



Le aggregazioni di imprese e la formazione dei gruppi

Luciano D'Amico e Tiziana Di Cimbrini

SOMMARIO: 1. Il quadro teorico di riferimento. – 2. La rete quale terza via per l'organizzazione dell'azione economica. – 3. Una realtà dalle molteplici configurazioni. – 3.1. Alcune possibili classificazioni. – 3.2. Alcuni modelli di rete di imprese. – 4. Il vantaggio differenziale del gruppo rispetto ad altri modelli di rete. – 5. I vantaggi specifici del gruppo nella prospettiva *Resource based*. – 6. I vantaggi specifici del gruppo nella prospettiva *Industry based*. – 7. L'interpretazione del gruppo secondo la visione *Knowledge based*.

1. Il quadro teorico di riferimento

Le spinte aggreganti che alimentano la formazione di un raggruppamento di imprese costituiscono la logica conseguenza dei cambiamenti avvenuti nello scenario socio-economico globale che hanno determinato una riorganizzazione post-fordista delle imprese a causa del prevalere di contesti ipercompetitivi, caratterizzati da rapide evoluzioni tecnologiche e commerciali.

L'osservazione degli attuali contesti competitivi ci insegna che le motivazioni specifiche che spingono le imprese a relazionarsi in forme collaborative possono essere molto varie e generalmente sintetizzabili nell'esigenza di fronteggiare la complessità ambientale¹.

La letteratura nazionale e internazionale interpreta le ragioni che inducono le imprese ad aggregarsi attraverso sostanzialmente due approcci teorici differenti. Il primo approccio, definito transazionale, è di matrice prettamente economica, mentre il secondo appartiene all'area di studi dello *Strategic Management* e include le due prospettive d'analisi del vantaggio competitivo, quella *Industry based* e quella *Resource based*.

L'approccio transazionale si basa sulla dicotomia tra gerarchia (*make*) e mercato (*buy*) funzione di un'analisi dei costi di transazione sviluppata da William-

¹ G. LORENZONI, *Accordi reti e vantaggio competitivo*, Etas Libri, Milano, 1992.

son². La teoria dei costi di transazione individua un criterio di scelta, fondato sull'efficienza, tra la gerarchia e il mercato, ovvero tra la realizzazione all'interno dei processi produttivi e l'acquisizione all'esterno delle risorse. La gerarchia comporta costi di controllo e di coordinamento; il mercato comporta costi d'uso e di controllo. Il criterio di scelta si fonda sull'efficienza comparata espressa dai costi associati ad ognuna delle due soluzioni. Quando la valutazione non consente di propendere nettamente per una delle due, la struttura di governo efficiente delle transazioni si rinviene in una soluzione intermedia in cui sono comprese le aggregazioni di imprese. Secondo la prima formulazione di questo approccio i raggruppamenti di imprese costituiscono una modalità organizzativa intermedia e residuale tra mercato e gerarchia. Successivamente si è riconosciuta a questi ultimi una propria identità organizzativa autonoma e distinta sia dal mercato sia dalla gerarchia³.

Questo approccio, oltre a fornire una trattazione teorica compiuta e unificante del fenomeno delle aggregazioni di imprese, ha il pregio di consentirne la traduzione in termini di giudizi di convenienza economica offrendone una lettura conforme agli assiomi delle teorie "classiche" dell'Economia Aziendale italiana. L'approccio, inoltre, risulta particolarmente funzionale per spiegare le scelte di internalizzare o esternalizzare (*outsourcing*) e soprattutto i processi relativi al primo stadio del percorso di condensazione e/o alla realizzazione di subforniture e decentramento produttivo finalizzati proprio alla riduzione dei costi e alla flessibilità produttiva. Il suo limite fondamentale, però, è quello di considerare il solo aspetto economico delle transazioni ignorando le componenti culturali e politiche. Pertanto, non risulta esaustivo di quelle aggregazioni che trovano ragione d'essere nella ricerca del potere di mercato o di opportunità di sviluppo innovativo.

L'approccio strategico riconduce sostanzialmente le ragioni della collaborazione nell'interesse a migliorare la propria posizione competitiva.

² Cfr. O.E. WILLIAMSON, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York, 1975. Le intuizioni fondamentali sulle quali Williamson sviluppa la sua teoria erano state proposte in precedenza da Commons e Coase a cui Williamson esplicitamente si ricollega. Il concetto di transazione quale unità di analisi viene desunto da Commons; cfr. J.R. COMMONS, *Institutional Economics*, University of Wisconsin Press, Madison, 1934. Il concetto di costo di transazione, invece, venne introdotto da Coase nel suo celebre articolo: R.H. COASE, *The Nature of the Firm*, in *Economica*, novembre, 1937, pp. 386-405.

³ Si veda: G.B. RICHARDSON, *The Organization of Industry*, in *The Economic Journal*, settembre, 1972, pp. 895-896; E. RULLANI, *Economia delle reti: I linguaggi come mezzi di produzione*, in *Economia e Politica Industriale*, n. 64, 1989; B. DI BERNARDO, *La rete del capitalismo flessibile: oltre la dicotomia gerarchia-mercato*, in *Economia e Politica industriale*, n. 64, 1989, pp. 176-181; G. LORENZONI, *Le reti interimpresa come forma organizzativa distinta*, in A. LOMI (a cura di), *L'analisi relazionale delle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 1997.

La prospettiva *Industry based* enfatizza il ruolo esercitato dalle condizioni esterne sulle scelte strategiche dell'impresa. La prospettiva, infatti, si fonda sul paradigma struttura-condotta-performance⁴ secondo il quale le caratteristiche strutturali del settore determinano il comportamento strategico dell'impresa ed i conseguenti risultati. Sono, dunque, le differenze esistenti nelle strutture di mercato a influenzare le *policy* decisionali delle imprese che, al fine di ottenere performance superiori scelgono di operare nei settori più attrattivi e cercano di manipolarne le forze competitive a proprio vantaggio in cerca di un posizionamento favorevole rispetto alle opportunità e alle minacce profilate dal mutevole atteggiarsi delle variabili settoriali. Questa prospettiva risulta funzionale a spiegare soprattutto gli accordi collusivi tra imprese ma anche i rapporti di tipo orizzontale tra imprese operanti allo stesso stadio della filiera produttiva funzionali alla conquista di nuovi mercati o al consolidamento di quote in quelli già esistenti.

La prospettiva *Resource based* enfatizza il ruolo delle condizioni interne (fattori *firm-specific*) nel conseguimento del vantaggio competitivo⁵. Le ragioni di un vantaggio differenziale, infatti, vanno ricercate nella specifica dotazione di risorse e competenze che l'impresa ha rispetto ai suoi concorrenti. Le imprese sono diverse tra loro in termini di disponibilità di risorse e competenze e tale eterogeneità è alla base del conseguimento di profitti differenti. Il raggruppamen-

⁴ Il paradigma struttura-condotta-performance si sviluppa negli anni quaranta, ma l'affermazione di questa prospettiva di analisi del vantaggio competitivo si avrà con gli studi di Porter: M.E. PORTER, *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980; M.E. PORTER, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985; M.E. PORTER, *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, in *Strategic Management Journal*, 12, 1991, pp. 95-117.

⁵ I primi contributi in questa direzione sono dovuti a Penrose (E. PENROSE, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, New York, 1959) ma questa prospettiva si sviluppa a partire dagli anni ottanta. Si veda per tutti: B. WERNERFELT, *A Resource-based View of the Firm*, in *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, pp. 171-180; J. BARNEY, *Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?*, in *Academy of Management Review*, 11, 1986, pp. 656-665; J. BARNEY, *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy*, in *Management Science*, 42, 1986, pp. 1231-1241; J. BARNEY, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, in *Journal of Management*, 17, 1991, pp. 99-120; J. DIERICKX-K. COOL, *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, in *Management Science*, 35, (12), 1989, pp. 1504-1511; J. MAHONEY-J.R. PANDIAN, *The Resource Based-View Within the Conversation of Strategic Management*, in *Strategic Management Journal*, 13, 1992, pp.363-380; A. PETERLAF, *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based-View*, in *Strategic Management Journal*, 14, 1993, pp.179-192; R. P. AMIT-J. H. SCHOEMAKER, *Strategic Asset and Organizational Rent*, in *Strategic Management Journal*, 14 (1), 1993, pp. 33-46; D. COLLINS-C. MONTGOMERY, *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*, in *Harvard Business Review*, luglio-agosto, 1995, pp. 119-128; R.W. COFF, *Human Assets and Managerial Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-based Theory*, in *Academy of Management Review*, 22, 1997, pp. 374-402.

to con altre imprese, in quest'ottica, consente alla singola unità imprenditoriale l'accesso a risorse d'importanza strategica presidiate da altre imprese e l'aggregazione nel suo complesso può essere interpretata come un'architettura di risorse e competenze variamente combinabili e funzionali al potenziamento delle performance della singola impresa. Laddove gli sforzi tesi ad individuare le fonti dei differenziali di produttività tra le risorse, e quindi del vantaggio competitivo, sono concentrati sulle risorse intangibili e principalmente sulla conoscenza, la prospettiva *Resource based* evolve nella visione *Knowledge based* o *cognitive*.

In effetti, le caratteristiche di unicità che contraddistinguono sovente tali risorse, congiuntamente alla crescente rilevanza di esse negli attuali sistemi competitivi, inducono ad individuare nella conoscenza una fonte primaria di rendite. Da questo punto di vista le spinte all'aggregazione sono dovute alla necessità di favorire il trasferimento, la diffusione e/o la creazione di nuove conoscenze tra le imprese partner. L'integrazione delle proprie conoscenze e competenze con quelle dei partner dà luogo ad un processo co-generativo il cui output, la conoscenza prodotta in sinergia, costituisce un fattore che accresce la competitività dell'intero aggregato nonché di ciascuno dei partner. La co-generazione di conoscenze nell'ambito dei raggruppamenti di imprese si basa su una peculiare modalità di apprendimento, da interazione⁶, che basandosi sul confronto reciproco consente di sviluppare capacità tecniche, tecnologiche ed organizzative. Questa prospettiva consente di dar conto di tutte quelle aggregazioni finalizzate a strategie di sviluppo innovativo oppure a strategie di diversificazione di prodotto mediante legami con partner presenti già in altri mercati.

Sebbene i due approcci teorici presi in esame siano fondati su schemi concettuali assai differenti tra loro e risultino, di conseguenza, singolarmente presi, efficaci nello spiegare alcuni tipi di raggruppamento di imprese e non altri, un filo conduttore comune può senz'altro essere rintracciato e proprio la loro considerazione congiunta può dare vita ad una lettura compiuta del fenomeno nella sua interezza. È indubbio, infatti, che l'efficienza organizzativa sia una componente essenziale di un vantaggio competitivo difendibile nel tempo e che siano proprio le caratteristiche degli attuali contesti (iper)competitivi a rendere necessario il costante ampliamento delle risorse e delle conoscenze a disposizione dell'impresa. Una sintesi di queste considerazioni è contenuta nella definizione di network offerta da Jones, Hesterly e Borgatti⁷ che identificano i raggruppamen-

⁶ Per approfondimenti sul *learning by interacting* si veda: G. LORENZONI-A. LIPPARINI, *Leveraging Internal and External Competencies in Boundary-shifting Strategies. A Longitudinal study*, Working Paper, Università di Bologna, 1996; A. LIPPARINI, *L'apprendimento relazionale*, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 166, 1998; A. LANZA, *Partnership interaziendali e creazione di conoscenza*, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 175, 1999.

⁷ C. JONES-W.S. HESTERLY-S.P. BORGATTI, *Le reti organizzative*, in *Sviluppo & Organizzazione*, novembre-dicembre, 1998.

ti di imprese come un modello organizzativo che consente la risposta più efficace a condizioni di mercato come quelle attuali, in cui predomina l'incertezza della domanda, e più in generale dell'ambiente, la specificità delle risorse, la complessità dei compiti e la frequenza delle transazioni.

2. La rete quale terza via per l'organizzazione dell'azione economica

Quando le connessioni tra imprese assumono marcato carattere di intensità e significatività, la trama relazionale che le avvince dà origine a un'unica, complessa realtà economica, denominata "rete". Con la "rete" l'attenzione si sposta sulle relazioni cooperative fino a considerare la natura delle interconnessioni relazionali in cui le imprese si trovano inserite.

La rete di imprese è una forma organizzativa che realizza il coordinamento di più nodi – le imprese – trasformandoli in un unico sistema di azione economica. In questa accezione è forma organizzativa distinta dal mercato, che coordina i nodi senza connetterli, e distinta dalla gerarchia, che connette tutti nodi ad uno centrale attraverso sistemi di regole che valgono per tutti.

La genesi di una rete di imprese può essere diversa. Essa può nascere dall'aggregazione di un insieme di imprese evolutesi in un'organizzazione sistemica oppure dal processo di decentramento strategico e organizzativo di un'unica impresa in più unità giuridicamente distinte. Le reti interorganizzative possono nascere *ex-novo*, o derivare dalla trasformazione delle strutture esistenti. Generalmente nelle fasi iniziali si qualificano come forme spontanee salvo poi assumere connotati di maggiore progettualità nel corso del tempo.

La letteratura ha individuato una serie di processi propedeutici alla formazione di una rete di imprese⁸:

- processi di decentramento di attività da un'impresa centrale verso imprese subfornitrici;
- processi di collegamento tra più imprese in un unico ciclo produttivo, sotto forma di filiere o costellazioni;
- processi di integrazione tra imprese e contestuale radicamento al territorio che si manifestano attraverso varie configurazioni di sistemi di imprese a base territoriale tra i quali spicca la realtà dei distretti industriali;
- processi associativi tra imprese giuridicamente autonome;
- processi di collegamento contrattuale tra imprese che hanno ad oggetto «oltre alle dimensioni economiche classiche di scambio anche dimensioni tipicamente strutturali come le *business ideas*, la struttura del portafoglio di business, i modi di fare R&D, l'allocazione e la logistica di produzione, la strut-

⁸ F. BUTERA, *Il castello e la rete*, F. Angeli, Milano, 1991, p. 51 ss.

tura dei sistemi informativi e di telecomunicazioni nel gruppo, le politiche di sviluppo delle risorse umane, ecc.»;

- processi di articolazione interna di una grande impresa in unità organizzative che assomigliano sempre più ad imprese autonome, “quasi imprese”.

Il pregio delle reti di imprese consiste nella loro estrema duttilità. Le esigenze fondamentali che il modello organizzativo a rete mira a soddisfare sono sostanzialmente due: «il coordinamento delle attività a livello globale ed un elevato grado di differenziazione e flessibilità»⁹.

Si possono sintetizzare i vantaggi di questo modello organizzativo nell’opportunità di conciliare condizioni organizzative opposte. Le reti di imprese, infatti, presentano al tempo stesso caratteri di stabilità e di rotazione dei partecipanti, legami formali deboli ma interazioni forti nella prassi, connotati di autonomia ma condizionamenti “gerarchici”, integrazione e differenziazione, instabilità di partecipanti e di confini ma stabilità di fondo¹⁰.

In sostanza la rete coniuga:

- i vantaggi strutturali dell’organizzazione di piccole e media dimensione (flessibilità, velocità di reazione agli stimoli esterni, elevata qualità, ecc.) con quelle delle organizzazioni di grandi dimensioni (economie di scala finanziarie, di Ricerca & Sviluppo, risorse umane, ecc.);
- i vantaggi del mercato con quelli della gerarchia senza doverne subire gli svantaggi dimostrando, coerentemente con gli assiomi della teoria dei costi di transazione, di essere un meccanismo di coordinamento dell’azione economica superiore ad entrambi.

Nello specifico, i vantaggi della gerarchia sono dovuti all’internalizzazione dei processi e all’attuazione di strategie di integrazione verticale che consentono, tra l’altro, di controllare meglio la qualità finale del sistema di offerta e di monitorare il rapporto con il cliente finale. A tutto ciò però si ricollegano maggiori rischi ed una minore flessibilità dovuta ad un significativo innalzamento della rigidità della struttura dei costi. Viceversa, il ricorso al mercato, se da un lato si configura come quello in grado di dotare l’impresa di maggiore flessibilità, dall’altro fa perdere all’impresa il controllo delle attività.

La rete, invece, consente di governare i macroprocessi evitando un irrigidimento della struttura. Ecco perché «per comprendere in profondità la natura delle nuove forme e delle nuove tendenze organizzative occorre introdurre la rete come terzo principio di organizzazione rispetto alla gerarchia e al mercato»¹¹.

⁹ S. ALBERTINI, *Gli accordi strategici*, Egea, Milano, 1991, p. 48.

¹⁰ G. LORENZONI, *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, cit.

¹¹ E. RULLANI, *Reti e informazione: la rivoluzione commerciale prossima*, in L. PILOTTI-R. POZZANA (a cura di), *I contratti di franchising: organizzazione e controllo di rete*, Egea, Milano, 1990.

3. Una realtà dalle molteplici configurazioni

Tutte le configurazioni di rete di imprese sono accomunate dalla presenza di nodi di conoscenze specializzate, dotati di autonomia, le imprese, e di mutue relazioni non banali tra le stesse¹². Le configurazioni riscontrabili nella realtà, però, sono così numerose ed eterogenee da rendere illusoria una disamina esaustiva e conclusiva. Pertanto le riflessioni che seguono non potranno che essere incomplete ma nella loro frammentarietà testimoniano l'estrema flessibilità e adattabilità delle reti alle necessità delle imprese e all'evoluzione dei mercati.

3.1. Alcune possibili classificazioni

Numerosi sono i criteri di classificazione delle reti proposti dalla letteratura economica; alcuni tra i più ricorrenti si basano sui seguenti parametri:

- la direzione verticale od orizzontale dei legami;
- la presenza o meno di attori centrali;
- il grado di formalizzazione dell'accordo;
- la presenza o meno di meccanismi proprietari (*equity* o non *equity*).

Quanto al primo criterio, di distingue comunemente tra reti orizzontali o verticali in base allo stadio del ciclo produttivo cui appartengono le imprese connesse. L'aggregazione reticolare consente, nel caso di reti verticali, di controllare la filiera senza internalizzare, né esternalizzare le attività imprenditoriali e, nel caso di reti orizzontali, di beneficiare di una serie di vantaggi legati alle relazioni con imprese operanti nello stadio del ciclo produttivo.

¹² Lorenzoni, nel definire i caratteri distintivi delle reti interimpresa, ne elenca gli elementi comuni:

- *gli attori*. Gli attori di una rete sono asimmetrici: alcuni ricoprono una posizione centrale, altri una posizione nodale;
- *le relazioni interaziendali*. Sono presenti congiuntamente relazioni verticali, tipiche delle forme gerarchiche, e relazioni orizzontali tra attori paritetici;
- *la natura del rapporto di scambio*. Questa riveste oltre ad un significato transazionale anche una dimensione sociale più complessa;
- *le relazioni ripetute*. L'assenza di ripetitività sarebbe tipica della forma mercato;
- *l'autonomia delle unità nodali*. Senza tale requisito si tratterebbe di una forma gerarchica occultata dallo schermo della separazione della proprietà;
- *il coordinamento tramite aggiustamento reciproco*;
- *né prezzo, né gerarchia*. I rapporti interaziendali non possono essere governati tramite la leva del prezzo ma con modalità complementari ad esso quali la qualità e la fiducia.

Per approfondimenti si veda G. LORENZONI, *Le reti interimpresa come forma organizzativa distinta*, cit., p. 207 ss.

Quanto alla presenza o meno di attori centrali, è possibile distinguere tra rete acentrica (non centrata), rete centrata e rete governata¹³.

Un primo livello di rete è quello dove si realizza un insieme di relazioni abbastanza stabili tra una serie di soggetti cui, tuttavia, manca un centro verso il quale orientarsi e/o finalizzarsi. In questo caso si parla di rete non centrata, poiché non vi è nessuna entità che svolge una funzione di coordinamento.

Un secondo livello corrisponde alla rete centrata ma non governata, in cui il centro svolge una funzione di coordinamento delle attività gestionali ma non di finalizzazione sistemica.

Il terzo livello corrisponde a quello della rete non solo centrata ma anche governata, dove la periferia riconosce al centro un ruolo di governo che non consiste nel mero coordinamento dell'aggregato ma anche nell'indirizzo e guida del sistema.

I tre livelli potrebbero essere individuati anche come stadi del ciclo di vita¹⁴ di una rete che parte dallo stato embrionale e perviene allo stato di pieno compimento. La realtà, però, testimonia che non necessariamente il percorso di sviluppo delle reti segue questo tipo di schema e che la presenza di organi di coordinamento o di governo può profilarsi fin dalle prime fasi del processo di condensazione oppure non verificarsi affatto.

Relativamente al grado di formalizzazione dell'accordo, le reti si distinguono in formali, in cui i contenuti del rapporto sono fissati da specifici patti, o da veri e propri negozi giuridici, e informali, nel caso in cui gli accordi non sono fissati, sono spesso a contenuto personale, sulla parola.

Infine, ciò che differenzia le reti *equity* dalle reti non *equity* è la presenza di una partecipazione di un'impresa controllante nel capitale sociale della controllata, purché l'acquisizione della partecipazione sia effettuata con l'intento di ottenere un'integrazione o un completamento della propria gestione. Nelle reti non *equity*, invece, il legame tecnico-economico tra le imprese è assicurato da accordi formali e/o informali.

Il grado di formalizzazione che si dà all'aggregazione e l'esistenza o meno di meccanismi proprietari costituiscono un indicatore assai significativo del grado di pervasività che si intende dare alla trama relazionale che avvince le imprese. È verosimile supporre che quanto maggiore è il grado di formalizzazione e quanto più stringente è il meccanismo proprietario, tanto più l'orizzonte temporale nel quale l'aggregazione è proiettata è ampio, le finalità delle singole imprese tendono a sovrapporsi e il grado di interdipendenza dei risultati delle singole imprese si incrementa.

¹³ Si veda F. POLESE, *L'integrazione sistemica degli aggregati reticolari di impresa*, Cedam, Padova, 2004, pp. 82-83.

¹⁴ F. POLESE, *op. loc. ult. cit.*, p. 82.

	Reti non <i>equity</i>		Reti <i>equity</i>
	Accordi informali	Accordi contrattuali	
Orizzonte temporale di riferimento	Breve periodo	Medio periodo	Lungo periodo
Grado di sovrapposizione delle finalità delle singole imprese	Basso	Medio	Alto (finalità unica)
Grado di interdipendenza dei singoli risultati	Basso	Medio	Alto

3.2. Alcuni modelli di rete di imprese

Il vario combinarsi dei parametri di classificazione dà vita a una molteplicità di modelli di rete di imprese tra cui si annoverano:

- gli accordi e le alleanze strategiche;
- le costellazioni e i distretti industriali;
- i gruppi.

Gli accordi e le alleanze strategiche rappresentano un tipo di aggregazione che lascia ampia autonomia alle imprese associate; la loro libertà sarà limitata solo per alcune operazioni, ogni impresa rimarrà autonoma dal punto di vista manageriale e strategico. Si tratta di legami molto frequenti nell'economia. Alcuni esempi sono: accordi di sub-fornitura, accordi di licensing e di franchising, associazione in partecipazione tra imprese, ecc. Gli obiettivi ricercati in concreto sono moltissimi: ricerca e sperimentazione di nuovi prodotti, approvvigionamento di fattori produttivi, commercializzazione di prodotti, acquisizione, potenziamento e difesa di vantaggi competitivi, ecc. Alcuni tipi di accordi di questo genere, come i consorzi, richiedono anche la costituzione di strutture per l'organizzazione comune.

La costellazione è un'aggregazione, spesso coordinata da un'impresa leader, formata da piccole e medie imprese che collaborano congiuntamente per lo svolgimento di fasi differenti del processo produttivo al fine di ottenere un unico tipo di bene o servizio¹⁵. Generalmente si origina in modo informale e spon-

¹⁵ Il concetto di costellazione di imprese è stato sviluppato da Lorenzoni: «In una costellazione convergono un numero limitato imprese che, mentre si dividono il lavoro, operano con sostanziali rapporti di interdipendenza reciproca rispetto all'obiettivo di realizzare un prodotto complesso o finale [...]»; G. LORENZONI, *La costellazione di imprese: una base di indagine sui*

taneo per poi evolvere in forme più strutturate (costellazione pianificata) che prevedono una stabilizzazione e razionalizzazione delle relazioni tra le imprese. All'interno di questa tipologia di aggregazione possono essere ricondotti anche i distretti industriali dove le imprese di piccole e medie dimensioni sono circoscritte in un ambito territoriale. Il distretto è un'area produttiva a elevata specializzazione manifatturiera settoriale in virtù della quale le imprese, appartenenti alla stessa filiera produttiva, stringono relazioni di collaborazione caratterizzate da accentuata stabilità nel tempo. La divisione del lavoro tra le imprese distrettuali avviene per fasi e all'interno della stessa filiera; ciò consente un'elevata specializzazione delle imprese. È la dimensione territoriale a connotare il distretto rispetto alla costellazione¹⁶. Nel distretto, la comunità e le imprese tendono ad amalgamarsi in un unico insieme di valori culturali, sociali e imprenditoriali.

I gruppi di imprese, infine, rappresentano la modalità più diffusa di aggregazione di tipo *equity*¹⁷. I requisiti essenziali di questa tipologia di rete sono l'esistenza di una pluralità di imprese aventi autonomia giuridica e il controllo, diretto o indiretto, attraverso meccanismi proprietari, da parte della capogruppo che svolge attività di indirizzo. Con riferimento ai criteri di classificazione esposti in precedenza il gruppo si qualifica come rete governata su base proprietaria in cui l'impianto relazionale è stabile e baricentrato.

4. Il vantaggio differenziale del gruppo rispetto ad altri modelli di rete

Una chiara definizione dei tratti distintivi dei gruppi di imprese si rende necessaria per derivare le potenzialità e le sinergie che li differenziano da altre forme aggregative individuandone i vantaggi specifici e, quindi, le motivazioni ultime che inducono le imprese all'adozione di questo modello aggregativo.

È ben vero, tuttavia, che rifuggendo dalle spiegazioni e dalle costruzioni "geometriche", cui generalmente si fa ricorso per classificare le diverse configura-

processi di sviluppo, in *Economia e Politica Industriale*, n. 38, 1983. Sul tema si veda anche G. LORENZONI, *Costellazione di imprese e processi di sviluppo*, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 102, luglio-agosto, 1987; G. LORENZONI, *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, Il Mulino, Bologna, 1990.

¹⁶ Nella definizione di Becattini, il distretto industriale è «un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali». Cfr. G. BECATTINI, *Il distretto industriale marshalliano come concetto socio economico*, in G. BECATTINI, *Il distretto industriale*, Rosenberg & Sellier, Torino, 2000, pp. 58-59.

¹⁷ Tra le modalità di aggregazione patrimoniale di imprese, gran parte della dottrina include anche i Trust e i Konzern.

zioni di gruppo, spiegazioni che presentano ad un tempo il pregio di una elevata chiarezza espositiva ed il difetto di non interpretare, se non superficialmente ed in alcuni limitati aspetti, il fenomeno oggetto di indagine, ci si imbatte in una serie di difficoltà definitorie che riflettono la non semplice concezione della stessa azienda, che del gruppo è la componente elementare.

In altri termini, sancito il rifiuto di criteri “giuridico-organizzativi” per designare i confini dell’impresa¹⁸, acclarata la non piena adeguatezza delle teorizzazioni tradizionali nel definire e circoscrivere l’azienda e la sua realtà fenomenica, la definizione del gruppo d’imprese risente ed amplifica inevitabilmente la problematica connessa alla individuazione di un criterio definitorio adeguato alle teorizzazioni economico-aziendali cui viene chiesta una elevata aderenza ad una realtà operativa sempre più complessa.

L’acceso dibattito sviluppatosi in merito alla necessità di adeguare la concezione dell’azienda ricercandone più ampi e robusti modelli interpretativi è troppo noto, articolato e complesso per essere riportato e semplificato in questo contesto; in questa sede interessa, viceversa, rendere evidente come le tradizionali definizioni di gruppo poste alla base delle prime complete trattazioni sull’argomento¹⁹ riflettono inevitabilmente gli angusti limiti che derivano dall’interpretazione dell’azienda secondo categorie logiche incardinate sui concetti del tipo di quelli utilizzati per definire il soggetto economico ed il soggetto giuridico.

L’esame delle opere classiche, in particolare di quelle di Azzini e di Cassandro²⁰, conduce, infatti, alla tradizionale visione del gruppo quale «variante organizzativa della grande impresa»²¹, in cui più aziende giuridicamente autonome sono collegate da un comune soggetto economico.

¹⁸ Il tema è stato posto con chiarezza all’attenzione della comunità scientifica da C. DEMATTE, *Ripensare l’impresa*, in *Economia & Management*, maggio, 1991, p. 5 ss.

¹⁹ Ci si riferisce principalmente all’opera di L. AZZINI, *I gruppi*, Giuffrè, Milano, 1968, ed a quella di P.E. CASSANDRO, *I gruppi aziendali*, Cacucci, Bari, 1954; l’argomento è stato successivamente ripreso ed ampliato in altre importanti trattazioni aventi ad oggetto il tema del bilancio consolidato; in riferimento ad esse si rinvia, tra le altre, a: G. BRUNETTI (a cura di), *Il bilancio consolidato, VII direttiva comunitaria e principi contabili*, Cedam, Padova, 1985; L. MASSARI, *Gruppi aziendali e proposta modificata di settima direttiva comunitaria sul bilancio consolidato*, Cacucci, Bari, 1979; O. PAGANELLI, *Il bilancio di gruppo*, Azzoguidi, Bologna, 1968; B. PASSAPONTI, *I gruppi e le altre aggregazioni aziendali*, Giuffrè, Milano, 1994; P. PISONI, *Gruppi aziendali e bilanci di gruppo*, Giuffrè, Milano, 1983; S. SARCONI, *Bilanci consolidati di gruppo*, Ipsoa, Milano, 1980; ID., *I gruppi aziendali. Strutture e bilanci consolidati*, Giappichelli, Torino, 1993; S. TERZANI, *Il bilancio consolidato*, Cedam, Padova, 1979.

²⁰ Di grande utilità, in proposito, lo schema di lettura proposto da P.M. FERRANDO, *Gruppo e teoria dell’impresa. Ipotesi interpretative a confronto*, in L. CASELLI-P.M. FERRANDO-A. GOZZI, *Il gruppo nell’evoluzione del sistema aziendale*, Documenti Isvet, F. Angeli, Milano, 1990, p. 36 ss.

²¹ P.M. FERRANDO, *op. loc. ult. cit.*