

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Management delle Imprese Internazionali

Tesi di Laurea Magistrale

**Le joint ventures internazionali come modalità di crescita:
analisi empirica delle imprese italiane all'estero**

Relatore

Ch.mo prof.

Antonio Majocchi

Candidato

Luca Polistina

Matr.706681

Correlatore

Ch.ma prof.ssa

Maria Isabella Leone

ANNO ACCADEMICO 2019/2020

A mio padre, la mia roccia in tempesta,

A mia madre, il sole della mia vita

Introduzione	4
Capitolo 1. Joint venture: aspetti generali	6
1.1 Definizioni di joint venture	6
1.2 Tratti tipici delle joint ventures	9
1.3 Tipologie di joint ventures	10
1.4 Le teorie delle joint ventures.....	15
1.5 Teoria dei costi di transazione.....	16
1.6 Teoria della complementarità delle risorse	23
1.7 Teorie organizzative.....	27
1.7.1 Teoria dell'apprendimento organizzativo	27
1.7.2 Teoria dell'interdipendenza organizzativa	29
1.8 Teoria del comportamento strategico.....	32
1.9 Teoria dello scambio sociale.....	35
1.10 Una sintesi dei motivi della formazione delle joint ventures.....	37
Capitolo 2. Analisi descrittiva delle joint ventures internazionali delle imprese italiane	40
2.1 Le joint ventures internazionali.....	40
2.2 Metodologia della ricerca.....	42
2.3 La distribuzione settoriale delle imprese italiane.....	50
2.4 La distribuzione settoriale delle joint ventures	60
2.5 La provenienza geografica delle imprese italiane.....	67

2.6 Il numero di partner coinvolti	70
2.7 La distribuzione geografica delle joint ventures	72
2.8 Le tipologie di joint ventures effettuate	77
2.9 La distribuzione temporale delle joint ventures	84
2.10 La dimensione delle imprese italiane del campione	85

Capitolo 3. Le motivazioni delle joint ventures internazionali per le imprese italiane: risultati dello studio empirico	87
3.1 Un richiamo alla teoria dei costi di transazione	88
3.2 Le joint ventures internazionali nei Paesi in via di sviluppo.....	90
3.3 I motivi delle joint ventures internazionali per le imprese italiane: i risultati dell'analisi empirica	94
3.3.1 I motivi delle joint ventures internazionali in base al settore industriale	97
3.3.2 I motivi delle joint ventures internazionali in base alla localizzazione	104
3.4 I conferimenti del partner italiano.....	107
3.5 L'obiettivo finale delle imprese italiane	109
3.6 Le potenzialità dei mercati emergenti	110
3.7 Il caso Emilceramica.....	112
3.8 Il caso Ermenegildo Zegna	115
3.9 Le joint ventures del campione al 2020	117
Conclusioni	119
Appendice.....	124
Bibliografia.....	133
Sitografia	139

Riassunto	141
Ringraziamenti	156

Introduzione

“Le joint venture sono la forma più avanzata di alleanza strategica dal punto di vista dell’impegno finanziario, strategico e organizzativo.” (Matteo Caroli)

Per joint venture si intende un’alleanza tra due o più imprese per la realizzazione di un progetto di interesse comune per il quale le imprese partner si impegnano ad effettuare i conferimenti necessari per poi ripartire, proporzionalmente, i risultati raggiunti. Si tratta, quindi, di una forma d’alleanza strategica che può concretizzarsi sia in un semplice accordo contrattuale che nella costituzione di una nuova società, distinta e indipendente dalle società dei partner, al cui capitale partecipano le imprese partner. Inoltre la joint venture è un’alleanza strategica limitata nel tempo, infatti venute meno le condizioni di interesse comune la joint venture si scioglie o si trasforma tramite l’acquisizione del pieno controllo proprietario da parte di uno dei partner. Tuttavia, in letteratura sono state proposte numerose definizioni di joint venture, alcune delle quali differiscono tra di loro, portando alla mancanza di una definizione univoca di joint venture, anche se gli aspetti sopra menzionati rappresentano le caratteristiche comuni a tutte le definizioni di joint venture proposte in letteratura.

Il *primo capitolo* analizza la letteratura a sostegno delle joint venture. In particolare sono state esposte le diverse definizioni di joint venture, per poi esporre le teorie a sostegno della loro formazione: la teoria dei costi di transazione; la teoria del comportamento strategico; la teoria della complementarietà delle risorse; le teorie organizzative e la teoria dello scambio sociale. Unendo quanto sostenuto dalle diverse teorie, si è poi proceduto ad aggregare tutti i motivi principali per i quali vengono costituite le joint venture secondo la letteratura.

Il *secondo capitolo* analizza, invece, il fenomeno delle joint ventures internazionali formate da imprese italiane all'estero, in chiave empirica. Si tratta, quindi, di joint venture che le imprese italiane realizzano insieme a imprese estere per operare sui mercati esteri target. L'obiettivo della nostra analisi è stato quello di studiare in modo approfondito un fenomeno, quello delle joint venture, che empiricamente è stato poco testato negli anni e sul quale sono state condotte poche analisi empiriche perlopiù limitate a pochi casi aziendali o a database di ristrette dimensioni. Con il presente studio empirico, invece, è stato studiato un campione statistico di 100 joint venture internazionali, in particolare di 100 joint venture formate da imprese italiane con partner esteri e destinate ad operare sui mercati esteri, per comprendere le caratteristiche delle joint venture che le imprese italiane formano all'estero. Da tale studio, sono state tratte delle generalità per quanto riguarda le joint venture formate da imprese italiane all'estero. In particolare, sono stati analizzati i settori di provenienza delle imprese italiane ed i settori in cui operano le rispettive joint venture, riscontrando che non sempre c'è coincidenza tra gli stessi e riscontrando che le imprese italiane formano, frequentemente, joint venture all'estero per distribuire i propri prodotti sui mercati internazionali. Si sono poi analizzate, per ciascuna delle 100 joint venture del campione, altre variabili quali: le ragioni sociali di ciascuna società partecipante alla joint venture; le tipologie di joint venture create (equity o non equity); le percentuali del capitale della nuova società creata detenute dai partner; il numero di partner per ogni joint venture; la provenienza geografica delle imprese italiane; il numero di dipendenti dell'impresa italiana all'anno della joint venture; l'anno di costituzione della joint venture; la macro area geografica ed il Paese estero di destinazione della joint venture; i settori di appartenenza dei partner esteri. È stata effettuata un'analisi statistico-descrittiva del campione per ciascuna delle variabili oggetto di studio ed i risultati ottenuti sono stati illustrati graficamente ed opportunamente commentati raffrontando le evidenze empiriche del nostro studio con i contributi della letteratura. Si sono, così, comprese le caratteristiche delle joint venture che le imprese italiane formano all'estero in riferimento a una molteplicità di variabili.

Il *terzo capitolo* approfondisce ulteriori caratteristiche delle joint venture internazionali formate dalle imprese italiane. In particolare, sempre facendo riferimento al campione

delle 100 joint venture formate all'estero da imprese italiane, si sono analizzati e compresi i principali motivi che conducono le imprese italiane a formare joint venture sui mercati internazionali con partner locali e sono state individuate due ricorrenti motivazioni alla base delle joint venture: accesso alla conoscenza del mercato locale detenuta dal partner estero e/o accesso a competenze tecnologiche del partner locale complementari alle tecnologie italiane. Sono, inoltre, state studiate le correlazione tra motivi delle joint venture e settori industriali e motivi delle joint venture e macro area geografica estera. Sono stati, inoltre, analizzati i motivi alla base delle tante joint venture localizzate nei mercati emergenti dell'Asia. Infine, sono stati individuati gli obiettivi finali che le imprese italiane perseguono con la creazione di joint venture internazionali, ed è emerso che esse realizzano joint venture per finalità di internazionalizzazione, quindi come modalità per effettuare un primo ingresso nel mercato estero target in obbedienza ad una strategia di espansione internazionale oppure per finalità di miglioramento del posizionamento competitivo, quindi come modalità per potenziare la propria posizione su mercati esteri nei quali erano già presenti in altre modalità. Si è quindi ottenuto che le imprese italiane realizzano joint venture all'estero per finalità strategico-offensive e non per finalità di riduzione di costi, sfruttamento di economie di scala e difesa da minacce concorrenziali reali o potenziali.

Capitolo 1. Joint venture: aspetti generali

1.1 Definizioni di joint venture

La letteratura non ha presentato una definizione univoca di joint venture; ciò nonostante le joint venture hanno delle caratteristiche certe che permettono di delineare aspetti in comune tra le diverse definizioni. Tra quelle che hanno raggiunto un certo grado di accettazione vi è quella che vede la joint venture come una particolare combinazione di

due o più organizzazioni che cercano un profitto comune, seguita dalla definizione proposta da Rowley che indica la joint venture come un'associazione di due o più organizzazioni per la realizzazione di un'unica impresa commerciale a scopo di lucro¹. Black la definisce come un'impresa commerciale alla quale partecipano più organizzazioni congiuntamente e la definisce come una società limitata, ma non nel senso della responsabilità dei soci, bensì limitata nella sua durata nel tempo e nello scopo che persegue². Ancora, una joint venture è definita come un'associazione di organizzazioni volta a realizzare una singola impresa commerciale a scopo di lucro, per la quale i soggetti partecipanti conferiscono il denaro, le competenze e le conoscenze ed ogni partecipante ha il controllo dei mezzi impiegati per realizzare lo scopo comune. Sulla stessa scia, la joint venture viene vista come l'unione di due o più organizzazioni, in un'impresa comune, finalizzata ad ottenere vantaggi reciproci e sancita da un implicito o esplicito accordo che contiene tutti gli elementi di un contratto e che definisce come i partner partecipano agli utili e alle perdite dell'impresa, mantenendo ognuno di essi il controllo sull'iniziativa comune e sulla gestione³.

La mancanza di una definizione univoca di joint venture è da ricondursi alla volontà, da parte di ciascun autore, di sottolineare differenti aspetti della joint venture stessa. Ulteriori definizioni provengono da Friedman e Kalmanoff⁴ che vedono le joint venture come associazioni tra aziende costituite per un periodo di tempo non limitato con finalità collaborative a lungo termine; anche se, in verità, le joint venture sono associazioni temporanee tra imprese finalizzate al conseguimento di obiettivi anche nel breve termine⁵. La definizione proposta da Sciarelli, invece, si focalizza sull'importanza dell'integrazione delle risorse apportate dai *co-venturers*, ossia i soggetti che partecipano all'alleanza, indicando che dall'integrazione delle risorse apportate derivano vantaggi per tutti i soggetti coinvolti nell'alleanza strategica⁶. Young e Bradford, concentrandosi sulla joint venture societaria, la definiscono come quella società per la definizione delle cui linee

¹ Rowley, *Modern Law of Partnership 1339*, 1916

² Black, *Law Dictionary* (3d. ed. 1993)

³ Nichols, Henry W., *Joint Ventures*, Virginia Law Review, May 1950, Vol.36, pp. 425-459

⁴ Friedman, W., G. Kalmanoff, *Joint international Business Ventures*, Columbia University Press, 1961, New York, p.5

⁵ Ferrari, Mascia, Stefano Montanari, *Economicità e continuità delle joint venture in un contesto internazionale*, Franco Angeli, 2012, Milano, p.14

⁶ Sciarelli S., *L'impresa multinazionale*, Giannini, 1973, Napoli, p.94

strategiche intervengono tutti i partner coinvolti⁷; mentre altri studiosi individuano nella joint venture una modalità di accordo tra le parti per condividere costi, perdite e profitti conseguenti all'esercizio in comune di un'attività economica⁸. Su un simile filone di pensiero si muove Hall secondo il quale «una joint venture può essere ogni tipo di accordo attraverso cui due o più parti si mettono insieme e combinano risorse per realizzare uno specifico obiettivo economico».⁹ Infine Janger considera la joint venture come l'unione dei partner, persone giuridiche e non fisiche, che volutamente partecipano in maniera congiunta alla gestione della società comune risultante dalla joint venture, qualificandosi come azionisti della medesima¹⁰.

I soggetti partecipanti alla joint venture, che è la tipologia di alleanza strategica più impegnativa da un punto di vista finanziario, strategico ed organizzativo, condividono risorse al fine di cooperare per realizzare un obiettivo comune, che autonomamente non riuscirebbero a realizzare o per la cui realizzazione impiegherebbero maggiori tempi e sforzi¹¹. Inoltre i *co-venturers* ripartiscono tra loro, proporzionalmente all'entità dei conferimenti, i risultati raggiunti e sono responsabili per l'esecuzione del progetto comune limitatamente alla propria partecipazione¹². Queste caratteristiche, insieme alla condivisione di *know-how* specialistico che consente di accedere a conoscenze altrimenti non detenute, rappresentano i motivi per i quali le joint venture risultano una delle tipologie di alleanze strategiche a cui le imprese maggiormente ricorrono, anche quelle di piccole dimensioni¹³.

Dalle molteplici definizioni è comunque possibile delineare, in maniera chiara, gli aspetti che caratterizzano le joint venture: volontà associativa delle parti; ripartizione degli obblighi, delle responsabilità, delle spese, dei profitti e delle perdite generati dall'attività implementata congiuntamente; condivisione e integrazione tra le risorse; partecipazione attiva dei *co-venturers* e attribuzione agli stessi delle quote del capitale della società

⁷ Young, G.R., S. Jr. Bradford, *Joint venture: planning & action*, Financial Executives Research Foundation, 1977, p.2

⁸ Ferrari, Mascia, Stefano Montanari, *Economicità e continuità delle joint venture in un contesto internazionale*, Franco Angeli, 2012, Milano, p.14

⁹ Hall, R.D., *The international Joint Venture*, Praeger, 1984, New York, p.19

¹⁰ Janger A.R., *Organization of international Joint venture*, The Conference Board, 1980, p.4

¹¹ Caroli, Matteo, *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill Education, III ed., 2016, Milano, p.160

¹² Ferrari, Mascia, Stefano Montanari, *Economicità e continuità delle joint venture in un contesto internazionale*, Franco Angeli, 2012, Milano, p.11

¹³ Ferrari, Mascia, Stefano Montanari, *Economicità e continuità delle joint venture in un contesto internazionale*, Franco Angeli, 2012, Milano, p.9

comune se trattasi di joint venture societaria; mantenimento dell'autonomia giuridica ed operativa delle società partecipanti¹⁴.

1.2 Tratti tipici delle joint ventures

Nella prospettiva internazionale sembra più significativo considerare come joint venture una società creata *ex-novo* controllata dalle società partner ma separata da esse¹⁵. In tal senso, le joint venture sono viste come sussidiarie delle società che le controllano e per tale motivo le società partner devono implementare una strategia collettiva per la gestione della joint venture, ossia devono tutte impegnarsi a fornire risorse e conoscenze necessarie a raggiungere gli obiettivi comuni che devono essere sempre anteposti agli interessi privati delle singole società.

Le società partner addivengono ad una joint venture come forma di alleanza strategica stipulando un contratto che risulta, comunque, incompleto: gli elementi su cui le parti si accordano riguardano la loro quota di partecipazione alla joint venture, i componenti del Consiglio d'Amministrazione della nuova società creata se si tratta di joint venture societaria, il controllo delle operazioni, l'approccio iniziale da seguire, le modalità con cui condividere e ripartire i benefici e come terminare la joint venture se necessario; visto che raggiunti gli obiettivi comuni oppure venuto meno l'interesse delle parti a cooperare, la joint venture si scioglie oppure nel caso di joint venture societaria, di frequente accade che la nuova società creata viene acquisita interamente da uno dei partner: il periodo temporale entro cui si realizza una joint venture è, quindi, limitato.

Tuttavia, alcuni elementi fondamentali per la gestione della joint venture non sono inclusi nel contratto, in particolare non può essere specificato nel contratto il modo in cui l'interazione tra le parti si evolverà nel tempo in base ai mutamenti del contesto di riferimento e quindi come dovranno cambiare le strategie da implementare e le operazioni da eseguire. Essendo le joint venture dei contratti incompleti, buona parte del successo della joint venture è demandata al come le società partner collaborano l'una con l'altra,

¹⁴ Ferrari, Mascia, Stefano Montanari, *Economicità e continuità delle joint venture in un contesto internazionale*, Franco Angeli, 2012, Milano, p.15

¹⁵ Caroli, Matteo, *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill Education, III ed., 2016, Milano, p.160

dal momento che la fiducia tra le parti è alla base della buona riuscita di una joint venture e la fiducia si costruisce dalla collaborazione tra i soggetti che, a sua volta, si ottiene quando le parti rispettano gli obblighi assunti in maniera reciproca.

Infine, le joint venture vengono costituite con un orizzonte temporale di lungo periodo, poiché esse rappresentano la forma di alleanza strategica che viene adottata per realizzare progetti che impiegano tempo per essere portati a termine e per dare i loro frutti; infatti pur essendo costituite entro un orizzonte temporale limitato, molte joint venture non prevedono una data di conclusione precisa¹⁶.

1.3 Tipologie di joint ventures

La presenza, in letteratura, di molteplici definizioni di joint venture è da ricondursi alla diversa prospettiva da cui si studia il fenomeno la quale dipende, a sua volta, dalla tipologia di joint venture che si sta analizzando: analizzare una *contractual joint venture* porta a definire lo strumento della joint venture in modo diverso rispetto a quando l'oggetto dell'analisi è una *joint venture societaria*. Lo stesso dicasi per qualunque altra tipologia di joint venture che si va a studiare. Per tal motivo, le differenti definizioni proposte in letteratura sottolineano aspetti parziali del medesimo fenomeno; motivo per il quale vanno tutte considerate ed integrate per ottenere una visione unitaria dello stesso.

Venendo, infatti, alle diverse tipologie di joint venture, è possibile distinguerle, da un punto di vista giuridico, in *equity joint venture* (joint venture societaria) e *non equity joint venture* (joint venture contrattuale). La joint venture societaria comporta la costituzione di una nuova società al cui capitale partecipano, in maniera proporzionale all'entità dei conferimenti apportati, le due o più società (*parent companies*) promotrici di tale alleanza strategica¹⁷. I conferimenti erogati sono rappresentati non solo dal capitale finanziario, ma anche da risorse materiali e immateriali necessarie al conseguimento dell'obiettivo per il quale la joint venture è stata realizzata. La joint venture è costituita entro un orizzonte temporale limitato e definito; infatti eseguite le attività di interesse comune, o

¹⁶ Contractor, Farok J., Peter Lorange, Pervez N.Ghauri, *Cooperative Strategies and Alliances*, Pergamon, 2002, Chapter 18

¹⁷ Ferrari, Mascia, Stefano Montanari, *Economicità e continuità delle joint venture in un contesto internazionale*, Franco Angeli, 2012, Milano, pp.15-17

venute meno le condizioni di interesse comune, accade che la società risultante dalla joint venture si scioglie o, ancora, che la società viene interamente acquisita da uno dei soggetti promotori¹⁸. Nel caso, invece, di *non equity joint venture*, l'alleanza strategica non porta alla creazione di una società *ex novo*, bensì ad un accordo contrattuale tra i soggetti partecipanti per conseguire obiettivi comuni, che definisce gli investimenti necessari e la ripartizione dei benefici realizzati tra le parti, in base a quanto da esse conferito: ciò che varia tra le due tipologie sopra esposte è la creazione di un nuovo soggetto di diritto, distinto dalle persone dei soci, quindi dotato di autonomia giuridica, quando l'alleanza assume la forma di *equity joint venture*, mentre rimane comune ad ambedue le tipologie di joint venture la volontà associativa delle parti in vista di un obiettivo condiviso. Pertanto, mentre in un'*equity joint venture* i diritti delle parti hanno origine dalla loro partecipazione al capitale della società, in una *non equity joint venture* i relativi diritti derivano da un contratto. In virtù di ciò, la joint venture societaria comporta la formazione di un capitale sociale a differenza della joint venture contrattuale in cui c'è solamente un fondo spese comune che consente di effettuare le spese di natura amministrativa. Inoltre, creandosi una nuova società, nell'*equity joint venture* è presente un Consiglio d'Amministrazione; nel caso di *non equity joint venture* è presente solo un comitato che disciplina lo svolgimento dell'attività in comune, intervenendo in caso di conflitti tra i soggetti.

La scelta tra joint venture societaria o joint venture contrattuale dipende, principalmente, dall'obiettivo che i partner intendono raggiungere: se i partner intendono associarsi in maniera occasionale, la formula contrattuale risulta più adatta poiché consente di far alleare le parti in maniera più rapida e meno onerosa rispetto ad una joint venture societaria. Infatti creare una società *ex novo*, nel caso di *equity joint venture*, richiede sforzi molto più consistenti da un punto di vista economico, nonché maggiori sforzi in tema di integrazione delle risorse. Sforzi e oneri che, però, rendono l'alleanza strategica che assume la forma *equity* più stabile e duratura e, quindi, maggiormente adatta a sostenere un rapporto collaborativo che rientra all'interno di una politica di sviluppo congiunto e continuativo nel tempo perseguita dai partner, piuttosto che riguardare

¹⁸ Caroli, Matteo, *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill Education, III ed. (2016), Milano, p.160

un'alleanza occasionale¹⁹. Non meno importante è anche il grado di conoscenza e fiducia che si ha del partner, in quanto per rendere convenienti gli oneri che costituire una nuova società richiede, il grado di conoscenza e fiducia tra i partner deve essere alto: una ridefinizione degli accordi o, ancor peggio, lo scioglimento dell'alleanza, che sono fenomeni che possono accadere con maggiore probabilità quando la conoscenza e fiducia tra i soggetti sono basse, comporterebbero costi troppo elevati se è stata creata una nuova società²⁰.

E' possibile individuare altre due categorie di joint venture in base al motivo per il quale i soggetti promotori decidono di stringere l'accordo. In tal caso si parla di joint venture operative e joint venture strumentali. Le prime sono costituite per lo svolgimento in maniera collaborativa di attività critiche che rientrano all'interno di un progetto durevole di sviluppo e per la cui realizzazione è necessaria una relazione continuativa e duratura tra le parti. Per questo motivo le joint venture operative assumono generalmente la forma di joint venture societarie. Quelle strumentali, invece, sostengono un accordo occasionale tra le parti volto a realizzare un particolare affare per il quale è necessaria l'azione congiunta di più soggetti, data la complessità dell'obiettivo da raggiungere. Mancando il carattere durevole della collaborazione tra i partner, le strumentali sono generalmente joint venture contrattuali.

Analizzate dal punto di vista della società madre, le joint venture vengono distinte in orizzontali, verticali e conglomerali. Le prime operano nel medesimo settore in cui opera l'impresa madre; le verticali invece permettono all'impresa di espandersi a monte e/o a valle rispetto al proprio processo produttivo *core*, sfruttando le competenze di entrambe le imprese partecipanti alla joint venture; le conglomerali invece consentono all'impresa di diversificare il proprio portafoglio di prodotto-mercato; infatti le joint venture sono una delle diverse modalità attraverso cui le imprese possono implementare una strategia di diversificazione. Le motivazioni e i vantaggi sottesi ad una joint venture orizzontale sono dati da: aumento della dimensione; aumento del volume produttivo con conseguente

¹⁹ Ferrari, Mascia, Stefano Montanari, *Economicità e continuità delle joint venture in un contesto internazionale*, Franco Angeli, 2012, Milano, p.17

²⁰ Ferrari, Mascia, Stefano Montanari, *Economicità e continuità delle joint venture in un contesto internazionale*, Franco Angeli, 2012, Milano, p.17

sfruttamento di economie di scala²¹; acquisizione di competenze critiche per operare in maniera competitiva nel settore di appartenenza; ripartizione dei rischi derivanti da particolari attività (ad esempio dalla ricerca e sviluppo); miglioramento della posizione competitiva. Lo sfruttamento di economie di scala è un vantaggio legato anche alle joint venture verticali, dato l'aumento della dimensione produttiva che questa forma di alleanza strategica consente. In più, nel caso di joint venture verticale, l'impresa si espande verso il mercato di sbocco e/o verso i mercati delle materie prime ed in questo modo diminuisce i rapporti con i fornitori nel caso di joint venture verticale ascendente, è meno soggetta al loro possibile comportamento opportunistico e a situazioni di asimmetria informativa a suo svantaggio. Vantaggiosa è anche la joint venture verticale discendente, in quanto consente all'impresa di avvicinarsi verso il mercato di sbocco finale, oltre a diminuire la dipendenza da imprese distributrici, sottraendosi quindi anche in questo caso all'eventuale opportunismo di terze parti²².

La maggioranza delle joint venture sono joint venture di primo grado; cioè formate da più partner ognuno dei quali partecipa individualmente alla joint venture, cioè ognuno partecipa come singola persona giuridica. Differentemente, le joint venture di secondo grado altro non sono che raggruppamenti di imprese che si alleano semplicemente per poter partecipare ad altre joint venture venendo considerate come soggetto unico nella loro globalità. E' una forma di joint venture a cui ricorrono principalmente le piccole imprese, perché non raggiungono quella soglia dimensionale minima per poter partecipare a determinate joint venture, generalmente quelle che richiedono l'esecuzione di attività laboriose; dunque unendosi in un raggruppamento con altre imprese, ma agendo insieme come partner unico, riescono ad ottenere la dimensione minima, l'adeguato assetto di risorse e il giusto potere contrattuale per poter partecipare alla formazione di joint venture.

²¹ Ferrari, Mascia, Stefano Montanari, *Economicità e continuità delle joint venture in un contesto internazionale*, Franco Angeli, 2012, Milano, pp.17-18

²² Ferrari, Mascia, Stefano Montanari, *Economicità e continuità delle joint venture in un contesto internazionale*, Franco Angeli, 2012, Milano, pp.17-18

In riferimento alle joint venture societarie ed alla percentuale del capitale detenuta dalle *parent companies*, si distinguono le joint venture paritarie da quelle non paritarie. Le prime prevedono che il capitale della società comune sia detenuto in maniera eguale dai soci della *venture*, per cui ciascuna delle società partecipanti detiene la medesima frazione delle quote della *venture*. Le non paritetiche, invece, prevedono che la distribuzione delle quote del capitale della nuova società non sia distribuita in maniera eguale tra i vari soci, per cui nelle joint venture non paritetiche una delle *parent companies* risulta un socio di maggioranza della società comune, mentre gli altri partner sono soci di minoranza. Questa distinzione tra paritetiche e non paritetiche comporta un'ulteriore distinzione tra *dominant joint venture* e *shared joint venture*. Generalmente le joint venture paritetiche risultano *shared*, in quanto detenendo i partner le medesime quote del capitale sociale della *venture*, condividono, appunto, la gestione della stessa in egual misura. Al contrario le non paritetiche risultano *dominant*, in quanto vi è uno dei partner, il socio di maggioranza, che assume una posizione dominante, rispetto agli altri soci, nella definizione delle politiche gestionali della nuova società comune.

In relazione alla nazionalità delle società partecipanti, si distinguono le joint venture nazionali da quelle internazionali. Le prime sono caratterizzate da partner della medesima nazionalità; quelle internazionali da partner provenienti da Paesi differenti e sono di solito realizzate come modalità di entrata in un mercato estero, poiché permettono all'impresa entrante di allearsi con un partner locale che conosce meglio il mercato. Altra motivazione frequente alla base delle joint venture internazionali, è la volontà di sfruttare vantaggi di costo derivanti dal basso costo della manodopera in Paesi sottosviluppati. Peculiare nelle joint venture internazionali è l'eterogeneità culturale tra i partecipanti, in quanto sono di nazionalità differente. Diversità culturale che può sfociare in scarsa fiducia e difficile integrazione tra le parti²³.

Infine si distinguono le joint venture in base alla spontaneità o meno dell'associazione tra le imprese: si distinguono, per l'appunto, le joint venture volontarie, cioè due o più

²³ Ferrari, Mascia, Stefano Montanari, *Economicità e continuità delle joint venture in un contesto internazionale*, Franco Angeli, 2012, Milano, pp. 17-19

imprese che spontaneamente decidono di associarsi per collaborare relativamente ad un obiettivo comune; dalle joint venture coattive, nelle quali l'accordo tra le parti è frutto di imposizione, generalmente dalle autorità governative locali. In questo caso, le coattive si verificano quando un'impresa intende entrare in un mercato estero e come modalità di entrata le è imposto dal Governo di quel Paese di stringere un accordo di joint venture con un'impresa locale²⁴. La finalità è quella di tutelare il sistema produttivo e imprenditoriale locale, tanto che spesso il partner straniero che intende operare in quel mercato è relegato ad una posizione di minoranza. Ciò accade principalmente nei Paesi meno avanzati; ma va anche detto che, oggi, i governi di quei Paesi hanno ridotto queste restrizioni²⁵.

1.4 Le teorie delle joint ventures

Molteplici sono i motivi alla base dell'esistenza delle joint venture in quanto numerosi sono i vantaggi che tale strumento consente di ottenere. In particolare, Berg e Friedman mostrano diverse circostanze nelle quali la costituzione di joint venture è condizione necessaria²⁶. Ad esempio la volontà e/o il bisogno, in un ambiente competitivo sempre più globale, di essere presenti in più Paesi, induce le imprese a costituire joint venture con partner locali, poiché le joint venture consentono di entrare nel maggior numero di mercati con il minor investimento, rispetto ad un'espansione internazionale realizzata autonomamente dalla singola impresa mediante la creazione all'estero di proprie sussidiarie interamente controllate, che risulta essere un'attività costosa e *time-consuming*²⁷.

Le joint venture sono anche viste da alcuni autori²⁸ come delle modalità di internazionalizzazione che consentono di unire o scambiare la conoscenza di un'impresa

²⁴ Caroli, Matteo, *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill Education, III ed. (2016), Milano, p.161

²⁵ Caroli, Matteo, *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill Education, III ed. (2016), Milano, p.161

²⁶ Berg S., P. Friedman, *Causes and effects of joint venture activity: Knowledge acquisition vs. parent horizontality*, Antitrust Bulletin, Spring, 1980, pp.143-168

²⁷ Hennart, Jean-Francois, *A transaction costs theory of equity joint ventures*, Strategic Management Journal, 1988, Vol.9, pp. 361-374

²⁸ Berg S., P. Friedman, *Causes and effects of joint venture activity: Knowledge acquisition vs. parent horizontality*, Antitrust Bulletin, Spring, 1980, pp.143-168

con quella del partner per raggiungere determinati obiettivi e configurandosi, in tal modo, come una delle strutture di *governance* migliori insieme al *licensing* ed al *cross-licensing*, con quest'ultimo che consente alle parti di scambiare reciprocamente informazioni complementari²⁹.

Le joint venture rappresentano una struttura di *governance* necessaria anche perché consentono alle imprese multinazionali di condividere con imprese locali la proprietà delle loro sussidiarie estere in modo da ridurre la xenofobia, ossia l'avversione allo straniero, nei Paesi esteri; problematica che non riuscirebbero a risolvere se si internazionalizzassero autonomamente senza un *link* con un soggetto locale.

Altro fattore che spinge alla costituzione di joint venture, è la possibilità di sfruttare economie di scala che consentono la riduzione dei costi.

Tuttavia, questi aspetti analizzati rappresentano una condizione necessaria per l'esistenza di joint venture ma non sufficiente; nel senso che non spiegano il motivo per il quale le joint venture in determinate circostanze risultano la struttura di *governance* preferita sia alla gerarchia che al mercato³⁰. Quest'ultimo punto è spiegato dalla teoria dei costi di transazione.

1.5 Teoria dei costi di transazione

Elaborata da Coase³¹ e Williamson³², la teoria dei costi di transazione ha per oggetto di studio le transazioni e la modalità di governo migliore, cioè maggiormente efficiente, per l'esecuzione delle stesse, cioè quella modalità di governo che consenta la minimizzazione dei costi di transazione, avendo come fine ultimo la massimizzazione dell'efficienza. Per scegliere la struttura di *governance* più efficiente, secondo Williamson, vanno messe a confronto due modalità alternative di coordinamento che sono il mercato e la gerarchia (cioè l'impresa). Da un confronto basato sui costi, si arriva a definire la modalità di coordinamento più efficiente, che sarà quella scelta per realizzare la transazione in

²⁹ Berg S., P. Friedman, *Causes and effects of joint venture activity: Knowledge acquisition vs. parent horizontality*, Antitrust Bulletin, Spring, 1980, pp.143-168

³⁰ Hennart, Jean-Francois, *A transaction costs theory of equity joint ventures*, Strategic Management Journal, 1988, Vol.9, pp. 361-374

³¹ Coase, Ronald H., *The Problem of Social Cost*, Journal of Law and Economics, 1960, pp.87-137

³² Williamson, O., *Markets and Hierarchies*, Free Press, 1975, New York

oggetto. Nel dettaglio, il ricorso alla gerarchia comporta costi di produzione e costi di natura amministrativa, mentre i costi di acquisto ed i costi di transazione caratterizzano il mercato; ove tra i costi di transazione vengono compresi tutti quei costi che vengono sostenuti prima, durante e dopo una transazione, ossia tutti quei costi associati con il mal funzionamento del meccanismo dei prezzi sul mercato. Vi rientrano, quindi, i costi di ricerca, i costi di contatto, i costi di negoziazione, i costi di contratto, i costi di esecuzione ed i costi di controllo. Secondo la teoria, sono proprio gli alti costi di transazione e i fenomeni che li causano che portano al fallimento del mercato, spingendo quindi l'impresa ad integrarsi verticalmente ricorrendo alla gerarchia come meccanismo di coordinamento³³.

Le condizioni che producono il fallimento del mercato sono:

- la razionalità limitata, che consiste nell'impossibilità di prevedere tutte le possibili contingenze che possono verificarsi da un rapporto tra più parti e nell'altrettanta impossibilità di definire, *ex ante*, le modalità con cui affrontare ogni contingenza che si verifichi. Ciò è principalmente causato dalla limitatezza delle informazioni che un individuo possiede, quindi da situazioni di *asimmetria informativa*.
- l'opportunismo, cioè la tendenza degli individui a comportarsi perseguendo i propri interessi, anche a scapito della controparte. La tendenza ad assumere comportamenti opportunistici, che si sostanziano in situazioni di *selezione avversa* o opportunismo pre-contrattuale oppure di *azzardo morale* o opportunismo post-contrattuale, è favorita dalle condizioni di asimmetria informativa in cui riversa l'altro soggetto coinvolto nel rapporto contrattuale³⁴.
- l'incertezza, cui sono assoggettate le transazioni che si svolgono sul mercato, in quanto non risulta possibile definire un accordo tra le parti che regoli ogni

³³ Fontana, Franco, Paolo Boccardelli, *Corporate Strategy. Una prospettiva organizzativa e finanziaria per la crescita*, 2015, Hoepli, Milano

³⁴ Jones, Gareth R., Charles W.L. Hill, *Transaction cost analysis of strategy-structure choice*, Strategic Management Journal, 1988, Vol.9, pp. 159-172

possibile contingenza che possa verificarsi, a causa della razionalità limitata, dei piccoli numeri e dell'opportunismo. In tal caso accade che una delle parti aumenta il proprio *bargaining power* e può arrivare a detenere vantaggio monopolistico o oligopolistico.

- la forte specificità degli *asset*, che si verifica quando la parte che ricorre al mercato, per ottenere l'oggetto della transazione, deve sostenere investimenti in risorse materiali e immateriali specifiche che in quanto tali, sottopongono la parte che effettua l'investimento ricorrendo al mercato al rischio di subire comportamenti opportunistici esercitati dalla controparte; rischio che aumenta all'aumentare della specificità degli *asset* e che, tuttavia, diminuisce all'aumentare della frequenza delle transazioni grazie al consolidamento dei rapporti di fiducia che ne conseguono³⁵.
- i piccoli numeri, ossia la presenza di pochi operatori sul mercato che rende quel mercato un oligopolio o un monopolio. Tale fenomeno si riscontra in alcuni mercati e si traduce in una tendenza all'assunzione di comportamenti opportunistici a scapito del soggetto che ricorre al mercato per la transazione: i pochi o, nel caso di mercati monopolistici, gli unici operatori del mercato, risultano incentivati ad intraprendere comportamenti opportunistici perché consapevoli che l'altra parte transazionale non potrà ricorrere ad altri soggetti per lo svolgimento della transazione³⁶.

Tuttavia nei successivi studi, Williamson³⁷ ammette altri meccanismi di coordinamento che si pongono a metà tra la gerarchia e il mercato e comprende le joint ventures tra queste strutture di governo ibride ed intermedie.

³⁵ Fontana, Franco, Paolo Boccadelli, *Corporate Strategy. Una prospettiva organizzativa e finanziaria per la crescita*, 2015, Hoepli, Milano

³⁶ Jones, Gareth R., Charles W.L. Hill, *Transaction cost analysis of strategy-structure choice*, Strategic Management Journal, 1988, Vol.9, pp. 159-172

³⁷ Williamson, O., *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, 1985, New York

Secondo la teoria dei costi di transazione, vi sono alcuni fattori che spingono le imprese a ricorrere ad *equity joint venture* come struttura di *governance* piuttosto che alla gerarchia e al mercato.

Per dare una risposta al perché la joint venture risulta la modalità di coordinamento preferita al mercato, la teoria³⁸ arriva a spiegare che tutte le joint venture possono essere identificate come un mezzo per superare le inefficienze di alcuni mercati; cioè la presenza di inefficienze in alcuni mercati degli input è un fattore che consente alle joint venture di essere la modalità con cui gestire le transazioni preferita al mercato. Andando nel dettaglio, è possibile osservare che le caratteristiche di alcuni mercati di materie prime spiegano l'utilizzo di joint venture in alcune industrie³⁹, nelle quali l'incompletezza contrattuale che induce le parti a rinegoziazioni opportunistiche, comporta la necessità di gestire la transazione tramite un controllo di tipo *equity*, quindi tramite un'*equity joint venture*; in quanto l'*equity control* che si sostanzia nell'apporto di capitale da parte dei soggetti partecipanti alla joint venture risolve il problema dell'opportunismo perché allinea gli incentivi del compratore e del fornitore di materie prime poiché l'interesse di ambedue le parti è la massimizzazione del profitto dell'impresa comune, dipendendo da quest'ultimo la loro remunerazione.

I mercati risultano una modalità di coordinamento inefficiente anche per ciò che riguarda lo scambio di conoscenza, spingendo quindi alla creazione di joint venture. Si parla di *link joint venture* quando le imprese partecipanti alla *venture* scambiano differenti tipologie di conoscenza, ad esempio competenze tecnologiche apportate da un partner che si uniscono alle conoscenze di marketing dell'altra parte, per poter realizzare un obiettivo comune che necessita di ambedue le competenze; mentre le *scale joint venture* consentono di unire simili conoscenze, quindi conoscenze dello stesso tipo, in modo da poter realizzare un output complesso. Il ricorso ad un'*equity joint venture* per lo scambio di conoscenza risulta la struttura di governo più efficiente rispetto ad acquisire la

³⁸ Hennart, Jean-Francois, *A transaction costs theory of equity joint ventures*, Strategic Management Journal, 1988, Vol.9, pp. 361-374

³⁹ Nelle industrie dello stagno, dell'alluminio e del petrolio le JVs sono strutture di governance diffuse, dati gli elevati costi di transazione.

Hennart, Jean-Francois, *A transaction costs theory of equity joint ventures*, Strategic Management Journal, 1988, Vol.9, pp. 361-374

conoscenza sul mercato, quindi tramite *licensing*, quando l'oggetto della transazione è una conoscenza tacita, per la quale non è possibile conoscere *ex-ante* il valore dello scambio, poiché in quanto tacita, il compratore non è perfettamente a conoscenza di cosa stia acquistando; così come il venditore non è perfettamente a conoscenza del costo del trasferimento della conoscenza. Inoltre lo scambio di conoscenza tacita può comportare il verificarsi di problematiche ed inconvenienti che non erano stati previsti quando il contratto che disciplinava lo scambio fu stipulato; venendosi così a delineare una situazione di incompletezza contrattuale. Se pur è vero che i brevetti permettono di risolvere l'incertezza del compratore sul contenuto e sul valore della conoscenza che sta acquistando, è altrettanto vero che la conoscenza tacita è solitamente non brevettabile, e se pur lo fosse in pochi casi, l'intero contenuto della conoscenza non potrebbe essere riassunto in un brevetto. Il brevetto dovrebbe indicare tutte le caratteristiche della conoscenza in modo da rendere bassi i costi di transazione derivanti dall'acquisto di quella conoscenza sul mercato tramite *licensing*, così come accade invece quando l'oggetto del trasferimento è una conoscenza non tacita, come ad esempio la conoscenza relativa a processi chimici, per la quale il brevetto riesce a riassumere tutti i tratti della conoscenza e quindi rende bassi i costi di transazione legati all'acquisto di quella conoscenza tramite il mercato. Questo risulta il motivo per il quale il trasferimento di conoscenza tacita avviene in maniera più efficiente tramite un'*equity joint venture* tra il detentore della conoscenza ed il soggetto che beneficia dello scambio della stessa, perché la proprietà condivisa di una *venture* comune, consente di risolvere l'incompletezza contrattuale e di allineare gli incentivi tra i due soggetti. Infatti lo scambio di conoscenza tacita effettuato sul mercato, quindi tramite accordi contrattuali, cioè tramite *licensing*, si riveste non solo di incompletezza contrattuale ma anche di mancanza di incentivo del venditore, una volta che è stato pagato per aver scambiato la sua conoscenza, a prestare eventuale supporto alla controparte, così come potrebbe essere teso a conferire meno di ciò che invece aveva promesso quando venne stipulato il contratto. Una particolare tipologia di conoscenza scambiata inefficientemente sul mercato tramite accordi contrattuali, oltre alle conoscenze di marketing, è la conoscenza specifica del Paese in cui l'impresa intende internazionalizzarsi, nota come *country specific knowledge*: si tratta di una conoscenza non brevettabile e difficile da codificare, quindi il trasferimento della

stessa è più efficientemente ottenuto tramite legami di tipo gerarchico e rapporti proprietari con l'impresa estera con la quale, quindi, costituire un'*equity joint venture*. Ciò accade, in particolar modo, quando la cultura dell'*home country* dell'impresa che vuole internazionalizzarsi è molto distante dalla cultura del Paese estero in cui intende operare, in quanto in tal caso c'è grande necessità di acquisire la conoscenza specifica del mercato locale⁴⁰.

Alti costi di transazione caratterizzano anche il mercato dei capitali. Concedere capitale in prestito comporta che il debitore dovrà rimborsare i fondi, in un periodo successivo, con i relativi interessi. Tuttavia, c'è il rischio che il debitore non sia in grado di adempiere all'obbligo di rimborso del capitale ottenuto a causa di investimenti fallaci; motivo per il quale, di fronte a questo rischio, il creditore che ha concesso il capitale in prestito può tutelarsi o ottenendo dal debitore una garanzia il cui valore sia almeno pari all'ammontare di denaro prestato, oppure monitorando costantemente il modo in cui il debitore investe il capitale che ha ottenuto in prestito. Tuttavia, è difficile per una banca monitorare dall'esterno il soggetto debitore, poiché una banca è fortemente limitata nell'ottenimento di informazioni valide e tempestive relativamente a come il debitore ha impiegato i capitali⁴¹. Al contrario, un rapporto di tipo gerarchico tra il soggetto creditore ed il soggetto debitore, è un modo molto più efficiente per ridurre il rischio poiché, tramite questo tipo di rapporto, il creditore ha la possibilità di ottenere maggiori informazioni in merito a come sono stati impiegati i capitali ed ha la possibilità, lì dove necessario, di intervenire molto più rapidamente di come possa fare una banca, cioè un soggetto esterno all'impresa⁴². Quindi, se è vero che una delle modalità più valide con cui il prestatore di capitali può tutelare il suo diritto di credito, è ottenere una garanzia da parte del debitore, è anche vero, tuttavia, che quando il soggetto debitore è un'impresa nata da poco oppure un'impresa che chiede capitali in prestito per investirli in progetti ad alto rischio come quelli nella Ricerca e Sviluppo, è difficile per il creditore che presta denaro ottenere una garanzia a tutela del suo credito. Quindi, il mercato del credito risulta particolarmente

⁴⁰ Hennart, Jean-Francois, *A transaction costs theory of equity joint ventures*, Strategic Management Journal, 1988, Vol.9, pp. 361-374

⁴¹ Hennart, Jean-Francois, *A transaction costs theory of equity joint ventures*, Strategic Management Journal, 1988, Vol.9, pp. 361-374

⁴² Williamson, O., *Markets and Hierarchies*, Free Press, 1975, New York

imperfetto quando il debitore è un'impresa nata da poco o un'impresa che investe in progetti rischiosi⁴³. Per queste motivazioni, costituire una joint venture con il prestatore di denaro, è un modo di finanziare progetti rischiosi più efficiente rispetto al mercato⁴⁴.

Se è pur vero che i fattori sopra analizzati, che vengono inefficientemente acquisiti sul mercato, sono scambiati in maniera efficiente tramite la costituzione di joint venture tra le parti coinvolte nello scambio, è pur vero che l'ottenimento dei medesimi fattori può avvenire acquisendo il soggetto con cui si sarebbe potenzialmente costituita la joint venture, considerando che se si perseguisse la strategia dell'acquisizione, il potenziale partner acquisito altro non diventa che una sussidiaria dell'impresa interamente controllata.

Bisogna, quindi, analizzare i motivi che portano a ritenere la joint venture la struttura di coordinamento migliore non solo rispetto al mercato così come visto sopra, ma anche rispetto all'alternativa dell'acquisizione.

Secondo la teoria dei costi di transazione, le joint venture sono la struttura di *governance* migliore per acquistare asset che sono *firm specific* e beni pubblici. Per *asset firm specific* si fa riferimento ad *asset* caratteristici dell'impresa e che quindi non possono essere scissi da essa, oltre a rappresentare una piccola porzione della totalità dei suoi *asset*; per beni pubblici si fa riferimento a fattori che possono essere condivisi ad un basso costo marginale. Infatti, lì dove l'impresa necessita di fattori *firm specific* e a costo marginale zero detenuti da altra impresa, l'eventuale acquisizione di quest'ultima la farebbe incorrere in costi manageriali elevati; in quanto acquisire l'intera azienda per ottenere quei fattori, che essendo specifici rappresentano un piccolo sottoinsieme dell'intera impresa, vuol dire acquisire la totalità degli *asset* dell'impresa e non solo di quelli di cui ha bisogno. Ciò comporta non solo un incremento di costi non giustificato ma anche il trovarsi a gestire, d'improvviso, un'impresa di dimensioni maggiori, nonché comporta l'entrata in un settore non correlato a quello *core* se il soggetto acquisito opera in un settore differente, incrementando ancor di più i costi e i problemi gestionali. Né

⁴³ Hennart, Jean-Francois, *A transaction costs theory of equity joint ventures*, Strategic Management Journal, 1988, Vol.9, pp. 361-374

⁴⁴ Harrigan, K., *Strategies for Joint Ventures*, Lexington Books, Lexington, MA, 1985

tantomeno è perseguibile la strategia dell'acquisto con successiva rivendita degli *asset* di cui non si necessita poiché, essendo gli *asset* a cui si è interessati caratteristici dell'impresa acquisita, per loro natura non possono essere separati dall'intero complesso aziendale. Chiaro è, quindi, che la struttura di *governance* più efficiente, e quindi *first best strategy* secondo la teoria dei costi di transazione, risulta la joint venture con l'impresa detentrici di quegli *asset*, dal momento che quest'ultima strategia esonera dai costi manageriali sopra indicati. Un esempio di *asset* che è sia *firm specific* che bene pubblico è dato dalle competenze di produzione e di marketing, in quanto si tratta di fattori che non possono essere separati dal resto dell'impresa (*firm specific*) e la condivisione degli stessi con un'altra parte non comporta incremento di costi. Infatti ottenere queste competenze mediante joint venture con chi le detiene permette di usufruire delle conoscenze sviluppate da un altro soggetto, al pari di quello che avrebbe permesso l'acquisizione di quell'impresa, senza però incorrere in aumento dei costi manageriali e dei problemi di gestione che si sarebbero invece ottenuti se si fosse acquisito il potenziale partner. In questo modo la teoria dei costi di transazione delinea le circostanze in cui la joint venture è la soluzione più efficiente rispetto sia al mercato che all'alternativa dell'acquisizione⁴⁵.

A conclusione di ciò, Williamson arriva ad affermare che le joint venture, essendo strutture organizzative ibride tra il mercato e la gerarchia, sono più elastiche e quindi riducono al minimo i costi di transazione, nelle circostanze che si sono analizzate⁴⁶.

1.6 Teoria della complementarità delle risorse

L'interdipendenza tra due o più imprese può essere motivata dalla complementarità delle risorse delle organizzazioni. Infatti, la joint venture tra imprese il cui *pool* di risorse sia complementare rappresenta un mezzo che consente di combinare le risorse detenute dalle singole imprese rendendole fruibili a tutti i partner coinvolti nell'alleanza in modo da

⁴⁵ Hennart, Jean-Francois, *A transaction costs theory of equity joint ventures*, Strategic Management Journal, 1988, Vol.9, pp. 361-374

⁴⁶ Williamson O.E., *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, Administrative Science Quarterly, 1991, n. 36

consentire a ciascuno di questi di avere tutti gli input necessari all'esecuzione delle attività e, tramite l'uso comune delle risorse apportate dai partner, conseguire delle sinergie che possono portare più facilmente al raggiungimento del vantaggio competitivo. La *ratio* alla base di questa teoria è individuabile nel fatto che nessun'impresa è autosufficiente in quanto non c'è un'organizzazione che detiene tutte le risorse necessarie ad operare nel proprio business; piuttosto ciascuna impresa necessita di relazionarsi con quelle imprese che detengono le risorse di cui ha bisogno ma che non detiene al suo interno e la costituzione di joint venture tra questi soggetti è un espediente per raggiungere quest'obiettivo⁴⁷.

Per comprendere il motivo per il quale le imprese sono impossibilitate sia dallo sviluppare internamente alcune delle risorse che le mancano ma di cui ha necessità, sia dall'acquistare all'esterno, sul mercato, imperfetti sostituti, bisogna far riferimento alle caratteristiche delle suddette risorse; ossia al fatto che vi sono alcune risorse che, essendo *imperfettamente imitabili* ed *imperfettamente mobili*, non consentono all'impresa che le necessita di poterle ottenere sviluppandole internamente né acquistandole, sul mercato, dal soggetto che le detiene, poiché il valore massimo estraibile da tali risorse è vincolato all'effettiva disponibilità della risorsa all'interno dell'impresa che l'ha sviluppata, visto il carattere idiosincratico delle risorse⁴⁸. Si tratta, quindi, di non trasferibilità delle risorse, che è uno dei fallimenti del mercato; motivo per il quale la teoria della complementarietà delle risorse risulta complementare alla teoria dei costi di transazione.

In particolare, una risorsa di un'impresa si definisce *imperfettamente imitabile* quando le altre imprese incontrano difficoltà nel replicare quella risorsa autonomamente e, quindi, distruggerebbero parte del suo potenziale insito se decidessero di sviluppare quell'*asset* singolarmente; mentre è *imperfettamente mobile* quando le altre imprese incontrano difficoltà nell'acquistare quella risorsa dal soggetto che la detiene. In merito alle tipologie di risorse che posseggono queste caratteristiche e, per tal motivo, vengono definite

⁴⁷ Chi, Taitan School of Business Administration, University of Wisconsin, U.S.A., *Trading In Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, And Choice of Exchange Structure*, Strategic Management Journal, 1994, Vol. 15, pp. 271-290

⁴⁸ Fontana, Franco, Paolo Boccardelli, *Corporate Strategy. Una prospettiva organizzativa e finanziaria per la crescita*, 2015, Hoepli, Milano, p. 26

strategiche, si fa tipicamente riferimento a competenze distintive nel marketing, nella Ricerca e Sviluppo oppure a particolari capacità manageriali e risorse reputazionali⁴⁹.

Invece, per quello che riguarda la causa per la quale una risorsa risulta *imperfettamente imitabile*, bisogna principalmente far riferimento al concetto di ambiguità causale. Per ambiguità causale si intende l'incapacità dei *competitors* di comprendere precisamente cosa imitare e come farlo poiché non riescono a comprendere quali siano le fonti che creano il vantaggio competitivo dell'impresa che detiene quelle particolari *skills* che sono l'effettiva determinante dei rendimenti superiori a quelli dei concorrenti⁵⁰.

I fattori che alimentano l'ambiguità causale, creando barriere all'imitazione, sono rappresentati da:

- la presenza di *skills* e routine organizzative interrelate e complesse, che rende difficile comprendere quali caratteristiche di un sistema sono responsabili del successo dell'impresa;
- la presenza di conoscenza tacita, cioè di *skills* e routine organizzative che si basano sul *learning by doing*, rendendo difficile l'imitazione⁵¹.

L'ambiguità causale rientra tra i cosiddetti meccanismi di isolamento, cioè quegli artifici che consentono all'impresa che li implementa di difendersi da un eventuale processo imitativo da parte dei concorrenti, consentendo quindi di sostenere nel tempo il vantaggio competitivo. I meccanismi di isolamento comprendono non solo l'ambiguità causale, ma anche le tutele legali sulle risorse quali brevetti, marchi, copyright ecc. che anch'esse, ove applicate alle risorse, le rendono non imitabili⁵².

⁴⁹ Chi, Tailan, School of Business Administration, University of Wisconsin, U.S.A., *Trading In Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, And Choice of Exchange Structure*, Strategic Management Journal, 1994, Vol. 15, pp. 271-290

⁵⁰ Fontana, Franco, Paolo Boccardelli, *Corporate Strategy. Una prospettiva organizzativa e finanziaria per la crescita*, 2015, Hoepli, Milano, p. 26

⁵¹ Chi, Tailan, School of Business Administration, University of Wisconsin, U.S.A., *Trading In Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, And Choice of Exchange Structure*, Strategic Management Journal, 1994, Vol. 15, pp. 271-290

⁵² Fontana, Franco, Paolo Boccardelli, *Corporate Strategy. Una prospettiva organizzativa e finanziaria per la crescita*, 2015, Hoepli, Milano, p. 26

L'*imperfetta mobilità*, invece, è legata al concetto di specificità, ossia la condizione per la quale una risorsa è specifica dell'impresa, quindi non replicabile in altre imprese⁵³. In quest'ottica si innesta la *Resource Based-View* (RBV), teoria che sostiene che l'eterogeneità della performance tra imprese dipende dalle caratteristiche delle risorse possedute; per cui le imprese che posseggono risorse rare, di valore, imperfettamente imitabili, imperfettamente mobili ed imperfettamente sostituibili, ottengono performance migliori e raggiungono il vantaggio competitivo. Inoltre la *Resource Based-View* sostiene che quando le risorse di cui l'impresa ha bisogno posseggono tali caratteristiche, risultano indivisibili dall'impresa terza che le possiede; motivo per il quale la modalità preferita per ottenere tali risorse è rappresentata dalle alleanze strategiche con coloro che le detengono⁵⁴.

L'*imperfetta imitabilità* e l'*imperfetta mobilità* delle risorse spiegano, quindi, l'importanza di costituire e gestire un capitale relazionale con i *player* che detengono le risorse con le suddette caratteristiche, poiché la presenza di relazioni con quei soggetti esterni diventa l'unica modalità per acquisire quegli *asset*⁵⁵. Da qui, le possibili modalità di ottenimento delle risorse risultano:

- l'acquisizione dell'azienda che detiene le risorse strategiche o l'acquisizione del ramo d'impresa che ha al suo interno quelle risorse;
- l'acquisto dei servizi generati dalle risorse strategiche;
- il trasferimento delle *skills* e delle routine organizzative che caratterizzano le risorse strategiche.

In particolare l'acquisto dei servizi erogati dalle risorse strategiche ed il trasferimento delle *skills* che caratterizzano tali risorse, vengono realizzati tramite alleanze strategiche quali *licensing* ed *equity* e *non equity joint venture*, dunque tramite alleanze con le quali ciascuno dei soggetti partecipanti esercita una certa parte di controllo sull'impiego delle risorse. Da qui, quindi, la teoria arriva a indicare le joint venture come una modalità valida

⁵³ Chi, Tailan, School of Business Administration, University of Wisconsin, U.S.A., *Trading In Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, And Choice of Exchange Structure*, Strategic Management Journal, 1994, Vol. 15, pp. 271-290

⁵⁴ Contractor, Farok J., Peter Lorange, *Cooperative Strategies and Alliances*, Pervez N.Ghauri, 2002, Chapter 18

⁵⁵ Fontana, Franco, Paolo Boccardelli, *Corporate Strategy. Una prospettiva organizzativa e finanziaria per la crescita*, 2015, Hoepli, Milano, p. 28

per lo scambio di risorse imperfettamente imitabili ed imperfettamente mobili. Si badi attenzione, però, ai potenziali aspetti negativi di una joint venture: vero è che le joint venture potrebbero essere soggette a problemi di coordinamento tra le parti ed a difficoltà nell'implementazione di un efficace sistema di misurazione della performance ed inoltre i problemi legati alla selezione avversa e all'azzardo morale, lì dove tali condotte opportunistiche vengono poste in essere da una delle parti, possono creare delle frizioni tra le imprese coinvolte, dissipando le sinergie che si sarebbero potute generare da un utilizzo comune delle risorse complementari. Tuttavia la detenzione, da parte di entrambe le imprese partecipanti alla joint venture, di una certa parte di diritti e di una quota di controllo funge da deterrente ai comportamenti opportunistici; per cui la costituzione di joint venture rappresenta una delle principali modalità per lo scambio di risorse strategiche, quindi imperfettamente imitabili ed imperfettamente mobili.⁵⁶

1.7 Teorie organizzative

1.7.1 Teoria dell'apprendimento organizzativo

Ulteriore filone che spiega l'esistenza delle joint venture è dato dalle teorie organizzative elaborate da Pfeffer e Nowak⁵⁷ e da Aiken e Hage⁵⁸. In particolare, secondo la teoria dell'apprendimento organizzativo, le joint venture nascono perché risultano un mezzo per il trasferimento di conoscenza tacita più efficace rispetto all'acquisto di quella conoscenza sul mercato tramite accordi di *licensing*. Più efficace e non più efficiente: il focus della teoria dell'apprendimento organizzativo non è scegliere le joint venture, come alternativa al mercato, lì dove consentano un risparmio di costo, e dunque a causa di alti costi di transazione per l'acquisto della conoscenza sul mercato, così come invece sostiene la

⁵⁶ Chi, Tailan, School of Business Administration, University of Wisconsin, U.S.A., *Trading In Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, And Choice of Exchange Structure*, Strategic Management Journal, 1994, Vol. 15, pp. 271-290

⁵⁷ Pfeffer, Jeffrey, Phillip Nowak, *Joint Ventures and Interorganizational Interdependence*, Administrative Science Quarterly, 1976, Vol.21, pp.398-418

⁵⁸ Aiken, Michael, Jerald Hage, *Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure*, American Sociological Review, 1968, Vol.33, pp. 912-930

teoria dei costi di transazione; bensì è scegliere le joint venture, come alternativa al mercato, in quanto risulta la modalità più efficace, quindi migliore in termini di output ottenuto, per l'ottenimento di quella conoscenza che è imperniata nell'organizzazione che la detiene: trattandosi di conoscenza tacita, implicita nell'impresa, quindi non codificabile nella sua interezza all'esterno dei confini organizzativi, l'unico modo per acquisire quella conoscenza così come essa è stata sviluppata e nella totalità e piena esattezza delle sue caratteristiche, nell'alternativa tra il mercato e le joint venture, è effettuare una joint venture tra l'organizzazione che possiede la conoscenza ed il soggetto che intende ottenerla per i suoi scopi⁵⁹. Questo non per motivi di carattere economico in quanto potrebbe anche accadere che una joint venture tra le parti richieda costi maggiori rispetto allo sforzo economico richiesto dal mercato per acquistare la conoscenza né per il rischio di opportunismo connesso all'acquisizione di conoscenza tacita sul mercato⁶⁰, bensì perché l'acquisto di conoscenza tacita sul mercato non consente di comprendere, a pieno, il contenuto di quella conoscenza; al contrario delle joint venture.

Secondo tale prospettiva, l'oggetto della joint venture è lo scambio reciproco tra le parti di differenti conoscenze, ognuna delle quali è detenuta da un'impresa e non dall'altra; motivo per il quale le imprese in oggetto si uniscono tramite joint venture. In alternativa, la joint venture nasce come soluzione alla volontà dell'impresa che ha sviluppato la conoscenza tacita, quindi incorporata nella sua organizzazione, di conservare e preservare i tratti tipici della stessa, beneficiando, al tempo stesso, delle tecniche produttive superiori del partner. Infatti, in questo caso, il soggetto detentore della conoscenza tacita evita che quest'ultima venga sfruttata in modo difforme a come essa è stata sviluppata. In sintesi, la joint venture viene realizzata o perché entrambe le imprese intendono acquisire il *know-how* dell'altra, oppure perché un'impresa intende preservare le proprie capacità organizzative così come essa le ha sviluppate, beneficiando della conoscenza del partner⁶¹.

⁵⁹ Kogut, Bruce, *Joint ventures: Theoretical and Empirical Perspectives*, Strategic Management Journal, 1988, Vol.9, pp. 319-332

⁶⁰ Secondo la teoria dei costi di transazione il trasferimento di conoscenza tacita può essere soggetto al comportamento opportunistico di chi scambia la conoscenza alla controparte sul mercato

⁶¹ Kogut, Bruce, *Joint ventures: Theoretical and Empirical Perspectives*, Strategic Management Journal, 1988, Vol.9, pp. 319-332

1.7.2 Teoria dell'interdipendenza organizzativa

Secondo la teoria dell'interdipendenza organizzativa, invece, la ragione per la quale vengono realizzate le joint venture è da rintracciarsi nella loro natura di strumento funzionale a gestire le interdipendenze tra due o più organizzazioni, cioè i legami che necessariamente si creano tra due o più imprese in seguito a rapporti interaziendali che vengono a istituirsi⁶², quali possono essere lo scambio di personale tra le organizzazioni, rapporti contrattuali e non contrattuali che si instaurano etc⁶³. Ma le interdipendenze tra organizzazioni si verificano anche in virtù della reciproca complementarietà delle risorse, intendendo cioè il bisogno che un'impresa ha di relazionarsi con altre imprese per poter da queste fruire di *skills*, risorse materiali, immateriali e finanziarie ed accesso a particolari mercati, risultando così uno strumento che consente di concretizzare obiettivi per raggiungere i quali è necessario il contributo di più soggetti, consentendo al tempo stesso alle parti di non cedere completamente la loro autonomia; quindi rappresentando la soluzione al *trade-off* tra volontà di mantenere autonomia e indipendenza e necessità di rivolgersi a soggetti terzi. In particolare, come sostenuto da Pfeffer e Nowak⁶⁴, sono le interdipendenze tra imprese che portano alla formazione di joint venture come mezzo per gestirle piuttosto che il contrario⁶⁵, cioè le joint venture che creano esse stesse le interdipendenze tra i partner; interdipendenze che si creano soprattutto perché per realizzare gli output prefissati, come già citato, le imprese necessitano di input alcuni dei quali sono detenuti da organizzazioni terze.

Uno dei motivi per i quali c'è bisogno di risorse aggiuntive a quelle possedute dall'impresa è l'incremento del tasso di innovazione che è richiesto a causa dell'aumento della specializzazione e divisione del lavoro.

⁶² Ferrari, Mascia, Stefano Montanari, *Economicità e continuità delle joint venture in un contesto internazionale*, Franco Angeli, 2012, Milano, p. 22

⁶³ Pfeffer, Jeffrey, Phillip Nowak, *Joint Ventures and Interorganizational Interdependence*, Administrative Science Quarterly, 1976, Vol.21, pp.398-418

⁶⁴ Pfeffer, Jeffrey, Phillip Nowak, *Joint Ventures and Interorganizational Interdependence*, Administrative Science Quarterly, 1976, Vol.21, pp.398-418

⁶⁵ Ferrari, Mascia, Stefano Montanari, *Economicità e continuità delle joint venture in un contesto internazionale*, Franco Angeli, 2012, Milano, p. 22

Infatti, quanto più sono rilevanti il cambiamento e l'innovazione che si vogliono realizzare in uno specifico arco temporale, tanto più articolato sarà lo *stock* di risorse necessario e tanto meno è probabile che quell'ammontare di risorse sia detenuto dalla singola impresa. Per questo motivo, una joint venture con un'altra organizzazione, che avvenga in forma societaria o contrattuale, diventa una delle soluzioni migliori a questo problema anche perché consente ai partner di dover rinunciare solo in parte alla propria autonomia e indipendenza ottenendo però, in cambio, le risorse e conoscenze di cui si ha bisogno. Inoltre alcuni obiettivi possono essere concretizzati solo tramite uno strumento che consenta la collaborazione tra le parti, quale può essere la joint venture, in quanto potrebbe trattarsi di obiettivi piuttosto difficili da raggiungere, oppure perché il raggiungimento dei suddetti obiettivi richiederebbe lo svolgimento di attività così rischiose da spingere le organizzazioni a cooperare mediante joint venture per ripartire il rischio tra le parti⁶⁶.

Per studiare i diversi livelli di interdipendenze ci si avvale del contributo apportato da Thompson⁶⁷, il quale individua tre differenti tipologie:

- interdipendenze generiche (o *pooled*), che si instaurano quando ciascuna parte contribuisce in maniera discreta all'obiettivo comune e, quindi, è richiesto un coordinamento minimo;
- interdipendenze sequenziali, che si instaurano quando l'output realizzato da una parte diventa l'input dell'altra;
- interdipendenze reciproche, che si instaurano quando ciascuna delle parti dipende dall'output realizzato dall'altro soggetto.

Secondo Thompson il livello più elevato di interdipendenza è associato alle interdipendenze reciproche ed il più basso alle interdipendenze generiche (*pooled*).

⁶⁶ Aiken Michael, Jerald Hage, *Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure*, American Sociological Review, 1968, Vol.33, pp. 912-930

⁶⁷ Thompson, J.D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967, New York

Alternativamente al contributo di Thompson, si possono differenziare le interdipendenze esaminando il tipo di relazione che c'è tra le aziende partner: in questo caso il livello più alto di interdipendenza si instaura tra aziende che sono legate verticalmente, come nel caso del rapporto tra compratore e fornitore, dato che il compratore necessita degli input del fornitore, così come il fornitore necessita di un cliente cui rivolgersi⁶⁸.

In una relazione di interdipendenza organizzativa, fondamentale è anche la scelta del partner adatto: partendo dall'assunzione che le organizzazioni intendono massimizzare i guadagni ed i vantaggi e minimizzare le perdite e gli svantaggi, la scelta del partner ricade, con maggior probabilità, su quelle organizzazioni che detengono risorse complementari alle proprie, in quanto in questo modo la probabilità di incorrere in conflitti si riduce e così con essa anche la perdita di autonomia e migliora la cooperazione tra i soggetti coinvolti.

Anche un'impresa che abbia prospettive differenti può essere un partner adatto da scegliere, in quanto la diversità di prospettive va ad aprire nuove finestre di pensiero, nuovi scenari e stimola nuove idee per l'impresa. E' tuttavia importante massimizzare gli aspetti positivi della diversità organizzativa, cioè sfruttare la *diversity* come fonte creatrice di nuove visioni da integrare a quelle che l'impresa già ha, quindi come spunto per creare innovazione, e minimizzare, invece, la probabilità di conflitto organizzativo che la *diversity* sicuramente incrementa.

Ad ogni modo, la gestione congiunta tra i partner delle attività da svolgere richiede una serie di accordi tra le organizzazioni partecipanti e, quindi, vincoli alla libertà di iniziativa della singola impresa con conseguenti possibilità di conflitti; conflitti che si può cercare di minimizzare istituendo un canale di comunicazione efficace tra i soggetti partecipanti alla joint venture⁶⁹.

⁶⁸ Contractor, Farok J., Peter Lorange, Pervez N.Ghauri, *Cooperative Strategies and Alliances*, Pergamon, 2002, Chapter 18

⁶⁹ Aiken, Michael, Jerald Hage, *Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure*, American Sociological Review, 1968, Vol.33, pp. 912-930

1.8 Teoria del comportamento strategico

Un'ulteriore teoria che spiega il successo delle joint venture, è la teoria del comportamento strategico⁷⁰. Quest'ultima riconduce l'esistenza delle joint venture a ragioni di tipo strategico, in quanto sostiene che esse siano uno strumento che consente all'impresa di migliorare il proprio posizionamento rispetto ai concorrenti in diversi possibili modi⁷¹:

- disincentivando l'entrata di nuovi *player*: in particolare nelle industrie oligopolistiche, la costituzione di joint venture che abbiano finalità di investimento in attività di Ricerca e Sviluppo per creare piccole innovazioni, tramite la brevettazione preventiva, scongiurerebbe l'entrata di nuove imprese⁷². Inoltre l'alleanza con partner che detengono le conoscenze chiave rafforza la posizione competitiva dell'impresa e, quindi, enfatizza il distacco tra la stessa e nuovi potenziali *player* che cercano di entrare nel mercato;
- erodendo il posizionamento dei *competitors*: la joint venture con il partner che detiene risorse e conoscenze uniche e di valore permette di rafforzare la propria posizione competitiva, a scapito dei concorrenti;
- fronteggiando l'incertezza: le joint venture vengono viste come un investimento che consente di difendersi dall'incertezza, grazie all'alleanza con uno o più partner che detengono le conoscenze necessarie.

In sintesi, la teoria del comportamento strategico ritiene che le joint venture siano uno strumento che consente all'impresa di raggiungere il vantaggio competitivo e di massimizzare il profitto. Infatti, mentre la teoria dei costi di transazione sostiene che la

⁷⁰ Porter M.E., *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985, New York; trad. it: *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano

⁷¹ Ferrari, Mascia, Stefano Montanari, *Economicità e continuità delle joint venture in un contesto internazionale*, Franco Angeli, 2012, Milano, p. 23

⁷² Vickers, J., *Pre-emptive Parenting, Joint Ventures and The Persistence of Oligopoly*, International Journal of Industrial Organization, 1985, n.3

modalità con la quale si sceglie di realizzare le transazioni è quella che consente di minimizzare la somma dei costi di produzione e dei costi di transazione, la teoria del comportamento strategico sostiene che la modalità con la quale l'impresa gestisce le transazioni deve essere quella modalità che consente di massimizzare il profitto grazie al miglioramento della propria posizione rispetto ai concorrenti. Quindi, nell'ottica di quest'ultima teoria, la decisione di ricorrere ad una joint venture potrebbe anche rappresentare l'alternativa più costosa, sebbene maggiormente profittevole, rispetto alle altre possibili modalità: la teoria del comportamento strategico guarda a quella modalità che permette di aumentare la creazione di valore per l'impresa; mentre la teoria dei costi di transazione sceglie la modalità che consente la minimizzazione dei costi in relazione a ciascuna specifica transazione, senza avere un focus sulla modalità che sarebbe strategicamente più rilevante ed adatta per l'impresa. Conseguentemente, adottando la prospettiva dei costi di transazione, il partner con cui l'impresa decide di allearsi mediante joint venture è quello che le consente di minimizzare i costi; mentre adottando la prospettiva del comportamento strategico, la scelta del partner ricadrà su quel soggetto che consente all'impresa di migliorare il suo posizionamento competitivo: è improbabile che la scelta del partner ricada sullo stesso soggetto⁷³.

La joint venture viene quindi vista come uno strumento collaborativo molto efficace, anche perché consente sia di implementare cambiamenti nella posizione strategica dell'impresa lì dove l'evoluzione del contesto esterno lo richieda, sia di difendere il suo posizionamento competitivo da eventuali minacce che risulterebbe complicato arginare autonomamente senza l'aiuto di un partner. Inoltre le joint venture permettono di creare nuovi punti di forza per l'impresa, ad esempio quelle finalizzate all'investimento in Ricerca e Sviluppo, in quanto consentono di condividere con un altro soggetto gli ingenti investimenti necessari per lo sviluppo di nuove tecnologie, investimenti che altrimenti la singola impresa non potrebbe sostenere da sola.

Le joint venture sono viste dalla teoria del comportamento strategico come uno strumento che aumenta la creazione di valore per l'impresa anche perché consentono di rilanciare

⁷³Kogut, Bruce, *Joint ventures: Theoretical and Empirical Perspectives*, Strategic Management Journal, 1988, Vol.9, pp. 319-332

settori in declino, così come aiutano le imprese che operano in settori che sono in fase embrionale a progettare un sistema d'offerta più efficace ed in tempi rapidi, grazie alla combinazione delle idee creative dei partner.

In aggiunta, la costituzione di joint venture rappresenta un'opportunità strategica per tutte quelle imprese che intendono internazionalizzarsi espandendosi al di fuori del mercato domestico: alleandosi mediante joint venture con un partner estero, esse acquisiscono la conoscenza del mercato locale che altrimenti non avrebbero se decidessero di internazionalizzarsi autonomamente; tra l'altro la cooperazione con un partner estero crea valore per l'impresa entrante, anche quando la costituzione di joint venture con un'impresa locale risulta l'unica modalità di entrata a causa di vincoli legislativi imposti dal Paese⁷⁴.

Infine, un'ulteriore ragione strategica alla base delle joint venture è data dall'acquisizione di *skills* e conoscenze: come sostenuto dalle teorie organizzative, la joint venture è vista come un mezzo per l'acquisizione di conoscenze strategicamente rilevanti⁷⁵ per apprendere le quali è necessaria una stretta vicinanza con l'impresa che le detiene poiché trattasi di conoscenza tacita, *skills* complesse e dei cosiddetti *asset* invisibili⁷⁶; quindi di risorse che non possono essere acquisite in modo efficace sul mercato e il cui sviluppo interno sarebbe troppo ingente. Al contrario, la collaborazione tra le parti insita nella joint venture, consente rapidità ed efficacia nell'acquisizione delle suddette *skills* e risulta, come visto dalla teoria dei costi di transazione, la modalità preferita rispetto ad altre possibili modalità come accordi di *licensing* e acquisizione dell'intera impresa che ha quella conoscenza, in quanto questi ultimi farebbero incorrere l'impresa in eccessivi costi di transazione, dati dall'incompletezza contrattuale nel caso del *licensing*, e dai costi per acquisire *asset* non necessari, nonché maggiori problemi di integrazione organizzativa, nel caso dell'acquisizione della totalità dell'impresa. Per tali ragioni, la joint venture rappresenta un'alternativa strategica che aumenta il valore per l'impresa⁷⁷.

⁷⁴ Harrigan, K.R., *Joint Ventures and Competitive Strategy*, Strategic Management Journal, 1988, Vol.9, pp.141-158

⁷⁵ Ferrari, Mascia, Stefano Montanari, *Economicità e continuità delle joint venture in un contesto internazionale*, Franco Angeli, 2012, Milano, p. 23

⁷⁶ Hamel, Gary, *Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances*, Strategic Management Journal, 1991, Vol.12, pp-83-103

⁷⁷ Hamel, Gary, *Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances*, Strategic Management Journal, 1991, Vol.12, pp-83-103

1.9 Teoria dello scambio sociale

La teoria dello scambio sociale sostiene che le imprese intraprendono rapporti di scambio poiché necessitano di risorse detenute da imprese terze per poter ridurre l'incertezza del contesto ambientale di riferimento; infatti intraprendendo relazioni di scambio attuabili tramite alleanze strategiche e quindi anche tramite joint venture, le imprese riescono a gestire meglio l'ambiente di riferimento in modo da renderlo maggiormente prevedibile.

Quando si parla di incertezza ambientale, si fa riferimento sia all'incertezza dell'ambiente generale, quindi a fattori politici, macroeconomici e sociali e sia all'incertezza del settore di riferimento dell'impresa che riguarda il mercato delle materie prime e più in generale i fattori competitivi. Tale incertezza può essere efficacemente ridotta e controllata grazie all'impiego di risorse aggiuntive che possono essere o sviluppate internamente oppure acquisite esternamente mediante acquisizione dell'impresa *target* o mediante alleanze strategiche. Tuttavia lo sviluppo interno è, spesso, una modalità non possibile per l'impresa o comunque non auspicabile; mentre le modalità più valide per acquisire le risorse esternamente risultano le alleanze tra imprese poiché queste ultime permettono all'impresa di avere accesso alle sole risorse di cui ha bisogno, senza quindi l'onere di dover gestire anche *asset* non desiderati come invece accadrebbe in caso di acquisizione dell'impresa *target*.

In particolare, con le alleanze e quindi con le joint venture, le imprese si impegnano a scambiare risorse per riceverne altre in cambio e riescono ad acquisire una maggiore conoscenza del settore e delle modalità con cui competere, adattandosi più facilmente ai cambiamenti ambientali. A conferma di ciò, lo studio di Gomes-Casseres nel 1996 ha confermato che molte alleanze e joint venture sono realizzate in ambienti ad alta incertezza, come nei settori *high-tech* ad alto sviluppo tecnologico così come in quei settori caratterizzati da una repentina crescita o riduzione della domanda e nelle industrie soggette a significativi cambiamenti normativi.

Secondo la teoria dello scambio sociale, sono due gli elementi critici nel rapporto tra le parti che avviene mediante joint venture: la fiducia e il tipo di potere che si instaura tra le imprese.

Relativamente al primo punto, la fiducia tra le parti che intervengono nella relazione di scambio è un fattore chiave per il successo di una joint venture; fiducia che viene a costituirsi tramite un processo di interazione reciproca in cui gli attori ricevono dalla controparte quello che richiedono per poi adempiere alle prestazioni a loro carico, in modo da far sì che ambedue i soggetti legati da joint venture raggiungano gli obiettivi per i quali avevano deciso di allearsi. Il rispetto degli accordi pattuiti e l'assunzione di un comportamento collaborativo da ambedue le parti genera ulteriore incentivo alla collaborazione, costruendo e rinforzando il rapporto di fiducia; fiducia che risulta un fattore chiave per gestire e ridurre l'incertezza ambientale e la rischiosità e che in questo modo facilita le transazioni ed aumenta l'efficienza.

Tuttavia, se la reciproca condotta cooperativa è la fonte che genera il rapporto di fiducia tra le imprese che partecipano alla joint venture, i rapporti di potere che un'impresa esercita sull'altra sono invece uno dei fattori alla base dei conflitti tra i partecipanti alla joint venture.

Più precisamente si fa riferimento alle situazioni in cui una delle parti necessita della controparte più di quanto quest'ultima necessiti della prima: in tal modo la prima impresa sviluppa una certa dipendenza dalla seconda, con quest'ultima che acquista conseguentemente un certo potere sull'altra parte e, così, ne influenza il comportamento. In un tipico rapporto di scambio entrambe le parti dipendono dalle risorse dell'altra ed entrambe detengono un certo potere sull'altra; tuttavia può accadere che i rapporti di dipendenza dalla controparte ed i rapporti di potere sull'altra impresa siano asimmetrici tra i soggetti partecipanti alla joint venture, ad esempio nel caso di joint venture societarie non paritetiche e di joint venture contrattuali che prevedono che una parte svolga compiti di maggior rilievo e quindi abbia maggior potere rispetto all'altra. In tal modo, rapporti di dipendenza asimmetrici causano rapporti di potere asimmetrici, intendendo cioè che

una parte esercita maggior potere sull'altra: tutto ciò aumenta il grado di conflitto tra le imprese partner. Uno dei modi per mitigare i conflitti interaziendali è quello di raggiungere una dipendenza reciproca tra le aziende partner⁷⁸.

1.10 Una sintesi dei motivi della formazione delle joint ventures

Le teorie analizzate, dunque la teoria dei costi di transazione, quella del comportamento strategico, le teorie organizzative, la prospettiva della complementarità delle risorse e quella dello scambio sociale, rappresentano contributi teorici fondamentali per la comprensione dei motivi sottesi alla formazione delle joint venture.

Volendo rappresentare in maniera organica e compatta i risultati che le teorie sopra esposte hanno raggiunto, è possibile affermare che i motivi per i quali si creano le joint venture sono rappresentati da⁷⁹:

- la condivisione dei costi, in quanto grazie alla joint venture i costi da sostenere per realizzare le attività sono ripartiti tra le società partner e non sono a carico di un'unica impresa; inoltre anche gli apporti di risorse e materie prime vengono effettuati da più soggetti⁸⁰. La ripartizione tra le società partecipanti alla joint venture degli oneri necessari, rende possibile per l'impresa realizzare progetti che altrimenti autonomamente non avrebbe potuto realizzare;
- la condivisione e riduzione dei rischi: operare con l'aiuto di una o più altre imprese, permette di ripartire tra le stesse i rischi derivanti dallo svolgimento delle attività e, quindi, consente all'impresa di intraprendere iniziative che da sola non avrebbe intrapreso poiché non facilmente se ne sarebbe accollata la totalità dei

⁷⁸ Contractor, Farok J., Peter Lorange, Pervez N.Ghauri, *Cooperative Strategies and Alliances*, Pergamon, 2002, Chapter 18

⁷⁹ Ferrari, Mascia, Stefano Montanari, *Economicità e continuità delle joint venture in un contesto internazionale*, Franco Angeli, 2012, Milano, p.20

⁸⁰ Boateng, Agyenim, Keith W.Glaister, *Strategic Motives for International Joint Venture Formation in Ghana*, Management International Review, 2003, Vol.43, pp.107-128

rischi⁸¹. Inoltre, la joint venture è una delle modalità con cui l'impresa può attuare una strategia di diversificazione; per cui se decide di allearsi con una società che opera in un altro mercato, l'impresa riduce il rischio complessivo del proprio portafoglio di business;

- il conseguimento di economie di scala, in quanto costituire una joint venture con uno o più partner può portare all'ampliamento del volume produttivo e, quindi, alla riduzione dell'incidenza unitaria dei costi fissi degli impianti se la capacità produttiva degli impianti può essere incrementata⁸²;
- l'accesso a risorse e *know-how* detenuti da imprese terze e non facilmente sviluppabili internamente, soprattutto quando si tratta di conoscenze specifiche; per cui la joint venture con tali imprese rappresenta una modalità per ottenere questi input;
- la possibilità di fruire dei risultati di ricerche effettuate dal partner, in modo da ottenere il *know-how* necessario senza dover effettuare gli investimenti perché già sostenuti dal partner. Si tratta di una condizione particolarmente vantaggiosa per le imprese che operano in Paesi sottosviluppati che, in tal modo, possono accedere alle conoscenze detenute dalle imprese dei paesi avanzati⁸³;
- il trasferimento di conoscenze e tecnologie complementari: la joint venture consente di operare in aree di business nelle quali sono necessarie molteplici conoscenze specifiche che solitamente non sono detenute da una sola impresa. Grazie all'alleanza tra più imprese, ciascuna di esse conferisce conoscenze e tecnologie che mancano al partner;

⁸¹ Ferrari, Mascia, Stefano Montanari, *Economicità e continuità delle joint venture in un contesto internazionale*, Franco Angeli, 2012, Milano, p. 20

⁸² Boateng, Agyenim, Keith W. Glaister, *Strategic Motives for International Joint Venture Formation in Ghana*, Management International Review, 2003, Vol.43, pp.107-128

⁸³ Ferrari, Mascia, Stefano Montanari, *Economicità e continuità delle joint venture in un contesto internazionale*, Franco Angeli, 2012, Milano, p. 20

- la possibilità di modificare la concorrenza: le alleanze strategiche come le joint venture, possono modificare le basi della concorrenza, in quanto le imprese possono adottare una strategia difensiva dall'attuale o potenziale concorrenza costituendo una joint venture con un *competitor*, arginando così la sua minaccia concorrenziale; così come la costituzione di joint venture può rispondere ad una strategia di tipo offensivo quando un'impresa si lega, mediante joint venture, ad un concorrente per mettere sotto pressione i profitti e le quote di mercato degli altri *competitors*;
- la possibilità di superare le barriere agli investimenti imposti dal governo del Paese estero: le joint venture con un partner locale rappresentano un mezzo che permette all'impresa di internazionalizzarsi; in quanto in molti casi le politiche governative del Paese straniero impongono alle imprese che intendono effettuare il loro ingresso in quel mercato geografico, di potervi accedere solo alleandosi con un'impresa locale, rendendo la formazione di joint venture la scelta più conveniente e talvolta l'unica opzione possibile perché imposta dal governo;
- la facilitazione all'espansione internazionale: le piccole e medie imprese, non avendo esperienza sui mercati internazionali, trovano nelle joint venture con imprese estere una modalità che semplifica il loro processo di internazionalizzazione poiché come sostengono Contractor e Lorange⁸⁴ costituire autonomamente un'organizzazione globale presente in più Paesi è un processo dispendioso in termini di costi, di sforzo e di tempo. Invece legarsi ad un'impresa locale mediante joint venture consente all'impresa di beneficiare della conoscenza del mercato estero che il partner locale ha, facilitando in questo modo il processo di internazionalizzazione e rendendo l'inserimento nel mercato estero non solo più efficace e consapevole ma anche più rapido e meno rischioso. Un'alternativa sarebbe l'acquisizione di un'impresa locale; tuttavia la difficoltà nell'individuare

⁸⁴ Contractor, Farok J., Lorange, P., *Why Should Firms Co-operate? The Strategic and Economic Basis for Co-operative Ventures*, in Contractor Farok J., Lorange, P., *Co-operative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988

un prezzo d'acquisto conveniente rende l'opzione della joint venture più attrattiva⁸⁵.

Capitolo 2. Analisi descrittiva delle joint ventures internazionali delle imprese italiane

2.1 Le joint ventures internazionali

L'oggetto del secondo capitolo è lo studio delle *joint ventures* internazionali, in chiave empirica. Come indicato nel primo capitolo, le *joint ventures* rappresentano una delle possibili modalità d'internazionalizzazione quando sono internazionali, cioè quando legano due o più imprese di differente nazionalità. In questo caso, l'impresa si lega ad uno o più *partner* di nazionalità diversa dalla propria ed i motivi per i quali l'impresa decide di costituire una *joint venture* con un partner estero sono più d'uno. In *primis*, le *joint venture* internazionali rappresentano una modalità di entrata in un mercato estero, mediante la quale l'impresa decide di allearsi costituendo una *joint venture* con un *partner* straniero per poter accedere al mercato locale. Infatti come modalità d'entrata in un mercato estero, la *joint venture* ha vantaggi rilevanti:

- riduce l'investimento finanziario che l'impresa deve sostenere per poter entrare nel mercato estero rispetto ad altre possibili modalità di internazionalizzazione come l'acquisizione del *partner* locale o la costituzione di un investimento *greenfield*, quindi la realizzazione di una società sussidiaria interamente

⁸⁵ Boateng, Agyenim, Keith W. Glaister, *Strategic Motives for International Joint Venture Formation in Ghana*, Management International Review, 2003, Vol.43, pp.107-128

controllata. Quando si realizza una *joint venture* internazionale, gli investimenti finanziari sono, infatti, condivisi e quindi ripartiti tra i *partner*, per cui non sono interamente sostenuti dall'impresa che si internazionalizza, come accade invece nel caso delle due modalità d'entrata sopra esposte. Inoltre la *joint venture* riduce anche le problematiche gestionali dettate dall'operare su un mercato che l'impresa che si internazionalizza non conosce: allearsi con un'impresa che già opera su quel mercato permette di accedere alle risorse e competenze necessarie a posizionarsi con successo sul mercato locale e, quindi, consente di ridurre le difficoltà di gestione e l'incertezza dovute all'operare su un mercato che non si conosce. Infine la *joint venture* crea una struttura organizzativa meno complessa rispetto alla creazione di una sussidiaria o all'acquisizione di un'impresa *target*⁸⁶;

- permette di distinguere la posizione competitiva che l'impresa ha nel Paese in cui opera mediante *joint venture*, rispetto al suo posizionamento nel mercato d'origine ed in qualunque ambito in cui opera con strutture interamente controllate⁸⁷;
- consente di superare le barriere governative che alcuni Paesi innalzano contro gli investimenti provenienti dall'estero. Alcuni Paesi, specie quelli emergenti, vietano l'ingresso diretto di imprese estere nel proprio mercato tramite modalità che possano mettere in secondo piano il tessuto imprenditoriale locale, come possono essere le sussidiarie interamente possedute in territorio straniero o l'acquisizione di un'impresa locale. L'intento di questi governi è quello di tutelare il sistema produttivo-imprenditoriale endogeno; motivo per il quale così come vietano l'ingresso diretto di imprese straniere in territorio locale, così permettono, invece, a tali imprese di potervi accedere mediante modalità che consentano alle imprese locali di poter beneficiare di una buona quota dei risultati ottenuti da un'impresa estera: tipicamente le *joint venture* tra impresa estera e *partner* locale, con quest'ultimo che spesso ha diritto ad esercitare una posizione di maggioranza. Va tuttavia riportato che i governi di tali Paesi hanno ridotto notevolmente tali

⁸⁶ Caroli, Matteo, *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill Education, III ed., 2016, Milano, p.161

⁸⁷ Caroli, Matteo, *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill Education, III ed., 2016, Milano, p.161

barriere agli investimenti provenienti dall'estero, ma hanno comunque conservato un atteggiamento di favore verso le *joint venture* con partner locali⁸⁸.

Oltre a rappresentare una modalità d'entrata in un Paese estero, le *joint venture* internazionali vengono costituite anche quando l'impresa è già presente sul mercato straniero in altre modalità. In questo caso, le *joint venture* con partner locali non sono costituite per poter entrare nel mercato, bensì per migliorare il posizionamento competitivo sul mercato locale in cui si è già presenti; poichè mediante *joint venture* l'impresa può accedere alla conoscenza del mercato locale ed a tutti gli altri *assets* che detiene il partner locale, quali, ad esempio, la rete distributiva di un partner già radicato sul mercato locale e che quindi consente all'impresa di poter accedere ad una rete commerciale già ben consolidata ed a un volume di clienti già formato.

Infine, tutte le motivazioni a sostegno della formazione delle *joint venture* nazionali, valgono anche per le *joint venture* internazionali. Quindi le *joint venture* internazionali vengono costituite non solo come modalità d'entrata in un mercato estero e come modalità per migliorare il posizionamento competitivo sul mercato straniero, ma anche per poter usufruire dei vantaggi di scala; per ridurre l'incertezza e la rischiosità legate al raggiungimento di obiettivi complessi e per mettere a sistema risorse ed *assets* complementari per creare valore.

2.2 Metodologia della ricerca

L'oggetto del presente capitolo è l'analisi empirica delle *joint ventures* internazionali realizzate da imprese italiane con partner stranieri e destinate ad operare sui loro mercati esteri. La metodologia della ricerca è stata piuttosto articolata in quanto ha visto consultare più banche dati. In *primis*, è stata consultata la banca dati *Orbis – Bureau van Dijk*, il più grande *database* disponibile con dati sulle società mondiali quotate e non quotate⁸⁹. Su tale banca dati è stato effettuato l'accesso alla sezione "*M&A deals*" ove è stato possibile selezionare "*joint ventures*" come tipologia di operazione societaria. In

⁸⁸ Caroli, Matteo, *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill Education, III ed., 2016, Milano, p.161

⁸⁹ <https://www.bvdinfo.com/it-it/le-nostre-soluzioni/dati/internazionali/orbis>

questo modo è stata impostata la ricerca di *joint ventures*, che tuttavia è stata opportunamente filtrata in merito alle seguenti variabili:

- il periodo di riferimento: è stato posto come intervallo temporale di ricerca il periodo 2010-2019, che è stato poi l'intervallo temporale su cui si è basato l'intero studio empirico. Si è deciso di porre l'anno 2019 come limite temporale della ricerca per avere piena disponibilità dei bilanci societari, quando disponibili, lì dove fossero necessari per ottenere completezza di informazioni. Infatti come verrà trattato in seguito, la metodologia della ricerca non si è basata solamente sulla banca dati *Orbis*;
- la situazione del *deal*: è stato imposto che il *deal* fosse oltre che annunciato, anche completato (*confirmed*) in modo da avere la certezza che le *joint ventures* ricercate fossero state effettivamente realizzate.

Una volta apportati i filtri, la ricerca su *Orbis* ha permesso di ottenere un volume ampio di *joint ventures* per ognuna delle quali sono state specificate: le ragioni sociali delle imprese che si sono alleate mediante *joint venture* e l'eventuale ragione sociale della società risultante dalla *joint venture* se l'affare avesse condotto ad un'*equity joint venture* piuttosto che ad una *contractual joint venture*; le nazionalità dei *partner* ed il Paese nel quale la *joint venture* opera; il settore delle imprese partecipanti e le loro *business descriptions* in modo da comprendere il *core business* dei *partner* e le attività principali svolte con la *joint venture*; la data in cui è stato annunciato il *deal*.

La ricerca condotta con la banca dati *Orbis* ha così portato ad ottenere oltre 10 mila *joint ventures*, tuttavia caratterizzate da *partner* provenienti da qualsiasi area geografica. Il presente studio empirico è, invece, volto ad analizzare le *joint ventures* internazionali effettuate esclusivamente da imprese italiane con *partner* esteri e destinate ad operare sui mercati esteri. Per questo motivo, una volta esportata su *Excel* la ricerca effettuata dal database *Orbis*, si è proceduto, su un nuovo foglio *Excel*, a filtrare l'area di provenienza dei *partner* proponenti (*acquiror name*) la *joint venture* in modo da individuare, tra questi, le sole imprese italiane. Tuttavia, in questo modo si sono individuate le sole *joint ventures*

realizzate da *partner* tutti italiani, mentre l'intento è quello di ottenere *joint ventures* costituite da *partner* sì italiani, ma con una controparte estera. Per questo motivo, si è proceduti a copiare e incollare il foglio ove è stato applicato il filtro che ha individuato le sole imprese italiane su un altro foglio *Excel*, in modo da poter applicare su questo nuovo foglio un nuovo filtro finalizzato a rintracciare le imprese *target* (*target name*), ossia quelle individuate dai *partner* italiani per costituire con loro una *joint venture*, di nazionalità differente da quella italiana, semplicemente deselezionando l'Italia come Paese dell'impresa *target*. In questo modo, si sono ottenute le *joint ventures* realizzate da imprese italiane con imprese estere, il cui volume è stato pari a 60 *joint ventures* a fronte delle 10 mila iniziali. Inoltre, per avere la certezza di non aver perso dei dati rilevanti dopo aver applicato due filtri differenti, una volta individuate sui *file* filtrati le *joint ventures* realizzate da imprese italiane con una controparte estera, si sono cercate le suddette *joint ventures* sul *file* originale esportato da *Orbis*, ossia sul *file* esente da alcun filtro, in modo da avere la certezza di reperire la totalità dei dati riguardanti ciascuna *joint venture* in questione arginando, così, il rischio di aver perso dati ed informazioni rilevanti dopo aver applicato due filtri differenti. Di seguito si riporta una rappresentazione grafica di due delle *joint ventures* rilevate da *Orbis* ed esportate su *Excel*:

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
Deal Number	Acquiror name	Acquiror country code	Target name	Target country code	Deal type	Deal status	Last deal status date	Acquiror business description(s)	Target business description(s)	Announced date	Completed date	Initial stake (%)	Final stake (%)	Target major sector	Target trade description (english)	Acquiror major sector	
91.	16011572 17	J&P-AVAX SA	GR	VOLTER RA SA	GR	Joint venture 100%	Completed	11/03/2010	Construction services, Engineering Electric distribution services,	Electricity trading and	03/02/201 0	11/03/201 0	0.00000	100.0000 0	Gas, Water, Electricity		Other services
		SORGENIA SPA	IT														Gas, Water, Electricity
558.	16012247 71	FINCANTIERI SPA	IT	ETIHAD SHIP BUILDING	AE	Joint venture 100%	Completed	27/10/2010	Merchant and naval vessels manufacturer	Ship manufact urer, Ship wholesale	27/10/201 0	27/10/201 0	0.00000	100.0000 0	Machinery, equipment, furniture, recycling	Building of Metal Ships ; Repair	Machinery, equipment, furniture, recycling
		MELARA MIDDLE EAST							Nonclassifiable establishments								Other services
		AL FATTAN SHIP INDUSTRIES	AE						Ship manufacturer								Machinery, equipment, furniture.

Figura 1. Tabella delle joint ventures selezionata con Orbis. Fonte: Orbis Bureau Van Dijk

Tuttavia, delle 60 *joint ventures* tra imprese italiane ed imprese estere rilevate dalla banca dati *Orbis*, solamente 20 sono state inserite nel campione statistico di 100 *joint ventures* oggetto d'analisi, poiché per sole 20 *joint ventures* è stato possibile rintracciare informazioni aggiuntive a quelle ottenute dalla ricerca effettuata su *Orbis*. Infatti, il *database Orbis* è stato utilizzato principalmente come fonte da cui ricavare le *joint ventures* effettuate nel periodo temporale 2010-2019, quindi come fonte per conoscere le ragioni sociali delle imprese coinvolte in *joint venture* nonché il loro settore d'appartenenza; ed è stato utilizzato anche per ricavare le informazioni in merito al valore della produzione dell'impresa italiana all'anno della *joint venture* ed al numero di dipendenti dell'impresa italiana sempre all'anno della *joint venture*, dato che è stato impiegato per stimare la dimensione del partner italiano che ha effettuato la *joint venture*. Tuttavia, per lo studio delle altre variabili analizzate, ossia i motivi alla base della formazione della *joint venture*; la macro area geografica di provenienza del partner italiano; la percentuale del capitale della società creata *ex-novo* detenuta da ciascuno dei

partner; ed una descrizione più accurata e dettagliata delle attività di business svolte da ciascuna joint venture, si è resa necessaria la consultazione di ulteriori fonti, quando disponibili, quali:

- bilanci societari e comunicati ufficiali;
- siti web delle società considerate;
- articoli della stampa specializzata.

Ed è proprio la stampa specializzata la fonte che è stata principalmente utilizzata per la composizione del campione statistico delle 100 joint ventures; infatti al di là delle 20 joint ventures rilevate dalla banca dati *Orbis*, le restanti 80 sono state rintracciate dalla banca dati online del quotidiano economico *Il Sole 24 Ore*, quindi da articoli apparsi sul suddetto quotidiano. La ricerca è stata effettuata digitando parole chiave che permettessero di trovare gli articoli riguardanti le joint ventures internazionali effettuate da imprese italiane con partner esteri e questo processo ha portato alla lettura di oltre 300 articoli apparsi sul quotidiano economico *Il Sole 24 Ore* ma spesso le notizie derivanti dagli articoli di stampa non sono risultate sufficienti per l'analisi delle variabili oggetto del presente studio empirico, né è stato possibile rinvenire le informazioni aggiuntive necessarie su bilanci societari, su altre fonti di informazione e di stampa specializzata, né sui siti web delle aziende e loro comunicati ufficiali perché non sempre disponibili. Per questo motivo il campione statistico oggetto di studio è stato composto da 100 joint ventures, di cui 20 rintracciate dalla banca dati *Orbis* come menzionato sopra e 80 reperite dagli articoli del quotidiano economico *Il Sole 24 Ore*. Tuttavia anche per le joint ventures reperite da *Il Sole 24 Ore*, in molti casi è stato necessario consultare, in aggiunta, bilanci societari, siti web delle aziende, comunicati ufficiali, talvolta articoli di altri quotidiani specializzati quali *Il Corriere della Sera*, *La Stampa*, *Il Messaggero*, *MF Milano Finanza*, *la Repubblica*, *Il Giorno* ed altre fonti ufficiali di informazione quali *ANSA*, l'Agenzia Nazionale Stampa Associata e *Reuters*, agenzia di stampa britannica, per ottenere informazioni aggiuntive e complementari a quelle apparse sugli articoli del quotidiano *Il Sole 24 Ore*, in modo da avere a disposizione la totalità dei dati necessari al presente studio. Di seguito si riportano due tra gli articoli de *Il Sole 24 Ore*, che sono stati consultati

ed utilizzati per comporre il campione statistico delle 100 joint ventures, per mostrare come in alcuni casi le notizie apparse sulla stampa de *Il Sole 24 Ore* si sono rese utili ma non sufficienti a studiare la totalità delle variabili analizzate dal presente studio, ed hanno quindi richiesto la consultazione di ulteriori fonti d'informazione quali le fonti ufficiali sopra elencate, e come in altri casi gli articoli del quotidiano economico *Il Sole 24 Ore* sono risultati piuttosto soddisfacenti per il presente studio:

ARCHIVIO
STORICO

NOTIZIARIO RADIOCOR

RADIOCOR-AGENZIA GIORNALISTICA ECONOMICO-FINANZIARIA

(Il Sole 24 Ore Radtocor) - Milano, 15 dic - Marcolin, attiva nel settore eyewear, ha firmato un accordo di joint venture con Victoria Chizhova, fondatrice e direttore generale, di Sover-M, operatore consolidato nel mercato dell'occhialeria russa. L'operazione si inserisce nel piano di espansione internazionale di Marcolin che, andando a rafforzare e ampliare la distribuzione dei propri prodotti nel territorio russo, crea cos' i presupposti per una gestione diretta del mercato stesso. Marcolin, si legge in una nota, controllerà il 51% di Sover-M che distribuirà tutti i prodotti del portafoglio marchi della società'.

Figura 2. La joint venture tra Marcolin e Sover-M. Fonte: *Il Sole 24 Ore*

EDV/ATA

Zegna va al rilancio in India

Attilio Geroni

Zegna vuole fare dell'India una seconda Cina, paese che da quest'anno è il suo primo mercato. Abituato alla visione di lungo termine, ha deciso di giocare d'anticipo per rafforzare la presenza del marchio. Il gruppo italiano, leader mondiale nell'abbigliamento maschile di lusso, ha formalizzato ieri la costituzione di una joint venture con Reliance Brand, controllata da Reliance Group, uno dei più grandi conglomerati industriali indiani. «Un partner ideale», come lo definisce Ermenegildo Zegna, Ceo dell'omonimo gruppo, per aprire tra il 2010 e il 2015 una decina di negozi e rendere più capillare una presenza che comunque data dal 2003.

Si comincia in ottobre a Hyderabad per ripartire alla conquista di un consumatore che lo stesso Zegna descrive come «difficile e sofisticato», senz'altro più difficile di quello cinese: «È molto esigente e ben informato, non facile da convincere - dice - con una propensione più verso l'abbigliamento informale e gli accessori che verso il formale».

Differenze non di poco conto rispetto all'attitudine del consumatore cinese, «più impulsivo» e probabilmente più legato al marchio e con una maggior propensione a spendere. Assieme a una burocrazia complessa e a un livello di barriere tariffarie ancora piuttosto elevate nonostante la parziale liberalizzazione avviata da qualche anno, il partner locale di qualità può fare la differenza: «Conoscono bene il mercato, hanno una rete di relazioni importanti. Il loro apporto potrà essere decisivo nel marketing, nel sourcing e nelle pubbliche relazioni: «Zegna è uno dei più ambiti brand del lusso maschile nel mondo - ha detto Darshan Mehta, presidente e Ceo di Reliance Brands - ed è motivo di prestigio per noi condividere una comune attività in India. Considerate la crescente penetrazione e l'influenza dei prodotti di lusso occidentale tra i consumatori indiani, il timing della partnership è perfetto».

La società, denominata Zegna South Asia Private Ltd, già attiva dall'inizio del 2006 con sede a Mumbai, diventa il veicolo della nuova società mista, partecipata al 51% dal Gruppo Ermenegildo Zegna e al 49% da Reliance Brands. Il gruppo italiano è presente in India dal 2003 ed è stato tra i primi marchi internazionali del lusso a operarvi direttamente, in seguito alla liberalizzazione delle attività commerciali retail che venne approvata dal governo di New Delhi nel 2007. Il primo negozio a gestione diretta venne aperto a Mumbai nel 2007, seguito, a metà 2008, dalle aperture dei negozi di Bangalore e New Delhi. Zegna avrà il controllo operativo delle attività.

Obiettivi cifrati non vengono svelati, ma l'ambizione di medio periodo è di triplicare il fatturato nei prossimi anni. Quella di lungo periodo è di ripetere in India quanto Zegna ha saputo fare in circa un ventennio conquistando la Cina, i suoi consumatori con maggior capacità di spesa. L'India è ancora indietro rispetto al gigante cinese per quanto riguarda l'efficienza della sua burocrazia e la qualità delle infrastrutture: «Siamo in fase di semina - dice Ermenegildo Zegna - ma con il partner giusto il terreno dovrebbe diventare più fertile. L'ottica con la quale ci muoviamo è come sempre un'ottica di lungo termine, decennale, e sono convinto che potremo un giorno avere la stessa raccolta che abbiamo avuto e stiamo avendo in Cina».

Reliance Industries Ltd, casa madre del partner di Zegna, è secondo le classifiche il più grande gruppo privato in India, con un fatturato di 44,6 miliardi di dollari e un utile netto di 3,2 miliardi al 31 marzo 2010. Fa parte della classifica di Fortune Global 500 sulle più grandi corporation internazionali.

Con questa operazione Zegna consolida la strategia in una delle aree a maggior tasso di crescita economica. È stato uno dei pionieri nell'ingresso sui mercati emergenti del lusso, in particolare Bric e Asia, con l'apertura del primo negozio monomarca in Cina già nel 1991. L'alleanza con Reliance Brand dovrebbe permettere al gruppo italiano di fare dell'India il suo più importante mercato nel Sud e Sud-Est asiatico da qui al 2015. Il monitoraggio degli acquisti di consumatori indiani nei negozi Zegna aperti nel mondo ha già speso in una replica del successo cinese.

Figura 3. La joint venture di Ermenegildo Zegna in India. Fonte: Il Sole 24 Ore

Una volta individuato il campione statistico composto da 100 joint ventures internazionali realizzate da imprese italiane con imprese estere, per ciascun *deal* sono state analizzate 17 variabili quali:

- la ragione sociale dell'impresa italiana;
- l'area geografica di provenienza dell'impresa italiana (nord/centro/sud);
- la regione di provenienza dell'impresa italiana;
- la ragione sociale dell'impresa estera;
- la ragione sociale dell'eventuale nuova società creatasi dalla joint venture (se trattasi di *equity joint venture*);
- la percentuale del capitale sociale della joint venture detenuta da ciascuno dei partner;
- il numero di partner partecipanti alla joint venture;
- la nazionalità del partner estero;
- il Paese e la macro area geografica in cui opera la joint venture;
- l'anno in cui è stata effettuata la joint venture;
- il numero di dipendenti dell'impresa italiana all'anno della joint venture;
- il settore dell'impresa italiana e la sua *business description*;
- il settore dell'impresa estera e la sua *business description*;
- il settore della joint venture e la sua *business description*;
- il valore della produzione dell'impresa italiana all'anno della joint venture;
- il motivo per il quale l'impresa italiana effettua la joint venture con il partner estero;
- l'obiettivo finale che l'impresa italiana intende perseguire con la joint venture.

In merito all'anno di riferimento della joint venture, si precisa che l'arco temporale su cui si basa il presente studio è il periodo 2010-2019; mentre il numero dei dipendenti dell'impresa italiana è una variabile che è stata utilizzata per stimare la dimensione dell'impresa italiana partecipante alla joint venture: seguendo la classificazione tradizionale, le piccole imprese risultano quelle con meno di 50 dipendenti; le medie imprese invece hanno un numero di dipendenti compreso tra 50 e 249 ed infine le grandi imprese oltre 249 dipendenti. Tuttavia è stata proposta anche la classificazione di

*Mediobanca*⁹⁰ che considera piccole le imprese con meno di 50 dipendenti e medie le imprese con un numero di dipendenti compreso tra 50 e 499, per osservare come variasse la distribuzione percentuale delle piccole, medie e grandi imprese facenti parte del campione delle 100 *joint ventures*.

Per quanto riguarda, invece, il settore industriale, è stata applicata la classificazione delle attività economiche Ateco⁹¹ per categorizzare il settore di ciascuna impresa e *joint venture*. In questo modo i settori individuati sono stati: il settore manifatturiero; il settore delle costruzioni; il settore del commercio all'ingrosso ed al dettaglio; il settore del trasporto; il settore estrattivo; il settore dell'energia, del gas e dell'acqua; il settore dei servizi di informazione e comunicazione; il settore dei servizi di supporto alle imprese; il settore finanziario e assicurativo; il settore delle attività professionali, scientifiche e tecniche; il settore dei servizi di ristorazione; il settore della gestione dei rifiuti e risanamento. Infine per avere una visione d'insieme più compatta ed aggregata, si è illustrata la distribuzione delle *joint ventures* del nostro campione tra i settori di tipo industriale ed i settori dei servizi.

Nei successivi paragrafi si procede all'analisi statistico-descrittiva delle variabili sopra elencate per le imprese incluse nel campione di studio.

2.3 La distribuzione settoriale delle imprese italiane

La presente analisi empirica è iniziata con lo studio dei settori industriali di appartenenza delle imprese italiane partecipanti alle *joint ventures*. Si è deciso di separare l'analisi dei settori di appartenenza delle imprese italiane, dai settori in cui operano le loro *joint ventures* costituite all'estero in quanto, come verrà trattato successivamente, non sempre i settori industriali di appartenenza delle imprese italiane coincidono con i settori in cui operano le *joint ventures* costituite: vi sono alcune imprese che appartengono ad un determinato settore industriale ma che costituiscono *joint ventures* all'estero che operano

⁹⁰ Barbaresco, Gabriele, *Medie imprese italiane. Squadra che vince non si cambia oppure si?* Area Studi Mediobanca, 2019, Roma, pp.1-19

⁹¹ https://www.istat.it/it/files/2011/03/metenorme09_40classificazione_attivita_economiche_2007.pdf

in un diverso settore industriale, grazie alla possibilità di far leva sulle competenze del *partner* locale. In particolare, questa divergenza si manifesta per alcune imprese del settore manifatturiero che costituiscono *joint ventures* all'estero destinate a operare a livello *retail* nel paese di destinazione e, quindi, operanti nel settore del commercio. Invece, per gli altri settori considerati non si registrano differenze tra i settori di appartenenza delle imprese italiane ed i settori di appartenenza delle loro *joint ventures* estere. Di questo si tratterà in maniera più approfondita successivamente. Al fine, quindi, di evidenziare questa diversità settoriale, che talvolta si manifesta, tra i settori di provenienza delle imprese italiane ed i settori in cui operano le proprie *joint ventures* internazionali, si è deciso di analizzare dapprima i settori di provenienza delle imprese italiane e poi i settori in cui operano le loro *joint ventures* all'estero.

La distribuzione settoriale delle 100 imprese italiane così si presenta:



Figura 4. Distribuzione settoriale delle imprese italiane che effettuano le joint ventures. Fonte: nostra elaborazione

Come visibile dal grafico a barre, la presenza all'estero di imprese italiane operanti nel settore manifatturiero è alquanto rilevante: costituisce ben il 56% delle osservazioni. L'elevata frequenza di imprese manifatturiere che si recano all'estero per costituirvi una *joint venture* è da ricondursi ad una serie di motivi. Innanzitutto va detto che il settore manifatturiero rappresenta un pilastro del sistema imprenditoriale italiano: l'Italia è la

terza industria manifatturiera in Europa, tanto che si parla delle “4A” italiane, abbigliamento; arredamento; automazione; agroalimentare come settori d’eccellenza dell’economia manifatturiera italiana⁹². A conferma di ciò, un’indagine condotta nel 2011 da *Simest*, la finanziaria per lo sviluppo internazionale delle aziende italiane nel mondo, è arrivata a sostenere che le imprese italiane destinate ad affermarsi sui mercati esteri sono le imprese manifatturiere, quindi quelle operanti nei settori dell’elettromeccanica; della chimica farmaceutica; della gomma-plastica; dell’agroalimentare; dell’abbigliamento e le tante nicchie d’eccellenza del *Made in Italy*⁹³. Il manifatturiero italiano, *tesoro d’Italia*, è la forza che traina le imprese italiane all’estero secondo *Simest*. E non si tratta solo del manifatturiero in senso stretto. La forza propulsiva che permette e permetterà alle imprese italiane di affermarsi all’estero investe ed investirà anche altri settori industriali non propriamente manifatturieri come i settori delle energie rinnovabili e dell’edilizia⁹⁴. Inoltre secondo *Simest* oggi non basta puntare solo sull’*export* ma è necessario che le imprese italiane siano maggiormente radicate nei Paesi esteri. In questo modo, è fondamentale costituire nei Paesi *target* imprese italiane o *joint ventures* «per poter giocare davvero la partita in Paesi caratterizzati da una crescita economica molto più sostenuta della nostra».⁹⁵ Anche un rapporto dell’Istituto per il Commercio Estero (ICE), condotto nel 2016, ha confermato che le imprese italiane hanno, all’estero, una presenza significativa e rilevante nell’industria manifatturiera⁹⁶. La tabella che segue mostra il numero di imprese estere partecipate da imprese italiane per ciascun settore, mediante partecipazioni di qualunque tipo, quindi sia paritarie che di controllo e minoritarie, ed evidenzia come la presenza di imprese italiane all’estero, mediante partecipazioni in imprese estere, sia notevole nell’industria manifatturiera.

⁹² https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Rapporto%20ICE%202018-2019_completo%20per%20web_1.pdf. *L’Italia nell’economia internazionale*, Rapporto ICE 2018-2019

⁹³ Ratti, Marco, *Manifattura tesoro d’Italia*, Il Sole 24 Ore, 5 Dicembre 2011

⁹⁴ Ratti, Marco, *Manifattura tesoro d’Italia*, Il Sole 24 Ore, 5 Dicembre 2011

⁹⁵ Ratti, Marco, *Manifattura tesoro d’Italia*, Il Sole 24 Ore, 5 Dicembre 2011

⁹⁶ <https://www.ice.it/it/statistiche/Ide.aspx#>

Settori di attività	31.12.2009	31.12.2010	Imprese estere partecipate		31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
			31.12.2011	31.12.2012			
Agricoltura, silvicoltura e pesca	330	333	345	361	368	388	387
Industria estrattiva	385	392	413	420	419	414	391
Industria manifatturiera	7.825	7.981	8.170	8.205	8.274	8.341	8.242
Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	519	516	511	521	522	538	551
Industrie tessili	392	393	398	397	409	412	415
Abbigliamento; articoli in pelle e pelliccia	484	482	480	445	451	448	450
Fabbricazione di articoli in pelle e simili	283	290	299	301	303	303	298
Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero	251	247	248	256	256	262	260
Carta e prodotti di carta; editoria e stampa	200	209	218	214	204	210	216
Coke e prodotti della raffinazione del petrolio	20	22	19	21	19	20	18
Prodotti chimici	455	469	479	483	485	492	482
Prodotti farmaceutici	173	173	176	178	182	176	177
Prodotti in gomma e materie plastiche	563	579	590	582	595	588	574
Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	515	513	508	497	461	467	389
Metallurgia e prodotti in metallo	1.040	1.075	1.099	1.114	1.133	1.177	1.179
Computer, prodotti elettronici e ottici; strumentazione	461	462	469	467	460	459	456
Apparecchiature elettriche e per uso domestico	480	495	549	545	547	546	528
Macchinari e apparecchiature meccaniche	1.086	1.118	1.165	1.195	1.227	1.235	1.245
Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	393	395	410	428	435	437	434
Altri mezzi di trasporto	91	104	111	106	119	104	100
Mobili	131	135	133	139	138	136	136
Altre industrie manifatturiere	288	304	308	316	328	331	334
Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti	1.277	1.250	1.250	1.264	1.318	1.357	1.395
Costruzioni	1.808	1.899	1.993	2.083	2.220	2.319	2.419
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	13.054	13.435	13.775	13.999	14.217	14.389	14.443
Trasporti e logistica	1.762	1.868	1.953	1.947	2.020	2.067	2.089
Servizi di alloggio e ristorazione	537	518	534	522	561	567	581
Servizi ICT e di comunicazione	1.469	1.517	1.551	1.545	1.600	1.670	1.693
Altri servizi alle imprese	2.845	2.998	3.181	3.350	3.389	3.501	3.546
Istruzione, sanità, altri servizi	380	409	424	443	461	486	498
Totale	31.672	32.600	33.589	34.139	34.847	35.499	35.684

Figura 5. Imprese estere partecipate da imprese italiane. Fonte: banca dati Reprint, R&P - Politecnico di Milano - ICE Agenzia.

Questa tabella mostra, quindi, la distribuzione settoriale degli IDE italiani e consente di effettuare un confronto tra i settori che ricorrono con maggior frequenza nelle partecipazioni che le imprese italiane detengono all'estero, di cui in Figura 5, con i più frequenti settori di appartenenza delle imprese italiane che costituiscono *joint ventures* all'estero e con i principali settori delle proprie *joint ventures* localizzate all'estero, con questi ultimi due dati che rientrano tra i risultati raggiunti dal presente studio empirico. Si è deciso di confrontare i settori di provenienza delle imprese italiane costituenti *joint ventures* all'estero ed i settori delle loro *joint ventures internazionali* con i settori nei quali le imprese italiane detengono partecipazioni all'estero, in quanto i dati relativi alle

alleanze strategiche, e quindi anche alle *joint ventures*, sfuggono alla rilevazione della contabilità nazionale e del canale bancario; motivi per i quali c'è difficoltà nel reperimento di dati riguardanti alleanze strategiche e *joint ventures*, difficoltà che ha portato ad analisi empiriche condotte in letteratura riguardo alle alleanze strategiche limitate ad alcuni *case studies* o a *database* di ristrette dimensioni. Al contrario per gli Investimenti Diretti Esteri (IDE) si dispone di una quantità significativa di dati poiché gli IDE sono registrati in contabilità nazionale e le relative transazioni finanziarie sono rilevate dal canale bancario⁹⁷. Per cui una breve analisi dei principali settori nei quali le imprese italiane costituiscono Investimenti Diretti Esteri permette di effettuare un confronto con uno dei risultati raggiunti dal nostro studio empirico, cioè i principali settori in cui le imprese italiane costituiscono *joint ventures* all'estero. Dalla Figura 5 emerge che il settore nel quale le imprese italiane detengono più partecipazioni all'estero è il settore del commercio all'ingrosso e al dettaglio e questo *trend* si mostra costante negli anni 2009-2015. Già questo dato conferma i risultati del nostro studio empirico; infatti si vedrà nelle pagine successive che molte imprese italiane costituiscono *joint ventures* all'estero per finalità distributive.

Inoltre, i dati delle partecipazioni italiane all'estero nell'industria manifatturiera, di cui in Figura 5, confermano la notevole presenza all'estero di imprese italiane manifatturiere e ciò risulta in linea con l'elevata percentuale di imprese italiane manifatturiere che si recano all'estero per costituirvi una *joint venture*, così come sostenuto dal presente studio empirico. Emerge dalle statistiche dell'ICE di cui in Figura 5, che i principali settori manifatturieri nei quali le imprese italiane detengono partecipazioni in imprese estere sono la metallurgia e la meccanica; mentre le partecipazioni in tutti gli altri settori all'infuori del commercio e del manifatturiero sono più contenute. Anche questi ultimi due dati sono in linea con i risultati del nostro studio empirico e la congruenza tra quanto ottenuto dai nostri risultati ed i dati illustrati in Figura 5, permette di dar maggiore credito alla nostra analisi empirica, dal momento che, pur analizzando quest'ultima un fenomeno come le *joint ventures*, riguardo alle quali c'è limitatezza di dati disponibili, si osserva che i nostri risultati sono in linea con quanto è invece registrato in contabilità nazionale e

⁹⁷ Majocchi, Antonio, *La crescita internazionale delle imprese italiane attraverso alleanze strategiche e joint venture: i risultati di un'analisi empirica*, Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, 2010, n.1

nel canale bancario e quindi con un fenomeno come gli IDE per il quale c'è un volume consistente di dati disponibili. Ciò permette di dare maggior veridicità e rappresentatività ai risultati della nostra analisi empirica riguardo ai principali settori in cui le imprese italiane si recano all'estero, che risultano essere il settore del commercio ed il settore manifatturiero, sia quando la presenza all'estero avviene mediante IDE (Figura 5) e sia quando la presenza all'estero avviene mediante *joint venture* (risultato del nostro studio). Tornando all'industria manifatturiera, oltre ai dati rappresentati in Figura 5 che testimoniano, come detto, un'elevata presenza all'estero nei settori manifatturieri; un ulteriore aspetto che spiega la significativa presenza all'estero di imprese italiane manifatturiere mediante *joint venture* è dato dall'aver utilizzato la classificazione Ateco (2007) per la classificazione dei settori delle imprese. Infatti questa classificazione settoriale include nella sezione "C" delle attività manifatturiere ben 24 divisioni; molte più di quelle relative agli altri settori. Per industria manifatturiera, quindi, si intende una moltitudine di settori e questo ben spiega il motivo per il quale le imprese manifatturiere coprono più della metà delle osservazioni del presente studio empirico.

Poiché l'industria manifatturiera comprende al suo interno molti settori, si è deciso di applicare una rielaborazione della tassonomia di Pavitt⁹⁸ per classificare i settori manifatturieri in quattro categorie: settori tradizionali, che comprendono i tipici settori del *made in Italy* quali abbigliamento, calzature, tessile, alimentare e delle bevande, ceramica, mobili e prodotti in legno; settori *specialized suppliers* che includono gli apparecchi elettrici con esclusione dell'elettronica, la cantieristica navale e ferroviaria e le macchine agricole ed industriali; settori a forte intensità di ricerca scientifica quali la chimica farmaceutica e l'aeronautica⁹⁹ ed infine i settori *scale-intensive* tra i quali vi sono il settore automobilistico, dei metalli e tutte le altre attività manifatturiere che non rientrano nelle precedenti classificazioni¹⁰⁰. Suddividendo i settori manifatturieri in questo modo, la distribuzione delle 56 imprese italiane manifatturiere e delle rimanenti 44 imprese operanti negli altri settori si presenta in tal modo:

⁹⁸ Pavitt, K., *Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory*, Research Policy, vol.13, pp. 343-373

⁹⁹ <https://www.istat.it/it/files//2012/10/Focus-imprese-2012.pdf>. *La performance delle imprese manifatturiere sui mercati esteri*, Istat, 2012

¹⁰⁰ Majocchi, Antonio, *La crescita internazionale delle imprese italiane attraverso alleanze strategiche e joint venture: i risultati di un'analisi empirica*, Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, 2010, n.1

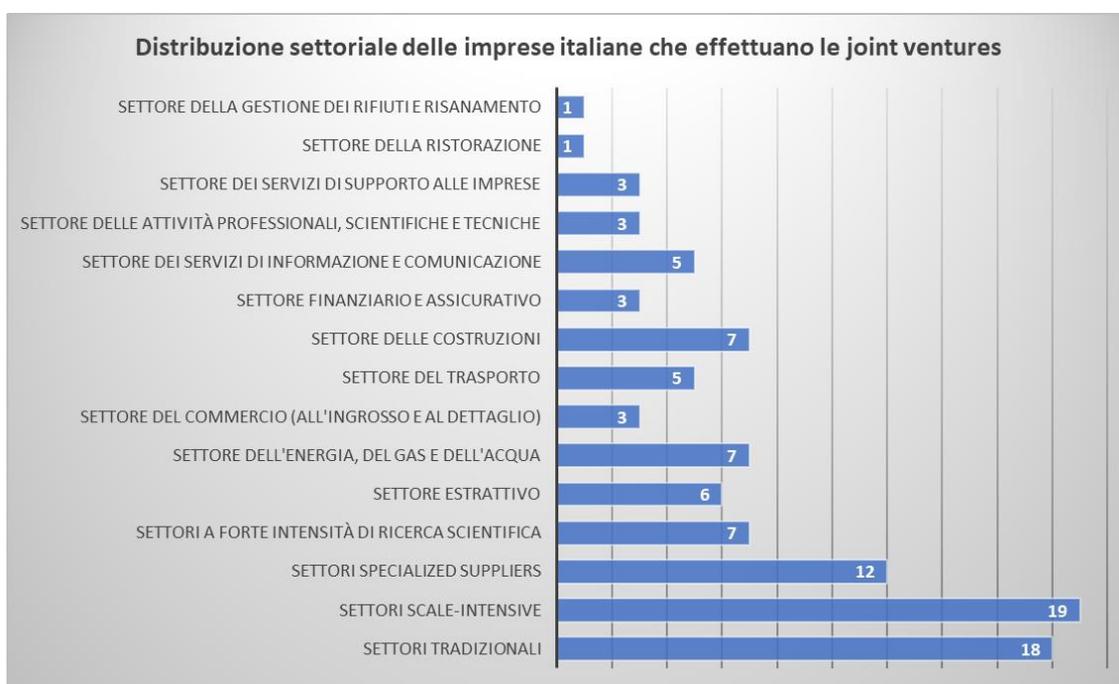


Figura 6. Distribuzione settoriale delle imprese italiane che effettuano le joint ventures (con la classificazione di Pavitt) Fonte: nostra elaborazione

Applicando la rielaborazione della tassonomia di Pavitt la distribuzione delle imprese nei settori diversi dal manifatturiero non cambia; mentre è possibile visionare come si distribuisce il 56% delle imprese manifatturiere. Si osserva che il 18% delle imprese manifatturiere italiane che si recano all'estero opera nei settori tradizionali; il 19% nei settori *scale-intensive*; il 12% nei settori *specialized suppliers* ed infine il 7% nei settori a forte intensità di ricerca scientifica.

Analizzando ulteriormente la distribuzione delle imprese in ciascuno dei 4 settori appartenenti all'industria manifatturiera, si ottengono i risultati riportati di seguito.

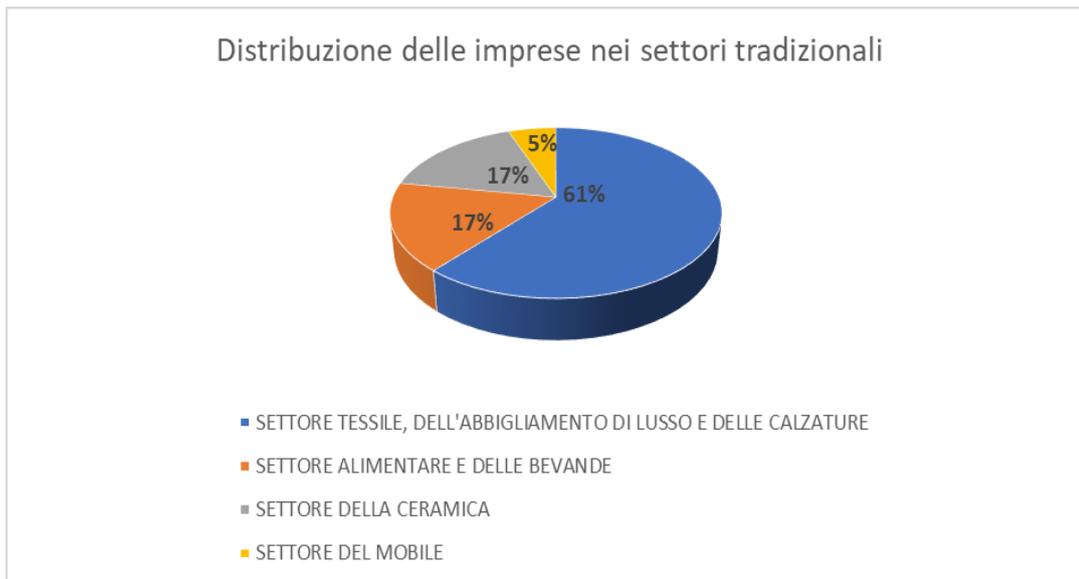


Figura 7. Distribuzione delle imprese nei settori tradizionali. Fonte: nostra elaborazione

La Figura 7 riporta la distribuzione delle imprese manifatturiere operanti nei settori tradizionali ed indica che il 61% di esse, quindi 11 imprese su 18, rientra nel settore tessile, delle calzature e dell'abbigliamento di lusso. Tre imprese, invece, fanno parte del settore alimentare e delle bevande ed altrettante tre di quello della ceramica, costituendo in ambedue i casi il 17% delle osservazioni. Solamente il 5% opera, invece, nel settore del mobile. I risultati ottenuti confermano che le imprese della moda e dell'abbigliamento di lusso rappresentano eccellenze italiane che riescono a trovare terreno fertile sui mercati esteri.

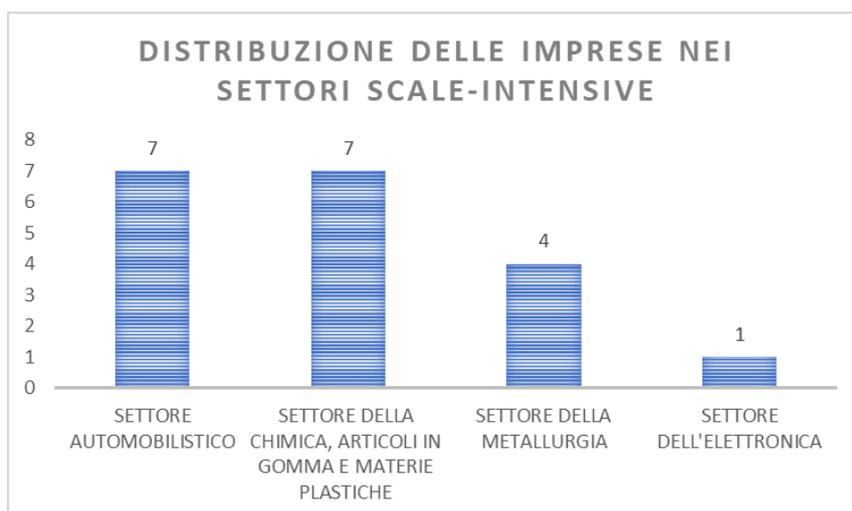


Figura 8. Distribuzione delle imprese nei settori scale-intensive. Fonte: nostra elaborazione

Tale grafico a colonne raggruppate illustra, invece, come si distribuiscono le imprese manifatturiere italiane nei diversi settori *scale-intensive*: 7 delle imprese italiane che si recano all'estero per costituirvi una *joint venture* provengono dal settore automobilistico, nel quale sono state inserite sia le imprese che producono autovetture ed altri autoveicoli (autocaravan) e sia le imprese che producono componenti per il settore *automotive*. Altre 7 le imprese che rientrano nella produzione di gomma e materie plastiche. Tra le materie plastiche si sono incluse anche quelle in forma primaria che rientrano nella sezione "C20.16" della classificazione delle attività economiche Ateco (2007) e che quindi fanno capo alla sezione "C20" della medesima classificazione che riguarda la fabbricazione di prodotti chimici. Per questo motivo è stato aggregato in un *unicuum* il settore della gomma e materie plastiche al settore della chimica; non intendendo tuttavia la chimica farmaceutica che, infatti, è stata ricompresa nei settori a forte intensità di ricerca scientifica. Sono invece 4 le imprese che si collocano nella metallurgia e lavorazione dei metalli, mentre è stata riscontrata solamente un'osservazione nell'elettronica.

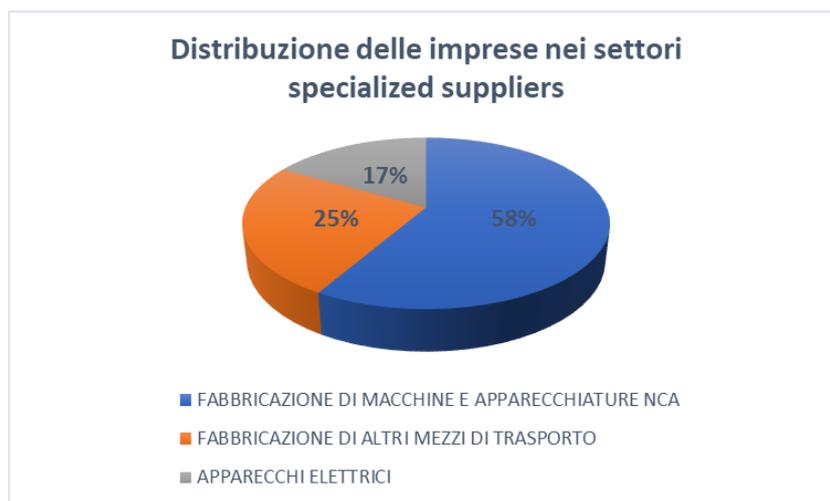


Figura 9. Distribuzione delle imprese nei settori *specialized suppliers*. Fonte: nostra elaborazione

Per quanto riguarda i settori *specialized suppliers*, il 58% delle 12 imprese categorizzate in questi settori, si occupa di fabbricazione di macchine ed apparecchiature "non classificate altrove" ("n.c.a") come definito dalla classificazione delle attività economiche Ateco (2007). Si tratta di imprese che producono macchine agricole ed

industriali e loro componenti. Il 25% riguarda la cantieristica navale che rientra nella fabbricazione di altri mezzi di trasporto; mentre il 17% delle imprese produce apparecchiature elettriche quali generatori e trasformatori elettrici ed apparecchiature per la distribuzione e controllo dell'elettricità.

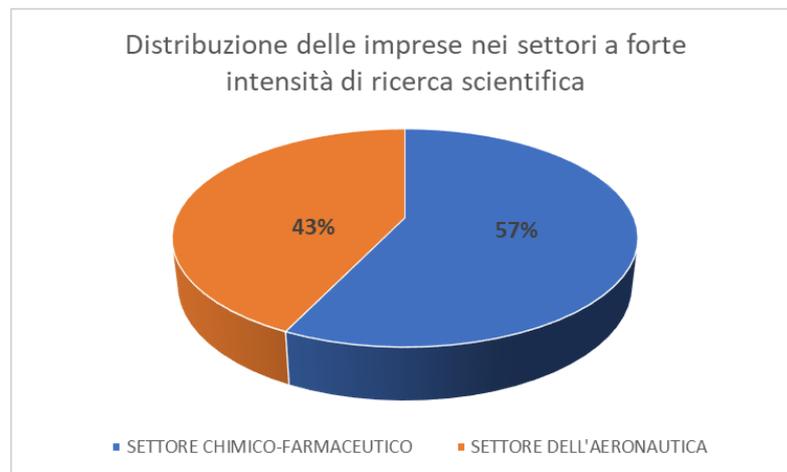


Figura 10. Distribuzione delle imprese nei settori a forte intensità di ricerca scientifica. Fonte: nostra elaborazione

Infine la Figura 10 mostra la distribuzione delle imprese italiane nell'ultimo dei settori manifatturieri individuato utilizzando la classificazione di Pavitt. Si tratta dei settori a forte intensità di ricerca scientifica in cui rientrano il settore chimico-farmaceutico ed il settore dell'aeronautica. Delle 56 imprese italiane provenienti da settori manifatturieri, solamente 7 si posizionano in uno di questi due settori a forte intensità di ricerca scientifica, confermando una leggera debolezza delle imprese italiane nei settori a più alta intensità tecnologica come rilevato da Majocchi¹⁰¹.

Dai dati emerge che il 57% di queste imprese opera nella chimica farmaceutica, occupandosi di produzione di farmaci e medicinali e di ricerca di soluzioni terapeutiche per la cura di malattie rare. Il 43% invece rientra nel settore dell'aeronautica, in particolare nella fabbricazione di aerei ed elicotteri, attività economica che rientra nella

¹⁰¹ Majocchi, Antonio, *La crescita internazionale delle imprese italiane attraverso alleanze strategiche e joint venture: i risultati di un'analisi empirica*, Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, 2010, n.1

sezione “C30.3” della classificazione Ateco (2007) e che a sua volta fa parte del settore dell’aeronautica come individuato dall’Istat¹⁰².

2.4 La distribuzione settoriale delle joint ventures

Come anticipato, i settori in cui operano le *joint ventures* internazionali create da imprese italiane con *partner* locali, non sempre coincidono con i settori di provenienza delle imprese italiane. A tal proposito, si presenta di seguito la distribuzione settoriale delle 100 *joint ventures*.

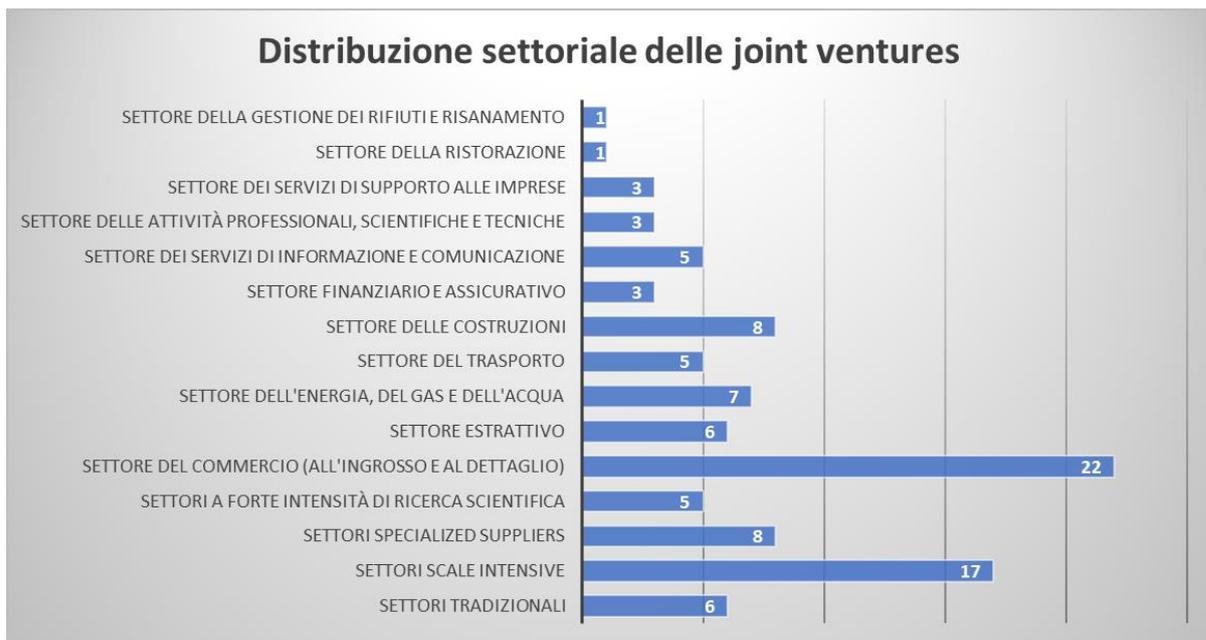


Figura 11. Distribuzione settoriale delle joint ventures. Fonte: nostra elaborazione

La Figura 11 mostra il numero di joint ventures per ciascun settore industriale, con i settori manifatturieri che sono stati scomposti nei 4 settori individuati dalla classificazione di Pavitt ed i restanti settori industriali categorizzati secondo la

¹⁰² <https://www.istat.it/it/files//2012/10/Focus-impres-2012.pdf>. La performance delle imprese manifatturiere sui mercati esteri, Istat, 2012

classificazione delle attività economiche Ateco. Si evince che 22 *joint ventures* su 100, dunque il 22% delle *joint ventures* opera nel settore del commercio, di cui sole 4 nel commercio all'ingrosso e le restanti 18 nel commercio al dettaglio. Ciò che emerge dai dati rilevati e rappresentati in Figura 11, è una netta distinzione tra la distribuzione percentuale delle *joint ventures* nel settore del commercio e la distribuzione percentuale delle imprese italiane operanti nel settore del commercio. Infatti, come rappresentato in Figura 6¹⁰³ la distribuzione percentuale delle imprese italiane provenienti dal settore del commercio (all'ingrosso ed al dettaglio) ammonta solamente al 3%; al contrario le *joint ventures* operanti nel commercio risultano il 22% delle osservazioni.

Questa netta distinzione la si può spiegare focalizzandosi su ulteriori caratteristiche del grafico a barre di cui in Figura 11 e del grafico in Figura 6: le *joint ventures* che operano nei settori manifatturieri tradizionali del *made in Italy* sono sole 6, a fronte delle 18 imprese italiane provenienti dai medesimi settori; allo stesso modo si registrano 17 *joint ventures* nei settori *scale-intensive*, ma dagli stessi settori con elevate economie di scala provengono 19 delle imprese italiane inserite nel campione statistico. Lo stesso dicasi per i settori *specialized suppliers* e per i settori a forte intensità di ricerca scientifica dai quali provengono, rispettivamente, 12 e 7 imprese italiane, nonostante le *joint ventures* registrate nei settori *specialized suppliers* siano 8 e le *joint ventures* nei settori a forte intensità di ricerca scientifica solamente 5.

Si rileva, quindi, dai dati, che a fronte del 56% delle imprese italiane provenienti dall'industria manifatturiera, data dall'aggregazione dei 4 settori manifatturieri individuati utilizzando la classificazione di Pavitt¹⁰⁴, solamente il 36% delle *joint ventures* opera nella stessa industria manifatturiera, dislocandosi tra settori tradizionali, *scale-intensive*, *specialized suppliers* e settori a forte intensità di ricerca scientifica.

Parallelamente, a fronte del 3% delle imprese italiane che provengono dal settore del commercio (all'ingrosso ed al dettaglio), si riscontra il 22% di *joint ventures* che opera nel commercio all'ingrosso e al dettaglio, di cui il 18% nel *retail*. Queste divergenze riscontrate, testimoniano che il 20% delle imprese italiane manifatturiere considerate nel nostro campione statistico costituiscono *joint ventures* all'estero per finalità commerciali

¹⁰³ Figura 6, pag.56

¹⁰⁴ Pavitt, K., *Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory*, Research Policy, vol.13, pp. 343-373

prevalentemente al dettaglio, piuttosto che per finalità produttive. Ciò significa che 20 tra le 56 imprese manifatturiere italiane si recano all'estero e ivi costituiscono una *joint venture* con un partner locale come modalità per penetrare nei mercati esteri a livello commerciale e principalmente a livello *retail*, grazie alla possibilità di sfruttare le reti distributive dell'impresa locale e le conoscenze del mercato locale che il *partner* estero detiene.

Effettuando un *focus* sulle 22 *joint ventures* rilevate che operano nel settore del commercio, si registra la seguente distribuzione:



Figura 12. Distribuzione delle joint ventures nel settore del commercio. Fonte: nostra elaborazione

Il 50% delle joint ventures che operano nel settore del commercio, ossia 11 delle 22 joint ventures totali, riguarda la vendita al dettaglio di abbigliamento di lusso e calzature che, unita al *retail* di mobili e di alimentari e bevande, porta al 68% (15 joint ventures su 22) la presenza di joint ventures nel *retail* di prodotti manifatturieri tipici del *Made in Italy*, confermando che la vendita all'estero di prodotti tradizionali italiani trova un facile terreno fertile grazie all'elevata percezione che il *made in Italy* ha all'estero. Inoltre delle 15 joint ventures che si occupano di *retail* di prodotti manifatturieri tipici italiani, solamente in 2 osservazioni il partner italiano proviene dal settore del commercio al

dettaglio, mentre le restanti 13 sono costituite da imprese italiane dei settori manifatturieri tradizionali; confermando così il *trend* delle imprese manifatturiere italiane, ed in particolare di quelle dei settori tradizionali del *Made in Italy*, a recarsi all'estero, mediante *joint venture*, per finalità commerciali piuttosto che produttive. Questa tendenza è particolarmente evidente nel settore delle calzature e dell'abbigliamento: dai dati rilevati si evince, infatti, che il 50% delle *joint ventures* che si occupano di vendita all'ingrosso ed al dettaglio, si occupa di *retail* di abbigliamento e calzature; inoltre la totalità delle *joint ventures* che commerciano al dettaglio abbigliamento e calzature è costituita da imprese italiane manifatturiere del settore moda e abbigliamento che, appunto, stringono *joint ventures* all'estero con partner locali per poter aprire punti vendita al dettaglio, in obbedienza ad una strategia di prima entrata nei mercati esteri o, in alcune osservazioni, di consolidamento della presenza a livello *retail* se già si vendeva al dettaglio prima di costituire la *joint venture*. Questi risultati confermano quanto sostenuto dalla precedente analisi empirica di Guercini e Runfola¹⁰⁵ i quali sono giunti, a conclusione della propria analisi sperimentale, che «*l'internazionalizzazione realizzata attraverso l'apertura di punti vendita all'estero è una forma ampiamente adottata per i maggiori brand della moda italiana*».¹⁰⁶ Questa modalità di internazionalizzazione riguarda sia le grandi imprese della moda, che la adottano ampiamente, sia attori di piccola e media dimensione. Gli investimenti nel *retail* estero, da parte di imprese manifatturiere dell'abbigliamento e calzature ricorrono, quindi, con frequenza e vengono implementati sia con modalità meno impegnative da un punto di vista finanziario ed organizzativo quali le forme d'internazionalizzazione *non equity* e sia con modalità più onerose quali gli Investimenti Diretti Esteri (IDE) o le *joint ventures* con attori locali¹⁰⁷.

Anche le *joint ventures* che si occupano di vendita di macchinari ed apparecchiature specializzate, che costituiscono il 23% del totale di *joint ventures* operanti nel settore del commercio, sono interamente costituite da imprese italiane dedite alla produzione di macchinari agricoli ed apparecchiature elettriche e specializzate, e per questo facenti parte

¹⁰⁵ Guercini, Simone, Andrea Runfola, *Lo sviluppo nel retail come modalità di internazionalizzazione delle pmi manifatturiere. Il caso della moda*, Piccola Impresa / Small Business, 2016

¹⁰⁶ Guercini, Simone, Andrea Runfola, *Lo sviluppo nel retail come modalità di internazionalizzazione delle pmi manifatturiere. Il caso della moda*, Piccola Impresa / Small Business, 2016

¹⁰⁷ Guercini, Simone, Andrea Runfola, *Lo sviluppo nel retail come modalità di internazionalizzazione delle pmi manifatturiere. Il caso della moda*, Piccola Impresa / Small Business, 2016

dei settori manifatturieri *specialized-suppliers* e, per una sola impresa, del settore *scale-intensive* della produzione di elettrodomestici. Quindi anche in questo caso si osservano imprese manifatturiere italiane che costituiscono joint ventures all'estero come modalità di commercializzazione dei macchinari specializzati che producono, in quanto mediante la joint venture possono beneficiare del sostegno di partner locali ben radicati, da un punto di vista distributivo, sui mercati di destinazione.

Infine delle 22 joint ventures con finalità commerciali, sole 2 joint ventures si occupano di vendita all'ingrosso di prodotti farmaceutici e di materie prime ad uso farmaceutico, costituendo il 9% delle joint ventures nel settore del commercio. Anche in questi due casi, le imprese italiane partecipanti alla joint venture finalizzata al commercio all'ingrosso di prodotti farmaceutici, provengono dal settore chimico-farmaceutico a forte intensità di ricerca scientifica, quindi da un settore di tipo manifatturiero.

Tornando alla distribuzione settoriale delle *joint ventures*, la Figura 11¹⁰⁸ mostra anche i settori all'infuori del commercio e del manifatturiero nei quali operano le rimanenti *joint ventures*. Si può osservare che l'8% del totale delle *joint ventures* rilevate dalla presente analisi empirica si posiziona nel settore delle costruzioni, nel quale le joint ventures si occupano principalmente di ingegneria civile, cioè di costruzione di linee metropolitane e ferroviarie e di autostrade; e di costruzione di edifici sia residenziali che non.

In particolare, una joint venture che si posiziona nell'edilizia residenziale è quella formata dall'impresa italiana Comoli-Ferrari, *leader* nella distribuzione di materiale elettrico e per questo categorizzata nel settore del commercio all'ingrosso, che costituisce una joint venture con un importante *player* dell'edilizia locale. La suddetta joint venture è finalizzata alla costruzione di edifici residenziali avvalorandosi delle competenze di Comoli-Ferrari nella distribuzione di materiale elettrico e nell'installazione degli impianti elettrici negli edifici residenziali che la *joint venture* costruisce. Per questi motivi, la joint venture è stata categorizzata nel settore delle costruzioni, nonostante il partner italiano provenga dal settore del commercio all'ingrosso; per questo motivo, inoltre, la

¹⁰⁸ Figura 11, pag.60

distribuzione delle *joint ventures* operanti nel settore delle costruzioni è pari a 8 osservazioni contro le 7 imprese provenienti dal settore dell'edilizia¹⁰⁹.

Per i rimanenti settori industriali c'è coincidenza tra i settori di provenienza delle imprese italiane ed i settori in cui si posizionano le rispettive *joint ventures*. Analizzando il grafico in Figura 11, si osserva che il rimanente 7% delle *joint ventures* si occupa di produzione di energia elettrica, principalmente di energia termica e da fonti rinnovabili; e di gestione di impianti a gas. Il 6% delle *joint ventures* si posiziona, invece, nell'industria estrattiva per occuparsi principalmente di attività di supporto all'estrazione di petrolio e gas naturale; mentre è del 5% la presenza di *joint ventures* nel settore del trasporto, ove si registrano osservazioni nel trasporto terrestre, marittimo e per vie d'acqua ed anche in quello aereo. Anche il settore dei servizi di informazione e comunicazione vede il 5% delle *joint ventures* internazionali operare sia nella attività di trasmissione televisiva e sia nella comunicazione digitale; mentre ammonta al 3% la distribuzione percentuale di *joint ventures* nel settore dell'organizzazione di eventi fieristici che rappresenta la totalità delle osservazioni riscontrate nei settori dei servizi di supporto alle imprese. Il 3% delle osservazioni caratterizza anche il settore finanziario-assicurativo ed il settore delle attività professionali, scientifiche e tecniche, con quest'ultimo rappresentato da *joint ventures* che svolgono ricerca e sviluppo in ambito ingegneristico. E' infine dell'1% il bilancio di *joint ventures* nei settori della ristorazione e in quello della gestione dei rifiuti.

Volendo aggregare le *joint ventures* operanti nei settori dei servizi per avere una visione più chiara e compatta della distribuzione settoriale delle *joint ventures*, si ha la seguente rappresentazione:

¹⁰⁹ Figura 3, pag.50

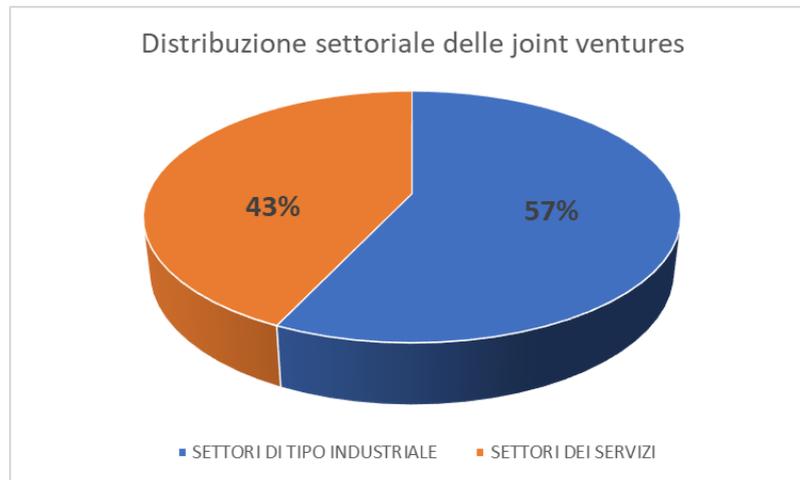


Figura 13. Distribuzione settoriale delle joint ventures. Fonte: nostra elaborazione

Il 57% delle joint ventures internazionali realizzate da imprese italiane all'estero opera nei settori di tipo industriale, nei quali sono compresi i settori manifatturieri, il settore delle costruzioni ed i settori estrattivo e dell'energia, gas ed acqua. Tutti gli altri settori individuati, ossia il commercio; il trasporto; le attività professionali, scientifiche e tecniche; i servizi di supporto alle imprese; la ristorazione; la gestione dei rifiuti; i servizi di informazione e comunicazione ed infine il settore finanziario-assicurativo, sono compresi nei settori dei servizi che costituisce il 43% delle nostre osservazioni.

Si può, quindi, affermare che nonostante l'Italia sia un Paese tradizionalmente manifatturiero, e nonostante oltre la metà delle joint ventures che gli attori italiani formano all'estero opera nei settori di tipo industriale, le imprese italiane tendono ad internazionalizzare i propri servizi con maggior frequenza rispetto al passato; con l'obiettivo ultimo di sviluppare i propri servizi, dal momento che la competitività della manifattura dipende molto dai servizi: si pensi al ruolo che ha la distribuzione (che è un tipo di servizio) per colossi come Apple e Nike. La tendenza ad internazionalizzare i propri servizi è, infatti, evidente per le imprese manifatturiere del nostro studio che creano joint ventures nella distribuzione; internazionalizzando quindi i servizi di distribuzione e non le proprie attività manifatturiere in quei mercati che offrono considerevoli aspettative di crescita.

2.5 La provenienza geografica delle imprese italiane

Ulteriore criterio di classificazione adottato dal nostro studio, è quello della provenienza geografica delle imprese italiane, al fine di comprendere in che percentuale le imprese italiane che costituiscono joint ventures all'estero provengono da Nord, Centro e Sud Italia.

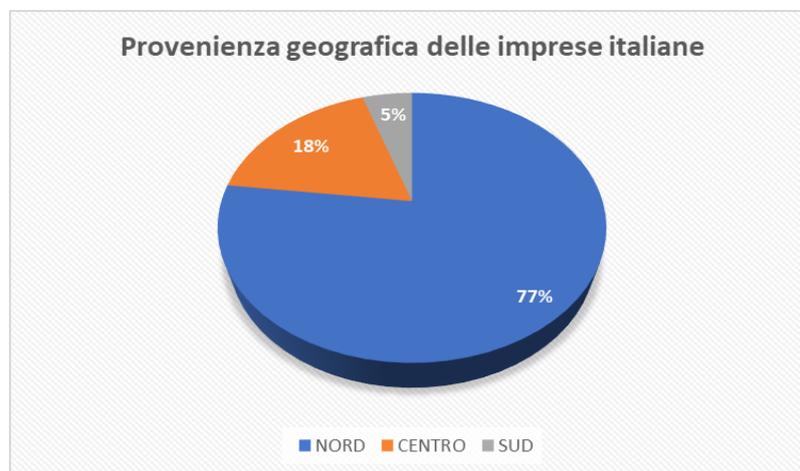


Figura 14. Provenienza geografica delle imprese italiane. Fonte: nostra elaborazione

Il grafico a torta illustra la provenienza geografica delle imprese italiane che costituiscono all'estero le *joint ventures* analizzate. 77 imprese su 100 provengono dal Nord Italia, costituendo il 77% delle osservazioni; 18 imprese provengono invece dal Centro Italia e rappresentano il 18% delle osservazioni; mentre solo il 5% delle imprese italiane del campione statistico oggetto di studio proviene dalle regioni del Sud. I dati rilevati sembrano rappresentativi del sistema imprenditoriale italiano, considerato che l'Istat¹¹⁰, l'Istituto nazionale di statistica, riporta che, al 2016, il 56% delle imprese italiane è localizzato nel Nord Italia; il 21% nel Centro Italia; il 16% nel Sud Italia ed il 7% nelle Isole.

¹¹⁰ <https://www.istat.it/it/files/2018/12/C14.pdf>

Considerato che nel nostro campione di studio non sono state rilevate imprese italiane provenienti dalle Isole, i dati ottenuti dal presente studio empirico relativamente alla provenienza geografica delle imprese italiane risultano abbastanza coerenti con quanto rilevato dall'Istat¹¹¹ in quanto anche il presente studio attesta che più della metà delle imprese italiane sono localizzate al Nord Italia, a seguire al Centro Italia, mentre con una percentuale inferiore al Sud Italia. Se è pur vero che è stata registrata una distribuzione percentuale delle imprese del Nord Italia superiore al 70%, mentre l'Istat¹¹² registra una percentuale di imprese italiane localizzate nel Nord Italia, al 2016, superiore al 50%, è altrettanto vero che, come attestato dallo stesso Istat, le grandi imprese italiane sono localizzate principalmente nel Nord Italia¹¹³. Ciò spiegherebbe il motivo per il quale la distribuzione percentuale di imprese italiane provenienti dal Nord Italia, rilevata dal nostro studio, risulta superiore a quella indicata dall'Istat al 2016, in quanto il presente studio analizza le *joint ventures internazionali* realizzate da imprese italiane e le *joint ventures* sono una delle modalità d'internazionalizzazione più impegnative da un punto di vista finanziario ed organizzativo e quindi vengono costituite con maggior frequenza da grandi imprese piuttosto che da piccole imprese, come sostenuto da Majocchi¹¹⁴; dunque, sono principalmente le imprese del Nord Italia che realizzano *joint ventures*. Per lo stesso ragionamento, la presenza di un numero minore di grandi imprese al Centro Italia e di ancor meno grandi imprese al Sud Italia rappresenterebbe il motivo per il quale le percentuali di imprese provenienti da Sud e Centro Italia riscontrate nel nostro studio, sono inferiori alle percentuali delle imprese localizzate nel Sud e Centro Italia rilevate dall'Istat al 2016.

Andando ad analizzare la provenienza geografica delle imprese italiane costituenti *joint ventures* per regione italiana, si ottiene la rappresentazione che segue.

¹¹¹ <https://www.istat.it/it/files/2018/12/C14.pdf>

¹¹² <https://www.istat.it/it/files/2018/12/C14.pdf>

¹¹³ <https://www.istat.it/it/files/2018/12/C14.pdf>

¹¹⁴ Majocchi, Antonio, *La crescita internazionale delle imprese italiane attraverso alleanze strategiche e joint venture: i risultati di un'analisi empirica*, Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, 2010, n.1

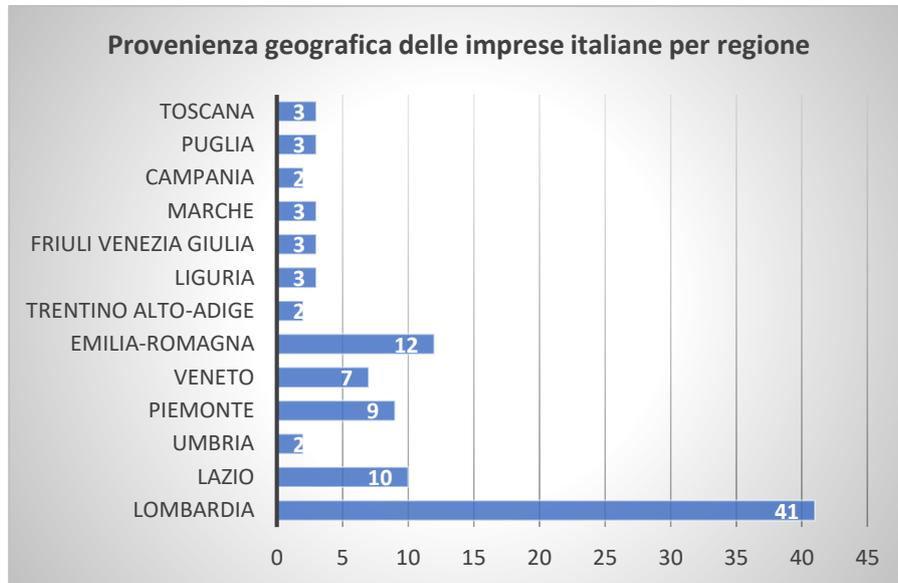


Figura 15. Provenienza geografica delle imprese italiane per regione. Fonte: nostra elaborazione

La Lombardia è la regione dalla quale provengono 41 delle 100 imprese italiane considerate nel nostro campione: il risultato non stupisce considerato che la Lombardia è la prima regione d'Italia per numero di imprese¹¹⁵.

12 imprese provengono, invece, dall'Emilia-Romagna e 10 dal Lazio, nonostante quest'ultima sia una regione del Centro Italia. Tuttavia anche quest'ultimo risultato non lascia sorpresi dal momento che il Lazio è la seconda regione d'Italia per numero di imprese, come attestato dall'Istat¹¹⁶, con la città capitale di Roma sede di molte imprese italiane.

Dal Piemonte e dal Veneto provengono rispettivamente 9 e 7 imprese italiane, confermando insieme alla Lombardia e all'Emilia-Romagna la diffusa presenza nelle regioni del Nord Italia di imprese dinamiche verso i mercati esteri. Per ciascuna delle rimanenti regioni indicate in Figura 15, invece, provengono sole 2 o 3 imprese, con Puglia e Campania uniche rappresentanti del Sud Italia.

¹¹⁵ <https://www.istat.it/it/files/2018/12/C14.pdf>

¹¹⁶ <https://www.istat.it/it/files/2018/12/C14.pdf>

2.6 Il numero di partner coinvolti

Le *joint ventures* possono essere diadiche, cioè essere costituite da due imprese *partner*, oppure *multipartner*, quindi coinvolgere tre o più partner.

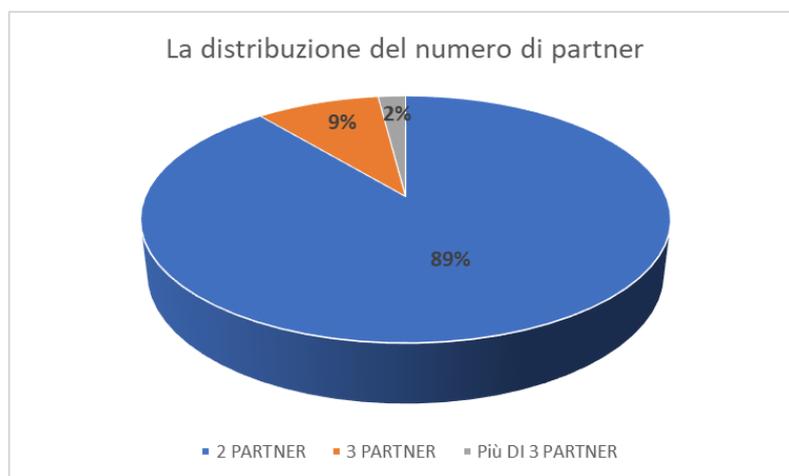


Figura 16. La distribuzione del numero di partner. Fonte: nostra elaborazione

Il campione di 100 joint ventures analizzato dal presente studio, si compone di 89 joint ventures *diadiche*, per cui l'89% del campione è costituito da joint ventures formate da soli due partner, l'impresa italiana e l'impresa estera locale. Si limita al 9% la percentuale di joint ventures formate da 3 partner, di cui una impresa italiana e due imprese estere locali; mentre sono sole 2 le joint ventures *multipartner* che includono più di 3 attori; nel dettaglio è stata riscontrata 1 joint venture costituita da 4 partner, di cui una impresa italiana e tre imprese estere; ed un'altra joint venture costituita da 5 partner, di cui una impresa italiana e 4 attori esteri.

Dai dati emerge che le joint ventures sono principalmente costituite da due *partner* e ciò è in linea con la maggiore difficoltà che si riscontra nel governare le alleanze *multipartner* rispetto alle alleanze che coinvolgono soli due attori, come sostenuto in letteratura da

Gulati¹¹⁷, da García-Canal¹¹⁸ e da Oxley¹¹⁹ e con i risultati ottenuti da Park e Russo¹²⁰, i quali affermano che le joint ventures *multipartner* hanno un più alto tasso di fallimento rispetto alle *diadiche*, poiché gestire joint ventures *multipartner* può risultare maggiormente complesso che gestire joint ventures *diadiche*¹²¹; motivi per i quali le joint ventures diadiche ricorrono con maggior frequenza, come nel nostro studio. Inoltre, considerando le due modalità differenti di gestione di una joint venture, ossia una gestione improntata sul controllo formale oppure una modalità di gestione meno rigida e che favorisca lo sviluppo di relazioni e fiducia tra i *partner*, necessarie per il conseguimento di sinergie¹²², la letteratura è concorde nel ritenere la gestione di tipo relazionale più efficace rispetto al controllo formale, secondo quanto sostenuto da Beamish¹²³ e da Dyer e Singh¹²⁴. In aggiunta, un'analisi empirica di García-Canal, Valdés-Llaneza e Ariño¹²⁵, sostiene che modalità di gestione incentrate sullo sviluppo di relazioni, collaborazione e fiducia tra i partner risultano più adatte alla gestione di joint ventures *diadiche*; al contrario il controllo di tipo formale sembra essere la modalità di gestione maggiormente adatta a joint ventures *multipartner*¹²⁶. Per cui, unendo i contributi provenienti dalla letteratura, quindi i contributi di Beamish e di Dyer e Singh, con i risultati di García-Canal, Valdés-Llaneza e Ariño, le joint ventures che coinvolgono soli due partner sembrano essere più efficaci rispetto alle *multipartner*: ciò spiega il perché le joint ventures *diadiche* comprese nel nostro campione sfiorano il 90%.

Inoltre i dati rilevati dal nostro studio confermano quanto sostenuto da García-Canal, Valdés-Llaneza e Ariño relativamente alla gestione di tipo relazionale come modalità di governo adatta a joint ventures *diadiche*, in quanto dagli articoli di stampa e dai

¹¹⁷ Gulati, Ranjay, *Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances*, *Academy of Management Journal*, 1995, 38: pp. 85–112

¹¹⁸ García-Canal, Esteban, *Contractual form in domestic and international strategic alliances*, *Organization Studies*, 1996, 17: pp. 773–794

¹¹⁹ Oxley, Joanne E., *Appropriability hazards and governance in strategic alliances: A transaction cost approach*, *Journal of Law, Economics and Organization*, 1997, 13/2: pp. 387–409.

¹²⁰ Park, Sung Ho, Michael V. Russo, *When competition eclipses cooperation: an event history analysis of joint venture failure*, 1996, *Management Science* 42, pp. 875–890

¹²¹ Park, Sung Ho, Michael V. Russo, *When competition eclipses cooperation: an event history analysis of joint venture failure*, 1996, *Management Science* 42, pp. 875–890

¹²² Madhok, Anoop, *Revisiting multinational firms tolerance for joint ventures: a trust-based approach*, *Journal of International Business Studies*, 1995, 1st quarter, pp. 117–137

¹²³ Beamish, Paul W., *Multinational joint ventures in developing countries*, Routledge, 1988, London.

¹²⁴ Dyer, Jeffrey H., Harbir Singh, *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, *Academy of Management Review* 1998, 23, pp. 660–679

¹²⁵ García-Canal, Esteban, Valdés-Llaneza, Ana, Ariño, Africa, *Effectiveness of Dyadic and Multi-Party Joint Ventures*, *Organization Studies*, 2003, pp. 743–770

¹²⁶ García-Canal, Esteban, Valdés-Llaneza, Ana, Ariño, Africa, *Effectiveness of Dyadic and Multi-Party Joint Ventures*, *Organization Studies*, 2003, pp. 743–770

comunicati ufficiali ove sono stati riportati gli annunci relativi alle joint ventures incluse nel nostro campione, emerge con chiarezza la volontà di ambedue le società che costituiscono una joint venture di gestire l'alleanza favorendo lo sviluppo di relazioni tra di esse e fidandosi reciprocamente del *partner*.

2.7 La distribuzione geografica delle joint ventures

La distribuzione geografica delle joint ventures indica la localizzazione delle 100 joint ventures rilevate; quindi la macro area geografica dove è localizzata e dove opera ciascuna joint venture internazionale formata da imprese italiane all'estero con *partner* locali.

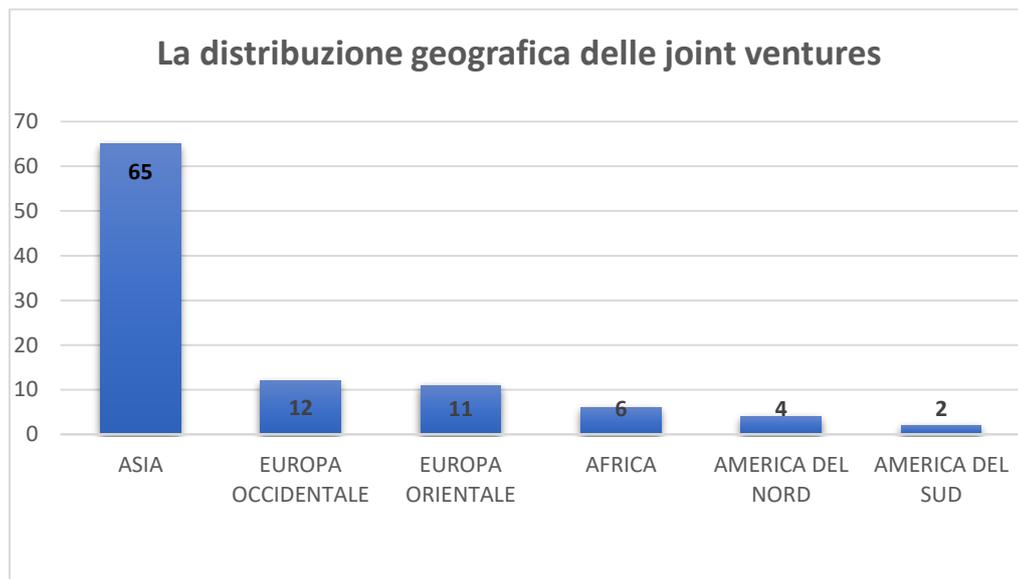


Figura 17. La distribuzione geografica delle joint ventures. Fonte: nostra elaborazione

La Figura 17 illustra la distribuzione delle joint ventures internazionali per macro area geografica: oltre la metà delle joint ventures, 65 osservazioni costituenti il 65% del campione, sono localizzate ed operano in Asia; il 23% in Europa di cui il 12% in Europa

Occidentale e l'11% in Europa Orientale. Più limitata, invece, è la localizzazione di joint ventures internazionali da parte delle imprese italiane in Africa ed in America, pari al 6% delle osservazioni del campione per ciascuno dei due continenti; con l'America che vede operare il 4% delle joint ventures formate da imprese italiane in America del Nord e solo il 2% in America del Sud.

La grande mole di joint ventures effettuate da imprese italiane in Asia è in linea con la tendenza, già evidente da alcuni anni, di un mercato asiatico come uno dei più attrattivi al mondo grazie ad elevati coefficienti di sviluppo, risorse disponibili, crescita economica ed un elevato numero di abitanti¹²⁷.

Data l'elevata percentuale di joint ventures localizzate e destinate ad operare in Asia, si è deciso di porre un *focus* maggiore sulla distribuzione delle joint ventures nel mercato asiatico.

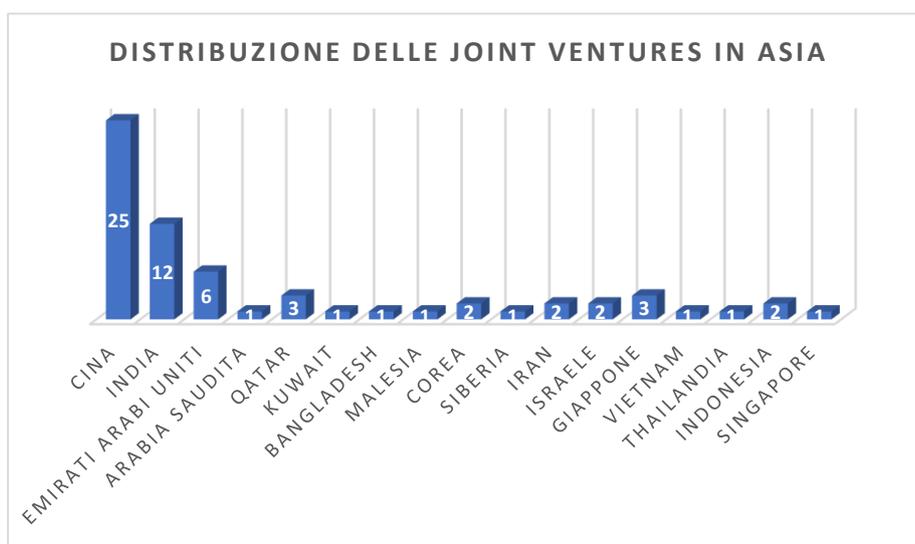


Figura 18. Distribuzione delle joint ventures in Asia. Fonte: nostra elaborazione

Delle 65 joint ventures internazionali effettuate in Asia, 25 sono state localizzate ed operano in Cina, rappresentando il 38,5% delle joint ventures realizzate nel mercato asiatico. La diffusione piuttosto elevata di joint ventures italiane in Cina rispetto agli altri Paesi asiatici è coerente con un gigante cinese caratterizzato da una forte e continua

¹²⁷ Vianelli, Donata, Patrizia de Luca, Giovanna Pegan, *Modalità d'entrata e scelte distributive del made in Italy in Cina*, Franco Angeli, 2012, Milano

crescita economica e da una popolazione molto vasta che hanno reso la Cina l'egemone asiatico che può fornire considerevoli opportunità di alleanze strategiche alle imprese italiane¹²⁸. Anche l'India risulta una delle mete più attrattive per le imprese italiane, secondo i nostri dati, posizionandosi come secondo Paese asiatico con 12 joint ventures formate da imprese italiane con *partner* indiani. Anche questo dato risulta in linea con lo *shift* che l'India sta attraversando, già da anni, da paese emergente a secondo "gigante asiatico", caratterizzato come la Cina da una vastissima popolazione che si traduce in un grande bacino di potenziali consumatori e quindi da importanti opportunità di mercato¹²⁹. Infatti, se pur l'India è un paese tradizionalmente costituito da persone che vivono in condizioni di povertà, è altrettanto vero che l'aumento del reddito-pro capite ha permesso l'ascesa di una crescente classe di popolazione benestante. L'attrattività dell'India è data anche dalla sua posizione strategica che funge da trampolino di lancio verso altri mercati del Medio Oriente e dal suo progresso culturale ed eccellenza professionale¹³⁰.

L'attrattività di Cina ed India per le imprese italiane è, inoltre, confermata dalle elevate partecipazioni che le imprese italiane hanno, soprattutto in Cina, ma anche in India, nel periodo 2010-2015¹³¹.

Al di là di Cina ed India, la localizzazione di joint ventures negli altri Paesi asiatici risulta più limitata ed abbastanza omogenea, con una, due o al massimo tre osservazioni per ciascun Paese. Tuttavia, va precisato che 6 joint ventures del nostro campione sono localizzate negli Emirati Arabi Uniti che, insieme ad Arabia Saudita che registra una sola joint venture, Qatar con tre joint ventures e Kuwait con una joint venture, formano parte della Lega degli Stati arabi¹³²; in particolare rappresentano la parte asiatica della Lega degli Stati arabi, visto che quest'ultima comprende anche Paesi localizzati in Africa. Ciò significa che dopo Cina ed India, anche i Paesi arabi risultano un polo d'attrazione per le imprese italiane.

Il mercato asiatico si configura quindi un mercato fortemente attrattivo per le imprese italiane, dal momento che vi localizzano il 65% delle joint ventures analizzate dal presente studio empirico. Se è pur vero che la mole di joint ventures realizzate in Cina ed

¹²⁸ Weber, Maria, *Cina: locomotiva dell'economia mondiale?*, Il Mulino - Rivisteweb, 2004, Bologna

¹²⁹ Martello, Stefano, Sergio Zicari, *Fare Business in India*, Franco Angeli, 2013, Milano

¹³⁰ Bertoli, Giuseppe, Serena Pittella, *Passaggio in India per le imprese italiane: l'esperienza di Ferrero*, Il Mulino - Rivisteweb, 2009, Bologna

¹³¹ <https://www.ice.it/it/statistiche/Id.aspx#>

¹³² <https://www.treccani.it/enciclopedia/lega-araba/>

in India e nei mercati emergenti asiatici potrebbe essere, anche solo in parte, dovuta a vincoli governativi che impongono la creazione di joint ventures con partner locali per poter entrare nel mercato estero, è altrettanto vero che solamente in poche osservazioni del nostro campione emerge in maniera chiara ed esplicita che una delle motivazioni sottese alla formazione delle joint ventures è il superamento delle barriere governative. I dati sembrano confermare, quindi, l'elevata attrattività del mercato asiatico per le imprese italiane.

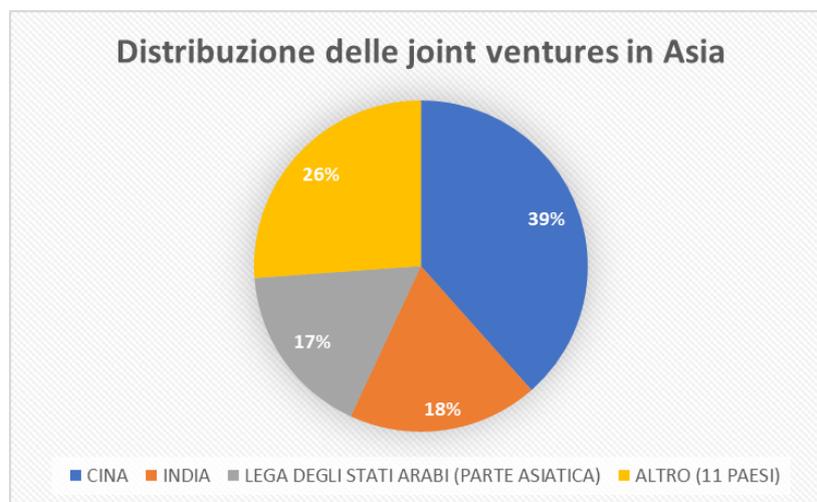


Figura 19. Distribuzione delle joint ventures in Asia. Fonte: nostra elaborazione

Si noti come la distribuzione di joint ventures in un unico Paese, la Cina, sia superiore alla distribuzione cumulata di joint ventures in 11 Paesi: 39% contro 26%.

Si noti anche la rilevanza dell'India e della parte asiatica della Lega degli Stati arabi (Emirati Arabi Uniti, Arabia Saudita, Qatar, Kuwait) che vedono localizzate, rispettivamente, il 18% ed il 17% di joint ventures. Infine, quello che di interessante emerge, è che in soli 6 Paesi asiatici, Cina, India ed i 4 Paesi della Lega degli Stati arabi, si concentra il 74% delle joint ventures effettuate in Asia, mentre solo il 26% si distribuisce tra altri 11 Paesi.

Tornando alla distribuzione delle joint ventures per macro aree geografiche, di cui in Figura 17, risultano 12 le joint ventures operanti in Europa Orientale. Si noti che la Russia, pur essendo un Paese transcontinentale che si dispiega tra Europa ed Asia, è stato incluso in Europa Orientale in quanto, nonostante si estenda territorialmente maggiormente in Asia, quasi l'80% della popolazione russa è localizzata nella Russia Europea¹³³ che si configura, quindi, come la parte della Russia più attiva da un punto di vista economico ed imprenditoriale. Inoltre quasi la totalità delle joint ventures in Russia del nostro campione si localizza nell'area europea della Russia, tra San Pietroburgo e Mosca.

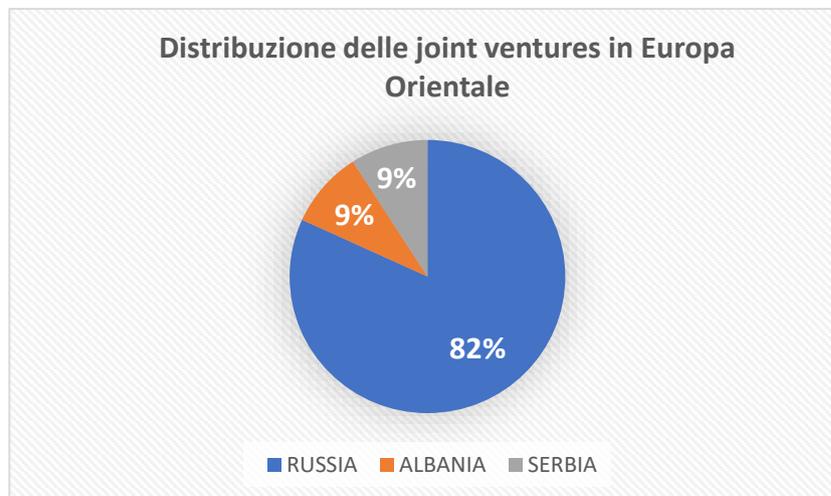


Figura 20. Distribuzione delle joint ventures in Europa Orientale. Fonte: nostra elaborazione

9 joint ventures tra le 12 localizzate in Europa Orientale operano in Russia, costituendo l'82% delle osservazioni e configurando la Russia come il terzo paese ove le imprese italiane del nostro campione formano joint ventures internazionali. Albania e Serbia registrano una sola joint venture ognuna, rappresentando il 9% delle osservazioni.

Invece, per quanto riguarda l'Africa, 2 joint ventures su 6 totali localizzate in Africa operano in due stati della parte africana della Lega degli Stati arabi, rispettivamente in Marocco ed in Egitto, portando il bilancio di joint ventures operanti in territorio arabo a 19 osservazioni (19%).

¹³³ https://www.treccani.it/enciclopedia/russia_res-a0810c8a-00a2-11e2-b986-d5ce3506d72e_%28Atlante-Geopolitico%29/

2.8 Le tipologie di joint ventures effettuate

La presente analisi descrittiva è tesa a studiare la tipologia di *joint venture*, dal punto di vista giuridico, che ricorre maggiormente dai dati rilevati per trarre poi delle generalità a livello internazionale. Ci si riferisce, cioè, alla distinzione tra *equity joint venture* e *non equity joint venture*, rispettivamente joint venture societaria e contrattuale.

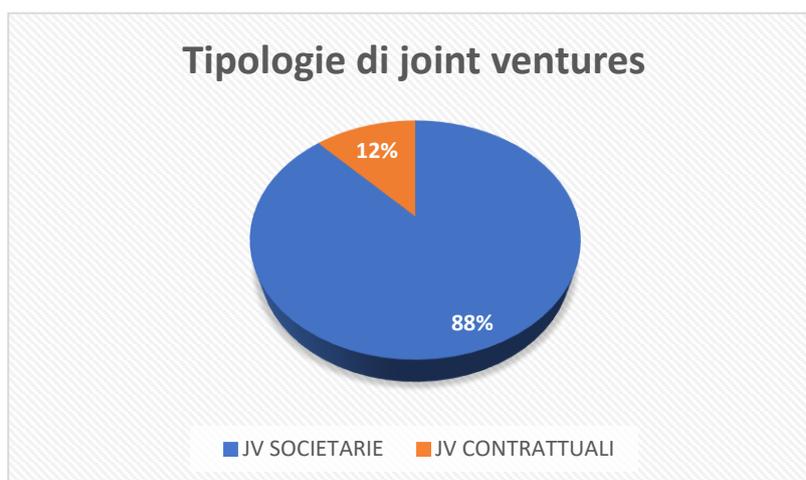


Figura 21. Tipologie di joint ventures. Fonte: nostra elaborazione

88 joint ventures su 100 analizzate, costituenti l'88% delle osservazioni, si configurano come joint ventures societarie. Per cui nell'88% dei casi i partner decidono di creare una nuova società, distinta dalle società partner, al cui capitale sociale partecipano le *parent companies* costituenti la *joint venture*. Per questo motivo si parla anche di *equity joint venture*.

Il solo 12% delle joint ventures si configura, invece, come un semplice accordo contrattuale tra i partner con il quale i proponenti ripartiscono obblighi, diritti e responsabilità senza però creare una nuova società, terza rispetto alle società *partner*.

In tal modo, i dati confermano la maggior tendenza delle *joint ventures* ad assumere la forma *equity*, in particolar modo quando si tratta di joint ventures costituite da *parent companies* di diversa nazionalità e finalizzate ad operare su mercati esteri¹³⁴. Inoltre dai dati rilevati emerge la volontà dei *co-venturers* di intraprendere un rapporto collaborativo continuativo nel tempo e che costituisca la premessa per ulteriori progetti di sviluppo congiunto, con un'ottica strategica di lungo termine: caratteristiche, queste, che non a caso si sposano maggiormente con una joint venture di tipo *equity*, piuttosto che con una *contractual joint venture* che risulta più in linea per alleanze occasionali¹³⁵.

Le joint ventures societarie sono, a loro volta, classificabili in tre modalità in base alla struttura proprietaria:

- joint ventures paritarie, quando i *co-venturers* detengono la medesima quota di capitale sociale, quindi il 50% ognuno per le joint ventures *diadiche*;
- joint ventures leggermente dominanti, quando una delle *parent companies* detiene una quota di partecipazione al capitale della joint venture appena superiore all'altro partner: per le joint ventures *diadiche*, è il caso in cui un partner detiene il 51% e l'altro il 49% del capitale della nuova società creata;
- joint ventures fortemente dominanti, quando le quote di partecipazione al capitale sono maggiormente diseguali tra i partner, per cui si delineano nette posizioni di maggioranza e di minoranza¹³⁶.

La distribuzione delle joint ventures societarie del presente studio empirico si presenta in tal modo:

¹³⁴ Caroli, Matteo, Gestione delle imprese internazionali, McGraw-Hill Education, III ed., 2016, Milano, p.160

¹³⁵ Ferrari, Mascia, Stefano Montanari, *Economicità e continuità delle joint venture in un contesto internazionale*, Franco Angeli, 2012, Milano

¹³⁶ Longfellow, Blodgett Linda, *Research notes and communications factors in the instability of international joint ventures: an event history analysis*, Strategic Management Journal, 1992, Vol.13, pp. 475-481

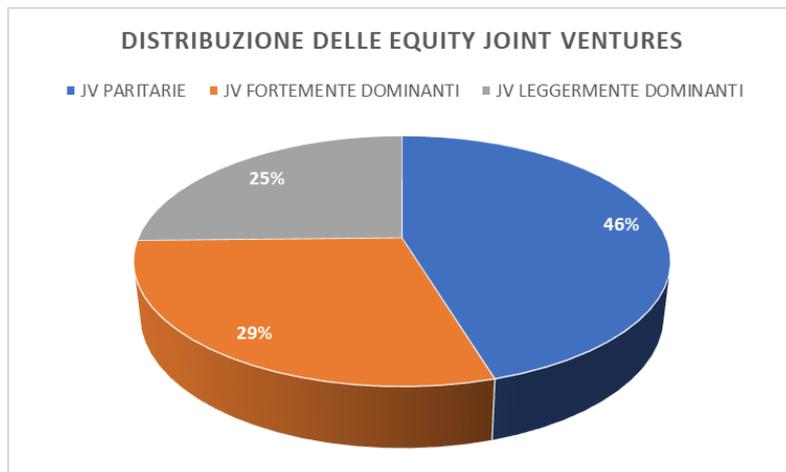


Figura 22. Distribuzione delle equity joint ventures. Fonte: nostra elaborazione

Le joint ventures paritarie ricorrono al 46%, risultando la modalità più ricorrente e comprendono due joint ventures costituite da 3 partner ognuno dei quali detiene una quota di proprietà pari al 33,33% ed una joint venture costituita da 4 partner che partecipano al 25% ognuno. Le rimanenti joint ventures paritarie risultano tutte joint ventures *diadiche* con ciascun partner partecipante al 50%.

Le joint ventures fortemente dominanti rappresentano, invece, il 29% delle joint venture societarie. In quest'ultima classificazione sono state incluse, per quello che riguarda le relazioni diadiche, le joint ventures con posizioni di maggioranza superiori al 51% ed in particolare, in base ai risultati della nostra analisi, queste includono partner dominanti al 55%, al 60%, al 70% ed in sole tre osservazioni posizioni di maggioranza che superano il 70%. Dai risultati del nostro studio, le joint ventures *diadiche* fortemente dominanti rappresentano il 72% delle joint ventures fortemente dominanti; mentre il rimanente 28% di quest'aggregato è costituito da cinque joint ventures con 3 partner e da una joint ventures con 5 partner.

Infine, le joint ventures leggermente dominanti rappresentano il 25% delle joint ventures societarie e comprendono solamente joint ventures *diadiche*. Risultati empirici provenienti dalla letteratura affermano che posizioni appena maggioritarie, tipicamente

le joint ventures con un partner partecipante al 51% e la controparte al 49%, non portano ad una vera e concreta posizione di dominanza nel rapporto di *joint venture*, così che joint venture paritarie e leggermente dominanti non differiscono tra loro in maniera significativa¹³⁷. Ciò significa che, considerate unitariamente, le joint ventures che prevedono una posizione paritaria o quasi paritaria dei partner costituiscono il 71% delle nostre osservazioni; mentre è relegata al 29% la distribuzione di joint ventures che includono un partner che detiene una posizione maggioritaria.

I risultati ottenuti dalla presente analisi descrittiva permettono, così, di ritenere che le imprese italiane ed i *partner* locali scelti preferiscono costituire *joint venture* più o meno paritarie, preferendo rapporti proprietari, diritti ed obblighi equamente ripartiti tra i *partner*, piuttosto che posizioni di maggioranza che potrebbero essere adoperate a scapito del *partner* di minoranza¹³⁸. Questo risultato è, inoltre, in linea con la tendenza sopra descritta ed evidenziata dai nostri dati, delle imprese italiane che nelle proprie joint ventures con partner esteri adottano una gestione dell'alleanza basata sullo sviluppo di relazioni di fiducia e collaborazione con il partner; il che risulta quindi coerente con la tendenza a costituire joint ventures paritarie.

In questo senso, le imprese italiane ed i loro *partner* locali sembrano sposare quel filone della letteratura che considera le joint ventures paritarie più stabili delle joint ventures dominanti¹³⁹ e che ritiene che le joint ventures paritarie siano caratterizzate da performance più soddisfacenti e diano la percezione a ciascun *partner* del bisogno reciproco che si ha della controparte, in un'ottica strategica di lungo termine, come sostenuto da Beamish e Banks¹⁴⁰ e da Harrigan¹⁴¹. Al contrario, le imprese italiane ed i loro *partner* esteri sembrano distanziarsi dall'opposta corrente della letteratura che invece considera le joint ventures dominanti come maggiormente stabili e con una più alta probabilità di sopravvivenza e che ritiene che la presenza di posizioni di maggioranza possa minimizzare i costi di coordinamento in quanto maggiore è il controllo detenuto da

¹³⁷ Longfellow, Blodgett Linda, *Research notes and communications factors in the instability of international joint ventures: an event history analysis*, Strategic Management Journal, 1992, Vol.13, pp. 475-481

¹³⁸ Aimin, Yan, Zeng Ming, *International Joint Ventures Instability: A Critique of Previous Research, A Reconceptualization, and Directions For Future Research*, Journal of International Business Studies, 1999, pp. 397-414

¹³⁹ Beamish, Paul W., *The characteristics of joint ventures in developed and developing countries*, Columbia Journal of World Business, Fall 1985, pp. 13-19.

¹⁴⁰ Beamish, Paul W. and J.C.Banks, *Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise*, Journal of International Business Studies, 18(2), 1987, pp. 1-16.

¹⁴¹ Harrigan, Kathryn R., *Strategic alliances and partner asymmetries*, in F. Contractor & P. Lorange, editors, Cooperative strategies in international business, Lexington, MA: Lexington Books, 1988, pp. 205-26.

una delle parti, minore è la probabilità che si inneschino conflitti poiché le decisioni possono essere facilmente assunte dal partner di maggioranza, che in questo senso “detta” le condizioni¹⁴².

Del resto, la partecipazione al capitale della *joint venture* è anche funzione dei conferimenti apportati dalle *parent companies*¹⁴³ e dai dati rilevati emerge che sia il *partner* italiano che quello estero abbiano conferito per ciascuna *joint venture* *assets* intangibili rilevanti: non stupisce, quindi, che la maggioranza delle *joint ventures* siano paritarie o appena dominanti (51% - 49%).

E' anche vero, tuttavia, che nel caso di *international joint ventures* le partecipazioni delle *parent companies* al capitale della *joint venture* sono funzione non solo dei conferimenti apportati dai partner ma anche di eventuali vincoli amministrativi posti in essere dal Governo del Paese estero ospitante. Lì dove il Governo del Paese estero ove viene localizzata la *joint venture* pone vincoli e restrizioni agli investimenti provenienti da imprese straniere e diretti nel mercato locale, aumenta notevolmente la probabilità che il partner locale detenga una posizione di maggioranza nella costituenda *joint venture*, indipendentemente dall'entità dei conferimenti apportati dal partner straniero (cioè dall'impresa italiana nel presente caso). Si tratta di vincoli amministrativi che prevedono che il *partner* locale debba occupare una posizione di maggioranza al fine di tutelare il sistema produttivo endogeno¹⁴⁴.

Andando ad osservare la distribuzione delle *joint ventures* dominanti del nostro campione, si ottiene rappresentazione che segue.

¹⁴² Killing, P., *Strategies for Joint Venture Success*, Praeger Publishers, 1983, New York.

¹⁴³ Longfellow, Blodgett Linda, *Partner Contributions as Predictors of Equity Share in International Joint Ventures*, *Journal of International Business Studies*, 1991, vol.22, pp.63-78

¹⁴⁴ Longfellow, Blodgett Linda, *Research notes and communications factors in the instability of international joint ventures: an event history analysis*, *Strategic Management Journal*, 1992, Vol.13, pp. 475-481

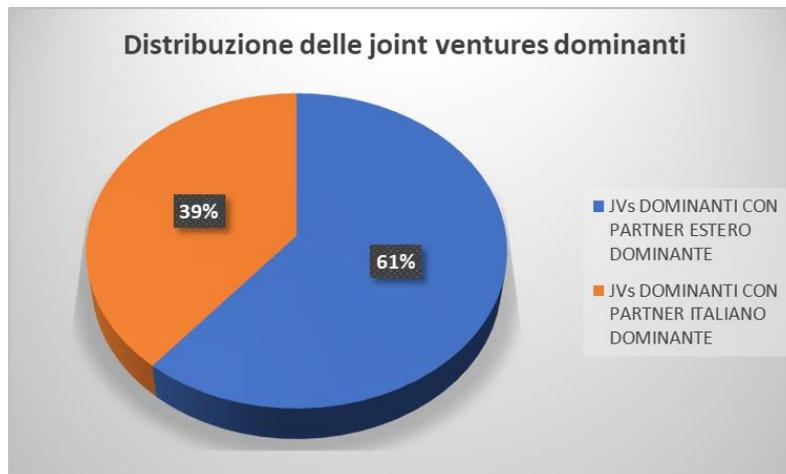


Figura 23. Distribuzione delle joint ventures dominanti. Fonte: nostra elaborazione

Il grafico a torta in Figura 23 illustra che, delle joint ventures dominanti, in cui si includono in questa sede sia le joint ventures fortemente dominanti che quelle leggermente dominanti (51% - 49%), il 61% vede il partner estero occupare una posizione maggioritaria, mentre il 39% è composto da joint ventures maggioritarie con il partner italiano che detiene almeno il 51% del capitale della nuova società creata. Ciò indica che in oltre il 60% delle joint venture dominanti del nostro campione, è il partner straniero ad occupare una posizione di dominanza.

Inoltre, si specifica che la quasi totalità di *dominant joint ventures* caratterizzate dall'impresa estera locale che occupa una posizione di maggioranza, si localizza nei Paesi asiatici, oltre a due osservazioni in Africa, precisamente in Nigeria e Ghana, ed una in Europa Orientale, in Albania. Se pure non si hanno evidenze, dai dati rilevati, che la posizione di maggioranza del partner locale sia dovuta a vincoli governativi che tutelano il sistema imprenditoriale endogeno dei mercati emergenti, sembra lecito supporre che in questi mercati, poiché mercati emergenti, possano aver influito, anche solo in parte, vincoli posti dal Governo locale, sapendo che le joint ventures leggermente dominanti (51% - 49%) sono incoraggiate dai Governi che pongono politiche restrittive agli investimenti provenienti dall'estero e specificando che, dai dati rilevati, i conferimenti apportati alle joint ventures si mostrano pressochè equamente ripartiti tra il partner italiano e la controparte estera.

Infine delle joint ventures caratterizzate da partner stranieri locali in posizione dominante, cioè del 61% di cui in Figura 23, spicca la Cina in cui è localizzato ben il 40% delle joint ventures con partner stranieri dominanti.

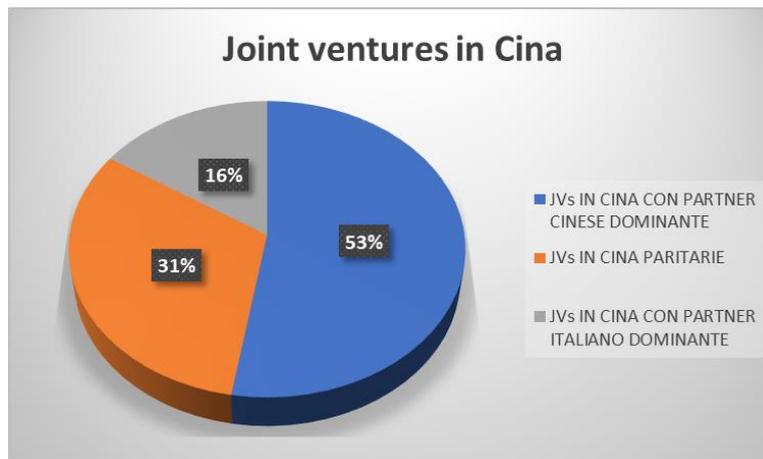


Figura 24. Joint ventures in Cina. Fonte: nostra elaborazione

Dalla Figura 24 si può, infatti, osservare che oltre la metà delle joint ventures societarie localizzate in Cina vedono il partner cinese operare in posizione di maggioranza. Il restante 31% riguarda joint ventures paritetiche tra impresa italiana e controparte cinese; mentre ammonta solo al 16% la presenza di joint venture cinesi con partner italiano in posizione dominante. Si è mostrata la distribuzione delle joint ventures in Cina in quanto la Cina risulta il primo Paese per joint ventures localizzate da imprese italiane con partner locali (cinesi) dominanti. Infatti i due terzi delle joint ventures caratterizzate da partner esteri dominanti, è formato proprio dalle joint ventures che operano in Cina.

In letteratura¹⁴⁵ si sostiene che le joint ventures localizzate in mercati emergenti sono, spesso, motivate da vincoli legislativi imposti dai Governi locali che consentono l'entrata di imprese estere nei loro mercati solo in *joint venture* con partner locali ed imponendo, non di rado, che le imprese straniere occupino posizioni minoritarie. Anche i nostri dati, in linea con la letteratura, sembrano far supporre che la presenza di vincoli governativi potrebbe aver influenzato la situazione per la quale il 61% delle joint ventures dominanti del nostro campione vede i partner esteri locali operare in posizione dominante, sapendo

¹⁴⁵ Miller, Robert, Jack D. Glen, Frederick Z. Jaspersen, Yannis Karmokolias, *International Joint Ventures in Developing Countries. Happy Marriages? IFC*, Discussion Paper, 29, 1996, Washington D.C., pp.1-25

che in particolar modo in Cina esistono vincoli amministrativi e legislativi volti a proteggere il sistema endogeno.

2.9 La distribuzione temporale delle joint ventures

La distribuzione temporale illustra l'andamento delle joint ventures nel periodo analizzato, quindi il periodo 2010 – 2019.

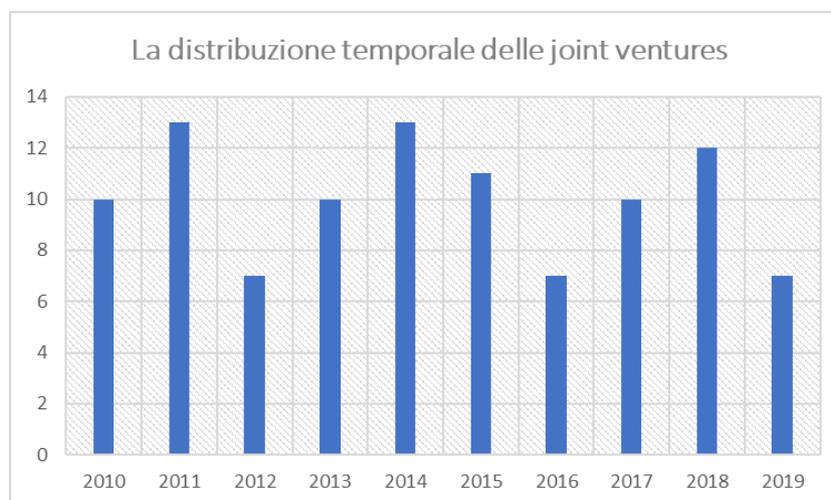


Figura 25. La distribuzione temporale delle joint ventures. Fonte: nostra elaborazione

La distribuzione delle 100 joint ventures internazionali realizzate da imprese italiane all'estero si mostra piuttosto uniforme nel periodo temporale considerato. Negli anni 2010, 2013, 2017 sono state localizzate all'estero 10 joint ventures del nostro campione, per ciascun anno. In leggero aumento sono state le joint ventures effettuate nel 2015 con 11 osservazioni, nel 2018 con 12 osservazioni e negli anni 2011 e 2014 caratterizzati rispettivamente da 13 joint ventures. Gli anni 2012, 2016 e 2019 si fermano, invece, a 7 joint ventures per anno. Si registrano, quindi, sottili differenze tra gli anni considerati, che sembrano dovute più a fluttuazioni campionarie che a motivi più radicati e che permettono di affermare che l'utilizzo di joint ventures come modalità per operare

all'estero, da parte delle imprese italiane, è rimasto pressochè costante nel decennio considerato.

2.10 La dimensione delle imprese italiane del campione

La dimensione delle imprese italiane del nostro campione che hanno formato *joint ventures* all'estero nel periodo analizzato, è stata stimata considerando il numero di dipendenti all'anno della joint venture. Adottando la classificazione tradizionale, le imprese con meno di 50 dipendenti sono state considerate piccole imprese; quelle con un numero di dipendenti superiore a 50 ma inferiore a 250 sono state considerate medie ed infine le imprese con più di 249 dipendenti sono state considerate grandi imprese.

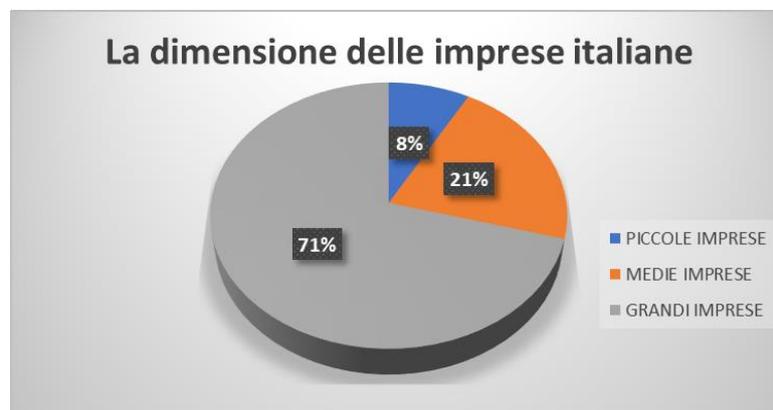


Figura 26. La dimensione delle imprese italiane. Fonte: nostra elaborazione

Il 71% delle imprese italiane del campione si compone di grandi imprese, costituite quindi da più di 249 dipendenti. Le medie imprese, con un numero di dipendenti tra 50 e 249 sono il 21% del campione analizzato, mentre le piccole imprese si limitano al solo 8%.

I risultati ottenuti, in realtà, non sono compatibili con un tessuto imprenditoriale italiano costituito principalmente da piccole e medie imprese piuttosto che da grandi imprese; infatti la maggiore presenza di imprese di grandi dimensioni a scapito delle piccole e medie imprese, risulta il limite principale del presente studio empirico. Tale limite trova, tuttavia, una sua giustificazione nelle fonti utilizzate per la raccolta dati: è facilmente

intuibile che utilizzando fonti come Orbis e, ancor di più Il Sole 24 Ore ed altri quotidiani specializzati, vengano considerate maggiormente le grandi imprese rispetto alle piccole e medie imprese.

Tuttavia, al fine di ottenere risultati quanto più in linea possibile con le caratteristiche del sistema imprenditoriale italiano, si è deciso di utilizzare anche una seconda classificazione dimensionale delle imprese sulla base del numero di dipendenti; la classificazione di Mediobanca¹⁴⁶ che amplia l'insieme delle medie imprese, nelle quali vi considera tutte le imprese aventi un numero di dipendenti compreso tra 50 e 499. Le imprese di grandi dimensioni risultano, così, quelle con più di 499 dipendenti, mentre le piccole imprese rimangono quelle con meno di 50 dipendenti.

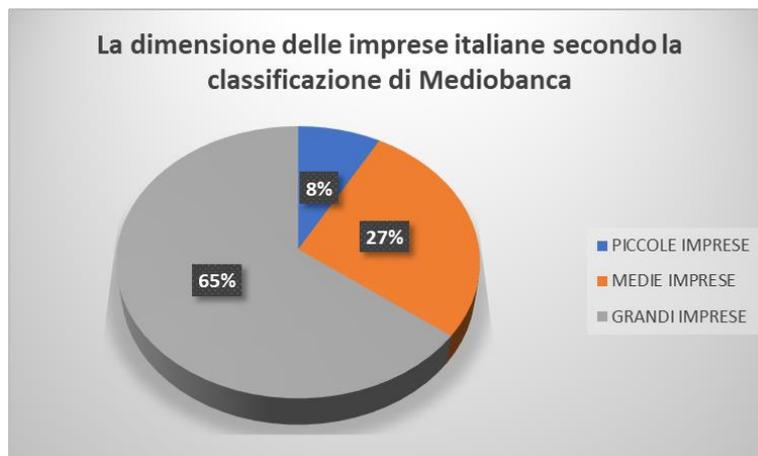


Figura 27. La dimensione delle imprese italiane secondo la classificazione di Mediobanca. Fonte: nostra elaborazione

Si noti come ampliando l'insieme delle medie imprese, queste passano dal 21 al 27% delle osservazioni e le grandi imprese si riducono dal 71 al 65%. Rimangono invariate all'8% le piccole imprese. Adottando la classificazione di Mediobanca (2019) le piccole e medie imprese, che sono le imprese che caratterizzano il sistema imprenditoriale italiano, costituiscono il 35% delle osservazioni. Ciò permette di affermare che il limite del presente studio risulta insuperabile anche ampliando l'insieme delle imprese

¹⁴⁶ Barbaresco, Gabriele, *Medie imprese italiane. Squadra che vince non si cambia oppure si?* Area Studi Mediobanca, 2019, Roma, pp.1-19

considerate come medie; tuttavia considerate le fonti per la raccolta dati che inevitabilmente permettono di individuare più grandi imprese che piccole e medie, si ritiene abbastanza soddisfacente l'aver ottenuto che il 35% delle osservazioni sia dato da piccole e medie imprese. Queste ultime sono nicchie competitive che, principalmente, operano nel settore della produzione di energia da fonti rinnovabili e non; nei settori dei servizi e nei settori tradizionali del *made in Italy* quali l'abbigliamento e l'automazione-meccanica.

Infine si specifica che, nonostante le fonti dati utilizzate non siano interamente rappresentative del sistema imprenditoriale italiano, in mancanza di una fonte dati ufficiale incentrata su alleanze e *joint ventures*, non poteva che essere utilizzata la stampa specializzata¹⁴⁷. Si specifica altresì che le *joint ventures* rappresentano la forma d'alleanza strategica più impegnativa da un punto di vista finanziario ed organizzativo: ciò significa che le *joint ventures* sono costituite maggiormente da imprese di grandi dimensioni piuttosto che da imprese di piccole e medie dimensioni¹⁴⁸; per cui quest'ultima considerazione permette di spiegare almeno in maniera parziale la maggior concentrazione di grandi imprese italiane del nostro campione rispetto alle piccole e medie imprese.

Capitolo 3. Le motivazioni delle joint ventures internazionali per le imprese italiane: risultati dello studio empirico

¹⁴⁷ Majocchi, Antonio, *La crescita internazionale delle imprese italiane attraverso alleanze strategiche e joint venture: i risultati di un'analisi empirica*, Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, 2010, n.1

¹⁴⁸ Majocchi, Antonio, *La crescita internazionale delle imprese italiane attraverso alleanze strategiche e joint venture: i risultati di un'analisi empirica*, Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, 2010, n.1

3.1 Un richiamo alla teoria dei costi di transazione

La teoria dei costi di transazione analizzata nel Capitolo 1, sostiene che le joint ventures siano il frutto di un fallimento del mercato. Ci sono, cioè, determinate circostanze in cui il mercato risulta una modalità di *governance* inadatta per la gestione delle transazioni e per questo si parla di fallimento del mercato. Tali circostanze che producono il fallimento del mercato vanno ricercate nella natura degli *assets* che le parti intendono scambiarsi: quando l'oggetto della transazione riguarda *assets* intangibili e difficilmente misurabili; ossia *assets* il cui valore è difficile da determinare, per cui non è possibile fissare un prezzo di mercato per lo scambio degli stessi, si ottiene il fallimento del mercato. Questi *assets* intangibili difficilmente misurabili sono, tipicamente, la conoscenza, il *brand*, le attività di ricerca e sviluppo, la rete distributiva ecc. E' difficile prezzare un *brand* e il suo potere sul mercato dei consumatori, le attività di ricerca, la rete distributiva ed è altrettanto difficile da misurare il valore della conoscenza. In particolare si fa riferimento alla conoscenza del mercato locale (*country specific knowledge*), ossia la conoscenza che un'impresa ha del proprio Paese e quindi delle leggi locali, delle abitudini locali, dei clienti locali, delle modalità con cui fare business nel mercato locale ecc.; tutte conoscenze che sono fondamentali da ottenere per le imprese estere che intendono entrare ed operare in quel mercato, ma che non sono ottenibili, appunto, tramite modalità di mercato, perché il mercato fallisce quando l'oggetto dello scambio sono *assets* intangibili difficili da misurare. Per questo motivo, le joint ventures risolvono questo fallimento del mercato e risultano una modalità di coordinamento adatta allo scambio di beni intangibili e difficilmente misurabili, come la conoscenza. E' pur vero, tuttavia, che tali *assets* intangibili potrebbero essere ottenuti acquisendo l'impresa target detentrici dei suddetti *assets*; risolvendo il fallimento del mercato con la strategia dell'acquisizione. Tuttavia, acquisire un'impresa comporta un incremento notevole dei costi e delle difficoltà gestionali che, al contrario, non si verificherebbe se gli *assets* intangibili di cui si ha necessità vengono ottenuti tramite joint venture con il partner che li detiene¹⁴⁹. Infatti la joint venture risulta attrattiva quando l'impresa fronteggerebbe costi elevati per ottenere

¹⁴⁹ Hennart, J.-F, *A transaction costs theory of equity joint ventures*, Strategic Management Journal, 1988, Vol.9, pp. 361-374

gli *assets* target tramite un'acquisizione¹⁵⁰. Ciò porta ad affermare che le joint ventures rappresentano la struttura di governance più adatta per lo scambio di *assets* complementari difficilmente misurabili *ex ante*. Tra l'altro, oltre a risolvere le problematiche di valutazione di *assets* intangibili *ex ante*, le joint ventures permettono anche di risolvere l'eventuale opportunismo post-contrattuale che le modalità di mercato lasciano invece irrisolto: gli investimenti effettuati da entrambi i partner, come accade per la joint venture, fungono da deterrente all'assunzione di comportamenti di *moral hazard* o opportunismo post-contrattuale, e qualificano la joint venture come una modalità che crea *mutual forbearance* tra i partner¹⁵¹.

Uno tra i principali *assets* intangibili difficili da misurare e da trasferire e per questo ottenibili tramite joint venture, come si è detto, è la conoscenza. Conoscenza non solo del mercato locale ma le joint ventures risultano la *first best strategy* anche per lo scambio di conoscenze manageriali, conoscenze tecniche e conoscenze tecnologiche proprietarie quando queste ultime sono *assets firm specific* e quindi *core assets* che, quindi, non possono essere facilmente trasferiti da un'impresa all'altra tramite modalità di mercato, in quanto il valore massimo estraibile da tali risorse è vincolato all'effettiva disponibilità della risorsa all'interno dell'impresa che l'ha sviluppata; per cui la vendita sul mercato di tali *assets* andrebbe a distruggere parte del loro potenziale, mentre la joint venture con il partner detentore di una conoscenza tecnologica che è un suo *core asset* consente di beneficiare a pieno del valore di quella conoscenza e consente altresì all'impresa che detiene la conoscenza di proteggere il valore del proprio *know-how*¹⁵². Per tali motivi, secondo la letteratura le joint ventures sono modalità adatte allo scambio di conoscenze tecnologiche e di mercato.

¹⁵⁰ Hennart, J.-F. and S. Reddy, *The choice between mergers/acquisitions and joint ventures: The case of Japanese investors in the United States*, Strategic Management Journal, 1997, 18 (1), pp. 1–12.

¹⁵¹ Buckley P., M. Casson, *A Theory of Cooperation in International Business*, Cooperative Strategies in International Business, 1986, Lexington Press

¹⁵² Beamish Paul W., J.C.Banks, *Equity Joint Ventures and Theory of the Multinational Enterprise*, Journal of International Business Studies, 18(2), 1987, pp. 1-16

3.2 Le joint ventures internazionali nei Paesi in via di sviluppo

La gran mole di joint ventures internazionali effettuate nei Paesi emergenti dalle 100 imprese italiane del nostro campione statistico, ha suscitato interesse nell'analizzare le motivazioni fornite dalla letteratura relativamente alla formazione di joint ventures nei mercati in via di sviluppo da parte di imprese provenienti da Paesi sviluppati. L'obiettivo è, infatti, comprendere il perché di tante joint ventures in questi mercati, avvalendoci prima del contributo della letteratura per poi presentare i risultati del nostro studio e comprendere se c'è congruenza tra le motivazioni offerte dalla letteratura e quelle ottenute dalla nostra analisi empirica. In *primis*, l'elevata frequenza di joint ventures nei Paesi emergenti riscontrata nei nostri dati, è in linea con la letteratura la quale afferma che le joint ventures sono la modalità di business più utilizzata dalle multinazionali per entrare nei mercati emergenti¹⁵³.

Inoltre la letteratura è concorde nel ritenere che il principale motivo per il quale le imprese provenienti da economie sviluppate costituiscono joint ventures in mercati in via di sviluppo è di carattere legislativo, nel senso che i Governi dei Paesi emergenti spesso impediscono alle imprese straniere che intendono entrare nei loro mercati di entrarvi autonomamente, in quanto stabiliscono che le imprese straniere che intendano effettuare il loro ingresso, possano farlo solo instaurando un *link* con un'impresa locale e quindi costituendo joint ventures con partner locali e non di rado occupando una posizione di minoranza¹⁵⁴.

Tuttavia le imprese provenienti da Paesi sviluppati costituiscono joint ventures con partner locali in Paesi emergenti anche per ulteriori motivazioni, tra cui:

- la condivisione dei costi e dei rischi: anche i manager con consistenti esperienze internazionali, spesso vedono i mercati emergenti come i più rischiosi in assoluto;

¹⁵³ Vaupel, James W., Joan P. Curhan, *The world's multinational enterprises*, Harvard University Press, 1973, Boston

¹⁵⁴ Miller, Robert, Jack D. Glen, Frederick Z. Jaspersen, Yannis Karmokolias, *International Joint Ventures in Developing Countries. Happy Marriages? IFC*, Discussion Paper, 29, 1996, Washington D.C., pp.1-25

tuttavia la percezione di elevato rischio associata a questi mercati è compensata dalle prospettive di grandi ritorni economici nel lungo periodo, trattandosi di mercati con un enorme potenziale di crescita, spingendo così le imprese a investire nelle economie emergenti. La joint venture con un partner locale è una modalità che consente, allo stesso tempo, sia di sfruttare gli elevati margini di crescita che i Paesi in via di sviluppo offrono e sia di ridurre i rischi e i costi connessi all'operare su tali mercati, poiché questi ultimi sono condivisi con un'altra impresa. Infatti è stato riscontrato in letteratura che, uno dei conferimenti apportati dal partner locale, è dato dalle risorse finanziarie¹⁵⁵.

- la mancanza di familiarità con il Paese estero: le joint ventures con un partner locale consentono di acquisire la conoscenza del mercato locale in maniera rapida ed efficace, essendo l'impresa locale cui ci si lega radicata sul mercato in questione e avendo, quindi, conoscenza del proprio mercato. Per conoscenza del mercato locale si intende una molteplicità di aspetti, tra cui la conoscenza della rete distributiva, delle condizioni di lavoro, delle leggi e dei regolamenti governativi locali, delle problematiche frequenti che possono incontrarsi nel Paese e delle modalità con cui risolverle; conoscenza delle abitudini locali, del mercato dei consumatori e delle loro caratteristiche ed esigenze, contatti con i clienti, relazioni commerciali e capacità di marketing sul mercato locale, esperienza sul mercato locale e quindi capacità di fidelizzazione del consumatore, elevata reputazione e grande potere di mercato, per nominare alcuni degli aspetti caratterizzanti la conoscenza del mercato locale¹⁵⁶.

La letteratura è concorde nel sostenere che la conoscenza del mercato locale è uno dei principali conferimenti apportati dal partner locale alla joint venture localizzata in Paesi emergenti e che essa è l'*asset* che le imprese straniere maggiormente ricercano quando entrano nei Paesi in via di sviluppo, rappresentando quindi una delle principali motivazioni alla base

¹⁵⁵ Miller, Robert, Jack D. Glen, Frederick Z. Jaspersen, Yannis Karmokolias, *International Joint Ventures in Developing Countries. Happy Marriages? IFC*, Discussion Paper, 29, 1996, Washington D.C., pp.1-25

¹⁵⁶ Miller, Robert, Jack D. Glen, Frederick Z. Jaspersen, Yannis Karmokolias, *International Joint Ventures in Developing Countries. Happy Marriages? IFC*, Discussion Paper, 29, 1996, Washington D.C., pp.1-25

della formazione di joint ventures con imprese locali. Infatti conoscere il mercato in cui si va ad operare è la variabile determinante per posizionarsi con successo; tuttavia risulta complicato e dispendioso per un'impresa straniera accedere autonomamente alla conoscenza del mercato locale, senza nessuna garanzia, al termine di un processo dispendioso, di riuscire effettivamente a comprendere un mercato distante culturalmente da quello di provenienza. Al contrario, costituire una joint venture con un'impresa operante nel mercato emergente in questione conferisce la capacità di affrontare in modo corretto la burocrazia locale, capacità che risulta fondamentale per il successo di un'impresa; così come permette di usufruire degli impianti produttivi e della rete distributiva, già esistenti, del partner locale. Ciò consente vantaggi rilevanti in quanto molte imprese estere riescono a posizionarsi con successo sui mercati emergenti grazie alla possibilità di far uso della rete distributiva di un'impresa locale già ben sviluppata, riducendo notevolmente i costi e l'incertezza che si verificherebbero se l'impresa straniera entrasse nel nuovo mercato da sola e senza quindi la possibilità di sfruttare gli *assets* sviluppati dell'impresa locale¹⁵⁷. L'importanza dell'accesso alla conoscenza del mercato locale per le imprese straniere, porta queste ultime a preferire, spesso, le joint ventures con partner locali alla costituzione di proprie sussidiarie interamente controllate, indipendentemente da se è imposta o meno da regolamenti governativi la creazione di joint ventures come condizione d'ingresso nel mercato locale¹⁵⁸.

Dal lato, invece, delle imprese locali operanti nei Paesi emergenti, le multinazionali che provengono da economie sviluppate sono frequentemente apprezzate poiché apportano le loro competenze tecnologiche alla joint venture. Queste ultime perseguono, in questo modo, un'opportunità per ottenere ritorni economici aggiuntivi a quelli ottenibili da altre modalità di conferimento della propria tecnologia, quale il *licensing*. Quindi, se tra le principali motivazioni per le quali le imprese dei Paesi sviluppati formano joint ventures nei Paesi emergenti c'è la necessità di accedere alla conoscenza del mercato locale, per le imprese locali tra le principali motivazioni che spingono ad unirsi tramite joint venture ad un partner proveniente da mercati sviluppati c'è la volontà di avere accesso a conoscenze tecnologiche di prodotto e di processo, che sono debolmente presenti nel

¹⁵⁷ Miller, Robert, Jack D. Glen, Frederick Z. Jaspersen, Yannis Karmokolias, *International Joint Ventures in Developing Countries. Happy Marriages? IFC*, Discussion Paper, 29, 1996, Washington D.C., pp.1-25

¹⁵⁸ Beamish, Paul W., *Joint venture performance in developing countries*. Unpublished doctoral dissertation, 1984, The University of Western Ontario

proprio *home country* e che invece sono detenute in misura maggiore dalle imprese che provengono da economie sviluppate.

Non solo le imprese straniere conferiscono tecnologie di prodotto e di processo, ma in alternativa o in aggiunta apportano anche *know-how* manageriale che si sostanzia in capacità organizzativa, di gestione e di pianificazione ed implementazione di strategie; conoscenze queste che sono indicate dalla letteratura come debolmente sviluppate nei Paesi emergenti. Inoltre le multinazionali delle economie sviluppate godono, spesso, di un'elevata reputazione internazionale. Le joint ventures con *partner* stranieri consentono, in tal modo, alle imprese locali dei mercati emergenti di avere accesso a tutti questi *assets* intangibili che possono migliorare in modo consistente il loro posizionamento competitivo¹⁵⁹: c'è quindi complementarità tra la *country specific knowledge* che detiene l'impresa locale e l'accesso a tecnologie e conoscenze manageriali *firm-specific* delle imprese dei Paesi sviluppati¹⁶⁰. Inoltre i detentori di tecnologie spesso non sono disposti a vendere la loro tecnologia sul mercato, in particolare quando risulta un loro *core asset*, per cui la joint venture rappresenta una modalità con la quale sono disposti a conferire la tecnologia perché in questo modo proteggono la loro proprietà intellettuale stabilendo i termini e le condizioni di utilizzo del proprio *know-how*¹⁶¹.

Ad ogni modo, il contributo dei partner locali non è unicamente la conoscenza del proprio mercato; infatti l'obiettivo delle imprese straniere nella costituzione di joint ventures con partner dei mercati emergenti può anche essere l'accesso a tecnologie o la condivisione dei rischi. Tuttavia, anche quando i conferimenti principali delle imprese locali sono le tecnologie è probabile che, essendo le joint ventures internazionali, i partner locali apportino anche la conoscenza del mercato locale¹⁶².

¹⁵⁹ Miller, Robert, Jack D. Glen, Frederick Z. Jaspersen, Yannis Karmokolias, *International Joint Ventures in Developing Countries. Happy Marriages? IFC*, Discussion Paper, 29, 1996, Washington D.C., pp.1-25

¹⁶⁰ Beamish, Paul W. and J.C.Banks, *Equity Joint Ventures and Theory of the Multinational Enterprise*, Journal of International Business Studies, 18(2), 1987, pp. 1-16

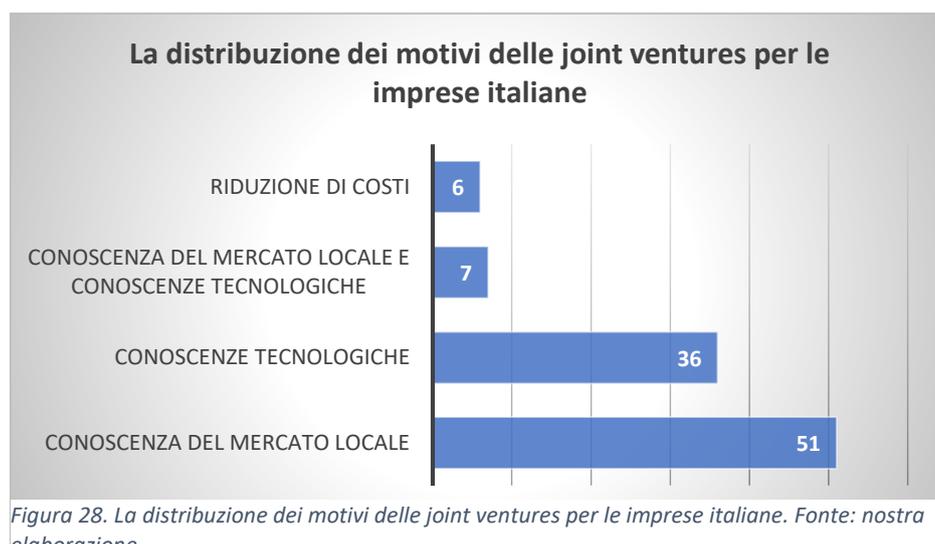
¹⁶¹ Miller, Robert, Jack D. Glen, Frederick Z. Jaspersen, Yannis Karmokolias, *International Joint Ventures in Developing Countries. Happy Marriages? IFC*, Discussion Paper, 29, 1996, Washington D.C., pp.1-25

¹⁶² Inkpen, Andrew C., Paul W. Beamish, *Knowledge, Bargaining Power, And The Instability of International Joint Ventures*, The Academy of Management Review, 1997, Vol.22, pp.177-202

3.3 I motivi delle joint ventures internazionali per le imprese italiane: i risultati dell'analisi empirica

Una volta illustrati i contributi della letteratura riguardo ai motivi della formazione di joint ventures internazionali, nel presente capitolo abbiamo analizzato i motivi per i quali le 100 imprese italiane del nostro campione statistico hanno formato *joint ventures* all'estero con *partner* locali nel periodo temporale 2010 – 2019.

Quello che è emerso dal presente studio empirico è che le imprese italiane formano joint ventures all'estero principalmente per accedere alla conoscenza del mercato locale e/o a conoscenze tecnologiche detenute dal *partner* cui si legano mediante *joint venture*. Di seguito si rappresenta la distribuzione dei motivi alla base delle joint ventures internazionali per le imprese italiane.



La Figura 28 mostra che le imprese italiane cercano quasi esclusivamente le conoscenze detenute dal partner estero locale con il quale costituiscono joint ventures come modalità per ottenere l'accesso alle suddette conoscenze. Ciò che è emerso dai dati è che le conoscenze ricercate all'estero sono conoscenze tecnologiche e del mercato locale ove l'impresa italiana localizza la joint venture. In particolare, quest'ultima tipologia di

conoscenza risulta la più ricercata dalle imprese italiane all'estero, in quanto il 51% delle *joint ventures internazionali* del presente studio empirico viene costituito dalle imprese italiane per poter ottenere la conoscenza del mercato locale. Un'ulteriore 7% di *joint ventures* ha l'obiettivo, per le imprese italiane, di ottenere sia la conoscenza del mercato locale che avere accesso a tecnologie del partner estero; portando al 58% la percentuale di *joint ventures* formate sui mercati internazionali per ottenere la conoscenza del mercato locale.

Le *joint ventures internazionali* costituite per avere accesso alle conoscenze tecnologiche detenute dal partner estero ammontano, invece, al 36% al quale se si aggiunge il 7% di *joint ventures* costituite per ottenere sia le tecnologie del partner che la sua conoscenza del mercato locale il bilancio di *joint ventures* formate all'estero per accedere a tecnologie risulta del 43%. Si può quindi affermare con decisione che le imprese italiane che si recano all'estero cercano conoscenza, *asset* intangibile strategico per ottenere il quale costituiscono *joint ventures*.

Differente dai risultati sopra esposti è la percentuale di *joint ventures* effettuate per finalità di riduzione dei costi. Si tratta, cioè, di *joint ventures* formate per poter condividere con il partner gli investimenti finanziari necessari a realizzare progetti complessi e beneficiare, in alcuni casi, di economie di scala. Le *joint ventures* formate per questi motivi rappresentano solo il 6% del campione; risultato che permette di affermare che le imprese italiane non formano *joint ventures internazionali* per finalità di scala e di riduzione di costi e che le motivazioni fornite dalla letteratura a sostegno di *joint ventures* formate per sfruttare economie di scala e condividere i costi¹⁶³ non risultano confermate per le imprese italiane.

Gli *assets* ricercati dalle imprese italiane all'estero sono, quindi, le conoscenze di mercato e le conoscenze tecnologiche. Per quanto riguarda la conoscenza del mercato locale emerge, dai dati rilevati, che gli *assets* maggiormente ricercati sono la conoscenza delle leggi e della burocrazia locale; le capacità di marketing nel mercato locale e annesse capacità relazionali con i clienti locali; l'accesso alla rete di fornitori locali; l'accesso alla

¹⁶³ Boateng, Agyenim, Keith W. Glaister, *Strategic Motives for International Joint Venture Formation in Ghana*, Management International Review, 2003, Vol.43, pp.107-128

rete distributiva del *partner* locale; la conoscenza dei consumatori locali e cioè delle loro caratteristiche, esigenze e bisogni di personalizzazione del prodotto. Per quanto riguarda quest'ultimo punto, va specificato che l'accesso ad un mercato estero spesso implica che i prodotti realizzati dall'impresa italiana per il mercato estero debbano avere caratteristiche differenti rispetto ai medesimi prodotti realizzati dall'impresa per il mercato italiano, perché cambia il *concept* che il medesimo prodotto ha sul mercato estero. Questo fenomeno si osserva tanto più c'è eterogeneità culturale tra la cultura dell'*home country* e la cultura dell'*host country* ove l'impresa italiana si internazionalizza ed è una tendenza confermata dai dati rilevati. Primo fra tutti, si cita il caso Giottiline, azienda toscana presente nel nostro campione, che realizza camper e nella sua internazionalizzazione in Cina si lega mediante *joint venture* ad un'impresa locale per poter comprendere le caratteristiche che deve avere un camper nel mercato cinese. Infatti la Giottiline afferma di aver dovuto adattare *«le conoscenze a una realtà che con il camper ha un approccio molto diverso dall'Europa. In Cina il camper è uno status symbol per una classe alta e con forte capacità di spesa. Il camper in Cina non sarà 'casa viaggiante', mezzo per una vacanza all'aria aperta come conosciuto in Europa. Bensì ufficio o salotto viaggiante organizzato per l'intrattenimento (Tv, Internet), il gioco (dalle carte, ai dadi, alla play station), la conversazione, gli affari da poter condurre a grandi distanze dalla sede aziendale. I clienti cinesi chiedono finiture in lusso, il pavimento in parquet e mobili in legno»*. *«L'obiettivo è la realizzazione di camper per il mercato cinese che ha usi e caratteristiche totalmente diversi dai mezzi europei, e che assorbe solo mezzi di fascia extralusso»*.¹⁶⁴

Per quanto riguarda, invece, gli altri aspetti della conoscenza del mercato locale che le imprese italiane ricercano all'estero, emerge dai dati rilevati che la conoscenza della burocrazia e del sistema legale locali è un *asset* ricercato dalle imprese del nostro studio per riuscire ad operare con maggior semplicità senza correre il rischio di essere paralizzate nel trovarsi di fronte ad una burocrazia che non si conosce e che, quindi, non si sa affrontare. Inoltre, emerge in maniera costante l'importanza dell'accesso alla rete distributiva locale per le imprese italiane che in questo modo si affidano ad un *partner*

¹⁶⁴ <https://advance.lexis.com/document?crd=0357a0ef-f8c1-4bf2-8ff0-8f2309f3ea87&pdccfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A58CJ-9SX1-F143-44WS-00000-00&pdsourcingtype=&pdcontentcomponentid=343901&pdmfid=1516831&pdisurlapi=true>

locale che conosce il mercato e sa, quindi, come distribuire. Infatti dagli articoli di stampa specializzata e siti web delle aziende è specificato che la rete distributiva locale è un *asset* tanto ricercato perché consente alle imprese italiane di poter distribuire i propri prodotti attraverso una catena di distribuzione che già è ben radicata sul mercato locale. Ciò significa che le imprese italiane hanno un accesso immediato ad un grande bacino di clienti già formato, alle fitte relazioni commerciali con clienti e fornitori locali già ben sviluppate dal *partner* locale e questo consente alle imprese italiane di posizionarsi con successo all'estero in tempi brevi poiché non si trovano a dover conquistare autonomamente segmenti di clientela senza, tra l'altro, conoscere il mercato, bensì si trovano proiettate fin da subito in un *network* consolidato di relazioni commerciali con i clienti. Questi vantaggi sono acuiti anche dalla tendenza delle imprese italiane del presente studio ad unirsi a *partner* di primo livello sul mercato locale, beneficiando in questo modo della reputazione elevata di cui godono. I risultati così ottenuti confermano pienamente quanto sostenuto in letteratura¹⁶⁵.

3.3.1 I motivi delle joint ventures internazionali in base al settore industriale

Volendo analizzare i settori nei quali vengono realizzate joint ventures per conoscenza del mercato locale, si ottiene che la totalità delle *joint ventures internazionali* operanti nel commercio e quasi esclusivamente nel *retail* sono effettuate per avere accesso alla conoscenza del mercato locale. Questo dato conferma che le imprese italiane per distribuire all'estero necessitano di un partner che conosca il mercato locale e che le possa garantire in tal senso un buon posizionamento in tempi brevi; piuttosto che operare autonomamente nella distribuzione in un mercato estero che non conoscono, aumentando notevolmente il rischio di fallire l'ingresso nel mercato. E' anche vero che le molte joint ventures realizzate nella distribuzione possono essere motivate anche da leggi locali che impongono che la distribuzione avvenga in *joint venture* con un'impresa locale, in

¹⁶⁵ Miller, Robert, Jack D. Glen, Frederick Z. Jaspersen, Yannis Karmokolias, *International Joint Ventures in Developing Countries. Happy Marriages? IFC*, Discussion Paper, 29, 1996, Washington D.C., pp.1-25

particolare in mercati emergenti come Cina e India¹⁶⁶. Non a caso, infatti, molte delle joint ventures distributive del nostro studio sono localizzate in Cina ed in India.

Le joint ventures distributive effettuate per ottenere la conoscenza del mercato locale rappresentano il 38% del totale di joint ventures realizzate per accedere alla *country specific knowledge* e la medesima percentuale è ricoperta dalle joint ventures realizzate nel settore manifatturiero dalle imprese italiane all'estero. In particolare la conoscenza del mercato locale che le joint ventures operanti nel manifatturiero cercano riguarda due aspetti:

- conoscere le caratteristiche fisiche che deve avere il prodotto per il mercato estero, vista la necessità di personalizzazione del prodotto per un cliente locale che, essendo diverso dal cliente italiano, richiede un prodotto con caratteristiche fisiche differenti
- beneficiare del *network* in cui il *partner* locale è inserito per ottenere nuove commesse di produzione sul mercato estero
- sfruttare le relazioni commerciali e la rete distributiva del *partner* locale in obbedienza ad un progetto di cooperazione industriale e commerciale perseguito dalle due parti che costituiscono la *joint venture*. Va infatti specificato che alcune delle joint ventures classificate nel nostro studio come operanti nell'industria manifatturiera, oltre ad occuparsi di produzione in *loco* e per questo classificate come *joint ventures* manifatturiere, sfruttano anche le reti commerciali dei *partner* esteri e le loro capacità di distribuzione locale per collocare sul mercato la produzione realizzata congiuntamente. Da tali risultati, si può affermare che alcune delle joint ventures classificate come manifatturiere vengono realizzate non solo per produrre in *loco* unendo le tecnologie dei partner, ma anche per finalità di distribuzione locale sfruttando la conoscenza del mercato locale e quindi le capacità distributive dell'impresa estera cui ci si lega. Infatti 6 delle 7 joint ventures realizzate sia per accedere a tecnologie del partner estero che alla sua

¹⁶⁶ Miller, Robert, Jack D. Glen, Frederick Z. Jaspersen, Yannis Karmokolias, *International Joint Ventures in Developing Countries. Happy Marriages? IFC*, Discussion Paper, 29, 1996, Washington D.C., pp.1-25

conoscenza del mercato locale riguardano le suddette joint ventures manifatturiere che hanno anche una finalità distributiva. La presenza di joint ventures manifatturiere che hanno anche uno scopo di distribuzione evidenzia, ancor di più, ciò che era già emerso¹⁶⁷, ossia che le imprese italiane realizzano con frequenza *joint ventures* all'estero per finalità distributive. Infatti, oltre alle joint ventures qualificate come operanti nel settore del commercio, anche alcune delle joint ventures manifatturiere localizzate in Cina ed in India hanno una finalità distributiva, con i *partner* italiani che si avvalgono delle reti distributive dei *partner* locali per riuscire a commerciare con successo i propri prodotti. Tali joint ventures, nell'analisi descrittiva dei dati¹⁶⁸ sono state classificate nell'industria manifatturiera per finalità di aggregazione dei dati, avendo classificato ciascuna joint venture in un unico settore e avendo classificato come operanti nel settore del commercio le sole joint ventures che avessero come unica finalità quella di distribuire nel mercato estero i prodotti realizzati dalla sola impresa italiana.

I settori manifatturieri nei quali le imprese italiane cercano la conoscenza del mercato estero sono principalmente i settori *scale-intensive* che coprono il 55% delle joint ventures manifatturiere realizzate all'estero per conoscenze di mercato. In particolare si fa riferimento alle joint ventures che operano nel settore automobilistico e degli altri mezzi di trasporto, nella metallurgia e nella fabbricazione di prodotti della chimica non farmaceutica. Il 23% delle joint ventures manifatturiere finalizzate alla conoscenza del mercato estero operano nei settori *specialized suppliers*, ossia nella cantieristica navale e macchinari industriali; mentre il 18% opera nei settori tradizionali in particolare nella fabbricazione di prodotti in ceramica. Invece risulta una sola joint venture che opera nella chimica farmaceutica ed è finalizzata ad accedere, oltre che a conoscenze tecnologiche, anche alla conoscenza del mercato locale; confermando che nei settori ad alta intensità di ricerca scientifica si va all'estero principalmente per accedere a tecnologie.

Più contenuta è la presenza di joint venture internazionali, operanti negli altri settori, costituite per conoscere il mercato locale: il 7% delle joint ventures costituite con questa

¹⁶⁷ Capitolo 2, pag.61

¹⁶⁸ Capitolo 2, pag.61

finalità opera nel settore dell'*energy* in cui le imprese italiane cercano un *partner* che conosca la burocrazia locale e che permetta l'accesso al proprio portafoglio clienti; invece la totalità delle joint ventures che operano nell'organizzazione di eventi fieristici (servizi di supporto alle imprese) è costituito per accedere alla conoscenza del mercato locale, poiché dai dati risulta che per organizzare all'estero eventi e fiere sull'Italia e i suoi prodotti tipici è indispensabile una forte connessione con il mercato estero in questione, motivazione che coincide con l'unica joint venture operante nel settore della ristorazione costituita appunto per comprendere i gusti dei consumatori locali. La minoranza delle joint ventures del settore del trasporto, invece, sono costituite per conoscenza del mercato locale, nel dettaglio per conoscere il sistema logistico del Paese estero e il 6% delle joint ventures finalizzate a conoscere il mercato opera nei servizi di informazione e comunicazione e nel settore finanziario (3% ognuno) ed hanno l'obiettivo di sfruttare la presenza radicata che il *partner* ha sul mercato.

Illustrando graficamente la distribuzione, per settori, delle joint ventures realizzate per avere accesso alla conoscenza del mercato locale, si ottiene la seguente rappresentazione:

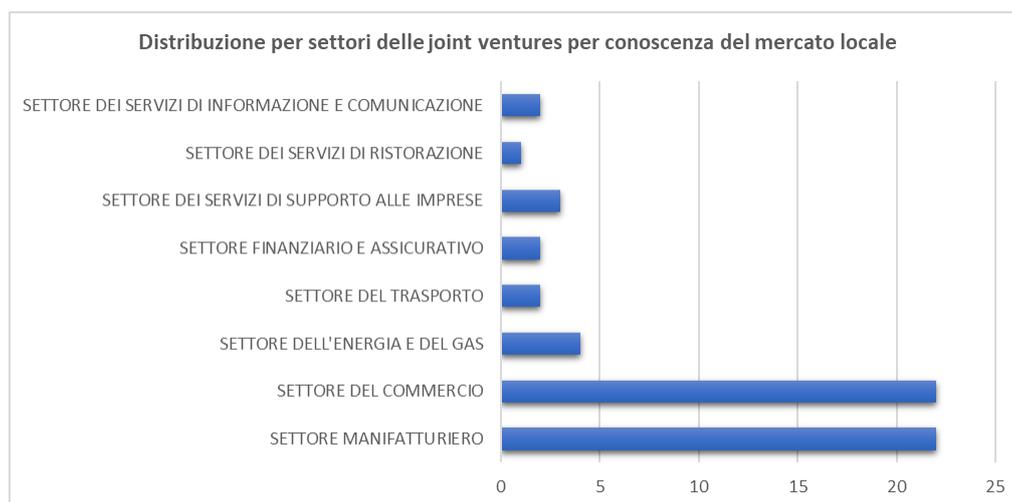


Figura 29. Distribuzione per settori delle joint ventures per conoscenza del mercato locale. Fonte: nostra elaborazione

L'accesso a tecnologie del partner estero rappresenta il secondo principale motivo che guida le imprese italiane nel realizzare *joint ventures internazionali*. In particolare, si

tratta di imprese italiane che, avendo l'obiettivo ultimo di posizionarsi con successo nei mercati esteri *target*, costituiscono joint ventures con imprese locali che detengono competenze tecnologiche complementari alle tecnologie italiane: in tal modo, dall'unione di tecnologie sviluppate, derivano effetti sinergici che portano ambedue i partner a migliorare il proprio posizionamento competitivo sul mercato. In termini relativi, i principali settori in cui le imprese italiane cercano accesso a tecnologie sono l'industria estrattiva ed il settore delle costruzioni. Tutte le joint ventures realizzate nell'industria estrattiva sono finalizzate ad accedere alle tecnologie del partner, complementari alle tecnologie italiane, per l'estrazione di petrolio e gas naturale e sono altrettanto finalizzate a sfruttare risorse naturali del mercato locale. Non a caso diverse joint ventures estrattive sono localizzate nei mercati africani di Ghana e Nigeria, paesi ricchi di risorse naturali. In aggiunta va detto che per le joint ventures che operano nell'industria estrattiva emerge dai dati, più che per tutti gli altri settori, che l'ingresso in *joint venture* nell'industria estrattiva locale è motivato anche da vincoli legislativi locali che impongono di creare una joint venture con un *partner* locale per sfruttare le tecnologie dell'impresa locale e le risorse naturali del Paese per l'estrazione di petrolio e gas.

Anche nel settore delle costruzioni le imprese italiane cercano principalmente accesso a tecnologie complementari alle proprie, in particolare a tecnologie per la costruzione di edifici e per progetti di ingegneria civile e realizzazione di infrastrutture. Inoltre dai dati emerge che le joint ventures che operano nell'edilizia spesso sono formate o per partecipare a gare d'appalto o in seguito all'aggiudicazione di un appalto nei mercati emergenti di Russia, Egitto, Kuwait e Israele: si tratta di joint ventures che presentano un'offerta pubblica o che hanno vinto una gara d'appalto per opere di scavi e costruzione di infrastrutture pubbliche come linee metropolitane e costruzioni di autostrade. Trattandosi di opere pubbliche peraltro localizzate in Paesi emergenti, è possibile affermare che anche per la costituzione di tali joint ventures abbiano inciso fortemente vincoli legislativi, sapendo che per poter presentare un'offerta pubblica e accedere ai mercati degli appalti in Paesi all'infuori dell'UE, le imprese europee devono costituire una joint venture con un'impresa locale¹⁶⁹.

¹⁶⁹ https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/factsheet-international-procurement-instrument_it.pdf

Altro settore in cui le imprese italiane cercano tecnologie è il settore delle attività professionali, scientifiche e tecniche, che riguarda attività di ricerca e sviluppo principalmente in ambito ingegneristico e quindi attività per le quali le imprese italiane cercano competenze tecnologiche complementari alle proprie.

Nei settori rimanenti, invece, le imprese italiane che si recano all'estero cercano in parte tecnologie ed in parte conoscenza del mercato locale. Infatti se è vero che diverse joint ventures operanti nell'energia e nel gas sono realizzate per accedere a competenze tecnologiche del partner estero, è anche vero che altre operanti nel medesimo settore vedono il partner italiano non unire le sue competenze energetiche a quelle dell'impresa locale, bensì cercano di conoscere da quest'ultima le caratteristiche del mercato locale. Lo stesso si riscontra nel settore dei servizi di informazione e comunicazione, in cui le joint ventures realizzate per tecnologie hanno l'obiettivo di accedere alle tecnologie digitali del partner estero ma vi sono anche joint ventures dello stesso settore nelle quali le imprese italiane hanno l'obiettivo di conoscere le caratteristiche del mercato estero.

Il discorso è invece in parte diverso per il settore manifatturiero e per il settore del trasporto. Nel caso del manifatturiero, considerando complessivamente tutte le industrie di cui si compone il settore manifatturiero, emerge lo stesso *trend* indicato sopra, ossia che nelle industrie manifatturiere le imprese italiane si recano all'estero mediante joint venture sia per accedere a tecnologie che per conoscere il mercato locale; tuttavia se si scompone l'industria manifatturiera nei 4 settori in cui si dispiega secondo la classificazione di Pavitt adottata¹⁷⁰, si osserva che nei settori ad offerta specializzata le imprese italiane si recano sia per finalità tecnologiche che per conoscenza del mercato; in quelli ad alta intensità di scala in misura leggermente maggiore per finalità di conoscenza del mercato; mentre nei settori tradizionali del *made in Italy* si ricerca quasi esclusivamente la conoscenza del mercato estero, in quanto di rado le imprese italiane sono disposte ad acquisire competenze tecnologiche estere da unire alle proprie essendo settori in cui il *know-how* italiano eccelle, per cui l'obiettivo delle imprese italiane di questi settori è quello di conoscere il mercato locale per poter distribuire con successo i prodotti tipici italiani rinomati in tutto il mondo, dall'abbigliamento, ai gioielli, alla ceramica. Fanno eccezione alcune joint ventures operanti nella ceramica con le quali le

¹⁷⁰ Capitolo 2, pag.56

imprese italiane cercano sì la conoscenza del mercato locale, ma anche le competenze tecnologiche e produttive del partner estero, come in India dove ci sono realtà aziendali di alta qualità per la produzione di ceramica. Chiude l'industria manifatturiera il settore della chimica farmaceutica le cui joint ventures all'estero, al contrario degli altri settori manifatturieri, vengono realizzate quasi esclusivamente per accedere alle competenze tecnologiche del partner locale.

Per quanto riguarda, infine, il settore del trasporto solamente in un'osservazione si riscontra uno scambio di tecnologie per l'alta velocità ferroviaria; mentre nelle restanti joint ventures del trasporto si osserva che le imprese italiane cercano o la conoscenza del mercato locale, soprattutto nella logistica, oppure un partner con cui condividere gli investimenti e ridurre i costi: infatti il 6% delle joint ventures internazionali realizzate dalle imprese italiane per obiettivi di riduzione dei costi, si dispiega tra il settore del trasporto con grandi *player* che si uniscono in *joint venture* per condividere e ripartire gli investimenti necessari a gestire in concessione tratti autostradali; il settore delle costruzioni in cui le imprese realizzano joint ventures per condividere i costi per la realizzazione di opere infrastrutturali complesse e per beneficiare di economie operative; e l'aeronautica che rientra tra i settori manifatturieri ad alta intensità di ricerca scientifica, dove i partner si uniscono in joint venture anche in tal caso per ripartire i costi per la realizzazione di velivoli.

Graficamente, la distribuzione settoriale delle joint ventures internazionali realizzate per accedere alle tecnologie del partner estero si presenta in tal modo:

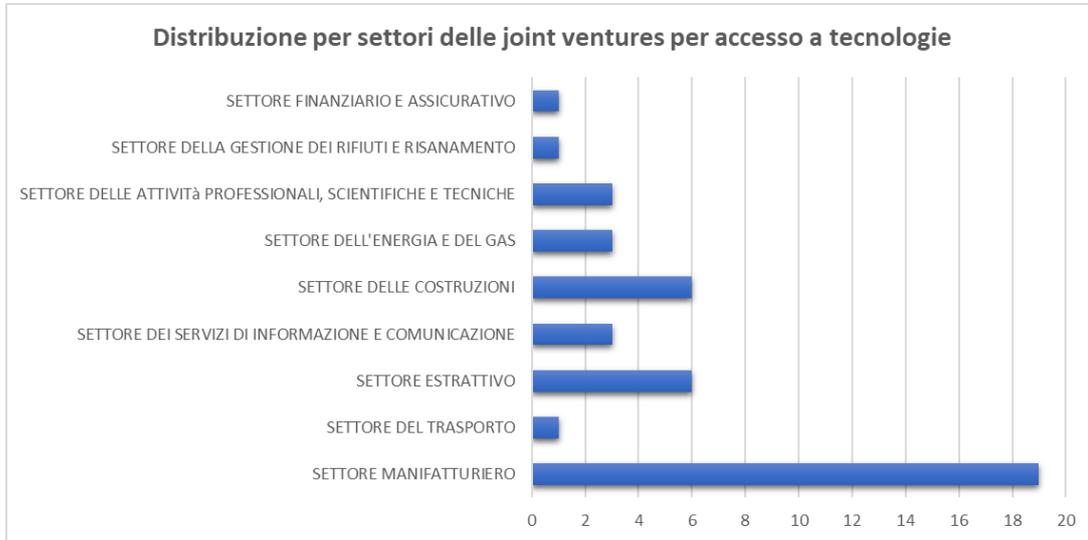


Figura 30. Distribuzione per settori delle joint ventures per accesso a tecnologie. Fonte: nostra elaborazione

Traendo delle conclusioni, possiamo affermare che nei settori del commercio e dei servizi di supporto alle imprese, le imprese italiane nelle loro operazioni all'estero cercano esclusivamente la conoscenza del mercato locale; mentre nell'industria estrattiva, nei settori delle attività scientifiche e tecniche, nella chimica farmaceutica e nell'edilizia, le imprese italiane ricercano esclusivamente accesso alle tecnologie dei *partner* locali ai quali si legano mediante *joint venture*, con un *focus* sulla riduzione di costi che si riscontra nel settore delle costruzioni. Invece nei settori rimanenti, quindi l'industria manifatturiera, il settore dell'energia e del gas, il settore finanziario, quello dei servizi di informazione e comunicazione ed infine il settore del trasporto si cerca all'estero sia l'accesso a tecnologie che la conoscenza del mercato, con un *focus* sulla riduzione di costi nelle joint ventures del trasporto.

3.3.2 I motivi delle joint ventures internazionali in base alla localizzazione

Incrociando i motivi che conducono le imprese italiane a formare joint ventures all'estero e i Paesi in cui localizzano le suddette joint ventures, emerge che nei mercati emergenti c'è una maggior ricerca della conoscenza del mercato locale, mentre nei Paesi sviluppati dell'Europa Occidentale c'è una maggior ricerca di conoscenze tecnologiche. Innanzitutto l'82% delle joint ventures del campione è localizzato nei mercati emergenti principalmente asiatici. Questa gran mole di joint ventures in questi mercati è dovuta sia ai regolamenti dei Governi dei mercati emergenti che impongono spesso la creazione di joint ventures con partner locali come modalità d'ingresso nel mercato e sia alla forte attrattività che hanno acquisito i mercati emergenti. Delle 82 joint ventures localizzate nei Paesi in via di sviluppo, 43 sono effettuate per accedere alla conoscenza del mercato locale e 28 per accesso alle tecnologie del partner, mentre 7 per acquisire sia la conoscenza del mercato che le competenze tecnologiche, portando a 50 il bilancio di joint ventures per conoscere il mercato emergente ed a 35 le joint ventures per accesso a tecnologie. Sole 4 joint ventures sono effettuate per condivisione e riduzione di costi. Da tali dati emerge, quindi, che quando le imprese italiane si recano su mercati distanti culturalmente, come i mercati emergenti dell'Asia e dell'Africa, esse necessitano di acquisire la conoscenza del mercato locale poiché si tratta di mercati che non conoscono e che possono far fatica a conoscere se vi operassero autonomamente creando società sussidiarie interamente controllate. Ed anche in quella minoranza di casi in cui le imprese italiane erano già presenti in altre modalità nei mercati emergenti dove poi hanno costituito joint ventures, esse cercano dal partner estero con cui costituiscono joint venture una conoscenza del mercato locale maggiore di quella che hanno potuto sviluppare nei pochi anni di esperienza pregressa, per poter penetrare maggiormente nei mercati *target*. E' vero che i vincoli legislativi che impongono la creazione di joint ventures come modalità d'ingresso influenzano non poco la tendenza ad entrare nei mercati emergenti mediante joint ventures, ma è altrettanto vero che i nostri dati confermano il bisogno che le imprese italiane hanno di accedere alla conoscenza di un mercato differente dal proprio, con il quale hanno un *gap* culturale rilevante e per questo hanno il bisogno di legarsi con una joint venture ad un *partner* locale che conosca bene il mercato. Conoscenza che le imprese italiane cercano in particolar modo in Cina ed in India, in quanto rappresentano i Paesi asiatici in cui localizzano la gran parte delle joint ventures distributive e delle joint

ventures manifatturiere che oltre a produrre in *loco* hanno un'ulteriore finalità di distribuire sul mercato estero; e la conoscenza del mercato è un *asset* fondamentale in particolare per la distribuzione locale. La conoscenza del mercato locale è molto ricercata anche negli Emirati Arabi Uniti, mercato in cui le imprese italiane localizzano la maggior parte delle proprie joint ventures operanti nei settori del lusso, cogliendo le opportunità che si presentano da quello che è il Paese in cui si registra la maggior crescita del mercato del lusso.

Nei mercati emergenti, però, le imprese italiane realizzano joint ventures anche per finalità tecnologiche, dal Ghana per sfruttare le risorse naturali del Paese, alla Russia e l'Israele dove cercano tecnologie complementari nei settori dell'energia e del gas, all'India dove c'è una ricerca di tecnologie nei settori della gomma e materie plastiche. Ciò significa che i mercati emergenti risultano attrattivi non solo per il vastissimo mercato che offrono in termini di numero di consumatori, ma anche per uno sviluppo tecnologico che comincia a prender piede.

Nei Paesi sviluppati, che rappresentano il solo 18% delle osservazioni, ad una prima impressione si nota, dai dati rilevati, una certa equità tra intenzione di accedere a tecnologie e conoscenza del mercato locale come motivi sottesi alla formazione di joint ventures internazionali da parte di imprese italiane. Tuttavia effettuando un *focus* maggiore si può notare che una parte delle joint ventures che operano nei mercati sviluppati e che sono state costituite dalle imprese italiane per motivi di accesso alla conoscenza del mercato locale è localizzata in Canada e negli Stati Uniti ed in Giappone; mentre nei Paesi sviluppati dell'Europa Occidentale come Francia e Germania le joint ventures formate dalle imprese italiane sono motivate più da volontà di accesso a tecnologie che da una necessità di accedere alla conoscenza del mercato locale. Questi risultati portano ad affermare che sui mercati meno distanti culturalmente dall'Italia, come Francia, Germania ed altri paesi dell'Europa Occidentale, le imprese italiane sono più spinte a cercare tecnologie complementari alle proprie piuttosto che ad allearsi con un *partner* per beneficiare della sua conoscenza del mercato, poiché si tratta di Paesi verso i quali le imprese italiane non avvertono una grande distanza culturale e quindi un urgente bisogno di acquisire la conoscenza dei suddetti mercati per potervi operare, ed anche

perché trattandosi di Paesi più vicini culturalmente e geograficamente all'Italia e di Paesi tradizionalmente sviluppati, spesso in questi mercati le imprese italiane sono già presenti da anni, per cui hanno già acquisito nel tempo la conoscenza di tali mercati e quindi costituiscono *joint ventures* principalmente per finalità tecnologiche.

Invece in Paesi più distanti culturalmente come i mercati emergenti ed i mercati sviluppati come il Giappone, Canada e Stati Uniti, si avverte un maggior *gap* di cultura e di conoscenza che spinge le imprese italiane a localizzarvi *joint ventures* per conoscere il mercato locale, anche perché in questi mercati la maggior parte delle *joint ventures* del nostro campione risponde ad una strategia di primo ingresso e ciò rafforza ancor di più il bisogno di conoscenza del mercato locale che le imprese italiane hanno, trattandosi di Paesi distanti culturalmente dall'Italia e nei quali le imprese italiane spesso non hanno un'esperienza pregressa.

3.4 I conferimenti del partner italiano

Sulla base dei nostri dati, le imprese italiane che costituiscono *joint ventures* all'estero conferiscono principalmente conoscenze tecnologiche, che spaziano dalle conoscenze ingegneristiche, tecniche, energetiche, chimiche e meccaniche alle competenze tecnico-produttive nei settori tradizionali del *made in Italy*, dalla ceramica al mobile ed arredamento. Non mancano, inoltre, di conferire anche un *know-how* progettuale e manageriale di alto livello, tipico delle economie sviluppate che mettono a disposizione le proprie competenze gestionali per i mercati emergenti che su questo fronte si mostrano arretrate. Inoltre, specie nelle *joint ventures* distributive, il conferimento italiano è rappresentato da un *brand* forte sul mercato dei consumatori. I dati del nostro studio confermano in tal modo quanto sostenuto in letteratura¹⁷¹ per quanto riguarda i conferimenti che i *partner* provenienti da economie industrializzate, e nel caso del nostro

¹⁷¹ Miller, Robert, Jack D. Glen, Frederick Z. Jaspersen, Yannis Karmokolias, *International Joint Ventures in Developing Countries. Happy Marriages? IFC*, Discussion Paper, 29, 1996, Washington D.C., pp.1-25

studio dall'economia italiana, apportano alle *joint ventures* che localizzano nei Paesi emergenti. Infatti per essere disposte a cedere le loro conoscenze locali (di mercato o tecnologiche), risulta chiaro dai nostri dati che le imprese estere cercano dalle imprese italiane l'accesso a tecnologie complementari evolute e l'acquisizione di conoscenze manageriali e progettuali scarsamente presenti nei loro territori e quindi di *assets* che possano migliorare anche il loro posizionamento competitivo. Il vantaggio delle imprese locali è accentuato in particolar modo per le *joint ventures* che operano nei settori tradizionali del *made in Italy*, nelle quali i partner italiani mettono a disposizione delle controparti estere un *know-how* eccellente e rinomato in tutto il mondo, come le competenze nel tessile, nell'abbigliamento e nella ceramica; tutti *core assets* che le imprese italiane sono disposte a condividere non sul mercato ma in *joint ventures*. Ed è proprio nei settori tradizionali del *made in Italy* che le imprese italiane vanno all'estero non solo mettendo a disposizione dei partner locali le proprie competenze distintive, ma anche per finalità distributive, costituendo *joint ventures* che distribuiscono il loro *brand* all'estero tramite la rete distributiva del partner locale. Si tratta principalmente di *joint ventures* che vendono al dettaglio abbigliamento di *brand* italiani rinomati a livello internazionale nelle quali il conferimento delle imprese italiane è proprio il loro *brand*. Il *brand* è un asset intangibile non quantificabile ma dal valore elevato nel caso di *brand* italiani rinomati a livello internazionale come per le imprese italiane del nostro campione. Conferire un *brand* significa conferire il valore del design e dell'artigianalità italiani e significa conferire il forte potere che quel marchio ha sul mercato dei consumatori e quindi si traduce in opportunità di successo per le imprese estere con le quali le imprese italiane si alleano. Per questo se le imprese estere conferiscono l'accesso alla conoscenza del mercato locale, le imprese italiane apportano il valore ed il potere di mercato del proprio *brand*, in particolare nelle *joint ventures* destinate alla distribuzione sul mercato estero.

In conclusione possiamo affermare, quindi, che nelle loro *joint ventures* internazionali le imprese italiane conferiscono competenze tecnologiche, gestionali e progettuali sia per le *joint ventures* destinate ad operare nei Paesi emergenti e sia per le *joint ventures* che localizzano nei Paesi sviluppati, permettendo anche alle imprese estere con cui

costituiscono joint ventures, di sfruttare opportunità strategicamente rilevanti. Inoltre nel caso delle joint ventures che operano nel *retail* all'estero, le imprese italiane conferiscono *brand* forti sul mercato dei consumatori.

3.5 L'obiettivo finale delle imprese italiane

Dai dati rilevati emerge in maniera chiara ed evidente che le imprese italiane realizzano *joint ventures* all'estero in obbedienza ad una strategia di tipo offensivo che consiste nell'espansione internazionale verso i mercati ad alte potenzialità di sviluppo o nel miglioramento del posizionamento competitivo nei mercati esteri. Nel primo caso si tratta di imprese italiane che si internazionalizzano verso nuovi mercati, quindi effettuano il loro primo ingresso nei mercati esteri *target* e lo fanno costituendo una joint venture con partner locali per i motivi sopra indicati, quindi talvolta a causa di vincoli legislativi e sempre per mettere a sistema *assets* complementari. Nel secondo caso, invece, le imprese italiane sono già presenti sui mercati esteri *target* in altre modalità e decidono di costituire una *joint venture* con partner locali per migliorare il proprio posizionamento competitivo sul mercato. E' il caso di alcune imprese che realizzano joint ventures distributive nei mercati esteri per rendere più capillare una distribuzione che già avveniva negli stessi mercati tramite modalità alternative come il *franchising* ed anche per avere un maggior controllo sulla distribuzione e sul posizionamento del proprio *brand*. Tuttavia la maggior parte delle imprese italiane del campione effettuano joint ventures internazionali come modalità di ingresso in mercati esteri sui quali non hanno esperienze pregresse.

Anche le poche joint ventures realizzate per riduzione di costi ed economie di scala, sono un mezzo per condividere gli ingenti investimenti finanziari sottesi alla realizzazione di opere complesse, ma hanno l'obiettivo finale di sfruttare opportunità rilevanti e grandi commesse in obbedienza ad una strategia di tipo offensivo. Non sono, quindi, motivate da una mera esigenza di risparmio di costi né effettuate in nome di una strategia difensiva.

A conclusione di ciò è possibile, quindi, affermare che le imprese italiane realizzano *joint ventures internazionali* come modalità di crescita verso i Paesi che presentano le migliori opportunità e vedono, quindi, le *joint ventures* come un mezzo per perseguire strategie offensive volte ad estendere le proprie competenze distintive in quei mercati pronti ad accoglierle; mentre non risulta mai l'intenzione di costituire *joint ventures* all'estero per delocalizzare la produzione sfruttando i bassi costi dei mercati emergenti. Le tante *joint ventures* nella distribuzione all'estero di prodotti tipici italiani che hanno una rinomanza mondiale ed anche le *joint ventures* nei settori diversi da quelli tradizionali ma nei quali le imprese italiane comunque conferiscono un *know-how* tecnologico di primissimo livello, ne sono solo che una conferma.

3.6 Le potenzialità dei mercati emergenti

Per Paesi emergenti si fa riferimento a tutti quei Paesi che hanno redditi *pro-capite* modesti ma la cui economia sta attraversando e attraverserà in futuro una crescita estremamente consistente. Infatti per le imprese che cercano nuovi mercati e perseguono lo sviluppo, il futuro è nelle economie emergenti di Asia, Africa, Europa dell'Est e America Latina. Non mancano nicchie e opportunità nei mercati maturi di Europa, Stati Uniti e Giappone ma pochi saranno i settori che possono ignorare i mercati dei Paesi emergenti, tanto che per molte imprese sarà difficile sopravvivere se non parteciperanno alla crescita di tali mercati. In decine di categorie di prodotto i mercati emergenti sono già ai primi posti per le dimensioni della domanda e per il ritmo di sviluppo: la Cina, ad esempio, è il primo mercato mondiale per numero di auto vendute, superando Stati Uniti e Giappone. Si tratta di uno scenario senza precedenti, in cui la forza dei Paesi emergenti non risiede nel basso costo del lavoro come molti pensano, ma sta nella capacità di reinventare modi di produrre e distribuire, nella capacità di innovare i *business model* e i modi di competere, infatti questi Paesi ora sono i rivali dell'Occidente nell'innovazione di prodotto ma soprattutto nell'innovazione del processo produttivo. Ma un'altra opportunità grandissima offerta dai Paesi emergenti è che essi offrono un mercato

ampissimo in cui operare, grazie ad una popolazione giovane e numerosa: si parla di *Next Billion*, cioè del prossimo miliardo di consumatori che si sta affacciando ai consumi in Africa, America Latina, Asia ed Europa Orientale e si tratta che i due terzi della popolazione mondiale è localizzata nei Paesi emergenti, con la maggior parte dei consumatori che è rappresentata da consumatori giovani che hanno di fronte a sé decine di anni di consumi¹⁷². E' chiaro, quindi, che le potenzialità dei mercati emergenti non possono essere ignorate e che lo sviluppo economico del futuro ed anche già del presente risiede in questi mercati; mentre i mercati maturi di Europa Occidentale, Stati Uniti e Giappone sono mercati che stanno arrivando ad un punto di saturazione e che non sono destinati a continuare ad essere i motori della crescita dell'economia come lo sono stati dalla Seconda guerra mondiale in poi. Inoltre le imprese dei Paesi emergenti innovano nelle modalità di produzione e distribuzione, cioè reinventano i *business model*, per cui entrare in questi mercati è anche un'opportunità strategica per le imprese delle economie sviluppate di apprendere i nuovi modi di competere.

Non sempre è facile, tuttavia, per le imprese dei Paesi sviluppati, cogliere le opportunità dei mercati emergenti, poiché per posizionarsi con successo in questi mercati occorre realizzare prodotti ed avere *business model* adatti e specifici per questi tipi di mercati, mentre replicare i prodotti ed i *business model* realizzati nei loro Paesi di provenienza non porta le imprese delle economie sviluppate a posizionarsi con successo. Ognuno dei Paesi emergenti è differente dall'altro, ogni mercato ha una propria identità ed i potenziali clienti sono differenti per etnie e *background* culturali; per cui è fondamentale che un'impresa proveniente da Paesi sviluppati conosca bene il mercato emergente in cui va ad operare, ma al tempo stesso non è facile ed immediato comprenderne le caratteristiche. Inoltre non basta essere stati già presenti precedentemente in questi mercati per pensare di conoscerli a pieno poiché, trattandosi di Paesi emergenti, questi cambiano rapidamente e vedono anno dopo anno milioni di persone che emergono dalla povertà e che, quindi, alimentano la domanda di prodotti e brand.

Se molti Paesi emergenti offrono potenzialità di sviluppo consistenti, la Cina e l'India rappresentano i Paesi che più di tutti gli altri sono al timone di questa crescita: Cina ed India hanno oltre un miliardo di abitanti, quindi un mercato vastissimo in cui operare, al

¹⁷² Pellicelli, Giorgio, *Mercati emergenti. Le strategie per competere oltre confine*, Egea, 2011, Milano

pari di un continente intero. Il potenziale di domanda in questi due mercati è altissimo, grazie proprio ad una popolazione così elevata ed alla crescita del reddito *pro-capite*.

Ciascun mercato emergente offre, inoltre, diverse opportunità; ad esempio Russia e Sudafrica sono caratterizzate da una vasta dotazione di risorse naturali, in Israele si sono sviluppate competenze ingegneristiche e scientifiche di livello elevato, mentre Cina ed India offrono i vantaggi di un grande mercato interno e cioè di un mercato fatto da un volume grandissimo di consumatori¹⁷³. Ed è grazie alla possibilità di accedere ad un bacino enorme di consumatori che molte joint ventures distributive formate da imprese italiane all'estero sono localizzate in Cina ed in India ed i dati del nostro studio empirico lo confermano. Inoltre è proprio per questi motivi che molti Governi dei Paesi emergenti impongono che l'entrata da parte di imprese straniere possa avvenire solo in joint venture con un partner locale: i Governi dei mercati locali hanno un potere contrattuale elevato, dato dal disporre di un mercato in cui la popolazione e quindi il numero di potenziali consumatori sono elevatissimi. Si tratta di potenzialità endogene che i Governi locali intendono tutelare ed hanno il potere contrattuale per farlo. E per questo impongono spesso alle imprese straniere di poter accedere ai loro mercati, soprattutto in Cina ed in India, solo in joint ventures con partner locali.

I Paesi emergenti offrono, quindi, opportunità di sviluppo e di crescita notevoli. Le imprese dei mercati emergenti hanno imparato molto dalle multinazionali occidentali, ma ora tocca alle multinazionali occidentali imparare da loro: sono le nuove regole del gioco¹⁷⁴.

3.7 Il caso Emilceramica

In questa sede, si è deciso di riportare due casi aziendali tra le 100 imprese italiane costituenti joint ventures all'estero oggetto del presente studio, per osservare casi pratici che confermano i risultati rilevati dallo studio sopra esposti.

¹⁷³ Pellicelli, Giorgio, *Mercati emergenti. Le strategie per competere oltre confine*, Egea, 2011, Milano

¹⁷⁴ Pellicelli, Giorgio, *Mercati emergenti. Le strategie per competere oltre confine*, Egea, 2011, Milano

Il primo dei *case studies* riguarda Emilceramica s.r.l., impresa emiliana che produce pavimenti e piastrelle in ceramica di fascia alta, che ha avviato nel 2014 la costituzione di una nuova società, “Simpolo Emilceramica Pvt Ltd”, una *joint venture* paritetica localizzata in India e costituita con “Simpolo Vitrified Pvt Ltd”, impresa locale anch’essa produttrice di piastrelle in ceramica.

In merito a tale *joint venture* è stata reperita un’intervista effettuata all’Amministratore Delegato di Emilceramica s.r.l. da “Tile Edizioni”, casa editrice leader nel settore delle pubblicazioni dedicate all’industria dell’impiantistica per ceramica e alla distribuzione di materiali da pavimento¹⁷⁵ dalla quale emergono diversi aspetti che confermano i nostri risultati. Infatti, la scelta di creare una *joint venture* in India conferma l’elevata attrattività dei mercati emergenti ed in *primis* dei mercati cinesi ed indiani. A tal proposito l’Amministratore Delegato dell’azienda, infatti, afferma: *«guardare al futuro in un’ottica di ulteriore crescita e sviluppo non può prescindere da un avvicinamento al grande mercato asiatico che, però, per essere servito bene richiede a nostro avviso una base produttiva nell’area. Abbiamo iniziato a lavorare su questo progetto nel novembre del 2012, analizzando in un primo momento le opportunità presenti in Cina. Qui, però, la barriera linguistica e le asimmetrie tra investitori esteri e locali ci hanno convinto a desistere, non garantendo ad un’azienda con le nostre dimensioni di poter operare nel modo migliore. L’India, al contrario, presenta numerosi vantaggi. Ha un mercato domestico grande e in crescita, dove la spinta allo sviluppo è favorita da un’alta percentuale di popolazione giovane, dalla crescente urbanizzazione e da un elevato deficit infrastrutturale ancora da colmare. La crescita economica prevista quest’anno è del 7%»*.¹⁷⁶ Si conferma, quindi, che la spinta verso i mercati emergenti ed in particolare verso Cina ed India è motivata dalla presenza di un mercato vasto in cui operare, pieno di consumatori e di consumatori giovani.

La *joint venture* formata da Emilceramica in India conferma anche che il *know-how* italiano è la forza propulsiva che spinge le imprese italiane a espandersi all’estero lì dove detengono un *know-how* consolidato e il cui valore è riconosciuto su tutti i mercati internazionali. Il *know-how* italiano ed il valore del design italiano sono, infatti, i fattori

¹⁷⁵ <http://www.tiledizioni.it/ita/testate/159/Tile-Italia.aspx>

¹⁷⁶ http://www.tiledizioni.it/documenti/pdf_tile_edizioni/cwr/2015/113/094_099%20Interview%20EMILCERAMICA.pdf

che consentono alle imprese italiane dei settori tradizionali del *made in Italy* di posizionarsi con successo nei mercati esteri e di trovare facilmente il partner locale disposto ad allearsi in joint venture. Inoltre si conferma anche che la compatibilità di obiettivi e di valori e culture è alla base di un'operazione di joint venture. A tal proposito Emilceramica afferma: *«Il nostro obiettivo era fin dall'inizio quello di portare in India un modello di fabbrica in grado di produrre qualità italiana. La ricerca di un partner locale è stata quindi orientata a individuare, da un lato, un'azienda già collocata nella fascia alta del mercato indiano e, dall'altro, un imprenditore che condividesse con noi valori e obiettivi, con cui creare un rapporto di fiducia reciproco. Tra le tante cose che l'India ci ha insegnato è che qui gli affari non si concludono tra aziende ma tra persone che si scelgono per affinità o chimica»*.¹⁷⁷ *«Il design sarà tutto italiano. La missione della joint venture è di offrire al consumatore locale design e qualità italiana a prezzi indiani. Anche in questo caso parliamo di una tecnologia molto sofisticata che richiede know how tecnico e professionalità specifiche»*.¹⁷⁸

Dal nostro studio empirico si è rilevato, inoltre, che la conoscenza del mercato locale non è l'unico *asset* che le imprese dei mercati emergenti conferiscono in joint venture alle imprese italiane, ma esse in molti casi sono anche in grado di apportare competenze tecnologiche di alto livello complementari alle tecnologie italiane. La joint venture formata da Emilceramica conferma ciò: *«Questi mesi sono serviti anche a entrambe le parti per comprendere le competenze tecniche e i punti di forza del nostro partner, punti da valorizzare in prospettiva futura. Ad esempio, ci siamo resi conto della grande abilità e competenza di Simpolo nella produzione di levigato, un tipo di prodotto assai costoso da realizzare in Italia»*.¹⁷⁹

La ricerca di competenze tecnologiche locali complementari alle tecnologie italiane non solo conferma che le imprese italiane si recano nei mercati emergenti, in joint venture, anche per finalità tecnologiche, ma conferma anche che l'ingresso nei mercati emergenti non è quello di delocalizzare la produzione per finalità di riduzione di costi; bensì l'obiettivo è quello di sfruttare il potenziale elevato dei mercati emergenti sia da un punto di vista della distribuzione in un mercato costituito da tantissimi consumatori e quindi

¹⁷⁷ http://www.tiledizioni.it/documenti/pdf_tile_edizioni/cwr/2015/113/094_099%20Interview%20EMILCERAMICA.pdf

¹⁷⁸ http://www.tiledizioni.it/documenti/pdf_tile_edizioni/cwr/2015/113/094_099%20Interview%20EMILCERAMICA.pdf

¹⁷⁹ http://www.tiledizioni.it/documenti/pdf_tile_edizioni/cwr/2015/113/094_099%20Interview%20EMILCERAMICA.pdf

attraattivo, ma sia anche da un punto di vista tecnologico per sfruttare tecnologie estere di livello elevato e che consentano produzioni innovative, come nel caso della joint venture formata da Emilceramica: *«La scelta tecnologica dimostra come il nostro intento non sia certo quello di radicarci in India per beneficiare di un basso costo del lavoro e bassi costi di produzione. Al contrario, l'obiettivo è produrre qui superfici ceramiche di alta qualità, in grado di soddisfare la domanda asiatica e che sarebbe troppo oneroso produrre ed esportare dall'Italia. Per dominare e gestire una tecnologia così innovativa servono tecnici molto preparati, ma siamo convinti che la collaborazione tra il nostro staff tecnico già operativo a Morbi e il personale di Simpolo darà i risultati attesi. La tecnologia Gea, per le sue caratteristiche di funzionamento, ci rassicura sulla capacità di produrre materiali di alta qualità anche nelle condizioni in cui opereremo»*.¹⁸⁰

Infine, come già detto, la conoscenza del mercato locale risulta comunque un *asset* di fondamentale importanza per distribuire con successo i prodotti all'estero, per cui è bene che per distribuire su un mercato estero che non si conosce ci si unisca in joint venture ad un partner locale che invece conosce bene il mercato e la distribuzione locali: *«La società joint venture si occuperà della commercializzazione sul mercato domestico, dove Simpolo ha una posizione importante e dove ha già dimostrato un'ottima capacità di introdurre prodotti innovativi. Alla rete commerciale di Simpolo Emilceramica Pvt. Ltd sarà affidata anche la distribuzione in India dei materiali di alta gamma prodotti in Italia da Emilceramica»*.¹⁸¹

3.8 Il caso Ermenegildo Zegna

Altra joint venture presente nel campione delle 100 joint ventures formate da imprese italiane all'estero, è quella costituita nel 2010 da *Ermenegildo Zegna*, azienda italiana di abbigliamento di lusso maschile, con *Reliance Brands*, uno dei più grandi conglomerati industriali indiani. Tale joint venture, localizzata anch'essa in India, ha la finalità, per

¹⁸⁰ http://www.tiledizioni.it/documenti/pdf_tile_edizioni/cwr/2015/113/094_099%20Interview%20EMILCERAMICA.pdf

¹⁸¹ http://www.tiledizioni.it/documenti/pdf_tile_edizioni/cwr/2015/113/094_099%20Interview%20EMILCERAMICA.pdf

l'azienda italiana, di rendere più capillare la distribuzione del proprio *brand* sul mercato indiano; distribuzione che già avveniva da alcuni anni con modalità diverse dalla *joint venture*. Questo *case study* conferma un'ulteriore conclusione del nostro studio, ossia che le imprese italiane costituiscono *joint venture* all'estero non solo come modalità d'ingresso in un mercato estero, ma anche come modalità per potenziare la propria presenza in un mercato estero su cui già si ha un'esperienza pregressa e si decide di costituire una *joint venture* con un partner locale ben radicato per penetrare maggiormente nel mercato locale. A tal proposito, l'azienda italiana afferma: «*Il gruppo italiano, leader mondiale nell'abbigliamento maschile di lusso, ha formalizzato la costituzione di una joint venture con Reliance Brand, controllata da Reliance Group, uno dei più grandi conglomerati industriali indiani. Un partner ideale per aprire tra il 2010 e il 2015 una decina di negozi e rendere più capillare una presenza che comunque data dal 2003*».¹⁸²

Inoltre viene rimarcato, anche da tale *joint venture*, un concetto emerso ampiamente nel nostro studio, cioè l'importanza di costituire una *joint venture* con un partner locale radicato sul mercato al fine di conoscere in maniera adeguata il mercato locale per raggiungere un posizionamento competitivo di successo. Si tratta quindi dell'importanza di conoscere le caratteristiche dei consumatori, le loro preferenze e le loro esigenze per comprendere come adattare il proprio *business model* alle caratteristiche del mercato estero, ed anche l'importanza di essere supportati da un partner che conosca la burocrazia locale e sappia quindi come affrontare una burocrazia a volte articolata e complessa che rischia di paralizzare un'impresa estera che non ha una conoscenza completa del mercato diverso da quello d'origine. Ermenegildo Zegna, infatti afferma: «*Si comincia in ottobre a Hjderabad per ripartire alla conquista di un consumatore che risulta difficile e sofisticato, senz'altro più difficile di quello cinese: è molto esigente e ben informato, non facile da convincere, con una propensione più verso l'abbigliamento informale e gli accessori che verso il formale. Differenze non di poco conto rispetto all'attitudine del consumatore cinese, più impulsivo e probabilmente più legato al marchio e con una maggior propensione a spendere. Assieme a una burocrazia complessa e a un livello di barriere tariffarie ancora piuttosto elevate nonostante la parziale liberalizzazione avviata da qualche anno, il partner locale di qualità può fare la differenza: conoscono*

¹⁸² https://st.ilsole24ore.com/art/economia/2010-09-17/zegna-rilancio-india-080012_PRN.shtml

*bene il mercato, hanno una rete di relazioni importanti. Il loro apporto potrà essere decisivo nel marketing, nel sourcing e nelle pubbliche relazioni».*¹⁸³

Infine, la joint venture che Ermenegildo Zegna forma in India conferma un altro aspetto evidenziato dal nostro studio, quello del valore che il *brand* italiano ha sui mercati esteri, risultando un *asset* che messo a disposizione del partner estero rende quest'ultimo disposto ad unirsi in joint venture ed a conferire la sua conoscenza del mercato locale. Ciò grazie al forte potere sul mercato dei consumatori, anche esteri, che hanno alcuni *brand* italiani, specie quelli che fanno riferimento ai settori tradizionali del *made in Italy* come quello dell'abbigliamento di lusso, nel quale le imprese italiane godono di una reputazione elevata a livello internazionale. Ciò che afferma il partner locale, *Reliance Brands*, ne è una conferma: «*Zegna è uno dei più ambiti brand del lusso maschile nel mondo ed è motivo di prestigio per noi condividere una comune attività in India. Considerate la crescente penetrazione e l'influenza dei prodotti di lusso occidentale tra i consumatori indiani, il timing della partnership è perfetto*».¹⁸⁴

3.9 Le joint ventures del campione al 2020

Al termine del nostro studio empirico abbiamo voluto comprendere se le 100 joint ventures del campione, costituite nell'arco temporale 2010 – 2019, fossero ancora in vita oppure terminate. Abbiamo, così, controllato sul database “Orbis” di Bureau Van Dijk se le società risultanti dalle *joint ventures* fossero ancora in vita al termine del 2020; mentre per le joint ventures che non sono state rintracciate su Orbis sono stati consultati i siti web delle *joint ventures* ed i loro profili LinkedIn per comprendere se fossero attive al 2020. Per 70 joint ventures (il 70% del campione) sono stati ottenuti i risultati ricercati, mentre per il rimanente 30% del campione non è stato possibile comprendere, dalle fonti dati utilizzate, se fossero ancora attive o meno. Al 2020 le 70 joint ventures si presentano in questo modo:

¹⁸³ https://st.ilsole24ore.com/art/economia/2010-09-17/zegna-rilancio-india-080012_PRN.shtml

¹⁸⁴ https://st.ilsole24ore.com/art/economia/2010-09-17/zegna-rilancio-india-080012_PRN.shtml

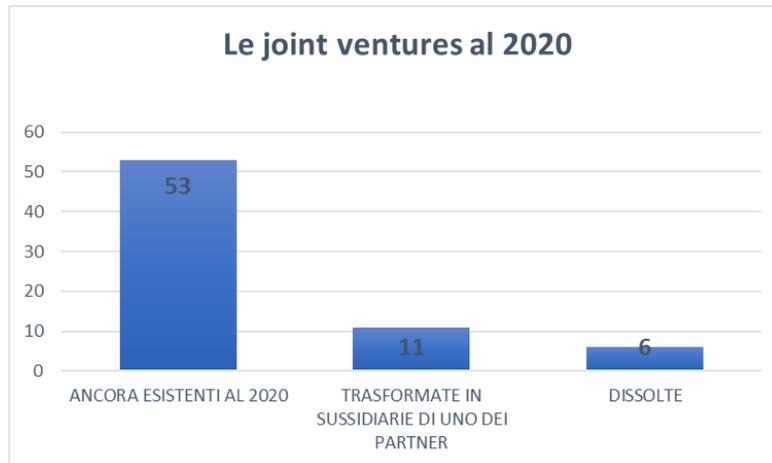


Figura 31. Le joint ventures al 2020. Fonte: nostra elaborazione

53 joint ventures su 70 sono ancora operative al 2020. Ciò indica che la maggioranza delle joint ventures del nostro studio si sono rivelate *partnership* di successo poiché continuano ad essere operative, alcune dopo 10 anni dalla costituzione per quelle formate nel 2010, mentre le altre formate successivamente al 2010 ed entro il 2019 da un minor numero di anni; per cui sarebbe interessante controllare, in successivi studi empirici, l'evoluzione di tali joint ventures nei prossimi anni. 11 joint ventures si sono trasformate in sussidiarie interamente controllate da uno dei partner e la maggioranza di esse sono divenute società sussidiarie interamente controllate dai partner italiani, trascorsi, mediamente, 4-5 anni dalla costituzione della joint venture: anche questo dato sembra indicare il successo della *joint venture*; in quanto sembra dire che una volta condivise le conoscenze complementari tra i partner e in particolare una volta ottenuto l'accesso alla conoscenza del mercato locale grazie alla costituzione di joint ventures con imprese locali, le imprese italiane hanno familiarizzato con il mercato estero e sono, così, pronte ad operarvi autonomamente. 6 joint ventures, invece, si sono dissolte. Non è stato, tuttavia, possibile comprendere i motivi della dissoluzione se non per 2 joint ventures, in una delle quali la causa è stata la crisi del settore della joint venture nel Paese estero in cui essa è stata localizzata, mentre un'altra joint venture si è dissolta nel 2020 a causa della pandemia da Covid-19. Si tratta della joint venture formata da Alitalia con Delta Air Lines e Air France-Klm, dissoltasi a causa del quasi azzeramento del trasporto aereo

mondiale durante la pandemia da Covid-19¹⁸⁵. Ciò testimonia che la dissoluzione e quindi l'insuccesso delle joint ventures possono essere causati non solo da incongruenze e incompatibilità tra i partner ma anche dal *rischio di mercato*, non prevedibile e non controllabile.

Per le rimanenti 30 joint ventures del campione non è stato possibile ottenere informazioni in merito alla loro sopravvivenza o dissoluzione e ciò farebbe supporre che si tratti di joint ventures non più attive. E' anche vero, però, che la maggioranza di esse sono joint ventures contrattuali, le quali vengono costituite principalmente per collaborazioni occasionali; per cui la loro eventuale dissoluzione non sarebbe necessariamente sintomo di insuccesso della partnership, ma al contrario potrebbe indicare che i partner hanno raggiunto gli obiettivi alla base della formazione della joint venture ed hanno quindi sciolto l'alleanza. Infatti le joint ventures sono una tipologia di alleanza strategica temporanea, per cui la loro dissoluzione può essere sia sinonimo di insuccesso ma anche, al contrario, di successo e raggiungimento degli obiettivi prefissati. Dai dati rilevati si ottiene, quindi, che le joint ventures sono una tipologia di alleanza strategica valida ed efficace per lo scambio di *asset* complementari, tanto più se ci si allea con partner che hanno obiettivi e valori simili.

Conclusioni

Al termine di questo studio empirico possiamo affermare che le imprese italiane realizzano joint ventures internazionali per finalità strategico-offensive, quindi come modalità di crescita e di miglioramento del proprio posizionamento competitivo entrando in quei mercati esteri che offrono le potenzialità per crescere o incrementando la propria presenza in mercati esteri ad alte potenzialità di sviluppo nei quali le imprese italiane erano già presenti in altre modalità. In tal senso la costituzione di joint ventures internazionali consente alle imprese italiane di legarsi a partner locali che possano dare un contributo efficace e rapido per permettere un posizionamento di successo sui mercati

¹⁸⁵ https://www.corriere.it/economia/aziende/20_maggio_22/alitalia-fuori-patto-transatlantico-delta-air-france-klm-f7c425e2-9bc7-11ea-b206-e08ec5340715.shtml

esteri. Il contributo dei partner locali è fondamentale per far sì che le imprese italiane si posizionino con successo sui mercati esteri *target*, poiché le imprese già radicate in quei mercati permettono l'accesso alla conoscenza del mercato locale che è l'*asset* primario per ambire a penetrare nel mercato estero. Trattandosi di un *asset* non misurabile, non è possibile scambiare la conoscenza tramite modalità di mercato e per questo la *joint venture* risulta una delle modalità, e per di più la modalità più efficiente, per ottenere l'accesso a tale conoscenza. Il contributo dei partner locali è indispensabile per le finalità delle imprese italiane non solo perché le imprese locali permettono di conoscere le caratteristiche del mercato locale ma anche perché sono, in alcune circostanze, detentrici di conoscenze tecnologiche che unite in modo complementare alle tecnologie dell'impresa italiana, consentono a quest'ultima di posizionarsi con successo sul mercato estero, tanto che l'unione di tecnologie complementari, consente in alcuni casi all'impresa italiana in *joint venture* con l'impresa estera, di diventare il *leader* di mercato nel Paese *target*. Anche in tal caso si tratta di scambio di conoscenze, non sempre vendibili sul mercato, o perché conoscenze tacite o perché *core assets*; per cui anche quando l'intenzione delle imprese italiane è quella di accedere a tecnologie complementari, la *joint venture* si conferma essere una modalità efficiente che consente di superare le inefficienze del mercato e la riluttanza dei partner a vendere le proprie tecnologie. Da questi risultati, possiamo affermare che la teoria dei costi di transazione, analizzata nel Capitolo 1, risulta confermata. Sono confermate anche le altre teorie analizzate nel Capitolo 1, quali la teoria della complementarità delle risorse, secondo la quale le *joint ventures* sono un mezzo per scambiare risorse complementari per raggiungere delle sinergie che possano facilitare il raggiungimento del vantaggio competitivo; la teoria del comportamento strategico, secondo la quale le *joint ventures* sono un mezzo per creare valore e migliorare il posizionamento competitivo delle imprese; le teorie organizzative secondo le quali le *joint ventures* sono le modalità più efficaci (non per forza più efficienti) per lo scambio di conoscenza tacita e sono funzionali a gestire le interdipendenze tra le organizzazioni. La teoria dello scambio sociale, secondo la quale le *joint ventures* ed in generale le alleanze strategiche sono un mezzo per ridurre le incertezze ambientali e settoriali, risulta sì confermata ma in maniera indiretta, nel senso che dal nostro studio non emerge che il primo motivo per cui le imprese italiane realizzano *joint ventures*

all'estero è quello di ridurre le incertezze ed i fattori di rischio. Il principale motivo dedotto dal nostro studio è quello di costituire joint ventures con partner locali per accedere alle conoscenze complementari che permettano alle imprese italiane di creare valore sui mercati esteri. E' chiaro, tuttavia, che accedendo alle conoscenze dell'impresa locale, le imprese italiane riducono l'incertezza dettata dall'operare su un mercato nuovo o che si conosce poco.

Le joint ventures internazionali formate dalle imprese italiane rispondono, quindi, ad un disegno strategico-offensivo e ciò è in linea con i settori nei quali le imprese italiane localizzano con maggior frequenza le joint ventures: si tratta del settore del commercio all'ingrosso ed al dettaglio e dei settori manifatturieri. Nel primo caso, le imprese italiane costituiscono joint ventures all'estero come modalità per distribuire i propri prodotti, sfruttando le potenzialità dei propri *brand* rinomati a livello internazionale. Si tratta quindi di joint ventures che hanno una finalità di acquisizione di quote di mercato nei Paesi esteri. Per le joint ventures operanti nelle industrie manifatturiere, il *focus* delle imprese italiane è invece quello di combinare le proprie competenze tecnologiche con quelle del partner locale per creare produzioni di qualità ancor più elevata e produzioni più adatte alle esigenze dei consumatori locali. Inoltre le joint ventures internazionali manifatturiere, in diversi casi, hanno anche l'obiettivo di distribuire nel mercato estero le produzioni realizzate congiuntamente con il partner, sfruttando la conoscenza del mercato locale che detiene l'impresa locale ed estendendo all'estero il valore delle competenze italiane. Questi risultati confermano, quindi, che le imprese italiane effettuano joint ventures, in molti casi, per finalità distributive, e sempre per creare valore e quasi mai per motivazioni economiche legate a ridurre i costi e sfruttare economie di scala. Quindi le joint ventures formate da imprese italiane all'estero rispondono ad una strategia offensiva e non difensiva e ciò consente di affermare che le motivazioni indicate dalla letteratura a sostegno di joint ventures formate per finalità di scala e di joint ventures formate per difendersi da potenziali o reali minacce concorrenziali, non risultano confermate nel caso delle imprese italiane.

Un altro risultato ottenuto è la maggior tendenza a formare joint ventures nei mercati emergenti più che nei mercati sviluppati. Ciò è motivato da vincoli legislativi, da una più urgente conoscenza delle caratteristiche dei mercati emergenti rispetto ai mercati

sviluppati che frequentemente le imprese italiane già conoscono ed anche da un'attrattività sempre maggiore che acquisiscono i mercati emergenti, a scapito delle economie sviluppate.

Inoltre, sono emerse delle correlazioni tra motivi della formazione delle joint ventures e settori industriali e motivi della formazione delle joint ventures ed area geografica di localizzazione della joint venture. La prima correlazione vede le joint ventures operanti nei settori del commercio e nei servizi di supporto alle imprese motivate esclusivamente da un bisogno, per le imprese italiane, di accedere alla conoscenza del mercato locale; mentre le joint ventures operanti nell'industria estrattiva, nei settori delle attività scientifiche e tecniche e nella chimica farmaceutica sono motivate esclusivamente dalla volontà e bisogno, per le imprese italiane, di accedere alle tecnologie complementari del partner locale. Le joint ventures che operano nei rimanenti settori industriali, invece, sono motivate, per le imprese italiane, sia dalla volontà di accedere alla conoscenza del mercato locale che dall'acquisizione di conoscenze tecnologiche dell'impresa estera.

Lo studio della seconda correlazione ha, invece, fatto emergere che nei mercati in via di sviluppo, distanti culturalmente dall'Italia, le imprese italiane cercano principalmente la conoscenza del mercato locale nelle loro joint ventures internazionali; mentre nei mercati sviluppati dell'Europa Occidentale cercano principalmente l'accesso a tecnologie.

Dal lato delle imprese italiane, queste ultime conferiscono conoscenze tecnologiche, conoscenze gestionali e progettuali e brand forti sul mercato dei consumatori, nelle proprie joint ventures che localizzano all'estero. Inoltre le imprese italiane che si dimostrano maggiormente attive sui mercati internazionali costituendo joint ventures con partner locali risultano le imprese del Nord Italia. Le imprese italiane dimostrano di preferire un rapporto di collaborazione e fiducia con i partner con cui costituiscono joint ventures, piuttosto che governare le alleanze mediante un controllo di tipo formale e mostrano una netta preferenza per le relazioni diadiche piuttosto che multipartner; infatti le diadiche risultano più adatte ad una *governance* basata sullo sviluppo di relazioni e fiducia come sostenuto in letteratura. Coerente con questo risultato, è la netta preferenza delle imprese italiane per joint ventures paritetiche o al più con uno dei due partner che detiene una maggioranza esigua del capitale della nuova società creata: c'è quindi una volontà delle imprese italiane di costituire joint ventures nelle quali nessun partner

predomina sull'altro e tutti contribuiscono in misura più o meno paritaria collaborando tra di loro. Da ciò, quindi, le imprese italiane sembrano sostenere quel filone della letteratura che vede le joint ventures paritarie come maggiormente stabili e profittevoli, discostandosi invece dal filone opposto della letteratura che vede maggiormente performanti le joint ventures dominanti. Infine, l'elevato tasso di successo delle joint ventures del presente studio empirico dimostra la validità e l'efficacia delle joint ventures come modalità di unione di assets complementari e le tante joint ventures ancora attive dopo anni dalla costituzione confermano che le imprese italiane costituiscono joint ventures per finalità di collaborazione a lungo termine; motivo che risulta peraltro in linea con la netta tendenza delle imprese italiane a costituire joint venture societarie piuttosto che contrattuali, con le prime che risultano, infatti, più adatte rispetto alle seconde nel sostenere un rapporto collaborativo di lungo periodo tra i partner.

Lo studio empirico, tuttavia, non è esente da limitazioni. La principale limitazione è data dalla dimensione delle imprese italiane costituenti joint ventures: le fonti dati utilizzate hanno favorito la ricerca di joint ventures formate da grandi imprese, per cui se i risultati hanno portato ad affermare che sono principalmente le grandi imprese italiane a formare joint ventures nei mercati esteri piuttosto che le PMI, ciò è in parte giustificato da una maggior tendenza delle grandi imprese rispetto alle piccole e medie nel formare joint ventures che rappresentano la tipologia di alleanza strategica più impegnativa da un punto di vista finanziario e organizzativo, ma in parte è una limitazione del nostro studio dovuta all'effetto distorsivo, in favore delle grandi imprese, delle fonti dati utilizzate. Tuttavia in mancanza di un database ufficiale ove reperire *joint ventures*, tale limitazione risulta difficilmente superabile. Un'ulteriore limitazione della nostra analisi è data dal non essere riusciti a comprendere a pieno i motivi della dissoluzione di alcune joint ventures. Successivi studi empirici potrebbero comprendere maggiormente i motivi che portano alcune joint ventures a dissolversi, e potrebbero altresì valutare l'effetto della pandemia da Covid-19 sulla formazione di joint ventures dal 2020 agli anni che seguiranno, che rifletteranno, inevitabilmente, gli effetti dell'attuale crisi economica.

Appendice

Si presentano, di seguito, gli screenshot del file Excel sul quale sono stati elaborati i dati rilevati. Inoltre, si allega il presente file Excel per poter leggere in maniera completa parte



Dati su IJV.xlsx

dei dati che non è stato possibile mostrare per intero negli screenshot:

DEAL NUM	PARTNER ITALIANO	AREA DI PROVENIENZA DEL PARTNER ITALIANO	REGIONE PARTNER IT	PARTNER ESTERO	RAGIONE SOCIALE DELLA JV	% PARTNER ITALIANO	% PARTNER ESTERO	NUMERO DI PARTNER
1	RE SPA CONTROLLI INDUSTRIALI	NORD	LOMBARDIA	SHILP GRAVURES LTD	RESHILP EQUIPMENTS (INDIA)	49%	51%	2
2	TRENITALIA SPA	CENTRO	LAZIO	VÉOLIA TRANSPORT S	THELLO S.A.S	50%	50%	2
3	TERNIENERGIA SPA	CENTRO	UMBRIA	AL HAMED GROUP	TERNIENERGIA GULF LCC	49%	51%	2
4	AUGUSTEA ATLANTICA SPA	NORD	LOMBARDIA	BUNGE LTD	AUGUSTEA BUNGE MARITIMI	55%	45%	2
5	ATLANTIA SPA	CENTRO	LAZIO	GRUPO BERTIN LTDA	ATLANTIA SPA AND GRUPO B	50%	50%	2
6	INTESA SANPAOLO SPA	NORD	PIEMONTE	GAZPROMBANK OAO	lv contrattuale	50%	50%	2
7	TENARIS	NORD	LOMBARDIA	SEVERSTAL		49%	51%	2
8	MEDIASET (ITALIA E SPAGNA)	NORD	LOMBARDIA	TELEVISION FRANCAIS	EUROPEAN BROADCASTER EX	25%	25%	4
				PROSIEBENSAT.1 MEDIA SE			25%	
				CHANNEL 4			25%	
9	SAIPEM	NORD	LOMBARDIA	TECHNIP FRANCE	lv contrattuale	lv contrattuale	lv contrattuale	3
				NIPIGASPERERABOTKA			/	
10	SIRMAX	NORD	VENETO	AUTOTECH POLYMERS	AUTO-TECH SIRMAX INDIA	50%	50%	2
11	INTERCOS SPA	NORD	LOMBARDIA	SCHINSEGAE INTERNA	SCHINSEGAE INTERCOS KORE	50%	50%	2
12	BRUNO MAGLI	NORD	EMILIA-ROMAGNA	BONIA CORPORATION	BRUNO MAGLI SOUTH EAST A	30%	70%	2
13	SOL SPA	NORD	LOMBARDIA	SIGCIL INDIA	SICGILSOL INDIA LIMITED	50%	50%	2
14	SAIPEM	NORD	LOMBARDIA	CHINA PETROLEUM PI	PETRO-SAI BEIJING ENGINEER	49%	51%	2
15	MAGNETI MARELLI SPA	NORD	LOMBARDIA	WANXIANG QIANCHAI	ZHEJIANG WANXIANG MARELLI	50%	50%	2
16	OFFICINE MACCAFERRI SPA	NORD	EMILIA-ROMAGNA	SOCIETE MARITA IMM	OFFICINE MACCAFERRI SPA A	55%	45%	2
17	MARANGONI SPA	NORD	TRENTINO-ALTO ADIGE	GRP LTD	MARANGONI GRP PRIVATE LI	n.d.	n.d.	2
22	MAJORCA SPA	NORD	EMILIA-ROMAGNA	INDEX COMPANIES LTI	XMONICA	n.d.	n.d.	2
23	GIOTTILINE	CENTRO	TOSCANA	ZHUHAI PENGYU AUTOMOBILE CO. LTD		40%	60%	2
24	CRUCIANI	CENTRO	UMBRIA	DI MOP	lv contrattuale	30%	70%	2
25	SANLORENZOSPA	NORD	LIGURIA	SUNDIRO HOLDING	SUNDIRO-SANLORENZO YATC	49%	51%	2
26	IMESA SPA	CENTRO	MARCHE	GRUPPO FARANIROO	GRUPPO FARANIROO ENGINE	49%	51%	2
27	GRUPPO TESSILE MONTI SPA	NORD	VENETO	AQUARELLE GROUP	LAGUNA CLOTHING	50%	50%	2
28	LEONARDO	CENTRO	LAZIO	KANGDE INVESTMENT	KANGDE MARCO POLO AEROS	n.d.	n.d.	2
29	K4A SPA	SUD	CAMPANIA	CHANGXING AVIATION	JIANGXI DELI HELICOPTER INI	48%	52%	2
30	SNAM	NORD	LOMBARDIA	ALBGAZ	ALBGAZ SHA AND SNAM SPA	25%	75%	2
31	ALITALIA	CENTRO	LAZIO	AIR FRANCE-KLM	lv contrattuale	33,33%	33,33%	3
				DELTA			33,33%	
32	FIAT SPA	NORD	PIEMONTE	GUANGZHOU AUTOM	GAC FIAT AUTOMOBILES CO.,	50%	50%	2
33	ROSETTI MARINO SPA	NORD	EMILIA-ROMAGNA	PIVOT GIS LTD	ROSETTI PIVOT LIMITED	49%	51%	2
34	YNAP SPA	NORD	LOMBARDIA	SYMPHONY INVESTME	YOOX NET-A-PORTER GROUP	60%	40%	2
35	CANDY HOOVER GROUP SRL	NORD	LOMBARDIA	HEFEI MEILING CO.LTD	MEILING CANDY WASHINGTON	n.d.	n.d.	2
36	LA LINEA VERDE SPA	NORD	LOMBARDIA	FEINKOST LEITINGER	ULTRAFRISCH SALZBURG GM	n.d.	n.d.	2
37	SAME DEUTZ-FAHR	NORD	LOMBARDIA	SHANDONG CHANGLI	SHANDONG CHANGLIN-DEUT	50%	50%	2
38	PRIMA VERA SPA	NORD	LOMBARDIA	TADIRAN	PRIMAVERA&TADIRAN JOINT	50%	50%	2
39	DOMPE'	NORD	LOMBARDIA	SATRX	lv contrattuale	lv contrattua	lv contrattua	2
40	PRADA SPA	NORD	LOMBARDIA	AL TAYER INSIGNIA	PRADA MIDDLE EAST FZCO	60%	40%	2
41	ITALIAN EXHIBITION GROUP	NORD	EMILIA-ROMAGNA	VNU EXHIBITIONS ASI	EAGLE (EUROPE ASIA GLOBAL	50%	50%	2
42	INFOCERT SPA	CENTRO	LAZIO	LUXTRUST SA	LUXTRUST SA	50%	50%	2
43	FARMALABOR SRL	SUD	PUGLIA	partner serbo	LA FARMALABOR SRB D.O.O.	70%	30%	2
44	BUILDING ENERGY SPA	NORD	LOMBARDIA	ABM GOVERNMENT SI	lv contrattuale	lv contrattua	lv contrattua	2
45	KME	CENTRO	TOSCANA	GOLDEN DRAGON	KMD HOLDING LIMITED	50%	50%	2
46	NATUZZI	SUD	PUGLIA	KUKA FURNITURE	NATUZZI TRADING (SHANGAI	49%	51%	2
47	TERRE CORTESI MONCARO	CENTRO	MARCHE	distributore cinese	MONCARO ALCOHOLIC BEVER	50%	50%	2
48	FIERA DI VICENZA	NORD	VENETO	DUBAI WORLD TRADE	DV GLOBAL LINK	n.d.	n.d.	2
49	ADLER-PELZER	SUD	CAMPANIA	HAYASHI TELEMPU	NEVHA CORPORATION	n.d.	n.d.	2
50	AMPLIFON	NORD	LOMBARDIA	principale retailer di	BEIJING COHESION HEARING	51%	49%	2
51	GENERALI	NORD	FRIULI-VENEZIA GIULIA	FUTURE GROUP	FUTURE GENERALI INSURANC	49%	51%	2
52	INALCA SPA	NORD	EMILIA-ROMAGNA	ITALPASTA	ITALPASTA	60%	40%	2
53	DELL'ORTO SPA	NORD	LOMBARDIA	VARROC	VARROC DELL'ORTO PVT LTD	n.d.	n.d.	2
54	CARRARO SPA	NORD	VENETO	SHANDONG JUMING (AGRIMING AGRICULTURE EQ	49%	51%	2
55	AUTOGRILL SPA	NORD	LOMBARDIA	VIETNAM FOOD & BEV	AUTOGRILL VFS F&B COMPAN	n.d.	n.d.	2
56	SEBIGAS	NORD	LOMBARDIA	UAC (UNIVERSAL ADSORBENTS & CHEMICALS)		49%	49%	3
				LEGAL AND COMMERCIAL SERVICE INTERNATIONAL COMPANY LIMITED			2%	
57	MERMEC	SUD	PUGLIA	TITAGARH WAGONS	DEVADOOT	50%	50%	2
58	FRANCO TOSI MECCANICA	NORD	LOMBARDIA	MAPNA TURBINE (TUK	TUGA-FRANCO TOSI MECCAN	n.d.	n.d.	2
59	KARTELL	NORD	LOMBARDIA	TOYO KITCHEN STYLE	lv contrattuale	lv contrattua	lv contrattua	2
60	FRANKIE MORELLO	NORD	LOMBARDIA	OASIS FASHION	lv contrattuale	lv contrattua	lv contrattua	2
61	COMOLI-FERRARI	NORD	PIEMONTE	GRUPPO AXAN	lv contrattuale	lv contrattua	lv contrattua	2
62	SALINI IMPREGILO	NORD	LOMBARDIA	NOUVELLES GENERATIONS	D'ENTREPRENEURS (NGE)	50%	50%	2
63	ITALIAN HOLDING MODA	CENTRO	MARCHE	DYNAPACK QINDAO	lv contrattuale	lv contrattua	lv contrattua	2
64	ANSALDO ENERGIA	NORD	LIGURIA	SHANGAI ELECTRIC	SHANGAI ELECTRIC GAS TURE	40%	60%	2
65	CESI	NORD	LOMBARDIA	GCC ELECTRICAL TESTI	CESI-GEPL	50%	50%	2
66	METROPOLITANA MILANESE	NORD	LOMBARDIA	MILLENIUM BANK	MMB PROJECT RUS	50%	50%	2
67	PANARIA GROUP INDUSTRIE	NORD	EMILIA-ROMAGNA	ASIAN GRANITO INDI	PANARIAGROUP&ASIANGRAM	50%	50%	2
68	FULLSIX SPA	NORD	LOMBARDIA	DIGI	FULLDIGI	50%	50%	2

69	GIUSEPPE ZANOTTI SPA	NORD	EMILIA-ROMAGNA	LIFE LUXURY GROUP	GIUSEPPE ZANOTTI DESIGN H	51%	49%	
70	SIDerval	NORD	LOMBARDIA	TAIHAI	ju contrattuale	49%	51%	
71	AMBIENTHESIS SPA	NORD	LOMBARDIA	BEE'AH	B&A WASTE MANAGEMENT C			
72	PIZZAROTTI & C. SPA	NORD	EMILIA-ROMAGNA	ASSOCIATED CONSTRU	ju contrattuale			
73	DAMIANI SPA	NORD	PIEMONTE	AL ESSA MEDICAL & SCIENTIFIC EQUIPMENT CO. WLL	DAMIANI JAPAN K.K.	86%	14%	
74	SORGENIA SPA	NORD	LOMBARDIA	J&P AVAX SA	VOLTERRA SA	50%	50%	
75	AZIENDE CHIMICHE RIUNITE	CENTRO	LAZIO	LABOPHARM INC.	ANGELINI LABOPHARM	50%	50%	
76	FINCANTIERI SPA	NORD	FRIULI-VENEZIA GIULIA	MELARA MIDDLE EAST ETIHAD SHIP BUILDING LCC	AL FATTAN SHIP INDUSTRIES	35%	14%	3
77	ENI SPA	CENTRO	LAZIO	VITOL	ju contrattuale	70%	30%	2
78	ENI SPA	CENTRO	LAZIO	VITOL		42,469%	33,975%	5
				GHANA NATIONAL PETROLEUM CORPORATION			10%	
				WOODFIELDS			9,556%	
				EXPLORCO			4%	
79	PRAMAC SPA	CENTRO	TOSCANA	ADVANCED TECHNOLC	ju contrattuale		ju contratt	
80	GRUPPO CORNAGLIA	NORD	PIEMONTE	ABC GROUP	ABCOR (FILTERS INC)	50%	50%	
81	MARCOLIN SPA	NORD	PIEMONTE	SOVER-M	ju contrattuale	51%	49%	
82	VERSALIS SPA	NORD	LOMBARDIA	LOTTE CHEMICAL	LOTTE VERSALIS ELASTOMERS	50%	50%	
83	ASTALDI	CENTRO	LAZIO	IC ICTAS	ju contrattuale	50%	50%	
84	ENERQOS SPA	NORD	LOMBARDIA	GINERGIA LTD	GEM SOLAR	33,33%	33,33%	
				MENORAH GROUP			33,33%	
85	EATALY SRL	NORD	PIEMONTE	SIGNA RETAIL	EATALY DISTRIBUTION DEUT n.d.		n.d.	
86	GRUPPO VERONAFIERE	NORD	VENETO	PACCO CULTURAL COM	SHENZHEN BAINA INTERNATI	51%	49%	
87	PIRELLI	NORD	LOMBARDIA	RUSSIAN TECHNOLOGIES		50%	50%	
88	TREVI	NORD	EMILIA-ROMAGNA		ju contrattuale		ju contrattuale	
89	TESMEC SPA	NORD	LOMBARDIA	TME	TESMEC PENINSULA LLC	49%	49%	
90	SAES GETTER	NORD	LOMBARDIA	ALFMEIER PRAZISION	ACTUATOR SOLUTIONS GMBH	50%	50%	2
91	IVECO SPA	NORD	PIEMONTE	LARIMAR GROUP	IVECO SPA AND LARIMAR GRI	60%	40%	2
92	ERMENEGILDO ZEGNA	NORD	LOMBARDIA	RELIANCE BRANDS	ZEGNA SOUTH ASIA PRIVATE	51%	49%	2
93	AVIO SPA	CENTRO	LAZIO	AVIC DONGAN	AVIO SPA, AVIC HARBIN DON	50%	42%	3
				AVICOPTER			8%	
94	LA SPORTIVA	NORD	TRENTINO-ALTO ADIGE	FULGENT SUN GROUP	FUJIAN LA SPORTIVA CO. LTD	40%	60%	2
95	REAGENS SPA	NORD	EMILIA-ROMAGNA	INDOFIL INDUSTRIES	INDO-REAGENS PLASTICS ADI n.d.		n.d.	2
96	21 INVEST	NORD	VENETO	ABERDEEN STANDARD	ABERDEEN STANDARD INV	50%	50%	2
97	SIRTI SPA	NORD	LOMBARDIA	GHANIM BIN SAAD AL SIRTI	MENA FOR PROJECTS	49%	51%	2
98	GAYPA SRL	NORD	VENETO	HOLLAND COLOURS A	HOLCO INDO JAYA, PT	15%	85%	2
99	TIERRA SPA	NORD	PIEMONTE	SUMITOMO CORPORA	WEEO SOLUTIONS FRONTIER n.d.		n.d.	2
100	BOMI GROUP	NORD	LOMBARDIA	YANG KEE LOGISTICS	FBIOMEDICAL GROUP APAC SA	55%	40%	3
				GENERAL MANAGER (nominato da BOMI GROUP)			5%	

Figura 32. Presentazione del campione. Fonte: nostra elaborazione

DE NAZIONALITÀ PARTNER ESTERO	PAESE IN CUI LA JV HA SEDE	MACRO AREA GEOGRAFICA	JV ANNO	NR DIPENDENTI PARTNER IT	BUSINESS DESCRIPTION PARTNER IT	SETTORE PARTNER ITALIANO
1	INDIA	INDIA	ASIA	2011	54 Core business: progettazione e produzione di freni e frizioni per macchin	C) SETTORE MANIFATTURIERO
2	FRANCIA	FRANCIA	EUROPA OCCIDENTALE	2011	37.662 Trasporto ferroviario	H) SETTORE DEL TRASPORTO
3	EMIRATI ARABI UNITI	EMIRATI ARABI UNITI	ASIA	2014	122 energetica e del waste management e green economy	D) SETTORE DELL'ENERGIA, GAS, VA
4	BERMUDA	MALTA	EUROPA OCCIDENTALE	2011	63 Augustea Atlantica S.p.A. gestisce 43 navi, di cui 15 di proprietà, mentre i	H) SETTORE DEL TRASPORTO
5	BRASILE	BRASILE	AMERICA DEL SUD	2012	11.411 gestione autostradale e servizi di pedaggio autostradale	H) SETTORE DEL TRASPORTO
6	RUSSIA	ju contrattuale	EUROPA ORIENTALE	2012	96.170 Servizi bancari	K) ATTIVITÀ FINANZIARIE E ASSICUR
7	RUSSIA	SIBERIA	ASIA	2019	23.200 Produttore e fornitore di tubi e servizi per l'esplorazione e la produzione	B) INDUSTRIA ESTRATTIVA
8	FRANCIA	REGNO UNITO	EUROPA OCCIDENTALE	2017	5.470 Servizi di trasmissione televisiva, Servizi di produzione di programmi tel	J) SERVIZI DI INFORMAZIONE E COM
	GERMANIA					
	REGNO UNITO					
9	FRANCIA	RUSSIA	EUROPA ORIENTALE	2019	32.381 settore della prestazione di servizi per il settore petrolifero; è specializz	B) INDUSTRIA ESTRATTIVA
	RUSSIA	/				
10	INDIA	INDIA	ASIA	2017	346 quinto produttore europeo di polipropilene compound e di tecnopolimer	C) SETTORE MANIFATTURIERO
11	COREA	COREA	ASIA	2015	3822 leader mondiale nella produzione di cosmetici e skincare conto terzi	C) SETTORE MANIFATTURIERO
12	MALESIA	MALESIA	ASIA	2013	115 Marchio di scarpe e accessori	C) SETTORE MANIFATTURIERO
13	INDIA	INDIA	ASIA	2010	2.115 Il Gruppo SOL è un Gruppo multinazionale di 49 società che operano in	C) SETTORE MANIFATTURIERO
14	CINA	CINA	ASIA	2015	42.408 settore della prestazione di servizi per il settore petrolifero; è specializz	B) INDUSTRIA ESTRATTIVA
15	CINA	CINA	ASIA	2011	4.168 Produttore di componenti automobilistici	C) SETTORE MANIFATTURIERO
16	MAROCCO	MAROCCO	AFRICA	2017	3.207 azienda leader nell'ingegneria ambientale	F) SETTORE DELLE COSTRUZIONI
17	INDIA	INDIA	ASIA	2015	1.661 società leader mondiale nella ricostruzione di pneumatici	C) SETTORE MANIFATTURIERO
18	INDIA	INDIA	ASIA	2014	506 Produttore di piastrelle, Servizi di installazione di pavimenti in legno, Pr	C) SETTORE MANIFATTURIERO
19	RUSSIA	AUSTRIA	EUROPA ORIENTALE	2011	72 ERG Renew (Gruppo ERG) è attiva nella produzione di energia elettrica	D) SETTORE DELL'ENERGIA, GAS, VA
20	CINA	ju contrattuale	ASIA	2016	19.181 Fincantieri è uno dei più importanti complessi cantieristici al mondo. È	C) SETTORE MANIFATTURIERO
21	QATAR	QATAR	ASIA	2018	1.338 Produttore di armi portatili leggere	C) SETTORE MANIFATTURIERO
22	BANGLADESH	BANGLADESH	ASIA	2010	104 Produzione di ceramica	C) SETTORE MANIFATTURIERO
23	CINA	CINA	ASIA	2013	38 Costruttore di camper	C) SETTORE MANIFATTURIERO
24	CINA	ju contrattuale	ASIA	2015	36 marchio di maglieria in cashmere e diventato famoso, negli ultimi anni,	C) SETTORE MANIFATTURIERO
25	CINA	CINA	ASIA	2013 > 500	Specializzata nella costruzione di grandi yacht	C) SETTORE MANIFATTURIERO
26	IRAN	IRAN	ASIA	2016	99 progetta e produce quadri elettrici di media e bassa tensione (produtor	C) SETTORE MANIFATTURIERO
27	MAURITIUS	INDIA	ASIA	2014	3.419 a storia della Tessitura Monti affonda le radici nella metà dell'800, quar	C) SETTORE MANIFATTURIERO
28	CINA	CINA	ASIA	2018	46.462 Produzione di mezzi di trasporto (aerei, elicotteri ecc).	C) SETTORE MANIFATTURIERO
29	CINA	CINA	ASIA	2014	27 Produzione di elicotteri leggeri	C) SETTORE MANIFATTURIERO
30	ALBANIA	ALBANIA	EUROPA ORIENTALE	2018	3.016 a una rete sostenibile e tecnologicamente avanzata garantisce la	D) SETTORE DELL'ENERGIA, GAS, VA
31	FRANCIA	ju contrattuale	EUROPA OCCIDENTALE	2010 > 500	Trasporto aereo	H) SETTORE DEL TRASPORTO
	GEORGIA					
32	CINA	CINA	ASIA	2010	196.723 Produzione di autovetture su cui poi ci pone i marchi delle case automot	C) SETTORE MANIFATTURIERO
33	NIGERIA	NIGERIA	AFRICA	2014	822 azienda ravennate specializzata nella realizzazione di piattaforme e im	B) INDUSTRIA ESTRATTIVA
34	EMIRATI ARABI UNITI	EMIRATI ARABI UNITI	ASIA	2016	1.074 leader globale nel luxury fashion e-commerce	G) SETTORE DEL COMMERCIO (al de
35	CINA	CINA	ASIA	2017	921 Produzione e vendita di elettrodomestici	C) SETTORE MANIFATTURIERO
36	AUSTRIA	AUSTRIA	EUROPA OCCIDENTALE	2012	655 specializzato nel mercato dell'ortofrutta fresca pronta al consumo, dei p	C) SETTORE MANIFATTURIERO
37	CINA	CINA	ASIA	2011	1.197 tra i principali produttori di trattori,	C) SETTORE MANIFATTURIERO
38	ISRAELE	ISRAELE	ASIA	2014	262 è l'operatore di riferimento in Italia nel settore dell'efficienza energetic	D) SETTORE DELL'ENERGIA, GAS, VA
39	RUSSIA	ju contrattuale	EUROPA ORIENTALE	2013	279 un'azienda biofarmaceutica italiana. Si concentra nei business primary	C) SETTORE MANIFATTURIERO
40	EMIRATI ARABI UNITI	EMIRATI ARABI UNITI	ASIA	2011	7.199 produce e distribuisce pelletteria, calzature e abbigliamento di lusso	C) SETTORE MANIFATTURIERO
41	CINA	CINA	ASIA	2017	299 leader in Italia nell'organizzazione di eventi fieristici e tra i principali o	N) SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPR
42	LUSSEMBURGO	LUSSEMBURGO	EUROPA OCCIDENTALE	2018	243 Digital Trust eroga, attraverso la società InfoCert, prodotti e servizi per la	SERVIZI DIGITALI
43	SERBIA	SERBIA	EUROPA ORIENTALE	2015	89 leader in Italia nella produzione e distribuzione di materie prime ad us	C) SETTORE MANIFATTURIERO
44	STATI UNITI	STATI UNITI	AMERICA DEL NORD	2013	38 società italiana attiva nella produzione di energia da fonti rinnovabili	D) SETTORE DELL'ENERGIA, GAS, VA
45	CINA	CINA	ASIA	2014	939 leader europeo nei prodotti intermedi in rame	C) SETTORE MANIFATTURIERO
46	CINA	CINA	ASIA	2018	4.859 Produzione e vendita di componenti d'arredo (divani, poltrone ecc.)	C) SETTORE MANIFATTURIERO
47	CINA	CINA	ASIA	2010	73 Produzione di vino. I vini prodotti sono "Il Verdicchio"; "Il Conero"; "Il Picc	C) SETTORE MANIFATTURIERO

48	EMIRATI ARABI UNITI	EMIRATI ARABI UNITI	ASIA	2014	86	Organizzazione di manifestazioni fieristiche	N) SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPR
49	GIAPPONE	GIAPPONE	ASIA	2018	243	Adler realizza componenti e sistemi per il comfort acustico, termico, e l'a	C) SETTORE MANIFATTURIERO
50	CINA	CINA	ASIA	2018	10.435	Progettazione, produzione e commercializzazione di apparecchi acustici	C) SETTORE MANIFATTURIERO
51	INDIA	INDIA	ASIA	2018	71.300	Compagnia di assicurazione	K) SETTORE FINANZIARIO E ASSICUR
52	CANADA	FINLANDIA	EUROPA OCCIDENTALE	2017	5.240	Macellazione, trasformazione e commercializzazione di prodotti	C) SETTORE MANIFATTURIERO
53	INDIA	INDIA	ASIA	2018	518	Dalla produzione di carburatori per moto, passando dai sistemi a iniezi	C) SETTORE MANIFATTURIERO
54	CINA	CINA	ASIA	2017	3.156	Azienda che produce dal più piccolo ingranaggio al trattore completo.	C) SETTORE MANIFATTURIERO
55	VIETNAM	VIETNAM	ASIA	2013	41.646	retail per chi viaggia. Presente in 38 Paesi con circa 63.000	I) SETTORE DEI SERVIZI DI RISTORAZ
56	THAILANDIA	THAILANDIA	ASIA	2013	<50	biomasse agricole e agroindustriali	D) SETTORE DELL'ENERGIA, GAS, VAP
57	INDIA	INDIA	ASIA	2018	601	gruppo mamma e tessera monatore da innovatore di punto,	
58	IRAN	IRAN	ASIA	2015	174	specializzato nella progettazione e sviluppo di soluzioni integrate per	M) ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIEN
59	GIAPPONE	ju contrattuale	ASIA	2016	105	FrancoTosiMeccanica è un'azienda italiana di ingegneria attualmente	C) SETTORE MANIFATTURIERO
60	CINA	ju contrattuale	ASIA	2017	24	Azienda leader del design, simbolo della progettualità Made in Italy. Si	M) ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIEN
61	MESSICO	ju contrattuale	AMERICA DEL NORD	2015	672	Produzione di abbigliamento di lusso accessibile	C) SETTORE MANIFATTURIERO
62	FRANCIA	FRANCIA	EUROPA OCCIDENTALE	2018	18.194	Comoli Ferrari è il più importante distributore di materiale elettrico	G) SETTORE DEL COMMERCIO (all'ir
63	CINA	ju contrattuale	ASIA	2014	n.d.	Player globale delle costruzioni, specializzato nella realizzazione di	F) SETTORE DELLE COSTRUZIONI
64	CINA	CINA	ASIA	2014		Produzione di calzature	C) SETTORE MANIFATTURIERO
65	ARABIA SAUDITA	ARABIA SAUDITA	ASIA	2017	3.801	italiano di impianti e componenti per la produzione di energia	C) SETTORE MANIFATTURIERO
66	RUSSIA	RUSSIA	EUROPA ORIENTALE	2015	659	leader mondiale del testing e della consulenza per il settore elettrico	M) ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIEN
67	INDIA	INDIA	ASIA	2012	981	metropolitana di Milano	F) SETTORE DELLE COSTRUZIONI
68	BRASILE	BRASILE	AMERICA DEL SUD	2014	1.627	gruppo italiano leader a livello globale nella produzione e	C) SETTORE MANIFATTURIERO
69	CINA	CINA	ASIA	2016	370	Società attiva nel realizzare comunicazione digitale e marketing	I) SERVIZI DI INFORMAZIONE E COM
70	CINA	ju contrattuale	ASIA	2016	731	Produzione di calzature, borse e accessori in pelle	C) SETTORE MANIFATTURIERO
71	EMIRATI ARABI UNITI	EMIRATI ARABI UNITI	ASIA	2019	120	specializzata nella tecnologia dell'estrusione a caldo di profilati in	C) SETTORE MANIFATTURIERO
72	KUWAIT	ju contrattuale	ASIA	2013	116	Ambienthesis è un'azienda specializzata in interventi di bonifica, di	E) SETTORE DELLA GESTIONE DEI RII
73	GIAPPONE	GIAPPONE	ASIA	2012	1.767	Impresa Pizzarotti & C. spa è tra le principali aziende del settore edile	F) SETTORE DELLE COSTRUZIONI
74	GRECIA	GRECIA	EUROPA OCCIDENTALE	2010	262	leader nel	C) SETTORE MANIFATTURIERO
75	CANADA	SIATI UNITI	AMERICA DEL NORD	2010	405	Produzione e distribuzione di servizi elettrici e di gas naturale (produzio	D) SETTORE DELL'ENERGIA, GAS, VAP
76	EMIRATI ARABI UNITI	EMIRATI ARABI UNITI	ASIA	2010	1.313	Produzione di prodotti farmaceutici e antibatterici e servizi di ricerca e sv	C) SETTORE MANIFATTURIERO
77	SVIZZERA	GHANA	AFRICA	2019	10.210	Produzione di navi	C) SETTORE MANIFATTURIERO
78	SVIZZERA	GHANA	AFRICA	2016	32.053	Esplorazione, produzione, raffinazione e commercializzazione di olio e g	B) INDUSTRIA ESTRATTIVA
79	RUSSIA	ju contrattuale	EUROPA ORIENTALE	2011	>800	Esplorazione, produzione, raffinazione e commercializzazione di olio e g	B) INDUSTRIA ESTRATTIVA
80	CANADA	CANADA	AMERICA DEL NORD	2014			
81	RUSSIA	ju contrattuale	EUROPA ORIENTALE	2014			
82	COREA DEL SUD	COREA DEL SUD	ASIA	2013			
83	TURCHIA	RUSSIA	EUROPA ORIENTALE	2015			
84	ISRAELE	ISRAELE	ASIA	2010			
85	GERMANIA	GERMANIA	EUROPA OCCIDENTALE	2015			
86	CINA	CINA	ASIA	2019			
87	RUSSIA	RUSSIA	EUROPA ORIENTALE	2011			
88	EGITTO	ju contrattuale	AFRICA	2015			
89	QATAR	QATAR	ASIA	2011			
90	GERMANIA	GERMANIA	EUROPA OCCIDENTALE	2011			
91	SUD AFRICA	SUD AFRICA	AFRICA	2012			
92	INDIA	INDIA	ASIA	2010			
93	CINA	CINA	ASIA	2011			
94	CINA	CINA	ASIA	2011			
95	INDIA	INDIA	ASIA	2019			
96	REGNO UNITO	REGNO UNITO	EUROPA OCCIDENTALE	2018			
97	QATAR	QATAR	ASIA	2013			
98	INDONESIA	INDONESIA	ASIA	2012			
99	GIAPPONE	INDONESIA	ASIA	2019			
##	SINGAPORE	SVIZZERA	ASIA	2017			

Figura 33. Presentazione del campione. Fonte: nostra elaborazione

DE ISTAT ATECO PARTNER ITALIANO	CLASSIFICAZIONE DI PAVITT, IT	BUSINESS DESCRIPTION PARTNER ESTERO	SETTORE PARTNER ESTERO (I)	ISTAT ATECO PARTNER ESTERI	PAVITT PER PARTNER ESTERO
1 (C28) FABBRICAZIONE DI MACCHINE E APPAR	SETTORE SPECIALIZED SUPPLIERS	Shilp Gravures Limited si occupa dell'es	C) SETTORE MANIFATTURIER	(C28) :FABBRICAZIONE DI MAC	SETTORE SPECIALIZED SUPPLI
2 H49) TRASPORTO TERRESTRE		Trasporto ferroviario	H) SETTORE DEI TRASPORTI	H49) TRASPORTO TERRESTRE	
3 SETTORE PETROLIFERO, DELL'ENERGIA E DEL GAS			F) SETTORE DELLE COSTRUZIC	SETTORE PETROLIFERO, DELL'ENERGIA E DEL GAS	
4 H50) TRASPORTO MARITTIMO E PER VIE DI ACQUA		Trasporto e stoccaggio dei prodotti alim	H) SETTORE DEL TRASPORTO	H50) TRASPORTO MARITTIMO E PER VIE DI ACQUA	
5 H49) TRASPORTO TERRESTRE			H) SETTORE DEL TRASPORTO	H49) TRASPORTO TERRESTRE	
6 K64) ATTIVITÀ DI SERVIZI FINANZIARI		Servizi bancari e di intermediazione mo	K) ATTIVITÀ FINANZIARIE E A	K64) ATTIVITÀ DI SERVIZI FINANZIARI	
7 B09) ATTIVITÀ DI SUPPORTO ALL'ESTRAZIONE DI PETROLIO E GAS			C) SETTORE MANIFATTURIER	SETTORE SCALE INTENSIVE	
8 CINEMATOGRAFICA, DI VIDEO E DI		Servizi di televisione via cavo, trasmissi	J) SERVIZI DI INFORMAZIONE PRODUZIONE		
		Servizi di trasmissione televisiva	J) SERVIZI DI INFORMAZIONE PRODUZIONE		
9 B09) ATTIVITÀ DI SUPPORTO ALL'ESTRAZIONE DI PETROLIO E GAS NATURALE		azienda multinazionale operante nel s	SETTORE PETROLIFERO, DELL'ENERGIA E DEL GAS		
		NIPigaspererabotka OAO fornisce lavori	M) ATTIVITÀ PROFESSIONALI, STUDI DI INGEGNERIA		
10 C20) FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI	SETTORE SCALE INTENSIVE	Il partner indiano, leader nel mercato in	C) SETTORE MANIFATTURIER	ARTICOLI IN GOMMA E	SETTORE SCALE INTENSIVE
11 C20) FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI	SETTORE SCALE INTENSIVE		G) SETTORE DEL COMMERCIO CHIMICI		
12 SETTORE DELLE CALZATURE	SETTORE TRADIZIONALE		SETTORE DEL COMMERCIO (a)	COMMERCIO DI ABBIGLIAMENTO (LUXURY GOODS)	
13 C20) FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI	SETTORE A FORTE INTENSITÀ DI RIC	Siggil India è una azienda prevalentem	C) SETTORE MANIFATTURIER	C20) FABBRICAZIONE DI PROD	SETTORE A FORTE INTENSITÀ
14 B09) ATTIVITÀ DI SUPPORTO ALL'ESTRAZIONE DI PETROLIO E GAS NATURALE		specializzata nell'ingegneria e nella co	SETTORE PETROLIFERO, DELL'ENERGIA E DEL GAS		
15 SETTORE AUTOMOBILISTICO	SETTORE SCALE INTENSIVE	Produttore di parti di automobili, Produ	C) SETTORE MANIFATTURIER	SETTORE AUTOMOBILISTICO	SETTORE SCALE INTENSIVE
16 F42) INGEGNERIA CIVILE		Holding di servizi immobiliari	L) SETTORE IMMOBILIARE		
17 C22) FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN GOMM	SETTORE SCALE INTENSIVE	società indiana leader mondiale nel ric	C) SETTORE MANIFATTURIER	C22) FABBRICAZIONE DI ARTI	SETTORE SCALE INTENSIVE
18 FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN CERAMICA	SETTORE TRADIZIONALE	Produttore di piastrelle in ceramica e ve	C) SETTORE MANIFATTURIER	FABBRICAZIONE DI PRODOTT	SETTORE TRADIZIONALE
19 PRODUZIONE DI ENERGIA DA FONTI RINNOVABILI		produzione di energia idroelettrica,	D) SETTORE DELL'ENERGIA, G. PRODUZIONE DI ENERGIA		
20 C30) FABBRICAZIONE DI ALTRI MEZZI DI TRA	SETTORE SPECIALIZED SUPPLIERS	Maggiore conglomerato cantieristico cir	C) SETTORE MANIFATTURIER	C30) FABBRICAZIONE DI ALTR	SETTORE SPECIALIZED SUPPLI
21 METALLURGIA	SETTORE SCALE INTENSIVE	Barzan Holdings -è una società appositamente costituita e controllata dal ministero della difesa del Qatar allo scopo di inc			
22 FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN CERAMICA	SETTORE TRADIZIONALE				
23 SETTORE AUTOMOBILISTICO	SETTORE SCALE INTENSIVE	Produzione di autobus	C) SETTORE MANIFATTURIER	C30) FABBRICAZIONE DI ALTR	SETTORE SCALE INTENSIVE
24 SETTORE DELL'ABBIGLIAMENTO (LUXURY GO	SETTORE TRADIZIONALE	Specializzato nel fashion retail (cioè ve	G) SETTORE DEL COMMERCIO (a)	il dettaglio)	
25 C30) FABBRICAZIONE DI ALTRI MEZZI DI TRA	SETTORE SPECIALIZED SUPPLIERS	Produzione di veicoli	C) SETTORE MANIFATTURIER	C30) FABBRICAZIONE DI ALTR	SETTORE SCALE INTENSIVE
26 C27)FABBRICAZIONE DI APPARECCHIATURE E	SETTORE SPECIALIZED SUPPLIERS	società iraniana che realizza sottostazi	C) SETTORE MANIFATTURIER		SETTORE SPECIALIZED SUPPLI
27 SETTORE TESSILE	SETTORE TRADIZIONALE	Produzione di magliette e camicie	C) SETTORE MANIFATTURIER	SETTORE TESSILE	SETTORE TRADIZIONALE
28 C30) FABBRICAZIONE ALTRI MEZZI DI TRASPI	SETTORE A FORTE INTENSITÀ DI RICERCA SCIENTIFICA		K) SETTORE FINANZIARIO E ASSICURATIVO		
29 C30) FABBRICAZIONE ALTRI MEZZI DI TRASPI	SETTORE A FORTE INTENSITÀ DI RIC	azienda meccanica che realizza manufa	C) SETTORE MANIFATTURIER	C30) FABBRICAZIONE ALTRI MEZZI DI TRASPORTO	
30		Operatore infrastrutturale del mercato	SETTORE DEL GAS		
31 TRASPORTO AEREO		Trasporto aereo	H) SETTORE DEL TRASPORTO	TRASPORTO AEREO	
32 SETTORE AUTOMOBILISTICO	SETTORE SCALE INTENSIVE		C) SETTORE MANIFATTURIER	SETTORE AUTOMOBILISTICO	SETTORE SCALE INTENSIVE
33 B09) ATTIVITÀ DI SUPPORTO ALL'ESTRAZIONE DI PETROLIO E GAS NATURALE		Impresa di servizi nel settore petrolifer	SETTORE PETROLIFERO		
34 SETTORE DELL'ABBIGLIAMENTO (LUXURY GOODS)		Symphony Investments, insieme alle			
35 C27) FABBRICAZIONE DI APPARECCHIATURE	SETTORE SCALE INTENSIVE	Marchio della refrigerazione, dotato di	una rete distributiva capillare		
36 C10) SETTORE ALIMENTARE	SETTORE TRADIZIONALE	partner locale dall'expertise in gastroni	C) SETTORE MANIFATTURIER	C10) SETTORE ALIMENTARE	SETTORE TRADIZIONALE
37 C28) FABBRICAZIONE DI MACCHINARI E APP	SETTORE SPECIALIZED SUPPLIERS	un gruppo le cui principali attività	C) SETTORE MANIFATTURIER	C28) FABBRICAZIONE DI MAC	SETTORE SPECIALIZED SUPPLI
38 SERVIZI DI ENERGY MANAGEMENT		Tadiran è un produttore leader mondial	D) SETTORE ENERGETICO	PRODUZIONE DI ARIA CONDIZIONATA	
39 SETTORE CHIMICO-FARMACEUTICO	SETTORE A FORTE INTENSITÀ DI RIC	azienda russa specializzata nello svilu	C) SETTORE MANIFATTURIER	SETTORE CHIMICO-FARMACEUTICO	
40 SETTORE DELL'ABBIGLIAMENTO (LUXURY GO	SETTORE TRADIZIONALE	Al Tayer Insigna, del gruppo diversificat	G) SETTORE DEL COMMERCIO	COMMERCIO DI ABBIGLIAMENTO (LUXURY GOODS)	
41 N82.3) ORGANIZZAZIONE DI CONVEGNI E FIERE		Organizzazione di eventi fieristici	N) SERVIZI DI SUPPORTO ALL	N82.3) ORGANIZZAZIONE DI CONVEGNI E FIERE	
42 POSTA CERTIFICATA, FIRMA DIGITALE		LuxTrust è il principale fornitore di serv	SERVIZI DIGITALI		
43 SETTORE CHIMICO-FARMACEUTICO	SETTORE A FORTE INTENSITÀ DI RICERCA SCIENTIFICA				
44 PRODUZIONE DI ENERGIA DA FONTI RINNOVABILI		L'offerta	D) SETTORE DELL'ENERGIA, GAS, VAPORE E ARIA CONDIZIONATA		
45 METALLURGIA	SETTORE SCALE INTENSIVE	principale produttore di tubi in rame	C) SETTORE MANIFATTURIER	METALLURGIA	SETTORE SCALE INTENSIVE
48 N82.3) ORGANIZZAZIONE DI CONVEGNI E FIERE		Complesso di edifici appositamente co	N) SERVIZI DI SUPPORTO ALL	N82.3) ORGANIZZAZIONE DI FIERE	
49 SETTORE AUTOMOBILISTICO	SETTORE SCALE INTENSIVE	Hayashi Telemu sviluppa, progetta e p	C) SETTORE MANIFATTURIER	SETTORE AUTOMOBILISTICO	SETTORE SCALE INTENSIVE
50 C28) FABBRICAZIONE DI MACCHINARI E APP	SETTORE SPECIALIZED SUPPLIERS	Future Group, uno dei	G) SETTORE DEL COMMERCIO		
51		Italia è un'azienda storica dell'Ontario produttrice di pasta e importatrice di prodotti italiani di marca (Colussi, Bauli, M			
52 C10) SETTORE ALIMENTARE	SETTORE TRADIZIONALE	Varroc è un produttore globale di comp	C) SETTORE MANIFATTURIER	SETTORE AUTOMOBILISTICO	SETTORE SCALE INTENSIVE
53 SETTORE AUTOMOBILISTICO	SETTORE SCALE INTENSIVE	tra i più importanti produttori locali di r	C) SETTORE MANIFATTURIER	C28) FABBRICAZIONE DI MAC	SETTORE SPECIALIZED SUPPLI
54 C28) FABBRICAZIONE DI MACCHINARI E APP	SETTORE SPECIALIZED SUPPLIERS	operatore locale di ristorazione	I) SETTORE DEI SERVIZI DI RISTORAZIONE		
55		Produzione di gas naturale off-shore, ra	SETTORE PETROLIFERO, DELL'ENERGIA E DEL GAS		
56					
57 M71) ATTIVITÀ DI INGEGNERIA		Produttore di vagoni ferroviari e produ	C) SETTORE MANIFATTURIER	C30) FABBRICAZIONE DI ALTRI MEZZI DI TRASPORTO	
58 C28) FABBRICAZIONE DI MACCHINARI E APP	SETTORE SPECIALIZED SUPPLIERS	una delle principali filiali di MAPNA	C) SETTORE MANIFATTURIER	C28) FABBRICAZIONE DI MAC	SETTORE SPECIALIZED SUPPLI
59 M74.10) ATTIVITÀ DI DESIGN SPECIALIZZATE		Design di complementi d'arredo per la	(M)ATTIVITÀ PROFESSIONALI, (M74.10)ATTIVITÀ DI DESIGN SPECIALIZZATE		
60 SETTORE DELL'ABBIGLIAMENTO (LUXURY GO	SETTORE TRADIZIONALE	società cinese attiva nella distribuzione	G) SETTORE DEL COMMERCIO	COMMERCIO DI ABBIGLIAMENTO (LUXURY GOODS)	
61 COMMERCIO DI MATERIALE ELETTRICO		gruppo Axan, importantissimo player pr	F) SETTORE DELLE COSTRUZIC	SETTORE PETROLIFERO, DELL'ENERGIA E DEL GAS	
62 F42) INGEGNERIA CIVILE		Specializzata nelle grandi costruzioni:	F) SETTORE DELLE COSTRUZIC	F42) INGEGNERIA CIVILE	
63 SETTORE DELLE CALZATURE	SETTORE TRADIZIONALE	Distributore al dettaglio	G) SETTORE DEL COMMERCIO (a)	il dettaglio)	
64 C28) FABBRICAZIONE DI MACCHINARI E APP	SETTORE SPECIALIZED SUPPLIERS	Progettazione e produzione di infrastru	C) SETTORE MANIFATTURIER	C28) FABBRICAZIONE DI MAC	SETTORE SPECIALIZED SUPPLI
65 SETTORE PETROLIFERO, DELL'ENERGIA E DEL GAS		Testing nel settore elettrico (testing di	M) ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SETTORE PETROLIFERO, DELL'ENERGIA E DEL GAS		
66 F42) INGEGNERIA CIVILE		venture in Russia con Millenium Bank	K) SETTORE DEI SERVIZI FINANZIARI		
67 FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN CERAMICA	SETTORE TRADIZIONALE	una delle principali realtà del mercato	C) SETTORE MANIFATTURIER	FABBRICAZIONE DI PRODOTT	SETTORE TRADIZIONALE
68 SERVIZI DIGITALI		holding brasiliana che riunisce al suo	I) SERVIZI DI INFORMAZIONE SERVIZI DIGITALI		
69 SETTORE DELLE CALZATURE	SETTORE TRADIZIONALE		G) SETTORE DEL COMMERCIO	COMMERCIO DI CALZATURE	
70 METALLURGIA	SETTORE SCALE-INTENSIVE	metalli	C) SETTORE MANIFATTURIER	METALLURGIA	SETTORE SCALE INTENSIVE
71 Waste management, risanamento ambientale e smaltimento di rifiuti		il principale operatore del waste	E) SETTORE DELLA GESTIONE	Waste management, risanamento ambientale e smaltir	
72 F42) INGEGNERIA CIVILE		Costruzione di opere civili e	F) SETTORE DELLE COSTRUZIC	F42) INGEGNERIA CIVILE	
		formazione di apparecchiature mediche,			
		assistenza sanitaria	SETTORE DELL'ASSISTENZA SANITARIA		
73 SETTORE DELL'ABBIGLIAMENTO (LUXURY GO	SETTORE TRADIZIONALE	Importazione di marchi di lusso e	G) SETTORE DEL COMMERCIO	COMMERCIO DI ABBIGLIAMENTO (LUXURY GOODS)	

76	C30) FABBRICAZIONE DI ALTRI MEZZI DI TRASPORTO	SETTORE SPECIALIZED SUPPLIERS	Consulenza professionale nel settore nautico	M) ATTIVITÀ PROFESSIONALI, CONSULENZA TECNICA		
77			Produzione di navi	C) SETTORE MANIFATTURIER(C30) FABBRICAZIONE DI ALTRI MEZZI DI TRASPORTO	SETTORE SCALE INTENSIVE	
78			Distribuzione di energia e materie prime	SETTORE PETROLIFERO, DELL'ENERGIA E DEL GAS		
			Distribuzione di energia e materie prime	SETTORE PETROLIFERO, DELL'ENERGIA E DEL GAS		
			Sviluppo di risorse petrolifere e forniture	SETTORE PETROLIFERO, DELL'ENERGIA E DEL GAS		
				SETTORE PETROLIFERO, DELL'ENERGIA E DEL GAS		
79	C27) FABBRICAZIONE DI APPARECCHIATURE	SETTORE SPECIALIZED SUPPLIERS	multinazionale	SETTORE PETROLIFERO,		
80	SETTORE AUTOMOBILISTICO	SETTORE SCALE INTENSIVE	Produzione di sistemi e componenti per	C) SETTORE MANIFATTURIER(C30) FABBRICAZIONE DI ALTRI MEZZI DI TRASPORTO	SETTORE AUTOMOBILISTICO	SETTORE SCALE INTENSIVE
81	SETTORE DELL'ABBIGLIAMENTO (LUXURY GOODS)	SETTORE TRADIZIONALE	Distribuzione di prodotti eyewear di	G) SETTORE DEL COMMERCIO	COMMERCIO DI	
82	C22) FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN GOMMA	SETTORE SCALE INTENSIVE	Una delle maggiori società petrolchimiche	SETTORE CHIMICO-FARMACEUTICO		SETTORE A FORTE INTENSITÀ
83	F42) INGEGNERIA CIVILE			F) SETTORE DELLE COSTRUZIONI	F42) INGEGNERIA CIVILE	
84	F42.22) COSTRUZIONI DI OPERE DI PUBBLICA UTILITÀ (PER L'ENERGIA ELETTRICA)		progettazione e costruzione di impianti	F) SETTORE DELLE COSTRUZIONI	SETTORE PETROLIFERO, DELL'ENERGIA E DEL GAS	
			Menorah è uno dei gruppi leader in Israele	COSTRUZIONI	SETTORE PETROLIFERO, DELL'ENERGIA E DEL GAS	
85	SETTORE ALIMENTARE		maggiori investitori immobiliari in	G) SETTORE DEL COMMERCIO	(al dettaglio) + SETTORE IMMOBILIARE	
86	N82.3) ORGANIZZAZIONE DI CONVEGNI E FIERE		società fondata nel 2009, si occupa di	N) SERVIZI DI SUPPORTO	N82.3) ORGANIZZAZIONE DI CONVEGNI E FIERE	
87	C22) FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN GOMMA	SETTORE SCALE INTENSIVE	Russian Technologies State Corporation	assiste lo sviluppo, la produzione e l'attività di esportazione di aziende e organizzazioni		
88	F42) INGEGNERIA CIVILE					
89	C28) FABBRICAZIONE DI MACCHINARI E APPARECCHIATURE	SETTORE SPECIALIZED SUPPLIERS	Transfer Multisort Elektronik è stata fondata	G) SETTORE DEL COMMERCIO	COMMERCIO DI MACCHINARI ED APPARECCHIATURE	NCA
90	METALLURGIA	SETTORE SCALE INTENSIVE	Gruppo tedesco operante nei settori	C) SETTORE MANIFATTURIER(C30) FABBRICAZIONE DI ALTRI MEZZI DI TRASPORTO	FABBRICAZIONE DI COMPONENTI	SETTORE SCALE INTENSIVE
91	SETTORE AUTOMOBILISTICO	SETTORE SCALE INTENSIVE	azienda sudafricana leader nel settore	C) SETTORE MANIFATTURIER(C30) FABBRICAZIONE DI ALTRI MEZZI DI TRASPORTO	SETTORE AUTOMOBILISTICO	SETTORE SCALE INTENSIVE
92	SETTORE DELL'ABBIGLIAMENTO (LUXURY GOODS)	SETTORE TRADIZIONALE	la nostra attenzione si concentra sull'azienda	G) SETTORE DEL COMMERCIO	SETTORE DELL'ABBIGLIAMENTO	
93	C30) FABBRICAZIONE DI ALTRI MEZZI DI TRASPORTO	SETTORE A FORTE INTENSITÀ DI RICERCA E SVILUPPO	Produce motori aeronautici, trasmissioni e componenti	C) SETTORE MANIFATTURIER(C30) FABBRICAZIONE DI ALTRI MEZZI DI TRASPORTO	C30) FABBRICAZIONE DI ALTRI MEZZI DI TRASPORTO	
			è impegnata principalmente nello sviluppo	C) SETTORE MANIFATTURIER(C30) FABBRICAZIONE DI ALTRI MEZZI DI TRASPORTO	C30) FABBRICAZIONE DI ALTRI MEZZI DI TRASPORTO	
94	SETTORE DELLE CALZATURE	SETTORE TRADIZIONALE	Distributore di calzature per escursioni	G) SETTORE DEL COMMERCIO	COMMERCIO DI CALZATURE	
95	C20) FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI	SETTORE SCALE INTENSIVE	un'azienda di lunga data nel settore dei prodotti chimici	C) SETTORE MANIFATTURIER(C20) FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI	C20) FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI	SETTORE A FORTE INTENSITÀ
95	C20) FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI	SETTORE SCALE INTENSIVE	un'azienda di lunga data nel settore dei prodotti chimici	C) SETTORE MANIFATTURIER(C20) FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI	C20) FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI	SETTORE A FORTE INTENSITÀ
96	GESTIONE DI INVESTIMENTI PRIVATE EQUITY		asset manager globale e uno dei maggiori	K) ATTIVITÀ FINANZIARIE E ASSICURATIVE	GESTIONE DI INVESTIMENTI PRIVATE EQUITY	
97	TELECOMUNICAZIONI			G) SETTORE DEL COMMERCIO		
98	C20) FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI	SETTORE SCALE INTENSIVE	Holland Colours sviluppa, produce e commercializza	C) SETTORE MANIFATTURIER(C20) FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI	C20) FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI	SETTORE A FORTE INTENSITÀ
99	AUTOMAZIONE, INTELLIGENZA ARTIFICIALE, MACHINE LEARNING		all'interno che all'esterno del gruppo			
##	SERVIZI DI LOGISTICA PER L'INDUSTRIA SANITARIA		in diverse	H) SETTORE DEL TRASPORTO	SERVIZI DI LOGISTICA	

Figura 34. Presentazione del campione. Fonte: nostra elaborazione

SE SETTORE DELLA JV	CLASSIFICAZIONE DI PAVITT PER JV	SPECIFICAZIONE ISTAT ATECO PER JV	OBIETTIVO FINALE DELLA JV	LE JV AL 2020
1 C) SETTORE MANIFATTURIER	SETTORE SPECIALIZED SUPPLIERS	FABBRICAZIONE DI MACCHINARI E APPARECCHIATURE NCA	Espansione internazionale	ancora esistente
2 H) SETTORE DEL TRASPORTO		H49) TRASPORTO TERRESTRE	Espansione internazionale	ancora esistente
3 D) SETTORE DELL'ENERGIA, GAS, VAPORE E ARIA CONDIZIONATA		SETTORE PETROLIFERO, DELL'ENERGIA E DEL GAS	Espansione internazionale	
4 H) SETTORE DEL TRASPORTO		H50) TRASPORTO MARITTIMO E PER VIE DI ACQUA	Migliorare il posizionamento	ancora esistente al 2020
5 H) SETTORE DEL TRASPORTO		H49) TRASPORTO TERRESTRE	Espansione internazionale	ancora esistente
6 K) SETTORE FINANZIARIO E ASSICURATIVO			Migliorare il posizionamento competitivo sul mercato	
7 B) INDUSTRIA ESTRATTIVA		B09) ATTIVITÀ DI SUPPORTO ALL'ESTRAZIONE DI PETROLIO E GAS	Espansione internazionale	ancora esistente al 2020
8 J) SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE			Espansione internazionale	ancora esistente al 2020
9 B) INDUSTRIA ESTRATTIVA		B09) ATTIVITÀ DI SUPPORTO ALL'ESTRAZIONE DI PETROLIO E GAS	Migliorare il posizionamento competitivo	
10 C) SETTORE MANIFATTURIER	SETTORE SCALE INTENSIVE	C20) FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI (C20.16 FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI)	Migliorare il posizionamento	ancora esistente al 2020
11 C) SETTORE MANIFATTURIER	SETTORE SCALE INTENSIVE	C20) FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI	Espansione internazionale	NON più esistente. Si è sciolta nel 2020, il partner ITALIANO ha
12 SETTORE DEL COMMERCIO (al dettaglio)		COMMERCIO DI CALZATURE	Espansione internazionale	NON più esistente dopo 4 anni dalla costituzione
13 C) SETTORE MANIFATTURIER	SETTORE A FORTE INTENSITÀ DI RICERCA E SVILUPPO	C20) FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI	Espansione internazionale	ancora esistente al 2020
14 B) INDUSTRIA ESTRATTIVA		B09) ATTIVITÀ DI SUPPORTO ALL'ESTRAZIONE DI PETROLIO E GAS	Espansione internazionale	
15 C) SETTORE MANIFATTURIER	SETTORE SCALE INTENSIVE	SETTORE AUTOMOBILISTICO	Migliorare il posizionamento	ancora esistente
16 F) SETTORE DELLE COSTRUZIONI		F41) COSTRUZIONE DI EDIFICI	Espansione internazionale	NON più esiste. Il partner it ha acquisito il pieno controllo del
17 C) SETTORE MANIFATTURIER	SETTORE SCALE INTENSIVE	C22) FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN GOMMA E MATERIE PLASTICHE	Espansione internazionale	ancora esistente
18 C) SETTORE MANIFATTURIER	SETTORE TRADIZIONALE	FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN CERAMICA	Espansione internazionale	ancora esistente al 2020
19 D) SETTORE DELL'ENERGIA, GAS, VAPORE E ARIA CONDIZIONATA		PRODUZIONE DI ENERGIA DA FONTI RINNOVABILI	Migliorare il posizionamento	NON più esistente dopo 4 anni dalla costituzione. Ma si spec
20 C) SETTORE MANIFATTURIER	SETTORE SPECIALIZED SUPPLIERS	FABBRICAZIONE ALTRI MEZZI DI TRASPORTO	Migliorare il posizionamento	ancora esistente al 2020
21 C) SETTORE MANIFATTURIER	SETTORE SCALE INTENSIVE	METALLURGIA	Espansione internazionale	

22 C) SETTORE MANIFATTURIERO	SETTORE TRADIZIONALE	FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN CERAMICA	Espansione internazionale
23 C) SETTORE MANIFATTURIERO	SETTORE SCALE INTENSIVE	C30) FABBRICAZIONE ALTRI MEZZI DI TRASPORTO	Migliorare il posizionamento competitivo
24 G) SETTORE DEL COMMERCIO (al dettaglio)		SETTORE DELL'ABBIGLIAMENTO (LUXURY GOODS)	Espansione internazionale
25 C) SETTORE MANIFATTURIERO	SETTORE SPECIALIZED SUPPLIERS	C30) FABBRICAZIONE ALTRI MEZZI DI TRASPORTO	Migliorare il posizionamento NON più esistente al 2019, dopo 6 anni. Dissolta. Causa crisi Covid-19
26 C) SETTORE MANIFATTURIERO	SETTORE SPECIALIZED SUPPLIERS	SETTORE SPECIALIZED SUPPLIERS	Espansione internazionale
27 C) SETTORE MANIFATTURIERO	SETTORE TRADIZIONALE	SETTORE TESSILE	Migliorare il posizionamento ancora esistente al 2020
28 C) SETTORE MANIFATTURIERO	SETTORE A FORTE INTENSITÀ DI RICERCA E SVILUPPO	FABBRICAZIONE ALTRI MEZZI DI TRASPORTO (AERONAUTICA)	Espansione internazionale
29 C) SETTORE MANIFATTURIERO	SETTORE A FORTE INTENSITÀ DI RICERCA E SVILUPPO	C30) FABBRICAZIONE ALTRI MEZZI DI TRASPORTO (AERONAUTICA)	Espansione internazionale ancora esistente al 2020
30 D) SETTORE DELL'ENERGIA, GAS, VAPORE E ARIA CONDIZIONATA			Migliorare il posizionamento competitivo
31 H) SETTORE DEL TRASPORTO		TRASPORTO AEREO	Condivisione di costi NON più esistente dopo 10 anni. Per motivi legati al Covid-19
32 C) SETTORE MANIFATTURIERO SETTORE SCALE INTENSIVE		SETTORE AUTOMOBILISTICO	Espansione internazionale ancora esistente al 2020
33 B) INDUSTRIA ESTRATTIVA		B09) ATTIVITÀ DI SUPPORTO ALL'ESTRAZIONE DI PETROLIO E GAS	Miglioramento posizionamento ancora esistente al 2020
34 G) SETTORE DEL COMMERCIO (al dettaglio)		SETTORE DELL'ABBIGLIAMENTO (LUXURY GOODS)	Migliorare il posizionamento ancora esistente al 2020
35 G) SETTORE DEL COMMERCIO (al dettaglio)		COMMERCIO DI ELETTRODOMESTICI (MACCHINARI E APPARECCHIATURE NCA)	Migliorare il posizionamento ancora esistente al 2020
36 C) SETTORE MANIFATTURIERO	SETTORE TRADIZIONALE	C10) SETTORE ALIMENTARE	Espansione internazionale NON più esistente dopo 3 anni
37 G) SETTORE DEL COMMERCIO (all'ingrosso)		COMMERCIO DI MACCHINARI ED APPARECCHIATURE NCA (MACCHINARI E APPARECCHIATURE NCA)	Espansione internazionale PARTNER IT ha acquisito pieno controllo proprietario. Al 2020
38 D) SETTORE DELL'ENERGIA, GAS, VAPORE E ARIA CONDIZIONATA		SERVIZI DI ENERGY MANAGEMENT	Espansione internazionale NON più esistente dopo 3 anni (ma il partner it ha continuato a operare)
39 C) SETTORE MANIFATTURIERO	SETTORE A FORTE INTENSITÀ DI RICERCA E SVILUPPO	SETTORE CHIMICO-FARMACEUTICO	Espansione internazionale
40 G) SETTORE DEL COMMERCIO (al dettaglio)		SETTORE DELL'ABBIGLIAMENTO (LUXURY GOODS)	Migliorare il posizionamento ancora esistente al 2020
41 N) SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE		N82.3) ORGANIZZAZIONE DI CONVEGNI E FIERE	Espansione internazionale FORSE ancora esistente. Su orbis dice che il partner it ha il 50%
42 SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE			Espansione internazionale Ancora esistente al 2020
43 G) SETTORE DEL COMMERCIO (all'ingrosso)		COMMERCIO DI PRODOTTI FARMACEUTICI	Espansione internazionale NON più esistente. Partner it, al 2021, detiene il 100%
44 D) SETTORE DELL'ENERGIA, GAS, VAPORE E ARIA CONDIZIONATA		FORNITURA DI SOLUZIONI ENERGETICHE E REALIZZAZIONE DI IMPIANTI	Migliorare il posizionamento competitivo
45 C) SETTORE MANIFATTURIERO SETTORE SCALE INTENSIVE		METALLURGIA	Espansione internazionale ancora esistente
46 G) SETTORE DEL COMMERCIO (al dettaglio)		COMMERCIO DI COMPLEMENTI D'ARREDO	Espansione internazionale ancora esistente al 2020
47 G) SETTORE DEL COMMERCIO (al dettaglio)		COMMERCIO DI BEVANDE	Migliorare il posizionamento ancora esistente al 2020
48 N) SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE		N82.3) ORGANIZZAZIONE DI FIERE	Espansione internazionale ancora esistente al 2020
49 M) ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE		RICERCA E SVILUPPO	Migliorare il posizionamento ancora esistente al 2020
50 G) SETTORE DEL COMMERCIO (al dettaglio)		COMMERCIO DI APPARECCHIATURE NCA (MACCHINARI E APPARECCHIATURE NCA)	Espansione internazionale NON più esistente al 2019. il partner ha acquisito il pieno controllo
51 K) SETTORE FINANZIARIO E ASSICURATIVO			Migliorare il posizionamento ancora esistente al 2020
52 C) SETTORE MANIFATTURIERO	SETTORE TRADIZIONALE	C10) SETTORE ALIMENTARE	Espansione internazionale
53 C) SETTORE MANIFATTURIERO	SETTORE SCALE INTENSIVE	SETTORE AUTOMOBILISTICO	Migliorare il posizionamento ancora esistente al 2020
54 C) SETTORE MANIFATTURIERO	SETTORE SPECIALIZED SUPPLIERS	C28) FABBRICAZIONE DI MACCHINARI E APPARECCHIATURE NCA	Migliorare il posizionamento NON più esistente dopo 2 anni. Il partner estero detiene tutte le quote
55 I) SETTORE DEI SERVIZI DI RISTORAZIONE			Espansione internazionale ancora esistente
56 D) SETTORE DELL'ENERGIA, GAS, VAPORE E ARIA CONDIZIONATA			Migliorare il posizionamento ANCORA ESISTENTE AL 2020
57 M) ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE		M71) ATTIVITÀ DI INGEGNERIA	Espansione internazionale ancora esistente al 2020
58 C) SETTORE MANIFATTURIERO	SETTORE SPECIALIZED SUPPLIERS	C28) FABBRICAZIONE DI MACCHINARI E APPARECCHIATURE NCA (APPARECCHIATURE NCA)	Espansione internazionale ancora esistente
59 G) SETTORE DEL COMMERCIO (al dettaglio)		COMMERCIO DI COMPLEMENTI D'ARREDO	Migliorare il posizionamento competitivo
60 G) SETTORE DEL COMMERCIO (al dettaglio)		SETTORE DELL'ABBIGLIAMENTO (LUXURY GOODS)	Espansione internazionale
61 F) SETTORE DELLE COSTRUZIONI		F41) COSTRUZIONE DI EDIFICI RESIDENZIALI E NON + INSTALLAZIONE DI IMPIANTI	Migliorare il posizionamento competitivo
62 F) SETTORE DELLE COSTRUZIONI		F42) INGEGNERIA CIVILE	Condivisione di costi
63 G) SETTORE DEL COMMERCIO (al dettaglio)		COMMERCIO DI CALZATURE	Espansione internazionale
64 C) SETTORE MANIFATTURIERO	SETTORE SPECIALIZED SUPPLIERS	C28) FABBRICAZIONE DI MACCHINARI E APPARECCHIATURE NCA (APPARECCHIATURE NCA)	Migliorare il posizionamento ancora esistente al 2020
65 M) ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE		SETTORE PETROLIFERO, DELL'ENERGIA E DEL GAS	Migliorare il posizionamento ancora esistente al 2020
66 F) SETTORE DELLE COSTRUZIONI		F42) INGEGNERIA CIVILE	Migliorare il posizionamento ancora esistente al 2020
67 C) SETTORE MANIFATTURIERO	SETTORE TRADIZIONALE	FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN CERAMICA	Espansione internazionale ancora esistente al 2020
68 I) SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE		SERVIZI DIGITALI	Migliorare il posizionamento NON più esistente. Dopo 4 anni il partner brasiliano ha acquisito il controllo
69 G) SETTORE DEL COMMERCIO (al dettaglio)		COMMERCIO DI CALZATURE	Migliorare il posizionamento ancora esistente al 2020
70 C) SETTORE MANIFATTURIERO	SETTORE SCALE INTENSIVE	METALLURGIA	Espansione internazionale
71 E) SETTORE DELLA GESTIONE DEI RIFIUTI E RISANAMENTO		Waste management, risanamento ambientale e smaltimento	Espansione internazionale ancora esistente al 2020
72 F) SETTORE DELLE COSTRUZIONI		F42) INGEGNERIA CIVILE	Espansione internazionale
73 G) SETTORE DEL COMMERCIO (al dettaglio)		SETTORE DELL'ABBIGLIAMENTO (LUXURY GOODS)	Espansione internazionale ancora esistente al 2020
74 D) SETTORE DELL'ENERGIA, GAS, VAPORE E ARIA CONDIZIONATA		COMMERCIO DI ENERGIA	Migliorare il posizionamento NON più esistente. Dopo 7 anni è divenuta interamente controllata da un partner estero
75 G) SETTORE DEL COMMERCIO (all'ingrosso)		COMMERCIO DI PRODOTTI FARMACEUTICI	Avere accesso a tecnologie ancora esistente
76 C) SETTORE MANIFATTURIERO	SETTORE SPECIALIZED SUPPLIERS	C30) FABBRICAZIONE DI ALTRI MEZZI DI TRASPORTO	Migliorare il posizionamento ancora esistente al 2020
77 B) INDUSTRIA ESTRATTIVA			Migliorare il posizionamento competitivo
78 B) INDUSTRIA ESTRATTIVA			Migliorare il posizionamento competitivo
79 G) SETTORE DEL COMMERCIO		COMMERCIO DI APPARECCHIATURE ELETTRICHE (MACCHINARI E APPARECCHIATURE NCA)	Migliorare il posizionamento
80 C) SETTORE MANIFATTURIERO	SETTORE SCALE INTENSIVE	SETTORE AUTOMOBILISTICO	Espansione internazionale ancora esistente
81 G) SETTORE DEL COMMERCIO (al dettaglio)		SETTORE DELL'ABBIGLIAMENTO (LUXURY GOODS)	Espansione internazionale
82 C) SETTORE MANIFATTURIERO	SETTORE SCALE INTENSIVE	C22) FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN GOMMA E MATERIE PLASTICHE	Migliorare il posizionamento Ancora esistente al 2020
83 F) SETTORE DELLE COSTRUZIONI		F42) INGEGNERIA CIVILE	Riduzione dei costi +
84 F) SETTORE DELLE COSTRUZIONI		COSTRUZIONI DI OPERE DI PUBBLICA UTILITÀ (PER L'ENERGIA ELETTRICA)	Espansione internazionale non più esistente. Società dissolta.
85 G) SETTORE DEL COMMERCIO (al dettaglio)		SETTORE ALIMENTARE	Espansione internazionale ancora esistente al 2020
86 N) SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE		N82.3) ORGANIZZAZIONE DI CONVEGNI E FIERE	Migliorare il posizionamento ancora esistente
87 C) SETTORE MANIFATTURIERO	SETTORE SCALE INTENSIVE	C22) FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN GOMMA E MATERIE PLASTICHE	Migliorare il posizionamento competitivo
88 F) SETTORE DELLE COSTRUZIONI		F42) INGEGNERIA CIVILE	posizionamento
89 G) SETTORE DEL COMMERCIO (all'ingrosso)		COMMERCIO DI MACCHINARI ED APPARECCHIATURE NCA (MACCHINARI E APPARECCHIATURE NCA)	Migliorare il posizionamento competitivo
90 C) SETTORE MANIFATTURIERO	SETTORE SCALE INTENSIVE	METALLURGIA	Espansione internazionale ancora esistente al 2020
91 C) SETTORE MANIFATTURIERO	SETTORE SCALE INTENSIVE	SETTORE AUTOMOBILISTICO	Migliorare il posizionamento competitivo
92 G) SETTORE DEL COMMERCIO (al dettaglio)		SETTORE DELL'ABBIGLIAMENTO (LUXURY GOODS)	Migliorare il posizionamento ancora esistente al 2020
93 C) SETTORE MANIFATTURIERO	SETTORE A FORTE INTENSITÀ DI RICERCA E SVILUPPO	C30) FABBRICAZIONE DI ALTRI MEZZI DI TRASPORTO (AERONAUTICA)	Espansione internazionale
94 G) SETTORE DEL COMMERCIO (al dettaglio)		COMMERCIO DI CALZATURE	Migliorare il posizionamento ancora esistente al 2020

94 G) SETTORE DEL COMMERCIO (al dettaglio)		COMMERCIO DI CALZATURE	Migliorare il posizionament ancora esistente al 2020
95 C) SETTORE MANIFATTURIERO	SETTORE SCALE INTENSIVE	C20) FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI (C20.16 FABBRICAZIONI DI PRODOTTI CHIMICI)	Espansione internazionale ancora esistente al 2020
96 K) ATTIVITÀ FINANZIARIE E ASSICURATIVE		GESTIONE DI INVESTIMENTI PRIVATE EQUITY	Espansione internazionale NON più esistente. Dopo 2 anni è diventata interamente contr
97 J) SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE		TELECOMUNICAZIONI	Espansione internazionale ancora esistente al 2020
98 C) SETTORE MANIFATTURIERO	SETTORE SCALE INTENSIVE	C20) FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI (C20.16 FABBRICAZIONE DI MATERIE PLASTICHE IN F	esistente al 2020
99 SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE		AUTOMAZIONE, INTERNET OF THINGS	Espansione internazionale ancora esistente al 2020
## H) SETTORE DEL TRASPORTO		SERVIZI DI LOGISTICA PER L'INDUSTRIA SANITARIA	Migliorare il posizionament ancora esistente al 2020

Figura 35. Presentazione del campione. Fonte: nostra elaborazione

DE CONFERIMENTO PARTNER ESTERO	TIPOLOGIA DI CONOSCENZA DEL PARTNER ESTERO	CONFERIMENTO PARTNER IT	CONOSCENZA PARTNER IT
1 Conoscenza del mercato locale + in parte Conoscenze tecnologiche	E' ben radicata nel mercato locale	Conoscenza tecnologica	Conoscenza tecnica
2 Conoscenza tecnologica		Conoscenza tecnologica	
3 Conoscenza del mercato locale	Conoscenza e semplificazione dei vincoli burocratici	Conoscenza tecnologica	Conoscenza energetica
4 Conoscenza del mercato locale		Conoscenza tecnologica	
5 Superamento barriere governative + Riduzione di costi		Ripartizione di costi	
6 Conoscenza del mercato locale	Conoscenza dei clienti		
7 Conoscenza tecnologica	Conoscenza oil&gas	Conoscenza tecnologica	Conoscenza oil&gas
8 Conoscenza tecnologica	Conoscenza digitale e multimediale	Conoscenza tecnologica	Conoscenza digitale e multimediale
9 Conoscenze tecnologiche		Conoscenze tecnologiche	
10 Conoscenza del mercato locale	Network commerciale	Conoscenze tecnologiche, potere del brand	Conoscenza chimico-plastica
11 Conoscenza del mercato locale	Rete distributiva	Conoscenze tecnologiche	Conoscenza cosmetica e innovazione
12 Conoscenza del mercato locale	Rete distributiva	Potere del brand, valore del made in italy, valore del design e dell'artigianalità	Conoscenza design e dell'artigianalità
13 Conoscenza del mercato locale + Conoscenza tecnologica	Conoscenza dei clienti e loro esigenze	Conoscenza tecnologica e soluzioni innovative	Conoscenza chimica
14 Superamento vincoli legislativi + Conoscenza tecnologica		Conoscenze tecnologiche	Conoscenze ingegneristiche
15 Conoscenza del mercato locale	E' ben radicata nel mercato locale		Conoscenze tecnologiche
16 Conoscenze tecnologiche	Conoscenze tecnico-ingegneristiche		Conoscenze tecnologiche
17 Conoscenza del mercato locale + Conoscenza tecnologica		Conoscenza tecnologica	
18 Competenze tecniche + Conoscenza del mercato locale	Conoscenze tecnico-produttive + Rete commerciale	Conoscenze tecniche, produttive, valore del design e qualità made in italy	Conoscenza design e qualità made in italy
19 Competenze tecnologiche	Conoscenza energetica	Competenze tecnologiche	Conoscenza energetica
20 Conoscenza del mercato locale	Conoscenza delle esigenze dei clienti (sa personalizzare il prodotto in base	Conoscenza tecnologica	Conoscenza tecnica nella cantieristica
21 Superamento vincoli legislativi + Conoscenza del mercato locale		Conoscenza tecnologica	
22 Conoscenza del mercato locale	E' ben radicata nel mercato locale	Conoscenza tecnologica	Conoscenza tecnica e produttiva, valore
23 Conoscenza del mercato locale	Conoscenza delle esigenze dei clienti ; personalizzazione del prodotto; con	Conoscenza tecnologica	Conoscenza tecnico-produttiva e qualità
24 Conoscenza del mercato locale	Rete distributiva		Potere del brand, valore della qualità
25 Conoscenza tecnologica + Conoscenza del mercato locale	Conoscenza tecnico-produttiva + Rete commerciale	Conoscenza tecnologica	Conoscenza tecnica + Valore del design
26 Conoscenza del mercato locale	Conoscenza produttiva sulla base delle esigenze locali	Conoscenza tecnologica	
27 Conoscenza tecnologica	Conoscenza produttiva-manifatturiera	Conoscenza tecnologica	Conoscenza produttiva-manifatturiera
28 Risorse finanziarie		Conoscenze tecnologiche	Conoscenza produttiva, qualità della p
29 Risorse finanziarie	Conoscenza produttiva sulla base delle esigenze locali + Conoscenza distri	Conoscenza tecnologica	Conoscenza tecnica, progettuale
30 Conoscenza tecnologica	Conoscenza nel settore del gas	Conoscenza tecnologica	Conoscenza nel settore del gas
31 Riduzione dei costi (in ottica comunque strategica)		Riduzione dei costi	
32 Superamento delle barriere governative + Conoscenza del mercato locale			Conferisce il brand, valore del brand
33 Superamento delle barriere governative + Conoscenza tecnologica		Conoscenza tecnologica	Conoscenza tecnica, ingegneristica e p
34 Conoscenza del mercato locale		Conoscenza tecnologica	Conoscenza digitale (conferimento di
35 Conoscenza del mercato locale	Rete distributiva e capacità di marketing locale	Conoscenza tecnologica	Conoscenza produttiva
36 Conoscenza del mercato locale	Conoscenza delle esigenze dei consumatori locali e dei gusti dei consumatori locali (personalizzazione del prodotto sulla base delle esigenze locali)		Conoscenza tecnologia (conferimento di
37 Conoscenza del mercato locale	Rete distributiva e capacità di relazione con i clienti locali		Conoscenza tecnologica
38 Conoscenza tecnologica	Conoscenza energetica		Conoscenza tecnologica
39 Conoscenza tecnologica	Conoscenza farmaceutica	Conoscenza tecnologica	Conoscenza farmaceutica
40 Conoscenza del mercato locale	Rete distributiva ampiamente radicata e di successo nel mercato locale (quindi prada avvalendosi di questa rete dist		Potere del brand forte sul mercato dei
41 Conoscenza del mercato locale	E' ben radicata nel mercato locale		
42 Conoscenza tecnologica	Conoscenza digitale	Conoscenza tecnologica	Conoscenza digitale
43 Conoscenza del mercato locale	Rete distributiva	Conoscenza tecnologica	Conoscenza farmaceutica
44 Conoscenza del mercato locale	Rete distributiva, reputazione, forte attenzione e conoscenza del cliente loc	Conoscenza tecnologica	Conoscenza tecnologica, ingegneristica
45 Conoscenza del mercato locale	Conoscenza della burocrazia	Conoscenza tecnologica	Conoscenza nel settore della metallur
46 Conoscenza del mercato locale	Rete distributiva		Potere del brand, qualità del made in
47 Conoscenza del mercato locale	Rete distributiva		Potere del brand forte sul mercato dei

48	Conoscenza del mercato locale		Conoscenza tecnica	Conoscenza manifatturiera nei settori
49	Conoscenza tecnologica	Conoscenza tecnologica nel settore automotive	Conoscenza tecnologica	Conoscenza tecnologica nel settore au
50	Conoscenza del mercato locale	Rete distributiva	Potere del brand	
51	Conoscenza del mercato locale	Rete distributiva e attenzione conoscenza del cliente locale	Conoscenza tecnologica	Conoscenza assicurativa
52	Conoscenza tecnologica	Conoscenza tecnica	Conoscenza tecnica	Conoscenza di produzione di alimenti
53	Conoscenza tecnologica + Conoscenza del mercato locale	Conoscenza dei sistemi di iniezione (automotive) + Rete commerciale	Conoscenza tecnologica	Conoscenza dei sistemi di iniezione (a
54	Conoscenza del mercato locale	Conoscenza delle specifiche esigenze locali	Conoscenza tecnologica	Conoscenza meccaniche
55	Conoscenza del mercato locale	Conoscenza delle esigenze, caratteristiche, bisogni e gusti dei consumatori locali		Conoscenza gestionale
56	Conoscenza del mercato locale		Conoscenza tecnologica	Conoscenza nel settore del gas
57	Conoscenza tecnologica	Ricerca e sviluppo	Conoscenza tecnologica	Ricerca e sviluppo
58	Conoscenza tecnologica	Conoscenza meccanica	Conoscenza tecnologica	Conoscenza meccanica
59	Conoscenza del mercato locale	Conoscenza delle caratteristiche dei consumatori	Valore del design italiano	
60	Conoscenza del mercato locale	Rete distributiva e conoscenza dei clienti locali	Potere del brand	
61	Conoscenza tecnologica	Conoscenza tecnico-costruttiva nel campo dell'edilizia	Conoscenza tecnologica	Conoscenza progettuale e tecnologica
62	Riduzione dei costi (in ottica comunque strategica)		Riduzione dei costi	
63	Conoscenza del mercato locale	Rete distributiva	Valore del design italiano e della qualità italiana made in Italy nei settori tradizi	
64	Conoscenza tecnologica	Conoscenza energetica e del gas	Conoscenza tecnologica	Conoscenza energetica e del gas
65	Conoscenza tecnologica	Conoscenza energetica ed elettrica	Conoscenza tecnologica	Conoscenza energetica ed elettrica
66	Conoscenza tecnologica	Conoscenza ingegneristica e infrastrutturale	Conoscenza tecnologica	Conoscenza ingegneristica e infrastrut
67	Conoscenza del mercato locale	Rete distributiva e conoscenza delle esigenze dei clienti locali	Conoscenza tecnico-produttiva	Conoscenza manifatturiera in settori tra
68	Conoscenza tecnologica	Conoscenza digitale	Conoscenza tecnologica	Conoscenza digitale
69	Aumentare la presenza e il controllo a livello retail nel paese estero	Rete distributiva e conoscenza delle esigenze dei clienti locali	Potere del brand forte sul mercato dei consumatori	
70	Conoscenza del mercato locale	Rete distributiva	Conoscenze tecnologiche	Conoscenze nella metallurgia
71	Conoscenza tecnologica		Conoscenza tecnologica	
72	Conoscenza tecnologica	Conoscenza edile e medica	Conoscenza tecnologica	Conoscenza edile
73	Conoscenza del mercato locale	Rete distributiva, relazioni commerciali	Potere del brand, valore del made in Italy nei settori tradizionali italiani	
74	Conoscenza del mercato locale		Conoscenza tecnologica	Conoscenza energetica
75	Conoscenza del mercato locale	Rete distributiva	Conoscenza tecnologica	Conoscenza farmaceutica
76	Conoscenza tecnologica	Conoscenza produttiva nella cantieristica navale	Conoscenza tecnologica	Conoscenza produttiva nella cantierist
77	Superamento barriere governative + Conoscenza tecnologica		Conoscenza tecnologica	Conoscenza nel settore petrolifero, de
78	Superamento barriere governative + Conoscenza tecnologica		Conoscenza tecnologica	Conoscenza nel settore petrolifero, de
79	Conoscenza del mercato locale	Rete distributiva e relazioni commerciali	Potere del brand	
80	Conoscenza tecnologica	Conoscenza tecnologica nel settore automotive	Conoscenza tecnologica	Conoscenza tecnologica nel settore au
81	Conoscenza del mercato locale	Rete distributiva	Potere del brand, forte sul mercato dei consumatori, valore della qualità made in	
82	Conoscenza tecnologica	Conoscenza delle materie plastiche e chimiche	Conoscenza tecnologica	Conoscenza delle materie plastiche e
83	Superamento barriere governative + Riduzione dei costi		Riduzione dei costi	
84	Conoscenza tecnologica	Conoscenza tecnologica e progettuale (nel settore energetico)	Conoscenza tecnologica	Conoscenza energetica
85	Conoscenza del mercato locale	Conoscenza delle esigenze dei clienti, contatti con i clienti e fornitori, cono	Concept italiano e grande qualità del made in Italy in settori tradizionali	
86	Conoscenza del mercato locale		Competenze italiane in settori tipici del made in Italy	
87	Conoscenza tecnologica	Conoscenza delle materie in gomma plastiche e chimiche	Conoscenza tecnologica	Conoscenza delle materie in gomma p
88	Conoscenza tecnologica	Conoscenza infrastrutturale	Conoscenza tecnologica	Conoscenza infrastrutturale
89	Conoscenza del mercato locale	Rete distributiva, conoscenza dei clienti e contatti con i clienti	Conoscenza tecnologica	Conoscenza meccanica
90	Conoscenza tecnologica	Conoscenza nella metallurgia	Conoscenza tecnologica	Conoscenza nella metallurgia
91	Conoscenza del mercato locale	Conoscenza delle esigenze dei clienti locali; quindi capacità di personalizz	Conoscenza tecnologica	Conoscenza meccanica
92	Conoscenza del mercato locale	Rete distributiva, capacità di marketing locale, pubbliche relazioni, conosci	Potere del brand, valore del made in Italy in settori tradizionali	
93	Conoscenza tecnologica	Conoscenza di trasmissioni (sistemi di iniezione) di potenza per motori per	Conoscenza tecnologica	Conoscenza di trasmissioni (sistemi di
94	Conoscenza del mercato locale	Rete distributiva, contatto con i clienti, capacità di marketing nel mercato locale		
94	Conoscenza del mercato locale	Rete distributiva, contatto con i clienti, capacità di marketing nel mercato locale		
95	Conoscenza tecnologica	Conoscenza chimica	Conoscenza tecnologica	Conoscenza chimica
96	Conoscenza tecnologica	Conoscenze finanziarie	Risorse finanziarie e conoscenze tecniche	Conoscenze finanziarie
97	Conoscenza del mercato locale	E' ben radicata sul mercato locale ; conferisce una grande reputazione che l	Conoscenza tecnologica	Conoscenza tecnica e ingegneristica
98	Conoscenza tecnologica + Conoscenza del mercato locale	Conoscenza chimica + Forte radicamento sul mercato locale, quindi conferi	Conoscenza tecnologica	Conoscenza chimica (di processo e
99	Conoscenza del mercato locale	E' ben radicata sul mercato locale; quindi facilita l'accesso a nuove oppor	Conoscenza tecnologica	Conoscenza digitale
##	Conoscenza del mercato locale	E' ben radicata sul mercato locale ed ha capillarità geografica	Conoscenza tecnologica	Conoscenza tecnica e logistica e dig

Figura 36. Presentazione del campione. Fonte: nostra elaborazione

Bibliografia

Aiken Michael, Jerald Hage, *Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure*, American Sociological Review, 1968, Vol.33, pp. 912-930

Aimin, Yan, Zeng Ming, *International Joint Ventures Instability: A Critique of Previous Research, A Reconceptualization, and Directions For Future Research*, Journal of International Business Studies, 1999, pp. 397-414

Barbaresco, Gabriele, *Medie imprese italiane. Squadra che vince non si cambia oppure si?* Area Studi Mediobanca, 2019, Roma, pp.1-19

Beamish, Paul W. and J.C.Banks, *Equity joint ventures and theory of the multinational enterprise*, Journal of International Business Studies, 18(2), 1987, pp. 1-16

Beamish, Paul W., *Joint venture performance in developing countries*. Unpublished doctoral dissertation, 1984, The University of Western Ontario

Beamish, Paul W., *Multinational joint ventures in developing countries*, Routledge, 1988, London

Beamish, Paul W., *The characteristics of joint ventures in developed and developing countries*, Columbia Journal of World Business, Fall 1985, pp. 13-19

Berg S., P. Friedman, *Causes and effects of joint venture activity: Knowledge acquisition vs parent horizontality*, Antitrust Bulletin, Spring, 1980, pp.143-168

Bertoli, Giuseppe, Serena Pittella, *Passaggio in India per le imprese italiane: l'esperienza di Ferrero*, Il Mulino – Rivisteweb, 2009, Bologna

Black, *Law Dictionary* (3d. ed. 1993)

Boateng, Agyenim, Keith W. Glaister, *Strategic Motives for International Joint Venture Formation in Ghana*, *Management International Review*, 2003, Vol.43, pp.107-128

Buckley P., M. Casson, *A Theory of Cooperation in International Business*, *Cooperative Strategies in International Business*, 1986, Lexington Press

Caroli, Matteo, *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill Education, III ed., 2016, Milano, pp.160-161

Chi, Tailan, School of Business Administration, University of Wisconsin, U.S.A., *Trading In Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, And Choice of Exchange Structure*, *Strategic Management Journal*, 1994, Vol. 15, pp. 271-290

Coase, Ronald H., *The Problem of Social Cost*, *Journal of Law and Economics*, 1960, pp.87-137

Contractor, Farok J., Lorange, P., *Why Should Firms Co-operate? The Strategic and Economic Basis for Co-operative Ventures*, in Contractor Farok J., Lorange, P., *Co-operative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988

Contractor, Farok J., Peter Lorange, Pervez N. Ghauri, *Cooperative Strategies and Alliances*, Pergamon, 2002, Chapter 18

Dyer, Jeffrey H., Harbir Singh, *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, *Academy of Management Review* 1998, 23, pp. 660–679

Ferrari, Mascia, Stefano Montanari, *Economicità e continuità delle joint venture in un contesto internazionale*, Franco Angeli, 2012, Milano, pp. 9-23

Fontana, Franco, Paolo Boccadelli, *Corporate Strategy. Una prospettiva organizzativa e finanziaria per la crescita*, 2015, Hoepli, Milano

Friedman, W., G. Kalmanoff, *Joint international Business Ventures*, Columbia University Press, 1961, New York, p.5

García-Canal, Esteban, *Contractual form in domestic and international strategic alliances*, Organization Studies, 1996, 17: pp. 773–794

García-Canal, Esteban, Valdés-Llaneza, Ana, Ariño, Africa, *Effectiveness of Dyadic and Multi-Party Joint Ventures*, Organization Studies, 2003, pp. 743-770

Guercini, Simone, Andrea Runfola, *Lo sviluppo nel retail come modalita' di internazionalizzazione delle pmi manifatturiere. Il caso della moda*, Piccola Impresa / Small Business, 2016

Gulati, Ranjay, *Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances*, Academy of Management Journal, 1995, 38: pp. 85–112

Hall, R.D., *The international Joint Venture*, Praeger, 1984, New York, p.19

Hamel, Gary, *Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances*, Strategic Management Journal, 1991, Vol.12, pp-83-103

Harrigan, K.R., *Joint Ventures and Competitive Strategy*, Strategic Management Journal, 1988, Vol.9, pp.141-158

Harrigan, K., *Strategies for Joint Ventures*, Lexington Books, Lexington, MA, 1985

Harrigan, Kathryn R., *Strategic alliances and partner asymmetries*, in F. Contractor & P. Lorange, editors, *Cooperative strategies in international business*, Lexington, MA: Lexington Books, 1988, pp. 205-26

Hennart, J.-F., *A transaction costs theory of equity joint ventures*, *Strategic Management Journal*, 1988, Vol.9, pp. 361-374

Hennart, J.-F., S. Reddy, *The choice between mergers/acquisitions and joint ventures: The case of Japanese investors in the United States*, *Strategic Management Journal*, 1997, 18 (1), pp. 1–12.

Inkpen, Andrew C., Paul W. Beamish, *Knowledge, Bargaining Power, And The Instability of International Joint Ventures*, *The Academy of Management Review*, 1997, Vol.22, pp.177-202

Istat, *La performance delle imprese manifatturiere sui mercati esteri*, 2012

Janger A.R., *Organization of international Joint venture*, The Conference Board, 1980, p.4

Jones, Gareth R., Charles W.L. Hill, *Transaction cost analysis of strategy-structure choice*, *Strategic Management Journal*, 1988, Vol.9, pp. 159-172

Killing, P., *Strategies for Joint Venture Success*, Praeger Publishers, 1983, New York

Kogut, Bruce, *Joint ventures: Theoretical and Empirical Perspectives*, *Strategic Management Journal*, 1988, Vol.9, pp. 319-332

Longfellow, Blodgett Linda, *Partner Contributions as Predictors of Equity Share in International Joint Ventures*, Journal of International Business Studies, 1991, vol.22, pp.63-78

Longfellow, Blodgett Linda, *Research notes and communications factors in the instability of international joint ventures: an event history analysis*, Strategic Management Journal, 1992, Vol.13, pp. 475-481

Madhok, Anoop, *Revisiting multinational firms tolerance for joint ventures: a trust-based approach*, Journal of International Business Studies, 1995, 1st quarter, pp. 117-137

Majocchi, Antonio, *La crescita internazionale delle imprese italiane attraverso alleanze strategiche e joint venture: i risultati di un'analisi empirica*, Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, 2010, n.1

Martello, Stefano, Sergio Zicari, *Fare Business in India*, Franco Angeli, 2013, Milano

Miller, Robert, Jack D. Glen, Frederick Z. Jaspersen, Yannis Karmokolias, *International Joint Ventures in Developing Countries. Happy Marriages? IFC*, Discussion Paper, 29, 1996, Washington D.C., pp.1-25

Nichols, Henry W., *Joint Ventures*, Virginia Law Review, May 1950, Vol.36, pp. 425-459

of Law, Economics and Organization, 1997, 13/2: pp. 387–409

Oxley, Joanne E., *Appropriability hazards and governance in strategic alliances: A transaction cost approach*, Journal of Law, Economics and Organization, 1997, 13/2: pp. 387–409

Park, Sung Ho, Michael V. Russo, *When competition eclipses cooperation: an event history analysis of joint venture failure*, 1996, *Management Science* 42, pp. 875-890

Pavitt, K., *Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory*, *Research Policy*, vol.13, pp. 343-373

Pellicelli, Giorgio, *Mercati emergenti. Le strategie per competere oltre confine*, Egea, 2011, Milano

Pfeffer, Jeffrey, Phillip Nowak, *Joint Ventures and Interorganizational Interdependence*, *Administrative Science Quarterly*, 1976, Vol.21, pp.398-418

Porter M.E., *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985, New York; trad. it: *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano

Rapporto ICE 2018-2019, *L'Italia nell'economia internazionale*

Ratti, Marco, *Manifattura tesoro d'Italia*, Il Sole 24 Ore, 5 Dicembre 2011

Rowley, *Modern Law of Partnership 1339*, 1916

Sciarelli, S., *L'impresa multinazionale*, Giannini, 1973, Napoli, p.94

Thompson, J.D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967, New York

Vaupel, James W., Joan P. Curhan, *The world's multinational enterprises*, Harvard University Press, 1973, Boston

Vianelli, Donata, Patrizia de Luca, Giovanna Pegan, *Modalità d'entrata e scelte distributive del made in Italy in Cina*, Franco Angeli, 2012, Milano

Vickers, J., *Pre-emptive Parenting, Joint Ventures and The Persistence of Oligopoly*, International Journal of Industrial Organization, 1985, n.3

Weber, Maria, *Cina: locomotiva dell'economia mondiale?*, Il Mulino - Rivisteweb, 2004, Bologna

Williamson, O., *Markets and Hierarchies*, Free Press, 1975, New York

Williamson, O., *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, 1985, New York

Williamson, O.E., *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, Administrative Science Quarterly, 1991, n. 36

Young, G.R., S. Jr. Bradford, *Joint venture: planning & action*, Financial Executives Research Foundation, 1977, p.2

Sitografia

<https://www.bvdinfo.com/it-it/le-nostre-soluzioni/dati/internazionali/orbis>

https://www.istat.it/it/files/2011/03/metenorme09_40classificazione_attivita_economiche_e_2007.pdf.

https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Rapporto%20ICE%202018-2019_completo%20per%20web_1.pdf.

<https://www.ice.it/it/statistiche/Ide.aspx#>

<https://www.istat.it/it/files//2012/10/Focus-impres-2012.pdf>.

<https://www.istat.it/it/files/2018/12/C14.pdf>

<https://www.treccani.it/enciclopedia/lega-araba/>

https://www.treccani.it/enciclopedia/russia_res-a0810c8a-00a2-11e2-b986-d5ce3506d72e_%28Atlante-Geopolitico%29/

<https://advance.lexis.com/document?crd=0357a0ef-f8c1-4bf2-8ff0-8f2309f3ea87&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A58CJ-9SX1-F143-44WS-00000-00&pdsourcingroupingtype=&pdcontentcomponentid=343901&pdmfid=1516831&pdisurlapi=true>

https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/factsheet-international-procurement-instrument_it.pdf

<http://www.tiledizioni.it/ita/testate/159/Tile-Italia.aspx>

http://www.tiledizioni.it/documenti/pdf_tile_edizioni/cwr/2015/113/094_099%20Intervista%20EMILCERAMICA.pdf

https://st.ilsole24ore.com/art/economia/2010-09-17/zegna-rilancio-india-080012_PRN.shtml

https://www.corriere.it/economia/aziende/20_maggio_22/alitalia-fuori-patto-transatlantico-delta-air-france-klm-f7c425e2-9bc7-11ea-b206-e08ec5340715.shtml

Riassunto

Introduzione

L'obiettivo del presente lavoro di tesi è quello di studiare, attraverso la raccolta di dati empirici, le caratteristiche e i motivi ed obiettivi finali delle joint ventures internazionali che le imprese italiane realizzano con partner esteri come modalità per operare nei mercati esteri target, al fine di approfondire una tematica, come quella delle joint ventures, per la quale sono stati realizzati pochi studi empirici e perlopiù limitati a *case studies* e a *database* di piccole dimensioni. Il lavoro si struttura in tre capitoli: il primo capitolo analizza la letteratura alla base delle joint ventures; il secondo capitolo studia molteplici caratteristiche delle joint ventures che le imprese italiane realizzano all'estero sulla base di un'analisi statistico-descrittiva che è stata condotta su un campione di 100 joint ventures; il terzo capitolo tratta, sempre sulla base di un'analisi empirica dei dati rilevati, i motivi che conducono le imprese italiane a realizzare joint ventures all'estero con partner locali e gli obiettivi finali che le imprese italiane perseguono mediante la creazione di joint ventures. Il lavoro di tesi si conclude, poi, con un raffronto dei risultati ottenuti dai dati con la letteratura per arrivare a confermare la maggior parte della letteratura a sostegno delle joint ventures.

Capitolo 1: Le joint ventures sono la forma di alleanza strategica più impegnativa da un punto di vista finanziario, strategico ed organizzativo. In particolare, la joint venture è un'alleanza strategica tra due o più imprese partner per lo svolgimento di un progetto di interesse comune, per il quale le parti si impegnano ad effettuare i dovuti conferimenti e ripartiscono, proporzionalmente, i risultati raggiunti. Venute meno le condizioni di interesse comune e/o raggiunto l'obiettivo, la joint venture si scioglie o viene trasformata attraverso l'acquisizione del pieno controllo proprietario da parte di uno dei partner. Tuttavia, la letteratura non ha presentato una definizione univoca di joint venture; ciò nonostante le joint venture hanno delle caratteristiche certe che permettono di delineare aspetti in comune tra le diverse definizioni: volontà associativa delle parti; ripartizione degli obblighi, delle responsabilità, delle spese, dei profitti e delle perdite generati dall'attività implementata congiuntamente; condivisione e integrazione tra le risorse; partecipazione attiva dei *co-venturers* e attribuzione agli stessi delle quote del capitale

della società comune se trattasi di joint venture societaria; mantenimento dell'autonomia giuridica ed operativa delle società partecipanti.

Venendo alle diverse tipologie di joint venture, è possibile distinguerle, da un punto di vista giuridico, in *equity joint venture* (joint venture societaria) e *non equity joint venture* (joint venture contrattuale). La joint venture societaria comporta la costituzione di una nuova società, distinta e indipendente dalle società partner, al cui capitale partecipano, in maniera proporzionale all'entità dei conferimenti apportati, le due o più società (*parent companies*) promotrici di tale alleanza strategica. I conferimenti erogati sono rappresentati non solo dal capitale finanziario, ma anche da risorse materiali e immateriali necessarie al conseguimento dell'obiettivo per il quale la joint venture è stata realizzata. Nel caso, invece, di *non equity joint venture*, l'alleanza strategica non porta alla creazione di una società *ex novo*, bensì ad un accordo contrattuale tra i soggetti partecipanti per conseguire obiettivi comuni, che definisce gli investimenti necessari e la ripartizione dei benefici realizzati tra le parti, in base a quanto da esse conferito. E' possibile individuare altre due categorie di joint venture in base al motivo per il quale i soggetti promotori decidono di stringere l'accordo. In tal caso si parla di joint venture operative e joint venture strumentali. Le prime sono costituite per lo svolgimento in maniera collaborativa di attività critiche che rientrano all'interno di un progetto durevole di sviluppo. Per questo motivo le joint venture operative assumono generalmente la forma di joint venture societarie. Quelle strumentali, invece, sostengono un accordo occasionale tra le parti volto a realizzare un particolare affare per il quale è necessaria l'azione congiunta di più soggetti. Queste ultime sono generalmente joint venture contrattuali. Analizzate dal punto di vista della società madre, le joint venture vengono distinte in orizzontali, verticali e conglomerali. Le prime operano nel medesimo settore in cui opera l'impresa madre; le verticali invece permettono all'impresa di espandersi a monte e/o a valle rispetto al proprio processo produttivo *core*; mentre le conglomerali invece consentono all'impresa di diversificare il proprio portafoglio di prodotto-mercato. Di seguito si espongono le teorie a sostegno della formazione delle joint ventures

La teoria dei costi di transazione sostiene che le joint ventures siano la modalità più efficiente per lo scambio di assets intangibili difficilmente misurabili: tipicamente la conoscenza. Secondo la teoria le joint ventures sono il frutto di un fallimento del mercato,

mercato che fallisce come modalità di coordinamento quando l'oggetto della transazione è lo scambio di conoscenze tacite e di conoscenze *firm-specific*. Tali assets intangibili e difficilmente misurabili, che includono oltre alla conoscenza anche il brand, la rete distributiva e le attività di ricerca e sviluppo, non possono essere scambiati sul mercato e trovano, nella joint venture, la modalità più efficiente per poter essere scambiati secondo la teoria dei costi di transazione. La teoria della complementarità delle risorse, invece, vede nelle joint ventures una modalità che consente alle imprese di ottenere le risorse loro necessarie, complementari alle proprie, ma che esse non detengono e che invece possono ottenere costituendo una joint venture con uno o più partner. In tal modo le imprese possono sviluppare sinergie e ottenere più facilmente il vantaggio competitivo. Secondo la teoria del comportamento strategico sostiene le joint ventures consentono alle imprese partner di migliorare il proprio posizionamento competitivo perché costituire una joint venture consente di fronteggiare l'incertezza, di erodere la posizione dei *competitors* e di disincentivare l'entrata di nuovi *player*. Le teorie organizzative, invece, si scindono in teoria dell'apprendimento organizzativo e teoria dell'interdipendenza organizzativa. Secondo la prima, le joint ventures sono la modalità più efficace per l'ottenimento di conoscenza tacita, quindi di conoscenza imperniata nell'organizzazione che la detiene: il modo più valido per ottenere la suddetta conoscenza, è costituire una joint venture con l'impresa che detiene la tale conoscenza, in quanto essendo difficilmente codificabile, un'impresa esterna non sarebbe in grado di decifrare l'intero contenuto di quella conoscenza se non alleandosi con l'impresa che la detiene. Secondo la teoria dell'interdipendenza organizzativa, invece, le joint ventures risultano una modalità che consente alle imprese partner di gestire al meglio le interdipendenze che le legano, interdipendenze che nascono in virtù della reciproca complementarità delle risorse. Infine la teoria dello scambio sociale, vede in tutte le alleanze strategiche e quindi anche nelle joint ventures, degli strumenti che consentono di ridurre le incertezze, sia ambientali, quindi riguardo a fattori macroeconomici ecc. che settoriali, quindi legate all'industria di appartenenza. Dall'unione delle teorie esposte, peraltro complementari, si individuano i motivi ed i vantaggi per i quali vengono costituite le joint ventures: la condivisione dei costi; il conseguimento di economie di scala; la riduzione dei rischi; il trasferimento di conoscenze e tecnologie complementari; la facilitazione all'espansione

internazionale per le joint ventures internazionali; il superamento di barriere governative poste dal Paese estero nel caso di joint ventures internazionali; la difesa da minacce concorrenziali.

Capitolo 2: L'obiettivo del secondo capitolo è stato lo studio, attraverso un'analisi empirica, delle caratteristiche delle joint ventures internazionali che le imprese italiane realizzano all'estero con partner locali. In particolare, è stato studiato mediante un'analisi statistico-descrittiva un campione di 100 joint ventures formate da imprese italiane all'estero, dal quale sono state tratte delle generalità a livello delle imprese italiane e loro joint ventures estere. La metodologia della ricerca si è basata su più fonti per la raccolta dati: il 20% del campione è stato individuato dalla banca dati *Orbis* di *Bureau Van Dijk*, mentre il rimanente 80% è stato individuato principalmente dalla banca dati de "Il Sole 24 Ore" attraverso la lettura di oltre 300 articoli di stampa. Spesso, inoltre, è stata necessaria la consultazione di ulteriori fonti di stampa specializzata quali *Il Corriere della Sera*, *La Stampa*, *Il Messaggero*, *MF Milano Finanza*, *la Repubblica*, *Il Giorno* ed altre fonti ufficiali di informazione quali *ANSA*, l'Agenzia Nazionale Stampa Associata e *Reuters*, agenzia di stampa britannica, e sono stati anche consultati bilanci aziendali, comunicati ufficiali e siti web delle società, al fine di ottenere tutte le informazioni necessarie per l'analisi descrittiva delle molteplici variabili oggetto di studio. Da tali fonti si è proceduto ad analizzare per ciascuna joint venture una molteplicità di variabili tra le quali: ragione sociale dell'impresa italiana, dell'impresa estera e della joint venture (se joint venture societaria); area geografica di provenienza dell'impresa italiana; area geografica estera di destinazione della joint venture; anno di riferimento (compreso tra il 2010 ed il 2019, arco temporale del nostro studio); numero di dipendenti del partner italiano; settore e *business description* dell'impresa italiana, del partner estero e della joint venture; numero di partner per ogni joint venture; percentuali del capitale della nuova società creata detenute da ciascun partner; motivi della formazione delle joint venture ed obiettivi finali perseguiti con la joint venture all'estero. Relativamente alla variabile "settore industriale" delle imprese italiane, è emerso che il 56% del campione è costituito da imprese italiane operanti in settori manifatturieri, mostrando un'elevata dinamicità delle imprese manifatturiere italiane all'estero, confermando la letteratura. Tali imprese manifatturiere localizzano joint ventures all'estero non sempre destinate ad operare in

industrie manifatturiere. Infatti il risultato interessante che è emerso, è che delle 56 imprese italiane manifatturiere, ben 20 costituiscono joint ventures all'estero che operano nel settore del commercio, e quindi finalizzate alla distribuzione dei propri prodotti sui mercati esteri. Le altre 36 imprese manifatturiere costituiscono joint ventures internazionali operanti nei settori manifatturieri, ma anche alcune di esse hanno una finalità non solo di manifattura e produzione all'estero, ma anche di distribuzione sui mercati internazionali, facendo leva non solo sulle competenze tecnologiche e produttive locali ma anche sulla conoscenza del mercato estero detenuta dal partner locale. Questi risultati hanno permesso di osservare un *trend* piuttosto evidente: le joint ventures sono uno strumento molto utilizzato dalle imprese italiane per finalità distributive sui mercati esteri e questo è spiegato dal fatto che per distribuire con successo su mercati esteri che le imprese italiane non conoscono perché vi entrano per la prima volta o che conoscono poco perché vi hanno già operato, in una minoranza di osservazioni, mediante altre modalità come il *franchising*, è necessario legarsi ad un partner locale che conosca bene il mercato locale e che disponga di una rete distributiva già affermata e ben posizionata sul mercato estero.

Figura 6: Distribuzione settoriale delle imprese italiane che effettuano le joint ventures

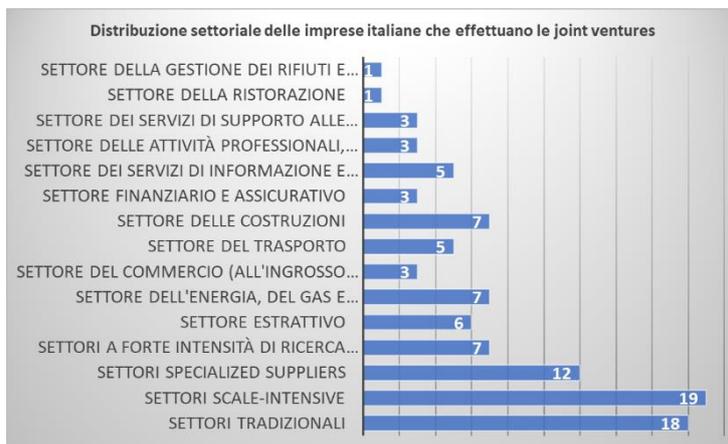
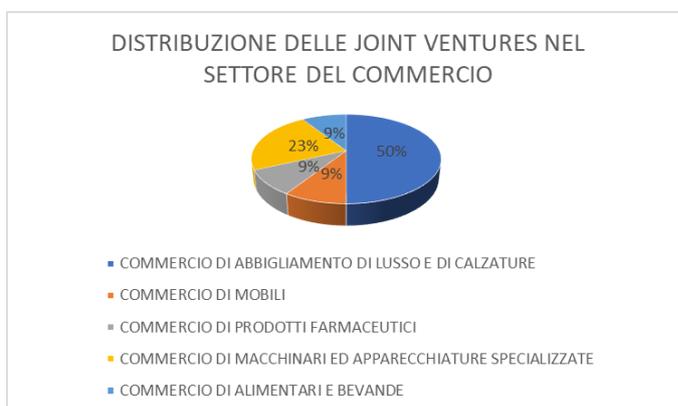


Figura 11: Distribuzione settoriale delle joint ventures



Confrontando i due grafici sopra esposti si può osservare come, a fronte di sole 3 imprese italiane provenienti dal settore del commercio, ben 22 joint ventures operano nel settore del commercio, così come a fronte di 56 imprese italiane provenienti da settori manifatturieri, dati dalla somma dei settori a forte intensità di ricerca scientifica, settori *specialized suppliers*, *scale intensive* e settori tradizionali, che rappresentano i 4 settori in cui si è scomposta l'industria manifatturiera applicando la tassonomia di Pavitt, sole 36 joint ventures operano nelle 4 industrie manifatturiere. Emerge quindi, anche graficamente, come le imprese dei settori manifatturieri costituiscono all'estero joint ventures per finalità distributive.

Figura 12: Distribuzione delle joint ventures nel settore del commercio



Il grafico a torta mostra che la maggioranza delle joint ventures finalizzate alla distribuzione nei mercati esteri distribuiscono prodotti tipici del Made in Italy, ossia abbigliamento, alimentari e mobili che cumulativamente rappresentano il 68% delle joint ventures distributive. Questo dato indica che sono soprattutto le imprese manifatturiere dei settori tradizionali del Made in Italy che costituiscono joint ventures all'estero per finalità distributive ed inoltre indica che la vendita all'estero di prodotti

tradizionali italiani trova un facile terreno fertile, tale da spingere molte imprese del Made in Italy a distribuire all'estero, grazie all'elevata percezione che il *made in Italy* ha in tutto il mondo. Inoltre, sono state considerate come joint ventures operanti nel commercio le sole joint ventures che operassero esclusivamente nella distribuzione all'estero dei prodotti italiani realizzati autonomamente dalle imprese italiane; ma come già detto anche alcune joint ventures categorizzate nell'industria manifatturiera hanno un'ulteriore finalità di distribuzione nei mercati locali. Ciò aumenta la tendenza riscontrata di imprese italiane manifatturiere che si recano all'estero mediante joint ventures per poter distribuire. Per quanto riguarda, invece, la variabile "numero di partner coinvolti per ciascuna joint venture" è emerso dai dati raccolti che l'89% delle joint ventures internazionali realizzate da imprese italiane sono joint ventures diadiche. Solamente il 9% è dato da joint ventures formate da 3 partner (impresa italiana e due partner locali) e il 2% da joint ventures con più di 3 partner (impresa italiana e tre o quattro partner locali). Tali dati indicano che le imprese italiane preferiscono, in maniera evidente e conclamata, relazioni diadiche a relazioni multipartner, confermando i contributi della letteratura che vedono le relazioni diadiche come più facilmente governabili e più efficaci rispetto alle relazioni multipartner, e per questo motivo più ricercate dal nostro campione. Inoltre dalle fonti di stampa e comunicati ufficiali emerge che le intenzioni dei partner costituenti le joint ventures sono di sviluppare rapporti di collaborazione e fiducia reciproca seguendo una *governance* della joint ventures basata sullo sviluppo di relazioni e non su un rigido controllo formale; tipologia di *governance* questa, che in letteratura dagli studi di Garcìa-Canal, Valdes-Llaneza e Arino, si è mostrata più adatta a joint ventures e relazioni diadiche piuttosto che multipartner. Si è dimostrato, quindi, una congruenza tra quanto sostenuto dalla letteratura e i risultati dei nostri dati che in tal modo confermano che per governare una joint venture mediante collaborazione e fiducia reciproca è necessario costituire joint ventures diadiche e non multipartner, spiegando così l'89% di joint ventures diadiche.

Per ciò che riguarda la macro area geografica di destinazione delle joint ventures formate da imprese italiane all'estero, i dati dimostrano una grande mole di joint ventures localizzate in Asia (65%) e quindi una netta preferenza delle imprese italiane ad operare nei mercati asiatici mediante joint ventures, rispetto ai Paesi sviluppati

dell'Europa Occidentale e Stati Uniti ma anche rispetto al mercato africano. Il ristretto numero di joint ventures operanti nei mercati maturi di Europa Occidentale e Stati Uniti è da ricondursi a opportunità di sviluppo che diminuiscono e continueranno a diminuire nei mercati maturi; inoltre si tratta di mercati in cui le imprese italiane sono, spesso, già presenti da anni e quindi tendono a formarvi nuove joint ventures con minor frequenza rispetto a quanto facciano in mercati che solo da alcuni anni stanno emergendo. Al contrario i mercati emergenti vedono un potenziale di sviluppo molto elevato che si registra e continuerà a registrarsi, in particolare nei mercati asiatici di Cina ed India. Al timone della crescita offerta dai mercati emergenti ci sono la Cina e l'India, per il loro mercato estremamente vasto e popoloso e ciò spiega il perché nonostante tutti i mercati emergenti offrano potenzialità di sviluppo notevoli, la gran mole di joint ventures è localizzata in Asia ed in particolare in Cina ed India

Figura 17: La distribuzione geografica delle joint ventures

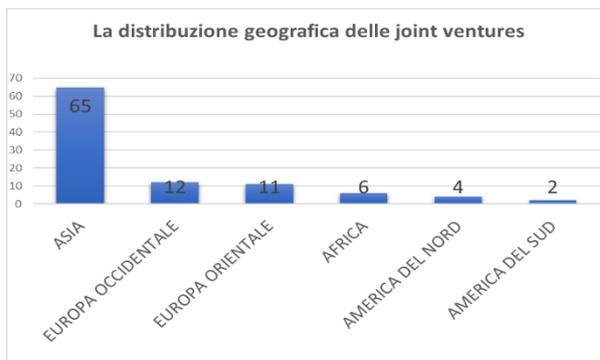
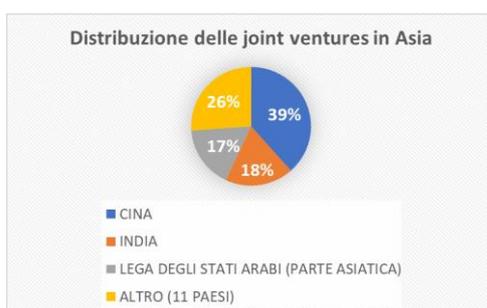


Figura 19: Distribuzione delle joint ventures in Asia



Dal grafico a torta si conferma una tendenza netta a creare joint ventures in Cina ed in India: a fronte di 17 Paesi asiatici dove sono state riscontrate joint ventures formate da imprese italiane, oltre la metà (57%) sono dislocate tra Cina (39%) ed India (18%). I 4 Paesi della Lega degli Stati Arabi vedono il 17% delle joint ventures localizzate nei loro mercati, mentre nei rimanenti 11 Paesi asiatici le imprese italiane localizzano il solo 26% di joint ventures. L'elevatissima percentuale di joint ventures operanti in Cina ed India innanzitutto conferma l'enorme potenziale che questi due paesi, più di tutti gli altri mercati emergenti, offrono. Inoltre è in linea con le molte joint ventures distributive che sono emerse dal

nostro studio empirico: avendo Cina ed India un mercato estremamente popoloso, le imprese italiane localizzano molte joint ventures distributive proprio in questi due Paesi. Infine anche la presenza di vincoli legislativi spiccatamente presenti in Cina ed India spiegherebbe la quantità elevata di joint ventures in questi due Paesi.

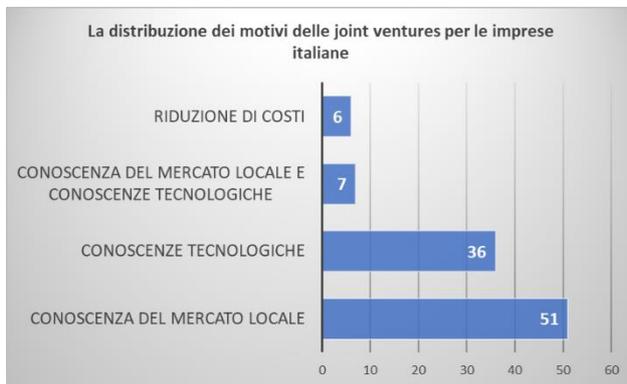
In merito alla variabile “tipologie di joint ventures”, le imprese italiane prediligono di gran lunga la costituzione di joint ventures societarie, nelle loro operazioni all'estero, rispetto a semplici accordi contrattuali: le prime, infatti, rappresentano l'88% del campione. Ciò conferma che nella prospettiva internazionale è più congruo creare una nuova società piuttosto che semplici accordi contrattuali. Le joint ventures societarie internazionali sono principalmente paritarie (46% del campione) o appena dominanti (25% del campione) mentre le fortemente dominanti, cioè con un partner che detiene almeno più del 51% dell'*equity* della nuova società, sono solo il 29%. Questo conferma ciò che era già emerso, ossia che le imprese italiane prediligono un rapporto di collaborazione e fiducia nelle loro joint ventures con partner esteri, e quindi preferiscono joint ventures paritarie o, al più, con una maggioranza di appena il 51%, senza quindi nessun partner che predomini sull'altro. Inoltre la maggior tendenza a formare joint ventures paritarie consente di affermare che le imprese italiane sposano quel filone della letteratura che considera più stabili le joint ventures paritarie e meno stabili quelle dominanti. Peraltro, la maggioranza delle joint ventures dominanti vede il partner estero occupare una posizione di dominanza e non il partner italiano; ed inoltre la quasi totalità delle joint ventures dominanti con i partner locali ad essere partner dominanti (sia appena dominanti che fortemente dominanti) riguarda le joint ventures localizzate nei mercati asiatici e ciò fa ragionevolmente supporre che tali posizioni maggioritarie siano state imposte da regolamenti governativi locali, come sostenuto in letteratura. Tale supposizione è tanto più ragionevole ed evidente se si osserva che una cospicua percentuale delle joint ventures con partner locali dominanti, riguarda le joint ventures localizzate in Cina, dove vigono molti regolamenti governativi che impongono al partner straniero di occupare posizioni di minoranza nelle joint ventures con partner locali.

Per ciò che riguarda le imprese italiane, sono perlopiù le imprese del Nord Italia a mostrarsi dinamiche nella costituzione di joint ventures all'estero. Ciò è conforme con una presenza di molte più imprese al Nord Italia piuttosto che al Centro ed al Sud Italia,

nonché con una concentrazione di grandi imprese maggiore al Nord Italia; essendo le joint ventures modalità d'internazionalizzazione più ad appannaggio di grandi imprese che di piccole e medie. Infatti il 71% delle imprese italiane costituenti joint ventures internazionali sono grandi imprese (oltre 249 dipendenti); tuttavia se quest'ultimo dato è spiegato da una maggiore tendenza delle grandi imprese nel formare *joint ventures*, più delle PMI, è altrettanto vero che la metodologia impiegata per la raccolta dati (stampa specializzata e database Orbis) sovradimensiona le joint ventures realizzate da grandi imprese più che da PMI. Ciò rappresenta la principale limitazione del nostro studio, che abbiamo cercato di superare ampliando l'insieme di imprese considerate medie, adottando la classificazione di *Mediobanca* che considera medie le imprese fino a 499 dipendenti. In tal modo l'insieme delle grandi imprese si è ridotto al 65% e quello delle medie imprese è salito dal 21 al 27%, portando le PMI costituenti joint ventures al 35%, superando parzialmente il limite del nostro studio. Infine, nel periodo 2010 – 2019 si mostra una certa omogeneità nella costituzione di joint ventures.

Capitolo 3: Il terzo capitolo ha analizzato i motivi che conducono le imprese italiane a realizzare joint ventures all'estero e gli obiettivi finali che esse perseguono grazie alle joint ventures. Quello che è emerso dal presente studio empirico è che le imprese italiane formano joint ventures all'estero principalmente per accedere alla conoscenza del mercato locale e/o a conoscenze tecnologiche detenute dal *partner* cui si legano mediante *joint venture*. Per cui la joint venture, permettendo alle imprese italiane di allearsi con un partner estero, è uno strumento che consente alle imprese italiane di accedere alle suddette conoscenze. Conoscenze non vendibili sul mercato perché assets difficilmente misurabili per la teoria dei costi di transazione, ma ottenibili anche mediante acquisizione del partner estero. Tuttavia l'acquisizione di quest'ultimo rappresenterebbe una strategia molto meno efficiente della joint venture, poiché quest'ultima consente di ottenere gli assets necessari con un impegno finanziario e organizzativo inferiore a quello che comporterebbe un'acquisizione. Per tal motivo le imprese italiane, confermando la teoria dei costi di transazione, scelgono di accedere a tali conoscenze costituendo joint ventures. Di seguito si rappresenta la distribuzione dei motivi alla base delle joint ventures internazionali per le imprese italiane.

Figura 28: La distribuzione dei motivi delle joint ventures per le imprese italiane



La conoscenza del mercato locale risulta il motivo principale alla base delle joint ventures formate all'estero in quanto il 51% delle *joint ventures internazionali* del presente studio empirico viene costituito dalle imprese italiane per poter ottenere la conoscenza del mercato locale. Un'ulteriore 7% di joint ventures

ha l'obiettivo, per le imprese italiane, di ottenere sia la conoscenza del mercato locale che avere accesso a tecnologie del partner estero; portando al 58% la percentuale di joint ventures formate sui mercati internazionali per ottenere la conoscenza del mercato locale. Le *joint ventures internazionali* costituite per avere accesso alle conoscenze tecnologiche detenute dal partner estero ammontano, invece, al 36% al quale se si aggiunge il 7% di *joint ventures* costituite per ottenere sia le tecnologie del partner che la sua conoscenza del mercato locale il bilancio di *joint ventures* formate all'estero per accedere a tecnologie risulta del 43%. Si può quindi affermare con decisione che le imprese italiane che si recano all'estero cercano conoscenza, *asset* intangibile strategico per ottenere il quale costituiscono *joint ventures*.

Differente dai risultati sopra esposti è la percentuale di joint ventures effettuate per finalità di riduzione dei costi. Si tratta, cioè, di joint ventures formate per poter condividere con il partner gli investimenti finanziari necessari a realizzare progetti complessi e beneficiare, in alcuni casi, di economie di scala. Le joint ventures formate per questi motivi rappresentano solo il 6% del campione; inoltre si tratta di joint ventures finalizzate sì a condividere costi ma come modalità per raggiungere un obiettivo strategico-offensivo. Dunque anche le poche joint ventures realizzate per motivi economici, non sono motivate da una mera finalità di risparmio di costi. Questo risultato permette di affermare che le imprese italiane non formano joint ventures internazionali per finalità di scala e di riduzione di costi, se non in poche osservazioni, e che le motivazioni fornite dalla letteratura a sostegno di joint ventures formate per sfruttare economie di scala e condividere i costi non risultano confermate per le imprese italiane.

Gli *assets* ricercati dalle imprese italiane all'estero sono, quindi, le conoscenze di mercato e le conoscenze tecnologiche. Per quanto riguarda la conoscenza del mercato locale emerge, dai dati rilevati, che gli *assets* maggiormente ricercati sono la conoscenza delle leggi e della burocrazia locale; le capacità di marketing nel mercato locale e annesse capacità relazionali con i clienti locali; l'accesso alla rete di fornitori locali; l'accesso alla rete distributiva del *partner* locale; la conoscenza dei consumatori locali e cioè delle loro caratteristiche, esigenze e bisogni di personalizzazione del prodotto. Per quanto riguarda quest'ultimo punto, va specificato che l'accesso ad un mercato estero spesso implica che i prodotti realizzati dall'impresa italiana per il mercato estero debbano avere caratteristiche differenti rispetto ai medesimi prodotti realizzati dall'impresa per il mercato italiano, perché cambia il *concept* che il medesimo prodotto ha sul mercato estero. Questo fenomeno si osserva tanto più c'è eterogeneità culturale tra la cultura dell'*home country* e la cultura dell'*host country* ove l'impresa italiana si internazionalizza ed è una tendenza confermata dai dati rilevati. Si cita, in particolare, il caso Giottiline, azienda produttrice di camper presente nel nostro campione, che per produrre camper in Cina ha effettuato una joint venture con un partner locale per conoscere le caratteristiche che deve avere un camper in Cina, dal momento che in Cina cambia totalmente il *concept* del camper, che viene visto come uno *status symbol* e mezzo di extralusso e non come mezzo di viaggio e vacanze, bensì come mezzo di intrattenimento e di smart working. Per quanto riguarda la conoscenza della burocrazia locale, emerge dai dati rilevati che la conoscenza della burocrazia e del sistema legale locali è un *asset* ricercato dalle imprese del nostro studio per riuscire ad operare con maggior semplicità senza correre il rischio di essere paralizzate nel trovarsi di fronte ad una burocrazia che non si conosce e che, quindi, non si sa affrontare. Inoltre, emerge dai nostri dati, in maniera costante, l'importanza dell'accesso alla rete distributiva locale per le imprese italiane che in questo modo si affidano ad un *partner* locale che conosce il mercato e sa, quindi, come distribuire. Infatti dagli articoli di stampa specializzata e siti web delle aziende è specificato che la rete distributiva locale è un *asset* tanto ricercato perché consente alle imprese italiane di poter distribuire i propri prodotti attraverso una catena di distribuzione che già è ben radicata sul mercato locale. Ciò significa che le imprese italiane hanno un accesso immediato ad un grande bacino di clienti già formato, alle fitte relazioni

commerciali con clienti e fornitori locali già ben sviluppate dal *partner* locale e questo consente alle imprese italiane di posizionarsi con successo all'estero in tempi brevi poiché non si trovano a dover conquistare autonomamente segmenti di clientela senza, tra l'altro, conoscere il mercato, bensì si trovano proiettate fin da subito in un *network* consolidato di relazioni commerciali con i clienti. Questi vantaggi sono acuiti anche dalla tendenza delle imprese italiane del presente studio ad unirsi a *partner* di primo livello sul mercato locale, beneficiando in questo modo della reputazione elevata di cui godono. I risultati così ottenuti confermano pienamente quanto sostenuto in letteratura.

E' stata, poi, individuata una correlazione tra motivi della formazione di joint ventures e settori industriali, portando al seguente risultato: nei settori del commercio e dei servizi di supporto alle imprese, le imprese italiane nelle loro operazioni all'estero cercano esclusivamente la conoscenza del mercato locale, dimostrando come per distribuire sia fondamentale unirsi ad un partner locale che conosce bene il mercato; mentre nell'industria estrattiva, nei settori delle attività scientifiche e tecniche, nella chimica farmaceutica e nell'edilizia, le imprese italiane ricercano esclusivamente accesso alle tecnologie dei *partner* locali ai quali si legano mediante *joint venture*, con un *focus* sulla riduzione di costi che si riscontra nel settore delle costruzioni. Invece nei settori rimanenti, quindi l'industria manifatturiera, il settore dell'energia e del gas, il settore finanziario, quello dei servizi di informazione e comunicazione ed infine il settore del trasporto si cerca all'estero sia l'accesso a tecnologie che la conoscenza del mercato, con un *focus* sulla riduzione di costi nelle joint ventures del trasporto. Nei 4 settori manifatturieri in cui si è scomposta l'industria manifatturiera, tuttavia, le imprese italiane dimostrano di ricercare sia conoscenze di mercato che tecnologiche nei settori ad alta intensità di scala e in quelli ad offerta specializzata; mentre cercano principalmente accesso a tecnologie nella chimica farmaceutica e principalmente conoscenze del mercato locale nei settori manifatturieri tradizionali. Inoltre, è stata anche studiata la correlazione tra motivi della formazione di joint ventures e localizzazione delle joint ventures e si è ottenuto che nei Paesi emergenti c'è una maggior ricerca, da parte delle imprese italiane, della conoscenza del mercato locale, rispetto alle conoscenze tecnologiche, e ciò è spiegato da un grosso *gap* culturale che si riscontra tra Italia e Paesi emergenti asiatici, che sono i mercati emergenti nei quali è emersa dai dati una maggior ricerca di conoscenza del mercato. Tra

l'altro è emerso che la conoscenza del mercato locale è un'asset ricercato in particolar modo in Cina e India poiché sono i Paesi in cui sono localizzate la maggioranza delle joint ventures distributive e, quindi, sono i Paesi in cui le imprese italiane avvertono maggiormente il bisogno di legarsi ad un partner che conosca il mercato e che disponga di una rete distributiva consolidata. Tuttavia nei Paesi emergenti le imprese italiane dimostrano anche una certa ricerca di conoscenze tecnologiche, in particolar modo in Ghana e Nigeria nell'industria estrattiva per sfruttare le risorse naturali del Paese ed in Russia ed Israele dove cercano tecnologie complementari nei settori dell'energia e del gas. Ciò significa che i mercati emergenti risultano attrattivi non solo per il vastissimo mercato che offrono in termini di numero di consumatori, ma anche per uno sviluppo tecnologico che comincia a prender piede. Nei Paesi sviluppati dell'Europa Occidentale, invece, le imprese italiane localizzano joint ventures internazionali principalmente per finalità tecnologiche piuttosto che per conoscere il mercato locale e ciò si spiega con un minor *gap* culturale avvertito rispetto a questi Paesi e quindi con un bisogno minore di conoscere il mercato locale, anche perché in tali Paesi spesso le imprese italiane hanno già un'esperienza pregressa, più che nei mercati emergenti. Per essere disposte ad unirsi in joint ventures con le imprese italiane, le imprese estere ricercano da queste ultime assets debolmente presenti nei loro mercati: è per questo motivo che le imprese italiane, sulla base dei nostri dati che confermano la letteratura, conferiscono conoscenze tecnologiche, manageriali, progettuali, ingegneristiche ed anche *brand* forti sul mercato dei consumatori; asset quest'ultimo conferito dalle imprese italiane nelle joint ventures distributive. I conferimenti italiani sono, quindi, rappresentati da competenze intellettuali e in molti casi da competenze tecnico-produttive nei settori tradizionali del *made in Italy*, la cui qualità è rinomata in tutto il mondo, al punto da conquistare facilmente le imprese locali disposte a costituire joint ventures con le imprese italiane. In seguito, sono stati studiati in maniera più approfondita due casi aziendali facenti parte del nostro campione; le joint ventures formate da Emilceramica e da Ermenegildo Zegna, che hanno confermato ed enfatizzato i risultati sopra esposti.

Infine, è stato studiato l'obiettivo finale che le imprese italiane perseguono nelle loro operazioni di joint ventures: tutte le joint ventures del campione obbediscono ad un disegno strategico di tipo offensivo. Le joint ventures formate da imprese italiane

all'estero sono finalizzate o all'espansione internazionale verso i mercati ad alte potenzialità di sviluppo o al miglioramento del posizionamento competitivo nei mercati esteri. Nel primo caso si tratta di imprese italiane che si internazionalizzano verso nuovi mercati, quindi effettuano il loro primo ingresso nei mercati esteri *target* e lo fanno costituendo una *joint venture* con partner locali per i motivi sopra indicati, quindi talvolta a causa di vincoli legislativi e sempre per mettere a sistema *assets* complementari. Nel secondo caso, invece, le imprese italiane sono già presenti sui mercati esteri *target* in altre modalità e decidono di costituire una *joint venture* con partner locali per migliorare il proprio posizionamento competitivo sul mercato. E' il caso di alcune imprese che realizzano *joint ventures* distributive nei mercati esteri per rendere più capillare una distribuzione che già avveniva negli stessi mercati tramite modalità alternative come il *franchising* ed anche per avere un maggior controllo sulla distribuzione e sul posizionamento del proprio *brand*. A conclusione di ciò è possibile, quindi, affermare che le imprese italiane realizzano *joint ventures internazionali* come modalità di crescita verso i Paesi che presentano le migliori opportunità e vedono, quindi, le *joint ventures* come un mezzo per perseguire strategie offensive volte ad estendere le proprie competenze distintive in quei mercati pronti ad accoglierle; mentre non risulta mai l'intenzione di costituire *joint ventures* all'estero per delocalizzare la produzione sfruttando i bassi costi dei mercati emergenti. Le tante *joint ventures* nella distribuzione all'estero di prodotti tipici italiani che hanno una rinomanza mondiale ed anche le *joint ventures* nei settori diversi da quelli tradizionali ma nei quali le imprese italiane comunque conferiscono un *know-how* tecnologico di primissimo livello, ne sono solo che una conferma. Quindi le *joint ventures* formate da imprese italiane all'estero rispondono ad una strategia offensiva e non difensiva e ciò consente di affermare che le motivazioni indicate dalla letteratura a sostegno di *joint ventures* formate per finalità di scala e di *joint ventures* formate per difendersi da potenziali o reali minacce concorrenziali, non risultano confermate nel caso delle imprese italiane.

Infine possiamo affermare che, se applicate al caso delle *joint ventures internazionali* realizzate da imprese italiane, le teorie analizzate nel Capitolo 1 sono tutte confermate, con la teoria dello scambio sociale confermata, però, solo in maniera indiretta.

Ringraziamenti

Giunto al termine del mio percorso universitario sento di dover dare dei ringraziamenti doverosi.

Innanzitutto ringrazio il mio relatore, il prof. Majocchi, per l'attenzione, la puntualità e l'estrema disponibilità con cui mi ha assistito ed aiutato nella stesura della tesi. Ringrazio altresì la prof.ssa Leone, mia correlatrice e tutti i docenti che mi hanno accompagnato non solo in magistrale ma in tutto il mio percorso universitario.

Ringrazio i miei genitori, senza i quali tutto ciò non sarebbe stato possibile. Grazie per assecondato e capito le mie ambizioni e grazie per non avermi mai fatto mancare nulla. Grazie per essere fonte inesauribile di amore.

Ringrazio mia sorella Ilaria per essere continua fonte d'ispirazione per me e per avermi sostenuto in questo percorso. Grazie per avermi donato un pò di calore familiare in una Roma inizialmente gelida per me e grazie del tuo cuore che nascondi dietro le apparenze. Grazie alla mia splendida famiglia!

Ringrazio tutti i miei amici. Grazie alla mia seconda famiglia romana, vi porto tutti nel cuore. Grazie di avermi donato momenti magnifici e di avermi fatto sentire a casa quando casa era a 200 km. Vi voglio un bene immenso.

Grazie anche a tutti i miei amici di una vita. Grazie per credere in me più di quanto io faccia con me stesso e grazie della vostra purezza. Grazie per essere spensieratezza, divertimento, conforto e amore puro.