



Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra di Diritto Commerciale

**Il caso B2Firms:
un confronto tra il diritto societario
emiratino e quello italiano**

Prof. Pierpaolo Pirani

RELATORE

Mattoccia Luca

Matri. 212151

CANDIDATO

Indice

Introduzione	3	
 Capitolo I – La B2Firms DMCC e il diritto societario emiratino		
1.1 Il diritto societario negli Emirati Arabi Uniti	5	
1.2 Le Free Zones e la logica della loro introduzione	7	
1.3 Il Dubai Multi Commodities Centre (DMCC)	10	
1.4 Il caso B2Firms DMCC	13	
1.5 Il modello societario emiratino come strumento per l’impresa internazionale	16	
 Capitolo II – La B2Firms Italia S.r.l. nel diritto societario italiano		
2.1 La società a responsabilità limitata nel sistema italiano	20	
2.2 Assetto organizzativo e governance della S.r.l.	22	
2.3 B2Firms Italia S.r.l.: struttura, attività e rapporti con la holding	24	
2.4 Profili di rischio e situazioni patologiche	26	
2.5 La S.r.l. italiana tra tutela e rigidità del sistema societario	28	
 Capitolo III – Analisi comparativa: diritto societario emiratino e italiano nel caso B2Firms		
3.1 Il gruppo societario come fenomeno economico-giuridico	30	
3.2 Holding estera e controllata italiana	32	
3.3 Responsabilità e allocazione del rischio nei due ordinamenti	35	
3.4 Valutazione del modello B2Firms	37	
3.5 Business case: il progetto agro-industria	40	
3.6 Sintesi comparativa e ricadute applicative del modello B2Firms	42	
 Conclusioni		45
Bibliografia		47
Ringraziamenti		49

Introduzione

Negli ultimi decenni l'attività d'impresa ha progressivamente superato i confini nazionali, inserendosi in contesti economici e giuridici sempre più articolati. La presenza simultanea di più ordinamenti all'interno della medesima struttura imprenditoriale non rappresenta più un'eccezione, ma una modalità ordinaria di organizzazione dell'attività economica, soprattutto nei casi in cui l'impresa operi attraverso società giuridicamente autonome ma economicamente coordinate. In tale scenario, il diritto societario assume un ruolo centrale nel definire le modalità di esercizio dell'impresa, incidendo sulle scelte organizzative, sulla distribuzione delle responsabilità e sulla gestione del rischio.

L'analisi delle regole che disciplinano la costituzione delle società, gli assetti di governance e i rapporti tra società appartenenti allo stesso gruppo consente di cogliere come il diritto non si limiti a regolare ex post l'attività economica, ma contribuisca a orientarla sin dalla fase di progettazione dell'impresa. La selezione dell'ordinamento giuridico di riferimento, così come la decisione di localizzare determinate funzioni societarie in Stati diversi, risponde spesso a valutazioni di efficienza, flessibilità e tutela degli interessi coinvolti. Da questo punto di vista, il confronto tra sistemi giuridici differenti offre uno strumento di lettura privilegiato per comprendere le implicazioni economiche delle scelte normative.

Alla luce di tali considerazioni, il presente lavoro esamina le differenze tra il diritto societario italiano e quello vigente negli Emirati Arabi Uniti attraverso l'analisi del gruppo B2Firms, composto da una holding costituita a Dubai e da una società operativa con sede in Italia. Il sistema emiratino, in particolare nell'ambito delle Free Zones, si caratterizza per un'impostazione orientata alla semplificazione delle regole societarie e alla riduzione degli oneri amministrativi, con l'obiettivo di favorire l'insediamento di imprese internazionali. Il modello italiano, invece, si fonda su una disciplina più articolata, che attribuisce rilievo centrale alla tutela dei creditori, alla trasparenza e alla responsabilità degli organi societari.

L'interesse dell'analisi risiede nella possibilità di osservare come tali differenze incidano concretamente sull'organizzazione del gruppo, sui rapporti tra holding e controllata e sull'allocazione del rischio d'impresa. L'esame del caso B2Firms consente di mettere in evidenza come scelte giuridiche formalmente neutre producano effetti rilevanti sul piano economico e gestionale, influenzando l'equilibrio tra autonomia delle singole società e coordinamento unitario dell'attività.

La disponibilità di documentazione societaria e di informazioni operative ha permesso di sviluppare uno studio aderente alla realtà dell'impresa, evitando un approccio meramente teorico.

Al fine di produrre un'analisi accurata e approfondita, ha rivestito un ruolo fondamentale il corso *"Doing Business in the Gulf"*, tenuto dal Professor Giuseppe Cavallaro, che ha fornito le basi economiche e giuridiche per comprendere il contesto degli Emirati Arabi Uniti.

La tesi si articola in tre capitoli. Il primo capitolo è dedicato all'analisi della B2Firms DMCC contestualizzata nel diritto societario emiratino, con particolare attenzione alle ragioni della

scelta della Free Zone e alle caratteristiche della struttura adottata. Il secondo capitolo esamina la B2Firms Italia S.r.l. nel quadro del diritto societario italiano, soffermandosi sull'assetto organizzativo e sui profili di responsabilità. Il terzo capitolo sviluppa un confronto tra i due ordinamenti, approfondendo il ruolo della holding estera, proponendo un business case su un progetto concreto a cui ha lavorato B2Firms e valutando criticamente il modello di gruppo adottato.

Capitolo I – La B2Firms DMCC e il diritto societario emiratino

1.1 Il diritto societario negli Emirati Arabi Uniti

Il diritto societario degli Emirati Arabi Uniti si inserisce all'interno di un assetto istituzionale peculiare, profondamente diverso da quello degli ordinamenti europei. Gli Emirati Arabi Uniti costituiscono una federazione composta da sette Emirati, ciascuno dotato di una significativa autonomia interna, soprattutto in ambito economico e amministrativo. Il sistema federale attribuisce allo Stato centrale competenze rilevanti in materia di politica economica generale e di disciplina dell'attività d'impresa, lasciando tuttavia agli Emirati ampi margini di intervento attraverso normative locali e autorità regolatorie autonome. Tale configurazione istituzionale incide in modo diretto sulla struttura e sull'evoluzione del diritto societario, che si sviluppa attraverso un equilibrio tra uniformità federale e differenziazione territoriale.

La presenza di più livelli di governo ha favorito l'adozione di un modello normativo flessibile, capace di adattarsi alle esigenze di un'economia fortemente orientata all'internazionalizzazione. Come evidenziato da Cavallaro, questa strategia di diversificazione economica ha rappresentato una risposta strutturale alla necessità di ridurre la dipendenza dalle risorse energetiche, favorendo lo sviluppo di settori ad alto contenuto internazionale¹. In particolare, l'autonomia riconosciuta agli Emirati ha consentito la creazione di aree a disciplina speciale, come le Free Zones, nelle quali il diritto societario assume caratteristiche ulteriormente differenziate rispetto al quadro federale generale. Ne deriva un sistema giuridico articolato, nel quale le regole dell'attività d'impresa non sono applicate in modo uniforme su tutto il territorio, ma variano in funzione del contesto istituzionale e della localizzazione della società.

Sotto il profilo delle fonti del diritto, l'ordinamento emiratino presenta una struttura composita che riflette questa complessità istituzionale. Il quadro normativo di riferimento è costituito da una pluralità di fonti che si sono stratificate nel tempo, rispondendo alle esigenze di un'economia in rapida trasformazione. La Commercial Companies Law n. 2/2015, che ha sostituito la precedente normativa del 1984, rappresenta il testo fondamentale del diritto societario federale, ma la sua portata innovativa è stata ulteriormente ampliata dal Federal Decree Law n. 26/2020, che ha introdotto modifiche di particolare rilievo per gli investitori stranieri².

Questa riforma del 2020 ha segnato una svolta significativa nell'approccio emiratino agli investimenti esteri, eliminando in molti settori l'obbligo del socio locale al 51% e consentendo la proprietà straniera al 100% per le attività considerate di "importanza non strategica". Le attività consentite sono indicate in apposite liste positive che riguardano settori di rilevanza significativa, tra cui agricoltura, edilizia, trasporti, stoccaggio, ospitalità, ristorazione, comunicazione, informazione, scienza, tecnologia, sanità, istruzione, arte e

¹ G. Cavallaro, *Diritto Commerciale negli UAE verso Expo Dubai 2021*, Cacucci Editore, Bari, 2021, p. 13.

² Ibid., p. 32.

intrattenimento³. Questa apertura rappresenta un cambiamento paradigmatico rispetto al tradizionale approccio protezionistico che caratterizzava il sistema emiratino, segnalando una chiara volontà di competere a livello internazionale per l'attrazione di investimenti qualificati.

A differenza degli ordinamenti di civil law, il diritto societario emiratino non è sistematizzato in un codice organico, ma si presenta come un insieme di norme di diversa provenienza, integrate da regolamenti amministrativi e linee guida operative. Accanto alla legislazione federale, che disciplina le principali forme societarie e definisce i requisiti essenziali per la costituzione e il funzionamento delle imprese, assumono rilievo regolamenti emanati dalle singole autorità locali e, soprattutto, dalle autorità di gestione delle Free Zones. Questa frammentazione normativa, lungi dal rappresentare un elemento di debolezza, costituisce invece uno dei tratti caratteristici del sistema, consentendo un adattamento flessibile alle diverse esigenze settoriali e territoriali.

I principi della Sharia, pur rappresentando una componente rilevante dell'ordinamento giuridico nel suo complesso, esercitano un'influenza limitata sul diritto societario in senso stretto. L'attività d'impresa è disciplinata prevalentemente secondo criteri di razionalità economica e di compatibilità con i modelli giuridici internazionali, al fine di garantire certezza agli operatori stranieri⁴. Questo orientamento emerge chiaramente nelle riforme che hanno interessato la legislazione societaria negli ultimi anni, volte a semplificare le procedure di costituzione, a ridurre gli oneri amministrativi e a rendere il sistema più competitivo rispetto ad altri ordinamenti attrattivi per gli investimenti esteri.

La legislazione societaria federale svolge, in questo contesto, una funzione di cornice generale. Essa individua le tipologie di società ammesse, stabilisce i principi fondamentali in materia di responsabilità e definisce gli assetti minimi di governance, lasciando tuttavia ampio spazio all'autonomia statutaria e alla regolazione di dettaglio da parte delle autorità locali. Tale impostazione consente una notevole flessibilità nella strutturazione delle società, adattabile alle esigenze dei diversi settori economici e alle strategie degli operatori internazionali.

Per quanto riguarda i caratteri generali del modello societario emiratino, è possibile individuare alcuni tratti distintivi che lo differenziano significativamente dal modello italiano e, più in generale, dai sistemi europei. In primo luogo, il diritto societario è concepito come uno strumento funzionale allo sviluppo economico, più che come un sistema di regole volto a disciplinare in modo analitico i rapporti tra i soggetti coinvolti. Le norme sono orientate a favorire la rapidità di avvio dell'attività imprenditoriale e la semplicità gestionale, riducendo al minimo i vincoli formali. Questa impostazione si riflette nella disciplina del capitale sociale, generalmente meno rigida rispetto ai modelli europei, e nella maggiore libertà concessa ai soci nella definizione dell'organizzazione interna della società.

³ Ministry of Economy - UAE, *Commercial Companies Law: Implementation Guidelines*, Abu Dhabi, 2021, p. 15.

⁴ G. Cavallaro, op. cit., p. 29.

Con la riforma del 2020, è stata eliminata la soglia di capitale minimo per la costituzione di una Limited Liability Company (LLC), anche se la legge impone che il capitale sia sufficiente al raggiungimento degli obiettivi societari⁵. Questa scelta normativa riflette una concezione del capitale sociale come strumento funzionale all'organizzazione dell'impresa, piuttosto che come meccanismo di tutela preventiva dei creditori, spostando l'attenzione dalla protezione formale alla valutazione sostanziale del rischio economico.

Un secondo elemento caratterizzante riguarda la governance societaria. L'ordinamento emiratino tende a privilegiare assetti gestionali snelli, nei quali il ruolo degli amministratori è definito in termini ampi e flessibili. La responsabilità degli organi gestori è prevista in termini generali, senza una disciplina dettagliata paragonabile a quella dell'ordinamento italiano. Il day-to-day management della società può essere delegato a un manager nominato dall'investitore straniero in virtù di patti parasociali con il socio di maggioranza, quando questo sia ancora richiesto⁶.

Infine, il modello societario emiratino si caratterizza per una ridotta enfasi sulla tutela preventiva dei creditori attraverso strumenti formali, a favore di un sistema che privilegia l'efficienza e la rapidità dell'azione economica. La protezione degli interessi dei terzi è affidata principalmente alla responsabilizzazione degli operatori e alla trasparenza dei rapporti contrattuali, piuttosto che a meccanismi rigidi di controllo ex ante. Questo approccio, pur presentando profili di criticità che emergeranno nel confronto con il sistema italiano, si inserisce coerentemente nella strategia di sviluppo perseguita dagli Emirati Arabi Uniti, volta a creare un ambiente favorevole all'insediamento di imprese internazionali.

La comprensione della struttura istituzionale, delle fonti del diritto e dei caratteri generali del modello societario emiratino costituisce un passaggio essenziale per analizzare, nei paragrafi successivi, il ruolo delle Free Zones e, in particolare, le ragioni che hanno condotto alla scelta del Dubai Multi Commodities Centre come sede della holding B2Firms DMCC.

1.2 Le Free Zones e la logica della loro introduzione

Le Free Zones rappresentano uno degli strumenti più rilevanti attraverso cui gli Emirati Arabi Uniti hanno costruito il proprio modello di attrazione degli investimenti esteri. La loro introduzione si inserisce in una più ampia strategia di politica economica volta a diversificare l'economia nazionale, riducendo la dipendenza dai proventi delle risorse energetiche e favorendo lo sviluppo di settori ad alto contenuto internazionale. In questo contesto, le Free Zones non costituiscono semplicemente aree geografiche delimitate, ma veri e propri regimi giuridici speciali, caratterizzati da una disciplina dell'attività d'impresa distinta rispetto a quella applicabile nel territorio "mainland".

⁵ Federal Decree Law No. 26/2020, art. 5.

⁶ Ibid., art. 7.

Dal punto di vista economico, la funzione principale delle Free Zones è quella di abbattere le barriere all'ingresso per gli operatori stranieri, offrendo un ambiente normativo semplificato e prevedibile. Attraverso tali aree, il legislatore emiratino ha perseguito l'obiettivo di rendere il Paese competitivo rispetto ad altre giurisdizioni internazionali, proponendo un modello basato sulla rapidità di costituzione delle società, sulla riduzione degli oneri amministrativi e sulla possibilità di detenere il controllo integrale dell'impresa da parte di soggetti esteri. Le Free Zones si configurano, pertanto, come strumenti di regolazione economica, nei quali il diritto societario è utilizzato in funzione incentivante piuttosto che restrittiva.

Questa strategia si inserisce nel più ampio piano "Vision 2030" di Abu Dhabi, che rappresenta una delle iniziative di pianificazione strategica più ambiziose della regione. Il piano è incentrato su tre obiettivi principali: aumentare la produttività della popolazione emiratina attraverso specifici programmi di formazione; investire in scienza, tecnologia, ricerca e sviluppo per dare all'economia una base più solida; creare un'economia diversificata, investendo in energie rinnovabili e attuando un processo di affrancamento dalla produzione petrolifera. In questo quadro, le Free Zones assumono il ruolo di laboratori di sperimentazione normativa e di incubatori per l'attrazione di investimenti qualificati.

L'importanza strategica di questa diversificazione è emersa con particolare evidenza durante l'Expo Dubai 2020, svoltosi dal 1° ottobre 2021 al 31 marzo 2022, che ha rappresentato la prima Esposizione Universale dell'area MENA (Medio Oriente, Nord Africa, Asia meridionale). L'evento, articolato nelle tre macro-aree tematiche di opportunità, mobilità e sostenibilità, ha costituito una vetrina mondiale per presentare il modello di sviluppo emiratino e ha rafforzato il ruolo di Dubai come hub internazionale. Per un semestre, Dubai è stata la vetrina mondiale in cui i Paesi partecipanti hanno avuto la possibilità di presentare idee, progetti e modelli innovativi, consolidando la reputazione degli Emirati come destinazione privilegiata per gli investimenti internazionali.

In ambito giuridico, le Free Zones si caratterizzano per l'esistenza di un'autorità di regolazione autonoma, dotata di competenze specifiche in materia di costituzione, gestione e controllo delle società insediate al loro interno. Tali autorità emanano regolamenti propri, che disciplinano le forme societarie ammesse, i requisiti di capitale, gli assetti di governance e gli obblighi di compliance. Pur trovando fondamento nei principi generali del diritto societario federale, la disciplina delle Free Zones si sviluppa in modo indipendente, dando luogo a un sistema normativo parallelo rispetto a quello applicabile nel mainland. Ne deriva un assetto nel quale la certezza del diritto è garantita non tanto dall'uniformità delle regole, quanto dalla chiarezza e dalla stabilità del regime speciale applicabile all'interno della singola Free Zone.

Il confronto tra Mainland e Free Zone consente di cogliere con maggiore precisione la portata innovativa di tale modello. Nel mainland, l'attività d'impresa è soggetta alla disciplina federale ordinaria e alle regolamentazioni locali, con un maggiore grado di intervento pubblico e una struttura normativa più articolata. Storicamente, l'ordinamento prevedeva limiti significativi alla partecipazione straniera nel capitale delle società operanti nel mainland, riflettendo un'impostazione più prudente e orientata alla tutela degli interessi economici locali. Al contrario, le Free Zones sono state concepite sin dall'origine come spazi

giuridici aperti agli investitori internazionali, nei quali la partecipazione straniera non solo è ammessa, ma costituisce uno degli elementi qualificanti del regime.

Un'ulteriore differenza riguarda la disciplina della governance e degli adempimenti amministrativi. Le società operanti nel mainland sono soggette a obblighi più stringenti in materia di autorizzazioni, licenze e controlli, mentre nelle Free Zones le procedure risultano generalmente semplificate e centralizzate presso l'autorità di gestione. Questo aspetto contribuisce a ridurre i costi di compliance e i tempi di avvio dell'attività, rendendo le Free Zones particolarmente attrattive per imprese che operano su scala internazionale e che necessitano di strutture snelle e facilmente adattabili alle dinamiche del mercato.

I vantaggi offerti dal regime Free Zone per l'impresa estera sono molteplici e si articolano su diversi livelli. Tra i principali, si possono annoverare la possibilità di detenere il controllo integrale della società, la semplificazione delle procedure di costituzione e gestione, nonché la maggiore flessibilità nella definizione degli assetti organizzativi interni. A ciò si aggiunge un contesto normativo orientato alla stabilità e alla prevedibilità, elementi fondamentali per gli investitori stranieri che operano in un ambiente giuridico diverso da quello di origine. Le Free Zones consentono inoltre una chiara separazione tra l'attività svolta all'interno dell'area speciale e il mercato interno, permettendo alle imprese di strutturare la propria presenza secondo modelli organizzativi differenziati.

Dal punto di vista fiscale, molte Free Zones offrono vantaggi significativi. Con l'introduzione dell'IVA nel 2018 al tasso del 5%, il legislatore emiratino ha previsto specifiche esenzioni per venti Free Zones designate, che possono operare senza l'applicazione della VAT. I beni possono essere trasferiti tra le diverse zone designate senza essere soggetti a tassazione, purché non siano stati usati o alterati durante il processo di trasferimento⁷. Questa agevolazione rappresenta un elemento di particolare attrattività per le imprese che operano in logica di gruppo, consentendo movimentazioni infragruppo senza oneri fiscali aggiuntivi.

Le Free Zone Authority possono rilasciare diverse tipologie di licenze, ciascuna corrispondente a specifiche attività economiche. Le licenze commerciali sono rivolte alle società che intendono importare, esportare, vendere, distribuire e immagazzinare merci indicate nella licenza. Le licenze industriali riguardano le società che svolgono attività di importazione di materiali grezzi, di produzione di determinati prodotti o di esportazione all'estero. Le licenze per servizi sono destinate a società che forniscono servizi specifici, con il requisito che la società straniera sia autorizzata a svolgere quella data attività anche nel Paese d'origine. Infine, le licenze industriali "nazionali" sono dedicate a società industriali possedute almeno al 51% da residenti nei Paesi che fanno parte del Consiglio del Golfo e che producano in loco almeno il 40% del loro valore aggiunto.

Gli stranieri possono operare in una Free Zone costituendo diverse forme societarie, ciascuna adattabile alle specifiche esigenze dell'impresa. La Free Zone Establishment (FZE) è una società formata da un minimo di 1 e un massimo di 50 soci, persone fisiche o giuridiche. La Free Zone Company (FZCO) è formata da due o più azionisti. È possibile costituire anche un Branch office di una società straniera già esistente, oppure una Free Zone Limited

⁷ Federal Tax Authority - UAE, *VAT Implementation Guide*, Dubai, 2018, p. 25.

Liability Company (FZ-LLC), che ha la struttura di una s.r.l. ed è adatta a società con alti fatturati e quindi di grosse dimensioni. Infine, la forma della Proprietorship/Freelancer consente di agire come freelance all'interno della Free Zone.

Accanto a tali vantaggi, il regime Free Zone presenta anche alcuni limiti, che devono essere attentamente valutati dall'impresa estera. In particolare, l'operatività delle società insediate nelle Free Zones è generalmente circoscritta all'ambito territoriale dell'area speciale o ai mercati internazionali, con restrizioni nell'accesso diretto al mercato interno emiratino. Ciò può rendere necessaria l'adozione di strutture societarie aggiuntive o di accordi con soggetti operanti nel mainland, aumentando la complessità organizzativa del gruppo. La frammentazione normativa tra le diverse Free Zones comporta inoltre la necessità di un'attenta analisi del regime applicabile, al fine di individuare la soluzione più coerente con le esigenze dell'impresa.

Tuttavia, questa regola risulta in parte attenuata dalla Federal Law n. 13/2011, che ha dato la possibilità in tre casi specifici di operare dalle Free Zones in mainland senza la presenza di un socio emiratino al 51%. Questa apertura, seppur limitata, ha rappresentato un primo passo verso una maggiore integrazione tra i due regimi, anticipando le riforme più ampie che sarebbero state introdotte nel 2020.

Nel complesso, le Free Zones costituiscono un elemento centrale del modello economico e giuridico emiratino, configurandosi come spazi di sperimentazione normativa e di attrazione degli investimenti esteri. La loro analisi consente di comprendere come il diritto societario possa essere utilizzato come strumento di politica economica, orientato a favorire l'insediamento di imprese internazionali attraverso regole flessibili e funzionali. Su questa base si innesta, nel paragrafo successivo, l'esame del Dubai Multi Commodities Centre, quale esempio emblematico di Free Zone specializzata e contesto di riferimento per il caso B2Firms DMCC.

1.3 Il Dubai Multi Commodities Centre (DMCC)

Il Dubai Multi Commodities Centre rappresenta una delle Free Zones più rilevanti e strutturate all'interno del sistema economico degli Emirati Arabi Uniti. Istituito nei primi anni Duemila, il DMCC nasce con l'obiettivo di creare un polo specializzato per il commercio internazionale di materie prime e servizi ad alto contenuto globale, inserendosi in una strategia più ampia volta a rafforzare il ruolo di Dubai come hub economico e finanziario di rilevanza internazionale. Nel tempo, tale Free Zone ha progressivamente ampliato il proprio ambito di operatività, accogliendo imprese attive in settori eterogenei e assumendo una funzione centrale nell'attrazione di società straniere e gruppi internazionali.

Il DMCC si configura come una Free Zone specializzata, caratterizzata da una forte integrazione tra disciplina giuridica, infrastrutture economiche e servizi amministrativi. A differenza di altre Free Zones a vocazione più generalista, il DMCC ha sviluppato un ecosistema imprenditoriale orientato alla creazione di valore attraverso la concentrazione di

imprese internazionali, la semplificazione dei processi regolatori e l'offerta di servizi avanzati di supporto all'attività societaria. Tale specializzazione non si traduce in una limitazione settoriale rigida, ma in un modello organizzativo volto a favorire l'insediamento di imprese che operano su scala globale e che necessitano di una struttura giuridica flessibile e affidabile.

La scelta di specializzarsi inizialmente nel commercio di materie prime ha risposto a una precisa logica strategica. Dubai, grazie alla sua posizione geografica privilegiata, si colloca naturalmente come punto di incontro tra i mercati produttori di commodities del Medio Oriente e dell'Africa e i mercati consumatori dell'Asia e dell'Europa. Questa collocazione geografica, unita alle infrastrutture portuali e aeroportuali di eccellenza, ha reso il DMCC un centro naturale per il trading internazionale. Nel tempo, tuttavia, la Free Zone ha saputo evolversi, attirando imprese attive in settori diversificati, dal fintech ai servizi professionali, dalla tecnologia ai servizi di consulenza, dimostrando una capacità di adattamento che costituisce uno dei suoi principali punti di forza.

Dal punto di vista normativo, il DMCC è dotato di una propria autorità di regolazione, competente per la costituzione, la gestione e il controllo delle società insediate all'interno della Free Zone. Questa autorità esercita funzioni che, in altri ordinamenti, sono ripartite tra più soggetti pubblici, consentendo una gestione centralizzata e più efficiente dei rapporti tra impresa e amministrazione. La concentrazione delle competenze in un'unica autorità rappresenta uno degli elementi di maggiore attrattività del modello DMCC, poiché riduce significativamente i tempi e i costi di compliance, consentendo alle imprese di concentrarsi sulle proprie attività core.

Le regole essenziali per la costituzione di una società DMCC riflettono l'impostazione funzionale del diritto societario emiratino e la logica di semplificazione propria delle Free Zones. La procedura di costituzione è generalmente caratterizzata da tempi rapidi, spesso contenuti in pochi giorni lavorativi, e da un numero limitato di adempimenti formali, con un ruolo centrale attribuito alla documentazione statutaria e alla definizione dell'oggetto sociale. Le forme societarie ammesse consentono un'ampia autonomia nella strutturazione dei rapporti tra soci e nella distribuzione dei poteri gestori, riducendo al minimo i vincoli imposti dalla legge rispetto ai modelli europei.

Un elemento particolarmente rilevante riguarda la disciplina del capitale sociale, che nel contesto DMCC non assume una funzione di garanzia preventiva paragonabile a quella prevista in altri ordinamenti. Il capitale richiesto per la costituzione della società è generalmente contenuto, e la sua determinazione è lasciata in larga misura alla valutazione dei soci. Questa scelta normativa risponde all'esigenza di favorire l'accesso al mercato e di ridurre le barriere all'ingresso per gli operatori stranieri, spostando l'attenzione dalla tutela formale dei creditori alla valutazione sostanziale del rischio economico. Tale approccio riflette una concezione del capitale sociale come strumento funzionale all'organizzazione dell'impresa, piuttosto che come meccanismo di protezione statica dei terzi.

Anche per quanto riguarda la governance, il DMCC adotta un modello improntato alla flessibilità. Gli amministratori godono di ampi poteri gestori, e la disciplina della responsabilità è formulata in termini generali, lasciando spazio all'autonomia statutaria e

contrattuale. Gli obblighi di rendicontazione e di compliance sono calibrati in modo da garantire un adeguato livello di trasparenza, senza tuttavia appesantire eccessivamente l'attività dell'impresa. È questo rapporto tra controllo e libertà gestionale a costituire uno degli elementi di maggiore attrattività del modello DMCC per le imprese internazionali.

Dal punto di vista fiscale, il DMCC offre vantaggi significativi che lo rendono particolarmente attrattivo per le holding internazionali. Come per la maggior parte delle attività negli UAE, non è prevista tassazione sui redditi societari, salvo per settori specifici come quello petrolifero e bancario. Con l'introduzione dell'IVA nel 2018 al tasso del 5%, il DMCC è stato incluso tra le venti Free Zones esenti dall'applicazione della VAT, consentendo alle società insediate di operare senza questo onere fiscale aggiuntivo. I beni possono essere trasferiti tra le diverse zone designate senza essere soggetti a VAT, purché non siano stati usati o alterati durante il processo di trasferimento, secondo le regole previste dalla legge doganale dei Paesi del Golfo⁸.

In questo quadro, il DMCC si è progressivamente affermato come sede privilegiata per l'insediamento di holding internazionali. La combinazione tra certezza normativa, rapidità amministrativa e flessibilità organizzativa rende questa Free Zone particolarmente adatta a ospitare società che svolgono funzioni di coordinamento e controllo all'interno di gruppi societari complessi. Le holding insediate nel DMCC possono beneficiare di un contesto giuridico che consente una chiara separazione tra funzioni operative e funzioni di direzione strategica, facilitando la gestione di partecipazioni in società localizzate in ordinamenti diversi.

La vocazione del DMCC come sede di holding internazionali si inserisce coerentemente nella strategia di Dubai di attrarre strutture societarie ad alto valore aggiunto, capaci di generare flussi economici e relazioni transnazionali. Il diritto societario applicabile nel DMCC svolge pertanto una funzione di supporto all'organizzazione del gruppo, offrendo strumenti giuridici idonei a coordinare attività distribuite su più territori, senza imporre rigidità eccessive. Questo aspetto risulta particolarmente rilevante per le imprese che intendono utilizzare la holding come centro decisionale e di controllo, mantenendo al contempo una forte autonomia operativa delle società controllate.

Le infrastrutture e i servizi offerti dal DMCC contribuiscono ulteriormente alla sua attrattività. La Free Zone beneficia della posizione strategica di Dubai e delle sue infrastrutture avanzate, in particolare della prossimità all'Aeroporto Internazionale di Dubai, uno dei principali scali mondiali per traffico internazionale. Emirates, la compagnia di bandiera degli Emirati, garantisce collegamenti diretti con oltre 150 destinazioni in tutto il mondo, rendendo Dubai un hub naturale per i flussi economici e imprenditoriali globali. Questa connettività rappresenta un fattore strategico di primaria importanza per le holding che devono coordinare attività distribuite geograficamente.

Il DMCC offre inoltre accesso facilitato al porto di Jebel Ali, uno dei più grandi porti container al mondo, e dispone di infrastrutture digitali e di telecomunicazioni di livello internazionale. All'interno della Free Zone sono disponibili uffici, servizi bancari,

⁸ Federal Tax Authority - UAE, op. cit., p. 25.

consulenza legale e fiscale, creando un ecosistema integrato che supporta le esigenze delle imprese insediate. Questa integrazione di servizi riduce i costi di transazione e semplifica la gestione quotidiana delle attività societarie.

Le procedure per costituire una società nel DMCC seguono un iter standardizzato che riflette l'orientamento alla semplificazione. Il processo inizia con la richiesta di approvazione del nome societario, seguita dalla preparazione della documentazione necessaria, che include il Memorandum of Association, gli Articles of Association e i documenti relativi ai soci. La documentazione viene quindi depositata presso la DMCC Authority, che procede all'esame e al rilascio della licenza commerciale specifica. Una volta ottenuta la licenza, è possibile procedere all'apertura del conto bancario presso le banche autorizzate nella Free Zone⁹.

L'analisi del DMCC consente, dunque, di comprendere come una Free Zone specializzata possa assumere un ruolo centrale nella strutturazione di gruppi societari internazionali, fungendo da punto di raccordo tra ordinamenti giuridici differenti. La combinazione di flessibilità normativa, efficienza amministrativa, vantaggi fiscali e infrastrutture avanzate crea un ambiente particolarmente favorevole per le imprese che operano su scala globale. Su queste basi si colloca l'esame del caso concreto della B2Firms DMCC, che verrà sviluppato nel paragrafo successivo, al fine di evidenziare come le caratteristiche del modello DMCC siano state utilizzate nella pratica per l'organizzazione dell'attività d'impresa.

1.4 Il caso B2Firms DMCC

L'analisi del caso B2Firms DMCC consente di osservare in modo concreto come il modello giuridico ed economico offerto dal Dubai Multi Commodities Centre possa essere utilizzato per strutturare una holding specializzata all'interno di un gruppo societario operante su base internazionale. La costituzione della holding a Dubai non risponde a una logica meramente formale, ma si inserisce in una strategia organizzativa nella quale il diritto societario e il contesto economico-territoriale concorrono a definire un assetto funzionale allo svolgimento di attività di coordinamento e indirizzo strategico.

Le ragioni che hanno condotto alla scelta di Dubai come sede della holding del gruppo B2Firms sono riconducibili a una pluralità di fattori tra loro interconnessi, che riflettono l'attrattiva complessiva del sistema emiratino per le imprese internazionali. Sotto il profilo giuridico ed economico, Dubai si caratterizza per un ambiente normativo orientato all'attrazione degli investimenti esteri, fondato su regimi societari flessibili e su un'elevata efficienza amministrativa. In tale contesto, la presenza di Free Zones specializzate, come il DMCC, offre un quadro regolatorio chiaro e stabile, particolarmente adatto all'insediamento di società destinate a svolgere funzioni di holding e di coordinamento all'interno di gruppi internazionali.

⁹ DMCC Authority, *Free Zone Regulations and Procedures*, Dubai, 2023, p. 25.

La posizione geografica strategica di Dubai costituisce un ulteriore elemento determinante nella scelta. Dubai si colloca come snodo strategico tra Europa, Asia e Africa, fungendo da punto di raccordo naturale per l'area del Medio Oriente. La sua collocazione consente di operare in modo efficiente su mercati eterogenei, facilitando i rapporti con controparti situate in aree geografiche differenti. Per una holding chiamata a coordinare attività distribuite su più Paesi, la possibilità di collocarsi in un contesto territorialmente centrale rappresenta un fattore strategico di primaria importanza. Come evidenziato dall'Ambasciatore Lener nella sua prefazione al volume di Cavallaro, gli Emirati Arabi Uniti sono diventati negli ultimi anni uno dei principali partner commerciali dell'Italia al di fuori dell'Unione Europea, con il nostro Paese che nel 2020 è stato il secondo fornitore degli EAU tra i Paesi dell'UE¹⁰.

Un ulteriore fattore che rafforza il ruolo di Dubai come hub internazionale è rappresentato dalle infrastrutture di trasporto e, in particolare, dall'Aeroporto Internazionale di Dubai, uno dei principali scali aeroportuali al mondo per traffico internazionale. L'aeroporto costituisce un nodo essenziale di collegamento tra il Medio Oriente e il resto del mondo, consentendo spostamenti rapidi e frequenti verso le principali destinazioni economiche globali. A ciò si aggiunge la presenza di compagnie aeree di rilievo internazionale, tra cui Emirates, controllata dalla famiglia reale dell'Emirato, la cui rete di collegamenti contribuisce in modo significativo a rendere Dubai un centro nevralgico dei flussi economici e imprenditoriali globali.

La scelta di Dubai si inserisce anche nel contesto delle opportunità generate dall'Expo Dubai 2020, svoltosi dal 1° ottobre 2021 al 31 marzo 2022, che ha rappresentato la prima Esposizione Universale dell'area MENA. L'evento, articolato nelle tre macro-aree tematiche di opportunità, mobilità e sostenibilità, ha costituito una vetrina mondiale per presentare il modello di sviluppo emiratino e ha rafforzato il ruolo di Dubai come destinazione privilegiata per gli investimenti internazionali. Il piano "Vision 2030" di Abu Dhabi, incentrato sulla diversificazione economica e sull'investimento in scienza, tecnologia e ricerca, ha creato un ecosistema favorevole all'insediamento di imprese internazionali orientate all'innovazione.

Dal punto di vista fiscale, la struttura emiratina offre vantaggi significativi per una holding internazionale. Negli UAE non è prevista alcuna imposta sui redditi delle persone fisiche, né obblighi di dichiarazione dei redditi. Per le società, la Corporate Income Tax è prevista solo per settori specifici come quello petrolifero, del gas, petrolchimico e per le filiali di banche estere, mentre la maggior parte delle attività non è soggetta a tassazione diretta. Questo regime fiscale favorevole consente alla holding di svolgere le proprie funzioni di coordinamento e gestione delle partecipazioni senza essere gravata da oneri fiscali significativi sui redditi generati da tali attività.

La Convenzione contro le doppie imposizioni Italia-UAE, firmata ad Abu Dhabi il 22 gennaio 1995 e ratificata dall'Italia con la Legge 309/1997, prevede meccanismi per evitare la doppia tassazione, utilizzando principalmente il metodo del credito di imposta. Questo strumento normativo facilita i rapporti economici tra la holding emiratina e la controllata italiana, riducendo il rischio di doppia imposizione sui flussi reddituali infragruppo. Dal 2017, con l'adesione degli UAE alla Multilateral Convention on Mutual Administrative

¹⁰ N. Lener, Prefazione a G. Cavallaro, op. cit., p. 9.

Assistance in Tax Matters, è operativo lo scambio automatico di informazioni fiscali, garantendo trasparenza nei rapporti con l'Italia e conformità agli standard internazionali anti-evasione.

Per quanto riguarda l'attività svolta, B2Firms DMCC è specializzata nella prestazione di servizi di natura strategica e organizzativa a favore delle società del gruppo. In particolare, la holding concentra funzioni di pianificazione strategica, definendo gli obiettivi di lungo termine del gruppo e le modalità per il loro raggiungimento. Svolge inoltre attività di indirizzo e coordinamento, orientando le scelte delle società controllate in coerenza con la strategia complessiva, e si occupa della gestione delle partecipazioni, amministrando il portafoglio partecipativo e valutando opportunità di investimento e disinvestimento. Infine, fornisce supporto manageriale alle società operative, assistendole sotto il profilo organizzativo e gestionale.

Tale specializzazione distingue B2Firms DMCC da società insediate nelle Free Zones con finalità esclusivamente formali, configurandola come un centro decisionale effettivo all'interno del gruppo. La holding non si limita a detenere passivamente le partecipazioni, ma svolge un ruolo attivo nella definizione delle strategie e nel coordinamento delle attività, giustificando così la propria collocazione in un ordinamento che favorisce la flessibilità organizzativa e la rapidità decisionale.

La struttura societaria della holding è coerente con questa impostazione funzionale. B2Firms DMCC è costituita come società di diritto emiratino all'interno del DMCC, con un oggetto sociale orientato alla detenzione e gestione di partecipazioni, nonché allo svolgimento di attività di coordinamento e supporto strategico. L'organizzazione del gruppo si fonda su una chiara distinzione tra le funzioni di indirizzo, accentrate presso la holding emiratina, e le attività operative, demandate alle società controllate, tra cui la B2Firms Italia S.r.l. Questo assetto mira a evitare sovrapposizioni e a mantenere una netta distinzione tra centro decisionale e unità operative, al fine di ottimizzare l'efficienza organizzativa e di ridurre i rischi di conflitto tra le diverse componenti del gruppo.

L'assetto organizzativo di B2Firms DMCC riflette i caratteri generali del modello societario emiratino analizzati nei paragrafi precedenti. La governance è improntata a criteri di semplicità e flessibilità, con una struttura decisionale accentrata che consente alla holding di assumere rapidamente le decisioni strategiche rilevanti per il gruppo. Gli organi gestori dispongono di ampi poteri, funzionali allo svolgimento delle attività di direzione e coordinamento, mentre la disciplina applicabile lascia spazio all'autonomia statutaria nella definizione dei rapporti interni.

Nel contesto della Free Zone DMCC, tale struttura organizzativa risulta particolarmente efficace. La presenza di un'autorità di regolazione unica, competente per la gestione dei principali adempimenti amministrativi, riduce gli oneri burocratici e consente alla holding di concentrarsi sulle proprie funzioni strategiche. Al tempo stesso, il quadro normativo del DMCC permette di calibrare gli obblighi di compliance in modo proporzionato all'attività svolta, evitando appesantimenti non necessari per una società che non esercita attività operative dirette sul mercato.

Il ruolo della holding si esplica nel coordinamento delle società controllate e nella definizione di indirizzi comuni in termini di sviluppo, organizzazione e gestione del rischio. B2Firms DMCC svolge una funzione di supervisione e indirizzo strategico, senza intervenire direttamente nella gestione operativa quotidiana delle società partecipate. Tale impostazione consente di preservare l'autonomia giuridica e operativa delle singole società, nel rispetto delle normative applicabili nei rispettivi ordinamenti, riducendo al contempo il rischio di interferenze giuridicamente rilevanti.

Tuttavia, questa struttura deve confrontarsi con alcuni profili di attenzione che emergono dal rapporto con l'ordinamento italiano. Il rischio di esterovestizione rappresenta una delle principali criticità da gestire, richiedendo la dimostrazione dell'effettività della residenza emiratina e dell'attività di direzione strategica svolta dalla holding. La normativa italiana sulle Controlled Foreign Companies (CFC) potrebbe trovare applicazione se la holding emiratina risultasse soggetta a tassazione inferiore al 50% di quella italiana, imponendo specifici obblighi dichiarativi e, in alcuni casi, la tassazione per trasparenza dei redditi della controllata estera.

Inoltre, la necessità di coordinare due sistemi normativi profondamente diversi - quello emiratino, caratterizzato da elevata flessibilità, e quello italiano, più rigoroso nella tutela dei creditori e nella disciplina della responsabilità - richiede un'attenta gestione dei rapporti infragruppo. Le decisioni strategiche adottate dalla holding devono essere tradotte in scelte operative compatibili con l'ordinamento italiano, processo che richiede una costante mediazione tra le esigenze del gruppo e i vincoli normativi locali.

B2Firms DMCC rappresenta perciò un esempio significativo di utilizzo del modello offerto dal DMCC per la strutturazione di un gruppo societario internazionale. La scelta di Dubai e della Free Zone come sede della holding risponde a una logica di efficienza organizzativa, flessibilità giuridica e centralità geografica, che trova piena coerenza nel contesto del diritto societario emiratino. La combinazione di vantaggi fiscali, semplificazione amministrativa e infrastrutture avanzate crea un ambiente particolarmente favorevole per lo svolgimento delle funzioni di holding, consentendo al gruppo di beneficiare della specializzazione giuridica offerta dai diversi ordinamenti. Su questa base si innesta il successivo confronto con il modello italiano, che consentirà di valutare criticamente le differenze tra i due ordinamenti e le implicazioni del modello adottato.

1.5 Il modello societario emiratino come strumento per l'impresa internazionale

L'analisi del diritto societario emiratino e delle sue applicazioni concrete, con particolare riferimento al contesto delle Free Zones e al caso del DMCC, consente di cogliere come tale sistema non si limiti a disciplinare l'attività d'impresa, ma si configuri come un vero e proprio strumento di politica economica orientato all'attrazione e all'organizzazione delle imprese internazionali. Il modello emiratino si fonda su un'impostazione funzionale del diritto societario, nel quale le regole sono concepite per facilitare l'operatività delle imprese e per

adattarsi alle esigenze di un'economia globalizzata, piuttosto che per esercitare un controllo rigido sull'attività economica.

Uno dei principali elementi di attrattività del sistema per i gruppi internazionali risiede nella flessibilità delle strutture societarie consentite. La possibilità di costituire società con assetti organizzativi snelli, caratterizzati da un'ampia autonomia statutaria e da vincoli normativi limitati, consente alle imprese di modellare la propria organizzazione in funzione delle strategie di gruppo. In particolare, il diritto societario emiratino risulta particolarmente adatto a ospitare società con funzioni di holding, destinate a svolgere attività di coordinamento, indirizzo strategico e gestione delle partecipazioni, piuttosto che operazioni commerciali dirette. Questa specializzazione funzionale trova piena espressione nel modello delle Free Zones, dove la separazione tra attività strategiche e operative può essere realizzata con maggiore chiarezza ed efficacia.

A ciò si aggiunge l'efficienza amministrativa del sistema, che rappresenta un fattore determinante per gli operatori internazionali. Le procedure di costituzione e gestione delle società, soprattutto all'interno delle Free Zones, sono caratterizzate da tempi contenuti e da un numero limitato di adempimenti, con una gestione centralizzata dei rapporti con l'autorità di regolazione. Questo approccio consente di ridurre significativamente i costi di compliance e di concentrare le risorse dell'impresa sulle attività a maggiore valore aggiunto, rafforzando l'attrattività del sistema emiratino rispetto ad altri ordinamenti che impongono procedure più complesse e frammentate.

Il modello emiratino si distingue, inoltre, per una concezione del capitale sociale e della responsabilità societaria meno vincolante rispetto a quella tipica degli ordinamenti europei. Il capitale non è concepito come strumento primario di tutela preventiva dei creditori, ma come elemento funzionale all'organizzazione dell'impresa, la cui entità è rimessa in larga misura alla valutazione dei soci. Con la riforma del 2020, è stata eliminata la soglia di capitale minimo per la costituzione di una LLC, anche se la legge impone che il capitale sia sufficiente al raggiungimento degli obiettivi societari. Analogamente, la disciplina della responsabilità degli amministratori è formulata in termini generali, lasciando spazio alla regolazione contrattuale e alla responsabilizzazione degli operatori economici.

Questo approccio risulta particolarmente coerente con le esigenze dei gruppi internazionali, che operano in contesti caratterizzati da elevata mobilità dei capitali e da una distribuzione geografica delle attività. La flessibilità del sistema consente di adattare rapidamente la struttura societaria alle mutevoli condizioni del mercato, senza essere vincolati da rigidità normative che potrebbero ostacolare l'efficienza operativa. Nel caso di B2Firms, questa flessibilità si traduce nella possibilità di concentrare le funzioni strategiche in un contesto giuridico che favorisce la rapidità decisionale e l'adattabilità organizzativa.

Un ulteriore profilo di attrattività riguarda la possibilità di separare nettamente le funzioni strategiche da quelle operative. Il modello societario emiratino, soprattutto nel contesto delle Free Zones specializzate, favorisce l'insediamento di società destinate a svolgere funzioni di direzione e coordinamento, lasciando alle società controllate, localizzate in altri ordinamenti, l'esercizio dell'attività operativa. Tale separazione consente di strutturare gruppi societari

articolati, nei quali la holding assume il ruolo di centro decisionale, senza interferire direttamente nella gestione quotidiana delle controllate.

Questa impostazione emerge con chiarezza nel caso analizzato, nel quale la holding emiratina svolge una funzione prevalentemente organizzativa e strategica, coerente con il contesto giuridico del DMCC e con la vocazione internazionale del sistema. Il diritto societario emiratino fornisce, in tal senso, un insieme di strumenti idonei a sostenere l'organizzazione di gruppi transnazionali, offrendo il giusto equilibrio tra flessibilità, certezza delle regole e rapidità operativa.

Dal punto di vista fiscale, il modello emiratino offre vantaggi significativi che ne rafforzano l'attrattività per le imprese internazionali. L'assenza di imposte sui redditi per la maggior parte delle attività, con eccezioni limitate a settori specifici come quello petrolifero e bancario, rappresenta un elemento di forte attrattività per le holding che svolgono funzioni di coordinamento e gestione delle partecipazioni. Il regime IVA nelle Free Zones, con molte di esse esenti dall'applicazione della VAT introdotta nel 2018, consente operazioni infragruppo senza oneri fiscali aggiuntivi, facilitando la gestione finanziaria del gruppo.

La rete di convenzioni internazionali sviluppata dagli UAE facilita i rapporti con i principali partner economici, inclusa l'Italia, riducendo il rischio di doppia imposizione e garantendo certezza nei rapporti fiscali transfrontalieri. L'adesione agli standard internazionali di scambio di informazioni, formalizzata con la firma della Multilateral Convention on Mutual Administrative Assistance in Tax Matters nel 2017, garantisce conformità alle normative internazionali anti-evasione e trasparenza fiscale.

Tuttavia, l'attrattività del sistema emiratino non può essere valutata in modo isolato, ma deve essere analizzata in relazione agli ordinamenti con cui il gruppo interagisce. La scelta di collocare la holding in un contesto caratterizzato da elevata flessibilità giuridica comporta inevitabilmente il confronto con sistemi, come quello italiano, nei quali il diritto societario svolge una funzione maggiormente orientata alla tutela dei creditori, alla regolazione dei rapporti interni e alla responsabilità degli organi sociali. Questa differenza di impostazione solleva questioni rilevanti in tema di coordinamento tra ordinamenti e di allocazione delle responsabilità all'interno del gruppo.

Le prime implicazioni per il confronto con l'ordinamento italiano riguardano, in particolare, il rapporto tra autonomia delle società del gruppo e poteri della holding. Mentre il modello emiratino consente un ampio margine di manovra nella definizione degli assetti organizzativi e delle funzioni della capogruppo, l'ordinamento italiano prevede regole più stringenti in materia di direzione e coordinamento, finalizzate a tutelare gli interessi dei soci di minoranza e dei creditori delle società controllate. Ne deriva una tensione tra due concezioni differenti del ruolo della holding, che richiede un'attenta gestione dei rapporti infragruppo.

Un ulteriore tema di confronto riguarda la diversa allocazione del rischio d'impresa. Nel sistema emiratino, la responsabilizzazione degli operatori e la flessibilità normativa comportano una minore tutela preventiva, mentre l'ordinamento italiano tende a intervenire ex ante attraverso regole dettagliate e obblighi formali. Tale divergenza incide in modo significativo sulla gestione del gruppo e sulla definizione dei rapporti tra holding e

controllata, imponendo una valutazione attenta delle implicazioni giuridiche delle scelte organizzative adottate.

Il modello emiratino deve essere valutato anche alla luce delle evoluzioni normative in corso. Le continue riforme, culminate nel Federal Decree Law n. 26/2020, dimostrano la volontà di mantenere il sistema competitivo e aggiornato agli standard internazionali. L'eliminazione dell'obbligo del socio locale per molte attività e la semplificazione delle procedure amministrative rafforzano ulteriormente l'attrattività del sistema per gli investitori stranieri. La strategia "Vision 2030" e l'investimento in settori ad alto valore aggiunto, dalla tecnologia alle energie rinnovabili, creano un ecosistema favorevole per imprese innovative e tecnologicamente avanzate.

Accanto agli elementi di forza, il modello emiratino presenta anche alcune criticità che devono essere attentamente valutate. La ridotta enfasi sulla tutela preventiva dei creditori può comportare maggiori rischi per i terzi che entrano in rapporto con le società, richiedendo una maggiore attenzione nella valutazione del rischio di controparte. La dipendenza dalla stabilità politica, pur caratterizzandosi per maggiore stabilità rispetto ad altri Paesi del Golfo, espone il sistema a rischi geopolitici regionali che possono influenzare l'ambiente economico. La frammentazione normativa tra le diverse Free Zones e tra queste e il mainland può creare complessità nella gestione di gruppi articolati, richiedendo competenze specialistiche per navigare tra i diversi regimi applicabili.

In conclusione, il modello societario emiratino può essere efficacemente utilizzato come strumento per l'organizzazione dell'impresa internazionale, offrendo soluzioni flessibili e funzionali alle esigenze dei gruppi transnazionali. La combinazione di flessibilità normativa, efficienza amministrativa, vantaggi fiscali e infrastrutture avanzate crea un ambiente particolarmente favorevole per le holding internazionali. Tuttavia, tale modello esprime appieno il proprio potenziale solo se analizzato in relazione agli ordinamenti con cui interagisce. La comprensione delle differenze tra il sistema emiratino e quello italiano costituisce, pertanto, un passaggio essenziale per valutare criticamente la struttura adottata nel caso B2Firms e per affrontare, nel prosieguo della tesi, il confronto tra i due modelli di diritto societario.

Capitolo II – La B2Firms Italia S.r.l. nel diritto societario italiano

2.1 La società a responsabilità limitata nel sistema italiano

La società a responsabilità limitata occupa una posizione centrale nel sistema del diritto societario italiano, soprattutto con riferimento alle imprese che svolgono un'attività operativa diretta sul mercato. La sua rilevanza non deriva soltanto dalla diffusione quantitativa, ma dalla funzione economica che essa è chiamata a svolgere: la S.r.l. rappresenta lo strumento attraverso cui l'imprenditore può organizzare l'attività economica separando il rischio d'impresa dal patrimonio personale, mantenendo al contempo una struttura organizzativa flessibile e adattabile alle esigenze concrete dell'impresa.

Sotto l'aspetto economico, la S.r.l. si presta in modo particolare a essere utilizzata come società operativa all'interno di gruppi societari. Essa consente di concentrare l'attività produttiva o commerciale in un soggetto giuridico distinto, limitando l'esposizione patrimoniale dei soci e rendendo più agevole la gestione del rischio. In questa prospettiva, la S.r.l. non è soltanto una forma giuridica, ma uno strumento di organizzazione dell'attività economica, che permette di allocare funzioni, responsabilità e rischi in modo coerente con la strategia complessiva dell'impresa o del gruppo.

Nel caso di B2Firms Italia S.r.l., la scelta di adottare questa forma societaria risponde precisamente a tale logica: la società italiana svolge infatti un'attività direttamente rivolta al mercato, si pone come interfaccia operativa del gruppo nei confronti di clienti, fornitori e partner commerciali e consente di delimitare il rischio dell'attività operativa, mantenendo separato il patrimonio della società da quello della holding estera. La sua funzione economica emerge dunque nella sua capacità di fungere da "contenitore giuridico" dell'attività imprenditoriale, all'interno del quale si concentrano i rapporti economici più esposti al rischio.

La disciplina italiana della S.r.l. è costruita intorno a questo equilibrio tra autonomia imprenditoriale e tutela dei terzi. Il legislatore ha progressivamente ampliato gli spazi di autonomia statutaria, consentendo ai soci di modellare l'organizzazione interna della società in funzione delle esigenze dell'attività svolta. Tuttavia, questa flessibilità è controbilanciata dalla presenza di regole volte a garantire la correttezza della gestione e la protezione dei soggetti che entrano in rapporto con la società, aspetto che risulta particolarmente importante nelle società operative nelle quali il rischio d'impresa si traduce immediatamente in potenziali conseguenze per i creditori.

Un elemento centrale di tale bilanciamento è rappresentato dal capitale sociale: nel sistema italiano, il capitale della S.r.l. non svolge più una funzione di garanzia rigida e statica, come avveniva in passato, ma conserva comunque un ruolo significativo nell'architettura della tutela dei creditori. La possibilità di costituire una S.r.l. con un capitale iniziale contenuto

riflette l'esigenza di favorire l'accesso all'attività imprenditoriale, riducendo le barriere all'ingresso. Di contro, questa scelta è accompagnata da una serie di regole che mirano a preservare l'integrità del patrimonio sociale nel corso della vita della società.

Nello specifico, una società come B2Firms Italia S.r.l., che opera stabilmente sul mercato, la tutela dei creditori non può essere affidata esclusivamente all'entità del capitale iniziale, ma viene realizzata attraverso un insieme di strumenti giuridici che incidono sulla gestione della società, imponendo limiti alla distribuzione degli utili, regole sulla riduzione del capitale e obblighi di intervento in presenza di perdite significative. In questo modo, il diritto societario italiano cerca di evitare che la responsabilità limitata si traduca in un trasferimento eccessivo del rischio sui terzi, imponendo agli amministratori un dovere di gestione prudente e orientata alla conservazione della stabilità patrimoniale.

Il capitale sociale rappresenta uno degli indicatori della solidità della società, ma la sua effettiva capacità di tutela dipende dalla qualità della gestione e dal rispetto delle regole poste a presidio dell'integrità del patrimonio. Questo aspetto è particolarmente rilevante nel contesto dei gruppi societari, nei quali la società operativa può essere influenzata dalle esigenze della capogruppo. Nel sistema italiano, la disciplina della S.r.l. è strutturata in modo da impedire che la società controllata venga utilizzata come semplice strumento al servizio del gruppo, a scapito dei propri creditori.

Oltre alla funzione economica e alla disciplina del capitale, la S.r.l. presenta una serie di caratteristiche che ne fanno uno strumento particolarmente adatto all'organizzazione dell'attività imprenditoriale. Tra queste, la possibilità di adattare l'assetto organizzativo alle dimensioni e alla complessità dell'impresa. La S.r.l. consente di adottare modelli di governance semplificati, nei quali le decisioni possono essere assunte in modo rapido ed efficiente, senza i formalismi tipici delle società di maggiori dimensioni, risultando coerente con le esigenze di una società operativa come B2Firms Italia S.r.l., che deve rispondere con tempestività alle dinamiche del mercato.

Un ulteriore tratto distintivo della società a responsabilità limitata è la centralità dell'autonomia statutaria: i soci possono infatti modellare i rapporti interni, la distribuzione dei poteri e le modalità decisionali in funzione delle esigenze concrete dell'attività svolta; l'autonomia di cui si è parlato precedentemente incontra però dei limiti precisi quando entra in gioco la tutela dei terzi e l'equilibrio patrimoniale della società, distinguendosi nettamente dal modello emiratino analizzato nel Capitolo I, nel quale la flessibilità organizzativa è accompagnata da una minore enfasi sui presidi preventivi a tutela dei creditori.

Per quanto riguarda la B2Firms Italia S.r.l., queste caratteristiche si traducono in un modello societario che consente di coniugare efficienza operativa e responsabilizzazione degli amministratori. La società è strutturata al fine di svolgere un'attività economica concreta, assumendo rischi imprenditoriali e generando valore all'interno di un quadro giuridico che impone regole chiare in materia di gestione, capitale e tutela dei creditori: la S.r.l. diventa così il punto di incontro tra le esigenze del gruppo e le istanze di protezione proprie dell'ordinamento italiano.

Nello specifico, per B2Firms Italia S.r.l., la scelta della S.r.l. risulta coerente con la funzione economica svolta dalla società e con l'obiettivo della stessa, mantenendo l'esigenza di operare sul mercato italiano all'interno di un sistema che privilegia la tutela dei creditori e la responsabilità degli organi sociali. Questo assetto costituirà un elemento centrale nel successivo confronto con il modello emiratino, nel quale la responsabilità limitata e la flessibilità organizzativa assumono connotazioni differenti.

2.2 Assetto organizzativo e governance della S.r.l.

L'assetto organizzativo e la governance della società a responsabilità limitata assumono un ruolo centrale nell'analisi di una società operativa inserita all'interno di un gruppo. La disciplina della S.r.l. attribuisce agli amministratori la responsabilità della gestione dell'impresa, riconoscendo loro ampi poteri gestori, ma al contempo imponendo obblighi stringenti in termini di correttezza, diligenza e tutela dell'interesse sociale.

Nel sistema italiano, l'amministrazione della S.r.l. è caratterizzata da una notevole flessibilità. La legge consente di concentrare i poteri gestori in capo a uno o più amministratori, senza imporre modelli rigidi di governance. Questa elasticità consente di adattare l'assetto organizzativo alle dimensioni dell'impresa e alla natura dell'attività svolta, evitando strutture eccessivamente complesse o costose, che in B2Firms Italia S.r.l. risulta funzionale alla gestione di un'attività operativa che richiede rapidità decisionale e capacità di adattamento alle dinamiche del mercato.

Gli amministratori della S.r.l. sono investiti di tutti i poteri necessari per il compimento degli atti di gestione, sia ordinaria sia straordinaria. Essi rappresentano il centro decisionale della società e sono chiamati a tradurre in scelte operative concrete le strategie imprenditoriali. Tuttavia, quando la S.r.l. è inserita in un gruppo e soggetta all'influenza di una holding estera, l'esercizio dei poteri gestori assume una dimensione particolarmente delicata. Le decisioni gestionali, pur potendo essere coordinate con la capogruppo, devono essere assunte tenendo conto dell'interesse specifico della società italiana e delle sue condizioni economico-patrimoniali.

Questo aspetto evidenzia una differenza rilevante rispetto al modello emiratino analizzato nel Capitolo I. Nel sistema italiano, gli amministratori della società operativa non possono limitarsi a eseguire direttive provenienti dalla holding, ma sono tenuti a esercitare un'autonoma valutazione delle scelte gestionali. La governance della S.r.l. è, quindi, strutturata in modo da preservare l'autonomia giuridica della società controllata, anche quando essa fa parte di un gruppo internazionale: in B2Firms Italia S.r.l., ciò si traduce nella necessità di bilanciare le strategie di gruppo con le esigenze operative e patrimoniali della società italiana.

I doveri degli amministratori rappresentano il naturale contrappeso ai poteri gestori loro attribuiti: essi sono tenuti a gestire la società con diligenza, correttezza e nel rispetto dell'interesse sociale. In una S.r.l. operativa come B2Firms Italia S.r.l., gli amministratori

devono valutare attentamente l'impatto delle decisioni strategiche sulla solidità patrimoniale della società e sulla capacità di far fronte alle obbligazioni assunte nei confronti dei terzi.

La responsabilità degli amministratori si manifesta, in particolare, quando la gestione non rispetta tali doveri e produce un danno alla società, ai soci o ai creditori. In questo contesto, il diritto societario italiano assume una funzione di presidio, imponendo agli amministratori un elevato livello di attenzione nella gestione dell'impresa. La responsabilità non deriva dal semplice insuccesso economico, ma dalla violazione di regole di condotta che impongono una gestione prudente e informata. Questo elemento risulta particolarmente rilevante per una società inserita in un gruppo, nella quale il rischio di assumere decisioni orientate prevalentemente agli interessi della capogruppo può essere significativo.

Nel caso di B2Firms Italia S.r.l., la presenza di una holding estera accentua la necessità di una governance attenta e consapevole. Gli amministratori della società italiana sono chiamati a operare come punto di raccordo tra le esigenze del gruppo e la tutela dell'interesse della controllata, garantendo che le operazioni infragruppo, le scelte di investimento e le politiche gestionali siano coerenti con la capacità economica della società e non compromettano la sua autonomia patrimoniale. Questo ruolo di mediazione costituisce uno degli aspetti più delicati della governance della S.r.l. in un contesto internazionale.

Un ulteriore profilo rilevante riguarda la responsabilità degli amministratori nei confronti dei creditori sociali. Poiché B2Firms Italia S.r.l. opera direttamente sul mercato, la gestione incide immediatamente sulla posizione dei terzi che entrano in rapporto con la società. Il diritto societario italiano prevede che, in presenza di una gestione non corretta o imprudente, gli amministratori possano essere chiamati a rispondere per i danni arrecati ai creditori. Questo regime di responsabilità rafforza la funzione protettiva della governance e impone agli amministratori di considerare, nelle proprie decisioni, non solo l'interesse dei soci, ma anche la stabilità complessiva dell'impresa.

La governance della S.r.l. si configura, quindi, come uno strumento attraverso il quale l'ordinamento italiano cerca di garantire un corretto funzionamento dell'impresa, soprattutto quando essa è inserita in strutture societarie complesse: per quanto concerne B2Firms Italia S.r.l., l'assetto organizzativo e la distribuzione dei poteri gestori riflettono la necessità di operare in modo efficiente sul mercato, senza rinunciare ai presidi di responsabilità propri del sistema italiano.

Tale modello di governance, pur offrendo spazi di autonomia, pone limiti chiari all'influenza della holding estera e prepara il terreno per l'analisi comparativa del Capitolo III, nella quale emergeranno in modo ancora più evidente le differenze tra il sistema italiano e quello emiratino.

2.3 B2Firms Italia S.r.l.: struttura, attività e rapporti con la holding

Lo studio della B2Firms Italia S.r.l. consente di osservare in modo concreto come la disciplina della società a responsabilità limitata trovi applicazione all'interno di una struttura di gruppo caratterizzata dalla presenza di una holding estera. La società italiana svolge una funzione eminentemente operativa e rappresenta il punto di contatto diretto tra il gruppo e il mercato, assumendo un ruolo centrale nella creazione di valore economico e nell'assunzione del rischio imprenditoriale. Questa collocazione funzionale incide in modo significativo sia sulla struttura societaria sia sui rapporti giuridici con la capogruppo.

Sotto il profilo strutturale, B2Firms Italia S.r.l. è organizzata come società operativa, dotata di un assetto idoneo a sostenere lo svolgimento dell'attività economica in modo stabile e continuativo; la struttura della S.r.l. consente di concentrare l'attività produttiva o commerciale in un soggetto giuridico autonomo, separato dalla holding estera, nel quale si realizzano i principali rapporti contrattuali con clienti, fornitori e partner. Questa separazione non ha una funzione esclusivamente formale, ma risponde all'esigenza di delimitare il perimetro del rischio operativo, circoscrivendolo alla società italiana.

L'attività svolta dalla controllata con sede in Italia è direttamente orientata al mercato e comporta l'assunzione di obbligazioni nei confronti di terzi, differenziandosi in modo netto dalla holding emiratina, la quale svolge prevalentemente funzioni di indirizzo e coordinamento. La distinzione tra attività operative e funzioni strategiche costituisce un elemento essenziale dell'organizzazione del gruppo e consente di comprendere il ruolo attribuito alla S.r.l. all'interno della struttura complessiva: questa non si limita a eseguire direttive provenienti dalla capogruppo, ma opera come centro autonomo di imputazione di rapporti giuridici ed economici.

Il rapporto tra B2Firms Italia S.r.l. e la holding estera si sviluppa, quindi, lungo una linea di coordinamento piuttosto che di subordinazione gerarchica, nella quale la capogruppo esercita un'influenza strategica, definendo indirizzi generali e obiettivi di sviluppo. La società italiana mantiene invece la responsabilità della gestione operativa e delle decisioni che incidono direttamente sulla propria situazione economico-patrimoniale, riflettendo in modo coerente la disciplina del diritto societario italiano, che riconosce l'autonomia giuridica della società controllata e attribuisce agli amministratori della S.r.l. la responsabilità delle scelte gestionali.

In tale contesto, assumono importanza fondamentale i rapporti economici e organizzativi infragruppo: le relazioni tra la holding emiratina e la società italiana possono infatti manifestarsi sotto forma di indirizzi strategici, supporto organizzativo o coordinamento delle attività, ma devono essere strutturate in modo da non compromettere l'equilibrio patrimoniale della controllata. La regolamentazione italiana impone che tali rapporti siano coerenti con l'interesse della società e non determinino un trasferimento ingiustificato di risorse a favore della capogruppo; questo limite assume una rilevanza concreta per una società operativa come B2Firms Italia S.r.l., che risponde direttamente verso i propri creditori.

La struttura operativa della società italiana comporta, inoltre, un'esposizione diretta al rischio d'impresa, in quanto le scelte di investimento, le politiche commerciali e la gestione dei costi incidono immediatamente sulla solidità patrimoniale della società e sulla sua capacità di far fronte alle obbligazioni assunte. In questo quadro, il diritto societario italiano svolge una funzione di presidio, imponendo agli amministratori di valutare con attenzione l'impatto delle decisioni infragruppo sulla situazione economica della società. La S.r.l. diventa così il luogo nel quale si manifesta in modo più evidente la tensione tra esigenze di gruppo e tutela dei terzi.

Il caso di B2Firms Italia S.r.l. evidenzia come la scelta di collocare l'attività operativa in una società italiana risponda a una logica di specializzazione funzionale: la holding estera concentra le funzioni strategiche e di coordinamento, mentre la società italiana si occupa dell'attività economica concreta, operando in un contesto normativo che privilegia la responsabilità e la tutela dei creditori. La ripartizione delle funzioni consente di sfruttare le caratteristiche dei diversi ordinamenti, ma richiede un'attenta gestione dei rapporti tra le società del gruppo.

Dal punto di vista giuridico, tale assetto solleva questioni rilevanti in tema di autonomia decisionale e di responsabilità. La società italiana, pur inserita in un gruppo internazionale, rimane soggetto autonomo e non può essere considerata come semplice articolazione della holding. Gli amministratori sono chiamati a garantire che le operazioni infragruppo siano giustificate da un interesse concreto della società e non si traducano in un pregiudizio per la sua situazione patrimoniale, fattore che rappresenta uno dei punti di maggiore distanza rispetto al modello emiratino, nel quale la holding gode di spazi di manovra più ampi nella gestione delle società controllate.

Lo studio del caso concreto consente, dunque, di cogliere come la disciplina della S.r.l. italiana incida sulle scelte organizzative del gruppo B2Firms, imponendo un assetto nel quale l'attività operativa è separata dalle funzioni strategiche e sottoposta a un regime di responsabilità articolato. La società italiana si configura come il fulcro operativo del gruppo, ma anche come il principale punto di esposizione al rischio giuridico ed economico. Questa duplice dimensione rende la S.r.l. un elemento chiave per comprendere le dinamiche complessive del gruppo.

Su queste basi si innesta l'analisi dei profili di rischio e delle possibili situazioni patologiche che possono emergere nell'ambito della gestione della società operativa.

2.4 Profili di rischio e situazioni patologiche

L'analisi dei profili di rischio e delle situazioni patologiche rappresenta un passaggio essenziale per comprendere il ruolo della società operativa all'interno di un gruppo internazionale. Nel caso di B2Firms Italia S.r.l., tali profili assumono una rilevanza particolare in ragione della collocazione della società nel sistema italiano e della presenza di una holding estera che esercita funzioni di indirizzo strategico. La società italiana costituisce, infatti, il principale punto di esposizione del gruppo nei confronti dei creditori e dei terzi, ed è su di essa che si concentrano le conseguenze giuridiche delle eventuali criticità gestionali.

Uno dei primi profili di rischio riguarda la responsabilità verso i creditori sociali. Poiché B2Firms Italia S.r.l. svolge un'attività direttamente rivolta al mercato, essa assume obbligazioni contrattuali e rapporti giuridici che incidono immediatamente sulla sua situazione patrimoniale; la responsabilità limitata dei soci non elimina il rischio di pregiudizi per i creditori, ma lo sposta sul piano della gestione societaria. Il diritto societario italiano interviene imponendo agli amministratori specifici doveri di comportamento, finalizzati a evitare che l'attività d'impresa venga condotta in modo imprudente o in condizioni di squilibrio patrimoniale.

Il rischio per i creditori non deriva esclusivamente da una gestione inefficiente, ma può essere amplificato dalla struttura di gruppo. In presenza di una holding estera, le decisioni strategiche possono essere influenzate da logiche collettive che non coincidono necessariamente con l'interesse della società operativa. Nel caso di B2Firms Italia S.r.l., questo rischio si manifesta, ad esempio, quando scelte di investimento, politiche commerciali o operazioni infragruppo sono orientate prevalentemente a esigenze complessive del gruppo, senza una valutazione adeguata dell'impatto sulla solidità patrimoniale della società italiana.

Il diritto societario italiano affronta questa problematica attraverso un sistema di responsabilità che pone al centro il ruolo degli amministratori della società operativa: essi sono chiamati a valutare in modo autonomo le decisioni gestionali, anche quando queste ultime vengono inserite in una strategia definita a livello di gruppo. L'eventuale pregiudizio arrecato ai creditori può tradursi in una responsabilità diretta degli amministratori, qualora emerga una gestione non conforme ai doveri di diligenza e correttezza. Questo meccanismo rafforza la funzione protettiva della S.r.l. e limita il rischio che la società venga utilizzata come strumento di trasferimento del rischio a vantaggio della capogruppo.

Insieme alla responsabilità verso i creditori, risultano centrali i profili di rischio nei confronti dei terzi in generale. La società operativa intrattiene rapporti con una pluralità di soggetti – clienti, fornitori, partner commerciali – che fanno affidamento sulla sua capacità di adempiere alle obbligazioni assunte. Eventuali situazioni di squilibrio gestionale o patrimoniale possono incidere sulla fiducia del mercato e compromettere la continuità dell'attività; la governance della S.r.l. svolge in questo scenario una funzione preventiva, imponendo agli amministratori di monitorare costantemente la situazione economico-finanziaria della società.

Le situazioni patologiche assumono una dimensione ancora più complessa quando si entra nell'ambito della crisi d'impresa. La crisi non rappresenta soltanto un evento isolato, ma il risultato di una progressiva perdita di equilibrio tra costi e ricavi, tra risorse disponibili e obbligazioni assunte e, nel caso di una società inserita in un gruppo, come B2Firms Italia S.r.l., la crisi della controllata può avere riflessi rilevanti sull'intera struttura societaria, incidendo sull'immagine del gruppo e sulla sostenibilità delle strategie complessive.

Il diritto italiano attribuisce particolare importanza all'emersione tempestiva della crisi, imponendo agli amministratori della società operativa di adottare comportamenti idonei a prevenire l'aggravamento della situazione. Questo approccio riflette una concezione del diritto societario orientata alla tutela anticipata dei creditori e alla salvaguardia della continuità aziendale. In una società come B2Firms Italia S.r.l., la capacità di intercettare segnali di difficoltà e di adottare misure correttive tempestive costituisce un elemento cruciale della gestione responsabile.

Nel contesto di gruppo, la crisi della società operativa pone interrogativi rilevanti anche in relazione al ruolo della holding. La capogruppo, pur non rispondendo automaticamente delle obbligazioni della controllata, può essere coinvolta indirettamente nelle conseguenze della crisi, soprattutto quando emerge un'influenza significativa sulle scelte gestionali della società italiana. Il diritto societario italiano tende a scrutinare con attenzione i rapporti infragruppo nelle situazioni patologiche, al fine di verificare se la crisi sia stata aggravata da decisioni imposte o fortemente orientate dalla holding.

Per una società come B2Firms Italia S.r.l., la gestione della crisi assume quindi una dimensione non solo interna, ma anche relazionale e le scelte adottate in risposta alle difficoltà economiche devono tenere conto non soltanto del rapporto con la capogruppo, ma anche dei limiti posti dall'ordinamento italiano, con la possibilità di sacrificare l'interesse della società operativa in favore di quello del gruppo.

Un aggiuntivo profilo di rischio riguarda il possibile utilizzo della società operativa come strumento per assorbire perdite o rischi derivanti da strategie di gruppo. Il diritto societario italiano cerca di contrastare questa eventualità imponendo agli amministratori della controllata di agire nell'interesse della società e di preservarne l'integrità patrimoniale: tale principio si traduce nella necessità di valutare attentamente le operazioni infragruppo, evitando che esse si risolvano in un pregiudizio per la società italiana e per i suoi creditori.

L'analisi dei profili di rischio e delle situazioni patologiche mette, dunque, in luce il ruolo centrale della S.r.l. italiana come punto di equilibrio tra esigenze di gruppo e tutela dei terzi; la società operativa non è soltanto il luogo in cui si realizza l'attività economica, ma anche lo spazio nel quale si concentrano le responsabilità giuridiche più rilevanti. Questa centralità rende la disciplina italiana particolarmente incisiva, poiché essa interviene non solo per sanzionare comportamenti illeciti, ma anche per orientare la gestione in senso prudente e responsabile.

L'esperienza di B2Firms Italia S.r.l. consente di osservare come tali meccanismi operino nella pratica, evidenziando i limiti posti dall'ordinamento italiano all'utilizzo della società controllata come mero strumento dell'organizzazione di gruppo. I profili di rischio analizzati

non rappresentano eccezioni patologiche, ma elementi strutturali che incidono sulle scelte organizzative e gestionali della società, ed è proprio da queste differenze che prende avvio il confronto con il modello degli EAU, nel quale il rapporto tra holding e controllata e la gestione delle situazioni di crisi seguono logiche differenti e meno orientate alla tutela preventiva dei creditori.

2.5 La S.r.l. italiana tra tutela e rigidità del sistema societario

L'analisi della società a responsabilità limitata nel contesto italiano consente di cogliere con chiarezza l'ambivalenza del modello societario, che si colloca costantemente tra esigenze di tutela e vincoli strutturali. La S.r.l. rappresenta, da un lato, uno strumento efficace per l'organizzazione dell'attività imprenditoriale e per la protezione degli interessi dei terzi; dall'altro, essa impone una serie di limiti che incidono in modo significativo sulla flessibilità organizzativa, soprattutto quando la società è inserita all'interno di un gruppo internazionale. Questa tensione emerge in modo particolarmente evidente nel caso di B2Firms Italia S.r.l.

Tra i principali punti di forza del modello italiano assume rilievo la centralità della tutela dei creditori. Il diritto societario italiano attribuisce un ruolo primario alla salvaguardia dell'equilibrio patrimoniale della società, intervenendo attraverso un sistema articolato di regole che incidono sulla gestione, sulla distribuzione degli utili e sulla responsabilità degli amministratori. In una società operativa come B2Firms Italia S.r.l., questa impostazione garantisce un elevato livello di affidabilità nei rapporti con il mercato, rafforzando la fiducia dei soggetti che si relazionano con la società.

Un ulteriore elemento di forza è rappresentato dalla responsabilizzazione degli organi gestori. Gli amministratori della S.r.l. sono chiamati a svolgere un ruolo attivo e consapevole, assumendo decisioni che tengano conto non solo degli interessi dei soci, ma anche delle conseguenze economiche e giuridiche per la società e per i terzi: questo approccio contribuisce a prevenire comportamenti opportunistici e a garantire una gestione orientata alla sostenibilità dell'impresa nel medio-lungo periodo. Per quanto riguarda la società oggetto dell'analisi, la disciplina italiana impone agli amministratori di operare come garanti dell'autonomia e della solidità della società, anche in presenza di strategie definite a livello di gruppo.

Il modello italiano offre, inoltre, una cornice giuridica chiara e strutturata per la gestione delle situazioni di difficoltà. Le regole in materia di crisi d'impresa e di responsabilità verso i creditori consentono di affrontare le fasi patologiche in modo ordinato, riducendo il rischio di comportamenti che possano aggravare la situazione della società e limitando la possibilità di scaricare le conseguenze negative delle scelte strategiche collettive sulla sola società controllata.

Tuttavia il modello della S.r.l. italiana presenta una serie di vincoli strutturali che incidono sulla flessibilità dell'organizzazione societaria: le regole poste a tutela dei creditori e dei terzi, pur svolgendo una funzione protettiva, possono tradursi in un appesantimento della gestione,

soprattutto quando la società opera in un contesto dinamico e fortemente competitivo. Per quanto concerne B2Firms Italia S.r.l., tali vincoli emergono nel rapporto con la holding estera, che si muove in un sistema giuridico caratterizzato da una maggiore elasticità organizzativa.

Uno dei principali limiti riguarda la difficoltà di adattare rapidamente l'assetto societario alle esigenze del gruppo. La S.r.l. italiana è soggetta a una serie di regole formali che rallentano i processi decisionali e impongono verifiche costanti sulla compatibilità delle scelte gestionali con l'interesse della società: ciò può tradursi come elemento di frizione rispetto alle strategie della capogruppo, specialmente quando queste richiedono interventi rapidi o una riallocazione flessibile delle risorse all'interno del gruppo.

La rigida separazione tra interesse della società controllata e interesse del gruppo rappresenta un ulteriore vincolo. Il diritto societario italiano tende a privilegiare una visione atomistica delle società, attribuendo rilievo primario all'autonomia della singola entità giuridica; sebbene questa impostazione tuteli efficacemente i creditori e i soci di minoranza, essa può entrare in tensione con la logica di gruppo, che richiede una gestione coordinata e integrata delle diverse società. Nel caso di B2Firms Italia S.r.l., questa tensione si manifesta nella necessità di giustificare ogni scelta infragruppo alla luce dell'interesse specifico della società italiana.

All'interno gruppo B2Firms, la coesistenza di una holding emiratina e di una società operativa italiana rende evidente come i punti di forza e i limiti del modello della S.r.l. si intreccino in modo complesso. La tutela offerta dall'ordinamento italiano garantisce stabilità e affidabilità, ma al tempo stesso impone vincoli che richiedono un'attenta gestione del rapporto con la capogruppo; la S.r.l. italiana diventa così il luogo in cui si manifesta in modo più evidente la tensione tra flessibilità organizzativa e tutela dei terzi.

Questa analisi consente di comprendere come la disciplina della S.r.l. non possa essere valutata in termini assoluti, ma debba essere letta in relazione al contesto in cui la società opera e alle strutture di gruppo in cui è inserita. Per B2Firms il modello italiano offre strumenti di protezione efficaci, ma richiede un costante adattamento delle strategie di gruppo alle regole dell'ordinamento. Proprio da questo punto prende avvio il confronto sistematico con il diritto societario emiratino, che costituirà il fulcro dell'analisi del Capitolo III.

Capitolo III – Analisi comparativa: diritto societario emiratino e italiano nel caso B2Firms

3.1 Il gruppo societario come fenomeno economico-giuridico

Il gruppo societario rappresenta una delle manifestazioni più significative dell'evoluzione dell'impresa moderna, in quanto nasce come risposta a esigenze di carattere economico, organizzativo e strategico, ma si colloca all'interno di un quadro giuridico che continua a essere strutturato intorno alla singola società come soggetto autonomo. Questa tensione tra realtà economica e forma giuridica costituisce il punto di partenza per comprendere le differenze tra gli ordinamenti e per analizzare il caso B2Firms in una prospettiva comparata.

Sotto l'aspetto economico, il gruppo societario si presenta come un'unità sostanziale in cui le diverse società che lo compongono operano secondo una logica comune, condividono obiettivi strategici e sono coordinate da un centro decisionale che indirizza le scelte fondamentali. Il gruppo si comporta perciò come un'unica impresa, articolata su più soggetti giuridici, ciascuno dei quali svolge una funzione specifica all'interno di un disegno complessivo. L'unità economica del gruppo emerge nella pianificazione strategica, nella distribuzione delle risorse e nella ripartizione dei rischi e delle attività.

Questa unità economica non trova però un'immediata corrispondenza sul piano giuridico. Il diritto societario, tradizionalmente, riconosce e disciplina la singola società come centro autonomo di imputazione di rapporti giuridici; ogni società del gruppo è dotata di personalità giuridica propria, di un patrimonio distinto e di una responsabilità separata rispetto alle altre e ne deriva una pluralità di soggetti giuridici formalmente indipendenti, anche quando, sul piano economico, essi agiscono come parti di un'unica organizzazione imprenditoriale.

Il gruppo societario si colloca, quindi, in uno spazio di confine tra unità economica e pluralità giuridica ed è proprio questa duplice dimensione a costituirne uno degli elementi più complessi e problematici del diritto societario contemporaneo: da un lato, l'ordinamento non può ignorare la realtà economica del gruppo, pena l'inadeguatezza delle regole giuridiche rispetto alle dinamiche del mercato; dall'altro, il riconoscimento pieno dell'unità del gruppo rischierebbe di compromettere i principi fondamentali su cui si basa la responsabilità limitata e l'autonomia patrimoniale delle singole società.

Nel sistema italiano, questa tensione è affrontata attraverso una disciplina che prende atto dell'esistenza del gruppo, ma continua a valorizzare l'autonomia giuridica delle società che lo compongono. Il gruppo non è considerato come un soggetto unitario, bensì come una realtà economica composta da una pluralità di società giuridicamente autonome, legate da rapporti di controllo e di direzione. L'ordinamento interviene per regolare tali rapporti, senza però giungere a un superamento della personalità giuridica delle singole entità.

L'autonomia delle società del gruppo rappresenta un principio cardine, poiché ogni società conserva la propria identità giuridica e risponde in via esclusiva delle obbligazioni assunte. Questo principio svolge una funzione essenziale di tutela, in particolare nei confronti dei creditori, che fanno affidamento sul patrimonio della singola società con cui entrano in rapporto. La responsabilità limitata, che costituisce uno dei pilastri del diritto societario, trova nella separazione patrimoniale tra le società del gruppo una delle sue applicazioni più rilevanti.

L'autonomia giuridica delle società del gruppo non implica però l'assenza di coordinamento o di influenza reciproca; al contrario, la caratteristica principale del gruppo è proprio l'esistenza di un centro decisionale che orienta le scelte delle società controllate. Questo centro può assumere forme diverse, ma nella prassi si identifica generalmente nella holding, la quale esercita un'influenza determinante sulle decisioni strategiche collettive. La presenza di una direzione unitaria solleva interrogativi rilevanti sul piano giuridico, poiché mette in discussione la reale indipendenza decisionale delle società controllate.

Nel diritto italiano, questa problematica è affrontata riconoscendo la legittimità della direzione unitaria, ma subordinandola al rispetto dell'interesse della singola società controllata. L'autonomia non viene negata, ma viene declinata in termini sostanziali: la società controllata può essere inserita in una strategia di gruppo, purché tale strategia non comporti un sacrificio ingiustificato dei suoi interessi patrimoniali. Questo approccio riflette una visione del gruppo come fenomeno economico tollerato e regolato, ma non come soggetto giuridico autonomo.

La coesistenza di unità economica e pluralità giuridica genera una serie di conseguenze pratiche rilevanti. In primo luogo, essa incide sulla distribuzione delle responsabilità all'interno del gruppo e, poiché ogni società rimane formalmente autonoma, le conseguenze giuridiche delle scelte gestionali ricadono, in via principale, sulla società che le ha adottate. La holding, pur esercitando un'influenza strategica, non risponde automaticamente delle obbligazioni delle controllate. Questo assetto consente di limitare il rischio complessivo, ma può creare tensioni quando le decisioni sono assunte nell'interesse unitario del gruppo.

In secondo luogo, la pluralità giuridica impone una frammentazione dei rapporti con i terzi, in quanto creditori, fornitori e clienti si relazionano con le singole società. La solidità economica del gruppo non si traduce necessariamente in una maggiore tutela per i terzi, i quali devono valutare la situazione patrimoniale della singola società con cui contrattano, specialmente per quanto riguarda i gruppi internazionali, nei quali le società operano in ordinamenti diversi e sono soggette a regole differenti.

Nel confronto tra ordinamenti, emerge come questa tensione venga risolta in modo diverso a seconda delle priorità sottese al sistema giuridico. In alcuni ordinamenti, come quello italiano, l'autonomia delle società del gruppo è fortemente valorizzata, soprattutto in funzione della tutela dei creditori e della responsabilità degli amministratori. In altri contesti, come quello emiratino, il diritto societario appare maggiormente orientato a riconoscere la dimensione economica del gruppo, lasciando più spazio alla centralizzazione delle decisioni e alla flessibilità organizzativa.

Questa differenza di impostazione incide direttamente sulla configurazione dei gruppi internazionali: la scelta di collocare la holding in un ordinamento caratterizzato da elevata flessibilità e di mantenere le società operative in ordinamenti più rigorosi consente di sfruttare le caratteristiche di ciascun sistema. Il gruppo viene così organizzato secondo una logica di specializzazione giuridica, nella quale l'unità economica è costruita attraverso una pluralità di forme giuridiche coordinate, ma non unificate.

Il caso B2Firms si inserisce pienamente in questo schema, dato che la presenza di una holding estera e di una società operativa italiana evidenzia come l'unità economica del gruppo venga perseguita attraverso strumenti giuridici differenti, ciascuno dei quali risponde a logiche proprie dell'ordinamento di riferimento. La holding assume il ruolo di centro strategico, mentre la società italiana rappresenta il fulcro operativo, esposto ai rischi del mercato e sottoposto a un regime giuridico più stringente.

L'analisi del gruppo come fenomeno economico-giuridico consente, quindi, di porre le basi per il confronto tra i due modelli di diritto societario e comprendere la tensione tra unità economica e pluralità giuridica è essenziale per valutare le scelte organizzative adottate dal gruppo al fine di analizzare le conseguenze giuridiche che ne derivano. Su questa base sarà possibile approfondire, nei paragrafi successivi, il modo in cui i diversi ordinamenti disciplinano la governance del gruppo, la responsabilità della holding e i limiti all'autonomia delle società controllate.

3.2 Holding estera e controllata italiana

La presenza di una holding estera e di una società controllata italiana costituisce una configurazione sempre più frequente nei gruppi societari che operano su scala internazionale. Tuttavia, la separazione funzionale che ne deriva non elimina le tensioni che nascono dal rapporto tra direzione unitaria del gruppo e autonomia giuridica delle singole società. Al contrario, proprio la coesistenza di una holding estera e di una controllata italiana rende particolarmente evidente il problema della direzione e del coordinamento, nonché dei limiti all'ingerenza della capogruppo.

Nel sistema italiano, la direzione e il coordinamento rappresentano un fenomeno giuridicamente rilevante, ma non privo di ambiguità. L'ordinamento riconosce che una società possa essere sottoposta all'influenza dominante di un'altra, accettando che le scelte gestionali siano orientate secondo una strategia di gruppo; questo riconoscimento non si traduce tuttavia in una legittimazione incondizionata dell'ingerenza della capogruppo nella gestione della controllata. La direzione unitaria è ammessa solo nella misura in cui non si risolva in un sacrificio ingiustificato dell'interesse della società controllata.

Questo approccio riflette una concezione del gruppo come fenomeno economico tollerato, ma giuridicamente frammentato. La holding può esercitare un'influenza strategica, ma non può annullare l'autonomia decisionale della società controllata. Gli amministratori della controllata italiana restano titolari dei poteri gestori e responsabili delle decisioni assunte,

anche quando tali decisioni si inseriscono in una strategia definita a livello di gruppo. La direzione e il coordinamento, quindi, non eliminano la responsabilità individuale degli organi sociali, ma ne modificano il contesto.

Nel confronto con l'ordinamento emiratino, questa impostazione appare particolarmente significativa. Nelle Free Zones, e in generale nel modello societario emiratino, la holding gode di margini di intervento molto più ampi nella gestione delle società controllate. Il diritto societario emiratino è orientato a favorire la centralizzazione delle decisioni e la flessibilità organizzativa, riducendo al minimo i vincoli formali e le interferenze normative. La holding è concepita come il centro naturale del gruppo, dotato di ampi poteri di indirizzo e coordinamento, senza che ciò comporti un articolato sistema di responsabilità nei confronti delle controllate.

Questa differenza di impostazione incide direttamente sul modo in cui il gruppo viene organizzato: nel modello emiratino, la holding può intervenire in modo diretto sulle scelte delle società partecipate, definendo strategie, allocando risorse e orientando l'attività senza incontrare particolari limiti giuridici; nel modello italiano, al contrario, ogni intervento della capogruppo deve confrontarsi con il principio dell'autonomia della controllata e con la necessità di preservarne l'equilibrio patrimoniale. La direzione unitaria diventa così un esercizio di influenza indiretta, piuttosto che di controllo immediato.

Il tema dei limiti all'ingerenza della capogruppo assume un ruolo centrale. L'ordinamento italiano non vieta alla holding di incidere sulle scelte della controllata, ma impone che tale incidenza sia compatibile con l'interesse della società stessa. Questo limite non è definito in termini astratti, ma deve essere valutato alla luce delle circostanze concrete e degli effetti delle decisioni adottate. Una scelta imposta dalla capogruppo può essere legittima se comporta vantaggi compensativi per la controllata, ma diventa problematica quando produce un pregiudizio duraturo e non giustificato.

Nel caso di una holding estera, questi limiti assumono una valenza ancora più delicata. La distanza geografica e giuridica tra capogruppo e controllata può accentuare il rischio di decisioni orientate prevalentemente all'interesse complessivo del gruppo, senza una piena considerazione delle conseguenze per la società italiana. In tale situazione, il diritto societario italiano opera come fattore di riequilibrio, imponendo agli amministratori della controllata di valutare criticamente le direttive provenienti dalla holding e di rifiutare quelle che risultino incompatibili con l'interesse della società.

Questo meccanismo di filtro rappresenta uno degli elementi più caratteristici del modello italiano. Gli amministratori della controllata non sono soltanto esecutori delle decisioni della capogruppo, ma soggetti chiamati a svolgere una funzione attiva di controllo e valutazione. La loro responsabilità non viene attenuata dalla presenza di una direzione unitaria; al contrario può risultare aggravata qualora essi si limitino ad attuare direttive pregiudizievoli senza un'adequata verifica. In questo senso, l'autonomia giuridica della controllata si traduce in un obbligo di autonomia sostanziale.

La tutela dei soci e dei creditori si colloca al centro di questa impostazione. I soci di minoranza della controllata e i creditori sociali sono i soggetti maggiormente esposti ai rischi

derivanti da una gestione orientata esclusivamente all'interesse del gruppo. Il diritto societario italiano interviene per proteggere tali soggetti, impedendo che la controllata venga utilizzata come strumento per trasferire rischi o perdite a vantaggio della capogruppo. La separazione patrimoniale tra le società del gruppo, in questo contesto, non è solo una conseguenza formale della personalità giuridica, ma un presidio sostanziale di tutela.

Nel modello emiratino, la tutela dei soci e dei creditori è affidata in misura maggiore all'autonomia contrattuale e alla responsabilizzazione degli operatori economici. L'assenza di una disciplina articolata della direzione e del coordinamento riflette una diversa concezione del ruolo del diritto, che privilegia la rapidità e l'efficienza rispetto alla protezione preventiva dei terzi. Questo approccio può risultare particolarmente attrattivo per le holding, ma comporta un livello di esposizione più elevato per le società operative e per i soggetti che entrano in rapporto con esse.

Il confronto tra i due modelli mette in luce come la direzione e il coordinamento possano assumere significati diversi a seconda del contesto normativo. Nel sistema italiano, essi sono tollerati e regolati, ma sottoposti a limiti stringenti; nel sistema emiratino, sono agevolati e scarsamente vincolati. Questa differenza non si traduce in una contrapposizione netta tra modelli "migliori" o "peggiori", ma evidenzia una diversa allocazione dei rischi e delle responsabilità all'interno del gruppo.

Il caso di B2Firms consente di osservare concretamente queste dinamiche. La collocazione della holding in un ordinamento caratterizzato da elevata flessibilità organizzativa e la presenza di una controllata italiana sottoposta a un regime più rigoroso determinano un equilibrio complesso, nel quale la direzione unitaria deve confrontarsi con i limiti imposti dall'ordinamento italiano. La holding può svolgere un ruolo strategico e di coordinamento, ma non può sostituirsi integralmente agli organi della controllata nella gestione quotidiana.

Questo equilibrio produce effetti rilevanti sul piano organizzativo. Le scelte strategiche devono essere tradotte in decisioni operative compatibili con le regole italiane, e ciò richiede un costante adattamento delle direttive di gruppo. La presenza di limiti all'ingerenza della capogruppo non rappresenta un ostacolo assoluto alla direzione unitaria, ma impone una maggiore attenzione alla forma e alla sostanza delle decisioni. La governance del gruppo diventa così un esercizio di coordinamento sofisticato, piuttosto che di comando gerarchico.

La tutela dei soci e dei creditori emerge, infine, come il criterio attraverso il quale l'ordinamento italiano valuta la legittimità dell'ingerenza della capogruppo. Ogni intervento che comprometta in modo significativo la posizione di tali soggetti è destinato a essere scrutinato con particolare rigore. Questo approccio rafforza la funzione protettiva del diritto societario, ma al tempo stesso evidenzia le difficoltà di conciliare la logica di gruppo con l'autonomia delle singole società.

L'analisi della relazione tra holding estera e controllata italiana consente, quindi, di cogliere uno dei nodi centrali del confronto tra i due ordinamenti. La diversa disciplina della direzione e del coordinamento, dei limiti all'ingerenza e della tutela dei soci e dei creditori non rappresenta esclusivamente una differenza tecnica, ma riflette una diversa concezione del ruolo dell'impresa e del diritto nel governo dell'attività economica. Su questa base sarà

possibile valutare, nel prosieguo, i punti di forza e le criticità dei due modelli societari, mettendo in luce come essi incidano concretamente sulle scelte organizzative dei gruppi internazionali.

3.3 Responsabilità e allocazione del rischio nei due ordinamenti

Il tema della responsabilità costituisce uno degli snodi centrali nel confronto tra il diritto societario italiano e quello emiratino. Analizzare la responsabilità significa, infatti, interrogarsi su come ciascun ordinamento distribuisce il rischio dell'attività d'impresa tra i diversi soggetti coinvolti: amministratori, soci, società e, in una prospettiva più ampia, tra holding e controllate. La diversa allocazione del rischio riflette concezioni differenti del ruolo dell'impresa e del grado di protezione che l'ordinamento intende garantire ai terzi.

Nel sistema italiano, la responsabilità rappresenta uno strumento essenziale di regolazione del comportamento degli organi sociali. Il diritto societario attribuisce agli amministratori un ruolo centrale non solo nella gestione dell'impresa, ma anche nella tutela dell'equilibrio patrimoniale e degli interessi dei creditori. Questa impostazione comporta una forte personalizzazione della responsabilità, che si traduce in un controllo stringente sulle scelte gestionali e in un'esposizione significativa degli amministratori alle conseguenze giuridiche delle decisioni assunte.

La responsabilità degli amministratori nel modello italiano è costruita come responsabilità per mala gestione, fondata sull'inosservanza dei doveri di diligenza, correttezza e lealtà. Gli amministratori sono chiamati a valutare le scelte gestionali non solo in termini di opportunità economica, ma anche in relazione alla sostenibilità patrimoniale della società e all'impatto sui creditori. In questa prospettiva, il rischio dell'impresa non è integralmente trasferito sulla società, ma viene in parte internalizzato sugli amministratori, che rispondono delle conseguenze delle proprie decisioni.

Quando la società è inserita in una struttura di gruppo, gli amministratori della controllata italiana si trovano a operare in un contesto nel quale le decisioni sono spesso influenzate da strategie elaborate a livello di holding. Il diritto italiano non esonera gli amministratori da responsabilità per il solo fatto di aver eseguito direttive provenienti dalla capogruppo. Al contrario, essi restano tenuti a una valutazione autonoma della compatibilità di tali direttive con l'interesse della società amministrata.

Il rischio che l'ordinamento italiano intende prevenire è quello di una deresponsabilizzazione degli organi della controllata, che potrebbe tradursi in un trasferimento del rischio imprenditoriale a carico della società operativa e, indirettamente, dei suoi creditori. Per questo motivo, la responsabilità degli amministratori funge da presidio contro un uso strumentale della società controllata nell'ambito del gruppo. L'autonomia giuridica della società si riflette così in un obbligo di autonomia decisionale, che incide direttamente sull'allocazione del rischio.

Nel modello emiratino, l'approccio alla responsabilità degli amministratori appare sensibilmente diverso. Il diritto societario emiratino, soprattutto nel contesto delle Free Zones, è orientato a favorire la snellezza organizzativa e la rapidità decisionale. La responsabilità degli amministratori è meno strutturata e meno esposta a interventi sanzionatori, riflettendo una concezione dell'impresa nella quale il rischio è prevalentemente assunto dalla società e dai soci, piuttosto che dagli organi gestori in quanto tali.

Questa differenza non implica l'assenza di responsabilità nel sistema emiratino, ma segnala una diversa distribuzione del rischio. Gli amministratori operano in un contesto caratterizzato da maggiore discrezionalità, nel quale l'intervento dell'ordinamento è più limitato e meno orientato alla tutela preventiva dei terzi. La responsabilità tende a emergere solo in presenza di comportamenti particolarmente gravi o manifestamente illeciti, mentre le scelte imprenditoriali rientrano in un'area di ampia libertà.

La diversa impostazione si riflette anche sul ruolo della holding e sulla sua eventuale responsabilità nei confronti delle società controllate e dei creditori. Nel sistema italiano, la holding non è automaticamente responsabile delle obbligazioni della controllata, ma può essere chiamata a rispondere quando l'esercizio della direzione e del coordinamento si traduce in un pregiudizio per la società eterodiretta. La responsabilità della capogruppo opera, quindi, come meccanismo correttivo, volto a riequilibrare gli effetti di una direzione unitaria esercitata in modo distorto.

Questa forma di responsabilità non trasforma il gruppo in un soggetto unitario, ma introduce una forma di responsabilizzazione indiretta della holding. L'ordinamento italiano accetta che il gruppo operi come unità economica, ma interviene quando tale unità si realizza a scapito dell'autonomia patrimoniale della controllata. In questo senso, la responsabilità della holding contribuisce a una redistribuzione del rischio all'interno del gruppo, impedendo che esso venga concentrato esclusivamente sulle società operative.

Nel modello emiratino, la responsabilità della holding è molto più attenuata. L'ordinamento tende a riconoscere ampi poteri di coordinamento alla capogruppo, senza prevedere un sistema articolato di responsabilità per l'esercizio dell'influenza dominante. La holding è concepita come centro naturale delle decisioni strategiche, e il rischio derivante da tali decisioni rimane in larga misura confinato alla società che le attua. Questo assetto favorisce la centralizzazione e la flessibilità, ma riduce le possibilità di tutela per i creditori delle società operative.

La differente disciplina della responsabilità della holding riflette una scelta di politica del diritto. Nel sistema italiano, la tutela dei creditori e dei soci di minoranza giustifica un intervento correttivo dell'ordinamento nei confronti della capogruppo. Nel sistema emiratino, l'attrattività dell'ambiente economico e la semplificazione delle strutture societarie prevalgono sull'esigenza di protezione preventiva dei terzi. Il rischio viene così allocato in modo diverso, con una maggiore esposizione delle società operative e una minore responsabilizzazione della holding.

Queste differenze emergono con particolare chiarezza nell'analisi delle strutture di gruppo a vocazione internazionale. La scelta di collocare la holding in un ordinamento caratterizzato

da elevata flessibilità consente di concentrare le funzioni strategiche in un contesto giuridico favorevole, ma comporta la necessità di gestire attentamente i rapporti con le società operative situate in ordinamenti più rigorosi. Nel caso di un gruppo come B2Firms, la presenza di una controllata italiana implica che una parte significativa del rischio giuridico rimanga concentrata su quest'ultima, attraverso la responsabilità degli amministratori e i limiti posti all'ingerenza della capogruppo.

L'allocazione del rischio diventa, quindi, il criterio attraverso il quale valutare l'effettiva portata delle differenze tra i due ordinamenti. Nel modello italiano, il rischio è distribuito tra società, amministratori e, in determinate circostanze, holding, secondo una logica di tutela dei terzi e di responsabilizzazione degli organi gestori. Nel modello emiratino, il rischio è maggiormente concentrato sulla società e sui soci, con una riduzione dell'intervento correttivo del diritto e una maggiore libertà organizzativa.

Questa diversa allocazione non può essere giudicata in termini assoluti, ma deve essere valutata in relazione alle esigenze dell'impresa e alla funzione svolta dalle diverse società del gruppo. La responsabilità più stringente del modello italiano può rappresentare un vincolo per la flessibilità gestionale, ma offre un livello di protezione elevato per i creditori. La minore responsabilizzazione del modello emiratino favorisce la rapidità e l'efficienza, ma richiede una maggiore attenzione nella gestione del rischio a livello di gruppo.

L'analisi della responsabilità e dell'allocazione del rischio consente, quindi, di comprendere uno degli aspetti più rilevanti del confronto tra diritto societario italiano ed emiratino. Le differenze non si esauriscono nella disciplina formale, ma incidono profondamente sulle scelte organizzative e sulla configurazione dei gruppi societari. Su queste basi si innesta la valutazione dei punti di forza e delle criticità dei due modelli, che permetterà di mettere in luce come tali differenze si traducano in effetti concreti sull'organizzazione e sulla gestione dell'impresa.

3.4 Valutazione del modello B2Firms

La valutazione del modello B2Firms richiede di spostare l'attenzione dal piano puramente descrittivo a quello critico, analizzando in che modo la combinazione tra holding emiratina e controllata italiana incida sull'organizzazione complessiva del gruppo. In questa prospettiva, il modello non può essere giudicato in astratto, ma deve essere letto alla luce delle finalità perseguite dall'impresa e delle caratteristiche dei due ordinamenti coinvolti. La struttura adottata riflette una precisa scelta organizzativa, che si colloca all'incrocio tra flessibilità strategica e rigore giuridico.

Uno dei principali vantaggi economico-giuridici del modello B2Firms risiede nella separazione funzionale tra attività strategiche e attività operative. La collocazione della holding in un ordinamento come quello emiratino consente di concentrare le funzioni di indirizzo e coordinamento in un contesto caratterizzato da elevata flessibilità normativa e da una ridotta interferenza del diritto nella gestione dell'impresa. Questo assetto favorisce la

rapidità decisionale e la capacità di adattamento alle dinamiche dei mercati internazionali, elementi particolarmente rilevanti per gruppi che operano in contesti competitivi e in continua evoluzione.

Dal punto di vista giuridico, il diritto societario emiratino appare coerente con questa funzione. Come emerge anche dall'analisi comparativa tra Italia ed Emirati Arabi Uniti, il modello emiratino attribuisce un ruolo centrale all'autonomia privata e alla libertà organizzativa, limitando l'intervento normativo ai profili essenziali. La holding può così operare come centro decisionale del gruppo, senza essere vincolata da un sistema articolato di responsabilità o da stringenti obblighi di tutela preventiva dei terzi. Questo aspetto rappresenta un vantaggio evidente sul piano dell'efficienza organizzativa.

Parallelamente, la presenza di una società operativa italiana consente di svolgere l'attività economica in un ordinamento dotato di un sistema giuridico stabile e fortemente strutturato. Il diritto societario italiano offre un quadro di riferimento chiaro per la gestione dell'impresa, garantendo un elevato livello di tutela nei confronti di soci, creditori e terzi. In questo senso, la controllata italiana svolge una funzione di presidio giuridico, assicurando che l'attività operativa del gruppo si sviluppi all'interno di regole consolidate e riconosciute dal mercato.

Il vantaggio del modello risiede, quindi, nella possibilità di sfruttare le caratteristiche complementari dei due ordinamenti. La flessibilità del sistema emiratino consente alla holding di operare come centro strategico del gruppo, mentre il rigore del sistema italiano disciplina l'attività operativa e i rapporti con il mercato. Questa combinazione appare coerente con una logica di specializzazione giuridica, nella quale ciascun ordinamento viene utilizzato in relazione alla funzione che è chiamato a svolgere all'interno del gruppo.

Un ulteriore profilo di vantaggio riguarda la gestione del rischio. Come evidenziato nel capitolo precedente, l'allocazione del rischio nei due ordinamenti segue logiche differenti. Nel modello B2Firms, una parte significativa del rischio operativo è concentrata sulla società italiana, che opera in un contesto normativo orientato alla tutela dei creditori e alla responsabilizzazione degli amministratori. Al tempo stesso, la holding emiratina beneficia di un'esposizione giuridica più contenuta, potendo svolgere le proprie funzioni in un sistema che limita la responsabilità indiretta per le scelte di gruppo.

Questa distribuzione del rischio non è casuale, ma risponde a una precisa razionalità economica. La società operativa è il soggetto che entra in contatto diretto con il mercato e che assume obbligazioni nei confronti di terzi; appare quindi coerente che essa sia sottoposta a un regime giuridico più rigoroso. La holding, invece, svolge una funzione di coordinamento e indirizzo, e opera in un ordinamento che privilegia la flessibilità e la rapidità decisionale. Il modello consente così di limitare l'impatto delle scelte strategiche sulle singole attività operative, preservando al contempo la capacità di governo del gruppo.

Oltre ai vantaggi descritti in precedenza, il modello B2Firms presenta anche alcune criticità che emergono proprio dal confronto tra i due ordinamenti. La prima riguarda la gestione del rapporto tra direzione unitaria e autonomia della controllata italiana. Il diritto societario italiano impone che le decisioni adottate dalla società operativa siano giustificate dall'interesse della società stessa, anche quando esse si inseriscono in una strategia di gruppo.

Questo vincolo può generare attriti organizzativi, soprattutto quando le direttive provenienti dalla holding richiedono un rapido adattamento delle scelte operative.

La necessità di mediare tra le esigenze del gruppo e i limiti imposti dall'ordinamento italiano comporta un aumento della complessità gestionale. Gli amministratori della controllata sono chiamati a svolgere un ruolo di filtro, valutando criticamente le indicazioni della capogruppo e adattandole al contesto normativo italiano. Questo processo, pur rappresentando una garanzia sul piano giuridico, può rallentare l'attuazione delle strategie di gruppo e incidere sull'efficienza complessiva dell'organizzazione.

Una criticità che emerge riguarda la diversa concezione della responsabilità nei due ordinamenti. Come evidenziato dall'analisi comparativa, il sistema italiano attribuisce grande rilievo alla responsabilità degli amministratori e, in determinate circostanze, della holding. Nel sistema emiratino, al contrario, la responsabilità è meno articolata e meno esposta a interventi sanzionatori. Questa asimmetria può generare incertezze nella gestione dei rapporti infragruppo, soprattutto quando le decisioni strategiche adottate dalla holding producono effetti rilevanti sulla società italiana.

Il rischio è quello di un disallineamento tra il centro decisionale e il centro di imputazione delle responsabilità. La holding può beneficiare di un ampio margine di manovra, mentre la controllata italiana sopporta una parte significativa delle conseguenze giuridiche delle scelte adottate a livello di gruppo. Questo squilibrio non è necessariamente patologico, ma richiede una gestione consapevole e un'attenta strutturazione dei rapporti interni, al fine di evitare conflitti e responsabilità inattese.

Un ulteriore profilo critico riguarda la percezione esterna del gruppo. Dal punto di vista dei creditori e dei partner commerciali, la presenza di una holding estera può generare incertezze in ordine alla solidità complessiva del gruppo e alla reale disponibilità di garanzie. Il diritto societario italiano cerca di mitigare questo rischio attraverso la tutela dell'autonomia patrimoniale della società operativa, ma la frammentazione giuridica del gruppo rimane un elemento di complessità nei rapporti con il mercato.

Il modello B2Firms evidenzia, inoltre, come le differenze tra i due ordinamenti possano incidere sulle scelte di lungo periodo. La flessibilità del sistema emiratino favorisce l'espansione internazionale e la centralizzazione delle funzioni strategiche, ma richiede un costante coordinamento con le regole più stringenti dell'ordinamento italiano. La sostenibilità del modello dipende, quindi, dalla capacità del gruppo di gestire questa duplice dimensione, evitando che i vantaggi di un ordinamento siano neutralizzati dai vincoli dell'altro.

Nel complesso, la valutazione del modello B2Firms mette in luce come la scelta di combinare una holding emiratina e una controllata italiana presenti indubbi vantaggi sul piano organizzativo ed economico-giuridico, ma non sia priva di criticità. Il modello consente di sfruttare la flessibilità del diritto societario emiratino e la solidità del sistema italiano, ma richiede una gestione attenta dei rapporti infragruppo e una costante attenzione ai profili di responsabilità.

Questa analisi conferma quanto emerso dall'analisi comparativa tra i due ordinamenti: le differenze delineano soluzioni alternative, ciascuna delle quali presenta vantaggi e limiti. Il caso B2Firms dimostra come tali modelli possano essere integrati in modo funzionale, a condizione che l'organizzazione del gruppo tenga conto delle specificità giuridiche di ciascun ordinamento. Su questa base sarà possibile, nelle conclusioni, trarre alcune considerazioni di sintesi sul rapporto tra diritto societario e scelte organizzative dell'impresa.

3.5 Business case: il progetto agro-industria

Il progetto agro-industriale sviluppato in Iraq rappresenta un caso applicativo particolarmente significativo per comprendere il funzionamento concreto del modello societario analizzato nel presente lavoro. L'iniziativa consente infatti di osservare come la distinzione tra holding estera e controllata italiana, già esaminata sul piano teorico e comparativo, trovi una declinazione operativa efficace in un progetto complesso, caratterizzato da un'elevata integrazione tecnica, finanziaria e organizzativa.

Il progetto è finalizzato alla realizzazione di una filiera agro-industriale integrata, comprendente le fasi di produzione, stoccaggio, trasformazione e valorizzazione di cereali, con l'obiettivo di rafforzare l'autosufficienza alimentare dell'Iraq e di sviluppare capacità industriali locali. In questo contesto, B2Firms DMCC assume il ruolo di soggetto centrale di coordinamento, operando come EPC Integrator e responsabile dell'integrazione complessiva dell'iniziativa, mentre la controllata italiana svolge funzioni operative e di interfaccia diretta con i principali stakeholder industriali e finanziari.

Dal punto di vista organizzativo, il progetto si inserisce pienamente nel modello di gruppo analizzato nei paragrafi precedenti. B2Firms DMCC non opera come mero investitore finanziario, ma come centro strategico e decisionale dell'intero progetto. Essa è responsabile della definizione dell'architettura complessiva dell'iniziativa, della pianificazione delle fasi di realizzazione e della supervisione dell'esecuzione, garantendo coerenza tra i diversi fornitori e le diverse componenti tecnologiche coinvolte.

Il ruolo della B2Firms si manifesta innanzitutto nella progettazione integrata dell'impianto. La holding sviluppa il master plan dell'intervento, definendo il layout generale, i flussi di processo, le interconnessioni tecniche e le capacità produttive, nonché le possibili fasi di espansione futura. Su questa base, i singoli partner industriali elaborano i rispettivi progetti esecutivi, mantenendo la propria specializzazione tecnologica ma operando all'interno di un quadro unitario coordinato dalla holding. Questo assetto consente di evitare una frammentazione delle responsabilità tecniche e di garantire l'integrazione funzionale dell'impianto.

Un secondo profilo centrale riguarda la pianificazione temporale del progetto. B2Firms DMCC redige e gestisce un cronoprogramma esecutivo che coordina le diverse fasi di produzione, spedizione, installazione e avviamento delle componenti dell'impianto. Attraverso strumenti avanzati di project management, la holding monitora il rispetto delle

milestone contrattuali e lo stato di avanzamento delle attività, assicurando la sincronizzazione delle forniture e delle squadre operative. Questo coordinamento risulta essenziale in un progetto che coinvolge fornitori internazionali e attività da svolgersi in un contesto geografico e logistico complesso.

Accanto al ruolo strategico della società emiratina, B2Firms Italia S.r.l. assume una funzione operativa determinante: essa opera come soggetto direttamente coinvolto nei rapporti con i fornitori, i sub-contractors e le controparti tecniche, traducendo le linee strategiche definite dalla holding in attività operative concrete. La controllata detiene inoltre un ruolo centrale nelle relazioni con il sistema bancario e con gli altri soggetti finanziari coinvolti nel progetto, fungendo da interfaccia diretta per la predisposizione e la gestione della documentazione tecnica richiesta per il finanziamento.

Particolarmente rilevante è la funzione nella gestione dei rapporti con le istituzioni finanziarie e con SACE (Export Credit Agency italiana): la struttura del progetto prevede infatti il ricorso a strumenti di finanziamento supportati da garanzie pubbliche all'esportazione, inserendosi in un quadro di cooperazione istituzionale volto a sostenere investimenti industriali strategici in Iraq. In questo contesto, B2Firms DMCC agisce come coordinatore complessivo della documentazione tecnica richiesta, mentre B2Firms Italia S.r.l. fornisce il supporto operativo necessario alla certificazione delle forniture e alla verifica dei requisiti richiesti dalle istituzioni finanziarie.

Il coinvolgimento di SACE assume un ruolo chiave in termini di allocazione e mitigazione del rischio. La presenza di una struttura di gruppo chiaramente definita, con una holding responsabile del coordinamento strategico e una controllata operativa incaricata dell'esecuzione, consente di presentare il progetto come un'iniziativa integrata e bancabile. La riduzione del rischio di frammentazione tra fornitori e la chiara individuazione delle responsabilità tecniche rappresentano elementi determinanti per la valutazione del progetto da parte delle banche e dell'agenzia di credito all'esportazione.

Il business case evidenzia inoltre come il modello societario adottato consenta di gestire in modo efficace la complessità derivante dall'operare in ordinamenti giuridici differenti: la holding, collocata in un contesto caratterizzato da elevata flessibilità organizzativa, può concentrarsi sulle funzioni di indirizzo e coordinamento, mentre la società italiana opera all'interno di un sistema giuridico più rigoroso, garantendo affidabilità nei rapporti con i partner e i finanziatori. Questa combinazione consente di coniugare efficienza operativa e tutela degli interessi coinvolti, riducendo al contempo il rischio complessivo del progetto.

Nel complesso, il progetto agro-industriale dimostra come il modello di gruppo analizzato teoricamente nei precedenti capitoli trovi una concreta applicazione in iniziative industriali complesse. Il ruolo di coordinamento di B2Firms DMCC e la funzione operativa di B2Firms Italia S.r.l. evidenziano come la separazione delle funzioni all'interno del gruppo possa tradursi in un vantaggio competitivo, favorendo l'integrazione tecnica, la sostenibilità finanziaria e la governabilità del progetto nel lungo periodo.

3.6 Sintesi comparativa e ricadute applicative del modello B2Firms

La sintesi comparativa tra il diritto societario italiano e quello emiratino, condotta alla luce del caso B2Firms, consente di ricondurre le differenze emerse a un insieme di scelte sistemiche che incidono direttamente sull'organizzazione dell'impresa internazionale. Il confronto non restituisce l'immagine di due modelli alternativi in senso assoluto, ma piuttosto di due ordinamenti che rispondono a esigenze differenti e che producono effetti diversi in termini di governance, responsabilità e allocazione del rischio. Il modello B2Firms si colloca precisamente all'intersezione di queste due logiche.

Dal punto di vista comparativo, il primo elemento che emerge con chiarezza è la diversa funzione attribuita al diritto societario nei due ordinamenti. Nel sistema italiano, il diritto svolge un ruolo di regolazione intensa dell'attività d'impresa, intervenendo non solo per disciplinare l'organizzazione societaria, ma anche per orientare il comportamento degli organi gestori e per tutelare in modo anticipato i terzi. Nel sistema emiratino, al contrario, il diritto societario assume una funzione prevalentemente strumentale, finalizzata a creare un contesto favorevole all'insediamento e allo sviluppo delle imprese, lasciando ampi spazi all'autonomia privata e alla flessibilità organizzativa.

Questa differenza di impostazione si riflette in modo diretto nella struttura del gruppo B2Firms. La scelta di collocare la holding in un ordinamento caratterizzato da elevata flessibilità giuridica consente di concentrare le funzioni strategiche e decisionali in un contesto che favorisce la rapidità e l'adattabilità. Parallelamente, la presenza di una società operativa italiana garantisce che l'attività rivolta al mercato sia disciplinata da un sistema giuridico stabile e fortemente strutturato, in grado di offrire tutela ai creditori e affidabilità nei rapporti economici.

La sintesi comparativa mette in luce come il modello B2Firms non sia il risultato di una preferenza astratta per uno dei due ordinamenti, ma di una scelta funzionale che valorizza le specificità di entrambi. Il diritto societario emiratino consente alla holding di operare come centro di coordinamento del gruppo senza essere gravata da vincoli eccessivi, mentre il diritto societario italiano disciplina l'attività operativa attraverso un sistema di responsabilità e controlli che rafforzano la credibilità dell'impresa nei confronti del mercato. In questa prospettiva, la combinazione dei due modelli appare coerente con una logica di specializzazione giuridica.

Le ricadute applicative di questa struttura emergono in modo particolarmente evidente nella gestione quotidiana del gruppo. Le decisioni strategiche adottate a livello di holding devono essere tradotte in scelte operative compatibili con l'ordinamento italiano, il che richiede un costante adattamento delle direttive di gruppo. Questo processo di mediazione non rappresenta un semplice adempimento formale, ma incide concretamente sui tempi decisionali, sulla distribuzione delle responsabilità e sull'organizzazione interna della società controllata.

Un aspetto centrale riguarda l'allocazione del rischio. Come emerso nei paragrafi precedenti, il modello italiano tende a distribuire il rischio dell'attività d'impresa tra società,

amministratori e, in determinate circostanze, holding, attraverso un sistema articolato di responsabilità. Il modello emiratino, invece, concentra il rischio in misura maggiore sulla società e sui soci, riducendo l'intervento correttivo del diritto. Nel modello B2Firms, questo sbilanciamento si traduce in una concentrazione del rischio giuridico sulla società operativa italiana, mentre la holding beneficia di un'esposizione più contenuta.

Questa distribuzione del rischio non è priva di conseguenze sul piano organizzativo. Gli amministratori della società italiana assumono un ruolo particolarmente delicato, dovendo bilanciare le esigenze del gruppo con i vincoli imposti dall'ordinamento. Essi non possono limitarsi ad attuare le direttive della capogruppo, ma sono chiamati a valutare l'impatto delle decisioni sull'equilibrio patrimoniale della società e sulla posizione dei creditori. Il diritto societario italiano, in questo senso, impone una responsabilizzazione elevata degli organi gestori, che incide direttamente sulle modalità di funzionamento del gruppo.

Dal punto di vista della holding, la struttura adottata consente di esercitare una direzione unitaria efficace, ma richiede al tempo stesso una particolare attenzione nella formulazione delle strategie di gruppo. Le direttive devono essere sufficientemente flessibili da consentire un adattamento al contesto normativo italiano, evitando che l'esercizio del coordinamento si traduca in un'ingerenza incompatibile con l'autonomia della controllata. Questa esigenza evidenzia come la flessibilità del modello emiratino non elimini la necessità di un coordinamento giuridicamente consapevole.

Un'ulteriore ricaduta applicativa riguarda la percezione esterna del gruppo. La presenza di una società operativa italiana sottoposta a un regime giuridico rigoroso può rafforzare la fiducia di creditori e partner commerciali, offrendo garanzie in termini di trasparenza e responsabilità. Al contempo, la collocazione della holding in un ordinamento estero può suscitare interrogativi sulla reale distribuzione delle responsabilità all'interno del gruppo. Il modello B2Firms si muove, quindi, in un equilibrio delicato tra attrattività internazionale e affidabilità giuridica.

La sintesi comparativa consente anche di individuare alcune linee di riflessione più ampie sull'impresa internazionale. Il caso B2Firms dimostra come la scelta dell'ordinamento giuridico non sia neutrale, ma incida profondamente sulla struttura dell'impresa e sulle sue modalità di funzionamento. La combinazione di ordinamenti diversi può rappresentare un'opportunità significativa, ma richiede una progettazione accurata e una gestione consapevole delle differenze normative.

In questa prospettiva, il modello analizzato offre spunti utili per altre imprese che intendano operare su scala internazionale. La separazione tra holding strategica e società operative locali consente di adattare l'organizzazione alle specificità dei mercati e degli ordinamenti, ma comporta anche una maggiore complessità gestionale. Il successo di tale modello dipende dalla capacità di integrare le diverse logiche giuridiche in un disegno coerente, evitando che le differenze normative si traducano in conflitti o inefficienze.

Le ricadute applicative del modello B2Firms evidenziano, infine, il ruolo centrale del diritto societario come strumento di organizzazione dell'impresa. Il diritto non si limita a fornire un insieme di regole formali, ma incide sulle scelte strategiche, sulla distribuzione del rischio e

sulla governance del gruppo. Il confronto tra ordinamenti mette in luce come il diritto possa essere utilizzato in modo funzionale, selezionando le soluzioni più adatte alle esigenze dell'impresa, senza rinunciare alla tutela degli interessi coinvolti.

Questa sintesi comparativa chiude il Capitolo III evidenziando come il modello B2Firms rappresenti un esempio concreto di integrazione tra sistemi giuridici differenti. Le differenze tra il diritto societario italiano ed emiratino non emergono come ostacoli insormontabili, ma come variabili da gestire all'interno di una strategia organizzativa consapevole. Su queste basi sarà possibile, nelle conclusioni, trarre alcune considerazioni di carattere generale sul rapporto tra diritto societario e impresa internazionale.

Conclusioni

Il percorso di analisi svolto consente di formulare alcune considerazioni di sintesi sul modello organizzativo adottato dal gruppo B2Firms e, più in generale, sul ruolo che il diritto societario assume nelle scelte dell'impresa internazionale. Il confronto tra il diritto societario italiano e quello emiratino, sviluppato attraverso l'esame di un caso concreto, ha mostrato come la struttura giuridica dell'impresa non rappresenti un semplice involucro formale, ma un elemento capace di incidere in modo sostanziale sull'efficacia dell'organizzazione e sulla sostenibilità delle strategie di crescita.

Il modello B2Firms si fonda su una chiara distinzione funzionale tra la holding, collocata in un ordinamento caratterizzato da elevata flessibilità, e la società operativa italiana, inserita in un sistema giuridico più strutturato e orientato alla tutela dei terzi. Questa distinzione non appare casuale, ma risponde a una logica coerente con le esigenze di un gruppo che opera in un contesto internazionale e dinamico. La possibilità di concentrare le funzioni strategiche in un ordinamento che favorisce la rapidità decisionale e la centralizzazione delle scelte consente alla holding di svolgere efficacemente il proprio ruolo di indirizzo e coordinamento.

Al tempo stesso, la presenza di una società operativa italiana assoggettata a un regime giuridico rigoroso garantisce un elevato livello di affidabilità nei confronti del mercato. Il diritto societario italiano, con il suo sistema di responsabilità e di tutela dei creditori, contribuisce a rafforzare la credibilità dell'impresa nei rapporti economici e a stabilizzare l'attività operativa. Pertanto, la rigidità del modello italiano non emerge come un limite assoluto, ma come un elemento che, se correttamente gestito, può rappresentare un fattore di equilibrio all'interno del gruppo.

L'efficacia del modello risiede proprio nella capacità di integrare ordinamenti che rispondono a logiche diverse, valorizzandone le rispettive peculiarità. La flessibilità del sistema emiratino consente di adattare rapidamente le strategie del gruppo alle condizioni del mercato, mentre il sistema italiano introduce meccanismi di controllo e responsabilizzazione che limitano i rischi derivanti da una gestione eccessivamente centralizzata. Il diritto societario, in questa prospettiva, non si limita a imporre vincoli, ma contribuisce a modellare l'organizzazione dell'impresa secondo un equilibrio funzionale tra autonomia e controllo.

Il caso B2Firms evidenzia come tale impostazione sia stata particolarmente importante per gestire la complessità derivante dall'operare in contesti normativi differenti. La separazione tra holding e controllata ha consentito di allocare in modo consapevole funzioni e rischi, evitando che le scelte strategiche si riflettessero automaticamente sull'attività operativa senza un adeguato filtro giuridico.

La struttura adottata non elimina le criticità, né rende irrilevanti le differenze tra i due ordinamenti. Al contrario, essa richiede una gestione attenta dei rapporti infragruppo e una costante mediazione tra esigenze strategiche e vincoli normativi. Tuttavia, proprio questa

necessità di coordinamento evidenzia la maturità del modello, che non si fonda sull'elusione delle regole, ma sulla loro integrazione all'interno di un disegno organizzativo consapevole.

Da questa analisi emerge una riflessione più ampia sul ruolo del diritto societario nell'economia globale. Il diritto non è soltanto uno strumento di disciplina ex post dell'attività d'impresa, ma parte integrante delle scelte organizzative ex ante. Nei gruppi internazionali, la selezione dell'ordinamento giuridico diventa una decisione strategica, capace di influenzare la governance, l'allocazione del rischio e la sostenibilità del modello di crescita.

Il modello B2Firms dimostra come un uso funzionale del diritto societario possa contribuire a costruire assetti organizzativi efficienti, senza sacrificare la tutela degli interessi coinvolti. L'efficacia della struttura adottata risiede nella capacità di combinare flessibilità e rigore, centralizzazione strategica e responsabilità operativa, offrendo un esempio concreto di come il diritto possa accompagnare, e non ostacolare, lo sviluppo dell'impresa internazionale. In questa prospettiva, il caso analizzato conferma l'importanza di una lettura del diritto commerciale orientata non solo alla norma, ma anche alla funzione economica che essa è chiamata a svolgere.

Bibliografia

1. Manuali e opere dottrinali

- G.F. Campobasso, Diritto commerciale. Vol. 2: Diritto delle società, Utet Giuridica, ultima edizione.
- P. Abbadessa – G.B. Portale (a cura di), Il gruppo di società, Giuffrè Editore.
- Cavallaro, G., *Diritto Commerciale negli UAE verso Expo Dubai 2021*, Cacucci Editore, Bari, 2021.

2. Normativa

- Codice civile italiano, artt. 2247 ss., 2475 ss., 2497 ss.
- UAE Federal Law No. 32 of 2021 on Commercial Companies.
- DMCC Company Regulations.
- Federal Decree Law No. 26/2020 (Modifica della Commercial Companies Law).
- Commercial Companies Law No. 2/2015 (New CCL).
- Federal Law No. 13/2011 (Operatività delle Free Zones in mainland).
- Federal Law No. 7/2004 (Anti-fronting Law).
- Federal Decree No. 13/2016 (Istituzione della Federal Tax Authority).
- Federal Law No. 7/2017 (Tax Procedures).
- Federal Decree No. 8/2017 (Introduzione dell'IVA).
- Convenzioni internazionali
- Convenzione contro le doppie imposizioni Italia-UAE (Abu Dhabi, 22 gennaio 1995), ratificata con L. 309/1997.
- Multilateral Convention on Mutual Administrative Assistance in Tax Matters (MAAT), firmata dagli UAE il 21 aprile 2017.
- Convenzione di New York del 1958 per il riconoscimento dei lodi arbitrali stranieri, ratificata dagli UAE nel 2006.

3. Documenti e materiali istituzionali

- Dubai Multi Commodities Centre (DMCC), Company Setup Regulations and Guidelines.
- DMCC Authority, documentazione ufficiale sulle Free Zones.
- Minister of Economy – United Arab Emirates, documentazione istituzionale sulle società commerciali.

4. Documenti aziendali

- B2Firms DMCC, documentazione societaria interna (statuto, company profile, materiali informativi).
- B2Firms Italia S.r.l., documentazione societaria interna e assetto organizzativo.

5. Siti web

- www.dmcc.ae – sito ufficiale del Dubai Multi Commodities Centre.
- www.economy.gov.ae – Minister of Economy, United Arab Emirates.
- www.difc.ae - Dubai International Financial Centre
- www.tax.gov.ae - Federal Tax Authority, UAE
- www.infomercatiesteri.it - Ministero degli Affari Esteri, Italia

Ringraziamenti

Desidero esprimere un sincero ringraziamento alle persone che mi hanno sostenuto e accompagnato nel corso del mio percorso universitario.

Ci tengo a ringraziare in primis il mio relatore, il Professor **Pierpaolo Pirani**, per l'attenzione e la disponibilità dimostrate durante la supervisione dell'elaborato, nonché per i fondamentali consigli che hanno avuto un ruolo chiave nell'orientare e nell'arricchire l'analisi effettuata.

Un ringraziamento particolare va inoltre al Professor **Giuseppe Cavallaro**, con il quale ho avuto l'opportunità di partecipare al corso "*Doing Business in the Gulf*" durante lo scorso mese di aprile. Tale esperienza formativa si è rivelata di grande valore non solo per le conoscenze acquisite, risultate fondamentali nella stesura della tesi, ma anche per il costante supporto e la disponibilità dimostrati anche successivamente alla conclusione del corso.

Ringrazio inoltre l'Avvocato **Andrea Saccomanno** per il suo contributo in sede di revisione dell'elaborato, offrendo preziosi spunti nel confronto tra ordinamento italiano ed emiratino.

Desidero ringraziare i miei genitori, **Marco e Giovanna**, mia sorella **Angelica**, mio zio **Dario** e i miei nonni, **Osvaldo e Laura**, per il sostegno continuo e incondizionato dimostrato in ogni fase del mio percorso, anche nei momenti di maggiore difficoltà.

Un ringraziamento speciale va alla mia fidanzata, **Beatrice**, che mi è stata accanto con pazienza, fiducia e incoraggiamento costanti. Il suo supporto quotidiano ha rappresentato un punto di riferimento fondamentale durante l'intero percorso universitario, contribuendo in modo significativo alla mia serenità e alla mia determinazione.

Ringrazio in modo sentito i miei zii, **Cristiano e Roberta**, e i miei cuginetti, **Matteo e Andrea**, per l'ospitalità e il sostegno dimostrati nel corso degli anni universitari, facendomi sentire sempre accolto e supportato come in una seconda famiglia.

Infine, ci tengo a ringraziare i miei migliori amici, **Daniele, Giulio, Guglielmo, Leonardo e Riccardo**, i quali hanno reso questo percorso più leggero e stimolante, contribuendo in modo costante alla mia crescita personale attraverso il confronto e la vicinanza quotidiana.