle precedenti è l'interpretazione che vede il gruppo quale creazione unitaria di una *impresa madre* (la *parent company*) che da un nucleo centrale di impresa dà vita ad un gruppo con la creazione (filiazione, gemmazione, ecc.) di altre unità giuridiche.

*Potere di controllo*: è della controllante in quanto essa ha dato vita al gruppo; è la casa-madre.

*Capitale del gruppo*: il capitale netto è quello della sola capogruppo; il capitale di funzionamento, invece, è pari alla somma della attività e passività delle imprese controllate, indipendentemente dalla percentuale di controllo; il capitale netto spettante agli azionisti di minoranza delle imprese controllate diventa una passività per il gruppo.

*Reddito del gruppo*: è pari alla somma dei redditi prodotti da tutte le imprese del gruppo ma al netto delle quote spettanti agli azionisti di minoranza delle imprese controllate.

*Avviamento della controllata*: come nella *proprietary theory*, la controllante fa propria la differenza tra il costo delle partecipazioni e la quota del capitale netto della partecipata determinato alla data dell'acquisto delle partecipazioni.

*Interessi di minoranza*: sono esposti nel bilancio consolidato quale percentuale del valore del patrimonio netto della controllata ma determinato a valori contabili (valori di libro).

4 – SYSTEM THEORY (O EXTENDED PARENT COMPANY THEORY) – In questa interpretazione – che risulta intermedia tra l'entity theory e la parent company theory – l'entità economica fondamentale è il gruppo stesso (con l'impresa madre) ma il gruppo viene inteso quale *sistema di imprese* creato dalla capogruppo che le controlla tutte contemporaneamente; tutte le imprese

del gruppo sono considerate autonome unità che svolgono, però, una gestione coordinata e cooperativa a favore della capogruppo.

*Potere di controllo:* spetta alla controllante che ha posto in essere il sistema-gruppo.

*Capitale del gruppo:* come nell'entity theory, con esclusione dell'avviamento, che spetta solo alla capogruppo e non agli azionisti terzi.

*Reddito del gruppo:* come nella parent company theory.

*Avviamento della controllata:* come nella parent company theory, la controllante fa propria la differenza tra il costo delle partecipazioni e la quota del capitale netto della partecipata determinato alla data dell'acquisto delle partecipazioni.

*Interessi di minoranza:* sono evidenziati nel bilancio consolidato al valore del patrimonio netto rivalutato, con esclusione dell'avviamento da consolidamento. Contrariamente alla parent company theory, gli interessi della minoranza non sono calcolati a valori di costo ma a valori storici rivalutati perché si ritiene che anche le partecipate, in quanto operanti a sistema, contribuiscano ad incrementare il patrimonio netto; la loro attività sinergica fa sorgere un avviamento di gruppo ma questo è a vantaggio della capogruppo che ha posto in essere il sistema.

Le diverse teorie del gruppo, oltre che fornire modelli interpretativi della logica di formazione dei gruppi, rappresentano soprattutto *modelli guida per la formazione del bilancio consolidato* in quanto i valori iscritti in questo documento possono essere quantificati diversamente a seconda della teoria del gruppo seguita dal soggetto che attua il consolidamento.

## 10 – Genesi dei Gruppi (Cenni)

Le ragioni che possono spiegare la nascita e la diffusione dei gruppi sono molteplici e spesso difficili da individuare. In termini generali, le cause che portano alla genesi dei gruppi si possono ricondurre alle seguenti:

a) motivazioni di ordine *produttivo*, dettate dall'esigenza di incrementare l'*efficienza* dell'unitaria impresa, aumentando la dimensione e la flessibilità della combinazione produttiva;

b) motivazioni di ordine *economico*, derivanti dalla necessità di rendere massima l'*economicità* dell'unitaria impresa mediante un processo di adattamento continuo della propria dimensione, attuato non tramite l'apertura di filiali o acquisizioni dirette di imprese (che farebbero sorgere aziende divise) ma tramite acquisizione del controllo su altre imprese già costituite e giuridicamente autonome;

c) motivazioni di ordine *finanziario*, al fine di differenziare tra diverse piazze finanziarie la raccolta dei capitali necessari e aumentare il leverage finanziario e per ridurre i rischi finanziari;

d) motivazioni *giuridiche*, derivanti dalla convenienza a frazionare il capitale del gruppo in distinti capitali, ciascuno sottoposto ad un rischio d'impresa circoscritto e limitato;

e) motivazioni *fiscali*, derivanti dalla convenienza a ripartire il carico tributario del gruppo in diversi paesi, spesso con l'obiettivo di trarre vantaggio da differenti normative fiscali che consentono obblighi diversi per il calcolo e l'accertamento dei redditi imponibili;

Tralascierebbe i limiti di un articolo l'analisi particolareggiata dei fattori che stanno alla base della genesi dei gruppi ma è necessario, innanzitutto osservare che il fattore genetico fondamentale è connesso all'*economicità* ed all'*efficienza* che, com'è noto, sono caratteristiche aziendali correlate. La formazione dei gruppi è conseguenza di scelte volte ad incrementare l'*efficienza* dell'unitaria azienda – sia economica tipica, sia finanziaria, sia patrimoniale – allo scopo di incrementare, mantenere e rendere più stabile il livello di *economicità* aziendale.

Ogni forma di integrazione trova giustificazione nella continua ricerca della *dimensione ottimale*, da un lato – ove per ottima dimensione si intende quella della quale è massimo il grado di efficienza

economica – e nella necessità di ridurre il *rischio imprenditoriale*, connesso alla estrema dinamica ed aleatorietà dell'ambiente e del mercato, dall'altro. Espandendo la propria dimensione, rafforzando la posizione nel settore, nei mercati e nell'ambiente le imprese possono ampliare il numero delle *variabili esogene* controllabili. L'espansione dimensionale trova un limite nel numero delle *variabili endogene* delle quali, con l'ampliamento delle dimensioni, diventa più difficile il controllo (tipicamente variabili organizzative); occorre evitare che l'aumento dell'efficienza mediante controllo delle variabili esogene possa essere compensato dalla diminuzione della stessa per mancato controllo di variabili endogene.

Quando una dimensione troppo ampia dell'azienda gruppo comporta un decremento dell'efficienza e dell'economicità si può assistere ad un *ridimensionamento* mediante scorporazione “perfetta”, salvo, in un momento successivo ricomprendere nel gruppo le unità aziendali precedentemente rese autonome. Conseguenza che la struttura a gruppo non rappresenta il risultato dell'azione volta semplicemente all'espansione della dimensione d'impresa; quest'ultimo effetto, al contrario, non è che uno degli elementi di giudizio circa l'attitudine della struttura a gruppo ad apportare miglioramenti all'efficienza (Zattoni, 2000).

La continua modificazione delle condizioni di ambiente, e di mercato in particolare, altrettanto continuamente muta il calcolo economico, sia offrendo nuove prospettive per un aumento dei gradi di efficienza produttiva ed economica sia imponendo azioni volte a contenere e/o a ritardare diminuzioni dei gradi di efficienza organizzativa; consegue che il soggetto operativo di gruppo, in quanto soggetto di azienda unitaria, può decidere di modificare le strutture del gruppo, la sua composizione e la sua dimensione; i gruppi sono, perciò, aziende unitarie dinamiche anche nella struttura delle unità operative che lo compongono.

È problematico separare nettamente i fattori che incidono sull'efficienza interna da quelli che condizionano l'efficienza esterna. Ritengo che i seguenti siano i fattori più rilevanti.

*Fattori che agiscono sulla dinamica produttiva* – Dal lato della gestione interna o produttiva propriamente detta, il gruppo può offrire la possibilità di aumentare l'*elasticità* dei processi di gestione e facilitare l'adattamento alle mutevoli esigenze dei mercati, a loro volta subordinate a molteplici fattori, legati a condizioni politiche e sociali difficilmente prevedibili, così che non risulta semplice programmare le reazioni a tali mutamenti. Il gruppo può consentire anche una migliore utilizzazione della capacità produttiva attraverso la specializzazione delle varie unità in un tipo particolare di produzione, o in una fase del processo produttivo. È innegabile che la costituzione del gruppo elevi in modo determinante il grado di utilizzazione degli impianti, sia per l'ampliamento della gamma delle produzioni, sia per la migliore utilizzazione dei brevetti, sia per la possibilità di non risentire in modo determinante delle congiunture sfavorevoli dei mercati; questo soprattutto se il gruppo opera attraverso le varie unità su più mercati, caratterizzati da diverso tipo di domanda, differenti aree geografiche di influenza e difformi fattori congiunturali; spesso, infatti, all'andamento negativo di un mercato fa riscontro un andamento positivo di un altro, per cui il gruppo ha la possibilità di avere sempre una domanda sufficientemente elevata per i suoi prodotti evitando una sottoutilizzazione degli impianti, favorendo, quindi, dell'efficienza interna complessiva.

Sempre relativamente alla ricerca dell'efficienza della produzione, vantaggi possono esistere anche per i rapporti con i mercati, siano essi di approvvigionamento che di sbocco. Sui primi, attraverso la concentrazione degli acquisti, è possibile ottenere condizioni più vantaggiose sia dal punto di vista dei prezzi che dal punto di vista qualitativo. Tale vantaggio si ripercuote sull'economicità delle singole unità, quindi, di conseguenza, sull'economicità dell'intero gruppo. Questo consente anche una razionalizzazione del sistema dei trasporti; le condizioni ottimali di approvvigionamento che permettano di ridurre i costi di trasporto, di diversificare le fonti di approvvigionamento e di ridurre i rischi di sotto scorta. Il gruppo può, quindi, consentire la realizzazione di elevati gradi di *efficienza esterna* dal lato degli approvvigionamenti. Tale razionalizzazione è possibile anche per i trasporti verso i mercati di sbocco.

A tale vantaggio si aggiungono quelli già citati di una notevole elasticità rispetto alle esigenze di tali mercati dal punto di vista sia qualitativo, sia quantitativo, sia dei prezzi. La diversificazione territoriale delle unità del gruppo può, infatti, facilitare l'adattamento dell'entità gruppo alle reazioni della porzione di mercato riferibili alle differenti zone geografiche nelle quali hanno sede le unità componenti. La possibilità di ampliare il mercato in aree geografiche differenti può consentire di allungare il ciclo di vita di un prodotto, onde realizzare, di fatto, da un lato, una più intensa e/o prolungata utilizzazione dei fattori a costo fisso, con conseguente riduzione del costo medio di produzione e, dall'altro, una politica efficace di diversificazione *territoriale e temporale* dei prezzi di vendita.

Sempre considerando le connessioni delle imprese con i mercati di sbocco, quindi, le organizzazioni di vendita, con la struttura a gruppo è possibile una concentrazione commerciale più affinata che può consentire di ottenere migliori risultati con impegni di persone e di mezzi inferiori a quelli richiesti alle singole unità; strettamente legato a ciò si può conseguire una più elevata produttività del costo per campagne pubblicitarie. Il gruppo può riuscire, infatti, ad ottenere una diffusione su larga scala della pubblicità dei suoi prodotti e può anche far fronte alla eventuale domanda che così si crea con le singole unità localizzate nelle varie zone geografiche; in tal modo si migliorerebbe l'efficienza esterna del lato delle vendite. Il gruppo può consentire, altresì, di attivare più efficienti canali di distribuzione. Spesso i gruppi si formano perché date unità produttive possono trovare conveniente avvalersi della struttura tecnico funzionale di altre; si realizzano, in tal modo, notevoli economie di scala in fase produttiva e distributiva.

*Fattori che agiscono rischio economico* – Altri fattori che favoriscono la costituzione dei gruppi si possono trovare considerando i vantaggi che la struttura a gruppo offre dal lato del *frazionamento del rischio economico* che grava sugli investimenti. Poiché le singole unità del gruppo sono dotate di autonomia giuridica, è possibile intraprendere operazioni molto rischiose facendo ricadere il rischio solo su un'unità e mantenendo le altre estranee all'operazione; in tal modo le eventuali conseguenze negative ricadrebbero non sull'intero gruppo ma solo su una parte di esso; normalmente, il soggetto economico del gruppo non può permettere che l'unità sulla quale grava il rischio si assuma tutte le conseguenze negative, fino alla sua disgregazione; questo, soprattutto, quando le conseguenze della disgregazione di un'unità si ripercuoterebbero sull'intero gruppo; all'interno di esso ci sarebbe, quindi, in alcune circostanze, la tendenza a sostenere tutte le unità che lo compongono.

*Fattori reddituali* – Considerando i fattori che influiscono sulla dinamica dei risultati economici, un'altra causa per la costituzione dei gruppi potrebbe identificarsi nella necessità di *stabilizzazione dei redditi* nel tempo e nello spazio. Se il gruppo è sufficientemente ampio e articolato, il reddito complessivo di gruppo potrebbe non risentire sensibilmente degli andamenti negativi di un'unità, potendo questi essere compensati dagli andamenti positivi di altre. Questo è importante sia per l'immagine che il gruppo offre di sé all'esterno, si riflette sulla sua possibilità di ottenere capitali di credito e di rischio quando è necessario; inoltre, un reddito e un dividendo stabili potrebbero essere così soddisfacenti per gli azionisti di minoranza delle singole unità da indurli a non partecipare attivamente alla gestione, rendendo più facile il controllo della maggioranza. Risultati economici stabili potrebbero anche rendere più agevole per il soggetto economico la "sostituzione" del capitale d'impresa e semplificarne il reperimento tramite le borse valori.

*Fattori legislativi* – Relativamente ai fattori legislativi, una causa per l'espansione della struttura gruppo può essere rappresentata dalla possibilità di superare particolari norme legislative o statutarie, restrittive per date decisioni, imposte in dati paesi. Ad esempio, per poter effettuare la vendita di prodotti non compresi nell'oggetto sociale di una unità, oppure non consentiti da intese economiche di settore, si può costituire un'unità autonoma, spesso per scorporazione, che abbia la facoltà di eseguire tali operazioni. Stessa situazione si presenta quando si vuol beneficiare di

particolari provvedimenti governativi emanati a favore di specifici settori o zone geografiche. In questo caso, allora, invece di un'unica impresa di grandi dimensioni, si preferisce formare unità di dimensioni più modeste con indipendenza giuridica che possano, ognuna, ottenere distintamente tali benefici, con vantaggio per l'intero gruppo. Inoltre, la struttura a gruppo può evitare alcuni inconvenienti dell'espansione di una singola impresa giuridicamente autonoma quali, ad esempio, quelli connessi alla scarsa mobilità del lavoro ed ai rischi di imposizione fiscale. Unità di gruppo giuridicamente autonome faciliterebbero, in questo caso, la mobilità, nell'ambito dei componenti della struttura organizzativa e potrebbero far conseguire vantaggi fiscali in termini di riduzione del carico tributario.

*Fattori connessi all'efficienza economico-finanziaria* – Relativamente all'efficienza finanziaria notiamo, innanzitutto, in generale, che il gruppo può offrire la possibilità di migliorare il reperimento e la distribuzione delle risorse finanziarie tra le varie imprese e di acquisire finanziamenti a condizioni più vantaggiose, soprattutto per il maggior peso della capogruppo sui mercati finanziari. Questo potrebbe permettere anche a tutte le sue controllate di ottenere finanziamenti a condizioni più convenienti di quanto potrebbero ottenere singolarmente, migliorando così l'efficienza finanziaria dell'intero gruppo. In particolare, la formazione dei gruppi, in aspetti finanziari, è favorita quando si manifesta il cosiddetto *effetto leverage* (di leva finanziaria) che viene descritto da seguente funzione:

$$ROE = [ROI + (ROI - ROD) \times DER] (1-tax)$$

La formazione di un gruppo, infatti, rende possibile e, spesso, più semplice, l'effetto di un incremento del ROE (Return on Equity) connesso all'incremento del tasso di indebitamento DER (Debt/Equity Ratio, o leva finanziaria) a parità di ROI (Return on Investment), considerando anche la possibilità di ridurre sia gli oneri finanziari, rappresentati dal ROD (Return on Debt) sia il carico tributario, indicato dal tasso medio unitario di imposta del gruppo (*tax*).

*Fattori connessi all'efficienza degli investimenti* – All'efficienza finanziaria realizzata in fase di *reperimento* delle risorse deve correlarsi analoga efficienza nel loro *investimento*. Oltre alle considerazioni già svolte in relazione ai fattori agenti sull'efficienza economica tipica, osserviamo, ulteriormente, che nell'ambito delle strutture a gruppo può essere anche migliorata la *programmazione* stessa degli investimenti. Il soggetto operativo unitario che dirige il gruppo può, infatti, avere una visione sistemica completa non solo delle possibilità di utilizzo degli investimenti, ma anche delle risorse disponibili per ottenerli.

Particolarmente incentivante, per la formazione dei gruppi, specie internazionali e/o composti, è la possibilità non tanto di diversificare gli investimenti quanto quella di poter accedere a fonti di finanziamento distinte. Nei gruppi internazionali, ad esempio, vi può essere abbondanza di capitali in date aree geografiche e non in altre.

Aziende di gruppo con sede nelle prime potrebbero attuare la raccolta di risorse per finanziamenti e, con operazioni del tutto ammissibili, trasferire tali risorse ad altre aziende di gruppo, tramite contratti palesi di finanziamento, sempre nell'ambito dell'unitaria gestione finanziaria ed economica. Nei gruppi composti tali operazioni possono essere attuate, spesso, con maggiore semplicità. In ogni caso, per la natura stessa del gruppo, la gestione economica e finanziaria è sempre unitaria.

La capogruppo può, infine, demandare alle varie unità la facoltà di proporre nuovi progetti di investimento, limitandosi ad approvare o disapprovare le proposte in tal senso, essendo, in ciò, facilitata dalla visione globale dell'economia del gruppo. Il vantaggio della programmazione degli investimenti e dei relativi finanziamenti a livello di gruppo si manifesta soprattutto nei settori caratterizzati da una rapida evoluzione del progresso tecnico e dal continuo mutare della domanda dei mercati, fattori richiedono sia un efficiente sistema di previsione degli andamenti futuri, sia una efficiente attività di ricerca e sviluppo.

## 11– Forme Assimilabili ai Gruppi e Strutture non Assimilabili

Tra le forme di aggregazione assimilabili ai gruppi, ricordiamo le seguenti:

A) *holding company* (HC): in senso proprio, si designa con tale termine qualunque società che detenga partecipazioni di controllo di altre, come evidenziato nel modello:

B) *holding*: nella terminologia dei gruppi, il termine “holding” (sottinteso “company”) assume, però, il significato ristretto di capogruppo che non svolga attività produttiva, ma il cui oggetto sia l’acquisizione e la gestione di partecipazioni azionarie di maggioranza delle società partecipate, le “operating companies”, e la concessione eventuale di finanziamenti;

C) *pure and mixed holding company*: sono mixed H.C. le holding companies che a un tempo acquisiscono partecipazioni e svolgono attività produttive;

D) *investment holding companies*: sono quelle che acquisiscono partecipazioni al fine di trarre dagli investimenti un reddito in forma di dividendo e di capital gain senza, tuttavia, prefiggersi l’obiettivo del controllo economico della società partecipate;

E) *società finanziarie*: possono rappresentare le equivalenti italiane delle holding companies, con tutte le varianti;

F) *società d’investimento* e *Fondi comuni di investimento*: non sono gruppi ma, al più, rappresentano le equivalenti italiane delle investment H.C.;

G) *Konzern*: è l’equivalente tedesco del “gruppo”;

H) *Community of Interest* e *Community Partnership*: sono forme che richiamano i gruppi in quanto rappresentano una aggregazione di imprese controllate da un gruppo comune di azionisti che nominano, sempre in comune, la maggioranza dei membri del consiglio di amministrazione delle diverse società (interlocking directorates); sono gruppi partecipativi *impropri* o, al più, gruppi partecipativi *indiretti*.

Non possono essere assimilati ai gruppi, in quanto non è possibile riscontrarne le caratteristiche delineate nella definizione, le seguenti strutture:

a) *aziende divise*: le aziende divise sono caratterizzate, come i gruppi, da una pluralità di unità operative (distinte geograficamente o per attività economica esercitata), sottoposte a direzione unitaria (D’Ippolito, 1937, Mella, 1983); a differenza di quelli, tuttavia, unico è l’ente giuridico (il “soggetto giuridico”) che caratterizza l’intera azienda, sono comunque, le entità osservative che più hanno analogie con i gruppi, notiamo che, spesso, i gruppi son formati da una pluralità di aziende divise;

b) *consorzi e società consortili*: il contratto di consorzio è disciplinato dall’art. 2602 del codice civile che recita: “Nozione e norme applicabili. Con il contratto di consorzio più imprenditori istituiscono un’organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese. Il contratto di cui al precedente comma è regolato dalle norme seguenti, salvo le diverse disposizioni delle leggi speciali”; le società consortili sono, invece previste dall’art. 1615-ter che così dispone: “Società consortili. Le società previste nei capi III e seguenti del titolo V possono assumere come oggetto sociale gli scopi indicati nell’art. 2602. In tal caso l’atto costitutivo può stabilire l’obbligo dei soci di versare contributi in danaro”; i consorzi e, per riflesso, le società consortili, differiscono dai gruppi in quanto non svolgono attività di impresa ma sono “generati” dal altre imprese per disciplinare o svolgere determinate fasi produttive di quelle; da un lato, le imprese consorziate non sono assoggettate a controllo unitario; dall’altro, il consorzio non “appartiene” e, quindi, non è controllato, da alcuna delle imprese che lo hanno posto in essere (Depperu, 1996; Propersi & Rossi, 2010);

c) *società cooperative*: sono previste dall'art. 2511 del codice civile che così statuisce: ““Società cooperative”. Le imprese che hanno lo scopo mutualistico possono costituirsi come società cooperative a responsabilità illimitata o limitata, secondo le disposizioni seguenti”; non sono assimilabili ai gruppi in quanto sono sia entità giuridiche sia entità economiche autonome (Bonfante, 2010);

d) *associazioni in partecipazione*: sono previste dagli artt. 2549-2554 del codice civile; l'art. 2549, in particolare, recita: ““Nozione”. Con il contratto di associazione in partecipazione 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”; non possono, a stretto rigore, essere assimilabili ai gruppi in quanto l'impresa, tanto giuridicamente quanto economicamente, è unica (Amaduzzi, 1978);

e) *joint ventures*: anche se sono spesso confuse con le associazioni in partecipazione, le *joint ventures* sono entità “economiche” alle quali più imprese (co-venturers) danno vita per il perseguimento di un oggetto (obiettivo) comune; non sempre sono motivate da “scopo di lucro” e non sempre, quindi, le *joint ventures* sono create con forma giuridica autonoma; le *joint capital ventures*, tuttavia, sono, spesso caratterizzate da apporto congiunto di capitali da parte dei co-venturers, per dare vita a una entità giuridica (avente forma, in genere, di società di capitali), caratterizzata da un proprio patrimonio (capitale di funzionamento) autonomo e da autonoma attività; in questa eventualità, allora, come abbiamo già in precedenza osservato, la *joint capital venture* può ritenersi impresa “controllata” dai “co-ventures” e può considerarsi, di conseguenza, formante un gruppo con controllo paritetico con ciascuno dei co-ventures (Trost, 2011; Yan & Luo, 2016);

f) “*rings*”, “*gentlemen's agreements*”, *strategic alliances* “*pools*”, “*cartelli*”, “*trusts*”: sono forme di accordo, di autodisciplina e di collusione tra diverse autonome imprese (Mockler, 1999; Liu & Brookfield, 2000); non viene, però, mai a formarsi un gruppo in quanto non si dà vita ad alcuna entità economica autonoma; quando un'entità economica fosse fatta sorgere un gruppo solo quando i vincoli posti in essere fossero così stretti da fare predominare la volontà di una delle imprese sulle altre (gruppo *di fatto*, di natura vincolistica).

Strategic alliances are agreements between companies (partners) to reach objectives of a common interest. Alliances are among the various options which companies can use to achieve their goals; they are based on cooperation between companies. The description “strategic” limits the field to alliances that are important to the partners and have broad Horizons.

Two or more organizations (business units or companies) make an agreement to achieve objectives of a common interest considered important, while remaining independent with respect to the alliance. If A and B create an alliance C, A and B remain independent both between themselves and with respect to C (Pellicelli, A. C., 2004).

g) *networks aziendali* e reti oloniche (Mella, 2009) o *holonic networks* (aziende virtuali); molti business sono oggi sviluppati da una molteplicità di imprese, ciascuna delle quali apporta le proprie conoscenze e competenze, unite da relazioni e accordi stabili di cooperazione (Penrose, 1959; Davidow e Malone, 1992; Mella e Gazzola, 2017; Pellicelli M., 2018, p.1).

“In order to obtain necessary resources, the organization is seen to develop relations with a number of other organizational units and thus it enters into a network of relationships. [...] The parallel to these studies in the marketing area are those form a ‘distribution system perspective’. In this, the field is viewed as a system of interconnected institutions performing the economic functions required to bring about exchange of goods or services” (Hakansson, 1982; pp. 11, 12).

I network aziendali sono anche definiti come *aziende oloniche* o *virtuali*. Per questo le imprese a rete sono anche denominate “aziende oloniche”, o “aziende virtuali” (Soda, 1998; Grandori, 1989). Un'azienda olonica è un insieme di unità operative autonome che agiscono in modo integrato e organico, nell'ambito di un sistema a rete di tipo olonico, per configurarsi ogni volta al meglio

come catena del valore più adatta per perseguire le opportunità di business che il mercato presenta” (Merli & Saccani, 1994: 17).

Ciò che caratterizza la rete è la comunione di interessi per lo svolgimento della value chain di un business unitario ma non la connessione tipica dei gruppi.

## 12 – Gruppi nel D Lgs n. 127/91. Un Quadro di Riferimento

La disciplina dei gruppi non è inserita direttamente nell'articolato del codice civile italiano ma è contenuta in una norma autonoma inserita nelle leggi collegate; in particolare, il decreto n. 127/91, introducendo l'obbligo generalizzato di redigere il bilancio consolidato per tutti i gruppi privati, quotati e non, la cui capogruppo è una società di capitali o un ente pubblico economico, specifica solo indirettamente la nozione di gruppo cui fare riferimento, fornendo, invece, esplicitamente la definizione delle *società controllanti*, che definisce all'art. 25. All'art. 26 si specificano le diverse fattispecie di controllo. Il gruppo viene considerato come emanazione della capogruppo che controlla il complesso delle sue controllate senza che il gruppo acquisti autonomia come entità. Viene pertanto accolta dal nostro legislatore, come già previsto nella VII direttiva CEE, la parent company theory e non l'entity theory, che invece aveva ispirato la proposta di VII direttiva. Il legislatore inoltre, non specifica in alcun modo i motivi di formazione del controllo, quindi dei gruppi; anche i gruppi sorti per finalità puramente finanziarie o patrimoniali hanno, pertanto, l'obbligo del consolidato.

Nel decreto 127/91 sono previsti pressoché tutti i tipi di gruppi analizzati nei paragrafi precedenti ma viene data particolare enfasi ai *gruppi partecipativi*; sono tuttavia previsti anche i legami di gruppo *contrattualistici* (contratti di dominio) ma vengono esplicitamente esclusi i gruppi *vincolistici*, previsti al n. 3) dell'art. 2359, non richiamato dal primo comma dell'art. 26.

Il bilancio consolidato non costituisce un documento formalmente autonomo ma un allegato del bilancio d'esercizio della capogruppo che deve fornire agli azionisti di questa, ulteriori informazioni sull'economia della loro impresa attuata attraverso società controllate, ai fini dell'approvazione del bilancio di esercizio.

Non volendo entrare in dettaglio nell'esame della disciplina giuridica italiana ritengo tuttavia sufficiente presentare la Tabella 1 seguente, nella quale viene proposto un quadro di riferimento generale che pone in parallelo, da un lato, le caratteristiche dei gruppi e del bilancio consolidato, analizzate nei capitoli precedenti e, dall'altro, la disciplina prevista dal D Lgs n. 127/91.

**Tabella 1 – La disciplina dei gruppi nel D Lgs n. 127/1991**

(se non diversamente specificato, gli articoli indicati nella quarta colonna si riferiscono al D Lgs n. 127/1991.

Il testo in corsivo riportato nella quinta colonna è tratto dal D Lgs n. 127/1991)

N.	OGGETTO	PAR	RIFERIM. LEGISL.	DISCIPLINA
<b>1</b>	Definizione di gruppo: - economica - giuridica	1.1	a. 29, 2°	Nel D Lgs n. 127/91 non viene offerta alcuna definizione di gruppo. Il legislatore, quando intende menzionare "il gruppo", impiega la locuzione " <i>complesso delle imprese costituito dalla controllante e dalle controllate</i> "
<b>2</b>	Tipi di gruppi: - propri - impropri	1.2	a. 25+26 a. 26, 3°	<i>Gruppi propri</i> - Sono quelli cui tipicamente è imposto l'obbligo di redazione del consolidato.  <i>Gruppi impropri</i> - Possono essere considerati tali quelli che si formano quando il controllo è detenuto tramite diritti o quote detenute da <i>interposte persone</i> [art. 26, 3°].

3	Tipi di gruppi: - economici - finanziari	1.3	a. 25+26	L'obbligo di redazione è imposto alla capogruppo solo se è società di capitali, qualunque sia il tipo di attività e la ragione del controllo. Il Legislatore sembra considerare anche i gruppi <i>finanziari</i> , oltre che gli economici.
4	Tipi di gruppi: - contrattualistici - partecipativi - vincolistici	1.4	a. 26, 2° lett. a)  a. 26, 1° + 2359	<p><i>Gruppi contrattualistici</i> - "...sono considerate imprese controllate ... a) le imprese su cui un'altra ha il diritto, in virtù di un contratto o di una clausola statutaria, di esercitare un'influenza dominante, quando la legge applicabile consenta tali contratti o clausole ..." [art. 26, 2°, lett. a)].</p> <p><i>Gruppi partecipativi</i> - "...sono considerate imprese controllate quelle indicate nei numeri 1) e 2) del primo comma dell'articolo 2359 del codice civile." [art. 26, 1°] (vedi n. 13 della tabella del paragrafo 5.3),</p> <p><i>Gruppi vincolistici</i> - sono esclusi per esplicita esclusione operata dall'art. 26, 1° del numero 3) indicato all'art. 2359, punto che prevede proprio " ... le società che sono sotto l'influenza dominante di un'altra società in virtù di vincoli contrattuali con essa."</p>
5	Forme di controllo nei gruppi partecipativi: - diretto - indiretto - delegato - paritetico	1.5	a. 26, 1°  a. 26, 3°  a. 26, 2° lett. b)  a. 37	<p><i>Controllo diretto</i>: è la forma normalmente prevista dall'art. 26, 1° comma.</p> <p><i>Controllo indiretto</i>: è previsto dall'art. 26, 3° comma: ai fini del controllo "...si considerano anche i diritti spettanti a società controllate, a società fiduciarie e a persone interposte; ..."</p> <p><i>Controllo delegato</i>: "...sono considerate imprese controllate b) le imprese in cui un'altra, in base ad accordi con altri soci, controlla da sola la maggioranza dei diritti di voto."</p> <p><i>Controllo paritetico</i>: è previsto dall'art. 37 "Possono essere incluse nel bilancio consolidato anche le imprese sulle quali un'impresa inclusa nel consolidamento abbia il controllo congiuntamente con altri soci ed in base ad accordi con essi, ..."</p>
6	Strutture dei gruppi partecipativi: - a stella - a catena - circolare	1.6	a. 25, 1°  a. 26, 1° a. 26, 3°  a. 31, 4°	<p><i>Gruppi a stella</i>: è la struttura tipica, prevista dall'art. 25: "Le società ... che controllano un'impresa ...".</p> <p><i>Gruppi a catena</i>: è la struttura prevista dall'art. 26, 1°, congiuntamente con il comma 2° dell'art. 2359, nonché dal comma 3° dello stesso articolo 26: " [Ai fini del controllo] ... si computano anche i voti spettanti a società controllate ..." [2359, 2°]; "[Ai fini del controllo] ... si considerano anche i diritti spettanti a società controllate ..." [26, 3°].</p> <p><i>Gruppi a struttura circolare</i>: sono previsti indirettamente dall'art. 31, 4° comma.</p>

7	Teorie del gruppo - parent company th. - entity theory	1.7	a. 25 a. 31, 2° a. 32, 3° a. 32, 4°	<p><i>Parent company theory</i> - È la teoria accolta dal legislatore in quanto è previsto che:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il potere di controllo spetti alla capogruppo [a. 25, 1°];</li> <li>- il capitale netto di gruppo sia quello della capogruppo; quello delle controllate è compensato con il valore delle partecipazioni [a. 31, 2°], salvi i diritti dei terzi [a. 32, 3°];</li> <li>- il reddito di gruppo sia la somma dei redditi consolidati al netto dei diritti delle minoranze [a. 32, 4°];</li> </ul> <p><i>Entity theory</i> - Era la teoria accolta dalla Proposta di VII direttiva CEE, ma non più ripresa nella direttiva del 1983.</p>
8	Classificazione dei gruppi - personali - societari - misti	1.8		Dal combinato disposto degli artt. 25 e 26 emerge che la capogruppo deve essere in forma di società di capitali ma anche che le altre imprese del gruppo possono avere forma giuridica diversa
9	Classificazione dei gruppi - nazionali - internazionali	1.8		Non viene posto alcun limite territoriale per l'esistenza di un controllo. Le imprese obbligate al consolidamento devono consolidare le controllate qualunque sia il Paese in cui queste hanno sede. Si è perciò accolto appieno il " <i>principio del consolidamento su scala mondiale</i> ".
10	Classificazione dei gruppi - privati - pubblici	1.8	a. 25, 2°	Ponendo l'obbligo di redigere il consolidato agli enti pubblici economici [art. 2201 c.c.] vengono previsti i gruppi pubblici.
11	Finalità di redazione del consolidato	2.5	a. 41, 6° a. 41, 1° a. 42, 1°	<p>È considerato un allegato al bilancio di esercizio della capogruppo ai fini della approvazione di questo.</p> <p>Il controllo del consolidato è solo formale e non si estende ai bilanci delle controllate.</p> <p>Copia del consolidato deve essere depositata insieme con il bilancio di esercizio.</p>
12	AREA DI GRUPPO in gruppi partecipativi - criterio legalistico o formale - criterio di fatto o sostanziale	da 3.2 a 3.5	a. 26 a. 26 a. 2359, n. 1)  a. 26 a. 2359, n. 2)	<p>È prevista dall'art. 26 che specificando i legami di gruppo individua quali impresa debbano considerarsi controllate.</p> <p><u>Criterio legalistico</u> - È previsto al n. 1) dell'art. 2359, richiamato dall'art. 26, 1°: "<i>Sono considerate società [imprese] controllate : 1) le società in cui un'altra società dispone della maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria:</i>".</p> <p>Nel criterio legalistico rientra il gruppo contrattuale [art. 26, 1°, lett. a)].</p> <p><u>Criterio sostanziale</u> - È previsto al n. 2) dell'art. 2359, richiamato dall'art. 26, 1°: "<i>Sono considerate società [imprese] controllate : 2) le società in cui un'altra società dispone di voti sufficienti per esercitare un'influenza dominante nell'assemblea ordinaria;</i>".</p>

13	AREA DI GRUPPO Imprese obbligate (capogruppo)	da 3.2 a 3.5	a. 25  a. 27, 1° + 2° a. 27, 3° + 4°  a. 44	Le imprese capogruppo tenute a redigere il consolidato sono indicate specificando: - <u>le imprese obbligate al consolidamento</u> : sono definite dall'art. 25 [vedi figura 3] - <u>le imprese esonerate dal consolidamento</u> : sono definite dall'art. 27 [vedi figura 4] e riguardano: - i gruppi di piccole dimensioni, nel loro complesso - le sottocapogruppo X del gruppo A-->X-->B quando non richiesto da almeno il 5% degli azionisti di X  - <u>le imprese che non rientrano nella disciplina del decreto</u> : sono definite dall'art. 44.
----	---	-----------------------	--	--

### 13 – Conclusioni

In questo studio è stato presentato un quadro di riferimento per comprendere la genesi e la struttura dei gruppi aziendali i quali si formano nella ricerca dell'ottima dimensione aziendale e delle condizioni di incremento dell'efficienza produttiva, economica, finanziaria e patrimoniale (Meucci, 1972); , allo scopo di incrementare, mantenere e rendere più stabile il livello di economicità aziendale. I gruppi aziendali operanti in Italia rappresentano una solida realtà produttiva la cui importanza è ben evidenziata dall'ISTAT

Nel 2013 in Italia sono oltre 92 mila i gruppi di impresa, nei quali si contano più di 212 mila imprese attive residenti, oltre 5,5 milioni di addetti e poco più di 274 mila lavoratori esterni . Rispetto all'universo definito dal Registro Statistico delle Imprese Attive (ASIA), i gruppi coinvolgono il 4,8% delle imprese attive e circa un terzo degli occupati. L'incidenza dei gruppi sale al 21,9% se calcolata rispetto alle sole società di capitali presenti in ASIA, con un peso sull'occupazione pari al 56,8% in termini di addetti e al 52% in termini di personale esterno (ISTAT, 2015).

Un'analisi dei principali gruppi italiani che operano in cinque settori: alimentare, arredi, meccanica, editoria e moda, è stata condotta da Panorama nel 2017.

I gruppi aziendali – e societari – in particolare – si originano o da un processo di progressiva integrazione tra aziende autonome o dall'opposto processo di disintegrazione di un'unitaria impresa in unità distinte ma tutte sottoposte a controllo e direzione unitaria da parte del soggetto economico ed operativo del gruppo. La costituzione di società controllate dalla "società madre" per costituire un gruppo societario rappresenta anche una forma per consentire a quest'ultima di limitare il rischio imprenditoriale, in quanto la società madre e la nuova società controllata, avendo autonomia giuridica risponderanno ciascuna esclusivamente delle proprie obbligazioni; l'eventuale fallimento della singola società non si estenderà all'altra.

La struttura a gruppo non rappresenta il risultato dell'azione volta semplicemente all'espansione della dimensione d'impresa, variabile questa che non rappresenta che uno degli elementi di giudizio circa l'attitudine della struttura a gruppo ad apportare miglioramenti all'efficienza (Sicca, 1969). La continua modificazione delle condizioni di ambiente, e di mercato in particolare, altrettanto continuamente muta il calcolo economico, sia offrendo nuove prospettive per un aumento dei gradi di efficienza sia imponendo azioni volte a contenere e/o a ritardare diminuzioni dei gradi di efficienza, Anche il soggetto operativo di gruppo, in quanto soggetto di azienda unitaria, può decidere di modificare le strutture del gruppo, la sua composizione e la sua dimensione; i gruppi sono, perciò, aziende dinamiche anche nella struttura delle unità operative che lo compongono.

Il grado di autonomia delle singole unità appartenenti al gruppo può variare: dalla minima autonomia nei casi di gruppi le cui unità svolgono segmenti dell'intero processo produttivo all'ampia autonomia nei casi di gruppi eterogenei e in quelli patrimoniali, nei quali la

capogruppo esercita un'azione di coordinamento. Per quanto concerne il funzionamento del gruppo è opportuno rilevare che nonostante il gruppo eserciti un'unica impresa, le varie società sono da considerarsi come entità distinte ed indipendenti l'una dall'altra. È facile intuire che gli interessi particolari delle singole unità del gruppo, per quanto ampia sia la loro autonomia, devono essere subordinate all'interesse generale del gruppo unitario. Ogni conflitto di interessi tra le società appartenenti al gruppo può arrecare un danno all'intero gruppo.

Ai numerosi vantaggi che la configurazione di gruppo consente di raggiungere, si possono contrapporre, tuttavia, alcuni svantaggi o limiti operativi che potrebbero rendere il gruppo inefficiente. Tra gli svantaggi più evidenti che la struttura di gruppo comporta rispetto ad un'azienda unitaria sono frequenti:

- gigantismo e difficoltà di controllo e di coordinamento tra le unità del gruppo e allungamento della catena di controllo (Fontana, 1993);

- conflittualità tra le aziende del gruppo e possibili cambiamenti nel potere di controllo, con modificazione, spesso improvvisa, delle strategie in corso.

Occorre anche ricordare un aspetto del tutto particolare: il gruppo può favorire la messa in atto di *comportamenti aziendali illeciti*, non *etici* e contro gli interessi delle "terze parti" non facenti parte dell'*area di gruppo*. Tra i comportamenti illeciti, ricordo la possibilità di occultare patrimoni familiari di notevole entità o rapporti di affari personali sotto una forma giuridica "di comodo". Può essere anche facilitato il perfezionamento di operazioni aventi, di fatto, finalità illecite, quali:

- *operazioni di back to back*, consistenti nella concessione di finanziamenti incrociati, di ammontare equivalente e con la medesima struttura temporale, espressi nelle rispettive valute nazionali, tra due unità di gruppo residenti in Paesi diversi, con l'obiettivo dell'eliminazione del rischio di cambio sull'indebitamento della controllata, ma, a differenza del currency swap, ponendo in essere due operazioni giuridicamente indipendenti;

- *operazioni denominate portage* nelle quali i titoli di una società vengono ceduti, ad un determinato prezzo, ad un'altra società del gruppo, con un accordo di riacquisto ad un data futura ed ad un prezzo predeterminato, senza informare il mercato quando le società coinvolte siano società quotate; queste operazioni potrebbero essere poste in essere, ad esempio, per liberarsi temporaneamente di una partecipazione in perdita quando essa renda problematico accedere a prestiti bancari; oppure per sfruttare l'opportunità di spostare il voto in assemblea in caso di deliberazioni su eventi critici per la vita della società;

- *operazioni di creazione fittizia di utili intra-gruppo* per favorire il ricorso al credito o per distribuire dividendi senza utili reali; per es. la società A, con sede legale in Italia, acquista merci per 100 e le vende per 160 alla controllata B con sede in un altro paese; nello stesso anno le riacquista a 160 e a fine anno le valuta (al costo) come rimanenze a 160; la A, pertanto, presenta un utile di 60, fittizio, in quanto generato da operazioni intra-gruppo; la B non presenta né utile né perdita; la A, tuttavia, presentando un utile, sebbene apparente, di 60, potrebbe facilmente accedere al credito bancario o deliberare dividendi;

- *localizzazione di società del gruppo in paradisi fiscali; alterazione del valore di asset patrimoniali o riduzione fittizia dell'indebitamento*; o altre ancora per alterare i valori di qualche società del gruppo per ottenere vantaggi dai terzi o per ridurre i dividendi agli azionisti di minoranza.

Essendo questo studio incentrato sul "gruppo" non ho considerato il processo di redazione del *bilancio consolidato di gruppo*, il documento in grado di eliminare i valori delle operazioni intra-gruppo e di evidenziare la consistenza dell'equity riferibile alla capogruppo.

Nei gruppi aziendali, comunque siano formati, ogni unità del gruppo è, per legge, tenuta a redigere un proprio bilancio individuale che dovrebbe misurarne, formalmente, il reddito e il capitale di funzionamento e consentire apprezzamenti di economicità e di redditività della gestione svolta nell'esercizio. Com'è facilmente intuibile, tuttavia, il bilancio di ciascuna delle

unità del gruppo non è, di norma, significativo – se singolarmente considerato – in quanto i valori in esso accolti derivano dalle decisioni assunte dalla governance unitaria a livello di gruppo. Per un approfondimento sul significato e sulle tecniche di redazione del bilancio consolidato rinvio all'ampia letteratura (Pisoni, 1983), tra cui: Mella, 1985 e 1993.

## 14 – References

- Amaduzzi, Aldo (1978). *Le gestioni comuni: società e consorzi, associazioni in partecipazione, aziende divise-gestioni speciali.*, Torino, UTET.
- Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato. WebPage. <http://www.agcm.it>.
- Azzini, L. (1968). *I gruppi: lineamenti economico-aziendali*, Milano, Giuffrè.
- Bonfante, G. (2010). *La nuova società cooperativa*. Zanichelli, Bologna.
- Cainelli, G. (a cura di), *L'internazionalizzazione del sistema industriale italiano. Una sfida vincente delle PMI e dei distretti italiani*, Mondadori, Milano.
- Cassandro, P. E. (1962). *I gruppi aziendali*. Bari, Cacucci-Editore.
- Davidow, W. H., Malone, M. (1992). *The virtual corporation*, HarperBusiness, New York.
- Depperu, D. (1996). *Economia dei consorzi tra imprese*, Milano, Egea.
- Duignan, B. (2018). Sherman Antitrust Act. UNITED STATES [1890], *Encyclopaedia Britannica*. <https://www.britannica.com/event/Sherman-Antitrust-Act>
- D'Ippolito, T. (1937). *Scritture e bilanci nelle aziende divise*. Milano, Giuffrè.
- Farneti, G., Padovani E. (2010). La rendicontazione territoriale in ottica di network governance: il Bilancio Consolidato Territoriale Provinciale. *Economia Aziendale online*, Vol 1, No 3 bis (2010): SMOG Conference Proceedings
- Fontana, F. (1993). *Il sistema organizzativo aziendale*. Milano, FrancoAngeli.
- Gori, E., Fissi, S. (2012). Il bilancio consolidato dell'ente locale quale strumento per la valutazione della sostenibilità finanziaria delle esternalizzazioni: luci e ombre dell'esperienza italiana. *Economia Aziendale online*, Vol 3, No 3-4 (special issue).
- Grandori, A. (1989). Reti interorganizzative: progettazione e negoziazione. *Economia e management*, no. 7, pp. 28-40.
- Greiner L.E. (1972). Evolution and Revolution as Organisations Grow, *Harvard Business Review*, Vol. 50, No 4.
- Greiner L.E. (1998). Evolution and Revolution as Organisations Grow (versione espansa), *Harvard Business Review*, Vol. 76, No 3, pp. 55-64. <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>
- Håkansson, H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, IMP Group, *International Marketing*, Wiley and Sons, New York.
- Hagen, B., Zucchella, A. (2014). Born global or born to run? The long-term growth of born global firms. *Management International Review*, Vol. 54, No 4, pp. 497-525.
- ISTAT (2015). <https://www.istat.it/it/files//2015/11/Gruppi-di-impresa-in-Italia.pdf>
- Liu, R. J., Brookfield, J. (2000). Stars, rings and tiers: Organisational networks and their dynamics in Taiwan's machine tool industry. *Long Range Planning*, Vol. 33 No 3, pp. 322-348.
- Mella P. (1983). *Contabilità delle Aziende Divise*, , Milano, IPSOA.
- Mella P. (1985). *Il Bilancio Consolidato*, Torino, .ISDAF-Petrini, Ed.
- Mella P. (1993). *Contabilità e Bilancio*, Torino, UTET.
- Mella P. (2009). *The Holonic Revolution. Holons, Holarchies and Holonic Networks. The Ghost in the Production Machine*, Pavia, Pavia University Press. [http://www.paviauniversitypress.it/scientifica/download/Mella-sito\\_2010-01-23.pdf](http://www.paviauniversitypress.it/scientifica/download/Mella-sito_2010-01-23.pdf).
- Mella P. (2014). *The Magic Ring: Systems Thinking Approach to Control Systems*, Springer, New York, Dordrecht, London.
- Mella P. (2019). The ghost in the production machine: the laws of production networks, *Kybernetes*, Vol. 48 No. 6, pp. 1301-1329.
- Mella P., Gazzola P. (2017). The Holonic View of Organizations and Firms, *Systems research and behavioral science*, Vol. 34 No 3, pp.354-374.

- Mella, P., Pellicelli, M. (2008). The origin of value-based management: five interpretative models of an unavoidable evolution. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, Vol. 8 No 1, pp. 23-32.
- Mella, P., Pellicelli, M. (2012). The Strategies of Outsourcing and Offshoring, *American International Journal of Contemporary Research*; Vol. 2, No. 9, pp. 116-127.
- Merli G., Sacconi C. (1994), *L'azienda olonica-virtuale*, Milano, Il sole 24 Ore.
- Meucci, A. (1972). *La dimensione aziendale, analisi e valutazione*, Udine, Del Bianco Editore.
- Mockler, R. J. (1999). *CBI Series in Practical Strategy, Multinational Strategic Alliances*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Panorama (2017). (<https://www.panorama.it/news/economia/made-italy-le-60-aziende-piu-importanti>).
- Pellicelli, A. C. (2004). Strategic Alliances, *Economia Aziendale online*, Vol. 2 No 2, pp. 1-24.
- Pellicelli, M. (2018). Strategie di outsourcing e offshoring. Dal global sourcing all'holonic enterprise, *Economia Aziendale Online*, Vol. 5 No. 1, pp. 47-70.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Pisoni, P. (1983). *Gruppi aziendali e bilanci di gruppo*. Milano, Giuffrè.
- Propersi, A., Rossi, G. (2010). *Consorzi. Aspetti legali, contabili e fiscali in tema di consorzi, società consortili, raggruppamenti temporanei di imprese, GEIE*. Milano, Il Sole 24 Ore.
- Quadrio Curzio, A., (intervista). "Dall'impresa multinazionale all'impresa globale", Intervista rilasciata alla Rai: [www.mediamente.rai.it/home/bibliote/intervis/q/quadriocurzio.htm](http://www.mediamente.rai.it/home/bibliote/intervis/q/quadriocurzio.htm) (non più accessibile)
- Quadrio Curzio A., (2008), *Prefazione. Un successo delle '2i': innovazione e internazionalizzazione*, in Cainelli G. (a cura di) (2008).
- Sakai, K, Sekiyama, H. (1988). *Bunsha: dividere l'azienda e rianimare i dipendenti*, Tokyo, Taiyo Kogyo Ed.
- Sicca, L. (1969). *Lo sviluppo dimensionale dell'azienda*, Cedam, Padova.
- Soda, G., Tosi, H. L. (1998). *Reti tra imprese: modelli e prospettive per una teoria del coordinamento tra imprese*, Roma, Carocci Ed.
- Sturzo, L. (1922), *La comunità internazionale e il diritto di guerra*. Edizione recente, Opera Omnia, Bologna, Zanichelli (1954).
- Trost, T. (2011). *Joint Ventures: The benefits and perils-why some are successful and others fail*. GRIN Verlag.
- Ulrich, B. (1999). *Che cos'è la globalizzazione*. Roma, Carocci Ed.
- Williamson, O. E. (1973). Markets and hierarchies: some elementary considerations. *The American economic review*, Vol. 6 No 2, pp. 316-325.
- Williamson, O. (1985), *The economic organization: firms, markets relational contracting*, Free Press, New York.
- Yan, A., Luo, Y. (2016). *International Joint Ventures: Theory and Practice*. Abingdon, Oxfordshire, Routledge.
- Zattoni, A. (2000). *Economia e governo dei gruppi aziendali*. Milano, Egea.