

DIPARTIMENTO DI

Economia e Management

CATTEDRA

Markets and strategies

RELATORE Prof.

Maria Giovanna Devetag

CANDIDATO

Giulia Longo

176071

A.A. 2014/2015

**Le joint venture come alleanza strategica e il caso intersettoriale
Value Transformation Services**

Indice

Introduzione, 3

Capitolo 1

La natura della *joint venture*, 6

- 1.1 Le diverse forme di alleanza strategica, 6
- 1.2 Le origini della *joint venture*, 10
- 1.3 Le caratteristiche della *joint venture*, 11
- 1.4 I tipi di *joint venture*, 14

Capitolo 2

Formazione della *joint venture*, 21

- 2.1 Analisi preliminare del contesto di operatività, 21
 - 2.1.1 Analisi del settore, 21
 - 2.1.2 Analisi degli obiettivi e delle necessità, 25
- 2.2 Il processo costitutivo, 30
- 2.3 Gestione dell'equilibrio, 37

Capitolo 3

Il caso intersettoriale Value Transformation Services, 42

- 3.1 I partner e la collaborazione, 42
 - 3.1.1 IBM, 43
 - 3.1.2 Il gruppo UniCredit e UBIS, 44
 - 3.1.3 La collaborazione, 45
- 3.2 Value Transformation Services come scelta strategica, 47
- 3.3 Considerazioni sul caso V-TServices, 52

Conclusione, 55

Introduzione

Tra la fine del ventesimo e l'inizio del ventunesimo secolo, le *joint venture* sono diventate parte di una prassi molto diffusa nel mercato, grazie alle loro caratteristiche atte a raggiungere un'ampia rosa di obiettivi dal punto di vista imprenditoriale. Seguendo l'ottica del processo di globalizzazione che caratterizza l'economia attuale, si può ritenere che il collegamento tra diversi settori sarà favorito sempre di più e dunque il ricorso alle *joint venture* seguirà un *trend* che non sembra ancora destinato a cambiare.

In un'epoca in cui la tecnologia e l'innovazione sono spesso alla base del successo delle imprese, chi opera nel mercato deve sfruttare strumenti flessibili per tenere il passo del sistema in evoluzione, così da soddisfare le esigenze della domanda in modo appropriato e occupare quelle posizioni di mercato che altrimenti non sarebbe in grado di raggiungere. In questi termini, la *joint venture* si presenta come mezzo perfetto, per via della sua flessibilità e del suo carattere poliedrico.

Il presente elaborato si propone quindi di approfondire le *joint venture* come strumento strategico di collaborazione, prima da un punto di vista teorico attraverso lo studio delle diverse forme di collaborazione tra imprese e in particolare dei diversi tipi di *joint venture* nonché delle questioni connesse alla loro realizzazione e gestione, poi da un punto di vista empirico con l'analisi di un caso specifico. Essendo infatti una pratica diffusa ma non convenzionale, nel senso che prevede lo sfruttamento di sinergie cooperative anziché di strategie competitive, ai fini della ricerca è risultato utile e soprattutto interessante comprendere quali elementi caratterizzino tale alleanza e quali ragioni la pongano in essere.

I primi due capitoli sono dedicati all'analisi della *joint venture*, con riguardo non solo alla natura ma anche alle caratteristiche, al processo di formazione e alle problematiche inerenti alla gestione. È opportuno fare presente che il panorama dottrinale in materia è molto vasto, in quanto riprende ricerche

provenienti sia dal campo economico-manageriale, che dal campo giuridico e giurisprudenziale. Si noter  talvolta la prevalenza di uno o dell'altro elemento, a seconda dell'argomento trattato nello specifico. Tuttavia, va sottolineato che non sempre i risultati degli studi si sono dimostrati concordi nelle rispettive definizioni dell'istituto e delle relative operazioni. Si   quindi ritenuto opportuno porre a confronto i diversi punti di vista rappresentati dagli studiosi della materia, nel tentativo – vano – di trovare una linea comune.

Andando pi  nello specifico, il secondo capitolo si differenzia dal primo in quanto, pur facendo parte dell'analisi teorica delle *joint venture*, tratta pi  che altro la prassi legata all'alleanza strategica e alle modalit  della sua gestione.   questa la parte pi  rilevante e significativa dal punto di vista manageriale e quindi dell'analisi delle problematiche preliminari e conseguenti alla costituzione della *joint venture*. Tutto ci  tenendo presente i concetti esplorati nel capitolo precedente, che andranno utilizzati come base per interpretare il contenuto dell'intero elaborato.

Infine, l'ultimo capitolo   dedicato all'analisi del caso intersettoriale Value Transformation Services, *joint venture* tra UBIS¹ e IBM. La selezione della partnership per lo studio non   avvenuta in modo casuale, ma   anzi stata dettata da diversi motivi. Prima di tutto si tratta di una *joint venture* basata sulla collaborazione tra due imprese che normalmente operano in settori completamente diversi. Ci  ha fatto s  che l'alleanza si caratterizzasse come centro di condivisione di competenze e risorse, capace di portare i servizi oggetto dell'accordo a un livello superiore per creare un prodotto nuovo per il mercato.

Ancora, essendo stata costituita in tempi recenti (fine 2014), si tratta di una fattispecie non ancora diffusamente analizzata.   stata perci  scelta anche al fine di affrontare un argomento nuovo e fuori dal comune. Infine, questo caso  

¹ Acronimo di "UniCredit Business Integrated Solutions", ci  "la sub-holding operativa per l'erogazione dei servizi strumentali del gruppo UniCredit sia in Italia che all'estero" (Nota integrativa del bilancio consolidato del Gruppo bancario, 2014).

stato selezionato per via della disponibilità di fonti dirette per raccogliere i dati utili all'analisi. La maggior parte del contenuto del capitolo terzo sarà infatti basato sul materiale acquisito in seguito a un'intervista al *General Manager Sales e Deputy CEO* di V-TServices, Massimo Schiattarella. L'incontro, avvenuto nel marzo 2015, è risultato essenziale per la stesura dell'elaborato in quanto il dott. Schiattarella, oltre a partecipare alla *governance* della *joint venture*, è anche l'ideatore del progetto NEWTON, di cui proprio Value Transformation Services è un risultato.

Capitolo 1

La natura della Joint Venture

1.1 Le diverse forme di alleanza strategica

Nel valutare i possibili comportamenti strategici di un'impresa si tende a pensare principalmente alla sua posizione concorrenziale all'interno del mercato, focalizzando l'attenzione sulla gestione dei rapporti competitivi con altri soggetti.

In realtà, tra le strategie di un'impresa va considerata anche un'ulteriore scelta, rappresentata dalla possibilità di sfruttare strategie collaborative, unitamente a quelle competitive, con l'obiettivo di massimizzare il valore economico in modo meno convenzionale. Questo tipo di opportunità ha acquistato un notevole valore soprattutto negli ultimi anni, in quanto gli effetti della globalizzazione dei diversi mercati hanno dato vita ad un ambiente in continua evoluzione, che non solo offre alle imprese nuove occasioni, ma le mette in condizione di poter intraprendere strade diverse.

Un'azienda può quindi scegliere se competere autonomamente in un determinato settore oppure allargare le sue vedute attraverso un'alleanza strategica con altre imprese, per sfruttare le sinergie prodotte dalle diverse competenze operative, siano esse tecniche o commerciali. L'alleanza si configurerà come un'unione di convenienza per entrambe le parti, ognuna delle quali avrà interesse per il successo dell'altra, mirando al superamento di limiti, operativi e non, attraverso la collaborazione (Bensimon, 2000; Alta direzione, 2003; Fontana e Caroli, 2013).

Aldilà dell'esistenza di motivi specifici alla base delle collaborazioni tra imprese, in questa sede verranno prima trattati i diversi tipi di alleanza e poi approfonditi i caratteri della joint venture.

Considerando particolari criteri, le alleanze si dividono in *tattiche* e *strategiche*, nel pieno rispetto dei significati di tali termini².

Le alleanze tattiche sono finalizzate alla risoluzione di problematiche contingenti, che si manifestano concretamente nella gestione operativa ma che influenzano in modo modesto, o per nulla, la strategia competitiva di ciascuna delle parti. Solitamente si tratta di collaborazioni a breve termine, che richiedono un impiego di risorse ridotto e un'integrazione di entità minima tra i sistemi organizzativi dei partner, essendo finalizzate alla soluzione di problemi contingenti, operativi o gestionali, di una o di entrambe le imprese. In sostanza, queste ultime trovano conveniente e utile collaborare reciprocamente al fine di risolvere problemi transitori, utilizzando le proprie esperienze e capacità, senza che tale alleanza possa rappresentare l'elemento costitutivo di una nuova strategia.

Le alleanze strategiche, invece, si basano su obiettivi di natura funzionale rispetto alle strategie delle singole imprese e hanno un impatto significativo sia sulla visione strategica che sulla gestione operativa di ognuna delle imprese partecipanti, soprattutto nel medio termine. Discostandosi ancora di più dalle alleanze tattiche, le strategiche richiedono un ingente uso di risorse, sia economiche che umane e un alto livello d'integrazione organizzativa; sono inoltre caratterizzate da una durata di medio-lungo termine in ragione degli obiettivi strategici condivisi e della necessità di un posizionamento adeguato nel mercato. Pertanto, un'alleanza strategica influenza in modo stabile e profondo l'evoluzione di un'impresa, incidendo non solo sulla sua strategia competitiva ma anche su gestione e crescita.

La classificazione appena descritta non può però considerarsi assoluta, in quanto non impedisce che le imprese, come spesso avviene nella prassi, si avviino ad un'alleanza di tipo tattico per poi passare ad una di tipo strategico. Infatti, le

² "Strategy is the overall plan for deploying resources to establish a favorable position. Tactic is a scheme for a specific maneuver." (Devetag, 2015)

alleanze tattiche offrono un approccio flessibile rispetto alle scelte future di un'impresa: esse consentono di partire da una collaborazione basata su questioni contingenti, dalla quale l'alleanza può eventualmente essere ampliata per arrivare a una forma consistente e duratura di integrazione tra le parti, avendone ovviamente valutato la convenienza in corso d'opera. In tali casi gli accordi possono essere considerati come una fase preliminare della collaborazione tra le imprese, che consente ai partecipanti di avvicinarsi e conoscersi, in vista di un impegno collaborativo più solido (Cotta Ramusino e Onetti, 2009; Fontana e Caroli, 2013).

Secondo quanto ritenuto da Fontana e Caroli (2013), sia le alleanze tattiche che quelle strategiche si manifestano in diversi modi.

Per quanto riguarda le prime, in genere consistono in azioni concernenti la gestione del processo produttivo, della clientela, oppure dello sviluppo dell'impresa da un punto di vista commerciale. Più in particolare, si tratta della gestione di specifici cicli operativi delle imprese, ai quali collaborano i dipendenti di ognuna delle aziende partecipanti. Tutto ciò avviene col fine di un proficuo ma temporaneo scambio di competenze, finalizzato alla gestione di singole operatività ma senza alcuna pretesa di obiettivi di medio o lungo termine dell'operazione, né progetti di condivisioni strategiche delle rispettive posizioni di mercato.

Per quanto riguarda le alleanze strategiche, il discorso è leggermente più complesso. Infatti, nelle loro varie sfaccettature, tali alleanze si sviluppano in tre modalità principali: accordi contrattuali di medio-lungo termine, consorzi e joint venture (Fontana e Caroli, 2013).

Con gli accordi contrattuali di medio-lungo termine, due o più imprese gestiscono attività utili per ognuna delle parti in modo congiunto, ripartendo benefici, costi e rischi collegati. La peculiarità della figura sta nel fatto che essa non implica la costituzione di un nuovo soggetto giuridico, preservando la piena autonomia dei partner rispetto alle attività escluse dall'oggetto del contratto (Cotta Ramusino e Onetti, 2009; Fontana e Caroli, 2013). Con gli accordi contrattuali

infatti ognuna delle parti resta vincolata agli accordi stessi come in qualunque altro contratto e procede con la sua attività rispettando le obbligazioni assunte, con le risorse che ha previsto come sufficienti o adeguate al perseguimento degli obiettivi e degli interessi con la sottoscrizione dell'accordo. Nella maggior parte dei casi, tali accordi si qualificano come vere e proprie *partnership*, nelle quali ognuna delle imprese partecipanti fornisce beni e servizi. In questo modo esse sfruttano le convenienze ed utilità derivate dal contratto, con un vantaggio di tipo produttivo, commerciale o anche organizzativo in relazione agli specifici interessi dedotti in contratto.

Invece, secondo l'articolo 2602 del codice civile, il consorzio si definisce come *“contratto mediante il quale più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese”*. Si parla quindi di una pluralità di soggetti che, dopo un apporto di capitale, si adoperano per raggiungere un vantaggio comune tramite la cooperazione. Tuttavia, è bene porre l'accento sulla distinzione tra il consorzio a rilevanza interna, il quale formalmente rientra nella categoria precedente di accordi contrattuali di cooperazione, e il consorzio a rilevanza esterna, il quale è invece considerato soggetto giuridico autonomo rispetto ai suoi partecipanti. (Abriani, 2011; Ferrara e Corsi, 2011; Sirena, 2011).

I consorzi rilevano in via generale per la necessità di condividere centri di spesa, al fine di ridurre i costi di acquisizione di materie prime o di strumenti di lavoro, come anche per definire le modalità di prestazione di servizi di interesse per determinate tipologie di aziende, tra loro simili e spesso anche concorrenti, che si convincono a condividere alcune tipologie di servizi (si pensi alla gestione di paghe e contributi, ai servizi generali o simili). Tali forme di collaborazione assumono in generale una rilevanza interna, nel senso che non acquisiscono un'autonoma soggettività giuridica se non come ordinario centro di imputazione di diritti diversamente dai consorzi a rilevanza esterna. Questi infatti assumono una piena soggettività rispetto ai terzi, anche se ne è esclusa la personalità giuridica in

senso tecnico come per le società di capitali, ed operano pertanto in piena autonomia e responsabilità patrimoniale autonoma rispetto ai consorziati.

Infine la *joint venture*, fulcro di questo elaborato, può essere definita come “*impresa congiunta, giuridicamente autonoma, nata nell’accordo fra due o più imprese indipendenti, che ne detengono congiuntamente la proprietà e mettono in comune risorse materiali e immateriali, al fine di svolgere attività economiche definite ma non occasionali e di raggiungere obiettivi comuni*” (Caroli e Fratocchi, 2000). Questa definizione potrebbe essere considerata limitativa rispetto al carattere poliedrico di tale alleanza strategica, pertanto l’argomento sarà sviluppato nei paragrafi successivi.

1.2 Origini della Joint Venture

Storicamente, le *joint venture* possono essere ricondotte alle compagnie di mercanti caratteristiche della prassi commerciale anglosassone nate nell’alto Medioevo. Queste prendevano il nome di “*unincorporated joint stock companies*” ed erano il principale mezzo utilizzato per la gestione del commercio d’oltremare tra l’Inghilterra e le Americhe. Il modello si è poi sviluppato nella seconda metà dell’Ottocento, principalmente grazie alla giurisprudenza formatasi negli Stati Uniti d’America, che ha definito le prime regole a esso applicabili in modo da distinguerlo dalla figura della *partnership*³. Sono stati definiti più chiaramente i contorni della figura tipica della *joint venture* per distinguerne i caratteri propri dalle altre figure di cooperazione tra imprese. Essa assume quindi, in quel periodo, le caratteristiche proprie di un’alleanza tipica, con piena autonomia contrattuale, organizzativa e patrimoniale, con propria ed autonoma responsabilità nel mercato e come riferimento diretto ed indipendente rispetto alle imprese che vi partecipano. In sostanza, viene riconosciuta alla *joint venture* la caratteristica della

³ La *joint venture* si distingue dalla *partnership* per via della “peculiarità dell’oggetto da perseguire con la “venture” in comune e alla natura dei partecipanti all’accordo, non persone fisiche ma corporation” (Schillaci, 1988).

corporation, cioè dell'autonomia patrimoniale e della soggettività giuridica di fronte ai terzi.

Venendo a epoche più recenti, la *joint venture* si è diffusa in modo più cospicuo nel primo dopoguerra, ma principalmente intorno agli anni Ottanta dello scorso secolo, grazie all'avvio definitivo del processo di globalizzazione dei mercati. Quest'ultimo ha favorito relazioni transnazionali e flussi di investimento, inaugurando l'allontanamento delle imprese dal paradigma di competizione e l'apertura verso i vantaggi offerti dalla collaborazione (Friedman e Kalmanoff, 1961; Vaccà, 1992; Alta Direzione, 2003; Ferrari e Montanari 2012). Da questo periodo in poi la *joint venture* assume sempre maggiore interesse per gli operatori, che fanno ricorso a tale forma di collaborazione sia per rafforzare le proprie posizioni di mercato sia per contenere costi di produzione e soprattutto di gestione, e quindi per ottenere vantaggi competitivi derivanti dal profittevole scambio di competenze e professionalità tra le imprese partecipanti.

Tale scenario in continua evoluzione ha radicato nelle aziende la consapevolezza che un'alleanza tra imprese garantisce un facile accesso a nuove risorse (Chesbrough, 2007), cosa che ha sicuramente contribuito alla diffusione delle *joint venture* fino ai giorni nostri.

1.3 Le caratteristiche della Joint Venture

Da un punto di vista semplicistico, la *joint venture* nasce nel momento in cui due o più imprese decidono di gestire un business comune utilizzando le loro capacità, risorse e punti di forza per un determinato lasso di tempo (Cotta Ramusino e Onetti, 2009; Ferrari e Montanari, 2012).

E' bene però ricordare che tale forma di alleanza è stata definita in innumerevoli modi, ponendo ogni volta l'accento su una sfumatura diversa.

Tuttavia, indipendentemente dal dettaglio messo più in luce, si possono trovare degli elementi ricorrenti tra una definizione e l'altra.

Prima di tutto, una *joint venture* presuppone una dichiarazione di volontà da parte delle imprese coinvolte, le quali devono formalmente riconoscere il rispettivo ruolo all'interno dell'alleanza strategica (Ferrari e Montanari, 2012).

E' poi molto rilevante l'evidenza di una comunione d'interessi tra i *coventurers*, legata sia allo svolgimento dell'attività oggetto della *joint venture* sia, in modo più generico, al successo dell'altro partner (Ferrari e Montanari, 2012; Bensimon, 2000). Ciò significa che deve sussistere tra le parti una convergenza nella determinazione degli scopi dell'alleanza, non necessariamente nella medesima strategia di mercato, ma è sufficiente una piena condivisione degli obiettivi a prescindere dagli interessi delle singole imprese partecipanti, che possono essere orientati anche a finalità diverse tra loro. Il vantaggio derivante dalla *joint venture* va quindi a favore di entrambe le imprese partecipanti, anche se per finalità diverse, ma è necessario che entrambe risultino soddisfatte dai risultati dell'accordo.

Il successo della *joint venture* è dunque legato strettamente ad un vantaggio per entrambe le parti, in modo che nessuna delle due possa trovarsi in una "*win-lose situation*", in cui una sola trae vantaggio dall'accordo, una volta terminato. Ciò avviene quando uno dei partner, senza rendersene conto, vede l'altro solo come una risorsa a breve termine per ridurre le proprie debolezze o dalla cui collaborazione trarre un vantaggio meramente commerciale.

Per ottenere i massimi benefici dalla *joint venture*, la controparte andrebbe invece considerata come una fonte di conoscenza e di opportunità strategicamente utili per ottenere un vantaggio competitivo. Nel momento in cui una delle parti, nel corso dell'accordo, si discosta da questo atteggiamento e non assimila in modo attivo le risorse messe a disposizione dalla controparte, al termine dell'alleanza rischierà di non ottenere alcun vantaggio, a differenza del

coventurer (Bensimon, 2000). Entrambi i partner, pertanto, devono partecipare attivamente al successo della *joint venture*, senza che uno di essi possa restare passivo attore della collaborazione.

Ancora, una *joint venture* è caratterizzata dall'integrazione delle risorse dei partner, in modo tale che l'attività possa trarre massimo beneficio da ciò che essi hanno da offrire. Si parla sia di risorse tangibili come capitale, personale ed elementi tecnici, che di risorse intangibili corrispondenti alle *skills* dei *coventurers*. Una condivisione di questo tipo permette non solo di utilizzare gli elementi per fini strettamente collegati all'alleanza, ma anche di far acquisire ad entrambe le parti nuove competenze beneficiando dalla reciproca condivisione (Bensimon, 2000; Alta Direzione, 2003; Cotta Ramusino e Onetti, 2009; Ferrari e Montanari, 2012).

Il quarto elemento caratteristico consiste nel mantenimento dell'autonomia dei partner da un duplice punto di vista: giuridico ed operativo. Infatti, qualunque sia il tipo di accordo, i singoli partner continuano la loro rispettiva attività, senza sostituirsi o essere sostituiti dalla *joint venture*, conservando ogni propria natura, struttura, organizzazione e quindi attività (Cotta Ramusino e Onetti, 2009; Ferrara e Corsi, 2011; Ferrari e Montanari, 2012).

Inoltre, i *coventurers* partecipano sempre in modo attivo al rapporto, contribuendo alla definizione della visione strategica della *joint venture*. Tale considerazione non esclude che una delle parti abbia un ruolo predominante nei confronti dell'altra, sempre però nel rispetto della posizione di quest'ultima (Ferrari e Montanari, 2012).

Non va tralasciato il fatto che tramite la *joint venture* ogni partner si impegna a partecipare alle spese, perdite e profitti dell'attività oggetto dell'alleanza. Ovviamente ciò significa anche che i rischi legati all'operazione saranno condivisi tra le parti sulla base degli accordi assunti. Tale elemento non va sottovalutato, poiché spesso è proprio uno dei motivi principali alla base di un'alleanza strategica di questo tipo (Abriani, 2011; Ferrari e Montanari, 2012).

Per concludere, nonostante questa caratteristica sia riconducibile solo alla *joint venture* di tipo societario⁴, la dottrina concorda sul fatto che questa alleanza sia caratterizzata dalla suddivisione delle quote detenute dai partner (Ferrari e Montanari,2012).

1.4 I tipi di Joint Venture

La *joint venture* è un'alleanza strategica caratterizzata da un alto grado di flessibilità e si presenta perciò come uno strumento adattabile al contesto in cui deve essere utilizzato, e quindi alle specifiche esigenze delle rispettive imprese partecipanti. Questa caratteristica consente agli accordi di questo tipo di essere classificati in particolari tipologie, ognuna basata su un elemento distintivo.

Dal punto di vista giuridico, la classificazione dipende dalla natura attribuita al cosiddetto *joint venture agreement*. Questo non è altro che l'accordo tra le parti, appartenente alla categoria dei contratti di collaborazione o anche associativi, che può assumere la forma di un semplice contratto collaborativo oppure di un vero e proprio contratto di società, normalmente in forma di società di capitali e quindi con propria personalità giuridica.

Quando ci troviamo di fronte ad normale contratto di collaborazione si parla appunto di *contractual joint venture*, ovvero di uno strumento contrattuale attraverso il quale due o più imprese regolano i rapporti della rispettiva collaborazione, stipulando uno specifico accordo associativo, finalizzato alla realizzazione di un obiettivo comune tramite lo *sharing* di risorse.

Tale accordo non prevede la costituzione di un nuovo ente autonomo rispetto alle parti e non è soggetto a particolari formalità burocratiche. Queste caratteristiche attribuiscono alla *joint venture* contrattuale una particolare

⁴ Vedi paragrafo 1.4

elasticità nella gestione operativa, ragion per cui è spesso preferita da gran parte delle società. Normalmente si utilizza per la realizzazione di opere o attività di carattere occasionale (e.g. appalti), che comportano un legame non troppo impegnativo tra due imprese, di durata breve o comunque commisurata alla durata dello specifico affare (obiettivo concreto della collaborazione). L'accordo verrà poi sciolto una volta raggiunto lo scopo posto a base del reciproco interesse e l'affare sarà concluso.

Dal momento che la *contractual joint venture* non implica la creazione di una nuova società, è previsto che una delle imprese contraenti sia titolare di un mandato di rappresentanza, così da gestire in modo più efficace i rapporti con la clientela (Lefebvre, 2006; Abriani, 2011; Ferrari e Montanari, 2012; Della Moretta, 2014). Esempi tipici in tal senso si trovano nelle Associazioni Temporanee di Imprese (ATI) o nei Raggruppamenti Temporanei di Imprese (RTI)⁵ cui spesso le imprese, anche di rilevanti dimensioni, fanno ricorso per partecipare ad appalti di opere pubbliche, più spesso di rilevanti dimensioni, in modo da rafforzare l'offerta per la realizzazione dell'opera o del servizio oggetto di appalto.

Invece, nel caso in cui la *joint venture* sia formata secondo un contratto societario, si parla di *joint venture corporation*. Essa si configura come una vera e propria società di capitali, assolutamente separata e autonoma rispetto ai *co-venturers*, che ha per oggetto l'esecuzione di un'attività di interesse comune tra i partner. Questi partecipano con le rispettive risorse alla sua organizzazione e gestione al fine del perseguimento degli obiettivi e delle finalità dedotti dall'accordo tra le parti. La nuova struttura societaria viene controllata dai partner

⁵ Il Raggruppamento Temporaneo di Imprese (anche Associazione Temporanea di Imprese) è specificamente previsto nel d.lgs. n. 163/2006, Codice dei contratti pubblici, che all'art. 34, c. 1, lett. d) consente la partecipazione a gare di appalto ai "raggruppamenti temporanei di concorrenti, costituiti dai soggetti di cui alle lettere a), b) e c), i quali, prima della presentazione dell'offerta, abbiano conferito mandato collettivo speciale con rappresentanza ad uno di essi, qualificato mandatario, il quale esprime l'offerta in nome e per conto proprio e dei mandanti;"

attraverso la costituzione dei normali organi di gestione e controllo della società con le regole statutarie definite in base agli accordi di cooperazione, per consentire una corretta formazione della volontà dei soci da esprimere nell'assemblea. In questo caso, a differenza della *joint venture* contrattuale, la durata della collaborazione può non essere limitata nel tempo ed anche se fosse caratterizzata dall'esigenza della gestione di uno specifico affare, il termine di quest'ultimo non determinerebbe necessariamente la cessazione della società, a meno che ciò non sia previsto dalla volontà dei soci.

In sostanza, mentre nella *joint venture* contrattuale il vincolo con l'affare da gestire è particolarmente stretto, tanto da determinarne sia la sua nascita che la sua cessazione, nella *joint venture* societaria (o *corporation*) il rapporto tra le imprese può anche essere concepito come illimitato. Infatti, generalmente questa non è limitata alla realizzazione di un'opera occasionale, ma piuttosto è finalizzata all'esercizio di una vera e propria attività di impresa, il cui termine non è definito dal compimento di un solo affare, ma dalla esclusiva volontà dei soci di continuare o meno nella collaborazione.

In conclusione, secondo questo primo criterio di classificazione, la *joint venture* si caratterizza come un vero e proprio contratto di collaborazione tra imprese della specie dei contratti associativi, le cui regole sono tutte stabilite tra i partecipanti nello specifico accordo, il quale può assumere rispettivamente la forma:

- a) di un accordo associativo temporaneo, solitamente legato alla gestione ed esecuzione di un unico affare la cui conclusione fa cessare anche l'accordo associativo (*contractual joint venture*);
- b) di una vera e propria società di capitali, la cui finalità e durata prescindono normalmente dal compimento e dalla gestione di uno specifico affare, mirando invece a organizzare attività di comune interesse per il perseguimento di obiettivi collettivi, utili alla strategia competitiva, non necessariamente condivisa, degli stessi partecipanti (*joint venture corporation*).

La distinzione appena descritta può essere considerata la principale, o comunque quella più rilevante per questo elaborato, che nei prossimi capitoli si concentrerà sulle *joint venture* di tipo societario. Nonostante ciò, è bene illustrare altre tipologie di *joint venture* particolarmente rilevanti.

Prendendo in considerazione la situazione politica e legislativa del Paese in cui si costituisce una *joint venture*, essa assume un carattere *volontario*, nel momento in cui il paese favorisce o comunque riconosce l'autonomia privata dei soggetti giuridici, mentre ne assume uno *necessario*, quando essa è l'unico strumento che permette agli investitori stranieri di operare nel determinato Paese, ad esempio unitamente ad un *partner* locale (Abriani, 2011).

Un'altra tipologia si identifica in base all'oggetto dell'accordo tra i *co-venturers*: la *joint venture* è *operativa* se prevede la nascita di un accordo tra le parti finalizzato alla realizzazione di attività particolari o di obiettivi altrimenti non raggiungibili autonomamente dalle singole imprese; la *joint venture* è *strumentale* se è basata sulla stipulazione di un contratto con terzi, che necessita della cooperazione di più imprese per realizzare un affare specifico o di natura occasionale.

Da notare che il primo tipo corrisponde a una *joint venture corporation* e il secondo a una *contractual joint venture*. Tuttavia tra le due classificazioni permane la differenza determinata dall'elemento discriminante tra le due tipologie, rinvenibili nell'oggetto dell'accordo (*strumentali* e *operative*) e nella sua natura giuridica (*corporation* e *contractual*). (Caroli e Fratocchi, 2000; Abriani, 2011; Ferrari e Montanari, 2012).

In base alla strategia dei uno dei *co-venturer*, la *joint venture* si classifica in *verticale*, *orizzontale* e *conglomerale*. Nel primo caso la *joint venture* amplia il processo produttivo dell'impresa attraverso un'estensione a monte o a valle, in modo tale da integrare la fase di fornitura di risorse o di distribuzione del

prodotto. La *joint venture* orizzontale è finalizzata ad ampliare il raggio d'azione dell'impresa, per esempio rispetto ai prodotti o ai mercati, rimanendo però nello stesso settore. Infine, la *joint venture* conglomerale si configura come uno strumento per realizzare la diversificazione dell'impresa, attraverso l'espansione dell'attività in diversi *business* correlati rispetto a quello *core*. Quindi, considerando questi elementi, la *joint venture* può essere vista come vero e proprio mezzo per attuare strategie di sviluppo dell'impresa. In particolare, essa risulta particolarmente efficace in questo senso nel momento in cui il processo di sviluppo sarebbe impossibile da attuare senza l'acquisizione di specifiche competenze, le quali vengono in tal modo reperite nel *partner* prescelto, riuscendo così anche a ridurre i costi collegati (Caroli e Fratocchi, 2000; Ferrari e Montanari, 2012).

Rimanendo nell'ambito dell'attività delle imprese, le *joint venture* possono distinguersi anche tra quelle che producono lo stesso bene o servizio delle parti e quelle che ne producono uno differente (Caroli e Fratocchi, 2000). Questa tipologia non è altro che un aspetto particolare della classificazione precedente, in quanto l'introduzione di un nuovo prodotto nel mercato tramite la *joint venture* non è altro che una decisione mirata allo sviluppo delle imprese coinvolte nell'accordo.

Ancora, si può parlare di *joint venture di primo grado*, quando questa è caratterizzata dalla collaborazione di più soggetti in modo individuale, e di *joint venture di secondo grado*, quando le singole parti dell'accordo sono in realtà dei veri e propri raggruppamenti di imprese, i quali partecipano come partner unico. Tale situazione ricorre spesso quando a collaborare sono imprese di piccole o medie dimensioni, che soltanto unendosi sotto forma di unico soggetto possono raggiungere una dimensione adeguata per la gestione dell'affare di interesse.

Con riferimento alla prevalenza di un partner nella gestione della *joint venture*, si parla di *dominant* e *shared joint venture*. Così come si può desumere dalla denominazione, il primo tipo prevede che una delle parti prevalga rispetto alle altre nelle scelte relative non solo alla gestione ma anche alla strategia, mentre

il secondo è caratterizzato da una partecipazione egualitaria di tutti i partner nel management della *joint venture*.

Considerando invece l'*equity capital* posseduto dai partner, si parla di *joint venture non paritetiche* quando questo non è diviso in ugual percentuale tra le parti e di *joint venture paritetiche* nel caso in cui il capitale sia diviso equamente. Spesso, un accordo non paritetico si sceglie per soddisfare esigenze relative al controllo della società e garantire un'efficace gestione tramite una *governance* ben definita. Infatti, normalmente il partner che possiede la percentuale maggiore di *equity* è quello che incide di più sul *management* e sulla complessiva gestione della *joint venture*.

Per finire, una distinzione molto importante è quella tra *joint venture nazionali*, i cui partner hanno appunto la stessa nazionalità e quindi sono soggetti alla stesso ordinamento ed alle medesime tradizioni culturali, e *joint venture internazionali*, le cui parti appartengono a due o più Paesi. Nel secondo caso la situazione è ovviamente più complessa, prima di tutto da un punto di vista burocratico e legale, ma anche da un punto di vista culturale.

Infatti, considerando che ogni paese ha un sistema legislativo particolare, soprattutto per quanto riguarda il diritto societario, un primo problema da risolvere riguarderà sicuramente l'individuazione dell'ordinamento giuridico da applicare ai fini del perseguimento dei rispettivi interessi delle parti. Ciò con particolare riguardo non solo alla struttura e *governance* della società, ma anche ai profili tributari e contabili, i quali influiscono sulle scelte strategiche dei partner.

Per quanto riguarda l'aspetto culturale, si tratta di allineare le rispettive tradizioni ai fini di un'equilibrata operatività della *joint venture*. È essenziale, pertanto, che le parti considerino questo aspetto in fase di progettazione della collaborazione, nel corso dei necessari contatti preliminari. Tale aspetto è forse quello che influisce maggiormente sulla stabilità dei rapporti tra i partecipanti e quindi sull'efficacia della *joint venture*; è proprio dalla reciproca considerazione

delle esperienze culturali dei partner che si fonda il loro rapporto fiduciario, elemento che sorregge l'intero accordo (Caroli e Fratocchi, 2000; Ferrari e Montanari, 2012).

Capitolo 2

Formazione della *joint venture*

2.1 Analisi preliminare del contesto di operatività

La progettazione di una *joint venture* non può prescindere dalla considerazione preliminare di alcuni elementi. È infatti necessaria una preventiva valutazione delle condizioni di base per la definizione di un'alleanza strategica, per valutare se si sta impostando la strategia più adatta, sia per le caratteristiche del settore di operatività sia per gli obiettivi e le necessità dell'impresa. Non può infine essere trascurata una valutazione puntuale sulle caratteristiche e sulla tipologia dell'ipotetico partner con il quale si dovranno condividere le sorti dell'operazione.

2.1.1 *Analisi del settore*

Le *joint venture* hanno il potenziale, se gestite in modo corretto, di cambiare l'intera struttura del settore all'interno del quale operano, riuscendo a raggiungere vantaggi competitivi a scapito dei concorrenti. Alla luce di ciò, è estremamente importante valutare preliminarmente – e tale capacità deve sussistere nei manager delle imprese che intendono perseguire tale strategia – se e quando il settore di riferimento è predisposto ad accogliere una *joint venture*, piuttosto che un altro strumento strategico: si tratta infatti di capire e valutare se in alternativa alla *joint venture* siano individuabili altre strategie di collaborazione, eventualmente anche tra quelle per cui la *joint venture* è esclusa (Harrigan, 1988).

A questo proposito, K.R. Harrigan (1988) ha individuato una serie di elementi che sarebbe opportuno valutare nel momento in cui un'impresa deve definire la migliore strategia competitiva da utilizzare.

Come è facilmente intuibile, è sicuramente necessario prendere in considerazione la domanda che caratterizza il settore. Essa, infatti, è un indicatore

dell'attrattività nel mercato in cui si opera o si intende operare con la *joint venture* e della durevolezza di tale attrattività. Nei casi in cui il livello di quest'ultima è basso, ovviamente aumenta il rischio legato un'attività nello specifico settore e di conseguenza diventa meno conveniente perseguire progetti di *joint venture* societarie, a favore invece di *joint venture* contrattuali o altre tipologie di accordi di collaborazione tra le imprese.

Infatti, le prime prevedono la nascita di un nuovo ed autonomo ente, cui consegue la condivisione di capitale tra i partner. Qualora una scelta di questo tipo non sia più adeguata alle mutate condizioni di mercato, diventerebbe più complicato risolvere il rapporto rispetto a come sarebbe con gli altri tipi di collaborazione prima citati, dovendo procedere allo scioglimento della società con la conseguente fase di liquidazione. Quindi le *corporated joint venture* diventano preferibili come tipo di alleanza strategica nei casi in cui è possibile formulare previsioni sufficientemente attendibili sulla futura evoluzione della domanda. In questo modo potrebbero essere utilizzate in modo efficace per risolvere problemi legati alla sovraccapacità produttiva del settore, per esempio facilitando l'uscita di un'impresa.

Un altro elemento da considerare è il carattere della competitività che caratterizza il settore, in relazione all'importanza strategica che l'impresa attribuisce all'attività considerata. Tale rapporto è perfettamente spiegato dalla seguente matrice:

	High strategic importance	Low strategic importance
Volatile competitive environment	Spider's web of cooperative agreements between firm and horizontal and vertical players	No interfirm cooperation
Stable competitive environment	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Acquisitions ◆ Joint ventures 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Cooperative agreements ◆ Will accept minority investments from outsiders

(Harrigan, 1988)

Tale schema dimostra che più la competitività del settore è volatile, meno le imprese sono avvantaggiate dalla realizzazione di *joint venture* societarie, rispetto ad accordi di collaborazione di tipo *non-equity* o al semplice mantenimento dell'autonomia operativa.

Il discorso si basa principalmente sul concetto di volatilità della competizione. Secondo Porter (1980), un settore è caratterizzato da una competizione volatile nel momento in cui le imprese preferiscono sfruttare punti di forza che gli permettono di ridurre i prezzi, piuttosto che altri basati su diversi tipi di vantaggi competitivi. Un ambiente di questo genere può facilmente distruggere la possibilità per un'impresa di raggiungere idonei livelli di profittabilità. Di conseguenza, sarà preferibile puntare sulla totale assenza di cooperazione con altre imprese (caso di bassa importanza strategica dell'attività) oppure sulla definizione di una rete collaborativa tra diverse imprese, ma senza la creazione di un nuovo ente societario (caso di alta importanza strategica dell'attività), proprio per evitare di incorrere nei rischi legati alla complessità dello scioglimento di una *corporated joint venture* in caso di necessità (Harrigan, 1988).

È bene aggiungere che spesso i settori caratterizzati da una competizione volatile sono quelli frammentati⁶, in quanto non permettono ai soggetti che vi operano di catturare la percentuale del mercato necessaria per imporre all'intero settore i propri standard tecnologici (Harrigan, 1988). Ciò significa che la scelta sul tipo di accordo di cooperazione dovrà dirigersi su altre forme, diverse dalla *joint venture*.

Considerando tali elementi, sarà quindi opportuno costituire una *joint venture* solo nell'ipotesi in cui si sia potuta verificare una certa stabilità del mercato *target* dell'operazione, dal punto di vista della concorrenza e del relativo livello di competitività.

⁶ "A fragmented industry is an industry in which no firm has a significant market share and can strongly influence the industry outcome. [...] The essential notion that makes these industries a unique environment in which to compete is the absence of market leaders with the power to shape industry events." (Porter, 1980)

Un ulteriore fattore da tenere in conto è l'elemento prevalente nel settore di attività, tra capitale e risorse umane. Nel caso di un settore *capital-intensive*, si propende all'uso delle *equity joint venture*, piuttosto che di altre strategie cooperative. Infatti, le tecnologie industriali caratterizzate da una componente personale minore rispetto al capitale, consentono una gestione e un controllo dello *sharing* di *know-how* più efficaci. Diversamente, sarà più difficile adottare lo schema della *joint venture* nelle imprese di natura *labour intensive*, dove il rischio legato al trasferimento di conoscenze è più alto che nelle altre per via della maggiore facilità di fuga, anche involontaria, di informazioni. Tale situazione sarebbe infatti svantaggiosa in termini di concorrenza, rappresentando una *disclosure* di processi e *know how* riservati (Harrigan, 1988). Per quest'ultima categoria d'impresa la cultura aziendale ha quindi un peso maggiore rispetto a una situazione *capital intensive*, e pertanto appare maggiormente esposta allo scambio di informazioni ed al confronto tra gli operatori.

Del resto, va anche considerato che l'aspetto dello scambio di cultura e conoscenze aziendali dei partner può risultare funzionale alla buona riuscita della *joint venture* societaria, ed è quindi opportuno valutare – tra gli altri aspetti - la capacità di adattamento delle parti e la loro abilità di integrazione con nuovi e diversi profili culturali. Solo quando una valutazione in questi termini riesce a dare esito positivo si può preferire lo strumento della collaborazione in forma societaria. Qualora invece tale verifica risulti negativa e le parti dimostrino una scarsa attitudine alle relazioni con altre culture aziendali, si dovrebbe allora propendere all'esclusione di una collaborazione così impegnativa.

Per ultimo, ma non meno importante, prima di procedere all'attuazione di un'alleanza strategica come la *joint venture*, è necessario tenere in considerazione che col passare del tempo la strategia dovrà sicuramente essere adattata alle mutate condizioni del mercato. E' per questo che K. R. Harrigan (1988) sottolinea con grande enfasi il fatto che la *joint venture* non è altro che una strategia transitoria: essa, così come le altre strategie collaborative, può essere usata per

entrare, uscire, riposizionarsi nel mercato e per altri numerosi fini; tuttavia deve essere rimodellata in base alle mutevoli caratteristiche dell'economia in cui l'impresa opera per produrre i risultati desiderati.

Secondo quanto appena detto, si può desumere che ci siano particolari situazioni, nell'ambito dell'evoluzione del mercato, in cui sia più opportuno scegliere di attuare una *joint venture*, piuttosto che una diversa strategia. L'autrice sottolinea infatti che questo tipo di cooperazione si diffonde soprattutto quando un settore cresce lentamente e regolarmente nel corso del tempo. Ciò avviene perché è sempre più difficile per le aziende sopravvivere autonomamente all'interno di un mercato caratterizzato da una concorrenza in crescita e in cui le attività si sviluppano in modo graduale, diventando più rischiose e costose. Tali sono le situazioni in cui alle aziende conviene collaborare e quindi in cui le *joint venture* sono più diffuse.

L'industria siderurgica è un esempio lampante del carattere transitorio delle strategie cooperative. Nei suoi primi anni di sviluppo, diverse imprese del campo formarono *joint venture* collaborando in direzione verticale, in modo tale da raggiungere alti livelli di efficienza e *saving* tramite la gestione autonoma delle materie prime. Col passare del tempo, le fonti esterne di risorse divennero più economiche, portando a una ridefinizione delle *joint venture* esistenti. Queste ultime furono talvolta sciolte e talvolta mantenute in vita fino a che non rappresentarono barriere all'uscita. Negli anni '80 iniziò poi un trend caratterizzato dalla realizzazione di *joint venture* costruite su una dimensione orizzontale tra le imprese, cambiando ancora una volta il tipo di strategia dominante (Harrigan, 1988).

2.1.2 Analisi degli obiettivi e delle necessità

La *joint venture* è uno strumento attraverso il quale realizzare efficaci sinergie con i partner per raggiungere innumerevoli vantaggi nell'attività di una

società. Attraverso la combinazione di capacità e risorse che le parti offrono, l'alleanza strategica permette a chi la porta avanti di conseguire determinati obiettivi, altrimenti più difficili o anche impossibili da realizzare, sia in termini pratici sia di costo. È per questo motivo che, nel momento in cui una società si trova di fronte alla scelta della strategia da attuare, è opportuno analizzare preventivamente le sue necessità. Infatti la *joint venture*, rispetto ad altri tipi di collaborazione tra imprese, è particolarmente predisposta al raggiungimento di alcuni specifici obiettivi, i quali pertanto caratterizzano la sua ragion d'essere nel mercato.

I motivi che portano alla formazione di tale alleanza strategica, ovvero le necessità e i fini alla base della *joint venture*, sono oggetto di un'ampia analisi e discussione in dottrina. I risultati ottenuti dagli studi del settore hanno perciò permesso di identificare alcuni obiettivi e vantaggi principali.

Considerando il filone di pensiero che vede le radici della formazione delle *joint venture* nel comportamento strategico delle società, si può partire dall'analisi eseguita da K. R. Harrigan (1986). Secondo la Professoressa della Columbia Business School è possibile dividere i vantaggi derivanti da una *joint venture* in tre gruppi:

1. *Vantaggi interni*: legati principalmente alle capacità, alle risorse e alla conoscenza che caratterizzano i partner.
2. *Vantaggi competitivi*: legati al rafforzamento della posizione all'interno del settore di riferimento.
3. *Vantaggi strategici*: legati al miglioramento della posizione strategica, o all'attuazione di nuove strategie.

Per quanto riguarda i primi, si parla di vantaggi interni quando ci si riferisce, prima di tutto, alla condivisione di competenze e risorse tra i partner.

Come già rilevato in precedenza, attraverso una *joint venture* è possibile acquisire informazioni e capacità che in altro modo sarebbero ottenibili solo ad un costo elevato e talvolta anche in tempi più lunghi. In questi casi non ci si riferisce solo a *know-how* e risorse intangibili, ma anche a concrete tecnologie che richiederebbero l'impiego di ingenti investimenti per essere procurate senza l'aiuto di un partner. Negli stessi termini, questo tipo di alleanza strategica dà la possibilità alle parti di mettere insieme ingenti capitali, favorendo l'attività delle piccole imprese che altrimenti non riuscirebbero a raggiungere alti livelli di efficienza. Altro vantaggio interno che non può non essere menzionato è sicuramente la ripartizione dei costi e dei rischi derivanti dalla *partnership*, la quale viene usata per ridurre le incertezze legate all'esercizio della società, così come per politiche di *cost saving*.

I vantaggi competitivi perseguibili tramite le *joint venture* consistono invece nelle possibilità di miglioramento e rafforzamento delle posizioni competitive attuali e di conseguenza in "*armi concorrenziali efficaci*" (Ferrari e Montanari, 2012). Infatti, essendo perseguite in un'ottica di lungo periodo, le *joint venture* possono talvolta prendere il posto di strategie più aggressive e sconvenienti come le *price war*, funzionando da calmiera per la concorrenza dell'intero settore e garantendo stabilità almeno per un determinato lasso di tempo. Ancora, possono essere utilizzate per introdurre l'esperienza di settori ormai maturi in altri che invece sono ancora in via di sviluppo. In questo modo è possibile accelerare il processo evolutivo delle società e quindi dare le basi per un ipotetico vantaggio competitivo e favorire l'innovazione nei mercati. Infine, le *joint venture* forniscono i mezzi opportuni per porre fine a situazioni di sovraccapacità produttiva del mercato, attraverso una razionalizzazione dei settori maturi tramite l'assorbimento di aziende.

Per finire, i vantaggi strategici sono quelli che permettono di creare e sfruttare sinergie, generando benefici sia per i partner che per la nuova società. Essendo legati al miglioramento della posizione strategica della società, consentono per esempio di entrare in nuovi mercati favorendo la diversificazione

dei prodotti, ma anche di razionalizzare gli investimenti e trasferire capacità e tecnologie (Harrigan, 1986).

Proseguendo con la stessa corrente di pensiero, è opportuno citare Hamel (1991), il quale si focalizza sull'obiettivo di ottenere nuova conoscenza tacita tramite le *joint venture*, che vengono quindi identificate semplicemente come strumento per acquisire capacità strategiche dai partner. Ciò porterebbe quindi all'internalizzazione di nuove competenze, in modo da danneggiare la posizione competitiva della concorrenza (ma talvolta anche dello stesso partner), o in modo da rafforzare la propria.

Passando a un diverso punto di vista, le *joint venture* nascono anche perché permettono di “*perseguire obiettivi strategici collettivi, mantenendo un'entità autonoma al livello corporate*” (Ferrari e Montanari, 2012). Tale assunto si basa sulla prospettiva dell'interdipendenza organizzativa che, secondo tale punto di vista, sussisterebbe anche in assenza di un'alleanza strategica. Essa sarebbe infatti generata da un bisogno reciproco di gestire i rapporti esistenti tra le società, per cui una *joint venture* verrebbe costituita prettamente per coordinare in modo ottimale l'interdipendenza tra i partner e sfruttare in modo efficiente la complementarità tra le rispettive risorse.

Un ultimo filone di pensiero si basa invece sulla minimizzazione dei costi di transazione. Ferrari e Montanari (2012) citano Williamson nello specificare che le *joint venture* sono un tipo di struttura organizzativa ibrida perfetta per ridurre al minimo i costi legati alle transazioni tra due o più imprese, in quanto si tratta di alleanze particolarmente elastiche. Infatti, le *joint venture* rendono più sicuro per le imprese il trasferimento di conoscenze con eventuali partner, in quanto garantiscono la sicurezza che queste vengano ripagate in modo opportuno, ma anche adoperate debitamente. Ovviamente anche il trasferimento di risorse intangibili è considerato come una transazione e di conseguenza le società saranno interessate a minimizzare anche i costi legati a tali processi (Kogut, 1988).

Alla luce delle diverse posizioni presenti nel panorama dottrinale relativo alle *joint venture*, i motivi principali alla base della formazione di tali alleanze strategiche possono quindi essere elencati come segue:

1. Accesso a nuovi mercati: attraverso la *joint venture* si riducono sia i rischi dell'entrata in un nuovo mercato, che i tempi di accesso; lo strumento si rivela particolarmente utile quando i nuovi mercati a cui si vuole accedere sono stranieri (Harrigan, 1986; Inkpen, 2000; del Mar Benavides Espinosa e Mohedano Suanes, 2011; Ferrari Montanari, 2012);
2. Pressioni governative: talvolta le imprese sono portate a formare *joint venture* in funzione di determinate norme che caratterizzano il panorama legislativo di un paese; in determinate situazioni sono addirittura l'unico strumento attraverso il quale si può collaborare con una società straniera (Inkpen, 2000; Ferrari e Montanari, 2012);
3. Condivisione dei rischi: i progetti di grandi dimensioni che possono essere realizzati tramite la collaborazione tra imprese comportano sicuramente anche grandi rischi, i quali possono quindi essere ridotti non sostenendoli in modo autonomo, ma condividendoli con uno o più partner (Harrigan, 1986; Harrigan, 1988; Inkpen, 2000; Ferrari e Montanari 2012);
4. Perseguimento di obiettivi comuni, altrimenti non perseguibili da una impresa autonomamente: come più volte sottolineato, la *joint venture* si presenta come una grande opportunità per le piccole e medie imprese, le quali autonomamente non riuscirebbero a conseguire particolari vantaggi o a raggiungere determinati obiettivi; al contrario, tramite tali alleanze strategiche hanno la possibilità di realizzare economie di scala, di scopo, *cost efficiency*, ecc. (Ferrari e Montanari, 2012);
5. Reperimento di risorse necessarie: si parla sia di risorse tangibili che intangibili; utili in particolar modo nel momento in cui la società necessita

di una risorsa il cui mercato caratteristico è un monopolio (Harrigan, 1986; Inkpen, 2000; del Mar Benavides Espinosa e Mohedano Suanes, 2011; Ferrari e Montanari, 2012);

6. Accesso ai risultati di *Research and Development* di altre società e al loro *know-how* in modo tale da non dover sostenere gli stessi costi; particolarmente utile per le imprese nei paesi in via di sviluppo che possono così essere agevolati e velocizzare il loro processo evolutivo (Inkpen, 2000; Ferrari e Montanari, 2012);
7. Divisione delle competenze: spesso i processi produttivi richiedono diverse specifiche competenze difficili da riscontrare in una singola società; in questi casi si potrebbe quindi utilizzare la *joint venture* per creare un processo di *outsourcing* gestito internamente e quindi raggiungere un maggior grado di efficienza e *saving*, rispetto al caso in cui alcune fasi del processo produttivo vengono delegate a imprese esterne (del Mar Benavides Espinosa e Mohedano Suanes, 2011; Ferrari e Montanari, 2012).

Si può quindi concludere che, nel momento in cui il management di una società dovrà scegliere una strategia, verrà scelta la *joint venture* nel caso in cui i suoi obiettivi coincidano con quelli appena illustrati.

2.2 Il processo costitutivo

Una volta confermato che la *joint venture* sia la decisione migliore per il futuro della società, si può avviare il vero e proprio processo costitutivo. Questo è caratterizzato da diverse fasi, alcune delle quali più delicate rispetto alle altre, in quanto potrebbero minare più facilmente la stabilità dell'alleanza strategica. Ovviamente non è possibile fare un discorso universale dato che ogni accordo ha le sue peculiarità, così come i partner che lo stipulano. Nonostante questo, si possono

comunque individuare degli elementi principali da tenere sotto controllo durante il processo di formazione di una *joint venture*, in modo tale da prevenire futuri problemi e garantire un equilibrio stabile.

Fase 1: la selezione del partner

Il processo di selezione di un potenziale partner con cui formare una *joint venture* è un momento di fondamentale importanza, in quanto la compatibilità tra le parti fornisce la chiave per un'alleanza di successo, influenzando sia i risultati collettivi che individuali che le imprese potrebbero raggiungere (Yan e Luo, 2001). Infatti, una società dovrebbe ricercare nei possibili partner quelle caratteristiche che garantiscono la realizzazione di obiettivi sia di lungo che di breve termine, ma soprattutto quelle legate, da una parte, agli aspetti più concreti della società scelta (conoscenze, risorse, fini, ecc.) e dall'altra alle vere e proprie intenzioni di quest'ultima, concretizzate nell'atteggiamento del management in relazione all'operazione (Bianchi, 2009).

Partendo da un'analisi delle caratteristiche "statiche" dei partner, è opportuno individuare e studiare i loro aspetti finanziari, strategici, organizzativi e culturali (Yan e Luo, 1991).

Per quanto concerne i caratteri finanziari, essi riguardano principalmente la disponibilità di capitale del partner. Dato che il capitale può essere di proprietà, oppure ottenuto tramite finanziamenti, sarà soprattutto in quest'ultimo caso che si dovrà fare attenzione ai rapporti che il potenziale partner ha con gli intermediari finanziari. Inoltre, è bene analizzare il modo in cui questo affronta la gestione dei rischi derivanti dagli investimenti, in modo tale da capire se i metodi utilizzati sono compatibili con il progetto di *joint venture* che si ha in mente, o se la società sarebbe effettivamente in grado di porre in essere quelli più opportuni per la situazione (Yan e Luo, 1991; Ferrari e Montanari, 2012).

Gli aspetti strategici da valutare nel momento in cui si considera un partner sono molteplici. Prima di tutto va stabilito il potere che la società ha nel mercato e quanto questo sia essenziale per la riuscita non solo dell'accordo, ma anche dell'attività oggetto della *joint venture*. Questo elemento infatti è spesso la base per uno sviluppo ottimale dell'operazione, fornendo alla nuova e autonoma entità la possibilità di sfruttare canali già esistenti all'interno del settore, poiché già costruiti da uno dei partner. Si parla per esempio di reti di distribuzione oppure di grandi infrastrutture da poter utilizzare per ottenere economie di scala il più velocemente possibile.

Ancora, considerando che la stabilità di una *joint venture* è spesso data dalle sinergie create tra le parti, è utile valutare le capacità di acquisizione e integrazione di informazioni e conoscenze, che dovranno poi essere adattate a quelle esistenti. Infatti, l'abilità della società di elaborare e applicare il nuovo *know-how* acquisito tramite la partnership influisce direttamente sulla profittabilità dell'attività, in quanto questa, per arrivare al successo, necessita di un rapporto armonioso tra le parti, che quindi dovranno lavorare all'unisono.

Per finire, con la finalità di comprendere se l'accordo darà vita ad un processo di *cost saving*, *best practice*, di formazione di economie di scopo e/o di scala e quindi in generale ad un alto e più conveniente livello di efficienza, bisogna considerare i rapporti esistenti o potenziali tra i prodotti dei partner (Yan e Luo, 1991).

Gli aspetti organizzativi da analizzare riguardano diversi elementi. Sicuramente l'esperienza della società rappresenta un punto nevralgico della valutazione, in quanto permette di comprendere quali sono le competenze della società, ma anche le modalità in cui essa gestisce rapporti di collaborazione con altre imprese. È un elemento utile soprattutto se si mira alla creazione di un'*international joint venture* e quindi alla collaborazione con una società straniera, cosa che implica l'incontro tra realtà culturali differenti, su un piano geografico ma soprattutto aziendale. In questi termini ci si riferisce anche a

eventuali collaborazioni precedenti con il partner, i cui esiti saranno sicuramente indicativi delle relazioni che si verrebbero a costruire tramite la *joint venture*.

Ovviamente anche le dimensioni della società classificata come probabile partner sono importanti. Infatti, in genere sono le imprese più piccole quelle che danno più attenzione alla partnership da un punto di vista strategico e gestionale, rispetto a quelle grandi che invece potrebbero considerare il progetto come marginale rispetto alla loro attività principale. Ma oltre a questo dettaglio, l'analisi delle dimensioni del partner è essenziale per via della loro stretta correlazione con le possibilità di innovazione, posizionamento nel mercato, economie di scala e così via.

Infine, sarebbe opportuno capire se il partner è consapevole dei suoi punti deboli e dei suoi punti forti, così da facilitare la gestione della partnership e velocizzare la definizione dei ruoli delle società dal punto di vista operativo (Yan e Luo, 1991; Ferrari e Montanari, 2012).

Ultima, anche se probabilmente la più importante, è l'analisi della cultura del partner. Questa permette di capire in anticipo se la collaborazione può avere possibilità di successo, perché in genere definisce la predisposizione alla condivisione e collaborazione di una società. Parlando di cultura, ci si riferisce sia a quella nazionale, che a quella aziendale. Ovviamente la valutazione della prima si rivela utile solo nei casi di *joint venture* internazionali, mentre la seconda in qualsiasi progetto. Molti autori pongono l'accento sulla rilevanza della cultura aziendale in una *joint venture*, poiché è spesso alla base dei conflitti meno risolvibili che sorgono durante la sua vita. Passando a un punto di vista concreto, due culture simili avranno, in linea di massima, possibilità maggiori di tutelare l'equilibrio della partnership, ma da un altro lato porteranno a una minore condivisione di elementi tra le parti, in quanto queste ultime avranno caratteristiche organizzative e comportamentali omogenee.

Oltre alle caratteristiche statiche, è bene considerare anche il carattere dinamico ed elastico di una *joint venture*, per cui la scelta del partner si deve basare sicuramente sugli aspetti operativi legati all'attività del nuovo soggetto giuridico.

In questi termini bisognerà analizzare, per prima, la compatibilità tra gli obiettivi dei partner, poiché la loro relazione potrebbe generare, da una parte, un alto livello di cooperazione e, dall'altra, numerosi conflitti dettati dal carattere opportunistico dell'interazione. Sicuramente quando i partner condividono gli stessi obiettivi, essi si muovono nella stessa direzione e quindi generano sinergie in modo più facile ma soprattutto naturale. Ancora meglio è se i due partner condividono i fini strategici legati alla *joint venture*, ma non sono in competizione tra loro. In questo caso, infatti, il rischio che una delle parti sovrasti l'altra al termine dell'accordo è nullo, poiché le società non sarebbero *competitors* tra loro (Bianchi, 2009; Ferrari e Montanari, 2012). È bene sottolineare che *“compatibilità non significa identità: la comprensione o il rispetto degli obiettivi dell'altro senza porli in diretto conflitto li rende compatibili”* (Ferrari e Montanari, 2012).

Considerando poi l'accezione di *joint venture* come strumento attraverso il quale accedere a nuovi mezzi e conoscenze, si può valutare il livello di complementarità delle risorse a disposizione dei partner. Se è alto, la partnership sarà sicuramente in grado di operare tramite numerose sinergie tra i partner sotto diversi punti di vista, riducendo al massimo i costi di transazione che caratterizzano il processo produttivo. Ovviamente entrambe le parti dovranno impegnarsi per garantire la riuscita del progetto adempiendo agli obblighi che caratterizzano il loro ruolo, poiché in caso contrario il rapporto sarà più fragile e non riuscirà sicuramente a raggiungere l'efficienza desiderata (Bianchi, 2009; Ferrari e Montanari, 2012).

Per concludere, considerando un punto di vista generico, è sicuramente utile raccogliere il maggior numero di informazioni possibile riguardo al potenziale partner, usando come fonti sia questo stesso, che terzi. È importante avere una

visione d'insieme sul soggetto con cui si potrebbe lavorare per diversi anni e quindi cercare di conoscerlo tramite un'analisi a trecentosessanta gradi.

Fase 2: Feasibility Study

Una volta scelto il partner con cui formare la *joint venture* e qualora questo abbia acconsentito, prima della vera e propria costituzione della partnership si deve affrontare un'ulteriore fase di analisi. Il *feasibility study* consiste infatti nella verifica della fattibilità della *joint venture* e nell'elaborazione di linee guida per la formazione della struttura del futuro ente. Quest'ultima si manifesta nei potenziali ruoli assunti dalle parti, nell'organizzazione e nella gestione dell'attività.

Il *feasibility study* in senso stretto è una valutazione economica e tecnica del progetto di *joint venture*. Si procede infatti con l'analisi delle risorse necessarie per l'attuazione dell'alleanza strategica, finanziarie in particolare, per poi giungere a risultati relativi ai profitti che l'attività potrebbe generare. Grazie a questo tipo di indagine, le società riescono ad avere un'idea dei vantaggi che potrebbero ottenere dall'attuazione del progetto attraverso un confronto con gli obiettivi strategici scelti⁷. Ciò è possibile in quanto gli elementi ottenuti dalla valutazione delineano anche i potenziali diritti e obbligazioni delle parti nell'ambito dell'accordo.

L'analisi di fattibilità dovrebbe inoltre riguardare anche gli aspetti giuridici circa la potenziale *joint venture*, indagando su tutte le norme che potrebbero influenzare in qualche modo l'attività oggetto dell'alleanza. In quest'ambito rientra anche la valutazione della forma giuridica in base a cui realizzare la *joint venture*, che potrà quindi essere contrattuale o societaria a seconda delle necessità e degli obiettivi dei partner (Bianchi, 2009).

⁷ Più semplicemente si può parlare di un'analisi costi-benefici portata avanti da ogni partner.

Fase 3: la negoziazione

Quando i risultati del *feasibility study* sono stati approvati da entrambi i partner, si può procedere formalmente alla costituzione della *joint venture*. Nella fase di negoziazione, infatti, viene prima di tutto scelta (o più che altro confermata, se ci si attiene ai risultati dell'analisi di fattibilità) la struttura giuridica da dare all'alleanza. Sulla base di questa, che può essere contrattuale o societaria, viene poi negoziato il *joint venture agreement*, ovvero il contratto (o talvolta la serie di contratti) che regola la collaborazione tra le parti.

Il *joint venture agreement* varia nel contenuto in base alla struttura societaria scelta per la *partnership*. Nel caso in cui questa sia una *joint venture* contrattuale, sarà focalizzato sulle caratteristiche operative dell'alleanza. In genere si usa un singolo contratto per regolare un rapporto di questo tipo, ma ciò non vieta di usarne molteplici, qualora ne sopravvenga la necessità. Nel caso in cui questa sia una *joint venture* societaria, la situazione diventa più complessa.

La *joint venture* societaria viene infatti disciplinata da una serie di contratti, non tanto per l'impossibilità di fare diversamente, quanto perché gran parte di essi vengono stipulati nel corso della vita della nuova società. In particolare, vengono negoziati i cosiddetti "*main agreement*" e "*operational agreements*". Nel primo si definiscono "(i) gli obiettivi della *joint venture*; (ii) i passi da seguire per costituire la nuova società; (iii) le clausole che regolano il funzionamento degli organi sociali; (iv) le clausole che disciplinano la durata della *joint venture* e le modalità di risoluzione delle controversie" (Della Moretta, 2014). Negli ultimi invece vengono individuati i diritti e le obbligazioni dei partner nell'ambito dell'attività sociale e quindi le risorse che essi mettono a disposizione, le regole attraverso cui lo fanno, le attività che devono svolgere e gestire e le garanzie che tutelano attività e patrimonio (Bianchi, 2009).

Fase 4: closing

Nel momento in cui i partner firmano il contratto, ma soprattutto successivamente, quando si ricevono tutte le autorizzazioni necessarie per esercitare legalmente l'attività di impresa, allora si conclude il processo costitutivo della *joint venture*. Da questo momento in poi, l'alleanza strategica può iniziare a dare i suoi frutti (Bianchi, 2009).

2.3 Gestione dell'equilibrio

Una volta costituita formalmente la *joint venture*, questa potrà iniziare ad operare sul mercato e a raccogliere i frutti della sua attività. Va comunque considerato che, nonostante un accordo del genere sia funzionale al raggiungimento di diversi obiettivi, non sempre questi vengono raggiunti. Il fatto che il *closing* dei contratti sia eseguito senza alcun intoppo non implica assolutamente il successo della *joint venture*, una volta operativa. Quest'ultimo, infatti, può essere influenzato da numerose variabili, in parte controllabili, che le *parent companies* devono essere capaci di gestire.

In ogni caso, bisogna sottolineare che il concetto di successo può assumere diverse caratteristiche a seconda dei casi. Per esempio, ci sono situazioni in cui il successo dipende dal raggiungimento degli obiettivi strategici e finanziari alla base dell'accordo, ma altre in cui esso si basa sul cambiamento degli obiettivi stessi, in funzione delle mutate condizioni di mercato o esigenze dei partner. Però, indipendentemente da questa considerazione, è bene riconoscere che alcuni elementi favoriscono l'equilibrio di una *joint venture*, mentre altri lo minano (Büchel, 2003). E' quindi grazie alla gestione di tali variabili che si può ottenere un risultato positivo. Di seguito ne saranno analizzate alcune.

Ad esempio, le relazioni tra i partner possono essere sottovalutate. Ciò può avvenire quando, nonostante i partner siano consapevoli che il mantenimento di buoni rapporti influisca sui risultati della *joint venture*, nella pratica non si riesca a raggiungere una sinergia cooperativa ottimale (Büchel, 2003). Se si considera il piano operativo, la partnership porta avanti la sua attività sfruttando i mezzi messi a disposizione dalle *parent companies* e di conseguenza l'esito del progetto dipende anche da loro. Quindi, i rapporti tra le parti non devono assolutamente essere messi da parte, perché determinanti per il successo di una *joint venture*.

Considerando tali relazioni come il fulcro dell'alleanza strategica, quest'ultima può diventare instabile nelle situazioni in cui le direttive strategiche mutano, gli accordi sono rinegoziati, la proprietà o la struttura della *governance* vengono modificate, o semplicemente il rapporto tra le parti cambia. Tutte le variabili che generano questi tipi di conseguenze devono quindi essere tenute sotto controllo dal management della *joint venture* per evitare di incorrere in situazioni di equilibrio negativo (Yan e Luo, 2001; Büchel, 2003; Ferrari e Montanari, 2012).

È particolarmente importante che durante il processo di costituzione della *joint venture* i partner abbiano messo in chiaro il rispettivo ruolo nella nuova attività. Infatti, non tutte le partnership di questo genere richiedono una partecipazione attiva di entrambe le parti per garantire il loro funzionamento. Esistono situazioni in cui il partner di minoranza si impegna a contribuire solamente con il proprio nome e le proprie risorse, senza alcun interesse a partecipare nella gestione operativa. Altre volte invece, è necessario che entrambi i partner ricoprano una posizione attiva nell'attività per farla funzionare correttamente. In ognuno di questi casi è necessario che le parti siano consapevoli del ruolo che si vuole ricoprire, che gli altri vogliono ricoprire e che sarebbe bene ricoprire in funzione dell'attività d'impresa, così da ridurre le possibilità di conflitto durante la vita della *joint venture* (Demirbag e Mirza, 2000; Büchel, 2002; Büchel, 2003).

Ancora, parlando in modo più specifico delle *joint venture* societarie, va ricordato che queste sono gestite da un management autonomo rispetto alle società partner. In questi casi è essenziale che vi sia fiducia tra l'organo di *governance* della nuova società e le *parent companies*. Infatti, una situazione opposta potrebbe minare l'autonomia decisionale della *joint venture* e quindi influire negativamente sulla sua posizione strategica. Ovviamente il management scelto deve essere in grado sia di agire negli interessi della società stessa, che negli interessi dei *co-venturers*, altrimenti verrebbero meno le condizioni che hanno portato alla formazione del nuovo ente (Büchel, 2003).

Un ulteriore elemento che potrebbe dar vita a problemi nei rapporti tra i partner è la divisione dei profitti (e quindi dei benefici) e dei rischi. È consigliato che i partner definiscano tali condizioni al momento della stipula del *joint venture agreement* e non successivamente, in modo tale che, dal momento in cui l'attività inizia a generare valore, questo venga equamente distribuito tra le parti. Un atteggiamento non trasparente da questo punto di vista è molto rischioso se assunto da uno dei partner. Infatti comporterebbe la totale perdita di fiducia da parte dell'altro e quindi uno sfaldamento del rapporto instaurato. Così come un rapporto interpersonale non funzionerebbe in una situazione simile, non funzionerebbe nemmeno una *joint venture*, la quale andrebbe prima o poi incontro a una rottura dell'equilibrio tra le parti e quindi alla dissoluzione del loro accordo (Miranda, 1970; Demibrag e Mirza, 2000; Büchel, 2003).

I rapporti tra le *parent companies* sono particolarmente sensibili agli eventi straordinari e quindi i mutamenti inaspettati. Questi possono essere inerenti al settore in cui la *joint venture* esercita, alle politiche governative che la influenzano e a qualsiasi altro elemento, la cui variazione implica conseguenze, dirette e indirette, sull'attività d'impresa. Questi sono i casi più pericolosi per l'equilibrio collaborativo tra i partner, perché se non vengono gestiti in modo corretto e soprattutto sinergico, rischiano di rivoluzionare l'intero accordo a causa dell'incapacità di reagire ai cambiamenti. La cosa migliore da fare sarebbe mettere in chiaro gli interessi di entrambi i partner e allinearli in funzione di un unico

obiettivo, o al massimo di diversi obiettivi strettamente compatibili tra loro. Da qui le parti dovrebbero muoversi all'unisono per gestire la situazione.

Per finire, le *parent companies* dovrebbero definire tutti i meccanismi di uscita dall'accordo di *joint venture* prima di dare inizio al progetto. Infatti, includendoli nell'*agreement*, si possono ridurre tempi e costi legati a tali processi, lasciando entrambi i partner soddisfatti della situazione raggiunta (Büchel, 2003).

Continuando con l'analisi, bisogna sicuramente considerare gli esiti della performance della *joint venture*. Una performance positiva raramente sarà fonte di instabilità, mentre succederà il contrario se essa sarà negativa. Questa risulterebbe infatti destabilizzante per le parti che dovranno adoperarsi per risolvere il problema, intromettendosi nel controllo dell'ente, nonostante la sua autonomia che verrà quindi ridotta. In determinati casi, tali situazioni potrebbero addirittura modificare i ruoli delle *parent companies*. Se c'è una società dominante tra i partner, probabilmente perderà la sua posizione perché il socio di minoranza riterrà inappropriati i suoi metodi di gestione, esigendo un maggior controllo (Yan e Luo, 2001; Ferrari e Montanari, 2012).

Esistono poi le situazioni in cui i partner, nonostante l'accordo di collaborazione, competono l'uno con l'altro. Lo scenario è pericoloso in quanto, nonostante la *joint venture*, le parti continuano comunque ad esercitare la loro attività d'impresa. Ciò significa che useranno le nuove competenze, acquisite tramite la cooperazione con l'altro, per migliorare la propria posizione nel mercato. Se una società migliorasse a scapito dell'altra, si potrebbero incrinare i rapporti tra le due e quindi sarebbe minato l'equilibrio dell'alleanza strategica. È in momenti così delicati che le *governance* dei partner devono essere abili nello sfruttare le nuove risorse senza influenzare i rapporti alla base della *joint venture* (Yan e Luo, 2001; Ferrari e Montanari, 2012).

Per concludere, i partner devono riuscire a costruire una relazione efficace anche dal punto di vista operativo, sfruttando al massimo un tipo di

coordinamento congiunto dell'attività, in modo da assicurare una compatibilità tra i loro obiettivi e strategie. Elemento fondamentale per riuscire a superare la maggior parte dei problemi è risolverli in modo preventivo, affrontando tutte le possibili questioni in sede di contrattazione della *joint venture*. Quindi, la strategia migliore per far funzionare un'alleanza strategica del genere non è altro che il continuo *sharing* di informazioni, intenzioni e pareri tra i partner, lungo l'intera vita della collaborazione. Ovviamente non è l'unico elemento che garantisce il successo di una *joint venture*, in quanto si parla comunque di un'attività d'impresa che va gestita in modo idoneo. In ogni caso, è bene che la condivisione sia il pilastro su cui si fonda la partnership (Miranda, 1970; Demirbag e Mirza, 2000; Büchel, 2003; Büchel, 2006).

Capitolo 3

Il caso intersettoriale Value Transformation Services

Quest'ultimo capitolo è dedicato all'analisi del caso Value Transformation Services (V-TServices), *joint venture* societaria nata grazie alla collaborazione tra il gruppo UniCredit e il colosso del settore IT, International Business Machines Corporation (IBM). V-TServices è stata selezionata perché rappresenta un esempio particolare di alleanza strategica, ove due società che operano in settori diversi hanno unito le loro competenze per offrire al mercato un servizio di livello superiore.

Dopo una breve introduzione del progetto e dei partner, di seguito sono analizzati i motivi alla base della formazione della *joint venture*, per comprendere come nella realtà hanno preso forma i concetti esaminati nei due capitoli precedenti. I dati utilizzati per realizzare lo studio della *partnership* sono stati ottenuti tramite fonti primarie e secondarie e quindi grazie a documentazione *corporate* e *business press*, ma soprattutto grazie al contatto diretto con la società.

3.1 I partner e la collaborazione

Value Transformation Services è una *joint venture* intersettoriale creata da IBM e Unicredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. (UBIS), cioè la società che gestisce le infrastrutture IT del gruppo UniCredit.

V-TServices nasce al fine di offrire all'intero mercato i servizi gestionali già erogati da UBIS, ma passando a un livello qualitativo più alto grazie al contributo del partner, leader nel settore dell'*Information Technology*. Per avere più chiaro il quadro della situazione in cui è nata la *joint venture*, ritengo utile illustrare brevemente i profili dei partner che hanno costituito la *joint venture corporation*.

3.1.1 IBM

International Business Machines Corporation si colloca nel mercato mondiale come una delle più grandi società nel campo della tecnologia, che offre sia servizi di consulenza che la produzione e commercializzazione di strumenti e prodotti informatici. Nata nel 1911 dalla fusione di tre compagnie americane attive nello stesso settore, IBM ha la sua sede principale ad Armonk, New York, ma opera da sempre nei mercati internazionali con una presenza molto capillare in quasi tutto il mondo. La sua attività è caratterizzata da cinque divisioni ovvero Global Technology Services, Global Business Services, Software, Systems and Technology e Global Financing. Per ognuno di questi segmenti, IBM sfrutta la sua esperienza in termini di *information technology* e processi aziendali per offrire ai clienti le soluzioni più efficienti e all'avanguardia. La società è leader indiscusso nel mercato del *mainframe*, tanto che spesso viene considerata come monopolista in questo campo, anche se non è effettivamente tale. È soprattutto questo elemento che le ha consentito di occupare, nel corso del tempo, posizioni di eccellenza nei mercati internazionali.

Passando a un ambito più specificamente correlato con il caso in analisi, IBM ha collaborato con numerose banche in diverse occasioni per offrire i suoi servizi di gestione dei sistemi finanziari. Ne sono esempi, oltre a V-TServices, la *joint venture captive* BP²I, formata con il gruppo BNP Paribas, e l'accordo con il Gruppo Banca CR Firenze. In ognuna di queste occasioni, International Business Machines Corporation ha lavorato come *outsourcer* per introdurre strumenti finalizzati al miglioramento dei processi di gestione dei servizi bancari e

condivisione delle informazioni, tramite tecnologie *cloud*, *big data* e tecniche operative basate sull'IT (IBM, 2015; Forbes, 2015; Bloomberg, 2015; LinkedIn, 2015).

3.1.2 Il gruppo UniCredit e UBIS

UniCredit è un gruppo finanziario europeo nato grazie alla fusione di nove banche italiane e l'aggregazione con gli altri gruppi bancari, Capitalia e HypoVereinsBank (HVB). Attualmente opera in diciassette paesi e cinquanta mercati ed espandendo la sua attività da un punto di vista internazionale è stato capace di occupare una delle posizioni principali nel settore bancario dell'Unione Europea.

A seguito di un processo di integrazione di tredici delle società del gruppo bancario, nel 2012 UniCredit ha dato vita a UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A.. Si tratta di una società interamente partecipata dall'UniCredit Group e finalizzata alla fornitura di servizi per l'intera piattaforma. In particolare, UBIS eroga servizi di Back Office, Middle Office, Security e Procurement, Real Estate, ma soprattutto servizi ICT per far funzionare tutto il *business* del gruppo bancario. La società è stata creata principalmente per ottenere una riduzione dei costi diretti tramite la riorganizzazione dei sistemi, il miglioramento dei tempi di esecuzione e l'incremento della flessibilità dei servizi. È responsabile della gestione delle attività UniCredit in undici paesi, europei e non, e ha il compito di definire le strategie di *innovation* che possono permettere all'intero gruppo di migliorare la propria attività attraverso lo sfruttamento dell'avanguardia tecnologica (UniCredit Group, 2012; Reuters, 2015; Bloomberg, 2015).

3.1.3 La collaborazione

Il 18 luglio 2013, IBM e UniCredit Group hanno annunciato una collaborazione da milioni di dollari, basata su un accordo decennale finalizzato alla trasformazione della piattaforma IT con cui il Gruppo eroga servizi bancari. Tale collaborazione è proprio la *joint venture* societaria Value Transformation Services S.p.A., partecipata da UBIS per il 49% e da IBM per il 51%. V-TServices diventa operativa a partire da settembre 2013, in seguito a numerose trattative tra i partner e alla predisposizione delle infrastrutture necessarie per lo svolgimento delle attività.

Value Transformation Services ha ereditato una struttura che rispecchia quella di UBIS e si occupa quindi dell'erogazione di servizi finanziari qualitativamente avanzati dal punto di vista tecnologico. Però, a differenza di UBIS che forniva servizi solamente al Gruppo UniCredit, la *joint venture* non è stata ideata come *captive*⁸, ma al contrario, continuando comunque a operare per la *holding*, ha aperto la sua attività all'intero mercato. V-TServices è stata progettata in modo tale da avere le competenze necessarie per servire non solo aziende operanti nei settori finanziari, ma anche altre entità, come la Pubblica Amministrazione. In particolare è capace di erogare servizi anche a una parte del mercato, precedentemente lasciata scoperta: quella delle banche di medie dimensioni. Queste, essendo troppo piccole per svolgere in modo efficiente alcune operazioni ma troppo grandi per ricorrere alla loro esternalizzazione collaborando con enti locali, non riuscivano a sostenere il momento critico del settore. Attraverso il progetto la nuova società si è dimostrata in grado di gestire le esigenze di questo segmento sia in termini gestionali che decisionali.

Value Transformation Services poggia le sue fondamenta sull'innovazione. Durante l'esecuzione delle sue attività principali essa porta avanti anche un vero e proprio monitoraggio della relazione che intercorre tra il settore IT e quello

⁸ Una società si definisce *captive* quando fornisce il proprio servizio ad un unico cliente (Trenncani, 2015). È pratica diffusa nel mercato quella per cui una *holding* crea una nuova società appositamente per godere di uno specifico servizio, senza aprire la neonata attività al mercato.

bancario, così da individuare i sistemi più avanzati e procedere con la loro introduzione nelle infrastrutture bancarie dei clienti. In tal modo la *joint venture* è riuscita a raggiungere un alto livello di efficienza, che le ha permesso di ampliare il proprio mercato e individuare nuovi clienti target. Infatti, grazie al contributo di IBM, V-TServices ha creato dei *data centre* completamente basati sulla tecnologia *cloud*. Questo è stato uno degli elementi che ha maggiormente influito sulla flessibilità operativa della società, migliorandola esponenzialmente rispetto al periodo precedente alla sua introduzione sul mercato.

Dalla descrizione appena fornita si può desumere che la *joint venture* tra UBIS e IBM è stata utilizzata da parte dell'UniCredit Group come sistema alternativo di *outsourcing*. Value Transformation Services permette infatti a UniCredit di usufruire di tutti i servizi che IBM offrirebbe a un cliente sulla base di un normale contratto di fornitura. A differenza di quest'ultimo, però, V-TServices consente di raggiungere dei risultati qualitativamente superiori, in quanto le competenze del leader del settore tecnologico vengono unite a quelle dell'unità operativa UBIS, già esperta nei processi da sottoporre a ristrutturazione. Quindi, la *joint venture* in esame assume un valore particolare perché, configurandosi come un *outsourcing partecipativo*, consente non solo di ottenere determinati servizi di competenza di un ente esterno ma anche di sviluppare e costruire sinergie operative con quest'ultimo, sfruttando e integrando nuove tecniche, risorse e conoscenze, così da proporre una formula innovativa al mercato e ottenere una posizione strategica preminente.

Questo sistema si basa su duecento milioni di euro di *assets* e un migliaio di dipendenti provenienti da entrambi i partner, coordinati dalla gestione di un management misto (una parte di ex-dirigenti UniCredit e una parte di ex-dirigenti IBM), in modo tale da rendere l'equilibrio tra i partner più stabile e soprattutto sostenibile. Le analisi alle quali il progetto di V-TServices è stato sottoposto hanno indicato che UniCredit è in grado di ottenere un *cost saving* di circa 750 milioni tramite la *joint venture* nel corso della sua durata decennale e questo proprio

grazie ai nuovi livelli di crescita ed efficienza operativa raggiunti tramite la collaborazione con IBM.

Attualmente, Value Transformation Services opera tramite una sede principale in Italia, un'entità legale in Austria e tre *branch*, rispettivamente in Repubblica Ceca, Slovacchia e Germania. Ha a disposizione sei *data centre* in tutto, due in Italia con il più importante a Verona, due in Austria e due in Germania. Questa situazione dimostra come la *joint venture* abbia un raggio d'azione internazionale e dunque come il suo servizio sia flessibile alle diverse esigenze del settore bancario (IBM, 2013; UniCredit Group, 2013; Bloomberg, 2013; Giacchino, 2013; Value Transformation Services, 2015 Libero Quotidiano, 2013; Ferro, 2013).

3.2 Value Transformation Services come scelta strategica⁹

Il sistema bancario italiano ha passato diversi momenti critici, per reagire ai quali le banche hanno dovuto prendere particolari provvedimenti. In questi termini, Value Transformation Services può essere intesa come la reazione del gruppo UniCredit a una situazione sfavorevole del mercato.

Una banca ha principalmente tre leve per rispondere a una crisi del mercato in cui opera:

1. Ricorrere ad aumenti di capitale;
2. Cedere gli *assets* non strategici;
3. Ridurre i costi.

Per riuscire a superare il periodo critico, UniCredit decide di mettere in atto ognuna di queste soluzioni, partendo da una ricapitalizzazione del valore di 25 miliardi, passando alla cessione di attività non strategiche e arrivando

⁹ Questo paragrafo e il seguente (3.2 e 3.3) sono stati scritti utilizzando fonti dirette. Le informazioni riportate si basano sull'intervista al General Manager di Value Transformation Services, Massimo Schiattarella, avvenuta il 30 marzo 2015 a Milano.

all'applicazione di politiche di risparmio assolutamente endogene, quindi senza ricorrere alla collaborazione con terzi. Nonostante tutto, il Gruppo non riesce a raggiungere gli standard di efficienza previsti e così decide di dare un'ulteriore spinta al *saving* attraverso l'esternalizzazione di alcune componenti: decide cioè di ricorrere all'*outsourcing*.

UniCredit è consapevole della sua scala e della sua posizione nel mercato europeo, ma è anche consapevole che un operatore esterno, particolarmente competente nel campo delle infrastrutture tecnologiche, sarebbe capace di gestire più efficientemente alcune attività. Rendendosi conto di poter ottenere diversi vantaggi, UniCredit decide quindi di ricorrere all'esternalizzazione di determinate componenti, mettendo in atto il progetto NEWTON.

NEWTON è l'acronimo di "*new technology operational network*" e consiste appunto nella creazione di un network per la gestione di determinate operazioni tramite infrastrutture IT all'avanguardia, con il fine di raggiungere alti livelli di efficienza, crescita e risparmio. Il programma si basa principalmente sulla formazione di tre *joint venture*, ognuna con un partner esperto nella gestione di determinate operazioni:

~ la prima nasce dalla collaborazione con Hewlett Packard, con una partecipazione di maggioranza del 51% per HP e responsabile del lato amministrativo delle risorse umane di UniCredit;

~ la seconda è quella che vede Accenture come partner, cui vengono delegate le operazioni inerenti al lato contabile del Gruppo. Entrambe prevedono la cessione di attività di *back office* e quindi non caratterizzano in alcun modo il *core business* di UniCredit;

~ la terza *joint venture* nata grazie al progetto NEWTON è Value Transformation Services, finalizzata in linea generale alla gestione dei *data center* in *outsourcing*, grazie al contributo del partner IBM.

International Business Machine Corporation viene prescelto in seguito a un'accurata selezione tra diversi potenziali partner, perché ritenuto il migliore. La società ha infatti tutto l'*expertise* necessario per soddisfare le necessità del gruppo bancario. *In primis*, può offrire al nuovo partner un contratto di fornitura non solo dei suoi servizi, ma anche dei suoi prodotti, eseguendo una vera e propria trasformazione dell'infrastruttura utilizzata. Ancora, ha la possibilità di attuare operazioni di cui il cliente non sarebbe capace, definendo una nuova trasformazione, ma ora a livello industriale. IBM, infatti, può introdurre la tecnologia *cloud* modificando i server della compagnia, in modo tale da essere sfruttati al massimo. Questo processo porterebbe quindi a un aumento della produttività, a una diminuzione del numero di server necessari e quindi a una riduzione dei costi collegata. Infine, IBM può dare un contributo dal punto di vista del personale, fornendo alcuni dei propri dipendenti per le operazioni di sua competenza e quindi esentando i libri paga del cliente dall'introduzione di nuovi elementi.

Il gruppo UniCredit sceglie quindi di formare una *joint venture* con IBM, piuttosto che stipulare un semplice contratto di fornitura, perché l'alleanza strategica permette di ottenere risultati superiori grazie alle sinergie operative instaurate con il partner, ma anche per via di alcune considerazioni aggiuntive.

La prima è inerente al controllo operativo. Attraverso la *joint venture*, UniCredit è parte del Consiglio di Amministrazione della società che gestisce il servizio di cui si serve. In questo modo, pur non avendo un potere decisionale determinante per via della partecipazione IBM al 51%, il Gruppo occupa comunque un posto dentro la compagnia, con la possibilità di osservare le strategie aziendali. Questa situazione porta quindi a un maggiore monitoraggio di Value Transformation Services, in quanto si aggiunge un controllo interno, direttamente dal CdA, a quello operativo eseguito dalla *retail organizaion*.

L'elemento di maggior controllo favorisce anche il rapporto tra la nuova società e la Banca d'Italia in termini di autorizzazioni. Infatti, secondo la circolare n°263 "Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche",¹⁰ l'ente regolatore del settore deve autorizzare i processi di *outsourcing* delle banche dopo averne verificato le caratteristiche, soprattutto in termini di rischi. Essendo UniCredit tra i primi gruppi di credito italiani ed europei, l'operazione viene sicuramente sottoposta ad un'attenta e scrupolosa indagine da parte della Banca d'Italia, in quanto un eventuale insuccesso causerebbe l'interruzione delle attività bancarie del gruppo e quindi avrebbe numerose ripercussioni in Italia, in Europa e nel mondo (va considerato infatti l'intero raggio d'azione di UniCredit). Il fatto che la banca stessa sia parte del CdA della *joint venture*, rappresenta sicuramente una garanzia per la Banca d'Italia, che si sente quindi più cautelata dalla partecipazione societaria del cliente nell'*outsourcer* e quindi può intervenire direttamente nel caso questa operasse in modo particolarmente rischioso. Di conseguenza, la *joint venture* viene usata per agevolare i processi di autorizzazione amministrativa.

L'ultima e ulteriore considerazione a sostegno della formazione della *joint venture* è invece legata alla gestione del personale. Qualora il gruppo UniCredit avesse deciso di esternalizzare alcune attività e affidarle alla gestione di IBM avrebbe dovuto trasferire parte del personale. In questi casi possono sorgere problemi dal punto di vista sindacale, in quanto i dipendenti non sempre gradiscono cambiare le condizioni di lavoro. Questo perché potrebbero essere legati alla compagnia dal punto di vista affettivo, non essere propensi a lavorare per un'altra compagnia, o ancora perché potrebbero essere costretti a cambiare

¹⁰ "Le banche che intendono esternalizzare, in tutto o in parte, lo svolgimento di funzioni operative importanti o di controllo ne danno comunicazione preventiva alla Banca d'Italia. La comunicazione, corredata di tutte le indicazioni utili a verificare il rispetto dei criteri indicati nella presente Sezione, è effettuata almeno 60 giorni prima di conferire l'incarico e specifica le esigenze aziendali che hanno determinato la scelta. Entro 60 giorni dal ricevimento della comunicazione la Banca d'Italia può avviare un procedimento amministrativo d'ufficio di divieto dell'esternalizzazione che si conclude entro 60 giorni." (Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche, Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006 – 15° aggiornamento del 2 luglio 2013, Banca d'Italia).

tipo di contratto. L'ultimo caso in particolare avrebbe rappresentato un grande problema per i dipendenti di UBIS.

In base all'articolo 2112 del codice civile, "*In caso di trasferimento d'azienda, il rapporto di lavoro continua con il cessionario ed il lavoratore conserva tutti i diritti che ne derivano*". Ciò significa che quando una compagnia trasferisce per intero un ramo d'azienda, trasferisce allo stesso tempo i contratti dei singoli lavoratori nello stato e condizioni in cui si trovano in quel momento. Questo sarebbe un elemento positivo per l'avvio dell'operazione di cooperazione, anche se bisogna considerare che prima o poi i contratti cessano di avere efficacia per la loro scadenza naturale e possono essere sostituiti con contratti più aderenti al settore di operatività della *joint venture*¹¹.

In questi termini, la creazione di una *joint venture*, piuttosto che la stipula di un contratto di fornitura, è stata agevolata dalle relazioni sindacali con le quali sono state negoziate e risolte le principali questioni inerenti la tutela delle posizioni giuridiche dei dipendenti UBIS, confluiti nella nuova società. In tal modo la partecipazione di UBIS nella *joint venture*, seppur non maggioritaria, ha rappresentato un segno di continuità rispetto alle decisioni l'azienda e ha così tranquillizzato i dipendenti.

Ancora, il *master service agreement* tra V-TServices e UniCredit prevede che qualora il servizio erogato a favore del Gruppo non raggiunga i minimi livelli di efficienza concordati, la *joint venture* può essere sciolta, reintegrando nelle posizioni originarie tutto ciò che è stato ceduto in funzione della partnership, compresi i dipendenti (che quindi tornerebbero a lavorare alle stesse condizioni contrattuali vigenti prima dell'accordo). Pur considerando alcuni termini specifici

¹¹ I dipendenti bancari possono essere contrari a cambiare contratto di lavoro, passando per esempio a quello dei metalmeccanici, poiché quest'ultimo può risultare meno garantista dal punto di vista della conservazione del posto di lavoro.

dell'accordo, questo resta pur sempre favorevole sia per l'impresa che per i suoi dipendenti.

In conclusione, Value Transformation Services si presenta come società controllata da IBM, ma partecipata da UBIS. La *joint venture* è subentrata nella gestione delle infrastrutture IT del gruppo UniCredit, ma allo stesso tempo ha messo la sua attività a disposizione dell'intero mercato. Motivi legati all'efficienza, al risparmio, al controllo operativo e alla gestione del personale hanno fatto sì che questo tipo di alleanza strategica si dimostrasse idoneo a soddisfare le necessità del gruppo UniCredit da una parte e gli interessi della multinazionale americana IBM dall'altra.

In base a questa analisi si può quindi confermare che la *joint venture* abbia basi solide e valide per operare sul mercato con successo.

3.3 Considerazioni sul caso V-TServices¹²

Alla luce di quanto detto nei paragrafi precedenti, è utile fare alcune considerazioni aggiuntive riguardo alla *joint venture*:

- V-TServices e quindi la costituzione di una *joint venture* si è dimostrata una strategia vincente. Grazie alla sua attività, il gruppo UniCredit ha raggiunto i livelli di ottimizzazione previsti e pianificati, migliorando il livello dei servizi erogati già durante il primo anno di vita della nuova società. Oggi UniCredit riceve un servizio migliore, a livello di infrastrutture tecnologiche, rispetto a quando veniva gestito in modo *captive* tramite UBIS, riuscendo ad ottenere anche i livelli di *saving* previsti, rispetto ai costi precedenti.

¹² Si rimanda alla nota numero 8.

- Va notato che la *joint venture* ha sicuramente tratto vantaggio dalla posizione nel mercato e dalla dimensione del gruppo UniCredit. Allo stesso tempo però, UniCredit ha migliorato ancora di più la sua situazione grazie al servizio di V-TServices, grazie al 20% in più di *saving*, che permetterà un risparmio di circa 750 milioni di euro in dieci anni.
- Alla luce del primo anno di attività di Value Transformation Services, si sono già aperte nuove possibilità per la *joint venture*. Prima di tutto, qualora IBM instauri nuovi rapporti per la gestione di servizi bancari dal punto di vista di infrastrutture IT, V-TServices potrà subentrare nell'operazione (come è successo con la Banca Popolare di Sondrio). Quest'ultima quindi allargherà automaticamente e più facilmente la sua rete di clienti traendo vantaggio dalla situazione. Ancora, grazie ai risultati ottenuti rispetto ai livelli di efficienza, la *joint venture* potrebbe essere in grado di allargare la sua offerta, riuscendo ad erogare servizi relativi al *core banking system*, oltre a quelli attuali di gestione delle infrastrutture IT.
- Una delle criticità riscontrate nel processo di formazione della *joint venture* è stata sicuramente relativa alla fase di contrattazione. Nel settore bancario, infatti, il modello utilizzato è senz'altro fuori dal comune, giacché di solito si parla di *outsourcing partecipativo* di tipo *captive*. IBM ha quindi dovuto valutare una proposta di contratto del tutto nuovo e che ancora non aveva mai applicato (per esempio, BP²I è sempre una *joint venture*, ma non è aperta al mercato e offre i suoi servizi solo al gruppo BNP Paribas). Un'ulteriore criticità può essere invece individuata nella gestione del processo di *delivery* del servizio. Questo parte da un cliente finale della banca che si rivolge a UBIS per ottenere un determinato servizio. Da qui entra in gioco V-TServices che elabora un progetto e dà il via a un periodo di negoziazione. I tempi di erogazione del servizio non sono quindi molto brevi e la *joint venture* ha dovuto lavorare (e così continuerà a fare) per accorciare i tempi di *delivery*, migliorando così le sue capacità.

- L'unico perimetro rimasto escluso dall'utilizzo delle infrastrutture IT di V-TServices è la parte di Investment Banking del gruppo UniCredit¹³. Tuttavia la compagnia non esclude un'ulteriore espansione della *joint venture* anche in questo ambito.

¹³ È una scelta voluta, determinata dalla particolare struttura dell'attività.

Conclusione

La *joint venture* si presenta come uno strumento flessibile che permette alle imprese di scegliere la strategia più adatta alle loro esigenze. Essa consente di raggiungere un'ampia gamma di obiettivi ed è perciò una valida alternativa operativa rispetto alla gestione autonoma di un'attività d'impresa.

Va utilizzata da società che, senza necessariamente condividere i medesimi obiettivi, riescono a sviluppare una capacità di scambio culturale tale da superare le normali diffidenze che sussistono tra gli operatori di uno stesso mercato. I principali elementi da tenere in considerazione sono: le caratteristiche dei partecipanti all'operazione, la rispettiva compatibilità operativa, la loro posizione nel rispettivo mercato di riferimento e la non conflittualità degli interessi specifici di ognuno, assunti come fondamento dell'accordo collaborativo. Peraltro, si è visto giocare un ruolo certamente non subordinato all'elemento risorse umane, da coinvolgere attivamente nella costruzione e gestione dell'accordo. L'operazione, infatti, non può trovare concreta applicazione se non si forniscono adeguate garanzie rispetto alle oggettive condizioni per il regolare esercizio delle specifiche funzioni operative.

Tali elementi, inoltre, concorrono in maniera determinante, unitamente agli obiettivi delle parti, nella selezione della tipologia di *joint venture*, tra lo strumento contrattuale e quello societario. A questo fine, risulta rilevante il progetto iniziale condiviso dai partecipanti, se cioè essi hanno dato maggior rilievo ad una collaborazione tendenzialmente duratura e maggiormente strutturata (società) ovvero ad una operazione tendenzialmente limitata nel tempo o per uno specifico affare (contrattuale).

Naturalmente, non può immaginarsi di ricorrere alla *joint venture* per fini anticoncorrenziali, cioè con un accordo collaborativo che si ponga l'obiettivo di assumere una posizione tendenzialmente dominante in quello stesso mercato cui i *co-venturer* appartengono entrambi. Si tratta invece di uno strumento per

realizzare una strategia di espansione nel mercato, attraverso la condivisione di competenze diverse, finalizzate all'utilità comune dei partecipanti all'operazione collaborativa e pertanto da realizzarsi con partner che già all'origine non presentano una potenziale posizione di concorrenza dell'uno rispetto all'altro.

Se si osserva infatti il caso studiato, entrambe le società partecipanti, o comunque quelle che le controllano (e.g. Unicredit per Ubis), società che operano in settori del tutto differenti tra loro, hanno ottenuto risultati significativi per le rispettive strategie di lungo termine. Value Transformation Services è utilizzata come vero e proprio strumento strategico da parte del Gruppo Unicredit, che sta ottenendo non trascurabili risparmi di costi, mentre IBM a sua volta può giovare del nuovo operatore nel settore dei sistemi gestionali per banche e società finanziarie per incrementare la propria quota di mercato in questa specifica linea operativa.

La condivisione di risorse e competenze, ma anche di costi e rischi, consente alle società partecipanti di sfruttare sinergie particolari, impossibili da creare altrimenti. Quest'ultimo può essere quindi considerato come elemento principale dal quale questo tipo di alleanza strategica deriva le proprie caratteristiche e quindi anche il motivo per cui le imprese riescono a ottenere i vantaggi ricercati.

Grazie a quest'analisi viene messo in luce che, nonostante i diversi punti di vista sull'argomento in ambito dottrinale, la *joint venture* realizza uno strumento operativo di rafforzamento del mercato quando si pone l'obiettivo di cogliere nuove opportunità attraverso la condivisione di diverse esperienze operative delle imprese, la cui collaborazione può condurre a realizzare obiettivi di medio e lungo termine d'interesse per tutti i partecipanti all'operazione. Viceversa, l'operazione rischia di fallire ove uno dei partner intenda la *joint venture* come lo strumento da utilizzare esclusivamente per il perseguimento di un proprio obiettivo individuale, a discapito degli altri partner che non possono permettersi di subire la predominanza di uno dei *co-venturer*, e pertanto reagiranno di conseguenza.

In conclusione, lo studio vorrebbe dimostrare come il ricorso ad uno strumento di collaborazione come la *joint venture* debba essere considerato dal management dell'impresa con molta attenzione e riguardo, trattandosi fondamentalmente di un'operazione di sostanziale condivisione di risorse materiali ed immateriali, finalizzate al perseguimento di una comune strategia.

Referenze

- Abriani, N. (2011). *Diritto commerciale*. Milano: Giuffrè, pp.503-504.
- Alta Direzione, (2003). *Le alleanze strategiche*. [online] Tecnoteca.it. Available at: <http://www.tecnoteca.it/tecnonews/risorse/aziendale/06> [Accessed 19 Apr. 2015].
- Banca d'Italia, (2013). *Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche (Circ. n. 263 del 27 dicembre 2006) – 15° aggiornamento “Sistema dei controlli interni, sistema informativo e continuità operativa”*.
- Banca d'Italia, (2014). *Sintesi per gli utenti - Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche (Circ. n. 263 del 27 dicembre 2006) – 15° aggiornamento “Sistema dei controlli interni, sistema informativo e continuità operativa”*.
- Benavides Espinosa, M. and Mohedano Suanes, A. (2011). Corporate entrepreneurship through joint ventures. *Int Entrep Manag J*, 7(3), pp.413-430.
- Bensimon, S. (2000). Strategic Alliances. *Executive Excellence*, Ottobre, pp.9-10.
- Bianchi, M. (2015). Progettare una joint venture societaria: dall'ideazione alla costituzione. *Commercio internazionale*, 11.
- Bloomberg, (2015). *International Business Machines Corp: Company Profile - Bloomberg*. [online] Available at: <http://www.bloomberg.com/profiles/companies/IBM:US-international-business-machines-corp> [Accessed 3 Jun. 2015].
- Büchel, B. (2002). Joint venture development: driving forces towards equilibrium. *Journal of World Business*, 37(3), pp.199-207.
- Büchel, B. (2003). Managing Relations in Joint Ventures. *MIT Sloan Management Review*.
- Demirbag, M. and Mirza, H. (2000). Factors affecting international joint venture success: an empirical analysis of foreign–local partner relationships and performance in joint ventures in Turkey. *International Business Review*, 9(1), pp.1-35.
- Chesbrough, H. (2007). Why companies should have open business models. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), pp.21-28.
- Cotta Ramusino, E. and Onetti, A. (2013). *Strategia d'impresa*. Milano: Gruppo 24 ore, pp.239-241.
- Della Moretta, C. (2014). *I contratti di joint venture*. [online] Diritto24. Available at: <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/avvocatoAffari/mercatilmpresa/2014-05-27/contratti-joint-venture-085755.php> [Accessed 19 Apr. 2015].

- Devetag, M. (2015). *Materiale didattico del corso Markets and strategies*.
- Ferrara, F. e Corsi, F. (2011). *Gli imprenditori e le società*. Milano: Giuffrè, p.166.
- Ferro, L. (2013). *Unicredit e Ibm unite in nome dell'IT, nasce V-Tservices*. [online] Corrierecomunicazioni.it. Available at: http://www.corrierecomunicazioni.it/it-world/23059_unicredit-e-ibm-unite-in-nome-dell-it-nasce-v-tservices.htm [Accessed 3 Jun. 2015].
- Fontana, F. and Caroli, M. (2013). *Economia e gestione delle imprese*. Milano [etc.]: McGraw-Hill libri Italia, pp.100-105.
- Fratocchi, L. and Caroli, M. (2000). *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori*. Milano: Angeli, pp.62-65.
- Friedmann, W. and Kalmanoff, G. (1961). *Joint international business ventures*. New York: Columbia University Press, pp.3-8.
- Giacchino, A. (2013). [online] Available at: <http://www.itware.com/blog-itware/societa-social-media-start-up/item/892-unicredit-in-full-outsourcing-partecipativo-con-ibm-nasce-value-transformation-services-con-anche-ambizioni-di-mercato> [Accessed 3 Jun. 2015].
- Gomes-Casseres, B. (1987). Joint Venture Instability: Is It A Problem?. *Columbia Journal of World Business*.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strat. Mgmt. J.*, 12(S1), pp.83-103.
- Harrigan, K. (1986). *Managing for joint venture success*. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Harrigan, K. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strat. Mgmt. J.*, 9(2), pp.141-158.
- IBM - United States, (2015). *IBM - United States*. [online] Available at: <http://www.ibm.com> [Accessed 3 Jun. 2015].
- IBM, (2013). *IBM and UniCredit ink ten figure deal, leveraging cloud*. [online] Available at: <https://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/41523.wss> [Accessed 3 Jun. 2015].
- Inkpen, A. (2000). Learning Through Joint Ventures: A Framework Of Knowledge Acquisition. *Journal of Management Studies*, 37(7), pp.1019-1044.
- Kogut, B. (1989). The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry. *The Journal of Industrial Economics*, 38(2), p.183.
- Lefebvre, F. (2006). *Società commerciali*. Milano: IPSOA, pp.1236-1239.

- Linkedin.com, (2015). *IBM*. [online] Available at: <https://www.linkedin.com/company/ibm> [Accessed 3 Jun. 2015].
- Miranda, F. (1970). Problems of Joint International Business Ventures. *International Lawyer*, 4(3).
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, pp. 191-201
- Reuters, (2015). *Company Profile for UniCredit SpA*. [online] Available at: <http://in.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?symbol=CRDI.MI> [Accessed 3 Jun. 2015].
- Reuters, (2015). *International Business Machines Corp (IBM) Company Profile | Reuters.com*. [online] Available at: <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?symbol=IBM> [Accessed 3 Jun. 2015].
- Sirena, P. (2011). *Trattato dei contratti*. Milanofiori, Assago: UTET Giuridica, pp.128-131.
- Sirletti, S. (2013). *UniCredit Sees \$961 Million Savings in 10 Years in IBM Venture*. [online] Bloomberg.com. Available at: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2013-09-10/unicredit-sees-961-million-savings-in-10-years-in-ibm-venture> [Accessed 3 Jun. 2015].
- UniCredit (2015). *UNICREDIT SPA (UCG:Brsaltaliana): Company Description - Businessweek*. [online] Businessweek.com. Available at: http://www.bloomberg.com/research/stocks/snapshot/snapshot_article.asp?ticker=UCG:IM [Accessed 3 Jun. 2015].
- Unicredit (2012). *Nasce UniCredit Business Integrated Solutions, la società globale di servizi di UniCredit*. [online] Available at: <https://www.unicreditgroup.eu/it/pressandmedia/pressreleases/2012/PressRelease1790.html> [Accessed 3 Jun. 2015].
- Unicredit (2013). *V-TServices trasforma i processi di business finanziari*. [online] Available at: <https://www.unicreditgroup.eu/it/pressandmedia/pressreleases/2013/value-transformation-services-to-transform-financial-business-pr.html> [Accessed 3 Jun. 2015].
- Unicredit, (2015). *UniCredit Group - Institutional website of the financial Group*. [online] Available at: <http://www.unicreditgroup.eu> [Accessed 29 Mar. 2015].
- UniCredit, (2014). *Relazioni e Bilancio Consolidato 2014*. [online] p.527. Available at: <https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup/documents/en/investors/financial-reports/2014/Relazioni-e-Bilancio-Consolidato-2014.pdf> [Accessed 4 Jun. 2015].
- Vaccà, C. (1992). *Joint Venture (Aspetti contrattuali)*, in *Digesto delle discipline privatistiche. Sez. Commerciale vol VIII*. Torino: UTET, p.50.

V-tservices.com, (2015). *Value Transformation Services*. [online] Available at: <http://www.v-tservices.com/> [Accessed 3 Jun. 2015].

Yan, A. and Luo, Y. (2001). *International joint ventures*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, pp.19-40.

Bibliografia

Abriani, N. (2011). *Diritto commerciale*. Milano: Giuffrè.

Alta Direzione, (2003). *Le alleanze strategiche*. [online] Tecnoteca.it. Available at: <http://www.tecnoteca.it/tecnonews/risorse/aziendale/06> [Accessed 19 Apr. 2015].

Banca d'Italia, (2013). *Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche (Circ. n. 263 del 27 dicembre 2006) – 15° aggiornamento “Sistema dei controlli interni, sistema informativo e continuità operativa”*.

Banca d'Italia, (2014). *Sintesi per gli utenti - Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche (Circ. n. 263 del 27 dicembre 2006) – 15° aggiornamento “Sistema dei controlli interni, sistema informativo e continuità operativa”*.

Bancagenerali.it, (2015). *Joint Venture*. [online] Available at: <http://www.bancagenerali.it/site/home/help/glossario/scheda6004321.html> [Accessed 19 Apr. 2015].

Bankpedia.org, (2015). *Joint Venture*. [online] Available at: <http://www.bankpedia.org/index.php/it/109-italian/j/20757-joint-venture> [Accessed 19 Apr. 2015].

Benavides Espinosa, M. and Mohedano Suanes, A. (2011). Corporate entrepreneurship through joint venture. *Int Entrep Manag J*, 7(3), pp.413-430

Bensimon, S. (2000). Strategic Alliances. *Executive Excellence*, Ottobre, pp.9-10.

Bianchi, M. (2015). Progettare una joint venture societaria: dall'ideazione alla costituzione. *Commercio internazionale*, 11.

Bloomberg, (2015). *International Business Machines Corp: Company Profile - Bloomberg*. [online] Available at: <http://www.bloomberg.com/profiles/companies/IBM:US-international-business-machines-corp> [Accessed 3 Jun. 2015].

Büchel, B. (2002). Joint venture development: driving forces towards equilibrium. *Journal of World Business*, 37(3), pp.199-207.

Büchel, B. (2003). Managing Relations in Joint Ventures. *MIT Sloan Management Review*.

- Cannavacciuolo, C. (2015). *Parliamo di Joint Venture*. [online] Diritto.it. Available at: <http://www.diritto.it/articoli/commerciale/cannava2.html> [Accessed 19 Apr. 2015].
- Caravajal Arenas, L. (2015). *Joint Venture, focus in Italia e America Latina*. [online] Academia.edu. Available at: http://www.academia.edu/1744546/JOINT_VENTURE_FOCUS_IN_ITALIA_E_AMERICA_LATINA [Accessed 19 Apr. 2015].
- Chesbrough, H. (2007). Why companies should have open business models. *MIT Sloan Management Review*, 48(2).
- Cotta Ramusino, E. and Onetti, A. (2013). *Strategia d'impresa*. Milano: Gruppo 24 ore.
- Della Moretta, C. (2014). *I contratti di joint venture*. [online] Diritto24. Available at: <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/avvocatoAffari/mercatiImpresa/2014-05-27/contratti-joint-venture-085755.php> [Accessed 19 Apr. 2015].
- Demirbag, M. and Mirza, H. (2000). Factors affecting international joint venture success: an empirical analysis of foreign-local partner relationships and performance in joint ventures in Turkey. *International Business Review*, 9(1), pp.1-35.
- Desiderio, D. (2015). *Contratto di Joint Venture*. [online] Ddcustomslaw.com. Available at: http://www.ddcustomslaw.com/index.php?option=com_content&view=article&id=65%3Acontratto-di-joint-venture&catid=36%3Afaq-contratti&Itemid=41&lang=it [Accessed 19 Apr. 2015].
- Devetag, M. (2015). *Materiale didattico del corso Markets and strategies*.
- Ferrara, F. and Corsi, F. (2011). *Gli imprenditori e le società*. Milano: Giuffrè.
- Ferro, L. (2013). *Unicredit e Ibm unite in nome dell'IT, nasce V-Tservices*. [online] Corrierecomunicazioni.it. Available at: http://www.corrierecomunicazioni.it/it-world/23059_unicredit-e-ibm-unite-in-nome-dell-it-nasce-v-tservices.htm [Accessed 3 Jun. 2015].
- Fontana, F. and Caroli, M. (2013). *Economia e gestione delle imprese*. Milano [etc.]: McGraw-Hill libri Italia.
- Fratocchi, L. and Caroli, M. (2000). *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori*. Milano: Angeli.
- Friedmann, W. and Kalmanoff, G. (1961). *Joint international business ventures*. New York: Columbia University Press.
- Giacchino, A. (2013). [online] Available at: <http://www.itware.com/blog-itware/societa-social-media-start-up/item/892-unicredit-in-full-outsourcing-partecipativo-con-ibm-nasce-value-transformation-services-con-anche-ambizioni-di-mercato> [Accessed 3 Jun. 2015].

- Gomes-Casseres, B. (1987). Joint Venture Instability: Is It A Problem?. *Columbia Journal of World Business*.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strat. Mgmt. J.*, 12(S1), pp.83-103.
- Harrigan, K. (1986). *Managing for joint venture success*. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Harrigan, K. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strat. Mgmt. J.*, 9(2), pp.141-158.
- IBM - United States, (2015). *IBM - United States*. [online] Available at: <http://www.ibm.com> [Accessed 3 Jun. 2015].
- IBM, (2013). *IBM and UniCredit ink ten figure deal, leveraging cloud*. [online] Available at: <https://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/41523.wss> [Accessed 3 Jun. 2015].
- Inkpen, A. (2000). Learning Through Joint Ventures: A Framework Of Knowledge Acquisition. *Journal of Management Studies*, 37(7), pp.1019-1044.
- International Trade Center, (2010). *Model Contracts For Small Firms*. [online] intracen.org. Available at: http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Exporters/Exporting_Better/Templates_of_contracts/2%20International%20Corporate%20Joint%20Venture.pdf [Accessed 19 Apr. 2015].
- Kogut, B. (1989). The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry. *The Journal of Industrial Economics*, 38(2), p.183.
- Lefebvre, F. (2006). *Società commerciali*. Milano: IPSOA.
- Linkedin.com, (2015). *IBM*. [online] Available at: <https://www.linkedin.com/company/ibm> [Accessed 3 Jun. 2015].
- Massolo, A. and Spedicato, G. (2014). Joint Venture tra concentrazione e cooperazione. *Ricerche Giuridiche*.
- Miranda, F. (1970). Problems of Joint International Business Ventures. *International Lawyer*, 4(3).
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Reuters, (2015). *Company Profile for UniCredit SpA*. [online] Available at: <http://in.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?symbol=CRDI.MI> [Accessed 3 Jun. 2015].
- Reuters, (2015). *International Business Machines Corp (IBM) Company Profile | Reuters.com*. [online] Available at: <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?symbol=IBM> [Accessed 3 Jun. 2015].
- Sirena, P. (2011). *Trattato dei contratti*. Milanofiori, Assago: UTET Giuridica.

- Sirletti, S. (2013). *UniCredit Sees \$961 Million Savings in 10 Years in IBM Venture*. [online] Bloomberg.com. Available at: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2013-09-10/unicredit-sees-961-million-savings-in-10-years-in-ibm-venture> [Accessed 3 Jun. 2015].
- UniCredit (2015). *UNICREDIT SPA (UCG:Brsaltaliana): Company Description - Businessweek*. [online] Businessweek.com. Available at: http://www.bloomberg.com/research/stocks/snapshot/snapshot_article.asp?ticker=UCG:IM [Accessed 3 Jun. 2015].
- Unicredit (2012). *Nasce UniCredit Business Integrated Solutions, la società globale di servizi di UniCredit*. [online] Available at: <https://www.unicreditgroup.eu/it/pressandmedia/pressreleases/2012/PressRelease1790.html> [Accessed 3 Jun. 2015].
- Unicredit (2013). *V-TServices trasforma i processi di business finanziari*. [online] Available at: <https://www.unicreditgroup.eu/it/pressandmedia/pressreleases/2013/value-transformation-services-to-transform-financial-business-pr.html> [Accessed 3 Jun. 2015].
- Unicredit, (2015). *UniCredit Group - Institutional website of the financial Group*. [online] Available at: <http://www.unicreditgroup.eu> [Accessed 29 Mar. 2015].
- UniCredit, (2014). *Relazioni e Bilancio Consolidato 2014*. [online] p.527. Available at: <https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup/documents/en/investors/financial-reports/2014/Relazioni-e-Bilancio-Consolidato-2014.pdf> [Accessed 4 Jun. 2015].
- Vaccà, C. (1992). *Joint Venture (Aspetti contrattuali)*, in *Digesto delle discipline privatistiche. Sez. Commerciale vol VIII*. Torino: UTET.
- van der Meer-Kooistra, J. and Kamminga, P. (2015). Joint venture dynamics: The effects of decisions made within a parent company and the role of joint venture management control. *Management Accounting Research*, 26, pp.23-39.
- V-tservices.com, (2015). *Value Transformation Services*. [online] Available at: <http://www.v-tservices.com/> [Accessed 3 Jun. 2015].
- Yan, A. and Luo, Y. (2001). *International joint ventures*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, pp.19-40.