

STUDI DI RAGIONERIA E DI ECONOMIA AZIENDALE

*Collana accreditata presso
l'Accademia Italiana di Economia Aziendale*



TEORIA E FENOMENOLOGIA DEI GRUPPI AZIENDALI

a cura di

Mauro Paoloni e Massimiliano Celli

G. GIAPPICHELLI EDITORE – TORINO

Introduzione

Quando si consideri l'azienda alla stregua di un articolato sistema socio-economico teso a costruire, nella quotidiana interazione con l'ambiente circostante, le prerogative e le caratteristiche atte a garantirne una remunerativa e protratta sopravvivenza sui mercati di appartenenza, appare evidente che la realizzabilità di tale obiettivo risiede proprio nella capacità del sistema medesimo di congiungere, combinare e trasformare le molteplici ed eterogenee risorse che lo costituiscono in risorse nuove e diverse da quelle che lo hanno originato.

A tale riguardo la generazione, sia per vie endogene che esogene, di una congerie di vantaggi competitivi stabili e duraturi, appunto necessari a garantire il mantenimento del requisito di continuità aziendale nel lungo periodo, costituisce il risultato di strategie specificamente volte al conseguimento di competenze e peculiarità distintive idonee a rendere l'azienda un unico ed originale coacervo di elementi non facilmente riproducibili. Tali strategie si svolgono sia nell'aumento delle dimensioni imprenditoriali che nel mutamento della natura dei rapporti instaurati con i soggetti operanti sui mercati di afferenza, non più esclusivamente orientati alla competizione ma anche a forme "ibride" di collaborazione nella ricerca di nuovi equilibri con la dimensione, le caratteristiche e i confini dei contesti gestionali in cui l'azienda medesima è chiamata ad interagire nei vari tempi successivi.

I gruppi aziendali, oltre ad essere una realtà assai diffusa nella maggior parte dei Paesi industrializzati, prefigurano la massima forma di integrazione economico-organizzativa realizzabile da imprese che mantengono ciascuna la propria identità giuridica. La loro presenza è andata progressivamente ampliandosi in un contesto di crescente concentrazione del potere economico dovuta all'espansione e all'integrazione dei principali mercati domestici, ed oggi, ancor più significativamente che in passato, tale particolare tipologia di aggregazione aziendale costituisce una valida risposta alla complessità degli ambienti nonché delle gestioni imprenditoriali nell'ambito sia della grande che della piccola dimensione.

Peraltro, lo studio del concetto di gruppo aziendale deve confrontarsi con significative difficoltà derivanti dalle caratteristiche di complessità, varietà e mutevolezza qualificanti l'oggetto di osservazione, che, per il suo essere un prodotto dell'iniziativa umana, può ben venire accolto nel più ampio contesto dei fenomeni sociali, i quali ultimi, come è noto, non si prestano facilmente ad essere sintetizzati e penetrati a causa dell'incessante evoluzione cui sono soggetti, dell'estrema varietà

delle configurazioni da essi potenzialmente assumibili, della natura empirica che rivestono nonché della multidisciplinarietà degli studi che ad essi vengono dedicati.

È di particolare momento rilevare che i gruppi, al pari delle aziende che li compongono, sono entità assai dinamiche che solo in casi eccezionali cessano di esistere, mentre assai più spesso mutano, crescono e si riducono a seconda del modo con cui reagiscono al variare delle prospettive di sviluppo che le tecniche organizzative e produttive, nonché i mercati di riferimento, offrono loro, dunque riunendosi in complessi di dimensioni maggiori tramite l'aggregazione di entità produttive operanti in modo giuridicamente separato, ovvero separandosi in aggregati di dimensioni minori tramite la dissociazione, in termini giuridico-formali oltre che economico-produttivi, di attività economiche precedentemente svolte nell'ambito del medesimo complesso aziendale e non più ritenute funzionali alla sovra-ordinata strategia di quest'ultimo.

Se analizzati in tale prospettiva, i gruppi aziendali possono quindi considerarsi un'entità giuridico-organizzativa in grado di coniugare, al più elevato livello, gli antitetici requisiti di flessibilità e specificità degli investimenti, consentendo di variare in tempi rapidi e con costi contenuti il *mix* delle combinazioni economiche controllate nonché l'intensità delle influenze su di esse esercitate da fattori esterni e/o interni al complesso, rappresentando quindi quel modello di azienda, intesa in senso *lato*, che più e meglio di altri, soprattutto in confronto con la grande impresa *stand-alone*, risponde dinamicamente all'obiettivo di conservare, migliorare e se necessario ripristinare le condizioni di economicità della gestione dell'aggregato aziendale riguardato come un unitario sistema socio-economico-tecnico, di suoi specifici sotto-insiemi ovvero di ciascun istituto coinvolto nel processo concentrativo.

Proprio per il fatto di costituire una realtà socio-economica assai complessa e variegata, il gruppo si presenta sotto una molteplicità di forme che si differenziano per la loro articolazione interna, per la struttura organizzativa, per le modalità di propagazione del potere di controllo, per la tipologia delle combinazioni economiche svolte, per la natura pubblica o privata dell'unitario soggetto economico, per le dimensioni delle aziende che lo compongono nonché per l'estensione geografica dell'attività caratteristica. Peraltro, se appare acclarato che i gruppi comprendono al proprio interno forme aziendali tra loro differenti lungo numerose dimensioni, in realtà nessuna tipologia classificatoria risulta in grado di segmentarli in tipi sufficientemente omogenei lungo tutte le dimensioni, al punto che nella realtà fattuale un determinato complesso aziendale può venire riguardato alla luce di molteplici aspetti cui corrispondono altrettante metodologie di identificazione.

Inoltre, l'imprescindibile elevazione a sistema di ciascun componente conseguente all'unitaria azione di governo perpetrata dalla capo-gruppo, con continuità temporale, in vista del perseguimento di un fine comune all'intero aggregato, riconduce l'autonomia economico-operativa delle singole entità costituenti il complesso ad una dimensione relativa di natura super-aziendale, che può ben trascende-

re gli interessi di ciascun componente l'aggregato e superarne gli obiettivi di carattere particolare in favore di una logica di sistema, al punto che il conseguimento di una condizione di economicità in capo alla singola consociata deve trovare conciliazione ed armonia nella logica unitaria di direzione permeante l'agire del comune soggetto economico nella sua veste di *dominus* del complesso e non soltanto delle singole unità costitutive, assumendo di fatto rilevanza secondaria e subordinata rispetto all'economicità del sistema-gruppo riguardato nella sua interezza.

Secondo tale angolazione, pur non sussistendo di per sé contrapposizione tra il perseguimento dell'equilibrio del tutto e l'equilibrio di ciascuna componente, ci si può attendere che il soggetto economico del gruppo sia portato a privilegiare, anzitutto, l'aggruppamento nel suo insieme piuttosto che le singole entità che lo compongono, per cui la possibile sussistenza di una condizione di diseconomicità in capo ad un componente, potenzialmente esiziale per un'impresa considerata *stand alone* se protratta su un orizzonte temporale di medio-lungo periodo, costituisce per l'unitario *dominus* un aspetto meramente "locale" delle complessive condizioni di economicità ricercate a livello di gruppo, dunque di per sé non necessariamente censurabile nella misura in cui tale circostanziato squilibrio venga poi recuperato nell'ambito del più ampio e trascendente equilibrio del complesso o di sue specifiche parti.

Peraltro, è del tutto evidente che la dicotomia sussistente tra l'attività di direzione unitaria perpetrata dalla capo-gruppo e l'autonomia giuridica delle aziende componenti l'aggregato potrebbe produrre rilevanti effetti distorsivi nei rapporti intra-gruppo favorendo l'insorgenza di conflitti tra differenti classi di *stakeholder*, posto che il perseguimento di politiche aziendali in favore dell'intero complesso, o di sue specifiche parti, ad opera della volontà dominante dell'unitario soggetto economico potrebbe risultare foriera di pregiudizi di natura patrimoniale a danno di una serie di soggetti ultronei (in *primis* i soci di minoranza delle aziende controllate, evidentemente collocati in una posizione residuale nei confronti di tutti i compendi patrimoniali nei quali si articola il gruppo, ma anche i relativi ceti creditori), che, pur sopportando i possibili risultati negativi "particolari" della gestione sociale, non partecipano al controllo di ordine superiore e pertanto non possono attingere ai vantaggi dell'agire di gruppo quando tali vantaggi trovino origine nell'economia individuale di un'azienda consociata differente da quella cui afferiscono. Sul piano giuridico, pertanto, si pone la necessità di stabilire se, ed eventualmente in quale misura, la legittima attività di direzione e coordinamento perpetrata dalla capo-gruppo in vista del perseguimento di un obiettivo sovra-ordinato a valere per l'intero aggregato (o di parti di esso) possa interdire le parimenti legittime prerogative di autodeterminazione di ciascuna consociata e degli ordini di interessi che ivi gravitano.

Appare dunque chiaro come l'analisi dei gruppi aziendali costituisca una tematica di grande rilievo, sia per i manager e gli amministratori di aziende, posto che la struttura a gruppo è adottata non solo da quasi tutte le grandi imprese operanti nei

principali Paesi industrializzati ma anche da molte imprese di medie e financo piccole dimensioni, sia per gli studiosi di molteplici discipline, catalizzando l'attenzione nei campi dell'economia, del diritto, della sociologia, ecc. In particolare, facendo riferimento agli studi di economia aziendale, i gruppi di imprese sono stati oggetto di numerosi e pregevoli contributi teorico-empirici sia contemporanei che assai risalenti nel tempo, che ne hanno indagato le caratteristiche distintive, le tipologie classificatorie, le modalità tipiche di costituzione nonché le finalità determinanti la relativa genesi. Il presente lavoro, organizzato su sette capitoli, trova dimora proprio nell'ambito di tali studi, e ad avviso degli Autori costituisce un contributo che, per lo sviluppo dell'approccio teorico e le tematiche oggetto d'approfondito esame, ha l'ambizione d'essere attuale ed originale.

I Curatori

Capitolo Primo

I gruppi nell'economia aziendale

Mauro Paoloni

SOMMARIO: 1. Le concentrazioni aziendali. Forme e finalità. – 2. I gruppi aziendali nella dottrina economica. – 2.1. Introduzione al gruppo e ai suoi elementi costitutivi. – 2.2. La direzione unitaria di gruppo. – Riferimenti bibliografici.

1. Le concentrazioni aziendali. Forme e finalità

Come è noto, le aziende operano alla stregua di sistemi economici aperti, cioè come organismi che agendo nell'ambito dei propri mercati di riferimento influenzano, e vengono influenzati, dai comportamenti degli altri soggetti che in tali mercati operano, costruendo e mantenendo con essi relazioni più o meno intense fondate su rapporti tanto di natura competitiva quanto, soprattutto (ai fini che interessano il presente lavoro), collaborativa e cooperativa, stante la necessità di ricercare forme di sopravvivenza e di sviluppo idonee a governare la complessità dell'ambiente circostante.

È infatti proprio la caratterizzazione dell'azienda in termini di istituto sociale, con dominanti caratteri e finalità di tipo economico-produttivo, a favorire una continua tensione all'instaurazione di complesse relazioni cooperative e forme di collaborazione con l'ambiente esterno che danno origine a unioni, intese, coalizioni e aggregazioni aziendali di molteplici tipologie¹, di cui i gruppi costituiscono una delle forme più intense e comuni.

Chi si accinga a studiare i fenomeni aggregativi resta certamente sorpreso dalla estrema varietà di denominazioni con cui essi possono venire qualificati: la numerosità di tali designazioni, anzi, è addirittura maggiore di quella delle forme effettivamente riscontrabili nella realtà fattuale perché spesso le medesime operazioni

¹ PAOLONI M.-CELLI M., *Dall'economia d'azienda all'economia dei gruppi aziendali*, Giappichelli, Torino, 2011, p. 110. In generale per aggregazione di aziende si intende "ogni forma di collaborazione economica, volontaria o obbligatoria, duratura nel tempo". AZZALI S., *Il reddito e il capitale di gruppo*, Giuffrè, Milano, 2002, p. 2.

possono venire classificate con appellativi diversi dalla prevalente dottrina, al riguardo sottolineando che nel costruire le differenti categorie d'analisi occorrerà fondarsi non su caratteri formali e giuridici, ma piuttosto "... su sostanziali lineamenti economici che differenziano un tipo di aggregazioni dagli altri"².

Per quanto quindi concerne la nozione di aggregazione aziendale, il Cassandro la definisce come quell'unione tra aziende caratterizzata dalla presenza necessaria di legami inter-aziendali di tipo organizzativo con carattere di stabilità temporale e rilevanti motivazioni tecnico-operative, economiche e finanziarie instaurati da una certa entità economico-produttiva con altre entità ad essa esterne, mentre l'Azzini, in termini più generali, con tale nozione si riferisce a qualsiasi forma di collaborazione, economica e non, volontaria e/o obbligatoria, tra aziende di qualsivoglia categoria, che sia istituita e retta ai fini del perseguimento di obiettivi di sviluppo comuni, coordinati e condivisi.

Non va tuttavia dimenticato che le classificazioni scientifiche sono mezzi di studio, ossia strumenti atti a facilitare la conoscenza del complesso mondo reale, e non possono pertanto avere la pretesa di catalogare minuziosamente e compiutamente in classi, che finirebbero per essere innumerevoli e quindi poco significative, gli accadimenti economici di volta in volta concretamente in essere. Conseguentemente, il Cassandro basa il suo approccio alla tematica in esame su una logica di natura *finalistica*: anziché tentare invano di elaborare un'esaustiva classificazione delle varie forme "esteriori" che le operazioni di aggregazione aziendale possono teoricamente assumere, cerca piuttosto di cogliere le finalità per il perseguimento delle quali le operazioni medesime vengono realizzate. L'Autore, pertanto, pur nella consapevolezza della varietà e complessità del fenomeno oggetto di studio, in via preliminare riconduce le diverse forme di aggregazione aziendale a due generali finalità: *esterne* (c.d. *extra-aziendali*), consistenti nel dominio o nel controllo di un mercato più o meno vasto, ed *interne*, incentrate sulla razionalizzazione dell'ordinamento e della gestione dell'impresa in guisa di accrescerne la produttività³.

Nel solco di tale autorevole distinzione altri Autori⁴ hanno derivato due distinte

² Per lo Zappa "enumerazioni e definizioni di forme varie di coalizione e di concentrazioni potrebbero estendersi a lungo, ma non avrebbero portata utile per la comprensione dell'economia delle produzioni d'impresa". ZAPPA G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1956, p. 382. In modo sostanzialmente speculare, l'Onida rileva che "... chi parli, così, di cartelli, ecc., gruppi, ecc., non indica, con questi nomi, fenomeni economici ben definiti e semplici, ma piuttosto fenomeni molteplici, non sempre componibili, nell'aspetto economico, entro le linee di una comune teoria: donde le difficoltà, le confusioni, le zone grigie nelle quali talora si perdono certi tentativi di costruzioni teoriche che non sanno (quando pur occorra) andare oltre le classificazioni formali che quei nomi richiamano". ONIDA P., *Le dimensioni del capitale d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1939, p. 123.

³ CASSANDRO P.E., *I gruppi aziendali*, Cacucci, Bari, 1988, p. 19.

⁴ PASSAPONTI B., *Politiche di aggregazione aziendale. Attenenze e diversificazioni*, Cursi, Pisa, 1975 p. 57 ss.; LAI A., *Le aggregazioni di imprese. Caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1991, p. 61; PISONI P., *Gruppi aziendali e bilanci di gruppo*, Giuffrè, Milano, 1983, p. 14; AIROLDI G.-BRUNETTI G.-CODA V., *Corso di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1995, p. 23 ss.

categorie di aggregazioni aziendali: quella dei cartelli o consorzi, rispondente ad obiettivi di natura esterna determinati dai rapporti che l'impresa quale sistema aperto intrattiene con l'ambiente circostante, in particolare incentrati sul controllo dei mercati di afferenza governando, attraverso accordi di vario genere, i rapporti concorrenziali tra le imprese associate, e quella dei gruppi, volti a soddisfare obiettivi di natura eminentemente interna concernenti l'ottimale utilizzo dei fattori della produzione da parte delle imprese costituenti l'aggregato⁵ (peraltro, è appena il caso di evidenziare la sussistenza di rilevanti interrelazioni tra i citati ordini di obiettivi, che quindi concorrono unitariamente a determinare le direttrici del processo di crescita).

Ma è lo stesso Cassandro a superare questa distinzione rilevando che se è pur vero che vi sono raggruppamenti d'impresе che formalmente e apparentemente si propongono di regolare e disciplinare la concorrenza fra loro, e parimenti ve ne sono altri che hanno come prevalente finalità quella di accrescere l'efficienza delle imprese aderenti, è anche vero che "a queste due finalità apparenti si può trovare una comune radice economica, ed è l'esigenza di conservare e sviluppare la vita dell'impresa". Secondo l'Autore, quindi, indipendentemente dal fine per cui le unioni tra imprese sono costituite ciò che ne sta alla base è sempre un bisogno strategico, ed è solo in tale prospettiva e con tale premessa che risulta possibile dare una spiegazione al fatto che difficilmente le operazioni d'aggregazione hanno il solo scopo di regolare la concorrenza oppure quello di aumentare la produttività delle imprese coinvolte, ma quasi sempre l'uno e l'altro congiuntamente.

Inoltre, i citati obiettivi in genere non si presentano l'uno completamente indipendente dall'altro, ma, al contrario, risultano difficilmente separabili in vista del fine ultimo costituito dalla sopravvivenza e dallo sviluppo nel tempo dell'impresa, potendosi anzi affermare che la finalità esterna, ossia quella di dominare il mercato, è sempre interrelata a quella interna, concernente il miglioramento delle condizioni di efficienza produttiva. La gestione aziendale è infatti unitaria nello spazio e nel tempo, e i processi tendenti a migliorare alcuni degli aspetti di quest'ultima si ripercuotono necessariamente sui rimanenti, e viceversa.

Dunque il Cassandro, relativamente alle ragioni che spingono le imprese ad aggregarsi, sembrerebbe orientarsi su una linea difensiva in virtù della quale le singole aziende sono viste come entità economiche deboli, incapaci di fronteggiare i rischi presenti nei mercati nei quali operano e che pertanto si aggregano al fine di soddisfare un'esigenza assoluta di sopravvivenza.

Ancora con riguardo al fenomeno delle aggregazioni aziendali, l'Azzini, pur concordando con il precedente Autore in merito al fatto che i vincoli e i nessi av-

⁵ I cartelli sono "accordi tra più imprese industriali appartenenti allo stesso ramo di produzione, tendenti a regolare il mercato", mentre "i gruppi sono unioni di imprese dirette a potenziare il grado della propria efficienza produttiva onde possano meglio resistere alla concorrenza". VITO S., *Sindacati industriali. Cartelli e gruppi*, Giuffrè, Milano, 1932, p. 136 ss.

vincenti le unità produttive sono così numerosi, tipologicamente diversi e variamente intensi al punto da rendere incongrua la riconduzione ad un ristretto numero di classi omogenee i complessi economici originati da operazioni di concentrazione (ciò spiegando anche, come premesso e ove ce ne fosse ancora bisogno, l'ancor più numerosa varietà di denominazioni per essi usate⁶), fornisce una differente interpretazione del fenomeno in esame, al riguardo distinguendo tra concentrazioni in senso *proprio* e quelle in senso *ampio*.

Le prime ricorrono quando “diverse imprese si compongono unitariamente in un complesso avente autonomia economica”, costituito tanto da unità non aventi indipendenza formale (mediante fusioni o assorbimenti) quanto da unità giuridicamente indipendenti (il gruppo), mentre le concentrazioni in senso ampio si palesano nel momento in cui diverse imprese, per il più efficace conseguimento dei propri fini, si compongono in un complesso privo di autonomia economica nel quale sono collegate da rapporti di collaborazione di natura contrattuale per l'attuazione di politiche di gestione comuni o per lo svolgimento congiunto di comuni processi di produzione, di distribuzione, di finanziamento, ecc.⁷.

Si rileva inoltre come l'Autore concepisca le operazioni di concentrazione in generale, e i gruppi in particolare, non già alla stregua di uno strumento di sopravvivenza ma piuttosto di un mezzo volto “ad assicurare le dimensioni e le strutture più convenienti in periodi non brevi alle combinazioni economiche dell'impresa”, cioè a configurare in sistemi più convenienti i costi, i ricavi e i rischi dell'impresa e quindi a conseguire, nel lungo periodo, un maggior livello di economicità. Qualunque azienda, infatti, è continuamente sospinta ad operare trasformazioni più o meno profonde dal sempre rinnovato atteggiarsi della vita economica, dall'ininterrotto mutare delle circostanze e dalle condizioni dell'ambiente nel quale essa si compie e al quale si adatta, e nei riguardi del quale continuamente reagisce.

In altre parole l'azienda, proprio perché opera in un ambiente dinamico, non può permettersi di essere statica, e, in tale ottica, gli strumenti aggregativi, e il gruppo in particolare, prefigurano la strategia di crescita più elastica nonostante il loro elevato potere di coesione⁸ (infatti le relazioni di interdipendenza tra le singole unità potrebbero anche allentarsi e al limite spezzarsi quando tale struttura organizzativa dovesse rivelarsi non più conveniente), trovando origine non tanto in un

⁶ A tale riguardo lo Zappa afferma che “i complessi economici costituiti con le numerose forme delle concentrazioni e delle coalizioni d'impresa non si possono ridurre a poche classi omogeneamente composte, tanti e così diversi per numero e per potere vincolante sono i legami e i nessi dai quali risultano sovente le maggiori unità produttive”. ZAPPA G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, cit., p. 384.

⁷ Con la concentrazione “il peso del complesso nel settore sarebbe maggiore della somma dei pesi delle singole imprese: questa è la caratteristica prima del fenomeno”. AZZINI L., *I gruppi. Lineamenti economico-aziendali*, Giuffrè, Milano, 1975, p. 19.

⁸ Secondo lo Zappa “la forma di concentrazione più elastica è oggi forse il gruppo”. ZAPPA G., *Le produzioni nelle economie delle imprese*, cit., p. 384.

bisogno di sopravvivenza quanto nell'esigenza di adattamento delle strutture e delle dimensioni aziendali ad un ambiente dinamico e continuamente mutevole, nei confronti del quale sembrano rappresentare una risposta valida ed efficace⁹.

Ogni azienda dunque, per il fatto stesso di esistere e quindi di perseguire il proprio fine ultimo, instaura continuamente delle interrelazioni di natura economica con entità ad essa affini e contigue: l'intensità del legame istituito tra tali distinti soggetti può essere di tipo debole, originandosi da una mera relazione di scambio sul mercato di beni e servizi, oppure di tipo forte, tale da condizionare in modo assai incisivo l'autonomia decisionale di cui gode ciascuna entità e quindi sfociare nella definizione di un vero e proprio aggregato aziendale. Quest'ultimo può pertanto definirsi alla stregua di un insieme di attività economiche che vengono realizzate in una logica unitaria da una o più aziende collegate da legami stabili, tali cioè "da limitare l'autonomia decisionale delle singole unità a favore della creazione, anche parziale, di una logica d'insieme"¹⁰, al punto che alcune forme di aggregati possono del tutto venire assimilate ad una entità economica unitaria nella misura in cui le varie unità che li compongono tendono a comportarsi come parti di un unico soggetto.

Conformemente alle osservazioni riportate in precedenza, qualunque processo di aggregazione aziendale deve necessariamente venire esaminato alla luce delle molteplici e continuamente cangianti finalità che con esso gli attori intendono perseguire¹¹, al riguardo distinguendo:

- obiettivi di natura economico-produttiva, quando le operazioni in esame sono poste in essere per soddisfare motivi di economicità delle aziende coinvolte e, quindi, per migliorare detta economicità, se già esistente, per mantenerla, se in pericolo, o per riconquistarla, se temporaneamente perduta¹². Tali forze di tipo economico (come le economie di scala, di scopo, di transazione, ecc.) favoriscono l'aggregazione di entità produttive e quindi la formazione di realtà aziendali di maggiori dimensioni;

⁹ FERRANDO P.M., *Gruppo e teoria dell'impresa. Ipotesi interpretative a confronto*, in: CASELLI R.-FERRANDO P.M.-GOZZI A., *Il gruppo nell'evoluzione del sistema aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1990, p. 38.

¹⁰ ZATTONI A., *Economia e governo dei gruppi aziendali*, Egea, Milano, 2000, p. 17.

¹¹ A tal riguardo si evidenzia come "i fini immediati o specifici per i quali si attuano operazioni che determinano mutamenti nella dimensione e nella struttura dell'impresa, sono svariatisimi: dalla diminuzione dei costi, al sostenimento od al miglioramento dei prezzi di vendita; dall'integrazione industriale, mediante il coordinato esercizio di produzioni complementari, alla esclusiva specializzazione in una o più produzioni complementari, alla esclusiva specializzazione in una o più produzioni; dalla difesa contro le difficoltà delle fasi della depressione, al più lucroso sfruttamento della congiuntura favorevole nelle fasi di prosperità; dalla limitazione dei rischi, all'accrescimento di essi tendenti a modificare i possibili profitti; dall'acquisto della padronanza di una o più imprese, alla liquidazione di date partecipazioni". ONIDA P., *La dimensione del capitale d'impresa*, cit., p. 31.

¹² CASSANDRO P.E., *I gruppi aziendali*, cit., p. 155.

- obiettivi di natura speculativa, quando le operazioni di concentrazione/aggregazione sono volte all’ottenimento di vantaggi di natura eminentemente finanziaria (come quelli derivanti dal *trading* di partecipazioni);
- obiettivi personali degli agenti decisionali (in particolare del management) che possono premere o meno per l’aggregazione di attività economiche similari a quelle originariamente condotte, nella misura in cui prevalga l’orientamento al dominio oppure, come rilevato in precedenza, l’avversione alla pressione competitiva.

Dalle suesposte osservazioni appare a nostro avviso evidente come operazioni di concentrazione pur differenti dal punto di vista giuridico-formale (alla medesima stregua di quelle poc’anzi richiamate) possano infine risultare affatto tali quando riguardate nei loro aspetti economico-sostanziali, ossia alla luce delle finalità ultime teoricamente perseguibili.

Con riguardo poi alla definizione delle modalità attraverso cui è possibile dare vita ad una aggregazione aziendale, è preliminarmente opportuno distinguere tra concentrazioni in senso *stretto* e in senso *lato*. La prima tipologia si manifesta quando “due o più imprese si combinano tra loro in modo da costituire un’unica entità economica unitariamente gestita”, nelle cui more le imprese medesime possono perdere la propria autonomia giuridica (come nel caso delle operazioni di fusione, per le imprese incorporate o fuse) ovvero mantenerla, come nel caso dei gruppi¹³. Le operazioni societarie che possono dare luogo a tale forma di concentrazione aziendale sono (in ordine di crescente “intensità”):

1. le acquisizioni, da parte di società già esistenti, di partecipazioni di controllo in altre società, dando così luogo alla costituzione di un gruppo;
2. le acquisizioni di aziende o di rami d’azienda;
3. gli scorpori di aziende e/o di rami di aziende e il loro conferimento in entità preesistenti o costituite *ad hoc*, spesso finalizzati alla costituzione di un gruppo;
4. le fusioni aziendali, per incorporazione o per unione;
5. le scissioni aziendali, totali o parziali.

Le concentrazioni in senso *lato*, invece, si hanno quando “più imprese stipulano (di solito mediante contratti) accordi diretti ad uniformare taluni aspetti della loro gestione”, quali ad esempio, di norma, l’aspetto commerciale, quello tecnico-produttivo o, sebbene più raramente, quello organizzativo (al riguardo si ricordano i cartelli o i consorzi, i *gentleman’s agreements*, le associazioni in partecipazione, ecc., oggetto d’analisi nelle seguenti pagine).

Un’ulteriore modalità classificatoria, cui si farà riferimento nel prosieguo del presente lavoro, distingue tra aggregazioni “informali”, “formali su base *contrattuale*” nonché “formali su base *patrimoniale*”, in funzione del maggiore o minore

¹³ SARCONE S., *I gruppi aziendali. Strutture e bilanci consolidati*, Giappichelli, Torino, 1999, p. 5.

grado di formalizzazione dei rapporti sussistenti tra le aziende costituenti il complesso¹⁴.

Nell'ambito delle concentrazioni "informali" sono ricomprese quelle forme d'aggregazione "... che si costituiscono senza strutture convenzionali e in base a collegamenti di natura precaria", i quali ultimi molto spesso uniscono le aziende per l'intera vita ma che, per le loro caratteristiche, possono cessare se e nella misura in cui vengano eliminate, anche unilateralmente, le condizioni che li hanno determinati. Le aggregazioni informali sono quindi costituite da quei complessi di aziende i cui legami, non sanciti e disciplinati da norme giuridiche volte a regolare i rapporti tra le parti, nascono per effetto di vincoli economici e/o finanziari da esse stesse promossi ovvero in conseguenza di altri tipi di relazioni meno evidenti ma comunque rilevanti (in particolare di natura personale), in ogni caso idonei, pur prescindendo da formali istituti giuridici o amministrativi, a costruire forti interdipendenze tra le aziende che vi partecipano.

Il principale vantaggio di tale forma aggregativa, appunto individuabile nell'assenza di legami di natura contrattuale atti a vincolare in modo pervasivo le aziende aderenti, deve certamente rintracciarsi nella sua flessibilità, risultando quindi assai adatta a contesti di mercato incerti e variabili, ma parimenti ne costituisce il principale e più incisivo limite ai fini di un suo valido impiego al di fuori dei richiamati contesti competitivi, per il fatto di attribuire una notevole precarietà all'accordo medesimo (che per tale motivo è rivolto, nella normalità dei casi, ad iniziative economiche di breve periodo) stante il rischio di comportamenti opportunistici facilmente perpetrabili dai soggetti partecipanti.

In termini generali, è possibile distinguere le aggregazioni "informali" di imprese in tre categorie logiche, rispettivamente basate su¹⁵:

- legami di tipo *tecnico produttivo*, fondamentalmente incentrati su rapporti di fornitura e sub-fornitura (spesso di carattere esclusivo) intrattenuti da un'unica azienda committente nei confronti di più imprese "satelliti"¹⁶. È il caso tipico

¹⁴ PASSAPONTI B., *I gruppi e le altre aggregazioni aziendali*, Giuffrè, Milano, 1994, p. 12; GALASSI G., *Concentrazioni e cooperazione interaziendale*, Giuffrè, Milano, 1968, p. 123.

¹⁵ CECCHI M., *Economia dei gruppi e delle aggregazioni aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2005, p. 6; SORCI C.-FALDETTA G., *I gruppi come strumento di governo delle aziende*, Giuffrè, Milano, 2008, p. 20; ANDREI P.-AZZALI S.-BISASCHI A.-FELLEGARA A.M., *Le aggregazioni di impresa*, Giuffrè, Milano, 1999, p. 110.

¹⁶ In tale ambito possono ricomprendersi anche le c.d. *costellazioni* di imprese, con ciò intendendo quelle forme di aggregazione tra aziende operanti in fasi contigue del medesimo ciclo produttivo che decidono di interagire e collaborare al fine di realizzare un prodotto/servizio comune (specularmente alle reti di sub-fornitura esaminate nel testo, anche nella tipologia di aggregazione in esame è rinvenibile la figura un'azienda-guida di grandi dimensioni avente il ruolo di coordinare ed integrare l'attività produttiva delle aziende satelliti), e i *distretti* industriali, cioè delle entità socio-territoriali caratterizzate dalla compresenza attiva, in aree geografiche circoscritte e caratterizzate da una propria specificità tecnico-produttiva nonché da comuni determinazioni storiche, di comunità di persone e di

della grande azienda operante su vasti settori di mercato, normalmente caratterizzata da una sfera di influenza ricomprendente numerose unità economiche di ridotte dimensioni che vengono attratte nella sua orbita e quindi vincolate, spesso assai strettamente, alle sue politiche gestionali e organizzative. Se infatti le unità minori hanno come unico sbocco delle loro produzioni un'unica azienda committente, oppure di quest'ultima commercializzano in esclusiva o in prevalenza i beni e i servizi prodotti, si creano vincoli di vera e propria subordinazione che trasformano le unità satelliti in sostanziali "propaggini" dell'azienda maggiore, instaurando così un legame che vedremo essere assai prossimo a quello caratteristico di un gruppo pur non avendone i necessari presupposti giuridici. In altre parole l'impresa-madre, in virtù dell'elevato potere contrattuale detenuto, è in grado di influenzare le strategie e le politiche gestionali delle imprese satelliti creando quindi una vera e propria forma aggregativa che pur in assenza di accordi giuridicamente vincolanti di fatto è atta ad influenzare la gestione delle rimanenti aziende costituenti l'aggregato (tale legame lascia dunque inalterata un'immagine di indipendenza economica delle diverse unità operative, ma tale caratteristica esteriore viene in buona misura condizionata dalle azioni dell'impresa-madre);

- legami di tipo *personale*, nel cui ambito sono rinvenibili sia i c.d. *gentlemen's agreements*, con ciò intendendo quei patti non scritti fondati esclusivamente sulla fiducia e sul rispetto della parola data realizzati da due o più soggetti, solitamente di breve durata e volti a disciplinare un determinato ambito di interesse comune tra le parti interessate (i vincoli tra i partecipanti sono quindi assai labili ed il mancato rispetto degli accordi non è censurabile sul piano giuridico, ovvero in caso di inadempimento di una delle parti non risulta possibile né rivendicare l'adempimento forzato né richiedere il risarcimento del danno provocato), sia le cc.dd. *City communities of interests*, costituite da imprese tra cui sussistono legami di complementarità economica e che sono tra loro collegate in virtù della presenza delle medesime persone all'interno dei rispettivi organi amministrativi¹⁷;
- legami di tipo *finanziario*, nell'ipotesi in cui il capitale "esterno" fornito a titolo di credito risulti particolarmente elevato in relazione ai mezzi propri dell'azienda (si è quindi in presenza di un evidente squilibrio nella composizione delle fonti di finanziamento) e per di più concentrato nelle mani di un unico soggetto-prestatore. Il rapporto di oggettiva dipendenza in tal guisa emergente è poten-

imprese industriali. Per approfondimenti sul tema si vedano, tra gli altri: LORENZONI G., *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, Il Mulino, Bologna, 1990; BECATTINI G., *Dal distretto industriale allo sviluppo locale: svolgimento e difesa di un'idea*, Bollati Boringhieri, Torino, 2000; PEZZI A.-FAGGIONI F., *Sopravvivenza dei distretti industriali tra declino e resilienza*, in *Economia, Azienda e Sviluppo*, n. 3, 2008.

¹⁷ CASSANDRO P.E., *I gruppi aziendali*, cit., p. 106; SORCI C.-FALDETTA G., *I gruppi come strumento di governo delle aziende*, cit., p. 24.

zialmente idoneo ad influenzare la sfera decisionale dell'azienda beneficiaria (stante anche la necessità per il soggetto erogante di sincerare che quest'ultima non compia azioni atte a compromettere il rimborso del prestito), di fatto limitandone incisivamente l'autonomia gestionale.

Nel secondo ordine si collocano le aggregazioni “formali su base *contrattuale*” (cc.dd. “non *equity*”), create in conseguenza di un accordo esplicito (solitamente regolato da norme giuridiche volte a disciplinare i rapporti tra le parti stabilendo i diritti e gli obblighi di ciascuna) che lega tra loro le aziende per una collaborazione economica più o meno continuativa o per lo svolgimento in comune di determinate attività di gestione”¹⁸.

Tali tipologie aggregative sorgono dunque nell'ambito di un deliberato schema pattizio di collegamento e sono quindi caratterizzate dalla sussistenza di un legame formale tra i soggetti partecipanti, cioè da un accordo contrattuale specificamente tipizzato dall'Ordinamento giuridico: proprio l'esistenza di diritti ed obblighi in capo a ciascun contraente sanciti dalla legge, e quindi la caratteristica di certezza dei sottostanti rapporti intrattenuti dalle parti (l'inosservanza del contratto formale produce infatti esplicite sanzioni giuridiche), conferisce a tale tipologia di accordi una stabilità e una durevolezza nel tempo assai maggiori rispetto alle aggregazioni di carattere informale poc'anzi analizzate. Più specificamente, la sussistenza dello strumento contrattuale consente di stabilire a priori:

- la durata temporale dell'accordo (ovvero l'estensione temporale lungo cui il contratto produrrà effetti giuridici vincolanti per le parti);
- l'oggetto dell'accordo, con ciò intendendo il “perimetro” delle attività gestionali che i contraenti si impegnano a compiere gli uni nei confronti degli altri;
- gli obblighi e i diritti emergenti dall'adesione all'accordo medesimo.

Peraltro, acclarato che il vincolo instauratosi tra le diverse aziende è maggiormente durevole e sicuro rispetto alle citate aggregazioni di natura informale, deve rilevarsi che il grado d'integrazione raggiunto è in genere limitato perché spesso concerne particolari aspetti della gestione ovvero singole operazioni, mentre nei collegamenti informali è solitamente l'intera attività dell'azienda ad esserne interessata (inoltre, gli aggregati in esame così come sorgono così cessano per effetto di particolari condizioni giuridicamente rilevanti, quali il raggiungimento di un prefissato obiettivo di mercato, lo scadere di un certo termine, ecc.). La rigida formalizzazione dell'accordo rende poi tali forme d'aggregazione assai poco “flessibili”, quindi non del tutto idonee ad adattarsi rapidamente ed efficacemente agli eventuali mutamenti che potrebbero intervenire nei contesti di mercato.

Specularmente al caso delle aggregazioni informali, anche con riguardo alle ag-

¹⁸ PASSAPONTI B., *I gruppi e le altre aggregazioni aziendali*, cit., p. 14.

gregazioni formali su base contrattuale è possibile distinguere differenti tipologie (nel seguito se ne riportano le principali):

- *cartelli*, con ciò intendendo quegli accordi con i quali due o più aziende si impegnano reciprocamente a disciplinare e regolamentare le proprie attività gestionali in aree di comune interesse (con riguardo, ad esempio, alla scelta delle quantità da produrre e dei relativi prezzi, ai canali distributivi da utilizzare, alle caratteristiche qualitative dei prodotti o servizi realizzati, alle aree geografiche da servire, ecc.), al fine di limitare il gioco competitivo tra le aziende partecipanti e quindi costituire e garantire a quest'ultime una posizione di privilegio sul mercato a danno dei consumatori finali¹⁹, al tempo stesso mantenendo intonso il carattere dell'autonomia decisionale di ciascuna con riguardo a quegli aspetti della gestione non interessati dall'accordo;
- *associazioni in partecipazione*, cioè quei contratti attraverso cui (art. 2549 c.c.) due o più aziende si impegnano formalmente a svolgere in comune una determinata attività, spesso un singolo affare o sistemi di azioni relativi a specifiche attività gestionali (nella normalità dei casi, infatti, pochi aspetti della complessiva attività gestionale delle imprese aggregate sono interessati da tali accordi – associazioni in partecipazione c.d. *parziali* – mentre assai più raramente tali contratti hanno per oggetto l'intera attività aziendale – associazioni in partecipazione c.d. *generali*), per un periodo di tempo limitato²⁰. Posto che tale forma di cooperazione aziendale è idonea non soltanto a frazionare il complessivo rischio imprenditoriale ma anche a garantire una elevata flessibilità operativa ed un contenimento dei costi di produzione, tra le attività operative di norma effettuabili in comune si annoverano: lo svolgimento di determinate fasi del complessivo ciclo produttivo, l'attività di ricerca e sviluppo, l'acquisizione di fattori della produzione, ecc.;
- *consorzi*, con ciò intendendo quei contratti attraverso cui più imprenditori "... possono costituire, tramite appositi conferimenti, un'organizzazione comune diretta alla disciplina delle rispettive imprese consorziate (e nei cui rispetti quest'ultime permangono giuridicamente e patrimonialmente autonome) o allo svolgimento di determinate fasi di esse"²¹ (quali la fornitura di servizi di gene-

¹⁹ Tali tipologie di accordi sono infatti fortemente avversate dalle normative *antitrust* di quasi tutti i Paesi industrializzati, proprio perché restrittive della concorrenza e volte a dare luogo a forme di mercato oligopolistiche o addirittura monopolistiche.

²⁰ L'art. 2549 c.c. stabilisce che mediante un contratto di associazione in partecipazione l'associante attribuisce all'associato una quota più o meno variabile degli utili della propria impresa o di uno o più affari, contro l'apporto di denaro o di altri beni suscettibili di valutazione economica. L'associato assume quindi, in sostanza, la veste di finanziatore senza alcun potere decisionale nell'attività dell'associante, che è e rimane l'unico titolare di diritti e obblighi nei confronti dei terzi.

²¹ LIZZA F., *L'economia del GEIE. Profili di strategia, normativi e informativi*, Giuffrè, Milano, 1997, p. 12. Per approfondimenti si veda CALIFANO G.V., *I consorzi per il coordinamento della produzione e degli scambi e le società consortili*, Giuffrè, Milano, 1999.

rale interesse per le consorziate, l'acquisizione di fattori della produzione di uso comune, il compimento di determinate opere, ecc.). Sulla base della struttura e delle funzioni svolte è possibile distinguere i consorzi in²²:

- consorzi con attività esclusivamente interna, nei quali l'obiettivo dell'aggregato risiede unicamente nel soddisfacimento delle necessità delle aziende consorziate tramite l'erogazione a quest'ultime di beni e/o servizi (consorzi di acquisto, consorzi scientifici, consorzi per la certificazione della qualità di determinati prodotti, ecc.);
- consorzi con attività esterna (art. 2612 c.c.), quando all'attività strettamente consortile, sempre volta al soddisfacimento dei bisogni delle aziende consorziate oltre a disciplinare, come nel caso precedente, i rapporti interni alle aziende consorziate, si affianca la produzione congiunta a fini commerciali di beni o servizi (consorzi di produzione, consorzi per la partecipazione a gare d'appalto, ecc.);
- consorzi-società, con ciò ancora intendendosi i consorzi con attività esterna ma nei quali l'associazione tra le aziende consorziate assume la forma giuridica societaria (pur ovviamente mantenendo fermo lo scopo consortile);
- *associazioni temporanee di imprese (ATI)*, la cui durata temporale è limitata al periodo di svolgimento di una singola attività o di uno specifico progetto, per il cui espletamento (e soltanto per essi) sono state realizzate. Tale forma aggregativa viene normalmente utilizzata per realizzare congiuntamente appalti di ingente valore ovvero opere industriali particolarmente complesse e dispendiose (sovente concernenti la costruzione di opere pubbliche), posto che non soltanto consente di focalizzare le risorse delle singole aziende su un progetto comune, ripartendo i connessi rischi imprenditoriali nonché coordinando ed integrando le capacità operative di ciascuna, ma anche di evitare la costituzione di un'autonoma entità giuridica (come nel caso di *joint ventures*, consorzi, ecc.) che, terminata l'esecuzione del progetto, dovrebbe poi venire liquidata scontando i costi nonché la tempistica a ciò necessari²³;
- *contratti di licenza*, in virtù dei quali un soggetto, definito licenziatario, è legiti-

²² È inoltre possibile distinguere tra consorzi *volontari*, che nascono per libera adesione delle parti interessate (ad es. consorzi per la tutela dei prodotti tipici) e consorzi *obbligatori*, creati mediante apposito provvedimento della pubblica autorità al fine di soddisfare interessi di carattere generale (ad es. consorzi di tutela dell'ambiente nel caso di imprese operanti con processi produttivi ad elevato impatto ambientale). CECCHI M., *Economia dei gruppi e delle aggregazioni aziendali*, cit., p. 24.

²³ Con l'associazione temporanea, ad esempio per la partecipazione ad una gara d'appalto, le imprese associate formulano un'offerta unitaria (obbligandosi quindi a realizzarla congiuntamente) pur restando soggetti giuridicamente distinti: detta offerta viene presentata da una delle associate, che in tal guisa assume la veste di impresa capofila e si impegna a curare i rapporti dell'aggregato verso l'esterno. Posto che le imprese associate conservano la propria individualità giuridica ed economica, ciò si traduce nel riconoscimento della responsabilità personale e diretta di ciascuna relativamente alla parte del progetto che è tenuta ad eseguire.

timato a godere di un bene, ovvero di una attività, di cui altrimenti non avrebbe potuto liberamente disporre in quanto originariamente assoggettato ad un regime di privativa legale. Solitamente, l'oggetto di tale tipologia di contratto sono i diritti della proprietà intellettuale, all'uopo protetti dalla normativa sul diritto d'autore o da quella brevettuale, e il diritto al marchio, la cui valida registrazione garantisce un regime di tutela ampio e rinnovabile. La finalità economica di un contratto di licenza risiede nell'intento di favorire la penetrazione di beni e/o servizi in mercati ulteriori rispetto a quelli originariamente serviti dal titolare del regime di tutela, tramite il rilascio dell'autorizzazione ad altri soggetti di immettere prodotti uguali, o tutt'al più simili, a quelli fabbricati dal concedente medesimo, in tal modo consentendo a quest'ultimo di rafforzare il suo diritto di privativa e quindi sfruttare al massimo il potere di monopolio che da esso discende²⁴. È poi possibile distinguere tra licenze "esclusive" e "non esclusive", a seconda che il concedente si spogli o meno del diritto di conservare l'utilizzo del diritto di privativa per i medesimi prodotti e con riferimento ad un dato luogo²⁵; "totali" o "parziali", a seconda che il trasferimento del diritto di privativa concerna la totalità dei prodotti per i quali era stato originariamente registrato o soltanto una parte di questi²⁶; "esterne" o "interne", in funzione del fatto che il diritto di privativa venga o meno concesso a soggetti estranei all'impresa titolare del diritto (o al gruppo d'impresе cui quest'ultima appartiene). L'elemento fondamentale del contratto di licenza è quindi il suo contenuto economico, rappresentato dal corrispettivo che il licenziatario è tenuto a corrispondere al concedente a fronte dell'utilizzo del diritto di privativa (quest'ultimo spesso associato ad un *package* di fattori immateriali): tale controprestazione si sostanzia, in linea generale (e assolutamente non esaustiva, dato che la libera determinazione dei contraenti consente di stabilire forme di remunerazione peculiari, diverse da caso a caso), nel pagamento di una *royalty* periodica normalmente differenziata in un valore minimo fisso, indipendente dal risultato economico ottenuto dal licenziatario, e in una parte variabile, calcolata in percentuale di tale risultato²⁷;

²⁴ CELLI M., *Il marchio d'impresa. Valore e funzioni nell'economicità dell'azienda moderna*, Franco Angeli, Milano, 2006, p. 123.

²⁵ Il carattere di esclusività di una licenza può dunque riferirsi tanto al luogo geografico per il quale quest'ultima viene concessa (non potrà quindi ritenersi esclusivo il trasferimento di un diritto di privativa a due soggetti diversi per la produzione e/o commercializzazione dei medesimi beni nello stesso luogo), quanto alla tipologia di beni cui la stessa afferisce (di conseguenza, potranno considerarsi esclusive le licenze concesse a due diversi soggetti per la produzione di beni merceologicamente differenti, pur se entrambi operanti nel medesimo luogo geografico).

²⁶ VANZETTI A.-DI CATALDO V., *Manuale di diritto industriale*, Giuffrè, Milano, 2021, p. 236.

²⁷ Nel caso, ad esempio, dei contratti di licenza per lo sfruttamento di un segno distintivo (peraltro i più comuni), essi prevedono sovente il trasferimento, unitamente a tale elemento, di un *package* di fattori immateriali molto vari i quali, pur non trovando evidenza nei documenti contabili del soggetto

- *franchising* (c.d. “affiliazione commerciale”), che costituisce una particolare tipologia di contratto di licenza in virtù del quale un soggetto (c.d. *franchisor*) concede ad un altro soggetto (c.d. *franchisee*) il diritto allo sfruttamento esclusivo di una serie di diritti della proprietà industriale o intellettuale, finalizzato alla produzione e/o commercializzazione degli stessi beni e/o servizi originariamente trattati dall'affiliante. Il rapporto contrattuale che si instaura tra le parti ha quindi il compito, in primo luogo, di identificare analiticamente i singoli componenti di tale insieme di diritti (c.d. *franchising package*), tra i quali sono normalmente ricompresi i segni distintivi dell'impresa concedente oppure i brevetti industriali e il *know-how*, come anche i beni prodotti da quest'ultima e oggetto di vendita da parte dell'affiliato²⁸, mentre all'affiliante può essere richiesta contrattualmente un'azione di supporto e assistenza all'attività condotta dal *franchisee* dal contenuto potenzialmente molto vario, in materia organizzativa, commerciale o promozionale. La controprestazione alla quale risulta tenuto il *franchisee* a fronte di tali benefici si sostanzia, da una parte, nell'obbligo di uniformarsi alle direttive impartite dal *franchisor* in tema di politiche di prezzo o di prodotto, di arredamento dei punti vendita, di standard qualitativi e di quant'altro risultasse contrattualmente previsto, dall'altra, nel corrispondere all'affiliante un adeguato compenso monetario, solitamente²⁹ (ma come anzidetto non necessariamente) costituito da un ammontare fisso iniziale (c.d. “diritto di entrata” o *initial fee*), indipendente dal successo dell'iniziativa imprenditoriale, e da un canone periodico (c.d. *royalty*) commisurato percentualmente al fatturato realizzato nel periodo ovvero prefissato in quote. Il fine economico del contratto di *franchising*, pertanto, è quello di creare una rete di distribuzione, gestita da imprenditori individuali che cooperano con un unico produttore, avente caratteri organizzativi e segni distintivi facilmente individuabili dai clienti finali e perciò atta a garantire la più ampia

concedente, sono in ogni caso componenti del patrimonio aziendale, in quanto contribuiscono a creare le condizioni di redditività della gestione. Nel caso dell'impresa affiliante, risorse di tal natura possono essere considerate: l'immagine aziendale, l'esperienza, la capacità innovativa e quella di gestione, la capacità di attrarre e mantenere validi dirigenti, la politica attiva di comunicazione e di relazioni pubbliche, la solidità finanziaria, il grado di internazionalizzazione, una grafica affermata (confezionatura dei prodotti, utilizzo dei simboli, ecc.), l'ambientazione dei locali di vendita (arredamento interno, display dei prodotti, esposizione in vetrina, ecc.). CIAMBOTTI M., *Criteri di valutazione economica del diritto di entrata nei rapporti di franchising*, in *Il Risparmio*, n. 4, 1988; PERRIER R., *Valuation and licensing. Brand valuation: establishing a true and fair view*, Century Hutchinson, New York, 1999, p. 108.

²⁸ I beni in esame possono anche essere prodotti da soggetti terzi ovvero dall'affiliato medesimo, a condizione di mantenere intonse le caratteristiche tecnico-qualitative dei beni originari e comunque nel rispetto delle indicazioni fornite dall'affiliante. MARRONE A., *Il franchising*, Giuffrè, Milano, 2004, p. 110.

²⁹ ZANDA G.-LACCHINI M.-ONESTI T., *La valutazione delle aziende*, Giappichelli, Torino, 1994, p. 145.

e pervasiva delocalizzazione territoriale dell'impresa-madre nonché la presenza attiva sul mercato³⁰;

- *joint ventures*, con ciò intendendo quelle forme di cooperazione fra due o più aziende per la valorizzazione dei rispettivi punti di forza ai fini della gestione di un business comune³¹. Si tratta cioè di forme di aggregazione aziendale realizzate su base contrattuale volte al conseguimento di obiettivi comuni alle aziende aggregate, normalmente espressi su un orizzonte temporale di breve-medio periodo e di natura produttiva, commerciale ovvero afferenti l'attività di ricerca e sviluppo, sfruttando i vantaggi competitivi detenuti da ciascuna senza che al contempo vengano private della propria autonomia economica e giuridica. In linea teorica, nell'ambito esaminato è possibile distinguere tra la *contractual joint venture*, in cui il contratto si limita a disciplinare le condizioni e le modalità di realizzazione dell'attività in comune tra due o più aziende senza prevederne il pieno coinvolgimento (che quindi mantengono la propria autonomia giuridica ed economica), e la *joint venture corporation*, realizzata tramite la costituzione di una società *ad hoc* giuridicamente autonoma rispetto alle aziende partecipanti ma da esse controllata congiuntamente, attraverso cui perseguire obiettivi comuni di medio-lungo termine (quali la crescita e lo sviluppo delle aziende aderenti) e le cui strategie operative possono essere più o meno indipendenti dalle strategie perseguite dalle aziende aggregate (che quest'ultime, in ogni caso, concorrono a definire)³².

L'ultima tipologia di seguito considerata sono le aggregazioni "formali su base patrimoniale" (cc.dd. *equity*), "... fondate cioè su partecipazioni di controllo al capitale delle aziende"³³. Rispetto alle altre forme di aggregazione in precedenza analizzate, quelle in esame si caratterizzano per la sussistenza di legami di natura patrimoniale tra le entità costituenti il complesso, realizzati mediante l'acquisizione da parte di una o più aziende di una cointeressenza al capitale delle altre imprese.

³⁰ Del resto, è appena il caso di rilevare che le trasformazioni economico-organizzative da tempo in atto nelle moderne strutture imprenditoriali, delle quali il fenomeno del *franchising* costituisce il migliore e più evidente esempio, di fatto evidenziano come la catena di intermediazioni che ha scandito a lungo i passaggi dei beni dal produttore al consumatore finale è sostituita (ovvero, in via di sostituzione) "da un rapporto diretto tra produttori e dettaglianti, tale da restringere sino alla scomparsa gli spazi entro i quali può manifestarsi l'autonomia di questi ultimi". VALLI C., *Gli accordi di franchising fra disciplina legislativa ed autonomia contrattuale*, in *Rivista di Diritto dell'Impresa*, n. 1, 2004; GUIDOTTI R.-SOLDATI N., *Contratti d'impresa e restrizioni verticali: agenzia, franchising, commissione, mediazione, spedizione*, Giuffrè, Milano, 2004, p. 28.

³¹ TUPPONI M., *Le joint ventures ed il contratto di rete*, Cedam, Padova, 2017, p. 143.

³² Per approfondimenti si vedano: DI ROSA G., *L'associazione temporanea di imprese: il contratto di joint venture*, Giuffrè, Milano, 1998; HARRIGAN K.R., *Joint venture*, Cedam, Padova, 2018; FERRARI M.-MONTANARI S., *Economicità e continuità delle joint ventures in un contesto internazionale*, Franco Angeli, Milano, 2013.

³³ PASSAPONTI B., *I gruppi e le altre aggregazioni aziendali*, cit., p. 14.