

**Mascia Ferrari  
Stefano Montanari**

**ECONOMICITÀ  
E CONTINUITÀ  
DELLE JOINT VENTURE  
IN UN CONTESTO  
INTERNAZIONALE**

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Mascia Ferrari**  
**Stefano Montanari**

**ECONOMICITÀ  
E CONTINUITÀ  
DELLE JOINT VENTURE  
IN UN CONTESTO  
INTERNAZIONALE**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# INDICE

<b>Prefazione</b>	pag. 7
<b>1. La costituzione della joint venture, di Mascia Ferrari</b>	» 9
1.1. Introduzione	» 9
1.2. Profili giuridici delle joint venture	» 10
1.3. Profili economico-aziendali delle joint venture	» 13
1.4. Le diverse tipologie di joint venture	» 16
1.5. I motivi della formazione delle joint venture	» 19
1.6. Costituzione delle joint venture	» 26
1.6.1. Criteri di selezione dei partner	» 26
1.6.2. Il processo di selezione del partner	» 33
1.6.3. La struttura proprietaria	» 37
<b>2. La gestione della joint venture, di Mascia Ferrari</b>	» 42
2.1. Il controllo manageriale	» 42
2.1.1. I fattori determinanti del controllo ( <i>drivers</i> )	» 51
2.1.2. L'impatto del controllo sulle performance	» 56
2.2. Le joint venture quale mezzo per il trasferimento delle conoscenze	» 59
2.3. Fattori di stabilità e instabilità	» 69
2.4. Modalità di uscita dalla joint venture	» 81
<b>3. L'evoluzione dell'impresa. Cenni storici su Pharma, di Stefano Montanari</b>	» 85
3.1. Introduzione	» 85
3.2. I prodromi: fondazione e sviluppo	» 86
3.3. La competizione: le prime minacce e l'ingresso del competitor internazionale	» 89
3.4. Competizione con Mo.Fe.: leve strategiche, persone e innovazione tecnologica	» 91

3.5. Dalla competizione alla cooperazione: nascita della joint venture	pag. 93
3.6. La realizzazione della joint venture	» 95
3.7. La gestione e l'integrazione nel dopo joint venture e la decisione dell'Autorità antitrust	» 95
3.8. Strategie nazionali e visione multinazionale	» 97
3.9. L'enfasi sui valori aziendali per la crescita dell'organizzazione e la continuità di successo	» 102
<b>4. Compatibilità dei partner e continuità della JV</b> , di <i>Stefano Montanari</i>	» 104
4.1. Introduzione	» 104
4.2. Una chiave di lettura: il modello teorico di riferimento	» 105
4.2.1. I fondamenti teorici del modello: le definizioni di <i>fit</i> e di <i>performance</i>	» 105
4.2.2. Un modello di <i>interpartner fit</i> nelle JV	» 109
4.2.3. Dinamiche e cambiamenti dell' <i>interpartner fit</i>	» 113
4.3. <i>Fit</i> : compatibilità delle <i>parent companies</i> nel caso Pharma	» 115
4.3.1. Introduzione	» 115
4.3.2. Congruenza degli obiettivi strategici	» 116
4.3.3. Complementarietà delle risorse apportate	» 119
4.3.4. Affinità culturale e consenso su politiche e strategie	» 122
4.3.5. Equilibrio fra potere contrattuale e controllo	» 126
4.4. Le dinamiche e i cambiamenti negli equilibri fra i partner	» 131
4.4.1. Eventi esterni all'alleanza	» 131
4.4.2. Tendenze interne l'alleanza	» 135
4.5. Il successo di Pharma nelle performance aziendali	» 139
4.5.1. Introduzione	» 139
4.5.2. Performance economico finanziarie di Pharma e loro dinamica nel tempo	» 140
4.6. Raggiungimento degli obiettivi e grado di soddisfazione dei partner	» 147
<b>5. Coerenza fra modello di riferimento ed economicità della JV</b> , di <i>Stefano Montanari</i>	» 150
5.1. Relazione fra <i>interpartner fit</i> e performance	» 150
5.2. Potere contrattuale e controllo dei partner: un modello esplicativo alla luce delle performance aziendali	» 152
<b>Bibliografia</b>	» 157



## PREFAZIONE

Le joint venture (JV) sono state e, seppur con alterne fortune, sono tuttora fra le forme di aggregazioni aziendali più utilizzate per la penetrazione nei paesi in via di sviluppo. Esse consentono infatti al *foreign partner* (proveniente in genere da paesi industrializzati e sulla cui prospettiva si concentra il *focus* della ricerca) di acquisire conoscenze ed esperienze di mercati e di paesi generalmente complessi, senza sostenerne interamente il rischio, così come dovrebbe invece sostenere nel caso utilizzasse società *subsidiaries* interamente controllate.

Accanto ai vantaggi che le JV offrono la loro principale debolezza è legata tuttavia alle difficoltà che frequentemente caratterizzano i rapporti fra i partner e che portano il più delle volte ad una rapida risoluzione dell'aggregazione. In altre parole il "tallone d'Achille" delle JV è la loro fragilità che ne determina un cronica mancanza di longevità, spesso accompagnata da performance non soddisfacenti.

La presente ricerca, realizzata con il metodo del *case history*, si propone di esplorare la relazione fra le caratteristiche dei partner e la longevità della JV al fine di spiegare se e come il successo della JV possa essere facilitato da specifici caratteri dei partner. In un'ottica dinamica, inoltre, la ricerca intende mettere in evidenza se, nel caso analizzato, i cambiamenti che subiscono le caratteristiche dei partner per effetto della loro interazione operano in senso di rafforzare i legami interni alla JV o, al contrario, se, come sostenuto da parte della letteratura, la cooperazione fra i partner conduce generalmente all'attenuazione degli interessi reciproci esistenti inizialmente fra le parti.

Il caso studiato si discosta dalla fattispecie tipica analizzata dalla letteratura, ossia dall'ipotesi che la JV venga utilizzata come primo step, per una società proveniente da un paese industrializzato per penetrare sul mercato di un

paese in via di sviluppo. La JV studiata infatti è realizzata per operare in Italia e non rappresenta la fase iniziale di una strategia di penetrazione sul nostro mercato, bensì una soluzione alternativa alla creazione di *subsidiaries* interamente controllate.

Il caso analizzato si colloca temporalmente alla fine dell'esercizio 2001 e affronta l'esperienza di 10 anni di IJV, analizzando le ragioni alla base della sua costituzione, i fatti e i comportamenti che l'anno preceduta, nonché la successiva evoluzione dei rapporti fra i partner. Ne è emerso un modello circolare in cui le performance diventano al contempo motore ed alimento della longevità in un continuo processo di adattamento reciproco.

Sul piano metodologico occorre infine puntualizzare che le società non hanno consentito alla pubblicazione dei propri riferimenti preferendo mantenersi nell'anonimato. Per questo motivo gli autori hanno provveduto a rendere non riconoscibili le società coinvolte e ad utilizzare nomi di fantasia per le persone citate. Anche i valori economico patrimoniali utilizzati sono stati modificati in termini assoluti, mentre è stata mantenuta l'assoluta originalità in termini relativi. Stessa fedeltà al caso è stata pure garantita allo svolgimento dei fatti rappresentati e alle caratteristiche economiche e culturali dei partner.

# 1. LA COSTITUZIONE DELLA JOINT VENTURE

di *Mascia Ferrari*

## 1.1. Introduzione

La joint venture, una forma di cooperazione tra gli investitori di diverse nazioni che ha visto una diffusione negli anni ottanta quando si iniziava a parlare di globalizzazione dei mercati, vede ancora oggi un rinnovato interesse dovuto all'apertura politica dei paesi dell'Est e all'*appealing* che scaturisce dalle opportunità intrinseche allo strumento.

Il contesto attuale, infatti, sempre più connotati globali, richiede alle imprese tempestività di reazione agli impulsi esogeni e capacità innovative, pena la perdita di competitività.

Le joint venture rappresentano una risposta a queste esigenze, in quanto consentono un più rapido raggiungimento di obiettivi comuni, mediante una condivisione di risorse, e una trasposizione di cultura e di know how oltre i confini nazionali per il conseguimento di sinergie strategiche, sempre più indispensabili in mercati altamente concorrenziali dove la competizione non si gioca tra singole imprese, ma tra alleanze.

Quale strumento atto sia a creare accordi strategici, determinanti nei mercati altamente competitivi, sia a condividere e trasferire conoscenze e capacità acquisite, le joint venture rappresentano un viatico anche per le piccole medie imprese per poter intraprendere progetti che altrimenti sarebbero preclusi dalla dimensione.

Le potenzialità dello strumento si esplicano anche sotto l'aspetto dell'apprendimento organizzativo, inteso non solo in termini tecnici, ma anche a livello strategico, dove per effetto dell'interazione manageriale dei partner si attua "un'osmosi" circa la definizione e l'implementazione di strategie di successo da intraprendere.

A fare da contro altare alle caratteristiche che fanno delle joint venture uno strumento *appealing*, vi sono numerosi elementi di complessità che

devono essere attentamente valutati a priori. Complessità determinate sostanzialmente dal coinvolgimento di entità organizzative che possono presentarsi con culture nazionali e manageriali totalmente diverse e dalle numerose implicazioni che ciascuna variabile interessata (obiettivi strategici, cultura organizzativa ecc.) esercita sulle altre, sistemicamente correlate.

A ciò si aggiungono i delicati meccanismi di governo di tali variabili che a loro volta ne risultano influenzati e che rispecchiano connotati di natura intangibile (cultura, valori, esperienze manageriali ecc.) difficilmente gestibili.

A fronte di questo quadro si cercherà nel prosieguo di tracciare alcune linee definitorie derivanti dagli studi giuridici ed aziendali, per poi effettuare una panoramica sulle principali problematiche di costituzione e governo delle joint venture, nonché sugli elementi di instabilità che si possono creare nel lungo periodo e che dunque ne minano il perdurare.

Obiettivo di questa prima parte è infatti, quello di tentare di fornire un quadro a carattere generale degli aspetti che interessano la governance delle joint venture, rimandando per gli opportuni approfondimenti alla nutrita dottrina in materia.

## **1.2. Profili giuridici delle joint venture**

Dal punto di vista giuridico la forma della joint venture è di origine statunitense e fu creata per distinguerla dalla partnership rispetto alla quale si differenzia in relazione alla «peculiarità dell'oggetto da perseguire con la "venture" in comune e alla natura dei partecipanti all'accordo, non persone fisiche, ma corporation»<sup>1</sup>.

In ambito europeo, presentano similarità a tale istituto la figura di diritto francese "groupement d'intérêt économique" e quelle di diritto belga e lussemburghese "l'Association en participation" e "l'Association momentanée".

Nel contesto italiano non vi è una fattispecie cui fare riferimento per la regolamentazione dei rapporti, se non riconducendola, mediante l'istituto dell'analogia, a fattispecie giuridiche simili<sup>2</sup>.

Tuttavia, la prassi internazionale, anziché ricondurre la joint venture ad una delle fattispecie legali, mostra un trend evolutivo verso la tipizzazione

<sup>1</sup> Cfr. Schillaci C.E. (1988), *Profili economico-aziendali della formula joint venture*, Giuffrè, Milano, p. 15.

<sup>2</sup> Cfr. Propersi A. (1992), *Le joint venture*, Pirola, Milano, pp. 46 e segg.

del contratto, dove risulta evidente un nesso causale tra l'apporto dei partner e l'oggetto per conseguire l'obiettivo comune. Tratto caratterizzante, infatti, delle joint venture è «la volontà delle imprese *co-venturers* di integrare le rispettive attività e risorse per l'esecuzione dell'affare di comune interesse, evitando perciò ogni forma di concentrazione e mirando, piuttosto, da una parte a trarre profitto, a titolo originario, dalla realizzazione proparte dell'investimento e, dall'altra, a limitare la responsabilità alla misura della propria partecipazione all'esecuzione dell'obbligo»<sup>3</sup>.

Tale tipizzazione si riscontra nel *joint venture agreement* che costituisce la convenzione di base attuabile attraverso un contratto o una società costituita ad hoc.

La dottrina giuridica nazionale ed internazionale, infatti, vedono nella costituzione di una *joint venture corporation* «lo strumento attraverso cui dare esecuzione allo stesso *joint venture agreement*»<sup>4</sup>.

Quest'ultimo quindi può rappresentare lo stesso accordo contrattuale di joint venture o un accordo preliminare finalizzato alla costituzione di una società, tant'è che in tal caso, contiene gli elementi dello statuto della stessa.

Tale accordo dunque può attuarsi mediante una *joint venture corporation* o una *contractual joint venture* che si traduce rispettivamente in una *equity joint venture* e *non equity joint venture*, ovvero con o senza partecipazione al capitale.

Con la prima si indica una società a responsabilità limitata con azioni possedute dai partner e avente ad oggetto l'esecuzione del *joint venture agreement*. Di fatto quindi è una società di capitali soggetta alla disciplina dell'ordinamento del paese in cui viene costituita e di cui assume la nazionalità. Tipicamente, viene utilizzata in presenza di un investimento in cui partecipa anche un partner straniero.

Con la seconda, invece, si fa riferimento ad un accordo associativo tra imprese, in cui risulta necessario, per il conseguimento di un obiettivo comune, la condivisione di risorse, ma non un'organizzazione ad hoc, con contraenti subordinati e alla quale si attribuisce l'attività. Trova un largo utilizzo nel caso in cui sia preposta a disciplinare un rapporto contrattuale

<sup>3</sup> Cfr. Astolfi A. (1997), "Evoluzione e qualificazione degli accordi di joint-venture", in ISDACI, *Profili giuridici e modelli contrattuali*, Egea, Milano, p. 8.

Lo stesso autore in un suo precedente contributo sottolineò quale caratteristica della joint venture, il mantenimento dell'autonomia operativa e giuridica dei *co-venturers*: «La joint venture è creata per soddisfare l'esigenza di più imprese al perseguimento di un risultato economico, integrando le risorse a disposizione, ma mantenendo la propria autonomia operativa e giuridica». Cfr. Astolfi A. (1981), *Il contratto di joint venture*, Giuffrè, Milano, p. 38.

<sup>4</sup> Cfr. Astolfi A. (1997), *op. cit.*

ulteriore, quale ad esempio un appalto. Questa alternativa si presenta pertanto più flessibile rispetto alla prima e per questo motivo gode spesso della preferenza degli imprenditori.

Emerge chiaramente come si ponga in ambito giuridico la problematica della qualificazione del rapporto di cooperazione, conteso tra sfera contrattuale e sfera societaria<sup>5</sup>. Il *joint venture agreement*, infatti, assume le caratteristiche del contratto di società nel primo caso, mentre assume quelle del contratto di *joint venture (contractual joint venture)*, nel secondo.

In entrambi i casi tuttavia, i contraenti devono essere dotati di un organo di direzione e controllo.

Per quanto concerne il contratto di società, vi è la necessità di dotare questa di organi rappresentativi e di consentire a ciascun socio di esprimersi per la formazione della volontà sociale. In questo senso si rivela di fondamentale importanza, soprattutto in quegli ordinamenti dove si pongono numerosi limiti in materia societaria, esprimere nel *joint venture agreement* patti parasociali volti a garantire la volontà delle parti in termini di governo della società. Si ritroveranno, pertanto, in tale accordo preliminare sia clausole aventi un'effettiva valenza di patti parasociali, in quanto dettati dalle carenze normative del paese in cui sarà costituita la società, sia clausole che verranno poi riportate nello statuto della corporation.

Relativamente, invece, alla *contractual joint venture*, è indispensabile individuare un comitato avente il compito di predisporre l'organizzazione ex-ante e la successiva esecuzione del contratto nei confronti dei terzi. Sorge, dunque, la necessità di conferire un mandato con rappresentanza ad una delle imprese contraenti, soddisfacendo da un lato, l'esigenza del terzo di rapportarsi ad un solo contraente, rappresentativo di tutti i partecipanti, e al contempo quella di questi ultimi, che non necessitano di un intermediario e si trovano a partecipare pro-quota all'esecuzione dell'obbligazione.

In entrambe le ipotesi si pone giuridicamente il problema di un recesso di una delle parti il cui apporto risulta fondamentale per il conseguimento dell'oggetto. È possibile prevedere in tal caso una penale, anche se resta non risolto come eseguire una prestazione complessiva, nell'ipotesi di indivisibilità dell'obbligazione. In sostanza, la richiesta di adempiere del terzo ad uno solo o ad alcuni dei debitori partner non trova fondamento in quanto la solidarietà passiva si limita al profilo risarcitorio. Ne consegue, pertanto,

<sup>5</sup> Per ulteriori approfondimenti in tal senso si veda Carbone S., D'Angelo A. (1997), "De-qualificazione e fonti normative di disciplina del contratto di cooperazione tra imprese", in ISDACI, *Profili giuridici e modelli contrattuali*, Egea, Milano, pp. 25 e segg.

che qualora l'*intuitus personae* di un contraente sia determinante per l'esecuzione dell'obbligazione collettiva, la responsabilità di questi si estende oltre la penale, data la sua incidenza sull'operazione complessiva.

Ancora una volta emerge con evidenza l'importanza di prevedere e regolare nel *joint venture agreement* posizioni di tale rilevanza, definendo le misure da prendere in tali ipotesi, sia in presenza di *joint venture corporation*, sia di *contractual joint venture*.

Dopo aver tracciato brevemente alcuni tratti giuridici della joint venture<sup>6</sup>, si sofferma l'attenzione sugli aspetti economico aziendali.

### **1.3. Profili economico-aziendali delle joint venture**

In economia aziendale le joint venture non rientrano tra quei legami che si instaurano per lo svolgimento dell'attività produttiva, ma fanno parte di quelli deliberati, espressione di volontà, finalizzati a raggiungere obiettivi strategici, attraverso un'integrazione di sforzi e risorse comuni.

In particolare, esse si pongono come strumento intermedio, capaci di soddisfare una duplice esigenza: da un lato, la possibilità di trarre i benefici derivanti dalle sinergie della cooperazione e della condivisione di risorse, dall'altro di consentire ai partner di mantenere una loro individualità organizzativa.

Le joint venture, infatti, si differenziano dagli accordi di licensing e di franchising in quanto questi ultimi non prevedono la condivisione del capitale o di investimenti da parte degli attori coinvolti. Così come si distinguono dalle acquisizioni e dalle fusioni, data la mancanza in queste delle preesistenti realtà, parallelamente alla nuova entità che si crea. Ancora, si differenziano dai consorzi, in quanto questi non presuppongono la nascita di un nuovo soggetto, ma prevedono un impegno da parte di ciascuna impresa coinvolta.

La joint venture viene configurata come una forma particolare di gruppo economico dove «due o più aziende di produzione danno vita ad una combinazione economica congiunta mantenendo relativamente autonome le al-

<sup>6</sup> Per ulteriori approfondimenti a carattere giuridico si rimanda alla vasta letteratura in merito, non essendo questa la sede per una dettagliata analisi della dottrina e giurisprudenza, in quanto l'oggetto della presente trattazione verte sulle problematiche legate agli aspetti economico-aziendali e di governance.

tre combinazioni economiche»<sup>7</sup>. La particolarità risiede nel fatto che si ha una comunanza parziale e non totale del soggetto economico, quindi non tutte le combinazioni economiche fanno capo a quest'ultimo.

In sostanza, si caratterizza per la decisione di più imprese di formare un organismo comune unendo le proprie capacità per un dato periodo di tempo.

L'enfasi posta su alcune caratteristiche piuttosto che su altre ha generato in dottrina innumerevoli definizioni che ne rispecchiano i vari aspetti.

Friedman e Kalmanoff<sup>8</sup> concepiscono le joint venture in un'ottica strategica come collaborazione a lungo termine, infatti, le definiscono come «forme di associazione tra aziende, implicanti una collaborazione per un periodo di tempo non limitato».

In realtà, questo fattore temporale non pare determinante, in quanto ciò che le caratterizza è proprio la temporaneità per il conseguimento di dati obiettivi che possono essere raggiunti anche nel breve periodo<sup>9</sup>.

Sciarelli invece ha posto l'accento sull'integrazione delle risorse tra i partecipanti, realizzate quando «tutti i partecipanti traggono beneficio dall'associazione delle rispettive risorse tecniche, finanziarie e di altro tipo»<sup>10</sup>.

Altra caratteristica è il ruolo rivestito dai partner: Young e Bradford definiscono la joint venture come la società i cui partecipanti intervengono tutti nella definizione delle linee strategiche, anche se non in quelle operative, della venture in comune<sup>11</sup>. Ciò non significa che non possano esservi partner non dominanti rispetto ad altri, ma che questi partecipano comunque alle delibere chiave per il conseguimento degli obiettivi prefissati.

Sempre con riferimento alla partecipazione dei partner, sono state definite le joint venture come accordo tra due o più parti per dividere le spese, i profitti e le perdite derivanti dall'esercizio di un'attività economica in comune<sup>12</sup>.

<sup>7</sup> Cfr. Airoldi G., Brunetti G., Coda V. (1994), *Economia aziendale*, il Mulino, Bologna, p. 389.

Si ha un gruppo economico «quando più combinazioni economiche di produzione o composte pertinenti a soggetti giuridici diversi sono istituite e rette per un unitario soggetto economico». Masini C. (1979), *Lavoro e Risparmio*, Utet, Milano, pp. 567-568.

<sup>8</sup> Cfr. Friedman W., Kalmanoff G. (1961), *Joint international Business Ventures*, Columbia University Press, New York, p. 5.

<sup>9</sup> Cfr. Schillaci C.E. (1988), *op. cit.*, p. 16.

<sup>10</sup> Cfr. Sciarelli S. (1973), *L'impresa multinazionale*, Giannini, Napoli, p. 94.

<sup>11</sup> Cfr. Young G.R., Bradford S. Jr. (1977), *Joint venture: planning & action*, Financial Executives Research Foundation, p. 12.

<sup>12</sup> Cfr. West A.E. (1951), "Thinking Ahead: the Jointly owned subsidiary", *Harvard Business Review*, July-August.



Ancora, secondo Hall «una joint venture può essere ogni tipo di accordo attraverso cui due o più parti si mettono insieme e combinano risorse per realizzare uno specifico obiettivo economico»<sup>13</sup>.

Janger<sup>14</sup> ha fornito un significativo contributo individuando tre caratteristiche per l'identificazione delle joint venture:

- l'intento manifestato dai partner di essere coinvolti nel management dell'impresa in comune;
- il fatto che siano persone giuridiche e non fisiche;
- la posizione di azionista detenuta da ciascuna delle imprese partner.

Il primo elemento risulta di fatto quello preponderante, in quanto la joint venture si distingue per la partecipazione di tutti i partner (anche se in diversa misura) alla conduzione della stessa.

Il terzo requisito presupporrebbe una divisione del potere manageriale proporzionato; possono sussistere anche partecipazioni di minoranza a cui si accompagnano situazioni manageriali che non esprimono la ripartizione delle quote di capitale.

Dai diversi contributi esaminati emerge in maniera evidente che le definizioni, come si è detto, scaturiscono in funzione dell'accento che si vuole porre sulle diverse caratteristiche che presentano le joint venture.

Pare, tuttavia, possibile poter tracciare una serie di fattori che, diversamente ponderati, si ripropongono con ricorrenza:

- la volontà associativa dei partner,
- la comunione di interessi,
- l'integrazione di risorse,
- il mantenimento dell'autonomia operativa e giuridica dei *co-ventureres*,
- la suddivisione delle quote detenute dalle imprese partner (in presenza di joint venture corporation),
- il ruolo attivo rivestito dai partecipanti all'accordo,
- la divisione di spese, profitti e perdite derivanti dall'azione comune<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Cfr. Hall R.D. (1984), *The international Joint Venture*, Praeger, New York, p. 19.

<sup>14</sup> Cfr. Janger A.R. (1980), *Organization of international Joint venture*, The Conference Board, p. 4.

<sup>15</sup> Cfr. Schillaci C.E. (1988), *op. cit.*, p. 21; Turati C. (1990), *Economia e organizzazione delle joint venture*, Egea, Milano, pp. 25 e segg.

La joint venture si rivela, dunque, per le sue caratteristiche intrinseche, uno strumento estremamente flessibile, adatto soprattutto per settori altamente dinamici e caratterizzati da elevati livelli di innovazione che come tali, richiedono velocità di adattamento e di risposta ai mutamenti esogeni imposti dall'ambiente.

Proprio questa capacità di adattarsi a contesti diversi riduce anche i tempi per il conseguimento di dati obiettivi, oggi elemento determinante per quelle imprese la cui attività si svolge prevalentemente mediante la rete web.

A fronte di tali pregi non devono tuttavia essere taciute le numerose difficoltà che sorgono per la necessità di dover costantemente monitorare la comunanza degli obiettivi dei partner, conciliando aspettative e orientamenti culturali del management che a volte possono essere piuttosto distanti<sup>16</sup>.

#### 1.4. Le diverse tipologie di joint venture

Per quanto concerne le diverse tipologie di joint venture si possono identificare alcuni criteri di classificazione, anche se come si è detto a proposito degli aspetti giuridici, vi è un tendenziale processo di tipizzazione a livello internazionale che porta con sé una conseguente diminuzione della valenza di un processo classificatorio.

Anche la dottrina economico-aziendale, relativamente alle tipologie di joint venture, effettua la distinzione tra:

- a) joint venture in cui vi è una compartecipazione nella proprietà delle risorse e alleanze di cooperazione dove le parti non condividono tale proprietà.

Le prime sono a tutti gli effetti legalmente ed economicamente entità organizzative separate create da due o più società che investono risorse finanziarie e non, per il perseguimento di determinati obiettivi<sup>17</sup>. Sono queste su cui si concentrerà l'attenzione nel presente lavoro.

<sup>16</sup> Drucker aveva già individuato le potenzialità dello strumento in termini di flessibilità, ma allo stesso tempo la complessità dello stesso: «*The joint venture is the most flexible of instrument for making fits out of misfits; ...It is at the same time the most demanding and difficult of all tools of diversification, and the least understood*». Cfr. Drucker P. (1974), *Management Tasks, Responsibilities and Practices*, Harper & Row, New York.

<sup>17</sup> Cfr. Anderson E. (1990), "Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance", *Sloan Management Review*, Winter; Pfeffer J., Nowak P. (1976), "Joint Venture and Interorganizational Interdependence", *Administrative Science Quarterly*, n. 21.

Come si è avuto modo di vedere in ambito giuridico, vi sono **equity joint venture** e **non equity** (o *contractual joint venture*) a seconda appunto che vi sia una partecipazione al capitale o meno.

La prima presuppone dunque la costituzione di una nuova società, mentre la seconda prevede la ratifica di un accordo con cui conseguire obiettivi comuni.

Ne discende che mentre nella prima i diritti dei soci sorgono dalle partecipazioni al capitale, nella seconda hanno un'origine di natura contrattuale.

Ancora, nella non equity non vi è un capitale sociale, ma un fondo spese comune, così come non esiste un vero e proprio consiglio di amministrazione, ma viene costituito un comitato per lo svolgimento dell'attività.

L'elemento che gioca un ruolo determinante nella scelta fra le due è l'occasionalità, ovvero se ci si limita a realizzare un affare specifico, la formula contrattuale si presenta più agile e snella. Inoltre, dipende anche dalle finalità assegnate dai partner allo strumento: se lo scopo è quello di perseguire una politica di sviluppo, allora si tende ad orientarsi verso una struttura societaria, capace di garantire una più solida e duratura collaborazione; se invece, l'obiettivo è molto specifico e circoscritto può essere preferibile quella contrattuale;

b) **joint venture operative e strumentali**<sup>18</sup>.

Le prime hanno per oggetto la stipulazione di accordi che permettono di gestire durevolmente lo svolgimento di attività ritenute critiche, ovvero di perseguire obiettivi mediante progetti che altrimenti non sarebbero realizzabili.

Le seconde invece hanno come fine la realizzazione di un particolare affare e sono a carattere occasionale, anche se la complessità dell'obiettivo richiede l'intervento di più imprese.

Tale ottica ricalca, di fatto, quella precedente nel senso che quelle operative sono di tipo equity, mentre quelle strumentali sono di tipo non equity; la differenza è che la precedente distinzione si fonda sulla natura giuridica del rapporto, mentre questa si basa sull'oggetto alla base dell'accordo;

c) **joint venture di primo e di secondo grado**, dove per primo grado si intendono quelle costituite tra più imprese, ognuna partecipante indi-

<sup>18</sup> Cfr. Propersi A. (1983), "Riflessioni aziendali in tema di joint venture", *Rivista dei dottori commercialisti*, novembre-dicembre, n. 6.

vidualmente, mentre quelle di secondo grado si riferiscono a raggruppamenti di imprese, aventi come fine precipuo quello di partecipare in qualità di partner unico alla formazione di altre joint venture.

Questa seconda tipologia si rivela estremamente utile per le piccole-medie imprese che in questo modo possono raggiungere, in pool, la soglia dimensionale che consente loro di accedere a tali iniziative, altrimenti escluse singolarmente, proprio per le loro dimensioni;

- d) **joint venture orizzontali, verticali e conglomerali**, osservandole da un punto dal vista strategico della casa madre.

Quelle orizzontali operano nello stesso settore della casa madre, pertanto hanno lo scopo di espandere dal punto di vista dimensionale, gli stessi mercati, le quantità di prodotti o servizi ecc.

Le joint venture verticali mirano invece ad ampliare le dimensioni produttive, estendendosi lungo il processo produttivo a monte e/o a valle, con l'intento rispettivamente di integrarsi con i mercati di approvvigionamento e/o di sbocco.

Infine, le conglomerali hanno l'obiettivo di perseguire politiche di diversificazione con combinazioni prodotto-mercato diverse<sup>19</sup>;

- e) **joint venture paritetiche e non paritetiche**, riferendosi alla percentuale di capitale posseduto.

Nel primo caso si ha una divisione del capitale in ugual percentuale tra i partecipanti, viceversa nelle seconde tale suddivisione non è identica.

Di solito la distribuzione del capitale rispecchia anche le posizioni di comando, nel senso che in prevalenza spetta al socio di maggioranza la conduzione manageriale della venture. Se questa è la situazione più diffusa, vi sono anche casi in cui tale corrispondenza non è rispettata e la responsabilità gestoria viene demandata al socio di minoranza (questi, infatti, potrebbe avere particolari capacità e competenze manageriali che quello di maggioranza non possiede);

- f) **dominant joint venture e shared joint venture**, fondata sul grado di divisione del management e collegata alla precedente distinzione.

Le prime, infatti, prevedono che vi sia un partner con un ruolo "dominante" nell'effettuare le scelte strategiche e gestionali, mentre le

<sup>19</sup> Drucker aveva previsto infatti la joint venture come uno degli strumenti per realizzare la diversificazione. Cfr. Drucker P. (1978), *Management*, Etas, Milano, p. 746.

seconde hanno un concorso di tutti i partner a delineare le politiche di governo della joint venture<sup>20</sup>;

- g) **joint venture nazionali e internazionali** in funzione della nazionalità dei partner. Quelle a carattere internazionale coinvolgono due o più imprese in diversi paesi e, come facilmente intuibile, sono queste a presentare il maggiore grado di complessità. Complessità determinata dal fatto che si è in presenza di differenze culturali a volte notevoli che, in quanto tali, non possono non ripercuotersi sullo stile di direzione e gestione della nuova entità. In concreto, si tratta di aspettative strategiche divergenti e incongruenze nei processi operativi tra i soggetti aderenti alla joint venture.

A ciò si aggiunge la difficoltà del mantenimento dei buoni rapporti tra i partecipanti. Sono, infatti, i rapporti di fiducia tra i diversi gruppi manageriali coinvolti ad incidere sulla buona riuscita dell'operazione<sup>21</sup>.

Inoltre, la gestione della joint venture si inserisce in un contesto esterno istituzionale complesso: da un lato, quale singola organizzazione, la joint venture internazionale deve interagire con l'ambiente locale, dall'altro quale nuova entità costituita viene influenzata da entrambe le società. Si pensi, ad esempio, alla diversità dei sistemi fiscali e contabili tra paesi sviluppati e non; in alcuni casi di joint venture internazionali si è deciso di mantenere un sistema contabile della società internazionale e uno per gli adempimenti fiscali locali.

Nel presente lavoro si farà particolare riferimento proprio alle problematiche che emergono nelle joint venture a carattere internazionale, in quanto il caso di specie sviluppato nella seconda parte ne costituisce un significativo esempio.

## 1.5. I motivi della formazione delle joint venture

Come si è detto, la joint venture consente la condivisione delle risorse tra i partner, favorendo processi di sviluppo e di crescita. Ciò grazie alla possibilità di produrre combinazioni di risorse e capacità dal valore com-

<sup>20</sup> In dottrina si è parlato anche di *independent joint venture*, riferendosi a quelle che decidono autonomamente delle proprie linee di sviluppo e dove nessuno dei partecipanti gioca un ruolo dominante. Cfr. Killing J.P. (1983), *Strategies for joint venture success*, Praeger, New York, p. 16. Per ulteriori approfondimenti si rimanda al capitolo seguente.

<sup>21</sup> Cfr. Killing J.P. (1983), *op. cit.*, p. 9.