

# GLI ACCORDI DI COLLABORAZIONE INTERNAZIONALE

Corso di Management delle Imprese  
Internazionali  
Anno Accademico 2022/2023

Adattamento da Valdani & Bertoli (2018) | Prof.ssa Maria Rosaria  
Napolitano

# Accordi internazionali

Relazioni di collaborazione, di durata significativa, fra due o più imprese, mediante i quali esse condividono **risorse**, **conoscenze** e **competenze** al fine di perseguire in modo congiunto i rispettivi obiettivi attraverso lo svolgimento dell'attività oggetto dell'accordo

# Accordo internazionale

Si distinguono

**Accordi  
patrimoniali**

*Accordi equity*

L'accordo prevede l'istituzione di un'unità organizzativa ad hoc della quale i partner condividono, in varie misure, il capitale sociale: è questo il caso delle joint venture.

**Accordi contrattuali**

*Accordi non-equity*

L'accordo non contempla investimenti in nuovo capitale di rischio da parte delle imprese che partecipano all'accordo. Ne sono un esempio le varie tipologie di accordi commerciali e produttivi (dal franchising al leasing, dal piggy back alle varie forme di trasferimento tecnologico).

# Il controllo negli accordi interaziendali

Un problema importante negli accordi di collaborazione internazionali è costituito dal controllo esercitato dai partner. In linea di massima, quanto maggiore è la rilevanza che l'accordo assume nell'ambito delle strategie di sviluppo di un partner tanto più elevata è la sua volontà di esercitare un forte controllo sullo stesso.

Questo può essere esercitato tramite:

- **la proprietà:** l'impresa trasforma l'accordo contrattuale in accordo patrimoniale oppure, ove esso abbia già natura patrimoniale, aumenta la quota di partecipazione al capitale di rischio della società comune. Aumenta il grado di controllo, ma aumenta anche il rischio a cui si espone;
- **il potere negoziale:** l'impresa può aumentare il controllo accrescendo il potere negoziale di cui dispone rispetto agli altri partner. A tal fine, è necessario che il funzionamento dell'accordo si fondi in misura critica sulle risorse e sulle competenze di cui essa dispone.

# Il controllo negli accordi interaziendali

Il livello di controllo del quale l'impresa può disporre in funzione delle diverse combinazioni tra la proprietà e potere negoziale:

Potere negoziale relativo del partner A	Proprietà del partner A		
	Joint venture di minoranza	Joint venture paritaria	Joint venture di maggioranza
Inferiore	Controllo molto debole	Controllo debole	Controllo condiviso
Uguale	Controllo debole	Controllo condiviso	Controllo forte
Superiore	Controllo condiviso	Controllo forte	Controllo molto forte

Il controllo viene definito:

- **debole** quando l'impresa non è in condizione di esercitare un'influenza certa sulla direzione strategica dell'accordo.
- **condiviso** quando qualsiasi decisione strategica richiede il consenso di tutti i partner.
- **forte** quando uno dei partner esercita influenza dominante.

# Le motivazioni degli accordi internazionali

Gli accordi possono consentire di:

- ottenere vantaggi di costo;
- accedere a specifiche risorse e competenze;
- ridurre il rischio e l'investimento;
- evitare l'insorgere di un distruttivo confronto concorrenziale.

# Le motivazioni degli accordi internazionali

**Rispetto alla costituzione di una sussidiaria estera completamente controllata, gli accordi richiedono:**

- minore impegno economico;
- ingresso nel paese estero in tempi più brevi;
- possibilità di ritirarsi più agevolmente dal paese.

# Le motivazioni degli accordi internazionali

## Rispetto all'acquisizione di imprese locali, gli accordi:

- richiedendo un impegno economico modesto, facilitano all'impresa la decisione di entrare in più paesi;
- risultano molto meno onerosi;
- riducono il rischio che il management dell'impresa acquisita abbandoni l'azienda;
- possono costituire una soluzione di ripiego rispetto alla crescita esterna.

# Le principali forme di accordo

- **Accordi di marketing:** consentono di accedere alle risorse e alle competenze di marketing necessarie per entrare e operare in un mercato estero, come ad esempio:
  - la conoscenza delle esigenze della domanda
  - le relazioni con la distribuzione locale
  - la reputazione di marca
- **Accordi di carattere tecnico-produttivo:** consentono di entrare nel paese estero delegando la produzione a un'azienda locale, eventualmente mantenendo il controllo delle attività di marketing, distribuzione e di servizio al cliente.

# Gli accordi di marketing

Gli **accordi di marketing** hanno per scopo la **promozione** e la **diffusione** dei prodotti tramite la collaborazione dell'impresa produttrice con altri soggetti in grado di sviluppare attività distributive e di assistenza ai clienti in aree geografiche che richiedono un adattamento specifico alle condizioni del mercato.

Essi possono inserirsi in una collaborazione più complessa, che contempla anche alleanze tecnico-produttive.

In linea generale rientrano tra gli accordi di marketing:

- **franchising internazionale,**
- **piggy back,**
- **joint venture di carattere commerciale.**

# Le alleanze commerciali: l'importatore-concessionario

## Vantaggi

- Assorbimento limitato di risorse finanziarie e manageriali
- Consente di muovere i primi passi in mercati con barriere all'entrata
- A differenza dell'agente, dispone in genere di un magazzino e di una forza di vendita, con cui fa fronte all'assistenza post-vendita
- Si addossa il rischio di insolvenza del cliente finale

## Svantaggi

- Contatto indiretto con il mercato (il portafoglio-clienti è in mano al concessionario)
- Criticità del controllo del concessionario, che può compromettere l'immagine e la reputazione dell'impresa
- L'esposizione economica nei confronti del rivenditore può raggiungere livelli elevati

# I CONCESSIONARI NELLA NAUTICA DA DIPORTO

La nautica da diporto rappresenta uno degli ambiti di eccellenza manifatturiera dell'Italia, tant'è che il 56% della produzione nazionale complessiva è destinata all'esportazione. Per certe imprese, l'estero rappresenta addirittura la destinazione principale della produzione.

L'ingresso e la presenza nei mercati esteri si fondono in netta prevalenza sulla figura del *dealer* (concessionario rivenditore). La scelta verso questo operatore commerciale appare quasi obbligatoria per il tipo di prodotto: le **imbarcazioni** sono infatti beni generalmente costosi, che necessitano di aree attrezzate per la vendita e la messa in acqua, nonché di personale altamente qualificato per rispondere alle esigenze della clientela e per l'assistenza post vendita. Agli occhi del cliente, il *dealer* appare come l'espressione organizzativa del cantiere, e sovente viene identificato dai diportisti con il cantiere stesso. E' il *dealer* che solitamente offre i servizi post vendita al cliente, quali la manutenzione, la riparazione e il rimessaggio, la custodia e la gestione dell'imbarcazione nei periodi di inutilizzo e, sempre più spesso, la gestione del posto barca.

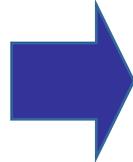
Non è un caso che i cantieri scelgano i loro partner in base alla capacità di erogare tali servizi alla clientela. Alcuni cantieri, inoltre, si preoccupano anche di uniformare dal qualità del servizio erogato tramite proprie strutture di formazione per i *dealer*: è il caso della Service University del gruppo Ferretti, una scuola di formazione continua per tutti gli addetti dei cosiddetti *service point* del gruppo che si dedicano alle riparazioni e alla manutenzione delle imbarcazioni. Spesso i *dealer* svolgono anche la funzione di «antenne» per il costante monitoraggio del mercato da parte del cantiere, così che il rapporto che si crea tra l'impresa produttrice e l'impresa distributrice è molto importante per il successo stesso del cantiere nautico.

Fonte: adattato da Gott e Benassi (2010,p.29)

Adattamento da Valdani & Bertoli (2018) | Prof.ssa Maria Rosaria Napolitano

# Il franchising internazionale

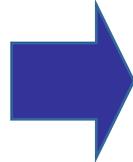
L'impresa estera  
(*franchisor*)  
intenzionata a fare  
ingresso in un  
paese concede a un  
operatore locale  
(*franchisee*)



- L'utilizzazione della propria formula organizzativa e commerciale, compreso il diritto di avvalersi del suo *know how* e dei suoi segni distintivi
- La possibilità di beneficiare di altre prestazioni e forme di assistenza volte a consentire che la gestione del franchisee avvenga in modo coerente con l'immagine e gli obiettivi strategici del franchisor

# Il franchising internazionale

In cambio, il franchisee si impegna



- Al pagamento di un corrispettivo (diritto d'ingresso e/o royalties periodiche)
- A sostenere tutti gli investimenti necessari per realizzare una corretta commercializzazione dei beni e dei servizi

# I vantaggi del franchising

L'accordo di franchising internazionale offre numerosi vantaggi:

- costi fissi inferiori rispetto a punti di vendita di proprietà;
- ripartizione del rischio imprenditoriale tra franchisor e franchisee;
- controllo della catena distributiva e delle modalità di vendita;
- uniformità dell'immagine di marca a livello internazionale;
- economie di scala nella promozione dei prodotti;
- organizzazione decentrata e vicina al mercato.

# Gli aspetti problematici del franchising

È importante tenere conto degli aspetti problematici. In particolare:

- i costi di monitoraggio e di ispezione per il controllo degli standard;
- il rischio di limitate capacità finanziarie, organizzative o gestionali del franchisee;
- il rischio che, alla scadenza, i franchisee divengano concorrenti del franchisor;
- la standardizzazione imposta dal franchisor non sempre permette di accostarsi correttamente alla cultura e alle preferenze del mercato locale.

# I modelli organizzativi del franchising

- **Franchising diretto:** l'impresa stipula direttamente contratti di franchising con operatori locali.
- **Franchising indiretto:** il franchisor opera costituendo una joint venture societaria oppure contrattuale. Le soluzioni per il franchising indiretto sono:
  - **area development agreement:** il franchisor accorda all'area developer il diritto di istituire e gestire un certo numero di unità di vendita in proprietà in un territorio
  - **master franchising:** l'affiliante accorda in esclusiva al master franchisee i diritti inerenti lo sviluppo del sistema di franchising entro una determinato area geografica
  - **area representation:** il master franchisee si limita a reclutare gli affiliati e a erogare alcuni servizi, ma in contratti vengono stipulati direttamente con il franchisor

# IL MASTER FRANCHISING DI HARMONT & BLAINE

Harmont & Blaine impresa nata nel 1986 nell'interland napoletano per la produzione di guanti in pelle e poi convertitasi all'abbigliamento di fascia medio-alta, ha intrapreso da alcuni anni un percorso di sviluppo internazionale volto alla presenza nei mercati in cui vi è una più ampia fascia di clienti con elevata capacità di spesa. Un paese verso il quale H&B ha indirizzato i propri sforzi è Dubai, dove può contare su due boutique monomarca (una all'interno del Dubai Mall e un'altra del Wafi Mall) e uno *shop in shop* all'interno del Department Store Galeries Lafayette. H&B non vende direttamente nel paese, ma si avvale di un intermediario italiano, la Marcalec S.r.l, azienda la cui attività è focalizzata sullo sviluppo di reti di franchising, sui servizi di *visual merchandising*, sulle ricerche di mercato e sulle consulenze retail, con il compito di trovare nell'area operatori locali che immettano il prodotto sul mercato. Più semplicemente, H&B, sulla base di un accordo di master franchising, cede i suoi prodotti a Marcalec a un determinato listino prezzi, mentre Marcalec vende a sua volta i prodotti sul mercato specifico agli operatori locali. Per l'Emirato di Dubai è stato identificato un gruppo leader con il quale Marcalec ha stipulato un contratto di esclusiva territoriale a fronte di un business plan dettagliato. L'operatore franchisee è la Belbadi Fashion LLC, che opera con 21 boutique e 8 concessioni a Galeries Lafayette e ha in portafoglio i più importanti marchi internazionali della moda (Trussardi, Calvin Klein, Missoni). Il prezzo di vendita dei prodotti viene deciso in via preliminare dalle tre società coinvolte nel processo, il che consente a H&B di porre limiti alla discrezionalità del franchisee, evitando vistose differenze di prezzo nei negozi locali. Questa politica è frutto di una decisione strategica di H&B, che in precedenza si limitava a vendere il prodotto a Marcalec, senza preoccuparsi dei passaggi successivi della filiera.

Un altro aspetto strategico riguarda le politiche di comunicazione: Marcalec condivide (in termini logistici e finanziari) con Belbadi le politiche di promozione e comunicazione sul territorio. In particolare le due aziende investono il 2% dei propri ricavi annuali per promuovere il brand nell'area, principalmente attraverso la presenza su riviste di moda – tipologia di comunicazione a prezzi relativamente contenuti.

# Il master franchising di Harmont & Blaine

Prezzi al dettaglio Harmont & Blaine e i suoi concorrenti a Dubai (valori in AED Dirham, tasso di cambio 1 US \$=3,67 AED)

Marche	Camicia	Jeans	Giacca primaverile
Polo Ralph Lauren	660-800	770	1400-2000
La Martina	400-700	599-749	950-1400
Tommy Hilfinger	549-699	499-599	1000
Gant	299-399	860-1235	900
Facconable	735-845	775	1400-1400
Prezzo medio	620	1190- 1290	1340
Harmont & Blaine	1000-1400		2000

Fonte: adattato da Matarazzo (2012, pp. 144-54)

# Il piggy back 1/3

Accordo con il quale l'impresa interessata (*rider*) a vendere i propri prodotti in un certo paese si avvale dell'organizzazione commerciale di un'altra impresa (*carrier*) già presente in tale paese.

L'organizzazione commerciale può riguardare:

- la forza di vendita;
- le unità commerciali;
- i punti di vendita.

Per il *rider*, l'accordo rappresenta una forma alternativa di presenza sui mercati esteri, che consente di ridurre notevolmente i tempi e gli sforzi connessi con l'ingresso in un nuovo mercato affidando il prodotto a un'altra impresa.

L'accordo può anche essere reciproco ad esempio, Enervit (azienda italiana attiva nel mercato dell'integrazione alimentare sportiva e della nutrizione funzionale) ha allargato la propria area di operatività alla Germania e all'Austria (che per tali prodotti costituiscono il principale mercato europeo) mediante un accordo di piggy back con il gruppo tedesco Zertus. Per effetto di tale accordo, quest'ultima commercializza i prodotti di Enervit (in particolare quelli con il marco EnerZone) nei mercati di lingua germanica, mentre Enervit fa lo stesso con i prodotti tedeschi (con il brand Dexto Energy) in Italia.

# Il piggy back (2/3)

## Vantaggi per il carrier

- può scegliere il prodotto in modo che esso svolga una funzione integrativa della sua gamma;
- può sfruttare l'eccedenza di capacità commerciali di cui dispone, trattando anche prodotti complementari o correlati.

# L'ACCORDO FRA BREMBO E MAGNETI MARELLI IN BRASILE

Brembo (leader mondiale nella progettazione di sistemi drenanti) ha sottoscritto un accordo con Magneti Marelli (società del gruppo Fiat che produce e distribuisce sistemi e componenti avanzati per l'industria dell'auto), per effetto del quale i freni Brembo saranno venduti in Brasile esclusivamente attraverso la rete commerciale locale della Marelli. L'accordo è in realtà un test che prelude a ulteriori partnership locali in Sud America, dall'Argentina al Cile fino al Venezuela.

L'accordo prevede che nei 220 negozi brasiliani di ricambistica recanti l'insegna Magneti Marelli vengano venduti, in esclusiva, i dischi frenanti prodotti in Brasile da Brembo. Magneti Marelli commercializzerà almeno inizialmente, dischi per modelli top di gamma di costruttori auto come Audi, Alfa Romeo, BMW, Chrysler, Citroen, Fiat, Kia, Hyundai, Land Rover, Mercedes Benz, Mitsubishi, Toyota, Volkswagen e Volvo.

Per Brembo, il Brasile rappresenta uno dei più importanti mercati emergenti. In tale paese, l'impresa detiene la leadership nel segmento del primo equipaggiamento (con una produzione di dischi frenanti compresa fra i 4 e i 5 milioni di unità), ma fino ad ora non era entrata nel segmento della ricambistica. L'accordo con Magneti Marelli, protagonista della distribuzione di ricambi in Sud America, segna l'ingresso in questo fondamentale segmento, unendo know-how distributivo di Magneti Marelli con la forza della marca Brembo.

In tal modo, quest'ultima punta a creare una piattaforma di distribuzione aperta, a offrire una gamma di prodotti *multibrand* completa e ricca di marchi fi fascia alta, mettendo a disposizione delle officine prodotti, servizi e informazioni a valore aggiunto, per aiutare a sviluppare il loro business, fornendo nuovi stimoli, spunti tecnologici e aree di attività, come ad esempio il *tuning*.

Per Magneti Marelli, c'è il vantaggio di poter includere nell'offerta per il mercato indipendente brasiliano un marchio sinonimo di prestigio ed eccellenza tecnologica assoluta come Brembo.

# Il piggy back (3/3)

## Vantaggi e limiti per i rider

- evita i costi connessi all'istituzione di una struttura commerciale propria;
- può accedere ai canali distributivi utilizzando le relazioni del *carrier* o andando a traino dei suoi prodotti;
- il contatto con il mercato è solo indiretto;
- è difficile esercitare un'influenza significativa sulle politiche commerciali del carrier.

# Gli accordi di produzione

Al novero degli accordi internazionali a prevalente contenuto tecnico-produttivo sono riconducibili tutte quelle pattuizioni mediante le quali l'impresa realizza l'ingresso in un certo paese estero trasferendo a uno o più partner locali la responsabilità del processo di produzione, pur potendo mantenere il controllo delle attività di marketing, di distribuzione e di servizio al cliente.

Nell'ambito degli accordi di produzione rientrano un insieme di pattuizioni contrattuali che si collocano in posizione intermedia tra i due strumenti del coinvolgimento estero delle imprese:

- le esportazioni
- gli insediamenti produttivi diretti

# I contratti di produzione

L'impresa che intende entrare in un determinato paese con i propri prodotti (*contractor*) ne affida ad un'azienda locale la fabbricazione, nel senso che ricorre all'acquisto di beni forniti da imprese terze che producono in base al modello, ai disegni e ai documenti tecnici forniti dall'acquirente. Il prodotto viene poi consegnato all'impresa committente, alla quale compete di solito la gestione della distribuzione rifornendo gli intermediari locali oppure la propria rete commerciale (Albaum et al. 2006). Su questa idea di base si innestano poi varie modifiche, per esempio, talvolta il prodotto viene rifinito dall'impresa acquirente, la quale appare sul mercato come il produttore ufficiale (in questo caso l'accordo è noto come *original equipment manufacturer*).

Il ricorso agli accordi di produzione si riscontra, frequentemente, quando le barriere per l'accesso al mercato (per un'impresa straniera) sono alte e/o quando le dimensioni della domanda non sono sufficienti per giustificare un insediamento produttivo. Le barriere possono essere erette dallo stato sotto forma di dazi, limitazioni quantitative alle importazioni e altre forme mirate a indurre le imprese straniere a produrre localmente.

Gli obiettivi sono molteplici: proteggere l'industria locale, stimolare a una maggiore competitività internazionale, favorire l'occupazione.

# I contratti di produzione (segue)

Un contratto di produzione con un'impresa locale ha numerosi vantaggi:

- realizzare il manufatto a costi più bassi
- adottare forme di produzione più adatte al mercato locale
- attribuire ai prodotti un determinato «made in» al fine di superare le barriere alle importazioni
- minori costi di trasporto e minori costi burocratici

I contratti di produzione presentano anche il vantaggio della flessibilità: gli accordi possono essere di breve durata o comunque la loro durata può essere estesa tanto quanto richiede una verifica delle capacità effettive di assorbimento del mercato.

# Il licensing internazionale

Con l'accordo di licensing, **l'impresa estera** (licenziante o licensor) **cede** a un'impresa (licenziataria o licensee) del paese in cui intende fare ingresso, in cambio del pagamento di un compenso:

- **il diritto di utilizzare una definita tecnologia o un processo produttivo brevettato, per realizzare un determinato prodotto;**
- **il diritto di commercializzarlo con il marchio del licenziante.**

Il **compenso** può essere:

1) **immediato (lump-sum)**: al licenziante può essere:

- trasferita una quota della società del licenziatario;
- riservata al possibiltà, per un certo numero di anni, di acquistare a prezzo ridotto tale quota;
- riconosciuta una somma di denaro.

2) **dilazionato**: al licenziante vengono riconosciute delle royalties:

- in percentuale sul prezzo di vendita;
- come compenso fisso sul numero di pezzi venduti.

# Vantaggi degli accordi di licensing

- Eliminare gli oneri doganali e/o i costi di trasporto che possono rendere non competitivi certi prodotti.
- Eliminare il rischio-paese connesso un investimento diretto.
- Limitare i costi di adattamento del prodotto alle specifiche realtà nazionali.
- Limitare i costi di adattamento del prodotto alle specifiche realtà nazionali.
- Ridurre il coinvolgimento dell'impresa (risorse manageriali, finanziarie o produttive).
- Contenere il rischio concorrenziale.

# I rischi degli accordi di licensing

- Possibile perdita di opportunità.
- Limitato controllo sulle attività del licenziatario e sul suo piano di marketing.
- Divulgazione di segreti/brevetti.
- Possibile sviluppo di un futuro concorrente.

# Gli accordi di joint venture

Accordo con cui due o più imprese **collaborano per il compimento di un singolo affare**: ad es. la partecipazione a una gara d'appalto internazionale

Le imprese pur conservando ciascuna la propria individualità:

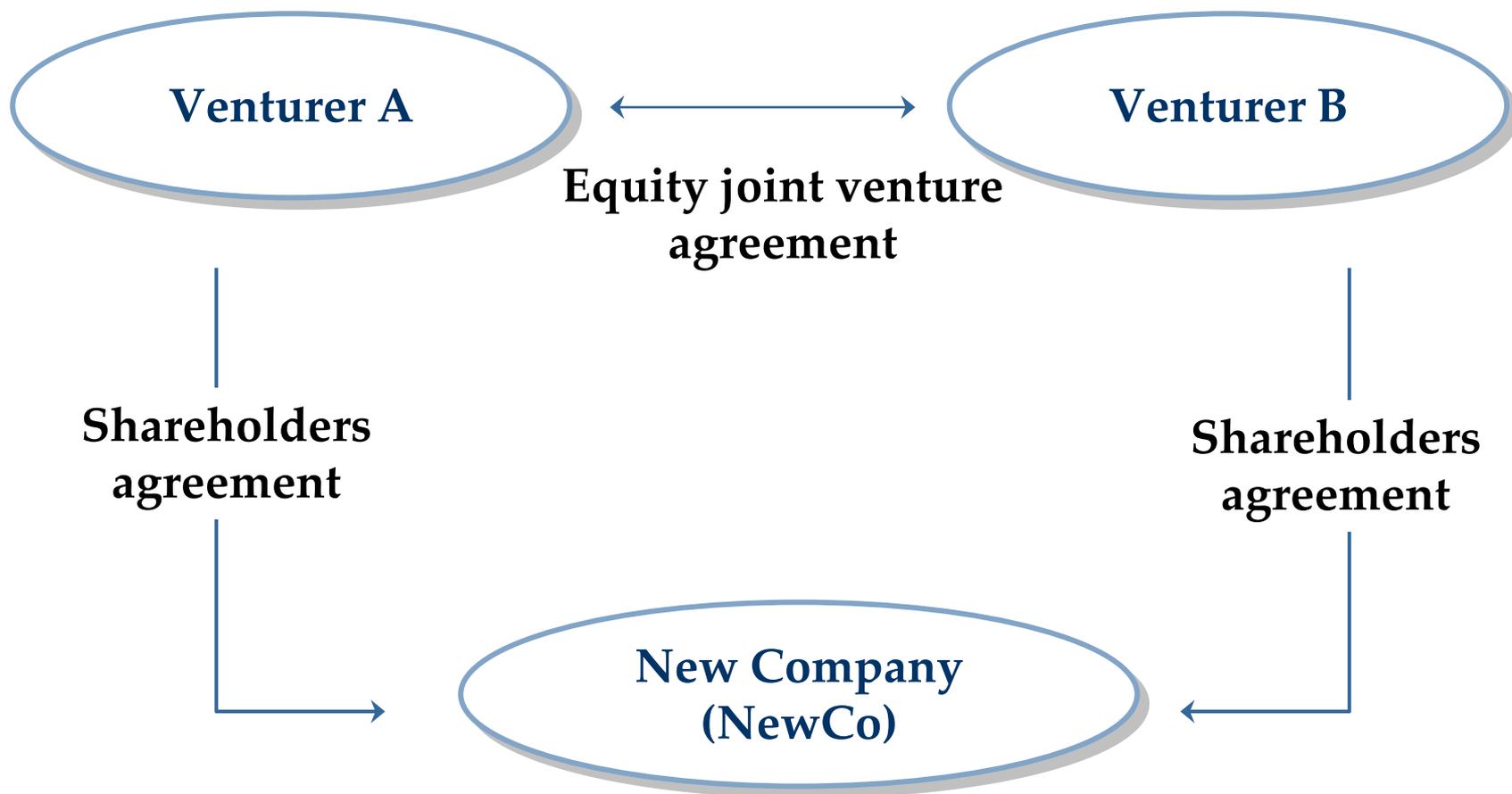
- mettono in comune le rispettive conoscenze tecniche e capacità operativa;
- assumono obblighi e responsabilità ripartiti pro quota, suddividendo in tal modo il rischio dell'affare.

# Joint venture societaria

Si concretizza nella costituzione di un nuovo soggetto giuridico (*newco*), partecipato dai partner, destinato all'esercizio di un'attività produttiva di beni o servizi tendenzialmente illimitata nel tempo. Le principali caratteristiche:

- l'iniziativa è sotto il controllo congiunto delle case-madri (*parent companies*), le quali non si trovano in condizioni di controllo reciproco;
- ogni venturer offre un contributo sostanziale all'attività in comune;
- l'iniziativa esiste quale entità aziendale separata dalle aziende partner;
- la forma giuridica della *newco* è scelta fra quelle possibili nel paese in cui essa deve operare e dotate di norma di responsabilità limitata.

# Gli accordi di joint venture



# LA JOINT VENTURE COME MODALITÀ DI INGRESSO: IL CASO NUOVA SIMONELLI

La Nuova Simonelli è un'impresa marchigiana operante nel settore delle macchine per il caffè espresso professionali, che vende in 115 paesi, con un fatturato in crescita (fra il 2008 e il 2013 è passato da 17 a 36 milioni di euro e l'obiettivo è di arrivare a 50 milioni nel prossimo quinquennio).

Il 24% delle esportazioni sono assorbite dagli Stati Uniti. Trainata dalla crescente penetrazione del caffè espresso nelle abitudini di consumo della popolazione, l'affermazione nel mercato statunitense si è svolta gradualmente, mediante il progressivo aumento delle risorse investite nelle attività commerciali in quel paese.

## *1. La fase di avvio (dai primi anni Ottanta al 1993)*

L'ingresso negli Stati Uniti è avvenuto mediante l'esportazione realizzata per il tramite di importatori. Nel disegno delle aziende, essi erano chiamati ad assolvere due funzioni:

- Creare e sviluppare una rete di distributori (concessionari) nella propria area geografica di competenza;
- Distribuire il prodotto nell'area metropolitana o nello stato in cui erano localizzati, vendendo il bene (e offrendo il servizio) direttamente al cliente finale.

## *2. La fase di transizione (dal 1993 al 2000)*

In questo periodo agli importatori è stato affiancato un ufficio di rappresentanza (1993), trasformato poi (1998) in consociata. Tale organizzazione era deputata a svolgere un ruolo di supporto agli importatori e vendeva il prodotto ai clienti più piccoli. La presenza diretta nel mercato di sbocco è stata indotta dalla necessità di conseguire il pieno controllo delle politiche di vendita del prodotto (in termini di prezzo e di servizio offerto al cliente finale), indispensabile a cogliere le opportunità offerte dall'elevato potenziale del mercato americano.

## *3. La fase attuale (dal 2000 in poi)*

Attualmente l'impresa è presente nel mercato statunitense mediante una joint venture con un partner locale (in precedenza distributore dei prodotti della Nuova Simonelli). A questa società, denominata Nuova Distribution, è affidata in esclusiva la funzione di importazione nel mercato americano. La società funge oggi da magazzino e da centro di distribuzione dei prodotti, che sono interamente fabbricati in Italia. Il ricorso alla joint venture invece che a un investimento a completo controllo, è stato motivato, oltre che dall'ammontare di risorse finanziarie per la realizzazione della *sole venture*, soprattutto dall'opportunità di mettere a frutto la conoscenza del partner estero in merito alla realtà economica, sociale, politico – legislativa del mercato statunitense.

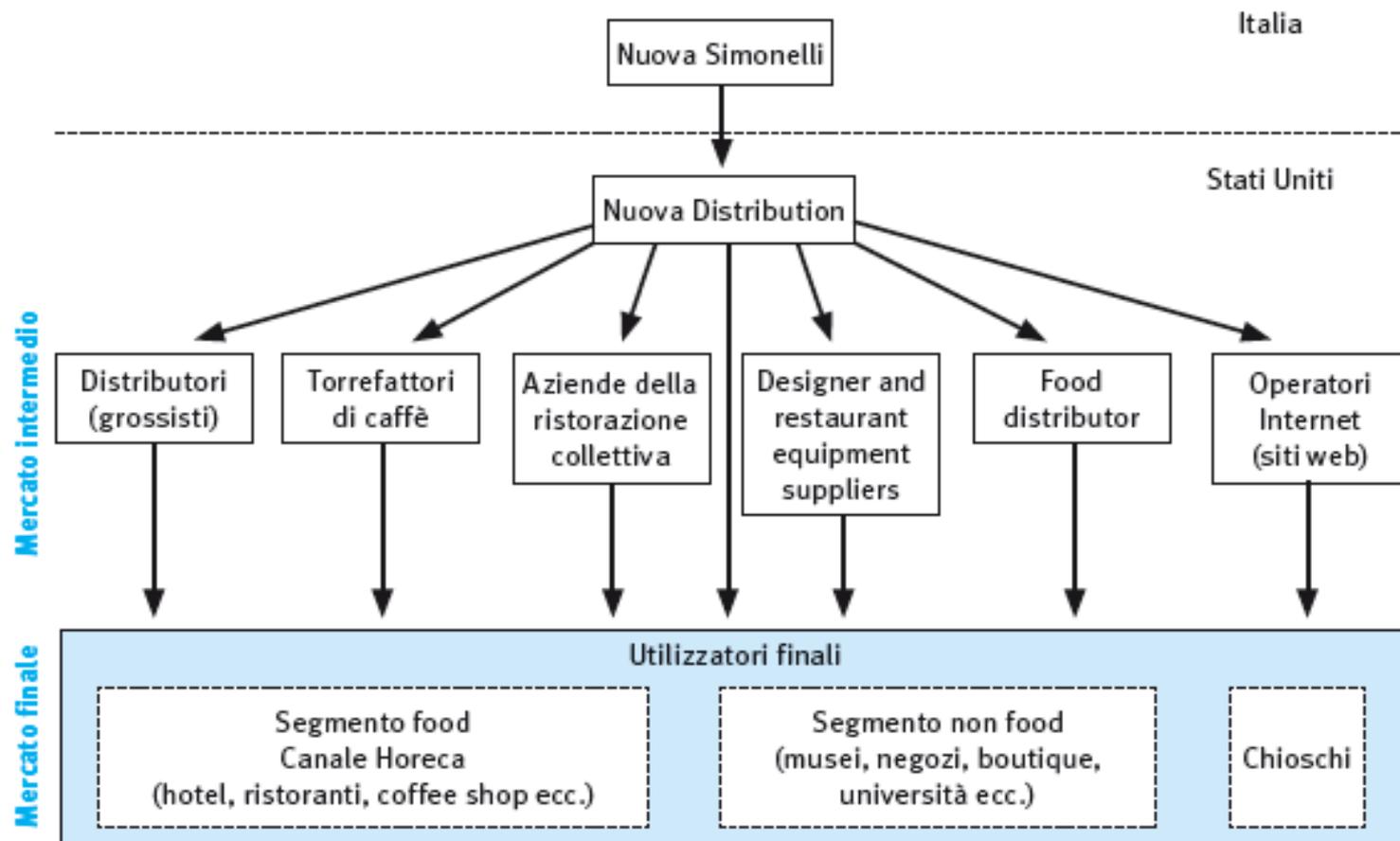
# LA JOINT VENTURE COME MODALITÀ DI INGRESSO: IL CASO NUOVA SIMONELLI

Il prodotto fabbricato in Italia dalla Nuova Simonelli viene importato negli Stati Uniti dalla Nuova Distribution e, successivamente, distribuito agli utilizzatori finali mediante diverse tipologie di operatori commerciali : grossisti, torrefattori, aziende specializzate nella ristorazione collettiva, *designer e restaurant equipment supplier* (fornitori di arredamento e altri bene per locali pubblici), *food distributor* ( soggetti economici che forniscono con la formula del «pacchetto chiavi in mano» tutti i beni che servono per l'allestimento di un ristorante) e operatori internet.

In non pochi casi, la Nuova Distribution vende direttamente all'utilizzatore finale quando si tratta di un cliente chiave, con grandi catene di caffetterie, ristoranti, hotel e così via.

L'esistenza di un precedente rapporto d'affari con il socio estero e la fiducia sviluppatasi da tale relazione hanno contribuito a ridurre rischi derivanti dalla costituzione di joint venture internazionali.

# IL CASO NUOVA SIMONELLI



# L'individuazione del partner locale

Nel processo che porta alla costituzione di una joint venture, una fase essenziale e delicata è costituita dall'**individuazione del partner locale**. Al riguardo, è opportuno considerare :

- orientamento strategico complessivo;
- capacità di interagire con il mercato locale;
- competenze organizzative e tecnologiche possedute;
- redditività, solidità e liquidità.

**Effettuare una valutazione approfondita delle imprese locali inserite nel processo di selezione può risultare difficile, specie in certi paesi.**

# Il ruolo del partner

Un'area particolarmente critica attiene all'individuazione del **ruolo ricoperto da ciascun partner all'interno dell'iniziativa**. Le variabili che intervengono nella definizione di tale aspetto sono principalmente due:

1. **la quota di capitale sociale detenuta nella newco;**
2. **il grado di coinvolgimento nella newco.**

Di solito, i due aspetti coincidono, ma non mancano eccezioni.

In relazione al primo aspetto, le variabili principali da cui dipende la scelta fra una joint venture di maggioranza e una joint venture paritaria sono essenzialmente riconducibili all'orizzonte temporale della strategia, al rischio del grava su ciascun partner e al grado e al tipo di integrazione.

Per quanto riguarda invece il coinvolgimento gestionale, la regola generale è quella che a occuparsi della gestione del benessere del partner i cui apporti risultano più critici per il funzionamento della new company, è in particolare colui il quale dispone delle risorse e delle competenze manageriali necessarie.

# Le configurazioni delle joint venture societarie

		Azienda A		
		Risorse scarse	Risorse parziali	Risorse complete
Azienda B	Risorse scarse	Non si forma joint venture	Shared joint venture o domina A	Domina A*
	Risorse parziali	Shared joint venture o domina B	Shared joint venture*	Domina A o shared joint venture
	Risorse complete	Domina B*	Domina B o shared joint venture	Non si forma joint venture

Fonte: Schillaci (1988, p. 156)

# Gli aspetti problematici negli accordi

Anche per gli accordi internazionali, la realtà dimostra che **gli insuccessi sono frequenti**: è stato stimato che la probabilità di fallimento, nei primi 5 anni di vita dell'accordo, è superiore al 50% (Lunann & Haugland, 2008).

Tali insuccessi sono considerati una componente fisiologica ma per altri aspetti sono imputabili a una non corretta progettazione della strategia e ai problemi che possono emergere nella fase di gestione della stessa.

Gli insuccessi sono riuniti in tre grandi classi, a seconda che essi rientrano in:

- **difficoltà di integrazione**
- **adozione di comportamenti opportunistici**
- **variazione delle condizioni originarie**

# Difficoltà di integrazione

Tali insuccessi si concretizzano nel profilarsi di *visioni strategiche divergenti*: ciascun partner, nel corso della relazione, sviluppa una propria particolare concezione dell'accordo in contrasto con quella dell'altro partner.

+Nel caso del franchising internazionale sorgono tipicamente problemi quando:

- i *piani di sviluppo* del singolo affiliato non si conciliano con le strategie adottate dal franchisor. Tale situazione è tanto più frequente quanto maggiore risulta l'eterogeneità degli affiliati
- la *determinazione del prezzo di vendita* dei prodotti: l'affiliato può avere interesse a fissare prezzi relativamente alti al fine di ottenere, con volumi modesti ma con margini di ricarico elevati, un'alta redditività. Di contro, il franchisor può ritenere opportuno mantenere i prezzi a un livello più basso, per favorire un aumento delle vendite e quindi un incremento delle royalty percepite come percentuale sul fatturato degli affiliati.

Molte delle divergenze che possono insorgere tra i partner sono conseguenze delle profonde *differenze nelle culture manageriali* delle imprese coinvolte nella relazione: i valori, le politiche e i comportamenti del management sono confliggenti.

# I comportamenti opportunistici

Un'importante fonte di problemi negli accordi internazionali è rappresentata dai comportamenti opportunistici posti in essere da una o più delle imprese partecipanti all'accordo.

Le modalità di manifestazione più ricorrenti sono costituite:

- ***accentuarsi dell'asimmetria tra i partner:*** gli accordi internazionali portano benefici di grado diverso ai partner e non coerenti con i costi che ciascuno supporta per la partecipazione all'accordo. C'è una non proporzione tra gli obblighi ai quali l'affiliato è soggetto e gli effettivi vantaggi che l'utilizzo del franchising package gli arreca
- ***accaparramento dei benefici economici e benefici di conoscenza:*** con riferimento alle joint venture, non mancano casi in cui il partner locale ha adottato, all'insaputa del partner estero «*misure per favorire la diversione di risorse finanziarie detenute dalla joint venture a proprio beneficio*».

Un'altra opzione è rappresentata dalle importazioni parallele che si verifica quando il partner locale, che ha ricevuto l'esclusiva per la commercializzazione dei prodotti, acquista gli stessi dall'impresa in grandi quantità rivendendoli poi ad altri operatori ubicati all'estero a prezzi inferiori a quelli che questi dovrebbero corrispondere all'impresa titolare del marchio.

# I comportamenti opportunistici (segue)

Altro problema da non sottovalutare riguarda il fatto che le imprese aderenti all'accordo possono opportunisticamente *approfittare delle competenze sviluppate dal partner*, al limite per alimentare la concorrenza nei confronti dello stesso. Per contenere questo rischio, gli accordi in esame prevedono alcune clausole:

- l'obbligo di mantenere riservato il know-how e la documentazione tecnica ricevuta
- l'impegno a non dar vita a iniziative che possono entrare in competizione con le attività dei partner per tutta la durata della relazione
- l'obbligo di non intraprendere attività in concorrenza dopo la scadenza del contratto, limitatamente a una definita area geografica e per una durata determinata.

Tali clausole possono costituire un'efficace protezione negli accordi verticali (il franchising, il piggy back, le concessioni) dato che le conoscenze trasmesse riguardano prevalentemente aspetti commerciali e organizzativi dell'attività aziendale.

Negli accordi a prevalente contenuto produttivo, il rischio dell'appropriazione di know-how ha una gravità maggiore, perché si trasmettono anche conoscenze di carattere tecnologico e produttivo che permetterebbero al licenziatario di realizzare un'offerta identica a quella del licenziante.

# LA JOINT VENTURE DANONE - WAHAHA

Nel 1996 Danone costituì 40 joint venture con il gruppo cinese Wahaha. In particolare, attraverso Jinjia, società finanziata con base a Singapore. Danone acquistò il 51% del capitale di controllo della joint venture, il rimanente 49% acquistato dal gruppo Wahaha, a sua volta controllato per il 54% dalla famiglia Zong e per il 46% da un'agenzia della città di Hangzhou.

Il complesso della joint venture tra Mr Zong e Danone aveva lo scopo di vendere bevande con il brand Wahaha. Sebbene Danone detenesse il 51% della proprietà delle 40 joint venture lasciò a Mr Zong la gestione operativa senza controllare per anni cosa egli realmente facesse.

Nel 2007 Danone ha reso nota l'accusa al partner Mr Zong di avere per anni prodotto e venduto bevande con il brand Wahaha usando una rete di attività che egli possedeva in parallelo rispetto alla joint venture. Mr Zong faceva esperienza nella joint venture mentre nella propria rete di attività realizzava gli utili, in contrasto con gli accordi stipulati.

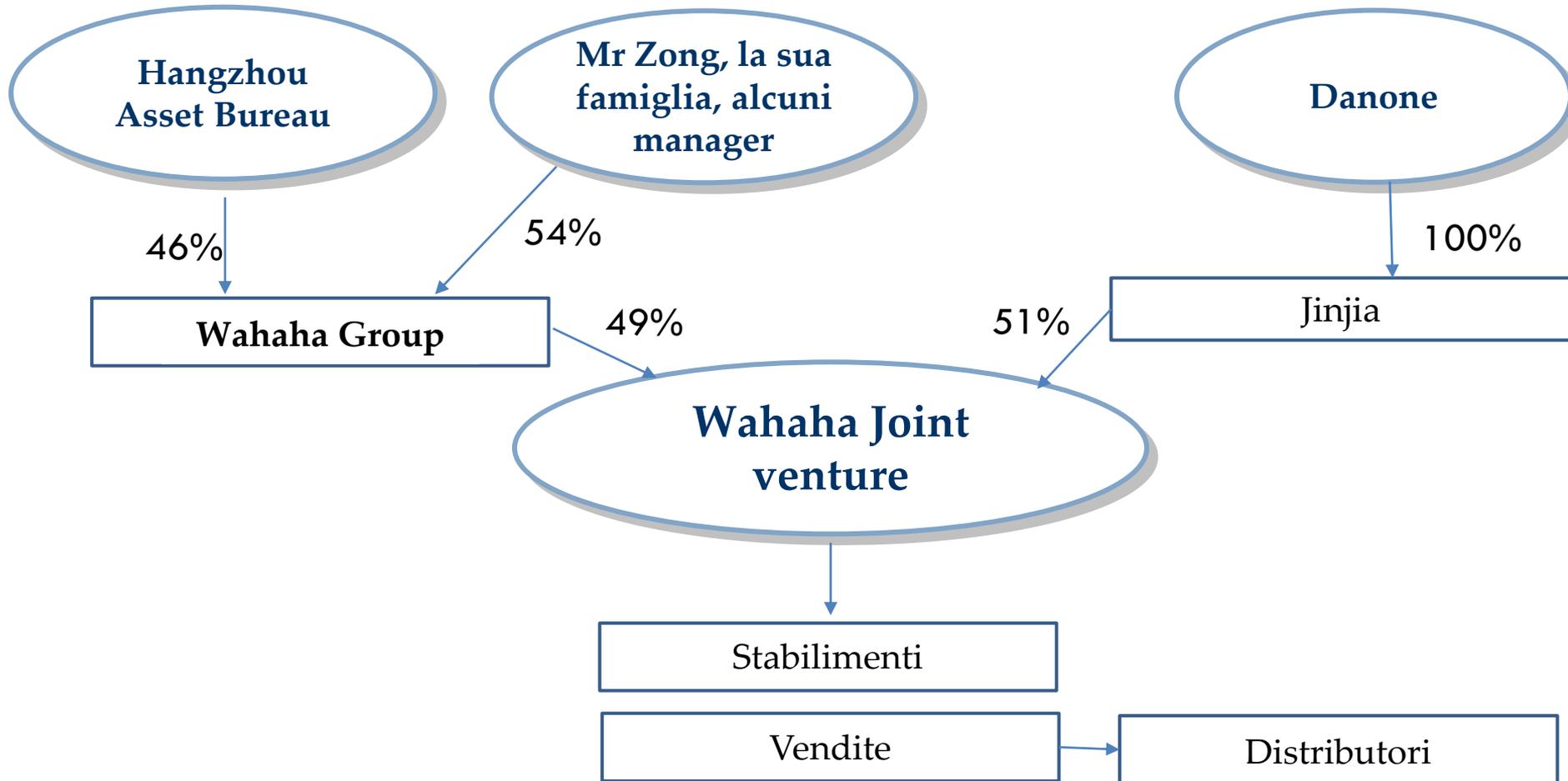
Da parte sua Zong non ha mai negato di aver venduto con la marca Wahaha fuori dalla joint venture, ma ha dichiarato che ciò era stato fatto di intesa con Danone. Mr Zong ha sostenuto che l'accordo originario era stato superato dai fatti e che era *unfair*, in quanto stipulato quando Zong era un *regional player* (in sostanza aveva poca esperienza) mentre Danone era una delle imprese più grandi al mondo. In vari, infiammati discorsi rivolti al pubblico cinese, Zong ha sostenuto di rappresentare gli interessi della Cina contro un'impresa straniera, Danone, affamata di profitti. Danone ha stimato di aver perso circa 100 milioni di \$ nel corso della vicenda, mentre Mr Zong è diventato una delle persone più ricche della Cina. Le cause discusse davanti ai tribunali fra il gruppo francese e il partner cinese sono state una trentina. Nella disputa legale, Mr Zong ha prevalso soprattutto nei tribunali cinesi, mentre Danone ha avuto successo nei tribunali esteri.

Nell'ottobre del 2009, Danone ha annunciato il raggiungimento di un accordo con la cinese Hangzhou Wahaha Group, comunicando che il 51% della joint venture esistente, che produceva soft drink e prodotti surgelati, sarebbe stato venduto a partner cinesi. Danone ha recuperato circa 300 milioni di euro, non lontani dai *book value* di 381 mln di euro di investimento.

Zong, che prima di diventare imprenditore, era un rappresentante di commercio, ha in poco tempo accumulato una fortuna personale di 2,6 miliardi di dollari, sufficiente a collocarlo nella lista dei primi 15 uomini più ricchi della Cina.

Fonte: adattato da Pellicelli (2011, pp. 16-19)

# LA STRUTTURA LEGALE DELLA JOINT VENTURE DANONE - WAHAA



# La variazione delle condizioni originarie

Una terza area di rischio connessa agli accordi internazionali è costituita dalla possibile **variazione delle «condizioni»** nelle quali gli accordi sono maturati ed attuati.

Un problema che insorge è costituito dalle *variazione delle condizioni aziendali* che hanno consentito l'accordo sia per quanto riguarda l'impresa estera intenzionata a fare ingresso nel mercato estero sia, più frequentemente, per il partner locale. Quest'ultimo può, ad esempio, aver subito cambiamenti tali da indurre l'impresa estera a rescindere anticipatamente l'accordo.

In particolare, gli accordi di marketing hanno spesso come fondamento un contratto caratterizzato da *intuitu personae*, ossia dal prevalere della componente personale dei contraenti. Di conseguenza, variazioni come la sostituzione della persona fisica del partner locale, il cambiamento della compagine sociale dell'impresa e il peggioramento delle condizioni finanziarie della stessa, si configurano come cause di risoluzione del rapporto.

# La variazione delle condizioni originarie

Un altro problema può essere costituito **dai mutamenti degli obiettivi e/o delle strategie delle imprese coinvolte** nell'accordo.

Benchè gli accordi internazionali si inseriscono spesso in prospettive strategiche di non breve termine, non sono pochi i casi in cui la relazione risulta instabile per la diversità stessa delle ragioni che la motivano. Nel momento in cui per l'uno o per l'altro partner si esaurisce la ragione dell'accordo, la collaborazione può cessare.

Per esempio, per un partner l'obiettivo può essere quello di ottenere l'integrazione di un prodotto o linea di prodotti nella propria gamma di offerta, per l'altro l'obiettivo può riguardare l'accesso al mercato estero e lo sviluppo di conoscenze sullo stesso.