

COLLABORARE FRA IMPRESE

Le collaborazioni come modalità di sviluppo internazionale
per le piccole e medie imprese

Piero Mella

Sono numerose le piccole e medie imprese italiane che svolgono attività a livello internazionale. Molte di esse, però, realizzano forme di internazionalizzazione (come le esportazioni occasionali) poco coinvolgenti sia dal punto di vista finanziario sia da quello manageriale. Ciò conferma una tendenza valida per le imprese italiane di ogni dimensione che, a differenza di quanto fanno i loro concorrenti stranieri, realizzano pochi investimenti diretti all'estero a favore di altre modalità di sviluppo internazionale (Bellante, 1990). Tale situazione può essere interpretata in due modi tra loro apparentemente contrastanti.

□ Le imprese italiane vedono nelle attività all'estero una soluzione di second best da attuarsi soprattutto quando il mercato interno è in crisi; quindi privilegiano le modalità di sviluppo meno vincolanti, che consentono loro di riversare prontamente le energie necessarie sul mercato nazionale quando le condizioni esterne lo consentono.

□ Le imprese italiane non hanno le competenze e le risorse necessarie per realizzare investimenti all'estero. L'internazionalizzazione, quindi, viene perseguita secondo modalità poco coinvolgenti non per loro volontà, ma per carenze strutturali.

Tali considerazioni fanno comprendere come spesso l'internazionalizzazione delle imprese venga analizzata in chiave dicotomica, mettendo in luce le modalità delle esportazioni e degli Ide. In realtà, però, altre modalità andrebbero attentamente considerate in quanto soluzioni intermedie che consentono di limitare i rischi propri di quelle più estreme (Depperu, 1993). Tra queste sono le diverse forme di collaborazione interaziendale: i consorzi, i gruppi di interesse economico, le joint venture e, più in generale, le strutture a rete. Nelle pagine che seguono verranno analizzate le principali problematiche associate alle strategie cooperative per l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese.

LE RAGIONI CHE STANNO ALLA BASE DELLE COLLABORAZIONI

Come la letteratura in tema di collaborazioni ha evidenziato (Alster, 1986; Killing, 1983), il tasso di successo degli accordi tra imprese è in generale piuttosto contenuto e molti sono i rischi che i partner corrono quando la collaborazione si realizza tra imprese non compatibili tra loro. Nonostante le probabilità di dar luogo a un aggregato capace di durare nel tempo e di

conseguire gli obiettivi prefissati non siano molto elevate, gli accordi tra imprese rappresentano tuttavia una soluzione da considerare con attenzione, in quanto può far superare all'impresa alcuni ostacoli altrimenti insormontabili. I benefici potenzialmente ottenibili per mezzo di una strategia di cooperazione aziendale possono essere così sintetizzati:

- condivisione di rischi e investimenti, e ottenimento di risorse finanziarie;
- compressione dei tempi di realizzazione di nuovi prodotti o di ingresso in nuovi mercati;
- superamento di barriere all'entrata in mercati difficili o protetti;
- raggiungimento della massa critica necessaria per il conseguimento di particolari obiettivi;
- difesa;
- acquisizione di competenze e capacità non possedute.

Come si può facilmente intuire, ciascuno dei benefici sopra elencati può essere considerato di interesse per una piccola o media impresa che, incontrando vincoli dimensionali nel perseguimento di particolari obiettivi o non avendo le risorse necessarie per contrastare le minacce provenienti dall'ambiente, può trovare nella collaborazione con terzi un modo per superare alcuni tipici ostacoli legati alla dimensione.

Ciascuna motivazione assume tuttavia diversa forza secondo le caratteristiche dell'impresa e del settore in cui essa opera. L'obiettivo di condividere rischi e costi o di ottenere finanziamenti è tipico delle imprese di recente costituzione, che non godono di una significativa capacità di credito, e delle imprese che operano in settori nei quali sono richiesti rilevanti investimenti (ad esempio, il settore della difesa o quello farmaceutico). La realizzazione di alleanze per acquisire nuove competenze e capacità è invece propria delle imprese che intendono diversificarsi entrando in aree di attività rispetto alle quali si sentono impreparate.

Per le imprese che si apprestano a internazionalizzarsi, le strategie di cooperazione interaziendale rappresentano in primo luogo il mezzo attraverso il quale superare le barriere che si pongono all'ingresso in nuovi mercati sfruttando le conoscenze, l'immagine, i contatti di operatori locali o che, pur di provenienza estera, si sono ormai consolidati nei paesi di destinazione.

In qualche caso, invece, l'aggregazione consente di raggiungere la massa critica necessaria per realizzare determinate attività (come investimenti in pubblicità o in forme di promozione) troppo costose per essere realizzate individualmente.

Ciò avviene, ad esempio, quando la piccola impresa decide di partecipare a fiere per l'export in collaborazione con imprese che producono prodotti complementari.

Pur essendo di norma possibile identificare un obiettivo dominante nella ricerca di collaborazioni con terzi, emerge tuttavia che esistono simultaneamente più ragioni, alcune delle quali non sempre dichiarate ed esplicitate. Inoltre non è raro che a seguito di una collaborazione appaiano come rilevanti alcuni benefici inizialmente inaspettati.

Tra questi particolarmente importante è la fertilizzazione incrociata, cioè il contributo allo sviluppo di nuove competenze e capacità (non necessariamente relative al business oggetto dell'alleanza) che deriva dall'operare a stretto contatto con un partner.

L'analisi dei benefici che possono essere ottenuti per mezzo di un'alleanza, pur essendo fondamentale ai fini della decisione sulla strategia da perseguire, non completa il quadro di riferimento sulle alleanze tra imprese. Fondamentale è infatti anche la comprensione dei motivi che possono minare le basi della collaborazione per evitare di trovarsi in situazioni dalle quali è possibile uscire solo con lo scioglimento dell'aggregato. Per questa ragione analizziamo i problemi che ricorrono nelle alleanze tra imprese.

I PROBLEMI

La conoscenza dei problemi che con maggiore frequenza si presentano nelle collaborazioni interaziendali è molto utile per le imprese che si apprestano a realizzare una strategia cooperativa, in quanto alcuni di essi, imputabili a errori nella progettazione o nella gestione dell'alleanza, potrebbero essere limitati o completamente evitati usando opportuni accorgimenti. È quindi possibile imparare dall'esperienza altrui e cercare di limitare i rischi connessi alla progettazione delle strutture, alla definizione dell'accordo e dei ruoli che devono essere ricoperti dai partner. Va però chiarito che un'attenta progettazione, pur essendo importante, da sola non può garantire la buona riuscita dell'alleanza. Critici, da questo punto di vista, sono gli investimenti e gli sforzi fatti nella gestione dei rapporti all'interno dell'aggregato una volta che questo è stato costituito.

L'analisi di diverse esperienze di alleanza evidenzia che sono quattro le aree problematiche nelle strategie di cooperazione interaziendale, riconducibili a:

- caratteristiche delle imprese partner;
- rapporti tra i partner;
- rapporti tra i singoli partner e l'aggregato nel complesso;
- caratteristiche dell'aggregato.

Alcuni tra i problemi delle collaborazioni possono essere ricondotti alle caratteristiche delle aziende partner, in quanto sono alla base dei comportamenti e degli atteggiamenti che queste assumono nei confronti degli alleati e dei terzi interlocutori. Ricordiamo a tale proposito le differenze dimensionali, l'asimmetria di potere, le intenzioni aggressive, i mutamenti nell'assetto istituzionale. Alcune alleanze falliscono non tanto perché mancano le condizioni per un loro positivo sviluppo, ma perché uno dei partner, avendo dichiarato di voler perseguire un determinato obiettivo, nella realtà mira al

raggiungimento di un obiettivo diverso e non esplicitato, spesso volto a fagocitare i partner o a escluderli dal conseguimento di alcuni benefici. In altri casi, invece, a differenti dimensioni corrispondono diverse strutture, livelli gerarchici, modalità decisionali che determinano differenze tali da ostacolare lo svolgimento di attività comuni. Ai fini di una proficua collaborazione è quindi estremamente critica la fase di selezione dei partner, fase nella quale va data grande attenzione all'identificazione delle aree di compatibilità e incompatibilità tra le imprese destinate a collaborare (Depperu, in corso di pubbl.).

Una seconda area di crisi è da ricondurre non tanto alle caratteristiche strutturali dei partner coinvolti in una qualche forma di collaborazione, quanto piuttosto alle relazioni che tra di essi intercorrono. Ne fanno parte la mancata disponibilità a investire somme di denaro più elevate rispetto a quelle preventivate, l'instaurarsi di relazioni di concorrenza tra i partner, i problemi di comunicazione. Pur essendo la selezione dei partner rilevante anche per evitare problemi di questo tipo, ancora più critici sono a tal proposito i meccanismi che le imprese avviano all'interno dell'aggregato per il suo buon funzionamento. Tali meccanismi dovrebbero infatti garantire il rispetto degli impegni presi e prevedere sanzioni nel caso in cui qualcuna delle imprese coinvolte nell'alleanza non intenda rispettare le regole del gioco stabilite all'interno dell'aggregato.

La terza area critica è costituita dai difficili rapporti che possono stabilirsi non tra due partner, ma tra una delle imprese partner e il resto dell'aggregato unitariamente inteso. Ciò avviene, ad esempio, quando nascono conflitti nella gestione del personale che, allontanato temporaneamente dalle imprese partner, si trova a doversi occupare delle attività dell'aggregato. Anche questi problemi possono essere superati per mezzo di un'attenta progettazione dei meccanismi operativi non solo all'interno dell'aggregato, ma anche all'interno di ciascuna delle

imprese partner. Alcune difficoltà, infatti, possono sorgere al momento del reinserimento nelle strutture “matri” di persone che hanno ricoperto funzioni di utilità per l’aggregato nel suo insieme.

Infine, altri problemi sono da ricondurre direttamente al modo in cui l’aggregato è stato progettato e gestito. Esempi sono dati dalla mancata identificazione di chiari obiettivi e dalla non copertura dei ruoli critici (imprenditoriale e manageriale) per il buon funzionamento dell’alleanza. Analogamente a quanto avviene in ogni impresa, infatti, anche in un aggregato dovrebbe esistere chi svolge la funzione di imprenditore, occupandosi della messa a punto della strategia aziendale e delle innovazioni radicali a essa connesse, e chi svolge la funzione di manager, occupandosi soprattutto della corretta realizzazione della strategia e dell’introduzione di innovazioni incrementali per aumentare l’efficienza aziendale.

In linea di principio, i problemi che si incontrano nella realizzazione di strategie di collaborazione sono gli stessi, con partner di medesima o diversa nazionalità. Va tuttavia sottolineato che quando l’alleanza è stretta tra imprese che provengono da paesi diversi, è lecito aspettarsi maggiori difficoltà nell’area dei rapporti tra i partner. È infatti questa l’area che maggiormente risente delle influenze culturali e delle difformità nei comportamenti e negli atteggiamenti delle persone che prendono le decisioni aziendali.

LA CONFIGURAZIONE DELL’AGGREGATO

Oltre ai vantaggi e ai problemi che sono associati alle esperienze di collaborazione interaziendale, è interessante considerare i riflessi sull’alleanza derivanti dalla configurazione che essa assume. La configurazione di un aggregato è definita dall’insieme delle seguenti variabili:

forma tecnica;

numerosità delle imprese coinvolte;
 natura dei rapporti che intercorrono tra le imprese.

Diverse sono le possibili forme tecniche per un aggregato di imprese: dalla joint venture al gruppo, dal franchising al consorzio. La forma tecnica è rilevante per le conseguenze giuridiche a essa associate e per i vincoli e opportunità che comporta in termini decisionali. Soprattutto quando l’alleanza coinvolge partner di diversa nazionalità, i risvolti giuridici e contrattuali della partnership assumono particolare criticità. Le scelte relative alla sede e ai fori competenti per la risoluzione dei conflitti, ad esempio, sono determinanti nel caso in cui l’alleanza non proceda come stabilito e si debba ricorrere all’arbitrato di terzi per sanare i contrasti tra i partner o definire le modalità per lo scioglimento dell’alleanza.

La definizione della forma tecnica, inoltre, è strettamente connessa alla definizione dei ruoli e delle funzioni critiche all’interno dell’aggregato: ad esempio, quando la forma tecnica prescelta prevede uno sbilanciamento di potere (come nel caso del franchising o del decentramento produttivo), di norma la funzione imprenditoriale è svolta dal partner che detiene maggior potere in quanto di maggiori dimensioni e/o perché in possesso delle competenze critiche.

La seconda variabile che contribuisce alla definizione della configurazione dell’aggregato è data dalla numerosità delle imprese. Si tratta di un elemento critico ai fini della determinazione del livello di complessità gestionale all’interno dell’aggregato in quanto, *coeteris paribus*, il grado di complessità tende ad aumentare all’aumentare del numero di unità che fanno parte dell’aggregato.

La complessità di gestione, tuttavia, è spiegata anche dalla terza variabile qui considerata, e cioè la natura dei rapporti che intercorrono tra le imprese che compongono l’aggregato. Come si è poco sopra evidenziato trattando della

forma tecnica dell'alleanza, un elemento di notevole importanza è rappresentato dalla distribuzione del potere all'interno dell'aggregato. Tale distribuzione è da imputarsi in parte alla forma tecnica prescelta, in quanto quest'ultima determina vincoli e poteri all'azione dei singoli componenti la rete, e in parte alla natura dei rapporti che intercorrono tra le imprese.

La complessità gestionale tende ad aumentare quanto più equilibrata è la distribuzione del potere, mentre diminuisce in presenza di forti sbilanciamenti. In quest'ultimo caso, infatti, è più facile identificare chi è destinato a ricoprire il ruolo di leader per l'aggregato. Questa interpretazione delle relazioni all'interno degli aggregati contribuisce tra l'altro a spiegare perché risulta essere particolarmente difficile la gestione di aggregati come i consorzi, nei quali sono alleate più imprese omogenee in termini di potere.

Analogamente, la disomogenea distribuzione del potere può dar ragione del perché nell'ipotesi di decentramento produttivo da parte di una grande azienda a piccole imprese il livello di conflittualità interna possa essere piuttosto contenuto.

Le imprese che si apprestano a entrare a far parte di aggregati interaziendali potrebbero dunque considerare le variabili qui descritte per stimare quale livello di complessità dovranno affrontare in relazione alla configurazione assunta dall'aggregato. Va tuttavia considerato che un contenuto livello di conflittualità non è sinonimo di soddisfazione tra gli attori che fanno parte dell'aggregato e quindi non va di per sé considerato elemento di successo. Sempre restando all'esempio del decentramento produttivo, infatti, si può osservare che, se è vero che a fronte di un forte sbilanciamento di potere corrisponde di necessità l'accettazione delle regole del gioco di chi detiene il potere, è anche vero che i conflitti sopiti possono (nel più lungo termine o in periodi di crisi) portare a tensioni disgregative non facilmente controllabili.

Se, oltre agli aspetti sopra considerati, si tie-

ne conto del fatto che le alleanze con partner internazionali implicano spesso relazioni con imprese che sono distanti dal punto di vista geografico, appare a maggior ragione la necessità di progettare con attenzione la struttura dell'aggregato e dei meccanismi atti a favorire le relazioni al suo interno.

GLI AGGREGATI INTERNAZIONALI

La trattazione degli aspetti critici delle strategie cooperative fino a questo punto ha avuto per oggetto le alleanze tout-court, senza particolari riferimenti all'internazionalizzazione. Le considerazioni proposte, quindi, sono valide sia nel caso in cui l'alleanza venga realizzata tra imprese della medesima nazionalità, sia nel caso in cui i partner abbiano origini diverse. Coloro che si apprestano ad avviare una partnership con imprese di differente nazionalità dovrebbero però considerare che queste presentano alcune peculiarità.

Le specificità delle alleanze realizzate con partner di diversa nazionalità sono da ricondurre alla distanza tra essi esistente, distanza che assume qui il duplice significato di distanza geografica e distanza culturale. La distanza geografica va considerata in quanto a essa sono spesso associati alcuni problemi operativi di relazione: quando i partner sono distanti è più difficile incontrarsi, il tempo che è necessario spendere per il confronto diretto è notevole, l'immediatezza e la continuità del rapporto tendono un po' a soffrire. La distanza geografica, inoltre, spesso si accompagna a diversità di usi e abitudini e quindi a distanza culturale.

La distanza culturale è l'elemento che più caratterizza le partnership internazionali e può essere motivo di difficili relazioni tra i partner. Tra le sue prime espressioni è la lingua, alla quale è in misura significativa imputabile il successo o l'insuccesso della comunicazione tra le unità che fanno parte dell'aggregato. Altra espressione della distanza culturale è data dai

diversi valori cui si ispirano i comportamenti aziendali i quali, a loro volta, possono essere profondamente influenzati dalla cultura dei paesi dai quali i partner provengono. Per tali ragioni la fase di selezione dei partner assume, nelle aggregazioni internazionali, un ruolo di notevole criticità.

CONCLUSIONI

Al di là degli aspetti sinteticamente analizzati, è utile sottolineare come il successo delle collaborazioni per lo sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese sia imputabile in gran parte anche all'atteggiamento di queste nei confronti dei partner. Le piccole e medie imprese vengono da più parti considerate carenti sotto questo profilo. Esse, infatti, si caratterizzano spesso per una certa chiusura nei confronti delle altre imprese, una significativa propensione all'accentramento decisionale, una diffidenza nei confronti dei terzi per timore di diffondere informazioni sul proprio conto. Se questa è la situazione, a poco servono l'accurata selezione dei partner, la chiara definizione degli obietti-

vi dell'aggregato, la predisposizione di meccanismi per il coordinamento. Il primo elemento sul quale interrogarsi e agire è dunque la cultura interna.

La realizzazione dello sviluppo per mezzo di una strategia di cooperazione va quindi perseguita solo dopo aver verificato la reale volontà di collaborare. È questa la *conditio sine qua non* per un efficace sviluppo dell'impresa.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Alster N., 1986, *Dealbusters: Why Partnership Fail*, in "Electronic Business".
- Bellante F., 1990, *Il processo di internazionalizzazione delle imprese*.
- Depperu D., 1993, *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Egea, Milano.
- Depperu D., *La selezione dei partner negli aggregati interaziendali: il ruolo dell'assetto istituzionale*, in corso di pubblicazione.
- Killing P., 1983, *Strategies for Joint Venture Success*, Croom Helm.
- Turati C., 1990, *Economia e organizzazione delle joint venture*, Egea, Milano.