



**SAPIENZA**  
UNIVERSITÀ DI ROMA

**“SAPIENZA” - UNIVERSITA' DI ROMA**  
**FACOLTA' DI ECONOMIA**

**DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT**

**DOTTORATO DI RICERCA IN**  
**“ECONOMIA E FINANZA NEL GOVERNO**  
**DELL'IMPRESA”**

**TESI DI DOTTORATO**  
**XXV CICLO**

**TITOLO**

**Joint Venture: Profili teorici e applicazione empirica al caso albanese**

**NOME COGNOME**

**Florjan Salaj**

*A colei che mi ha dato speranza,  
a colei che ha dato la pace,  
a colei che mi diede la forza,  
a colui che mi diede la visione,  
a coloro che mi rendono fragile..*

## Abstract

Lo scopo della presente ricerca è di servire da guida per gli investitori esteri, interessati a investire in Albania, con riferimento alla creazione di joint venture. Nello stesso tempo può servire agli operatori del mercato albanese per adattarsi agli stimoli giunti dai mercati internazionali. Lo studio presenta la teoria delle joint venture, con riferimento alle motivazioni che inducono alla formazione dell'impresa mista. È analizzato il processo di creazione delle motivazioni, rappresentati i fattori critici che influenzano la propensione a investire, sono approfondite le variabili della performance e del controllo. Continuando, è stato fatto un'analisi dell'ambiente macro-settoriale albanese, e sono individuate le variabili necessarie per attrarre gli investimenti, nella forma delle imprese miste, in Albania. In seguito, abbiamo fatto un confronto tra le imprese a capitale congiunto in Albania e nei Paesi limitrofi.

## Indice

Abstract.....	I
Introduzione.....	V
Capitolo I.....	- 1 -
1. TIPOLOGIE E DEFINIZIONI .....	- 1 -
Capitolo II. ....	- 13 -
2. LE JOINT VENTURE INTERNAZIONALI.....	- 13 -
2.1 Joint Venture e Cooperazione internazionale .....	- 13 -
2.1.1. <i>Teorie economiche</i> :.....	- 14 -
2.1.2 <i>Teorie manageriali e/o organizzative</i> : .....	- 16 -
2.2 Le joint venture in ottica sistemica.....	- 18 -
2.3 Transaction Cost Theory .....	- 20 -
2.4 Strategic Behavior .....	- 28 -
2.4.1 <i>Tabella delle strategie di sviluppo aziendale</i> .....	- 31 -

2.5	Conoscenze Organizzative e Apprendimento .....	- 32 -
CAPITOLO III .....		- 35 -
3.	VARIABILI IMPORTANTI PER LA PROPENSIONE DELLE IMPRESE ALLA FORMAZIONE DELLE JOINT VENTURE.....	- 35 -
3.1	I motivi .....	- 35 -
3.1.1	<i>Sostituzione di capacità (skills substitution) e apprendimento.</i> .....	- 38 -
3.1.2.	<i>Sfide esterne</i> .....	- 38 -
3.1.3.	<i>Bisogni interni</i> .....	- 39 -
3.1.4	<i>Dipendenza dalle risorse</i> .....	- 39 -
3.2.	Natura dell'attività svolta .....	- 40 -
3.2.1	<i>Il grado d'incertezza</i> .....	- 41 -
3.2.2	<i>I "Returns"</i> .....	- 42 -
3.2.3	<i>Fasi del ciclo di vita del settore</i> .....	- 43 -
3.3	La dimensione.....	- 47 -
3.4	L'attitudine dell'organo imprenditoriale, la cultura d'impresa e lo sviluppo di rapporti collaborativi.....	- 49 -
3.5	La selezione del partner .....	- 53 -
3.6	Controllo.....	- 57 -
3.6.1	<i>Configurazioni di controllo e performance</i> .....	- 60 -
3.6.2	<i>Controllo e Fiducia</i> .....	- 62 -
3.7	Performance.....	- 62 -
CAPITOLO IV .....		- 69 -
4.	JOINT VENTURE IN ALBANIA .....	- 69 -
4.1	Rappresentazione dell'ambiente macro .....	- 73 -
4.1.2	<i>Alcuni dati sul sistema produttivo</i> .....	- 77 -
4.1.3	<i>Gli investimenti esteri</i> .....	- 78 -

4.2	Riforme e Quadro Legislativo .....	- 82 -
4.2.1	<i>Regimi Agevolativi</i> .....	- 84 -
4.2.2	<i>Tutela degli investimenti</i> .....	- 86 -
4.2.3	<i>Contenziosi e Arbitrati</i> .....	- 87 -
4.3	Normativa e modelli societari. ....	- 89 -
4.3.1	<i>La governance e forme societarie</i> .....	- 90 -
4.3.2	<i>Costituzione delle società e registro commerciale delle imprese</i> .....	- 91 -
4.3.3	<i>Cariche assunte dagli stranieri</i> .....	- 92 -
4.3.4	<i>Contratti</i> .....	- 93 -
4.3.5	<i>Marchi</i> .....	- 95 -
4.3.6	<i>Brevetti</i> .....	- 96 -
CAPITOLO V.....		- 98 -
5.	STUDI SULLE IMPRESE IN ALBANIA E CONCLUSIONI .....	- 98 -
5.1	Conclusioni .....	- 100 -
Bibliografia .....		- 104 -

## Introduzione

Questo studio è nato con l'intenzione di aiutare l'investitore estero nella scelta della costituzione dell'impresa mista in Albania. La ricerca è stata condotta in due direzioni; (1) le motivazioni che influenzano il processo di decisione dell'investitore e, (2) come possono essere soddisfatte le richieste dell'investitore in un Paese come l'Albania.

Il mio intento è stato quello di identificare le variabili che meglio esprimono il processo di decisione nella creazione dell'impresa congiunta. Ho selezionato gli articoli concernenti, i motivi, la performance, la selezione del partner, il controllo e la corporate governance, nelle imprese miste, visionando la letteratura italiana e quella internazionale.

Per la ricerca bibliografica mi sono avvalso delle risorse offerte dall'Università "La Sapienza" di Roma, sfruttando sia le sue biblioteche, che le risorse informatiche avendo accesso alla libreria online come Elsevier, Sage, EbscoHost, etc. Con le parole chiave utilizzate, per quello che concerne la prima direzione di ricerca, joint venture, organizzazione, internalization, emergent economies, il numero di articoli è stato altissimo. La letteratura internazionale presenta una moltitudine di articoli sulle imprese miste, attinenti a diversi frame work teorici. Questo, tende a portare confusione, perciò, mi sono avvalso dei libri di (Child & Faulkner) "Managing Alliances Networks and joint Ventures", e "Economia e Organizzazione delle joint Venture" (Turati, 1990), da utilizzare come guida per muoversi tra le diverse teorie. Nel primo capitolo, per meglio capire il concetto dell'impresa mista, abbiamo presentato una serie di definizioni e rappresentazioni, degli autori più importanti (Kogut), (Beamish & Banks), (Child & Faulkner) (Buckley & Casson), spiegando l'origine e il motivo della necessità, dell'esistenza di una simile forma collaborativa tra imprese.

La base teorica, sull'esistenza delle joint Ventures, cui abbiamo fatto riferimento, è quella concernente l'ottica sistemica e l'approccio di Kogut secondo il quale, pur se non si può raggruppare la problematica delle joint Ventures in un unico frame work teorico, comunque, secondo lui, "La Teoria del Costo delle Transazioni", "Teoria del

Comportamento Strategico” e “Teoria della Conoscenza Organizzativa e Apprendimento”, danno una spiegazione dell’argomento in modo esauriente. Contemporaneamente abbiamo spiegato la superiorità della joint venture rispetto ad altre forme di organizzazione delle transazioni, mercato e gerarchia.

La joint venture diventa obiettivo del nostro studio essendo una delle forme più diffuse di cooperazione tra imprese internazionali. Nell’ultimo ventennio il numero d’imprese miste è cresciuto notevolmente, soprattutto tra imprese appartenenti ai Paesi sviluppati e quelle dei Paesi emergenti. Il bisogno precipuo di questi Paesi è lo sviluppo e la crescita per aumentare il loro benessere e adeguarsi ai livelli dei Paesi Occidentali. Perché questo si renda possibile loro, hanno bisogno d’investimenti in capitale, in tutte le sue forme; finanziaria, know how e tecnologia, conoscenza organizzativa. La joint venture per le caratteristiche intrinseche che porta, dovrebbe essere lo strumento giusto per riuscire ad assicurare il capitale, favorendo l’innovazione, la conoscenza organizzativa e il trasferimento di tecnologia, fattori imprescindibili per lo sviluppo e per la competizione nei mercati internazionali. Capire, quindi, il processo di creazione di questo tipo d’imprese, aiuta almeno una delle controparti, nel nostro caso le imprese albanesi, a costruire le strategie per l’attrazione del capitale straniero.

Se l’impresa appartenente, un Paese in transizione abbisogna del capitale per svilupparsi e crescere, l’impresa occidentale deve sentirsi motivata trovando un interesse forte a investire in un Paese estero, all’esterno del suo sistema di riferimento, tale per cui giustifichi il maggior rischio intrapreso, in condizioni d’incertezza.

Nel secondo capitolo sono trattati in modo analitico i motivi che influenzano positivamente la cooperazione internazionale e permettono la creazione delle imprese congiunte.

Il motivo rappresenta un interesse e si esprime nella forma delle strategie da perseguire. I motivi però, possono essere influenzati in modo positivo o negativo, da dei fattori critici, analizzati in seguito, rappresentanti, variabili determinanti il

comportamento, a seconda del tipo d'impresa, la sua dimensione e l'attitudine dell'organo imprenditoriale alla collaborazione.

La selezione del partner pone le basi per un'alleanza che può perdurare o no, secondo la condivisione degli obiettivi, la cultura imprenditoriale etc.

Con tutto, che, la maggior parte delle variabili, decisive per la scelta del partner, viene fuori studiando i motivi, comunque, per l'importanza che assume la selezione del partner nel buon esito delle venture, l'abbiamo ripreso e approfondito separatamente.

Il controllo e corporate governance assumono una particolare importanza nelle joint venture, perché le linee di governo e le gerarchie, essendo l'impresa congiunta una organizzazione, devono delinearsi anche nella nuova struttura, con una forma da determinarsi, d'accordo con l'organo di governo dell'impresa partner. La determinazione della struttura organizzativa è importante poiché incide direttamente nei modi di controllo e nei costi, per i rispettivi partner. Dall'accordo può venire fuori una struttura snella, che richiede pochi costi, oppure, una più rigida con tutto quello che ne segue.

Si capisce che un'impresa entra in un accordo di collaborazione perché voglia raggiungere un risultato rispetto agli obiettivi preposti, oppure, come comunemente accettato, per raggiungere la performance. Per quanto facile possa sembrare a uno sguardo veloce, il concetto di performance, nell'impresa congiunta non è scontato, anche se fosse solo per il motivo della non convergenza degli obiettivi stessi.

Con l'analisi della performance chiudiamo la parte riguardante la determinazione dei fattori importanti alla creazione delle motivazioni per la creazione delle imprese miste.

La motivazione a creare la joint venture dipende da tutti questi fattori combinati, da come l'imprenditore e/o l'impresa creano l'attesa positiva o negativa, nel perseguimento di un interesse che motiva, in collaborazione con un'impresa, selezionata tra altre, con il quale si è deciso di costituire una determinata forma societaria, combinando le risorse in modo efficiente ed efficace. Se l'impresa



considera, che le variabili annoverate siano maneggevoli, e che può contenere il rischio, insito nell'accordo, allora deciderà di implementare la joint venture.

Da porre l'accento che nessuna delle variabili evidenziate non sta "ceteris paribus", rispetto alle altre, ma si possono influenzare a vicenda. Diventa quindi, difficile includerle e rappresentarle tutte nello stesso frame work teorico ed è lungi dagli obiettivi di questo lavoro.

Nella seconda direzione della ricerca; come possono essere, soddisfatte le richieste dell'investitore in un Paese come l'Albania; le parole chiave usate sono con riferimento all'Albania; joint venture, business study, country report, foreign investment, technological e knowledge transfers.

Lo studio, come detto sopra, ha come obiettivo, non solo l'individuazione dei motivi necessari per la costituzione dell'impresa mista, ma anche confrontarli con il sistema Paese Albanese, per capire meglio i fattori critici che possono motivare la scelta d'investimento.

Per questo faremo un'analisi paese, rappresentando la situazione economica albanese, tramite la raccolta di dati secondari e lo studio dei rapporti degli istituti specializzati nazionali e internazionali, come il FMI<sup>1</sup>, Instat, Ministero dell'Economia, Banka d'Albania, Unctad, World Bank etc; anche riguardo agli altri Paesi confinanti, facente parte della penisola balcanica.

In questi paesi è veramente complesso assicurare dei dati sulla singola impresa. Comunque, per quanto riguarda le joint venture in Albania ci siamo avvalsi del rapporto sugli investimenti esteri 2010-2011.

Proseguendo è stata visionata la letteratura albanese sull'argomento delle joint venture. Diversamente, da quello visto nella letteratura internazionale e quella italiana, sull'argomento specifico, gli studi sono pochi e non esaustivi. È però, comunque interessante, portare qui degli articoli, concernenti studi sulle imprese basati su dati primari, che si è ritenuto possono dare risposta a dei quesiti, che ritengo siano importanti per la rappresentazione, dell'andamento delle imprese miste in Albania. Con riferimento alle joint venture è stato fatto riferimento a quattro

---

<sup>1</sup> Fondo Monetario Internazionale

studi, diretti ad approfondire l'argomento specifico. Sono stati utilissimi, poiché i loro dati sono stati raccolti nella forma delle interviste e riescono a creare l'idea sulla problematica affrontata dagli imprenditori esteri in Albania.

La completezza del quadro legale è molto importante per ridurre la sensazione di rischio derivante dalle possibili controversie in un Paese straniero. Per questo, ho presentato il quadro legale di riferimento riguardante gli investimenti stranieri.

Per l'analisi settoriale della produzione, sono state utilizzate le tabelle dell'Instat<sup>2</sup>. Abbiamo studiato ed elaborato il Questionario Annuale delle Imprese per l'anno 2010, e il rapporto degli investimenti esteri per il 2011 realizzato in collaborazione tra la Banca d'Albania, Unctad, UNDP, l'Instat.

Questo studio, come già detto, è stato fatto dal punto di vista del Paese e/o dell'impresa che voglia attirare gli investimenti esteri. L'attrazione degli investimenti esteri può essere efficace soprattutto con il miglioramento della consonanza nella comunicazione qualitativa dell'informazione, rendendo più facile la scelta d'investimento. Rappresentando sia i punti di forza sia quelli di debolezza permettono all'investitore di diminuire il rischio d'imprevisti, sul rapporto in processo e sulla performance futura.

Alla fine dell'analisi si risponderà alle domande: esistono in Albania quelle condizioni che possano permettere la creazione delle imprese miste; qual è la legislazione in merito? Perché è auspicabile l'aumento del numero delle imprese rappresentanti questa forma d'investimento rispetto alle imprese controllate dal solo capitale straniero? Esistono dati sulle imprese miste? Quali sono le problematiche per l'attrazione del capitale straniero?

---

<sup>2</sup> Istituto di statistica albanese ([www.instat.gov.al](http://www.instat.gov.al))

## Capitolo I.

### 1. TIPOLOGIE E DEFINIZIONI

L'elemento costante, che emerge, indagando sulle caratteristiche della joint venture, è rappresentato dalla sostanziale relatività dello strumento, nel senso che, esso, tende ad assumere significati differenti riguardo alla molteplicità delle circostanze che ne determinano l'utilizzo.

Ciò si riflette, oltre che, su una non concorde definizione del fenomeno stesso, sulla possibilità, di descriverlo e individuarne i caratteri seguendo approcci differenti, e quindi, utilizzando diverse categorie tipologiche. Queste ultime, piuttosto che, fare notare distinzioni tra loro in contrasto, rivelano particolari angoli di osservazione, cioè ottiche non simili, ma tra di esse complementari, che tendono a indagare l'oggetto di studio secondo prospettive diverse (Turati).

Così, se la joint venture è indagata sotto il profilo contrattuale, essa, sarà definita in modo diverso rispetto il caso in cui si tende a evidenziarne l'assetto organizzativo, o ancora, la provenienza o i collegamenti con le imprese madri etc.

Ciascuna di queste distinzioni, si afferma non rappresenta che un aspetto, un'angolatura parziale della quale può essere guardato il fenomeno, e deve quindi, necessariamente essere correlata e integrata alle altre; l'origine dell'accordo (joint venture di tipo operativo e di tipo strumentale); la volontarietà dell'accordo (joint venture volontarie e joint venture coattive); il profilo territoriale (joint venture tra imprese dello stesso Paese e joint venture appartenenti ad aree geografiche diverse, di Paesi sviluppati o di Paesi in via di sviluppo); il grado di collegamento con le imprese madri (joint venture di primo grado e joint venture di secondo grado); la strategia di sviluppo perseguita (joint venture di tipo orizzontale, di tipo verticale e di tipo conglomerale); la partecipazione al capitale (joint venture con partecipazione paritetica e joint venture non paritetiche); la divisione del management (dominant joint venture e shared joint venture); l'attività svolta (joint venture che producono beni uguali e joint venture che producono beni differenti da quelli della co-venture).

#### **a) Equity joint venture e non-Equity (contractual joint venture).**

Le joint venture sono entità giuridiche e organizzative, parzialmente detenute dalla società madre, provenienti da diversi Paesi, che sono ampiamente utilizzate in un mondo di globalizzazione dei mercati e della concorrenza (Nippa.M, 2007).

Per **equity joint venture**, o *joint venture di natura societaria*, s'intende l'accordo tra due o più imprese, che intendono formare una nuova entità, in altre parole una società in comune, dotata di autonomia giuridica e in grado di operare attraverso una propria organizzazione.

Con la decisione di creare un'equity joint venture, si realizza cioè, un nuovo organismo societario, destinato a operare nel tempo attraverso l'azione congiunta dei partners, al fine di realizzare prefissati obiettivi comuni.

Adottando lo schema organizzativo della **non equity joint venture** meglio conosciuta come *contractual joint venture*, i diversi partecipanti, non intendono creare una terza entità, bensì ratificare un accordo, in vista della realizzazione di uno o più affari. Tra di essi si stabilisce un'unione contrattuale che si pone a metà strada tra un semplice rapporto collaborativo e un'associazione in partecipazione. Le caratteristiche operative dell'accordo sono specificate internamente tra i soci; all'esterno i partecipanti conservano l'autonomia e rispondono di fronte ai terzi per le proprie obbligazioni (Berg, 1982).

Ne consegue che, nella prima modalità, i diritti dei soci scaturiscono dalla compartecipazione al capitale nella nuova joint venture, nella seconda, derivano, essenzialmente dalla natura dei rapporti contrattuali.

A differenza di quella societaria, nella non equity joint venture, non vi è, infatti, un capitale sociale, ma piuttosto, un fondo comune al fine di coprire le spese amministrative. Allo stesso modo, non esiste un consiglio di amministrazione, anche se normalmente è creato un comitato per regolare e risolvere i problemi connessi con lo svolgimento dell'attività comune (Beguin, 1972).

La joint venture di tipo societaria trae origine da un accordo contrattuale, rispetto al quale la nuova società non è altro che un momento organizzativo, inoltre a proposito della natura particolare della joint venture, quest'ultima anche alla presenza di un

atto costitutivo e di norme statutarie, sarà sempre sorretto e regolata da una serie di patti parasociali di natura contrattuale<sup>3</sup>.

Gli elementi che giocano un ruolo importante nella scelta dell'una o dell'altra formula sono rappresentati dalle *finalità* e *grado di conoscenza dei partner*.

Se la cooperazione tra partners è di tipo occasionale, l'adozione della joint venture contrattuale è da ritenersi più conveniente, perché più snella ed elastica, rispetto a quella societaria, che, presuppone una ben più complessa e laboriosa organizzazione.

Nel caso i diversi partners presentano un tipo di rapporto preesistente, allora, secondo il grado di conoscenza, lo strumento contrattuale sarà più indicato, laddove non esistono ancora quell'armonia e fiducia indispensabile per determinare il successo di una joint venture. In questo caso la formula contrattuale consentirà, qualora si dovessero verificare esigenze ed eventi tali da turbare il preesistente equilibrio, un'interruzione o una rinegoziazione del rapporto meno dolorosa e più rapida.

Alla base della scelta tra l'adozione di uno o dell'altro schema di joint venture risiede il significato che i partners attribuiscono al rapporto stesso. Se questo è percepito come modo che permette alle imprese, di raggiungere e realizzare una data politica di sviluppo, allora, la scelta andrà sulla formula societaria. In questa situazione i partners hanno bisogno di uno stabile e continuo contributo, in termini di collaborazione e integrazione delle risorse, cosa che, la joint venture societaria è in grado di assicurare in modo più efficiente di quella contrattuale.

Nel caso il rapporto fosse interpretato dai partner come di natura casuale, necessario per realizzare circoscritte attività, allora l'adozione della formula contrattuale sarà più frequente, perché più adatta alla natura definita di rapporti, che i partners intendono avere tra loro.

#### **b) Joint venture di tipo operativo e joint venture di tipo strumentale.**

---

<sup>3</sup> A tal proposito è stata coniata una formula intermedia di joint venture, la c.d. equity non equity joint venture. Quest'ultima presenta caratteri comuni sia alla joint venture di tipo societario, che a quella contrattuale: essa infatti assume la struttura di una S.P.A., ma allo stesso tempo viene integrata e completata da una serie di accordi colaterali extrastatuari, che le conferiscono carattere ibrido (Bonvicini, 1977).

Le prime, hanno generalmente per oggetto la stipulazione di accordi che, permettono di gestire durevolmente lo svolgimento di attività ritenute critiche. Vengono, infatti, chiamate **operative**, perché consentono di realizzare determinati progetti di sviluppo, difficilmente, o non convenientemente, perseguibili attraverso altre modalità organizzative.

**Le joint venture strumentali** si caratterizzano, invece, per l'occasionalità della loro formazione. Il motivo è, infatti, la realizzazione di un particolare affare, da stipularsi con terze entità, il quale, per la sua complessità e per le corrispondenti caratteristiche, richiede l'intervento congiunto di più imprese. La distinzione delle joint venture operative e quelle strumentali, spesso, viene fatta coincidere con quella fra equity e non equity joint venture. Le joint venture operative assumono molto spesso la forma giuridica delle equity joint venture mentre quelle strumentali la forma delle non equity joint venture. Anche se spesso coincidono, le joint venture operative e strumentali differiscono da quelle equity e contrattuali, perché le prime si definiscono basandosi sulla causa generatrice dell'accordo, mentre le equity e non equity joint venture sono individuate secondo il profilo giuridico adottato, cioè lo schema individuato più idoneo per raggiungere i propri scopi.

### **c) Joint venture volontarie e joint venture coattive.**

**Le joint venture volontarie** sono create in funzione di un reale e comune interesse ad unire i rispettivi sforzi, in vista di una integrazione, reciprocamente vantaggiosa delle risorse. Si parla, invece, di **joint venture coattive** quando la formula organizzativa adottata non rappresenta il risultato di una libera scelta dei partecipanti all'accordo, ma un'imposizione, un obbligo per operare in certe condizioni.

Il secondo tipo di joint venture (joint venture coattiva), è assai più ricorrente, qualora, il governo di un Paese, osteggi l'iniziativa sostenuta completamente da capitale straniero, e tenti di vincolare gli investimenti a forme di compartecipazioni con rappresentanze locali. In questo tipo di joint venture cadono non solo i casi in cui i Paesi tentano di controllare il flusso d'investimenti stranieri, ma anche, situazioni

particolari in cui le joint venture debbono operare in certi settori strategici, o in presenza di situazioni di monopolio.

**d) Riguardo alla nazionalità, le joint venture si distinguono**

a seconda che i partners abbiano la stessa matrice territoriale (***joint venture domestiche***) e ***joint venture tra imprese di diverse nazionalità***. Questa distinzione è utile per chiarire come il fenomeno delle joint venture non sia necessariamente collegato a politiche di esportazione e di penetrazione in mercati esteri, ma si può ravvisare anche tra iniziative di partners dello stesso Paese.

Da notare che il numero delle imprese miste nazionali create, esistenti nei Paesi sviluppati, è molto più alto che nei Paesi in via di sviluppo. Il motivo lo possiamo identificare nella mancanza della cultura organizzativa, che lacuna, nei Paesi in via di sviluppo.

Inoltre, sebbene, negli ultimi anni si è verificato un boom d'impresе congiunte con partner internazionali tra Paesi sviluppati e quelli emergenti, la letteratura tratta una serie di problematiche comprendenti l'imposizione governativa del Paese ospitante, rapporti non paritetici, frequenti squilibri nelle relazioni tra i partners etc.

**e) Le joint venture possono ulteriormente essere distinte**

Sul *grado di collegamento* tra la nuova entità, e le imprese partecipanti all'accordo; secondo questo profilo, si individuano le joint venture di ***primo*** e ***secondo grado***.

Le joint venture di primo grado sono quelle costituite tra più imprese, ognuna delle quali, partecipa individualmente all'iniziativa comune. Tale tipo, rappresenta il modello più frequente di riferimento; in esso, ciascuno dei partner è un'entità, una singola persona giuridica, che interviene in modo individuale e per il proprio interesse, a un accordo, diretto a conseguire risultati, che difficilmente, o non convenientemente, sarebbero conseguibili in modo disgiunto.

Per joint venture di secondo grado, devono invece intendersi i raggruppamenti d'impresе aventi come scopo quello di partecipare, come partner unitario, in altre joint venture. In questo caso, la joint venture assume una forma intermedia, non è creata per operare attivamente, ma tende piuttosto ad assumere una funzione

strumentale, al fine di poter consentire la partecipazione dei diversi co-venture, sotto forma unitaria, a un'altra formula collaborativa.

La formazione di joint venture di secondo ordine si riscontra più frequentemente laddove, per la particolare natura complessa che caratterizza certi settori di attività, più aziende, con risorse integrabili e fra loro sinergiche, decidono di costituire un pool, al fine di poter presentarsi come interlocutore unitario, che rappresenti una valida controparte per accordi con partners di più ampie dimensioni, e più cospicui apporti. In tal senso le imprese maggiormente interessate sono le attività di dimensioni medie piccole, ciascuna delle quali, non ha i necessari contatti, né forza contrattuale sufficiente, né ancora, risorse tali da poter fronteggiare significativamente partners di ben più ampia dimensione.

Oltre che, correlata alla complessità da svolgere, le joint venture di secondo grado possono costituirsi come esigenza per affrontare particolari rischi cui si va incontro, ad esempio nel perseguimento di politiche di sviluppo territoriale.

In quest'ottica non è rara la progettazione di una joint venture tra più imprese estere, che partecipano a loro volta, in modo congiunto, a successive joint venture con partners locali in Paesi in via di sviluppo o emergenti, alcuni dei quali presentano com'è noto alti rischi di instabilità politica ed economica.

#### **f) Secondo la strategia di sviluppo**

Che la *società madre* intende perseguire attraverso la costituzione delle joint venture, esse possono distinguersi in joint venture di **tipo verticale, orizzontale conglomerale**.

Le joint venture orizzontali sono quelle che operano nello stesso settore dell'impresa madre. L'obiettivo di tali formule di collaborazione può essere quello di razionalizzare e consolidare le posizioni raggiunte, ossia di perseguire processi di espansione dimensionale (maggiori quantità di prodotti e servizi da immettere negli stessi mercati, o in nuovi mercati).

Rientrano in questo insieme le joint venture dirette a ripartire i rischi derivanti dall'attività di ricerca e sviluppo; a trovare risorse finanziarie; ad acquisire capacità



decisionali critiche, etc. Sono joint venture che consentono, di acquisire vantaggi competitivi, di rendere più efficienti i sistemi interni e di ottenere risorse critiche.

Nel secondo caso, nella joint venture verticale, rientrano gli accordi creati con l'intento di aumentare le proprie dimensioni produttive, svolgendo ad esempio congiuntamente, attraverso stabilimenti comuni, determinate fasi nella realizzazione del prodotto. In tal modo, le imprese possono beneficiare delle economie di scala, tipiche degli aumenti dimensionali, senza tuttavia dover subire singolarmente e internamente gli oneri e i rischi derivanti dalla crescita della dimensione.

Le joint venture verticali possono integrarsi in modo ascendente o discendente al fine di avvicinarsi rispettivamente ai mercati di approvvigionamento e/o di sbocco.

Nelle joint venture verticali, con la formazione di un accordo con imprese operanti in uno stadio precedente della produzione, si tende a ridurre la dipendenza delle imprese a valle.

Le joint venture possono, inoltre, agevolare, attraverso il rapporto collaborativo con imprese che già hanno una loro posizione sul mercato, il superamento di barriere all'entrata, che in molti casi ostacolano o, addirittura, impediscono l'ingresso a nuove imprese in un determinato settore di attività.

Anche con riferimento all'integrazione di tipo discendente, volta a modificare il proprio mercato di sbocco, avvicinandosi alla formazione di prodotti finiti e/o al collocamento diretto sul mercato, lo strumento della joint venture può essere vantaggiosamente utilizzato.

Esempio di questo tipo d'integrazione sono gli accordi tra le imprese distributrici e le imprese produttrici, le prime assicurando la relativa sicurezza nella quantità e nei tempi di smercio; le seconde, garantendo il rifornimento, anche esclusivo, dei prodotti commercializzati.

Infine, il perseguimento di strategie dirette a realizzare politiche di sviluppo diversificato dell'impresa, cioè combinazioni prodotto – mercato del tutto o in parte differente, può rendere conveniente la creazione di joint venture conglomerate e/o laterali.

Le joint venture di tipo laterale consentono all'impresa di penetrare in nuovi mercati, i quali non le sono, tuttavia, del tutto sconosciuti perché sotto il profilo tecnologico, o sotto quello di marketing, presentano delle affinità con le produzioni precedenti. Ciò permette di sviluppare e utilizzare a proprio vantaggio le sinergie che derivano dall'operare in mercati correlati, combinando le proprie conoscenze, di mercato o di processo produttivo, con quelle corrispondenti, dei partners. Nello stesso tempo si possono colmare le proprie mancanze, senza tuttavia dover distogliere, sia in termini finanziari sia manageriali, eccessive risorse dalla produzione precedente, almeno fino a quando questo può, convenientemente, reputarsi prevalente.

Le joint venture conglomerate vengono, invece, realizzate per consentire l'accesso in mercati totalmente differenti rispetto a quelli in cui in precedenza operava l'impresa, in termini sia di segmento di domanda interessata al nuovo bene, che di competenze tecnologiche necessarie per la sua produzione.

**g) Natura dell'attività svolta rispetto alle imprese originarie.**

In tal senso, si distinguono le joint venture che producono beni uguali da quelle che, invece, producono beni differenti, rispetto a quelli dei co-venture. Questa distinzione si fa per rilevare lo stato di conflitto e le successive implicazioni concorrenziali che possono sorgere tra la joint venture e le imprese partecipanti, l'accordo.

Il problema, si pone essenzialmente, per l'impresa che produce beni uguali, con riferimento ai partecipanti nell'accordo, oppure, a una delle imprese partecipanti.

Nel caso, il bene sia uguale alle altre imprese che formano la joint venture, tutte le imprese godono gli effetti di una fusione con la sola eccezione che non producono sul mercato lo stesso risultato (salvo che l'obiettivo non fosse quello di costituire una sorta di cartello per perseguire risultati anticoncorrenziali). Il numero dei concorrenti non si contrae ma aumenta di uno poiché le imprese partners continuano a preservare ciascuna la loro individualità operativa.

Allineato al precedente caso, sopra menzionato, ma di diversa entità, poiché i rapporti di competitività sono solo nei confronti di un membro; è il caso in cui una sola tra le imprese partecipanti all'accordo produce beni, e continua a farlo, uguali a quelli della joint venture.

In una situazione del genere, l'impresa partner, svolgendo un'attività concorrente a quella della società comune, potrebbe essere portata a tutelare maggiormente il proprio interesse individuale, rispetto a quello della joint venture.

Può succedere che l'impresa, attraverso la venture in comune, sviluppi importanti risorse di natura conoscitiva, quali know how e competenze tecnologiche, che potrebbe poi essere portata ad utilizzare nel processo produttivo, nell'esercizio della propria attività individuale, eludendo in tal modo, i possibili vantaggi competitivi che la venture potrebbe guadagnare sui concorrenti.

Allo stesso tempo, la venture, se possedesse la forza e le risorse necessarie, potrebbe essere in grado in poco tempo di porre in una posizione del tutto marginale l'impresa madre, che si ritroverebbe, così, fortemente minacciata dalla nuova società, al cui sviluppo ha in parte contribuito fornendo risorse e conoscenze.

Per tali ragioni diviene fondamentale, anche quando, una sola delle venture fosse concorrente della venture, la stipula dell'accordo comune tra i partecipanti, specificando puntualizzando dettagliatamente i termini e le aree di possibile conflittualità e ingerenza tra la società in comune e il socio concorrente.

#### **h) Secondo la percentuale di capitale di rischio**

Detenuta da ciascuno dei partners suddividendo le joint venture in paritetiche e non paritetiche.

Le paritetiche sono quelle società in comune nelle quali i partecipanti all'iniziativa hanno versato la stessa percentuale di capitale sociale. È denominata 50/50 quando i partner sono solamente due e si riscontra quando i partner decidono di rendere equivalente la propria posizione, sia in termini di contributi iniziali, che sulla successiva distribuzione dei conseguenti risultati reddituali.

La pariteticità, però, riguarda non solo l'identità degli apporti ma tiene in considerazione anche la forza contrattuale delle parti. Può succedere che, a un partner sia assegnata una quota identica di capitale, pur alla presenza di un contributo minore. È il caso della grande impresa, che approfittando delle proprie dimensioni e dell'impossibilità dell'altro partner per portare avanti individualmente il

proprio progetto, tende a sfruttare la propria posizione di forza, pur coinvolgendosi in modo marginale nell'iniziativa.

Di solito una situazione paritetica delle quote del capitale di rischio porta allo stesso numero di rappresentanti al Consiglio di Amministrazione (Bordo dei Direttori), ma non sempre.

Non è automatica la corrispondenza tra apporti di capitale e l'attribuzione della responsabilità decisionale della venture in comune. Può accadere che le decisioni strategiche della venture siano assunte da solo uno dei partners.

La joint venture non paritetica, esprime il caso opposto in cui le quote dei partners non siano identiche. Il discorso riguardante questa forma è simmetrico rispetto alle venture paritetiche. Significa che uno dei partner può investire di più (o di meno) nel capitale sociale e non avere (avere) lo stesso peso nel consiglio di amministrazione, rispetto a un partner di minoranza (maggioranza), per quanto riguarda il capitale sociale.

La non pariteticità delle quote detenute da ciascuno dei partners è spesso condizione per la formazione di joint venture nei Paesi a economia emergente e in quelli con forte impronta nazionalistica.

#### **i) Dominant joint ventures vs. shared joint ventures**

Il concetto è simile alla pariteticità o meno delle joint venture. Lo riprendiamo, per evidenziare l'impresa, tra le partecipanti nella joint venture, la quale assume una posizione dominante, manageriale e di controllo, rispetto le altre. Può succedere che il consiglio di amministrazione diventi uno strumento di mera natura formale, quando le decisioni sono prese dall'azienda dominante. Gli stessi organi direzionali saranno ripartiti su indicazione dell'impresa dominante alla quale devono rispondere.

Questa, non è l'unica forma assumibile di joint venture dominante; assai raramente i partners non dominanti assumono un ruolo passivo. Dal momento, infatti, che gli apporti di ciascuno dei partner sono critici, perché richiesti, al successo della joint venture questi non possono essere relegati a una posizione del tutto secondaria,

ma tenderanno a far presenti le proprie istanze ed a contribuire attivamente, se pur con diverso grado, alla crescita della venture in comune.

Sebbene uno dei partners possa assumere una posizione dominante rispetto agli altri, gli interessi di questi ultimi saranno comunque protetti, attraverso una serie di patti parasociali che tendono a regolare, in modo analitico e dettagliato, una grande quantità di aspetti riguardanti la venture in comune.

Riassumendo, in economia aziendale, una joint venture, in italiano una società mista, è un accordo di collaborazione tra due o più imprese, la quale unione definisce un nuovo soggetto giuridicamente indipendente dalle imprese co-venturer (se si parla d'incorporated joint venture; qualora invece l'affare non dia vita ad una nuova azienda con propria personalità giuridica si parlerà di unincorporated joint venture oppure contractual joint venture).

Le imprese che decidono di collaborare si pongono come obiettivo la realizzazione di un progetto comune di natura industriale o commerciale, e che vede l'utilizzo sinergico di risorse apportate da ciascuna singola impresa partecipante, ma anche un'equa suddivisione dei rischi legati all'investimento stesso ovvero un'equa ripartizione delle possibili perdite o utili. Il ricorso a tali forme di accordo è dettato dunque dalla necessità di mettere insieme diversi know how e capitali per la realizzazione del progetto comune d'investimento, facilitandone così la messa in opera.

In caso di fallimento, le società che partecipano alla joint venture sono responsabili esclusivamente per il capitale sociale versato nella società mista e non rispondono ai creditori col loro patrimonio sul quale non può essere esercitato diritto di rivalsa e il pignoramento.

La partecipazione delle società co-venturers può essere di due tipi: orizzontale o verticale, riguardo all'oggetto della prestazione e all'attività prestata per raggiungerlo. Si parla d'integrazione o partecipazione verticale quando l'oggetto della prestazione richiede la coordinazione di attività disomogenee, diverse tra loro, seppur dirette al raggiungimento di uno scopo comune.

***Joint Ventures. Profili teorici e applicazione empirica al sistema economico albanese.***

---

Si parla d'integrazione o partecipazione orizzontale quando l'oggetto della prestazione è perseguito da più imprese che svolgono attività simili, riguardanti la stessa fase della produzione, e che collaborano perché le dimensioni dell'oggetto eccedono quantitativamente la capacità della singola impresa (ad esempio la realizzazione per tratti di un'autostrada o di un oleodotto).

## Capitolo II.

### 2. LE JOINT VENTURE INTERNAZIONALI

#### 2.1 Joint Venture e Cooperazione internazionale

È un dato inconfutabile che, gli accordi di cooperazione internazionale abbiano trovato ampia eco sulle riviste manageriali, come dei quotidiani economici. In alcuni casi sono andate su riviste specializzate di settore, aperte al grande pubblico, mostrando con enfasi la portata generale del fenomeno: intense ragnatele che incrociano il mondo e le imprese, che cambiano il tessuto connettivo dei sistemi competitivi fino a sostituire le regole più elementari della competizione con qualcosa di più raffinato, complesso e ancora oggi poco definibile (Turati, 1990) come la joint venture. È quel misto di cooperazione e competizione che ora lega inscindibilmente gli operatori economici distanti migliaia di chilometri e separati dai confini, sempre più labili, dei settori tradizionali (Turati, 1990).

La teoria della cooperazione internazionale è stata sviluppata per fornire il necessario frame work teorico per spiegare l'esistenza delle cooperazioni internazionali delle imprese (Child & Faulkner).

Sfogliando la letteratura internazionale avremo un quadro più chiaro dell'ambito in cui operano, e delle problematiche affrontate, delle joint venture. Come rilevano (Vaupel.J. ed Curhan.J, 1973) lo studio delle joint venture internazionali è importante poiché sono la forma dominante di cooperazione nelle aziende multinazionali. Questo è vero se si pensa al forte incremento di alleanze e joint venture negli ultimi anni (Beamish & Banks, Equity Joint Venutures and the Theory of the Multinational Enterprise, 1988).

I ricercatori della teoria internazionale hanno avuto successo nell'identificare, la razionalità economica della costituzione dell'impresa congiunta, come risposta, ai mercati imperfetti, utilizzando la teoria dei costi della transazione.<sup>4</sup> (Buckley &

---

<sup>4</sup> La Teoria dei Costi di Transazione verrà trattata nei paragrafi successivi con l'intento di chiarire il motivo della superiorità della joint venture rispetto alle altre forme organizzative, mercato e gerarchie.

Casson; Hennart, 1988; Teece, 1977). Ma la teoria dei costi di transazione non può elevarsi a teoria internazionale generale poiché in essa non sono analizzate le altre ragioni che influenzano e promuovono la cooperazione internazionale dell'impresa, oltre la minimizzazione del costo, non prende in considerazione l'aspetto intangibile dell'impresa; know how manageriale, posizione competitiva, marchio etc.

L'impresa mista o come in campo internazionale accettato, la joint venture, non è altro che, una forma di organizzazione nata come conseguenza dell'attuazione delle strategie cooperative tra imprese (Child & Faulkner). Questi autori in (Cooperative Strategy, Managing Alliances Networks and Joint Ventures) tentano di ordinare le teorie che spiegano la cooperazione internazionale suddividendole in teorie economiche e teorie manageriali e/o organizzative. Qui sotto elenchiamo in modo molto riduttivo i principi base, appartenenti alle teorie che trattano la cooperazione nelle imprese internazionali. Nel paragrafo sui comportamenti strategici analizzeremo, poi, l'ambito in cui sono intraprese le strategie competitive e quelle corporate.

### **2.1.1. Teorie economiche:**

#### **1. Teoria del potere di mercato (Market power theory);**

Il suo principale sostenitore è (Porter, 1980, 1985). Secondo questa teoria la posizione concorrenziale che occupa l'azienda è fondamentale per le sue scelte strategiche. La teoria si occupa delle azioni e alleanze da intraprendere per migliorare la posizione competitiva dell'impresa.

#### **2. Teoria del costo delle transazioni;**

La teoria pone l'enfasi sulla necessità di organizzare le risorse in modo efficiente ed efficace. L'azienda deve cercare di intraprendere le azioni in termini di minimizzazione del costo (Williamson, O.E, 1975). La teoria spiega perché, l'internalizzazione della produzione, attraverso investimenti in imprese straniere, può sostituire il mercato<sup>5</sup>, e il perché del suo fallimento.

#### **3. Teoria dell'agenzia;**

---

<sup>5</sup> (Buckley & Casson, 1985:9)



Concerne il governo dei meccanismi atti a limitare i comportamenti opportunistici, comprendendo controlli e incentivi (Jensen & Meckling, 1976) (Arrow, 1985). Il punto nodale di questa teoria è il contratto tra l'agente e principale, che con riferimento alla cooperazione internazionale, intercorre e prende enfasi nelle joint venture internazionali.

**4. Teoria delle risorse specifiche;**

In questa teoria l'impresa è vista come un unicum di risorse specifiche umane e/o organizzative. L'ottica è rivolta verso la creazione di queste capacità, della loro combinazione ottimale per aumentare il profitto e creare una rendita.

**5. Teoria del valore nelle transazioni;**

È una combinazione di teoria dei costi delle transazioni, con quella delle risorse specifiche. Per l'azienda è importante creare valore tenendo in considerazione sia la minimizzazione del costo sia la massimizzazione del profitto o della rendita.

**6. Real options theory;**

Secondo questa teoria, l'impresa è ipotizzata possa esercitare, posticipatamente, il diritto di acquisto e/o di vendita (Kogut, 1991). Kogut spiega perché l'impresa può investire in cooperazioni come le joint venture entrando in situazioni "call", investendo poco, in attesa della riduzione dell'incertezza. L'impresa eserciterà la scelta al verificarsi delle attese sull'incertezza e/o su altre variabili, come per esempio, un incremento degli utili del tutto inaspettato.

**7. Increasing returns theory;**

In economia politica si dice che la curva della produzione è concava, quindi all'aumentare degli inputs dopo un certo punto in poi ci sarà un rallentamento degli outputs.

Tradotto, significa che, dopo un certo punto in poi, non è più conveniente intraprendere investimenti nel mercato, ma si deve cercare di ottimizzare in modo efficiente i fattori a disposizione. La teoria del ritorno crescente, però, spiega, come in certe situazioni, nelle industrie basate sulla conoscenza, l'impresa può imporsi alla clientela come l'unico fornitore, sfruttando in questo modo tutto il mercato, bloccandolo alla concorrenza. È questo il caso della Microsoft che, pur non avendo

il miglior prodotto sul mercato, associando a esso dei sunk costs rilevanti, è in grado di continuare d'immettere inputs (investimenti), e ricevere outputs (guadagni), fino a inglobare tutto il mercato.

### ***2.1.2 Teorie manageriali e/o organizzative:***

#### **8. Strategic management theory;**

Questa prospettiva considera rilevante, per il raggiungimento di accordi tra imprese, l'identificazione di un vettore comune tra gli obiettivi di tutte e due le parti. È una teoria che sconfina nei motivi, selezione del personale, il bisogno d'integrazione tra culture diverse etc. Cerca di rispondere all'importante domanda sul grado di libertà che deve esercitare l'impresa congiunta rispetto ai partners originari (Lyles & Reger, 1993).

#### **9. Teoria dei giochi;**

La teoria dei giochi concerne la previsione dei risultati da situazioni di "gioco" nella quale sono coinvolti due o più operatori sociali (Zagare, 1984). In poche parole, questa teoria, prende lo spunto dall'esempio del dilemma del prigioniero, in cui gli attori se si mettono d'accordo, guadagnano. La teoria, sostiene e spiega, perché la cooperazione sia la migliore scelta per le imprese o altri attori del mercato, anche al verificarsi di comportamenti opportunistici.

#### **10. Teoria della rete sociale;**

Considera l'impresa non più solo come un insieme di risorse tangibili e di know how, ma come un organismo che s'interrelazioni con l'esterno creando la sua rete di relazioni. I manager possono sfruttare le loro conoscenze personali per avere informazioni utili su problemi da risolvere e/o opportunità da sfruttare.

Le azioni degli individui e dei manager sono spiegabili attraverso la loro appartenenza a una rete sociale (Nohria & Eccless, 1992).

#### **11. Teoria dell'organizzazione;**

La teoria organizzativa abbraccia uno spettro di prospettive, che offrono tre punti di vista, con riferimento alla strategia cooperativa.

Il primo riguarda la prospettiva della dipendenza dalle risorse e risponde alla domanda di come sono assicurate, nel mercato, quando non disponibili, risorse ritenute critiche.

Nella seconda prospettiva la questione concerne il modo appropriato di organizzare le risorse, quando nella terza, si riferisce alla natura della fiducia intercorrente tra cooperazioni inter organizzative.

Per quanto concerne la joint venture, nella letteratura sulla cooperazione internazionale esiste un po' di confusione terminologica: alcuni parlano di alleanze strategiche, altri di accordi di collaborazione, in altri casi ancora si preferiscono parlare di rete soprattutto quando alleanze e accordi esprimono relazioni tra più di due soggetti.

Secondo (Balcer, G. e Viesti, G, 1986) i termini si equivalgono, e sono da considerarsi subordinati a una definizione comune di modo di regolazione delle relazioni tra imprese indipendenti, non pregiudizievoli della loro identità futura, ma di restrizione intenzionale e negoziata del campo della discrezionalità di ciascuno, dentro i limiti e per la durata prevista dagli accordi formali o informali intercorsi.

Si capisce che questa definizione racchiude un ampio spettro di azioni per l'impresa compreso tra gli estremi degli scambi, regolati secondo la logica del mercato neoclassico, e l'integrazione gerarchica.

Le forme canoniche della cooperazione interaziendale secondo (Berg, 1982) sono così suddivisi:

- accordi di subfornitura;
- cooperazione informale;
- contratti;
- licensing;
- consorzi di ricerca;
- joint bidding;
- franchising;
- joint venture contrattuali;
- joint venture societarie.

## 2.2 Le joint venture in ottica sistemica

L'impresa è un'entità sistemica che interagisce e s'interrelaziona con l'ambiente, qualche volta subendo e altre rispondendo, e la sua attività è molto più complessa della rappresentazione riduttiva fatta nella teoria della transazione<sup>6</sup>. In ottica sistemica l'impresa come sistema aperto si adatta in modo dinamico ai mutamenti delle condizioni dell'ambiente. Secondo (Turati, 1990) in uno schema consolidato le imprese operano in un ambiente da cui dipendono per l'acquisizione di risorse e per la cessione dei risultati del processo produttivo. La loro sopravvivenza è funzione della capacità del management a mantenere un buon livello di scambio tra interno ed esterno. Il ritmo di evoluzione dell'ambiente condiziona ugualmente i tempi di cambiamento dell'impresa e le sue possibilità di adattamento. Quand'è un intero sistema socio-economico a divenire più incerto, ogni singola impresa, indipendentemente dalle proprie scelte strategiche, è sottoposta a una pressione nuova e solo in parte gestibile con le tecniche e l'esperienza del passato. In questo caso si rilevano un accrescimento delle condizioni di varietà e variabilità delle situazioni che un'organizzazione deve fronteggiare, determinato da:

- a) affermarsi di un contesto di riferimento globale per l'azione delle imprese, ovvero l'allargamento dell'orizzonte del fronte della competizione su una scala mondiale con riferimenti sia ai mercati di sbocco che a quelli di approvvigionamento dei materiali e delle conoscenze (Ohmae, 1985) (Porter, 1985).
- b) l'intersecarsi intersettoriale delle conoscenze specifiche e l'ibridazione delle tecnologie tra settori diversi mediante fenomeni di cros-fertilization tra imprese non direttamente concorrenti (Aiken & Hage, 1968; Ouchi & Boulton, 1988; Teece, 1989).
- c) Il modificarsi della relazione tra domanda e offerta, nel senso di una maggiore capacità auto-propulsiva della prima, che consente al consumatore o utilizzatore di inserirsi sempre più profondamente quale interlocutore del sistema produttivo (Vaccà, 1986).

---

<sup>6</sup> La teoria della transazione si rifà a Coase ed ha come suo principale autore Williamson. La presentazione dettagliata di questa teoria lo faremo nel paragrafo successivo.

L'incremento netto nella complessità ambientale si sovrappone, ad altri fattori di primaria importanza, nel determinare la difficoltà di operare dell'impresa:

d) l'aumento della novità del cambiamento ovvero la difficoltà ad applicare alla previsione del futuro l'analogia con il passato: al ridursi dei tratti comuni tra le due fasi temporali, diminuisce la probabilità di una corretta previsione;

e) l'aumento della velocità del cambiamento di cui esempi classici sono: la contrazione dell'intervallo temporale connesso tra invenzione e commercializzazione di un nuovo prodotto; la riduzione del ciclo di vita dei prodotti; la crescente instabilità di elementi del contesto sociale ed economico.

L'insieme di queste condizioni allarga il campo delle possibili fonti d'incertezza rendendola un elemento fisiologico nella vita di un'organizzazione; si ripercuote, in oltre, sulle caratteristiche organizzative dell'impresa.

In particolare i diversi fattori ambientali descritti sono:

f) un aumento della numerosità degli elementi esterni che un'impresa deve tenere sotto controllo nella implementazione dei propri corsi d'azione come immediata conseguenza dell'agire su una scala territoriale più vasta;

g) un aumento del livello di interdipendenza inter-organizzativa sia a causa del numero degli elementi che è necessario combinare in un prodotto finito in assenza di accentramento dei diritti proprietari su ciascuno di essi; sia a causa della capacità di unità esterne di condizionare lo svolgimento del processo produttivo.

h) come dei precedenti due punti, la difficoltà di governare l'innovazione e lo sviluppo dall'interno, ovvero perseguendo una strategia di affermazione rigorosamente autarchica.

Le imprese subiscono condizioni di maggiore complessità e una superiore pressione sui risultati da cui genera la domanda, per due condizioni apparentemente contraddittorie di: a) flessibilità e di b) standardizzazione (Brittain & Freeman, 1980). La flessibilità è definita come quella qualità di un'impresa che le consente di essere meno vulnerabile ai cambiamenti non previsti dall'ambiente e di rispondere con maggiori probabilità di successo. Inoltre la flessibilità consente all'impresa un vantaggio di capacità innovativa incrementale, cioè di pervenire a un

nuovo prodotto o processo in tempi inferiori rispetto ai concorrenti più rigidi (Lorenzoni, 1986). Il perseguimento di obiettivi di standardizzazione risponde invece alla necessità di un'impresa di ottimizzare l'impiego delle proprie risorse, generando condizioni di efficienza organizzativa e produttiva. Quando i tempi e le modalità di cambiamento in atto, nell'ambiente, assumono connotati di rapidità elevata e casualità, la risposta dell'impresa non può basarsi su di uno sforzo solo di previsione degli eventi futuri, ma diviene necessario creare all'interno dell'organizzazione le premesse per alleggerire la tensione che deriva dalle interdipendenze negative con l'ambiente. In altri termini, dalla distanza che intercorre tra le previsioni su cui poggiano le scelte di gestione e, la realtà, così come si manifesta nel corso della gestione, scaturisce la domanda di flessibilità aziendale. Si determina così un vasto spettro di risposte organizzative possibili che giustifica una polimorfia degli assetti, in funzione del trade/off prescelto dall'impresa tra i due estremi di flessibilità e standardizzazione. Essi dipenderanno dalle caratteristiche dell'ambiente operativo dell'impresa ma anche da scelte autonome del management (Turati, 1990).

Una delle forme possibili assunte come risposta all'ambiente dinamico possono essere sicuramente le joint venture. Beamish in un suo studio arriva nella conclusione che la forma d'impresa a controllo congiunto è preferibile rispetto alle filiali o ad altre forme d'impresa completamente integrate (Beamish & Banks, Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise, 1988). Esse sono una forma importante della cooperazione organizzativa tra imprese perché consentono la realizzazione di compiti complessi, altrimenti impossibili con un semplice contratto (Swensen.B & Moskalev.A, 2007).

### **2.3 Transaction Cost Theory**

Perché una joint venture è preferibile rispetto ad altre forme di cooperazione, dell'impresa integrata e/o della forma del mercato?

Concettualmente, una joint venture è una selezione tra modalità alternative in cui due o più imprese possono portare a termine le transazioni. Così, una teoria di joint venture deve spiegare perché si sceglie questa particolare modalità di organizzazione, rispetto a forme organizzative delle transazioni derivanti da

acquisizioni e contratti (Kogut, 1988). Questo, è importante riguardo al nostro fine di individuare le caratteristiche di questa particolare forma di cooperazione strategica tra imprese (Child & Faulkner, 2005).

Secondo (Turati, 1990) il problema è posto dal punto di vista delle scelte manageriali. I manager cercano di dirigere l'impresa in ambienti sicuri alla ricerca di ambiti operativi più facili, dove la concorrenza per le risorse sia scarsa. Inoltre, il manager cerca di organizzare le relazioni interne al sistema impresa in modo di massimizzare l'efficienza, perseguendo i principi della divisione del lavoro e coordinamento delle informazioni tra le parti interconnesse aziendali. La forma organizzativa è il risultato di un trade/off tra specializzazione e coordinamento, dato un determinato contorno di scelte, prese a priori, riguardanti la tecnologia e i confini dell'impresa. La definizione dei confini porta alla nostra attenzione un altro trade/off tra interno ed esterno. Un'impresa che è integrata verticalmente, sicuramente, opera su confini allargati ed è più complessa di un'altra per la maggiore mole d'informazioni da elaborare e veicolare in modo da garantire l'azione coordinata di tutto il sistema. Nel caso un'impresa distribuisca, in parte, all'esterno la produzione, riesce a diminuire di molto la complessità e i costi di coordinamento sostenuti nell'impresa integrata. Il maggior guadagno però deve essere subito investito per presidiare le relazioni con gli attori esterni coinvolti nel processo. Il manager deve decidere tra *interno/esterno* cercando di determinare in modo conveniente la divisione del lavoro e il coordinamento, non più dentro un'impresa ma attraverso una moltitudine, alla ricerca della soluzione più efficiente. In questo modo lo spettro delle forme organizzative si può allargare fino a comprendere soluzioni che, anziché, collegare tra loro parti interne dello stesso sistema, le collega tra due o più, istituzionalmente distinti.

In questa prospettiva, la scelta delle forme d'impresa e del suo "territorio organizzativo", è un problema di valutazione economica, di categorie di costo e di coordinamento, comparabili. Essa deve rispettare il duplice principio dell'efficacia (realizzare il coordinamento) e dell'efficienza (al minor costo), determinando modelli di funzionamento dell'impresa, sia essa sbilanciata verso forme autarchiche che,



alla presenza di una contrazione dei propri confini. In questo modo i modelli di collegamento interaziendale proliferano segnalando la necessità di strumenti originali capaci di connettere le parti a costi decrescenti. I modelli di coordinamento interaziendale si qualificano come accordi di collaborazione e tra essi l'impresa mista.

Per deduzione possiamo dire che:

3. l'impresa congiunta è una forma organizzativa in quanto propone di creare un modello di coordinamento inter organizzativo.
4. in quanto modello di coordinamento è in competizione economica con le altre soluzioni organizzative di divisione del lavoro e di coordinamento.
5. L'impresa mista è una forma organizzativa con autonoma identità strutturale, distinguibile per tratti caratteristici sia da scambi regolati mediante il mercato, sia da processi d'integrazione, sia infine da altre forme relazionali contrattuali e strutturali di regolazione, dei fenomeni della collaborazione interaziendale.

Perché si deve scegliere questa forma di organizzazione rispetto ad altre? Perché questo modello è superiore dall'integrazione delle attività, o viceversa da altri modelli deboli di coordinamento (mercato)? Per rispondere occorre predisporre di un gruppo di variabili che consentano di analizzare: a) il tipo di scambio (transazione), necessario al completamento di un ciclo produttivo – in senso lato; b) la natura dei soggetti coinvolti in queste transazioni, espressi in termini di risorse, preferenze e attitudini; c) le caratteristiche della relazione che intercorre tra essi.

Per spiegare le motivazioni della scelta della joint venture, secondo Kogut, sono rilevanti tre approcci: Teoria dei Costi di Transazione (TCT) sviluppata da Williamson (1975), (1985); Il secondo approccio si concentra sulle motivazioni del comportamento strategico e consiste in una gamma di modelli formali e qualitativi, descrittivi il comportamento concorrenziale. Anche se spesso questi approcci non sono accuratamente distinti l'uno dall'altro, essi si differenziano principalmente, poiché gli argomenti sul costo della transazione sono mossi da considerazioni strategiche di minimizzazione dei costi, mentre le motivazioni del comportamento strategico sono attivate dalla ricerca di una migliore posizione concorrenziale, per



usufruire del suo impatto sulla redditività. Un terzo approccio è derivato dalle teorie organizzative.

Alle origini di quest'approccio si colloca il lavoro di (Coase, 1930), spunto critico nei confronti della tradizionale impostazione dell'economia neoclassica. Lo schema di osservazione dei neoclassici è molto vicino a quella visione del mondo che, dà al mercato il ruolo centrale nel coordinamento delle transazioni. Attraverso il meccanismo regolatore dei prezzi, portatori efficaci d'informazioni, il mercato costituisce un modo efficiente di regolazione degli scambi tra compratore e venditore e tra concorrenti. Fintanto che i prezzi (gli equilibri interni tra la domanda e offerta) trasmettono le informazioni necessarie a regolare gli scambi nel sistema, il mercato costituisce la forma più conveniente di governo del trade/off: divisione del lavoro/coordinamento.

Il principale esponente di questa teoria è Oliver Williamson, il quale ha identificato nel suo (Markets and Hierarchies, 1975) cinque fattori che sono rilevanti nella scelta tra internalizzare gli scambi tra i fattori all'interno dell'azienda integrata verticalmente, oppure svolgere delle transazioni economiche attraverso gli scambi di mercato attraverso imprese meno complesse e limitate nell'espansione dei confini aziendali.

Questi sono, opportunismo, razionalità limitata, numeri piccoli, insicurezza e complessità, e l'impatto dell'informazione. L'autore determina due casi limite in cui si svolgono gli scambi; quando le transazioni sono svolte tramite contratti e l'organizzazione delle transazioni è fatta dal mercato, e quando, invece, sono organizzati internamente nell'impresa.

Nell'esempio tra compratore e venditore, nella realtà quotidiana, lo scambio di beni e servizi è ostacolato dall'oggettiva difficoltà del compratore e del venditore di determinare eque condizioni d'interazione, ad esempio di corretta definizione del rapporto prezzo/quantità. Al manifestarsi di elementi di frizione informativa il mercato comporta dei costi d'uso crescendo i quali, diventano convenienti forme di coordinamento più intenso, fino a raggiungere un estremo, espresso mediante la sottomissione dei soggetti dello scambio a una gerarchia comune. Le condizioni di

*crisi di mercato* sono da ricercare sia in condizioni ambientali, sia in tratti peculiari della natura dell'uomo. Dato che il mercato neoclassico richiede un numero infinito di attori, la prima causa di fallimento ambientale è costituita da una situazione definita di piccoli numeri, cioè di pochi compratori sul lato della domanda, su quello dell'offerta, o su entrambi. Questo impedisce di sfruttare il meccanismo dell'uscita come azione sanzionatoria nei confronti del proprio interlocutore (Hirschman, 1982) e impedisce al mercato un riassorbimento dei comportamenti devianti per eliminazione o per il riaggiustamento dei valori medi. Il fattore dei *piccoli numeri* è aggravato dal primo dei fattori umani considerati dal modello: *l'opportunismo* definito come la formulazione di (minacce o promesse false o vuote, cioè ad assumere impegni cui non si crede, auspicando in tal modo di riuscire a conseguire il proprio interesse (Goffman, 1969). Perché possano generarsi comportamenti opportunistici, occorre però riconoscere implicitamente una distribuzione asimmetrica d'informazioni tra i protagonisti della transazione. Essi possono sfruttare a loro vantaggio sia l'incertezza ambientale, cioè l'impossibilità degli individui di conoscere gli eventi futuri, che la limitazione fisiologica dell'uomo a trattare le informazioni; sia infine la maggiore esperienza di un dato sistema di circostanze e condizioni esterne, la non novità del tipo di transazione, la quantità/qualità e la disomogeneità dell'informazione note a priori; tutte condizioni tali da generare un diverso atteggiamento verso gli avvenimenti futuri. Tutto questo trasforma *l'incertezza* in un valore altamente percettivo, generando asimmetria tra le parti. Poiché, infine, l'uomo è descrivibile come intenzionalmente razionale, ma tale in misura solo limitata (Simon, 1947), le parti di una transazione troveranno difficoltà a governare l'intera matassa informativa necessaria a ridurre l'impatto dell'incertezza ambientale.

La coazione delle condizioni d'incertezza, razionalità limitata, piccoli numeri e opportunismo riducono la significatività delle informazioni trasferite nel mercato, attraverso i prezzi, fino ad azzerarne la validità operativa. Nel momento in cui la distribuzione delle informazioni tra gli scambisti si piega a *logiche di asimmetria*, la transazione diviene a rischio per l'attore meno *informato*. Più in generale possiamo

dire che il mercato fallisce nella sua funzione di determinare un coordinamento efficiente tra le parti del sistema economico. Fallisce quindi come forma organizzativa degli scambi.

La crisi di uno schema di regolazione delle transazioni tra le parti di un processo di trasformazione, ha il significato di rendere più convenienti altre forme organizzative. Nel modello originale di Williamson la crisi di mercato determina uno spostamento della convenienza generale verso condizioni di maggiore integrazione tra le parti interagenti e, massimamente, la sottomissione delle transazioni *a rischio* ad una gerarchia interna comune.

L'organizzazione interna, infatti induce:

- a) una riduzione degli incentivi a comportarsi opportunisticamente, garantendo
- b) dei vantaggi di comunicazione, generati dall'adozione di un linguaggio comune tra gli attori del sistema e dal maggior contorno informativo che circonda lo svolgimento della singola transazione (Nelson, 1982).

Tuttavia, anche l'organizzazione interna soffre di alcuni inconvenienti che tipicamente si riscontra c) nella generazione dei costi di struttura; d) nella perdita di flessibilità; e) nel manifestarsi di pressioni elusive interne non controllabili.

Nella modellistica organizzativa s'incontra una ricca varietà nella proposizione di strategie di recupero della flessibilità e di riduzione dei rischi legati a comportamenti opportunistici all'interno delle organizzazioni. In generale, chi disegna l'impresa può favorire investimenti in integrazione, stimolare l'imprenditorialità manageriale, o intraprendere la via di modelli partecipativi. Naturalmente, ognuna di queste azioni genera dei costi addizionali pur non eliminando il rischio del ripetersi di b) c) e d.) Crescendo la resistenza interna e, parallelamente, gli investimenti di recupero di flessibilità e di riduzione dell'opportunismo si verrà determinando una situazione in cui la curva dei costi marginali dell'utilizzo della gerarchia renderà nuovamente più conveniente decentrare le attività, con ciò stimolando un sostanziale ritorno al mercato.

La scelta delle modalità di governo delle relazioni di scambio appare dunque prioritariamente subordinata a due categorie di costo: (a) i costi decisionali che

afferiscono alle risorse umane e informative, assorbite dalla valutazione delle alternative di governo più efficienti, in relazione alla funzione di preferenza per ciascun attore, e generati principalmente dalla copia razionalità limitata/incertezza; (b) i costi distributivi che concernono il governo dei meccanismi di ripartizione dei risultati della transazione tra gli attori, in modo da renderlo equa e coerente con le attese (Rugiadini, 1984). L'andamento delle due categorie di costo indirizza prioritariamente la scelta del soggetto decisionale verso, la forma organizzativa più efficiente.

Si tratta però di una scelta di convenienza statica, poiché la crisi di un assetto istituzionale non è affrontabile senza modificazioni sostanziali. Esse possono costare in investimenti in strutture (passaggio dal mercato alla gerarchia) o nel loro disinvestimento (passaggio dalla gerarchia al mercato). In entrambi gli spostamenti, il passaggio non può considerarsi gratuito: esso genera costi di cambiamento.

I costi di cambiamento concernono le risorse economiche e umane, dunque anche sociali e individuali, assorbite dall'abbandono di una struttura economica pre-esistente e dall'attivazione di una struttura sostitutiva.

L'attribuzione nel modello di una dimensione dinamica ne accresce la capacità interpretativa: la presenza di costi di cambiamento e la rilevanza del fattore tempo costituiscono, infatti, una premessa fondamentale per l'introduzione di un vasto ed eterogeneo gruppo di modelli organizzativi, che adottino contemporaneamente meccanismi propri del mercato e della gerarchia. In questa chiave essi possono essere osservati come soluzioni transitorie atti a favorire lo spostamento verso l'uno e l'altro estremo organizzativo. Infatti, le imprese, nel loro percorso dal controllo gerarchico al mercato, e viceversa, affrontano passi graduali di decentramento (accentramento) caratterizzati da un progressivo indebolimento (rafforzamento) dei legami proprietari e dei meccanismi di controllo organizzativo, sostituiti da crescenti dosi di meccanismi di prezzo (o di regole organizzative).

Nella sua analisi del 1985 (Williamson) dà una maggiore rilevanza alla specificità degli assets come punto di riferimento dal quale partire per decidere tra diverse strutture di governo delle transazioni. Williamson riconosce l'esistenza di altre due

possibilità poste tra i due estremi dell'intervallo degli scambi, che include le transazioni regolate dal mercato e/o quelle organizzate internamente. Le altre due possibilità coinvolgono forme miste di transazione degli scambi; primo quando le relazioni sono occasionali e secondo, quando sono, ricorrenti. Nel primo caso Williamson suggerisce il regolamento degli scambi con l'aiuto di una terza parte tramite l'arbitraggio, come una forma adeguata di governo delle transazioni. Nel secondo caso lui sostiene che deve prevalere il governo bilaterale e relazioni contrattuali tra le parti nelle transazioni.

Queste due forme permettono la costituzione di strutture di governo ibride, intermedie, tra il mercato e le gerarchie, come le joint venture. Le joint venture sono caratterizzate da dipendenza reciproca dei partners, che immettono equità e assets, accordandosi su come suddividere i costi e i profitti. I partners, nella joint venture, dividono l'autorità, i diritti di controllo e monitoraggio, contrariamente a quello che accade, con riferimento alle gerarchie, nelle quali, una parte degli azionisti, o il management esercita l'autorità unilateralmente.

Esse si situano a metà, tra condizioni del mercato caratterizzate da sicurezza nelle transazioni, numeri piccoli, asset non specifici, e situazioni ove queste variabili esprimono l'esattamente l'opposto. Sono simili alle forme d'impresa organizzate gerarchicamente, perché la loro amministrazione della cooperazione è organizzata gerarchicamente. Differiscono dalla forma di organizzazione verticale, poiché, tutt'e due le imprese rivendicano i diritti sui valori residuali e di controllo, sull'utilizzo degli assets. (Kogut, 1988).

Gli accordi di cooperazione interaziendale sono primariamente identificabili come un'area eterogenea di soluzioni transitorie nel passaggio, da una struttura estrema di governo delle transizioni a un'altra struttura estrema (Jacquemin e Spinoit, s.d)<sup>7</sup>.

Perché le imprese devono decidere di dividere il controllo e i diritti? La risposta lo troviamo negli alti costi di acquisizione, di management o di disinvestimento delle attività correlate. Se l'integrazione verticale non è efficiente perché la transazione,

---

<sup>7</sup> In Carlo Turati, *Economia e Organizzazione delle joint Venture*, p.72,1990, Milano,

nel caso della joint venture, non viene effettuata dal mercato? Secondo Kogut, due sono le proprietà che determinano la prevalenza della joint venture, in particolari situazioni; la proprietà congiunta e l'impegno comune sulle risorse. Le situazioni che meglio si adattano alle imprese miste, sono principalmente l'elevata insicurezza sul controllo della performance (per cui un capitale condiviso ne riduce i rischi), in aggiunta ad un livello alto di specificità degli assets immessi nell'accordo (alto costo di disinvestimento). È proprio l'incertezza che determina un ruolo fondamentale nell'incoraggiamento della joint venture.

La maggior parte della ricerca empirica condotta con il framework della transaction cost theory evidenzia come l'equity joint venture sia una forma utilizzata nelle cooperazioni per colmare le inefficienze dei mercati intermediari con riguardo alla provvista della componentistica e delle materie prime, della conoscenza tacita, mercato creditizio e sistema distributivo (Child & Faulkner, 2005).

La teoria dei costi di transazione è stata utilizzata per adattare una varietà di questioni concernenti la cooperazione strategica. Essa include il modo di entrare in mercati stranieri (Anderson ed. Gatignon, 1986), la selezione e la strutturazione delle forme di collaborazione (Hennart, 1988) (1991), (Parkhe, 1993) e la formazione di nuove entità di business (Oviatt, B.M and McDougall, P, 1994).

## **2.4 Strategic Behavior**

Una spiegazione alternativa per l'uso di joint venture nasce da teorie che trattano l'influenza del comportamento strategico sulla posizione competitiva dell'impresa. Le motivazioni che spingono alla creazione di joint venture per ragioni strategiche sono numerose.

I motivi di cooperazione possono essere tanti moltiplicati per il numero delle teorie concernenti, e, (Child & Faulkner) gli raggruppano principalmente nei confini delle strategie competitive (competitive strategy) e delle strategie interne aziendali (corporate strategy). Per la strategia competitiva il problema consiste su come realizzare un vantaggio sugli altri competitori. La teoria tratta la soluzione a questo quesito sotto due punti di vista; il primo enfatizza, l'importanza della struttura

dell'industria (quindi guardando anche alla struttura dei costi) e la posizione occupata dall'impresa in essa. Secondo (Porter, 1980, 1985) il livello dei profitti dell'impresa è connesso alla struttura dell'industria, dalla posizione occupata dall'impresa e dal perseguimento di strategie generiche – di costo, di differenziazione ecc. – che meglio si adattano alle condizioni industriali. Una strategia collaborativa, può offrire opportunità interscambiabili per le imprese collaboratrici che intendono modificare la loro posizione nell'industria. In altre parole la cooperazione può permettere l'incremento del potere di mercato.

Il secondo punto di vista pone l'accento sul vantaggio competitivo derivante dalla disponibilità di particolari risorse e/o competenze uniche, utilizzate per la produzione, difficile da imitare o acquisire (Collis, 1996).

La collaborazione tra imprese internazionali può ovviare a entrambi i filoni di pensiero della strategia competitiva. Con riguardo a quanto descritto da Porter sulla competitività, un'impresa, può migliorare la sua abilità a preservare la struttura industriale e, mantenere intatta la sua posizione sul mercato, formando delle alleanze con altri competitori.

È questo, il caso di un'alleanza creata con l'intento di sostenere una strategia difensiva contro un'azienda dominante, oppure quando partecipa in un'alleanza offensiva e voglia assicurare un rafforzamento della posizione, all'interno dell'industria e/o creare delle barriere d'entrata per i nuovi entranti.

L'entrata in particolari mercati, come quelli dei Paesi in via di sviluppo, oppure in quelli che presentano invisibili barriere di entrata come Giappone può rendersi possibile solo attraverso la cooperazione con un'impresa locale.

L'impresa locale offre capacità che il partner straniero non possiede. Questo ci guida alla seconda tradizione di pensiero sulla strategia competitiva, per la quale, il vantaggio concorrenziale può essere raggiunto possedendo capacità uniche. Risorse e competenze di valore, spesso, possono essere rese disponibili solo da uno dei partner, o dalla condivisione del loro sviluppo, tramite la joint venture, per esempio. Le alleanze possono permettere l'accesso alle avanzate tecnologie del



partner ovvero la riduzione degli alti costi di sviluppo, di creazione di nuove capacità, attraverso la ricerca.

La strategia interna aziendale (Corporate), cerca di dare risposta a problemi di localizzazione dell'attività, individuazione del business e dei mercati. Le decisioni strategiche aziendali comprendono la selezione del tipo di business, le aree operazionali, le risorse e il loro controllo. (Bowman, Faulkner, 1997). L'abilità a intraprendere queste decisioni strategiche giustifica l'esistenza, della corporate, rispetto alla decisione di costituire dei business separati.

L'argomento della cooperazione è incluso all'interno dell'insieme degli obiettivi strategici aziendali. La collaborazione deve prima di tutto rispecchiare l'obiettivo e la missione dell'impresa, decise dal management. In secondo luogo attraverso la cooperazione si condividono i mezzi per assicurarsi le risorse, e/o i rischi connessi con gli sviluppi desiderati. Terzo, con la cooperazione e la fiducia si può ridurre la pressione per delle forme di controllo delle partnership, in modo centralizzato con software complessi e costosi (Child & Faulkner, Cooperative Strategy, 2005).

La teoria dei costi di transazione e quella sul comportamento strategico condividono alcune caratteristiche, ma differiscono sostanzialmente, sugli obiettivi attribuiti alle imprese. La teoria dei costi delle transazioni sostiene che lo scambio si debba fare quando si minimizza la somma della produzione e dei costi transattivi. Il comportamento strategico sancisce che, le imprese interagiscono massimizzando i profitti, attraverso una migliore disposizione competitiva di un'azienda nei confronti dei rivali.

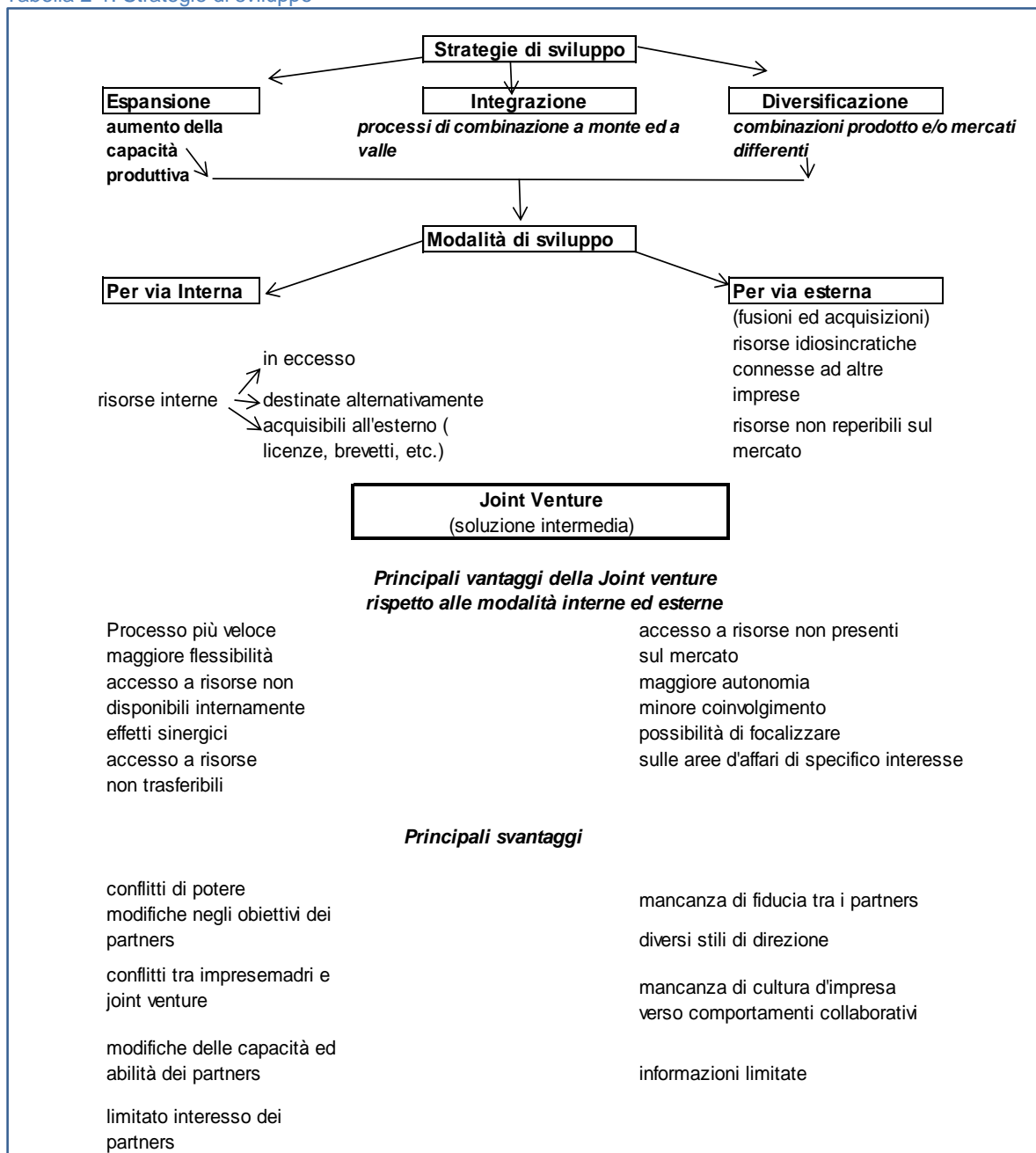
La teoria dei costi della transazione sarebbe utile nella risoluzione di problemi specifici, attraverso una contrattazione bilaterale. Per essa non sono importanti il prodotto e/o le strategie di mercato, la decisione dipende dalla minimizzazione del costo. In realtà, la scelta può dipendere da altre motivazioni, come la massimizzazione del profitto e dal miglioramento della posizione competitiva, anche se comporta il sostenimento di un costo maggiore. Per la teoria delle strategie comportamentali è importante invece, come la posizione competitiva influenza il valore delle attività aziendali.



### 2.4.1 Tabella delle strategie di sviluppo aziendale

Nella figura 2-1, presentata di seguito, sono riassunte le principali strategie di sviluppo aziendale, le modalità e alcune delle variabili che determinano il vantaggio e/o svantaggio delle imprese congiunte, rispetto le forme organizzative di mercato e gerarchiche.

Tabella 2-1: Strategie di sviluppo



Fonte: Collana di Studi Econ. Aziendali

## 2.5 Conoscenze Organizzative e Apprendimento

Costi di transazione e motivazione strategica forniscono spiegazioni convincenti sulle ragioni economiche sottostanti la scelta della joint-venture. Naturalmente, vi sono altre spiegazioni fuori dalla razionalità economica. La rappresentazione di Dimaggio e Powell sui processi mimetici delle imprese offre un interessante punto di vista alternativo, secondo il quale, è prematuro escludere l'attività della joint venture, da una forma di carrozzone comportamentale (Dimaggio.J, ed. Powell.W , 1983).

Vi è, tuttavia, una terza spiegazione razionale per le joint venture, le quali non si riconducono ai costi di transazione e/o alle motivazioni del comportamento strategico. Quest'ottica considera le joint venture come uno strumento attraverso il quale le imprese imparano e/o cercano di preservare le capacità e conoscenze. In questa prospettiva, le imprese sono costituite da una base di conoscenza, quello che (McKelvey, B., 1983) chiama "comps", che non è facilmente diffondibile nei confini dell'impresa. Le joint venture sono, quindi, un veicolo attraverso il quale, per usare la spesso citata espressione di Polanyi (1967), "conoscenza tacita" è trasferita. Altre forme di trasferimento, ad esempio attraverso la concessione di licenze, sono escluse, non per il fallimento del mercato o per gli elevati costi di transazione come definito da Williamson e gli altri, ma piuttosto perché, la conoscenza da trasferire è incorporata implicitamente.

Questa prospettiva è spesso identificata con la teoria dei costi della transazione, anche se i fattori sono organizzativi e cognitivi, piuttosto che derivati di opportunismo, in condizioni d'incertezza e specificità (Kogut, 1988).

Un esempio di questa confusione è la spiegazione che si dà all'esistenza delle joint venture, comunemente accettate come forma appartenente alla teoria dei costi di transazione, per le quali il trasferimento di "know-how" sul mercato è fortemente ostacolato dai comportamenti opportunistici, che attendono la rivelazione del prezzo senza offrire informazioni sul contenuto. Dato che la conoscenza può essere, trasferita a un costo marginale pari a zero, il mercato fallisce, poiché i venditori non

sono disposti a rivelare la loro tecnologia e gli acquirenti non sono disposti ad acquistare in assenza di controllo.

Eppure, come (Teece, 1977) ha dimostrato, il trasferimento di tecnologia comporta costi non banali, in parte a causa della difficoltà di comunicare la conoscenza tacita. Se la conoscenza è tacita, quindi non è chiaro il motivo per cui i mercati falliscono a causa di comportamenti opportunistici. Sembra, infatti, che la conoscenza possa essere descritta all'acquirente, senza compiere un trasferimento, incluso nel contratto e venduta con la possibilità di ricorso. In questo senso la conoscenza tacita dovrebbe preservare il mercato. (Kogut, 1988).

Il mercato è stato sostituito dalla joint venture non perché la conoscenza tacita sia connessa direttamente all'opportunismo, ma perché fa parte di quell'insieme di risorse, che compongono lo stock di capitale di conoscenze dentro un'impresa. Esiste una chiara distinzione tra conoscenze connesse agli individui per i quali esiste un mercato del lavoro, e le conoscenze specifiche legate all'organizzazione chiamate *routine* (Nelson, 1982).

Per le organizzazioni caratterizzate da routine complesse, il trasferimento delle conoscenze è molto improbabile, se non con la replicazione dell'azienda stessa. In questa prospettiva, un'impresa mista si può costituire se nessuna delle parti possiede la tecnologia dell'altro, né apprende le routine. Un'impresa può decidere di investire in una joint venture, con una controparte che ha una tecnica produttiva superiore, per preservare le sue capacità implicite, con l'intento di sfruttarle in un secondo momento. Da notare che in questo caso si entra nella società mista, alla presenza di prezzi elevati, eludendo i principi della transaction cost theory. Quello che guida la scelta sono le differenze nelle possibilità di opportunità future, da poter sfruttare al momento opportuno, usando le capacità contrattuali e organizzative implicite. L'impresa mista si costituisce quando una parte desidera acquisire il know how organizzativo dell'altra, oppure quando desidera preservare le sue capacità, utilizzando le conoscenze dell'altra impresa, beneficiando di un vantaggio di costo opportunità.

Le tre teorie sopra elencate; dei costi della transazione, comportamento strategico e apprendimento organizzativo provvedono, nel tempo, spiegazioni distinte, anche se a volte sovrapponibili, sul comportamento della società mista. Quella dei costi della transazione analizza le imprese come un'efficiente soluzione delle transazioni economiche.

La teoria del Comportamento Strategico pone le imprese miste in una situazione di competitività e rivalità alla presenza di accordi collusivi atti ad accrescere il potere di mercato o mantenere la posizione guadagnata.

In fine, il trasferimento di capacità organizzative considera le joint venture come un veicolo, attraverso il quale si scambia e s'imita la conoscenza organizzativa. Riassumendo, secondo Kogut, i motivi che spingono l'impresa a entrare in una joint venture e investire sono: la diminuzione del costo delle transazioni economiche, aumentando la quota nel mercato, apprendendo dall'esperienza o dalla struttura organizzativa. La ragione, per cui spesso, si deve scegliere di far nascere un'impresa mista, è compresa nelle cause che determinano il fallimento del mercato (incertezza, numeri piccoli, razionalità limitata, informazione limitata, moral hazard) e/o negli alti costi di acquisizione, fusione etc. Le differenze tra queste le teorie ci portano all'individuazione dei motivi e della selezione del partner, performance e controllo.

## CAPITOLO III

### 3. VARIABILI IMPORTANTI PER LA PROPENSIONE DELLE IMPRESE ALLA FORMAZIONE DELLE JOINT VENTURE

#### 3.1 I motivi

Nel paragrafo sulle cooperazioni internazionali abbiamo elencato una serie di teorie esplicative della cooperazione internazionale. Qualcuna, come la teoria delle transazioni, trova il motivo dell'esistenza della cooperazione, nel fallimento del mercato, altre teorie spiegano la collaborazione interaziendale come la migliore forma per migliorare la loro posizione concorrenziale, quota di mercato e profitti, mentre altre trovano nella cooperazione un modo per sviluppare le capacità manageriali e imparare da altri ambienti, più avanzati, sia organizzativamente sia tecnologicamente.

I motivi possono essere tanti quanto le teorie cui appartengono. Molti però riguardano le necessità basilari di un'impresa. Secondo (Aigen and Hage, 1968) le organizzazioni si dirigono verso la joint venture per assicurarsi risorse, notorietà, denaro, particolari capacità e forza lavoro.

Secondo Kogut, invece, ci sono tre motivazioni fondamentali per la creazione della venture; a) che la joint venture rappresenta la forma *meno costosa* dell'organizzazione delle transazioni, che b) dà la possibilità di migliorare la *posizione strategica*, e/o c) permette all'organizzazione di *imparare*.

Per quanto riguarda la teoria delle transazioni, l'impresa deve operare alla presenza di numeri piccoli, opportunismo, asimmetria delle informazioni, alta specificità degli assets, cercando di controllare e monitorare i risultati. I fallimenti di mercato, in questa situazione, sono proprio i motivi incentivanti la creazione della venture, la quale riduce i costi che altrimenti ci sarebbero stati.

La joint venture comprende, un mutuo impegno sia finanziario sia reale, dei partners, per le risorse immesse nell'impresa, e ognuno dei quali, tra parentesi, si sentirà ostaggio per la parte investita. In questo modo si riducono le azioni opportunistiche, che altrimenti ci sarebbero state.

Nella teoria del comportamento strategico il motivo sussiste nel ricercare il vantaggio competitivo tramite la creazione della joint venture. Questo dipende largamente dalla *complementarità* degli assets introdotti, e dalle *sinergie* create, come conseguenza delle collaborazioni.

Il terzo motivo, consistente nell'*imparare dall'organizzazione*, può dipendere dalla capacità dell'impresa congiunta, di trasferire la conoscenza tacita.

Comunque, tutti e tre questi motivi concernono l'obiettivo superiore di permettere ai partners di diventare più competitivi, riguardo ai loro rivali nei rispettivi mercati.

Recentemente, si stanno affermando altre motivazioni correlate alla teoria delle opzioni. Le alleanze sono create come opzioni future di investimenti cospicui, in particolari mercati, permettendo alle imprese, nel frattempo, di mantenere la flessibilità, mentre si studia la situazione del mercato.

(Contractor & Lorange, 1988) hanno identificato altre sette motivazioni:

1. riduzione del rischio;
2. raggiungimento di economie di scala e/o di razionalizzazione;
3. scambio tecnologico;
4. opzione reciproca sul futuro e/o blocco della competitività;
5. evitare le regole commerciali e/o le barriere di investimento;
6. facilitazione nell'espansione internazionale iniziale di imprese senza esperienza;
7. vantaggi del quasi integrazione accomunando i contributi complementari dei partners nella value chain.

Questi potenziali motivi, che, possono spingere verso un'alleanza, portano all'attenzione, la questione della *compatibilità* degli obiettivi strategici dei partners e della loro *trasparenza*.

Una chiusura sulle motivazioni limita e impedisce la creazione della fiducia tra i partners e può minacciare l'alleanza stessa. Si deve rilevare che, quando il motivo è il miglioramento di tecnologia, anche alla presenza di comportamento opportunistico, nel caso questo occorresse e la joint venture si sciogliesse, una delle parti, comunque, ne avrebbe tratto vantaggio.

La relazione che intercorre tra i partners, però, in una joint venture, di successo, può andare in modo ampio e più profondamente, oltre le prospettive economiche che sono argomento di Kogut e altri (Child & Faulkner, 2005). Come nota (Tallman & Shenkar, 1994), la decisione di formare una joint venture non è esclusivamente economica ma anche un *fenomeno socio - economico ed emozionale*. Non è un caso che le joint venture sono, descritte usualmente utilizzando i termini, fiducia, visione condivisa e comprensione.

Un particolare motivo di entrare in una joint venture è quello di penetrare in mercati esteri. In questo caso, la scelta da fare riguarda investire direttamente in loco, oppure formare una joint venture. In una situazione del genere si deve fare un'analisi sulle contingenze indirizzata verso gli obiettivi strategici dell'impresa, da una parte, e verso le condizioni locali, dall'altra. Il problema però sussiste, che spesso, le condizioni locali possono non essere capite, anche alla presenza di chiari obiettivi.

Perciò, anche se in teoria le joint venture sono rappresentate come il frutto di decisioni unitarie, sostenute alla presenza d'informazioni sufficienti, è più probabile che siano il risultato di una condivisione di vedute in entrambi i partners sulla probabilità di un possibile successo dell'alleanza, essendo i costi e i benefici sconosciuti, almeno fino a quando, la joint venture non sia operativa da un po' di tempo. Ci sono, comunque, decisioni sia politiche sia economiche, che dipendono dal potere politico dell'impresa partner, la convenienza della quale può essere messa in discussione, nel caso quel potere venisse a perdere.

Anche se l'alleanza è soggetta fortemente alle questioni politiche e a quelle degli stakeholders, comunque le argomentazioni economiche sarebbero le stesse, basandosi su minimizzazione dei costi e massimizzazione dei profitti. Si direbbe che, comunque la joint venture, sarebbe la migliore scelta che permetterebbe all'impresa, facendo l'analisi costi benefici, di raggiungere un eccesso di profitto superiore, di quanto potesse assicurare, sfruttando la sua value - chain.

Iniziamo a vedere nel dettaglio i motivi:

### ***3.1.1 Sostituzione di capacità (skills substitution) e apprendimento.***

Qualsiasi impresa, può entrare in un accordo di cooperazione perché lacuna in qualche capacità, e vuole per chiesto collaborare, abbassando in questo modo i costi di sviluppo. Si entra in una joint venture di questo tipo, quando tutte e due le parti hanno bisogno del reciproco servizio/prodotto. Chiaramente, questo, comporta dei rischi, nel caso in cui, non ci sia integrità da uno dei partner, che riceve e non dà niente in cambio.

### ***3.1.2. Sfide esterne***

Da un punto di vista economico, le sfide esterne sono uno degli stimoli più forti che determinano la risposta al cambiamento delle condizioni ambientali, e che spingono l'impresa, a pensare che, i suoi obiettivi sono meglio raggiungibili attraverso la cooperazione con un'altra azienda (Nelson; Child & Faulkner). (Dunning, 1974), però, suggerisce che, le alleanze sono formate da azioni indotte da cambiamenti nell'ambiente esterno all'azienda, e che questo cambiamento, ha evidenziato qualche lacuna interna aziendale. Sebbene, questo sia una teoria eclettica, poiché, non esiste nessuna impresa che non presenti una qualche lacuna interna, nel mondo globalizzato di oggi, dove si nota un incremento esponenziale delle alleanze e joint venture, soprattutto nei Paesi del sud est asiatico e l'America del Sud, presenta una sua validità giacché poche compagnie possiedono le capacità e la conoscenza della cultura dei Paesi in cui investono.

Alcune sfide esterne sono:

- a) turbolenza sui mercati e incertezza economica,
- b) esistenza di economie di scala o di scopo come risultato dell'abbassamento dei costi di agenzia,
- c) globalizzazione di un grande numero di industrie,
- d) globalizzazione della tecnologia
- e) velocità del cambiamento tecnologico,
- f) abbassamento del ciclo di vita del prodotto.

La turbolenza, incertezza e cambio tecnologico, sono spesso interrelate. Tushman e Anderson, 1986, osservano che la tecnologia cambia attraverso periodi di forte



turbolenza che, possono determinare la nascita d'impresе nuove e la scomparsa di vecchie. La joint venture, può essere uno strumento, diretto a difendere la posizione sul mercato, e alla sopravvivenza. Quando, l'ambiente si stabilizza, e la struttura dell'industria è adeguata alla nuova tecnologia, allora, la joint venture se sopravvissuta, può tramutarsi in una merger.

Comunque, i fattori esterni, spesso, non assumono lo stesso peso nel giudizio degli operatori e delle imprese. Come risultato di una sua ricerca sui manager di grosse imprese (Beamish, 1995) afferma che le variabili esterne, che loro considerano importanti per la formazione di un'alleanza, non sono simili tra loro.

### ***3.1.3. Bisogni interni***

Questi, cadono all'interno dei confini della teoria del potere di mercato, e i bisogni interni che inducono alla formazione delle joint venture sono:

- a) economie di scala e di scopo,
- b) di accedere ai benefici dell'altra impresa, sia tangibili sia non,
- c) riduzione del rischio, dividendolo tra i partners per la quota partecipativa,
- d) di aiutare a dividere il mercato; per esempio togliendo capacità da un mercato maturo.

### ***3.1.4 Dipendenza dalle risorse***

In mancanza di risorse, tanti possono essere i motivi per cui, si tenta di creare l'alleanza. Le lacune inducono i partners a collaborare in un'alleanza difensivista, per preservare le posizioni o proteggersi da pericoli esterni. Oppure i partners possono essere aggressivi per cogliere le opportunità sul mercato.

Le value chains; (risorse finanziarie, competenze base e specifiche); di nessuno dei partner, sono in grado di raggiungere gli obiettivi separatamente, ma con l'impresa congiunta, si riescono a creare sinergie che possono portare a un vantaggio competitivo. Un fattore importante quindi, è, creare le necessarie capacità o risorse, in modo di rispondere a cambiamenti esterni, o di cogliere una qualche opportunità futura.

### **3.2. Natura dell'attività svolta**

In "Profili economici aziendali della formula organizzativa joint venture", sono rappresentati, invece, i fattori che possono incidere alla propensione verso la formazione della joint venture.

La propensione dipenderà:

a) dalla natura dell'attività svolta

Determinati settori, presentano una concentrazione d'impresе congiunte superiore agli altri. Per esempio settori come quello dell'avionica e telecomunicazioni, operanti in ambiti in cui sono richieste conoscenze eterogenee specifiche, in un mercato non confinato entro l'area nazionale, tendono sempre di più a ridurre il numero delle imprese che operano isolatamente. In questi ambiti potrebbe essere che la joint venture non sia indispensabile ma comunque potrebbe essere molto più conveniente.

Secondo l'autore si può verificare un ricorso, maggiore, alla joint venture in settori che presentano determinate caratteristiche come:

1. grado di complessità,
2. grado di incertezza e rischiosità,
3. quantità di risorse necessarie,
4. tasso di rinnovamento tecnologico,
5. carattere più o meno globale dei mercati,

In effetti, risulta che, i settori più interessati alla joint venture sono quelli ad alta intensità di capitale (industria estrattiva, petrolifera, lavorazioni di metalli e di macchinari pesanti etc.); ad alto tasso di cambiamento e di obsolescenza tecnologica (componenti elettrici, computer, sistemi di comunicazione); il cui mercato sia globale (industria aerospaziale, prodotti farmaceutici, produzione di motori etc.); che si ritrovano in certe fasi del ciclo di evoluzione (ad esempio fase embrionale o di sviluppo), o che siano difficilmente differenziabili.

La maggior parte delle joint venture è rilevata nell'industria pesante e nell'elettronica, per le difficoltà che presentano questi settori, nel provvedere, risorse finanziarie, conoscenza e know how.

La formazione d'impresе miste è meno prevalente in quelle che producono beni di consumo, rispetto a quelle specializzate nella creazione di beni industriali. Per le prime, infatti, i fattori di successo risiedono in accurate politiche di marketing e differenziazione dei prodotti, che poco vantaggio possono ricavare da accordi collaborativi, e che mirano anzi a creare un'identità individuale.

Nelle seconde, gli elementi che giocano un'importanza decisiva, accanto a prezzi competitivi, sono essenzialmente gli attributi tecnologici e le conoscenze applicative; questi com'è noto, possono svilupparsi sia attraverso unità interne di ricerca e sviluppo, che, più convenientemente, mediante acquisizioni esterne e tramite accordi di collaborazione, che ne riducono i tempi e i rischi.

Altri fattori importanti influenzanti la scelta nella creazione della venture con riferimento alla sua natura sono il grado d'incertezza e il ciclo di vita del settore.

### **3.2.1 Il grado d'incertezza**

Secondo la teoria del profilo rischio rendimento a maggiori rischi sono connessi maggiori guadagni. Questo è vero anche per quanto riguarda il fenomeno delle joint venture. Infatti, l'impresa congiunta può essere più allettante per quelle imprese che operano in un ambiente incerto a elevata rischiosità.

Knight, 1921, definisce la rischiosità come incertezza misurabile, e in verità ci si rende conto che, il vero problema è la quantificazione dell'incertezza, concetto vago e difficilmente definibile, (Butta).

Si ritiene che l'incertezza, la cui valutazione è in buona parte di natura soggettiva, poiché influenzata dalla *cultura, esperienza, sensibilità e attitudine* dell'organo manageriale, sia espressione di una molteplicità di fattori.

In generale, più l'ambiente è un aggregato di sub-elementi come:

1. tecnologia;
2. legislazione;
3. mercato;

4. fornitura;
5. clientela;
- ed è
6. dinamico;
7. complesso;
8. sconosciuto;
9. imprevedibile,

maggiore risulterà il grado di incertezza che caratterizza l'operare delle unità economiche e più elevate le dimensioni del rischio alle quali le imprese si espongono.

Per fronteggiare il rischio, l'impresa ha due leve non alternative, quanto piuttosto complementari; da un lato, adattare e modificare la struttura organizzativa al variare del grado d'incertezza, dall'altro, di assumere importanti comportamenti, atti a gestire l'ambiente, intervenendo sull'esterno piuttosto che sull'interno. Rientrano cui le strategie di tipo cooperativo e naturalmente le joint venture. Secondo (Butta), la joint venture si rivela, soprattutto, uno strumento eccellente nella gestione dei rischi di natura tecnologica, provenienti cioè, da nuove informazioni e conoscenze scientifiche utilizzabili industrialmente.

### **3.2.2 I "Returns"**

Dalle indagini svolte (Young, G.R. Bradford), è emerso che i saggi di redditività generati dalle joint venture sono relativamente più elevati, rispetto a quelli ottenibili da iniziative individuali. La ragioni che permettono utili maggiori sono le stesse che giustificano il ricorso allo strumento organizzativo, cioè:

- ❖ possibilità di ampliare e migliorare i cosiddetti skills,
- ❖ opportunità di entrare in settori ad alto valore aggiunto,
- ❖ maggiore facilità nel reperire risorse finanziarie e sostenere processi di sviluppo dell'impresa congiunta.

Comunque, possiamo sostenere che, almeno, in termini potenziali la joint venture presenta capacità maggiori di produrre "returns" elevati alla presenza di un rischio

minore; capacità che comunque è da essere ponderata alle difficoltà, rinunzie, e resistenze, che l'operare comune comporta.

### **3.2.3 Fasi del ciclo di vita del settore**

Il comportamento di un settore è determinato dall'insieme d'impresе che vi operano e che realizzano lo stesso output produttivo. La stretta interrelazione esistente tra i diversi comparti dei sistemi industriali, destinata peraltro, dallo sviluppo tecnologico, a intensificarsi sempre di più, pone però, non pochi ostacoli all'identificazione dello stadio del settore.

Le fasi che seguono l'evoluzione tipica di un settore sono quattro, così identificabili:

#### **a) L'introduzione;**

Comprende settori di nuova formazione o di ristrutturazione, caratterizzata da notevole incertezza e dall'assenza di regole del gioco (Porter). In questo stadio le tecniche, frutto di ricerche e di applicazioni di tipo innovativo, sono in continua evoluzione, i costi di produzione sono elevati, il processo di produzione è molto dipendente da economie esterne e, in particolare, dalla vicinanza alla sede dell'attività di R & S se questa è esterna. Il prodotto è immesso in quantità limitate. Il mercato dell'offerta è in fermento, e quello della domanda altamente recettivo e caratterizzato da una bassa elasticità rispetto al variare del prezzo.

Gli elementi che, pertanto, sintetizzano le caratteristiche strutturali comuni dei settori emergenti sono:

- ❖ incertezza tecnologica,
- ❖ elevati costi iniziali, destinati a ridursi,
- ❖ proliferazione di nuove imprese e processi di spin-off,
- ❖ mercato in fase di formazione/strutturazione,
- ❖ assenza di standardizzazione,
- ❖ eventuali incentivi da parte dell'organo pubblico.

#### **b) Sviluppo o transizione;**

Durante questa fase succede la transizione del settore da emergente a maturo. È un periodo abbastanza critico, poiché caratterizzato da sostanziali cambiamenti e da continui mutamenti nella struttura del settore.

I contributi tecnologici sono ancora assai attivi e contraddistinti da un elevato tasso di obsolescenza, che rende in poco tempo superate, attraverso processi di sostituzione, innovazioni di prodotto e di processo; la produzione comincia gradualmente a svilupparsi e a diventare di massa; il capitale richiesto è intenso a causa della necessità di finanziare e sostenere lo sviluppo, i prodotti si diffondono sul mercato, la cui domanda diventa sempre più elastica al prezzo e meno sensibile al fattore novità.

Gli attributi di un settore in sviluppo sono:

- ❖ frequente incertezza nella tecnologia;
- ❖ introduzione graduale di metodi di produzione di massa;
- ❖ intenso fabbisogno finanziario;
- ❖ numero crescente di imprese, con corrispondenti processi di integrazione e di assestamento tra le stesse;
- ❖ domanda più sensibile alle variazioni del prezzo;

alla fase di sviluppo segue:

**c) la fase di maturità;**

Le coordinate di questa fase sono date da questi attributi:

- ❖ tecniche produttive tendenti alla standardizzazione;
- ❖ realizzazione di economie di scala e rigorosa analisi e razionalizzazione dei costi;
- ❖ cessazioni di rilevanti innovazioni e quindi ridimensionamento dell'attività di ricerca; rimane viva verso i processi di applicazione;
- ❖ tensione continua verso la ricerca di nuovi mercati e la ridefinizione dei precedenti;
- ❖ intensa concorrenza con le quali competere azionando le leve del marketing;
- ❖ mercato coso detto del compratore, nell'ambito del quale le informazioni sono facilmente disponibili e la domanda tende ad essere elastica al prezzo

Il periodo della maturità si distingue per la progressiva strutturazione del settore, cioè, dalla ricerca, da parte delle unità che vi operano, di stabilizzare i rapporti reciproci, anche attraverso patti di non aggressività, e di differenziare le proprie

competenze e capacità, tentando di disegnare segmenti del mercato ben definiti (Sinatra.A; Strategia d'impresa nei settori maturi; giuffre; milano, 1983).

L'ultima fase di vita è:

**d) la fase del declino;**

Non è detto che la fase del declino succeda alla maturità, potendo quest'ultima essere seguita da una nuova fase di prosperità e sviluppo.

Per declino di un settore s'intende la decadenza strutturale dello stesso e non una flessione temporanea imputabile a fenomeni congiunturali.

Le cause di tale decadenza possono essere molteplici e spesso interagenti:

- ❖ introduzione di prodotti sostitutivi, attraverso l'innovazione e sostituzione tecnologica, che rendono obsolescente la tecnologia precedente,

- ❖ l'evoluzione demografica, quando determina una contrazione del numero di consumatori, riducendo determinate fasce di mercato;

- ❖ mutamenti nelle caratteristiche e nei bisogni della domanda, che possono alterare profondamente il comportamento della clientela (Porter, 1980, 1985). Il declino, la cui manifestazione è, contrassegnata da un profondo grado d'incertezza, che caratterizza l'operare delle imprese e la corrispondente risposta del mercato, è di norma evidenziato dalla contrazione dei margini di profitto, dalla diminuzione del numero dei concorrenti e delle linee di prodotti, dalla progressiva eliminazione degli investimenti nella R & S e nelle attività promozionali.

Le strategie intraprese nel declino possono essere le più varie, la più comune delle quali, è quella di abbandonare il campo da parte delle imprese, cioè il lento disinvestimento, per dedicarsi ad altre aree d'affari. Il declino, però, potrebbe suggerire altre tipologie di strategia, come il ricercare e collocarsi in una nicchia, cioè, in un segmento del mercato ben definito e ancora conveniente; il tentativo di raggiungere posizioni da leader, assorbendo quote di mercato della concorrenza; o ancora la volontà di sfruttare il più possibile i punti di forza residui, adottando comportamento del tipo così detto di mietitura (Porter ibidem, 247).

## Joint Ventures. Profili teorici e applicazione empirica al sistema economico albanese.

Tabella 3-1: Fasi del Ciclo di Vita del Settore

<i>Risorse critiche tramite le joint ventures</i>	<b>Joint Ventures FASI DEL CICLO DI VITA DEL SETTORE</b>			
	<b>Introduzione</b>	<b>Sviluppo</b>	<b>Maturità</b>	<b>Declino</b>
<b>Risorse Commerciali</b>	<p>accesso ai canali di distribuzione</p> <p>acquisizione dei primi clienti</p> <p>condivisione dei rischi competitivi</p>	<p>acquisizione di specifica esperienza dal mercato</p> <p>accesso ai nuovi mercati geografici</p> <p>accesso e sviluppo dei canali di distribuzione</p>	<p>creazione di barriere di mercato</p> <p>raggiungimento di economie di integrazione discendente</p> <p>accesso a nuovi mercati geografici</p> <p>divisione di mercati limitati</p> <p>realizzazione di una migliore segmentazione</p>	<p>divisione del mercato con le altre imprese sopravvissute</p> <p>rafforzamento di una nicchia di mercato</p>
<b>Risorse tecnologiche</b>	<p>condivisione dei rischi tecnologici</p> <p>acquisizioni di innovazioni di prodotto</p> <p>aperture di finestre sulla tecnologia</p> <p>accesso ai limitati detentori del know how del settore</p>	<p>acquisizione degli avanzamenti tecnologici</p> <p>standardizzazione delle tecniche di produzione</p> <p>accesso a capacità di ricerca e sviluppo</p>	<p>acquisizione di innovazioni di processo</p> <p>rivitalizzazione di prodotto</p> <p>condivisione di know how (ec. di scala)</p> <p>ripartizione del know how necessario in un settore (spec. tecnologica)</p>	
<b>Materie prime e componenti</b>	<p>acquisizione di componenti da industrie integrate</p> <p>acquisizione di componenti scarsi sul mercato</p> <p>acquisizione di componenti speciali richiesti al fornitore</p>	<p>superamento di barriere all'entrata</p> <p>assicurare una regolare fornitura</p> <p>correggere distorsioni di mercato (costi di transazione)</p>	<p>acquisire economie di integrazione ascendente</p> <p>innalzare barriere all'entrata</p> <p>assicurare la fornitura di componenti (offerta scarsa/concentrata)</p>	
<b>Risorse Finanziarie</b>	<p>Finanziare nuove idee</p> <p>Condividere rischi finanziari</p>	<p>finanziare lo sviluppo (alti investimenti di capitali)</p>	<p>innalzare barriere finanziarie</p> <p>raccogliere gli enormi capitali richiesti in certe industrie (minerale/estrattiva)</p>	
<b>Risorse manageriali</b>	<p>acquisire risorse imprenditoriali</p>	<p>acquisire risorse con conoscenze del settore</p>	<p>acquisire risorse con capacità di controllo</p>	<p>acquisire risorse con capacità di smobilizzazione</p>
<b>Risorse politiche</b>	<p>accesso a sussidi governativi/non governativi</p> <p>acquisizione di immagine e credibilità</p> <p>ottemperare a vincoli amministrativi</p>	<p>accesso a mercati esteri</p> <p>soddisfare vincoli legislativi (ad.es. nei paesi in via di sviluppo)</p>	<p>accesso a mercati esteri</p> <p>accesso a processi decisionali</p>	<p>ottemperare alle strategie governative per settori in declino</p>

Fonte: Collana di Studi Economia Aziendali



### 3.3 La dimensione

Accanto alla natura dell'attività svolta, la dimensione rappresenta un altro importante fattore che può incidere sulla creazione di joint venture e sull'intensità di manifestazione del fenomeno.

La dimensione non è funzione di un unico fattore, ma rappresenta l'espressione di una molteplicità di parametri tra loro in rapporto di stretta interrelazione (Butta). Per rappresentare il concetto della dimensione più compiutamente, si deve far riferimento alle molte variabili dalle quali dipende.

Così accanto a parametri di tipo strutturale, che esprimono la consistenza dei fattori di produzione, in termini di risorse umane e tecniche, coesistono quelli di tipo operativo, che sintetizzano alcune caratteristiche della gestione più rilevanti per l'azienda, e, infine, quelli comparativi, che valutano l'azienda tramite indicatori desumibili da confronti con altre unità economiche.

La nozione di dimensione, poiché strettamente collegata alle unità di misura che si utilizzano, è contrassegnata da un'estrema relatività, la quale è ulteriormente confermata se si realizzano confronti dimensionali tra unità economiche appartenenti a settori differenti.

Se un'impresa nell'ambito di un settore, in conformità a determinati criteri, può correttamente definirsi di grandi dimensioni, operando in un altro settore, con gli stessi valori, potrebbe rientrare, invece, nel novero delle piccole e medie imprese. Si vede che, il fattore dimensionale è destinato a variare sulla base dei parametri utilizzati nella misurazione sulla natura dell'attività svolta dalle aziende, interessate all'accordo collaborativo.

La relatività che ne informa la definizione concorre, allo stesso tempo, alla mancanza di convergenza di vedute, rispetto all'intensità del rapporto dimensione - joint venture.

Secondo una prima corrente di opinioni, le grandi imprese (la cui dimensione è misurata in termini di fatturato), sono quelle maggiormente coinvolte nei processi di formazione delle joint venture.

Janger, A.R., Organization of international joint venture, pubblicò dei risultati, sostenenti la tesi per cui, una grossa percentuale delle grandi imprese americane era coinvolta in una o più joint venture, soprattutto di carattere internazionale.

Berg, joint venture strategies and corporate innovation, pp.164 afferma, però, che le imprese maggiormente interessate alla creazione delle joint venture sono quelle di piccole e medie dimensioni, carenti in risorse, che cercano di reperirle all'esterno.

La tesi che sostiene la maggiore propensione delle piccole e medie imprese alla creazione di joint venture è rafforzata, affermando che, proprio tali imprese, perché di norma più flessibili, dinamiche, meno burocratiche e rigide delle grandi, possono essere in grado di utilizzare al meglio, amplificandone le potenzialità, lo strumento joint venture.

Accogliendo tutte e due le affermazioni delle due correnti; sia la relazione diretta della grande impresa e l'esistenza delle joint venture, che quella in cui si sostiene la natura inversa della relazione, si ritiene che, non sia importante l'opportunità e intensità nella formazione, ma la tipologia di jvs create dalle grandi, rispetto a quelle medie-piccole.

Le piccole imprese saranno coinvolte, maggiormente, in joint venture di tipo tecnologico, volte a fornire la tecnologia, che spesso è la sola risorsa critica che possiedono e che può interessare le grandi, mentre quelle di maggiori dimensioni saranno più propense a utilizzare lo strumento per conquistare nuovi mercati, soprattutto quelli internazionali, per perseguire successive politiche di espansione, per penetrare in nuove aree strategiche (Drucker, P. Management).

Ciò che, pertanto, può differenziare il comportamento delle aziende, in funzione della loro dimensione, è da riferirsi essenzialmente alla natura delle motivazioni e non al numero delle joint venture realizzate (Burton, F.N; Salens, F.H; Partner choice and linkage characteristics of international joint venture in Japan).

Un altro spunto c'è offerto dal confronto tra le variabili dimensionali delle imprese che intervengono nel rapporto collaborativo. In tal senso si sostiene la tesi che, le aziende selezionano partners della stessa "taglia" dimensionale, intendendo con ciò, che ci sia una maggiore probabilità nella condivisione delle filosofie, finalità e

mezzi con partners simili. L'esistenza di uno squilibrio dimensionale potrebbe creare differenze di cultura imprenditoriale, e quindi creare contrasti, compromettendo il successo dell'iniziativa.

Inoltre, se l'accordo tra la piccola e grande impresa ha successo, quasi sicuramente quella di dimensioni maggiori assorbirà, l'impresa partner, definendo in questo modo anche uno squilibrio in termini di orizzonti temporali delle politiche di sviluppo ritenute più opportune.

Un'altra osservazione sulla dimensione si riferisce agli effetti dell'accordo. Le unioni tra grandi imprese generano a loro volta grossi joint venture, che però, in una prima considerazione sono meno profittevoli, almeno che, non si rendono comparabili le ottiche temporali di valutazione. Occorre mettere a confronto non solo i risultati annuali ma altresì gli orizzonti temporali di riferimento, che potrebbero indurre a sacrificare fasce di reddito attuali, per potenziare sviluppi futuri.

### **3.4 L'attitudine dell'organo imprenditoriale, la cultura d'impresa e lo sviluppo di rapporti collaborativi**

Un fattore che riveste una grande importanza nel favorire la creazione di una joint venture e nel decretarle, in buona misura, il successo o l'insuccesso, è rappresentato dalla propensione e dalla cultura dell'organo imprenditoriale verso i rapporti collaborativi.

Alla base di tutte le iniziative di collaborazione deve risiedere la consapevolezza del management dell'opportunità di condividere le risorse e della necessità di abbandonare gli schemi mentali che derivano dalla gestione singola delle iniziative economiche.

Lo sviluppo di rapporti di collaborazione con le altre imprese può essere largamente influenzata dalla diversa attitudine degli organi di governo a operare in modo congiunto, e dalla loro disponibilità a sacrificare parte dell'assoluta discrezionalità del potere decisionale, al fine di conseguire vantaggi sinergici dell'azione in comune.

In tale ottica non tutte le imprese dedicano la stessa attenzione alla creazione e sviluppo delle joint venture, per alcune di esse la filosofia imprenditoriale, che

traspare intimamente dalle scelte e dagli orientamenti che vengono assunti, ostacola ed impedisce il perseguimento di comportamenti collaborativi di alcun tipo.

Per altre, invece, la possibilità di promuovere e favorire formule di scambio rappresenta un approccio intimamente assorbito dall'azienda e accettato tra i criteri che ne informano il comportamento. La propensione del management di un'impresa verso la formazione di joint venture dipende, quindi, in buona misura, dalla sua cultura, cioè dall'insieme di orientamenti, criteri, capacità e competenze che ne presiedono lo svolgimento delle attività tipiche (Joynt, P.; Warner.M; *Managing in different cultures*, Universitets for Laget As, Oslo, 1985). Dalla sua cultura imprenditoriale, quindi, che tende a svilupparsi positivamente, per quanto riguarda, il potenziamento della professionalità manageriale.

Con l'incremento delle capacità professionali degli organi di governo di un'impresa, aumenta, cioè, anche la loro disponibilità a ricercare rapporti interaziendali e a progettare formule alternative ai tradizionali processi di sviluppo e di crescita per via interna.

La maggiore capacità professionale (e la conseguente più intensa propensione alla formazione di jvs) è più sviluppata, seppur auspicabile in qualunque situazione, laddove, il dinamismo e il cambiamento regolino il sistema ambientale e presuppongono organi di governo aziendali capaci di gestire, attraverso opportuni strumenti, metodi e sistemi, la complessità esterna (Zanda.G, *La valutazione dei dirigenti*, pp.12).

Per tale ragione, in Paesi con economie più industrializzate, caratterizzati da crescente professionalizzazione del management, si registra un tasso più alto di utilizzazione della joint venture ed è verificabile una maggiore familiarità con tale formula imprenditoriale.

La cultura dell'organo imprenditoriale, la quale, oltre che dalla professionalità di quest'ultimo, è influenzata dai criteri guida che ne ispirano l'azione, dalla sua etica e sensibilità, dalla cultura del Paese in cui esso opera, deve essere confrontata con quella delle aziende con cui si vogliono istituire rapporti di collaborazione.

Uno dei momenti più delicati nel processo di formazione delle joint venture è quello della selezione delle imprese con le quali si intende cooperare.

Per questo, l'impresa, oltre che ricercare i partners sulla base delle risorse e di abilità a essa mancanti, deve preoccuparsi che esista lo stesso modo di pensare imprenditoriale e di filosofia industriale, quindi, una cultura simile.

Più grande è il divario della cultura dei partners che formano la venture più sarà difficile trovare la coesione e cercare criteri di gestione unitari.

Il divario tende ad amplificarsi esponenzialmente quando le imprese partners appartengono a settori diversi, e quindi caratterizzate da problematiche e approcci non omogenei, e quando, tra le imprese esistono notevoli differenze dimensionali.

L'insieme dei criteri, metodi, orientamenti, che informano, i processi decisionali e della gestione, oltre che funzioni della *filosofia dell'impresa* sono profondamente, espressione della *cultura del Paese*.

Con cultura del Paese s'intende il tipo di mentalità che, pervade intimamente l'approccio operativo delle aziende, appartenenti alla stessa nazionalità, e che spesso, può divergere da quella di aziende di Paesi differenti.

Per molti dei Paesi industrializzati le differenze, imputabili a un diverso tasso di sviluppo, di ricchezza, d'innovatività, di propensione e educazione al lavoro, tendono con il tempo a ridursi (Brook).

La maggiore industrializzazione dei Paesi, il più alto standard di vita, le sempre più intense relazioni, sono tutti elementi che contribuiscono ad allentare le divergenze, le quali tuttavia (sebbene in misura inferiore rispetto al passato) continuano a persistere.

Anche se non palese, c'è sempre una potenziale, a volte epidermica, divergenza tra le filosofie dei managers appartenenti a imprese di Paesi differenti. Essa può risiedere nel diverso orizzonte di sviluppo considerato, nelle politiche di redditività, nel sistema informativo, nel grado di apertura o chiusura all'esterno, nei meccanismi decisionali, nelle procedure per ridurre le tensioni etc. (Killing, J.P, Una buona joint venture si fa Così, in Harvard Espansione, sett.1982, n.16, p.17).

Così ad esempio le società giapponesi sono tradizionalmente più interessate alle quote di mercato, alle posizioni competitive di lungo periodo, alle problematiche concernenti i rapporti tra datore di lavoro e prestatore e al suo inserimento nell'ambito dell'impresa; rispetto a quelle americane che sembrano, invece, più veloci nei processi decisionali e più orientate ai profitti annuali, se non trimestrali (Kingston Berley, F., *The joint Venture, a way into foreign markets*, in *Harvard Business Review*, July-August 1984, n.4, p.48).

Una non corrispondente mentalità imprenditoriale tra imprese avente nazionalità differente comporta, naturalmente, una serie di difficoltà nel raggiungimento di quella coesione necessaria per operare congiuntamente e rappresenta spesso la causa primaria di fallimento dell'iniziativa.

A volte, le semplici incomprensioni dovute a difficoltà di linguaggio o a pregiudizi su stereotipi nazionali (come ad esempio, il ritenere che i lavoratori di un determinato Paese siano pigri e meno efficienti, rispetto ad altri), possono rappresentare seri ostacoli nel favorire il dialogo tra partners di Paesi diversi.

Riassumendo, la decisione di realizzare una joint venture, al pari delle altre decisioni aziendali, va accuratamente analizzata. Affinché, l'impresa congiunta possa riuscire, occorre, infatti, che, alla base, siano definite le risorse e le competenze da recuperare attraverso i potenziali partner e anticipatamente chiarire le corrispondenti attese.

In tale ottica, un primo fondamentale momento è rappresentato dall'analisi interna, diretta a focalizzare, in modo relativo, l'insieme delle forze e debolezza che caratterizza il proprio sistema d'impresa. L'obiettivo è di isolare esattamente le capacità e le risorse di cui lacuna e la realizzazione delle strategie configurate, che, non potendo essere sviluppate autonomamente al proprio interno, devono necessariamente essere trovate attraverso il ricorso a modalità collaborative.

Naturalmente, la ricostruzione del profilo dei punti di forza e debolezza dovrà tener conto non solo delle condizioni attuali, ma anche e soprattutto di quelle future, verificando in termini prospettici l'impatto tra la nuova venture e le attività precedenti alla sua formazione.

### 3.5 La selezione del partner

La selezione di un partner qualificato rappresenta uno dei momenti più delicati del processo di decisione della creazione della venture. La non compatibilità, la mancanza di trasparenza, la storia dell'impresa e del partner sono elementi fondamentali alla scelta.

L'impresa congiunta è primariamente il processo di costruzione della partnership ossia del rapporto tra i partner. La relazione è stata definita da taluni come un processo negoziale (Grandori, 1989; Harrigan, 1985; Lax e Sebenius, 1986); da altri come un processo di costruzione di ostaggi (Zagnoli, 1989; (Williamson, 1985), o, all'opposto, come modello di costruzione di condizioni di reciprocità e fiducia relazionale (Beamish & Banks, *Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise*, 1988; Buckley & Casson, 1988); da altri ancora, come un processo di riduzione delle diversità e d'integrazione tra routine diverse (Penning e Bariato), o ancora di riduzione dell'incertezza mediante una crescente conoscenza reciproca (Pfeffer e Salancik, 1978). È impresa improba tentare di affermare la superiorità dell'una prospettiva su ciascun'altra; in primo luogo, perché la versatilità dello strumento è tale da rendere eterogeneo il campo delle possibili configurazioni dell'impresa congiunta; in secondo luogo, poiché ciascun'impresa congiunta, poiché sistema sociale e di relazione tra le parti che la costituiscono, subisce nel tempo numerose pressioni al cambiamento (Beamish & Banks, *Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise*) (Harrigan, 1986; Goldberg, 1983; Wilson, 1989). Infatti, nell'evolversi temporale della partnership, le parti coinvolte mutano la natura delle relazioni intercorrenti, adattandole da posizioni difensive di tutela dei propri diritti proprietari e della propria identità organizzativa, a condizioni di fiducia relazionale, interiorizzando i modi e i fini della cooperazione (Buckley & Casson, 1988). L'incontro tra due realtà organizzative distinte non può essere scevro da ostacoli. La naturale diffidenza verso l'altro, da se, propria dell'uomo così come lo conosciamo, non si estingue poiché l'individuo è inserito in un sistema socio-organizzativo. Inoltre il management si trova a maggior aggio con l'ipotesi di un uomo opportunistai ai limiti della disonestà (Turati). Può forse apparire provocatorio



affermare che la maggior costante delle alleanze è proprio il sentimento di diffidenza, quando non negativi nei confronti dell'alleato, tuttavia i toni della letteratura inducono a questa valutazione. Prendendo, però, in considerazione, l'aspetto temporale, si accetta il principio della diffidenza tra i partner come naturale ma riducibile con il protrarsi della relazione in funzione della capacità delle parti di costruire un modello sociale stabile (Pfefer e Salacick, 1978). Ne segue che ciò che può essere detto per i momenti iniziali della vita di un'impresa congiunta, costituisce un'inesattezza con l'avanzare del processo d'integrazione tra i partner, entro e fuori la struttura comune. Secondo (Allport 1962) l'organizzazione è una struttura collettiva, la cui costruzione segue uno schema di convergenze/divergenze di mezzi e obiettivi tra i soggetti che la costituiscono. Punto centrale del modello di Allport è la scansione degli incentivi alla convergenza delle parti. Esso si fonda su di un'ipotesi di evoluzione delle relazioni tra le parti di un sistema sociale, le quali dapprima raggiungono un accordo sullo scambio reciproco di mezzi – beni, prestazioni o competenze – che faciliti il soddisfacimento degli obiettivi individuali di ciascuno – per poi passare – raggiunta una maggiore confidenza e fiducia relazionale – a un reciproco coinvolgimento delle finalità volto alla costruzione di un obiettivo comune. Le diversità tra i membri di un sistema sociale – d'interessi – di competenze, di preferenze, e così via – danno ragione del fatto che ciascuno persegue finalità individuali. La necessaria complicità tra le parti scaturisce dall'impossibilità, o dalla non convenienza economica, per ciascuna di perseguire i propri fini autonomamente, sia per incompletezza di mezzi individualmente disponibili, sia per l'interdipendenza tra fini alternativi. Perciò appare plausibile ritenere che nel momento in cui origina il gruppo sociale, i suoi membri convergano primigeniamente sui mezzi condivisi, o da condividere, piuttosto che sulle finalità. La struttura che ne scaturisce si regge sul principio di mutua equivalenza (Wallace, 1961), cioè sul presupposto della reciproca prevedibilità dei comportamenti attesi piuttosto che sulla condivisione degli obiettivi. La mutua equivalenza richiede che: a) il comportamento di ciascun membro del gruppo risponda alle attese di tutti gli altri, date certe condizioni d'input; b) che data una certa azione iniziale, i



comportamenti successivi possono essere previsti, a proposito delle attività di ciascuno.

Ciò che regge il sistema sociale in questo stadio della sua evoluzione è quindi la combinazione di due fattori: da un lato, la necessaria interdipendenza tra attori, mezzi per il perseguimento dei fini individuali di ciascuno; dall'altro lato, la reciprocità percepita e il sanzionamento possibile dell'elusione, intesa come l'attuazione di comportamenti estranei agli schemi di relazione attesi o di minaccia al soddisfacimento delle finalità degli altri membri del gruppo.

La consuetudine all'interazione genera il passaggio dallo stadio della mera convergenza strumentale alla costruzione di obiettivi condivisi. Come osserva (Weick) questa nuova classe di obiettivi non presuppone l'eliminazione degli specifici obiettivi individuali, bensì li limita entro un imperativo condiviso. La definizione di un obiettivo comune determina la necessità di una divisione più precisa delle attività tra i membri del sistema sociale, accettata da ciascuno, perché giustificata, dall'incremento della performance collettiva, di qui, ognuno, poiché parte del gruppo, potrà beneficiare. Tuttavia la consuetudine alla specializzazione può condurre a una degenerazione degli equilibri del sistema, segnalata, dalla trasposizione dei mezzi in fini e tale da, scivolare progressivamente verso un'altra divaricazione delle finalità individuali.

In sintesi il modello di fondazione di un sistema sociale si raccoglie attorno a quattro fasi:

- a) la fase della convergenza dei mezzi interdipendenti per il perseguimento dei fini individuali;
- b) la subordinazione dei fini individuali a un obiettivo comune di ordine superiore, convergenza dei fini;
- c) la divergenza dei mezzi a seguito dei processi di divisione del lavoro e di specializzazione;
- d) la divergenza dei fini, come esito del maturare di percezioni progressivamente più distanti dei membri della struttura sociale riguardando le risposte da fornire alle pressioni ambientali. Gran parte del successo di un'impresa congiunta risiede nella

compatibilità dei co – venture e dalla loro capacità di condividere, in modo intenso, le responsabilità decisionali relative all'impresa in comune.

Per questa ragione, all'origine di accordi sotto forma di joint venture devono risiedere forme di fiducia e di mutuo rispetto, che consentono di alimentare nel tempo una reciproca stima, fattore critico per il successo di una formula collaborativa.

L'individuazione del partner più appropriato comporta lo svolgimento d'indagini molto approfondite; com'è noto alla base, deve risiedere una comune cultura imprenditoriale che possa consentire ai diversi co – venture di parlare lo stesso linguaggio e di evitare le incomprensioni che derivano da tecniche, metodi e sistemi di gestione diversi.

Accanto ad un sub-strato culturale omogeneo, il potenziale partner, dovrà naturalmente possedere quelle caratteristiche e risorse mancanti all'impresa, e di cui questa necessità, per il raggiungimento dei propri obiettivi di sviluppo.

La ricerca del partner con cui collaborare può essere svolta seguendo modalità differenti. A volte, la scelta ricade su imprese con le quali l'azienda selezionatrice aveva in precedenza allacciato rapporti di collaborazione di vario tipo. Con il passare del tempo e con l'aumentare del grado d'interdipendenza, i rapporti sono poi tramutati in forme di legame più intenso e molto spesso conducono alla realizzazione di un'impresa congiunta.

Qualora non esistano collegamenti antecedenti, la selezione potrà avvenire a seguito di corrette ricerche rivolte a individuare partner nel proprio settore, o in settori differenti, riguardo agli specifici obiettivi che ci si propone con l'accordo. In alcuni casi, le imprese, soprattutto, quelle di più piccole dimensioni, i cui raggi di collegamento con potenziali partner, specie se stranieri, generalmente sono limitati, tendono a servirsi d'istituti e consulenti specializzati (brokers) e a usufruire dei servizi offerti da questi ultimi. Comunque si sia pervenuto all'identificazione dei potenziali partner, di questi si dovranno analiticamente confrontare le possibilità d'integrazione con l'impresa. Sulla base delle informazioni in possesso e di quelli

richiesti esplicitamente, si procederà, dunque, a un'analisi accurata della controparte, valutando le sue caratteristiche attuali e le possibilità di sviluppo future. Attraverso l'indagine preliminare, oltre ad acquisire un'approfondita conoscenza del partner, si ha la possibilità di stimare in modo più preciso il valore e lo sviluppo dei contributi forniti, evitando che un successivo fallimento dell'accordo possa essere imputabile a mutamenti, non prevedibili, nelle caratteristiche della controparte.

### **3.6 Controllo**

La ricerca degli effetti del controllo dei partners sulla performance di alleanze o joint venture ha prodotto risultati non uniformi, (Gerinbert and Hèbert, 1989, -Choi and Beamish, 2004).

Il primo motivo risiede nel fatto che la determinazione della performance in un'alleanza è un concetto complesso non immediatamente definibile anche dopo diverse ricerche in merito.

Alcuni hanno considerato come performance il raggiungimento degli obiettivi, nel senso di come i partners valutano la soddisfazione degli obiettivi stessi. Il problema, in quest'ottica, spesso riguarda la non compatibilità degli obiettivi dei partners. Di qui, in un'alleanza tra un paese sviluppato e uno nella fase di sviluppo, uno dei partner può valutare di quanto la joint venture sia riuscita nell'intento di provvedere l'accesso alla tecnologia e al capitale estero, mentre l'altro può considerare soddisfacente la creazione dell'impresa congiunta in termini di profittabilità e competitività. Altri studi, assumono la performance della joint venture, partendo da un'ottica sistemica, riferendosi alla capacità dell'impresa congiunta di autosostenersi e rafforzarsi come un sistema in processo, realizzando dei ritorni per le risorse lì investite favorendo la crescita (Sashore e Yuchtman, 1967).

Un secondo problema è di assicurare dei dati sulle alleanze di qualsiasi tipo e dal fatto che, la definizione della probabilità, può essere distorta da fattori come il trasferimento dei prezzi tra la joint venture e le compagnie partner. Un approccio alternativo sarebbe quello di presentare le considerazioni dei manager, ma questo ci darebbe una visione della performance, comunque, influenzata dalla loro diversa

qualifica e dalla loro propensione a valutarla positivamente (Geringer and Hebert, 1991.)

I dati discrepanti su come e quanto il controllo dell'alleanza ha un impatto sulla performance dell'impresa congiunta, deriva anche come causa di diverse ricerche non focalizzate su imprese dello stesso tipo, operanti in situazioni comparabili. In alcuni casi il maggior controllo si associa a benefici che superano i costi, in altri casi no. Contractor 1990, ha argomentato che, nelle industrie in cui c'è un maggior ritorno a causa della standardizzazione globale dei prodotti e/o dei processi, le aziende multinazionali sono tentate a implementare un controllo stretto delle aziende cooperanti, o delle imprese congiunte, per raggiungere, appunto, la standardizzazione della produzione. Questo ci porta alla conclusione che in questo tipo d'industrie il modo preferito di entrare nel mercato sarà l'impresa a capitale unico, completamente controllata dall'impresa originaria, oppure si verrà a creare una situazione di controllo dominante nella venture.

Per contrasto, nei mercati in cui gli spazi di standardizzazione sono ristretti, per la forte segmentazione della clientela, con preferenza verso i prodotti locali o alla presenza di un livello forte di nazionalismo in economia, un controllo congiunto tramite partnership con un'impresa locale è preferibile, la cosiddetta shared control joint venture.

Nello stesso modo (Anderson e Gatignon, 1986) suggeriscono che le modalità di entrare nel mercato con un accordo dominante, sarebbero più efficaci nel caso di processi o prodotti fortemente identificati con la proprietà.

Franko 1971, sostiene che, la relazione di controllo-performance nelle multinazionali con joint venture, dipende dalle strategie delle imprese originarie. Secondo lui le imprese congiunte risultano più stabili quando le imprese partner diversificano la produzione e/o il prodotto, e non si basano su di un controllo forte della partecipata. Le implicazioni di controllo per la performance della joint venture tuttavia appaiono contingenti con la struttura e le scelte strategiche delle imprese madri.

(Bleeke and Ernst 1993) sostengono che le acquisizioni nelle quali in teoria si assume il totale controllo della partecipata, funzionano per prodotti inclusi nel core business aziendale, ed in aree geografiche prè - esistenti dove l'impresa acquirente possiede conoscenze ed esperienze rilevanti. Dall'altra parte le joint venture, alleanze con un certo livello di shared control, sono più efficaci per quanto riguarda lo scopo della penetrazione in nuovi mercati o la creazione di nuovi prodotti.

Queste considerazioni ci aiutano nel mettere le basi su di un approccio di contingenza riguardante il controllo dei partner e la performance della joint venture. L'analisi di contingenza, in questione, estende le considerazioni concernenti il costo della transazione con variabili di tipo strategico, e conglobando, in particolare, la strategia di globalizzazione del prodotto.

Alla luce di quest'analisi complessa, non è sorprendente che proposizioni semplici, come quella concernente (Killing 1983); che, le alleanze, le quali sono dominate da un partner, avranno più successo perché più maneggevoli; non trovano un supporto consistente.

Killing rileva nella sua ricerca che, le joint venture con parenti dominanti superano, significativamente, in performance, quelle con un management condiviso.

Comunque, l'analisi di Killing, limitata nelle sue misurazioni della performance; (a) la percezione del management della venture e (b) se l'impresa congiunta abbia in qualche modo fallito, per il ritiro dei partner, oppure perché abbia dovuto subire una ristrutturazione come conseguenza di una debole performance; arriva a delle conclusioni simili per quanto concerne tutte e due le ipotesi: la performance è superiore nelle joint venture dominanti.

Killing sostiene che, un fattore critico per il successo di una joint venture è quando il partner, che possiede la tecnologia e le conoscenze, può esercitare una qualche forma di controllo nelle aree di sua competenza. Da ciò deriva che in situazioni dove, per esempio, l'impresa parente ha una particolare conoscenza della tecnologia, e l'altra una conoscenza del mercato, la soluzione migliore è quella di condividere il controllo creando un'impresa in cui ci sia la condivisione dei compiti decisionali, rispetto ad altre forme che sarebbero più difficili da amministrare.

In presenza di qualche studio che sostiene la sue tesi si delineano diversi studi che non condividono la tesi di Killing, arrivando a sostenere risultati opposti. (Janger,1980), nella sua estesa ricerca di 180 imprese, condotta sia in Paesi sviluppati che nei Paesi in via di sviluppo, non trova argomenti per sostenere la tesi che una forma di joint venture sia superiore alle altre. Awadzi 1986, fallisce nel ricercare una qualche relazione tra performance e l'estensione del controllo dell'impresa parente. Bleek and Ernst 1993, invece, sostengono che, apparentemente, tra partner di Paesi sviluppati e Partner dei Paesi in via di sviluppo, le imprese congiunte con una divisione del capitale e della proprietà, 50/50, presentano performance superiori.

Beamish 1988, conclude che quello che sembra indicare la letteratura, sia un indebolimento della connessione maggior-controllo e maggiore-performance spostandosi nella ricerca da paesi sviluppati a Paesi meno sviluppati. Invece in un altro suo studio del 2004 svolto in Corea del Sud su un campione di 71 imprese congiunte, arriva alla conclusione che situazioni in cui ci sia la presenza di una condivisione del controllo siano più vicine alla performance, che altre soluzioni di controllo.

### ***3.6.1 Configurazioni di controllo e performance***

Differenti forme di proprietà, controllo e management possono ravvisarsi in differenti circostanze. Secondo (Child & Faulkner), come conclusione di uno studio condotto sulle joint venture in China, queste configurazioni possono essere rispettivamente denominate:

#### **1. Surrogata controllata**

la cui configurazione si basa in una maggiore quota di capitale (equity) posseduta dall'impresa partner internazionale. Tipicamente si riscontra nelle situazioni richiedenti un cospicuo capitale investito.

Rispetto ad altre configurazioni, questa forma, presenta meno vincoli contrattuali poiché l'impresa controllante si sente sicura nel determinare l'utilizzo degli inputs e assicurare adeguati ritorni attraverso un capillare controllo della venture. Il

controllo, comunque, è realizzato con l'espatrio di staff e management appartenenti alle aree tecniche.

Questo tipo di joint venture, pur se esistono forme di "safeguard" per l'impresa locale, come l'unanimità richiesta in certe decisioni, funzionano come una vera e propria filiale.

L'operare come una filiale può permettere all'impresa dominante di ridurre il rischio della perdita di controllo, provvedere alla creazione di un management unificato, e realizzare la consolidazione tramite diverse consociate. Ma, comunque, presenta un altro rischio: quello di demotivare il partner locale, che può impedire lo svolgimento normale di operazioni, limitando il flusso di determinanti conoscenze locali rendendo difficile le connessioni di rete. In una prima osservazione sembra che la dominant joint venture riduca la complessità, permettendo di prendere delle decisioni senza argomentare, sacrificando i rapporti con il partner, se necessario, cercando di standardizzare e di integrare le procedure della joint venture internazionale.

## **2. Partenariato Bilanciato (paritetico)**

Questa configurazione si basa su una comune divisione del capitale tra le imprese partner. Succede in situazioni di adattamento alle regolazioni dei stati, quando le imprese partner possono usufruire di un prodotto e/o servizio complementare. È difficile trovare delle multinazionali negli accordi di questo tipo. Di solito in queste imprese si nota che i partner compensano la perdita dei diritti del controllo dominante, fornendo un ampio spettro di risorse, di fronte a pagamenti unitari, basati su accordi contrattuali. Lo spostamento dei managers non si rileva in questa configurazione e rapporti tra i partners sono di una fondamentale importanza.

## **3. Partner minore (non paritetico)**

La detenzione di una piccola parte del capitale, qualche volta, può non significare minor peso nelle decisioni strategiche dell'impresa. È il caso, quando una multinazionale offre le risorse tecnologiche e quelle di processo, rendendosi indispensabile per la provvista di aspetti tecnici nella organizzazione. Molti dei casi inclusi in questa categoria sono di aziende che non possiedono la necessaria forza

di capitale in equità, ma che hanno rilevanti e importanti risorse tecnologiche, che gli permettono di distribuire licenze sulla loro tecnologia.

Si vede, in tutte queste implicazioni di casi analizzati che, non è possibile distinguere un unico approccio, capace di identificare la distribuzione del controllo in una joint venture, che conduca in un miglioramento della sua performance. (Beamish) (Hebert,1997). Gli approcci variano in funzione delle particolari configurazioni. In una controllata il trucco consiste nel coinvolgere il partner nelle decisioni in aree in cui abbia più esperienza. In un partenariato bilanciato, una condivisione genuina dell'amministrazione e del controllo, basata sulla comunicazione e fiducia è di fondamentale importanza. Nelle joint venture minoritarie, dove il partner internazionale ha una quota minore, la buona performance sembrerebbe basarsi, su di un suo continuo coinvolgimento nelle questioni manageriali, e nella provvista del necessario supporto tecnico.

### **3.6.2 Controllo e Fiducia**

Dallo studio condotto sulle joint venture in China, ne deriva un'implicazione importante, che la fiducia può risultare complementare, se non addirittura sostitutiva delle forme di controllo rigido. La proposizione che nasce qui sostiene che la fiducia può, in un senso, rendere possibile, un controllo informale attraverso l'influenza, quando i normali canali di controllo lacunano.

Faulkner, 2000, si pone la domanda se il controllo e la fiducia siano funzioni complementari oppure opposte. Nella sua conclusione, sostiene che la fiducia permetta alle alleanze di raggiungere livelli migliori di performance. Per quanto riguarda il controllo, il quadro è meno chiaro, senonché, per delle situazioni, in cui, l'evidenza suggerisce che un minor controllo è necessario, quando la fiducia influenza positivamente le relazioni.

### **3.7 Performance**

Definire il grado di successo o di insuccesso di un'impresa congiunta è operazione piuttosto complessa sotto il profilo concettuale. Ciò riflette la difficoltà di cogliere appieno le funzioni di preferenza dei partner e, una volta resa operativa la struttura comune, del management di questa ultima. Né giovano a tale sforzo l'instabilità



degli interessi di ciascun attore tali da determinare un equilibrio negoziale che permane precario.

La letteratura non può che specchiare la difficoltà del management di misurare in modo pervasivo la performance dell'impresa congiunta. Due fattori sono più responsabili di altri nel determinare questa impasse: in primo luogo appare pressoché impossibile proporre un indicatore di risultato di valore generale e oggettivo, valido per tutti i soggetti chiamati a valutare la performance della struttura comune, giacché le parti hanno ruoli e attese diverse. A loro volta, gli obiettivi del top management dei partner, riversati nell'impresa congiunta, sono spesso prodotti di un processo negoziale più che una vera e propria razionalità imprenditoriale. La razionalità della pianificazione della struttura comune e poi ulteriormente ridotta dalle prassi d'azione che vi ricorrono, ancora una volta configurantesi frequentemente come ritualismi negoziali, non sempre; anzi quasi mai; funzionali all'organicità dell'azione. Non poche ricerche condotte sull'efficacia operativa dell'impresa congiunta confortano l'idea che gli indicatori di performance sono viziati da parti emotive e politiche<sup>8</sup>. Ne segue che efficacia e successo sembrano essere legate a nulla di più che a ciò che i partner vogliono e che appare loro fattibile nel corso della vita della struttura comune.

Secondo (Beamish & Banks, *Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise*, 1988; Turati, 1990), Harrigan, 1988) si definisce di successo un'impresa congiunta che soddisfi al requisito della soddisfazione di tutti gli attori direttamente coinvolti nel processo di costituzione e di successivo governo. È dunque tale un accordo in cui i due o più partner esprimano un giudizio positivo sull'impresa congiunta e che altrettanto faccia il management della medesima (Beamish & Banks, *Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise*, 1988; Harrigan, 1988). Non importa se la struttura sia stata ristrutturata, disciolta o esaurita nell'acquisizione da parte di uno dei partner, oppure convolata in una fusione globale o parziale dei soci (Franko, 1971, Killing, 1982, Harrigan, 1985). Ciò premesso, resta insoluto, l'interrogativo di partenza: da quali

---

<sup>8</sup> Su questo tema si vedano, tra gli altri Turati, 1990; Bellodi, 1989; Gorbis e Yorke, 1985; Killing, 1982.

aree di rischio deve prevenirsi il management per giungere a un accordo dell'esito soddisfacente?

Nel campo delle imprese congiunte lo spettro degli errori da cui apprendere è piuttosto vasto. Lyles (1987) ne identifica in cinque aree prevalenti:

❖ **area tecnologica**; rileva errori sia per ciò che concerne la tecnologia trasferita, che per la sua valutazione economica, che infine, problemi ricorrenti data la natura particolare di vaghezza del bene oggetto di scambio.

❖ **l'area delle risorse umane**, comprende invece gli errori concernenti le traiettorie di sviluppo individuali e gli aspetti di ricambio all'interno dell'impresa congiunta. Si tratta di bisogni legati sia al trade/off tra fabbisogni individuali, di stabilità, identità e sviluppo, sia a problemi di continuità della relazione tra i partner. Da un lato infatti le persone nell'impresa congiunta si trovano in una posizione di tensione schizofrenica tra casa madre e struttura comune; dall'altro la pratica della mobilità interna, proprio di tutte le grandi imprese, rende difficile la costruzione di un tessuto sociale proprio dell'impresa congiunta.

❖ **L'area delle negoziazioni**;

Si regge su di un equilibrio delicato tra gioco integrativo e quello distributivo, vertendo il primo sulla costruzione di sinergie, e il secondo, sulla ripartizione tra i partner. L'esistenza di obiettivi discordanti spesso celati, in sede di formazione dell'accordo, è causa di difficoltà successive. L'errore in questo caso consiste di due elementi: a) la prima di mancata trasparenza nella definizione del territorio dell'accordo (il cosa si può fare e cosa non si può fare), b) la seconda di mancata comprensione della possibilità che le originarie intenzioni delle parti soggiacciono alla regola immutabile del cambiamento (Beamish & Banks, 1987; Reynolds, 1985.)

❖ **L'area del rapporto con il partner**;

Gli errori relativi quest'area, sono così ripartiti:

1. difficoltà nel mantenere reciprocità di fiducia;
2. errori nella scelta del partner:

Secondo Lyles le cause del manifestarsi degli errori in quest'area sono da attribuirsi ai seguenti fattori critici:

3. la povertà di giudizio del management, espressa in termini di scarsa attenzione allo sviluppo di un adeguato processo cognitivo, o da una scarsa comprensione dei fenomeni oggetto dell'accordo.
4. Errori comportamentali di persone che si ripercuotono negativamente sulla futura stabilità dell'accordo.
5. Eventi inattesi, giacché il futuro non può essere previsto se non per approssimazione o per proiezione analogica del passato.

Tabella 3-2: Errori delle imprese congiunte: sintomi ed effetti

Cause	Area di errore	Sintomi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povertà di giudizio</li> <li>• Conflitti futuri</li> <li>• Errori comportamentali</li> <li>• Eventi inattesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasferimenti di Tecnologia</li> <li>• Risorse umane</li> <li>• Negoziazioni ripetute</li> <li>• Trasferimenti di Tecnologia</li> <li>• Rapporti tra i Partner</li> <li>• Problemi futuri</li> <li>• Trasferimenti di Tecnologia</li> <li>• Rapporti tra i partner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezzi bassi</li> <li>• Perdita di controllo</li> <li>• Turnover</li> <li>• Sentieri di carriera disturbati</li> <li>• Definizione poco chiara dei termini</li> <li>• Sfiducia</li> <li>• Aspettative Disattese</li> <li>• Effetto scarpa stretta</li> <li>• Acquisizione del partner da parte di terzo</li> <li>• sviluppo delle skills da partner</li> <li>• Evoluzione della tecnologia</li> <li>• Equity Issues</li> <li>• Scelta del Partner</li> </ul>

Fonte: Lyles, 1987, p.83-84

Sono tutte variabili che abbiamo analizzato in dettaglio nei paragrafi precedenti riguardanti i motivi e le variabili incentivanti la propensione verso l'impresa congiunta.

Lyles nella sua analisi mostra la fallibilità delle alleanze, ipotizzando la probabilità del manifestarsi di alcune insidie nascoste nella distrazione del management, nella natura del comportamento umano, nella limitata conoscibilità del futuro.

L'idea sottesa all'approccio di Lyles è di individuare un blocco di fattori ostacolanti al buon esito dell'accordo. Vergnano, 1987 identifica dieci barriere ricorrenti, suddividendole in esogene ed endogene.

a) Sono barriere endogene: *la cultura aziendale; la struttura organizzativa; le differenze di scala; gli stili di management; lo skill level.*

b) Le barriere esogene sono invece: regulation tecnica e commerciale; problemi di integrazione culturale; risorse; consumatori; fornitori.

Alternativamente al concetto di barriere è possibile usare quello di fattori ostacolanti (Turati, 1990). Sono fattori ostacolanti l'insieme degli elementi che si frappongono al successo di impresa congiunta, suddivisi tra:

- a) fattori di controeffetto o collaterali dell'impresa congiunta;
- b) fattori di distanza interaziendale;
- c) fattori di inadeguatezza strutturale;

Hldik riprende il concetto di barriere espressione dei fattori ostacolanti e gli articola secondo le variabili determinanti; come nella figura sotto riportata.

Fonte: (Turati, 1990)

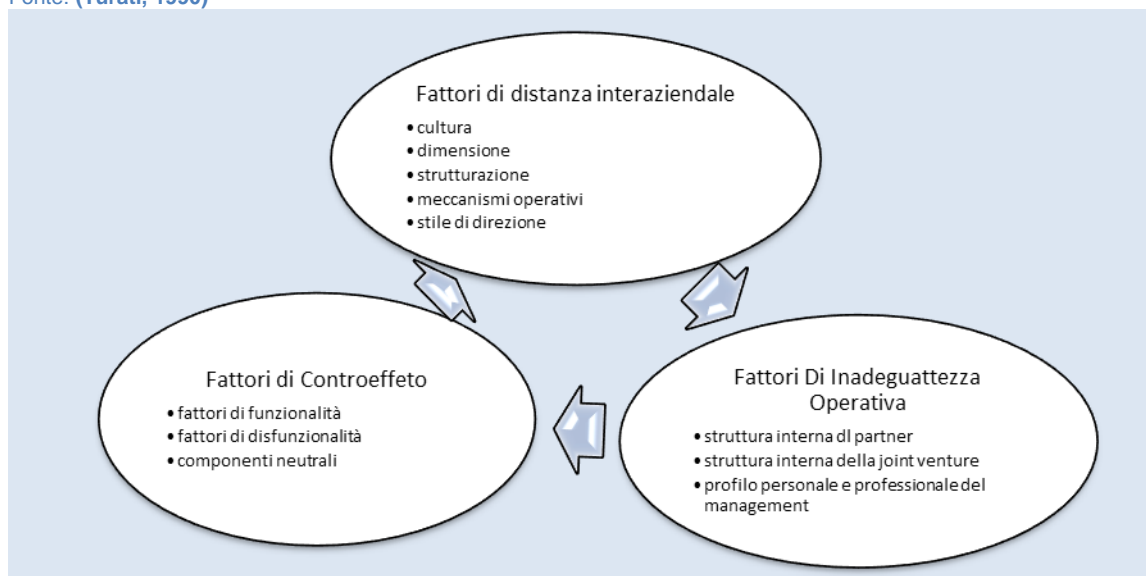


Figura 3-1: Il sistema dei fattori ostacolanti

Invece, secondo Turati,1990, due sono le dimensioni rilevanti dell'attenzione manageriale: l'attenzione al sistema e l'attenzione al processo.

L'impresa congiunta è un sistema organizzativo complesso, connotato da una struttura tipicamente triadica e da tre livelli di analisi: le relazioni tra i partner, le relazioni tra i partner e la struttura comune, il disegno organizzativo della struttura

comune. Il sistema organizzativo dai confini allargati fornisce alcune prime indicazioni sulle determinanti del successo dell'impresa congiunta. Esso non dipende sola dalla performance della struttura comune, ma da un insieme di relazioni, ad essa esterne, tra i partner, tra ciascun partner e il loro ambiente operativo. Dipende inoltre dalla struttura di approvvigionamento e di distribuzione, più o meno, coperta dai partner; dal grado di discrezionalità del management della struttura comune rispetto alle scelte strategiche di base, o, in altri termini, dalla subordinazione di dette scelte a condizioni estranee al contesto competitivo dell'impresa congiunta.

La chiave per interpretare il sistema è quella negoziale, in altre parole della distribuzione dinamica del potere e delle condizioni di reciprocità tra le parti. Una lettura dinamica del sistema è necessaria per prevenire giudizi inesatti sul grado di successo dell'accordo. In generale, infatti, la performance è ingiudicabile prescindendo dal comportamento degli associati: modificando i conferimenti; restringendo o allargando il campo di azione o di discrezionalità dell'impresa congiunta; accentuandone o riducendone la significatività strategica rispetto ai propri obiettivi; attribuendovi di volta in volta finalità di efficienza o di apprendimento; essi possono condizionare la performance della joint venture. Inoltre l'approccio sistemico consente di rivalutare le scelte di cambiamento (ristrutturazione o scioglimento) all'interno della triade organizzativa: esse non vanno intese come ammissione d'insuccesso ma, al contrario, come espressione dell'adeguamento dell'organizzazione a mutati stimoli provenienti dall'esterno.

Queste considerazioni introducono la seconda dimensione di attenzione manageriale rilevante: *il processo*. L'impresa congiunta è infatti un processo contraddistinto da fenomeni di convergenza e divergenza tra le parti, sui mezzi e sulle finalità. È un processo di formazione della fiducia, attraverso un'evoluzione della relazione tra le parti avversarie, a eguali, a alleati. L'osservazione temporale dell'impresa congiunta si propone come una scansione di azioni finalizzate ad evolvere la status dell'alleanza, in termini di confidenza dei partner e di convergenza sulle finalità da perseguire.

Sistema e processo costituiscono le direttrici lungo cui osservare l'impresa congiunta, e anche le chiavi attraverso cui giudicare la sua performance. Nello stesso tempo, attenzione al processo e attenzione al sistema rappresentano variabili rilevanti per interpretare il comportamento del partner. Alla luce della dimensione sistemica, infatti, è possibile ricostruire le traiettorie di funzionalità e di disfunzionalità che legano tra loro le varie parti dell'impresa congiunta. Alla luce della prospettiva di processo, invece, è possibile comprendere la coerenza tra il fattore temporale e lo stadio di sviluppo dell'alleanza, distinguere tra patologia e normalità, a soppesare l'utilità delle azioni intraprese rispetto allo status della relazione. La chiave sistemica, ancora, suggerisce le azioni da intraprendere per riportare il processo entro binari fisiologici. Partner attenti alle due dimensioni sono dunque la miglior preconditione per il successo dell'impresa congiunta.

## CAPITOLO IV

### 4. JOINT VENTURE IN ALBANIA

La storia delle joint venture in Albania è recente, a causa della chiusura ermetica esistente nel paese, verso l'esterno, prima degli anni 90, fino a quando cade il regime comunista. Non è, che esperienze di collaborazione tecnologica non ci sono state in ambito governativo, ma è mancata del tutto, causa l'impedimento della proprietà privata, la cooperazione tra soggetti privati.

Con l'apertura del paese e il suo indirizzamento verso la politica di mercato sono iniziate forme deboli di comunicazione con l'esterno, che con il tempo e con l'incremento della frequenza dei contatti, portarono le prime collaborazioni tra imprese albanesi ed estere.

La nascita delle joint venture nell'economia albanese è stata molto contenuta con una crescita di appena 20-25 imprese all'anno fino al 2005, esprimendo la sostanziale instabilità e insicurezza del paese percepita all'estero.

Gli anni di transizione sono stati un vero calvario per l'economia albanese, che si è vista azzerare la produzione interna nei primi anni 90. Nel 1997, il fallimento del mercato finanziario provocò vere e proprie sommosse e il paese rischiò la guerra civile. Queste situazioni accompagnate nel tempo da forti scontri politici hanno impedito gli investitori stranieri a inserirsi prima nel paese e sfruttare le opportunità che, tuttavia, Albania offre.

Dopo la stabilizzazione dell'economia e del mercato finanziario, come conseguenza di riforme strutturali, dirette e imposte dal FMI, seguita da una ripresa dell'economia, si nota un forte incremento degli investimenti esteri e del numero delle collaborazioni tra imprenditori albanesi e stranieri nella forma della joint venture. Il boom negli investimenti ha seguito il trend dell'economia, che dopo il 2005 presenta ritmi di crescita del PIL nella media del 6%. Le Joint Ventures, come si vede nel grafico sottostante, aumentano esponenzialmente in questi anni.

Fonte: Centro nazionale di registrazione

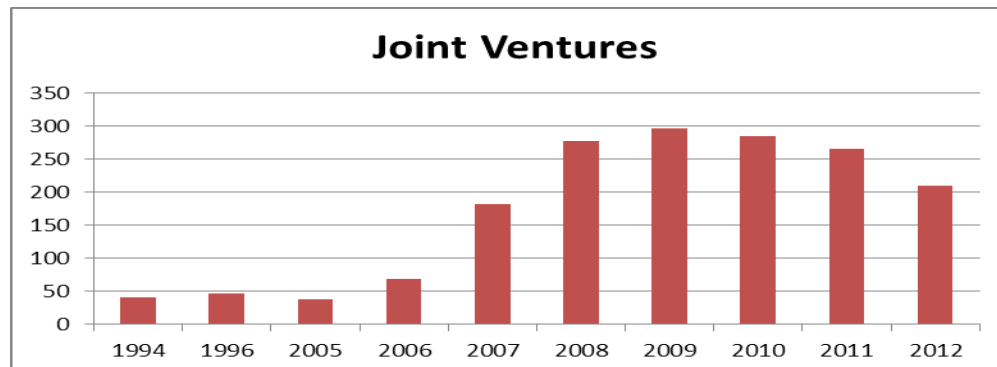


Figura 4-1. Iscrizione annuale al registro delle Imprese, delle Joint Ventures.

Con l'avvento della crisi finanziaria internazionale e il susseguente rallentamento dei flussi di capitali internazionali, diminuisce il differenziale di crescita delle imprese congiunte, mantenendosi comunque al di sopra, di quello verificato nell'anno 2007.

In questo momento, secondo il Centro Nazionale di Registrazione delle Imprese, in Albania operano più di 1500 imprese congiunte.

Fonte: Centro nazionale di registrazione

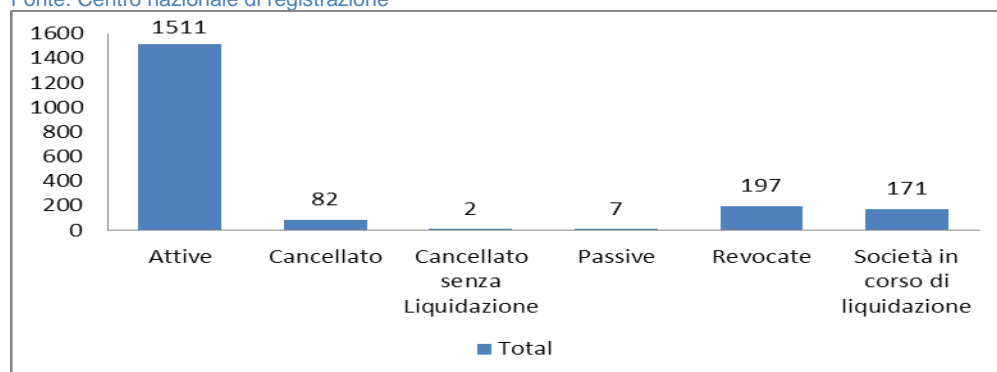


Figura 4-2. Totale Joint Venture secondo lo status presente

La distribuzione delle imprese congiunte nel Paese è caratterizzata da una fortissima concentrazione della loro attività nella zona di Tirana e Durazzo.



Fonte: Centro nazionale di registrazione, 2012

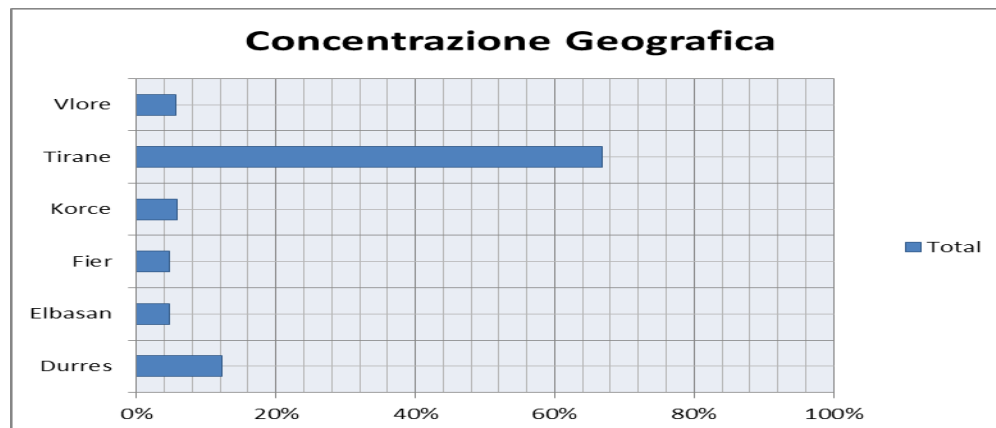


Figura 4-3. Distribuzione geografica delle imprese congiunte in percentuale.

Nel grafico 4-3, sono rappresentati i sei distretti a maggiore concentrazione d'impresa congiunte. Come si vede, dal grafico, nella sola Tirana sono raggruppate quasi il 60% delle attività in cooperazione. L'area di Tirana e Durazzo annovera 73% del totale delle joint ventures.

È vero che l'area di Tirana e Durazzo presenta l'asse portante anche per quanto riguarda l'economia albanese sia per fatturato sia per numero d'impresa, ma, comunque, una concentrazione così elevata e non equilibrata delle imprese congiunte, non trova giustificazione nella contribuzione al PIL delle imprese delle diverse città citate sopra. L'area di Fier, per esempio, occupa il secondo posto per contributi all'erario nella forma d'imposte raccolte dai privati.

Dalla rappresentazione grafica riusciamo a trarre un'altra conclusione con riferimento alla distribuzione regionale delle imprese congiunte al di fuori dell'area Tirana-Durazzo. La zona Sud-Sudest presenta il triplo delle imprese del nord e il centro annovera l'ottantuno per cento (81%) del totale delle imprese congiunte.

Fonte: Centro nazionale di registrazione

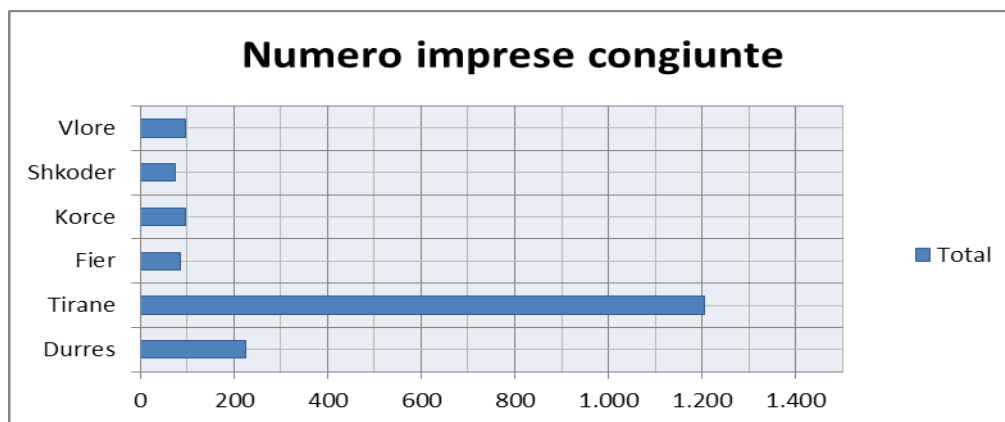


Figura 4-4. Distribuzione Geografica secondo i maggiori distretti

La composizione delle imprese con partecipazioni straniere in merito alla loro forma legale, nel tempo, con riguardo alla serie di dati presi in considerazione, che parte dal 1993, presenta una preponderanza nel tempo della forma societaria in responsabilità limitata, seguita dalla società per azioni.

Fonte: Centro nazionale di registrazione



Figura 4-5. Joint Ventures: Forme legali societarie negli anni

Da rilevare la varietà delle forme legali iscriventesi ogni anno, fino al 2004, dopo il quale, l'unico tipo di società di nuova iscrizione, oltre la S.r.l. e la società per azioni, presso il centro nazionale di registrazione delle imprese, è la società semplice.

Nel 2012 il numero delle S.r.l. è di 1341 aziende a capitale comune e di 130 società per azioni.

Fonte: Centro nazionale di registrazione

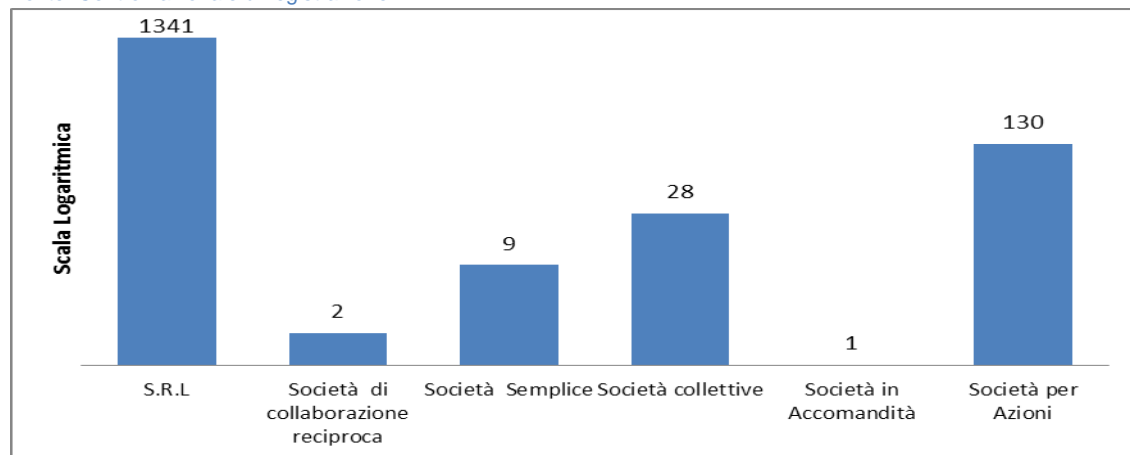


Figura 4-6. Situazione della compagine societaria nel 2012

#### 4.1 Rappresentazione dell'ambiente macro

Quando abbiamo analizzato le motivazioni e i fattori chiave in merito alla creazione delle cooperazioni internazionali, la situazione macroeconomica di un Paese era presentata come uno dei fattori importanti, presi in considerazione dagli investitori, nel loro processo di decisione d'investimento. In effetti, la situazione macroeconomica influisce in modo diretto alla creazione delle motivazioni dell'investitore e della sua percezione della certezza e/o dell'incertezza dell'investimento. Un'economia in crescita con indicatori finanziari ed economici in equilibrio costituisce un buon motivo per attirare l'interesse delle imprese estere. La situazione macroeconomica è l'espressione di una serie di variabili interdipendenti comprendenti la sfera delle relazioni tra operatori economici, la tecnologia in essere, i mercati finanziari e reali etc.

Per quello che concerne l'andamento storico dell'economia albanese, dopo gli anni novanta, con le conseguenze umanitarie che ha portato, si è parlato in tutti i modi, nei media. A mio parere, l'economia albanese ha staccato diverse volte la spina per reiniziare da capo.

Dopo il 1997 e, fino nell'anno 2005 si sono intraprese forti riforme strutturali e ci si è adoperati a uniformare la legislazione Albanese a quello dell'Unione Europea. La politica economica sostenuta si è basata su un'impostazione monetarista avendo avuto come fine la stabilizzazione finanziaria del paese. Per certi versi, anche per

le rimesse degli emigrati, per le importanti privatizzazioni realizzate e degli aiuti internazionali usufruiti, questo tipo di politica ha avuto successo, con degli effetti che, dopo il 2005 sono diventati tangibili. Secondo l'Istituto del Commercio Estero (I.C.E.), negli ultimi anni il Paese ha compiuto rilevanti progressi verso un'economia di mercato moderna, anche se, dal 2009, come accaduto per altri Paesi della Regione, ha risentito degli squilibri causati della crisi economica e finanziaria internazionale. Nonostante ciò il P.I.L. albanese ha continuato a registrare tassi di crescita positivi (I.C.E, 2011).

Secondo i dati dell'Economist Investment Unit (EIU) e FMI, la crescita reale del Prodotto Interno Lordo per il 2010 è stata del 3,4%, mentre nell'anno precedente il tasso registrato era stato del 3,3%. Per il 2011 le stime del FMI indicano una crescita pari al 3,0% mentre recentissime previsioni del FMI per il 2012 segnalano un tasso di crescita tra lo 0,5% e l'un per cento.

Fonte: FMI, 2012

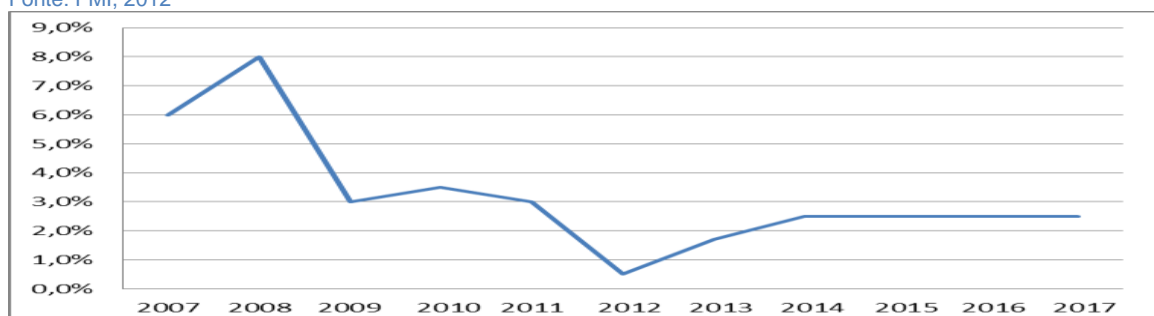


Figura 4-7. Andamento dell'economia Albanese e previsioni

Nella tabella seguente sono inclusi i dati sull'andamento del prodotto interno lordo reale, dell'Albania e dei Balcani, presi dal World Economic Outlook Database del FMI.

Tabella 4-1 . Variazione del Pil e previsioni FMI dei Paesi Balcanici

$\Delta$ percentuale negli anni	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Albania</b>	3,5%	3,0%	0,5%	1,7%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
<b>Bosnia and Herzegovina</b>	0,0%	1,3%	0,0%	1,0%	2,5%	3,5%	4,0%	4,0%
<b>Croatia</b>	-1,4%	0,0%	-1,1%	0,0%	1,5%	2,0%	2,5%	2,5%
<b>FYR Macedonia</b>	2,9%	3,1%	0,0%	2,0%	3,5%	4,2%	4,0%	4,0%
<b>Kosovo</b>	3,9%	5,0%	3,8%	4,1%	3,2%	5,0%	5,0%	4,6%
<b>Montenegro</b>	2,5%	2,5%	0,0%	1,5%	2,0%	2,0%	2,0%	2,2%
<b>Serbia</b>	1,0%	1,6%	0,0%	2,0%	2,5%	2,2%	2,0%	2,0%

Fonte: WEO e FMI, 2012

Dai dati sopra presentati e, dal grafico relativo, qui sotto, rappresentato, si rileva che, la crescita del PIL, rispetto alle altre economie della regione, è riuscita a mantenersi a un livello di crescita positivo, pur se decrescente.

Secondo il F.M.I. e l'I.C.E., l'economia ha risentito della riduzione delle rimesse degli emigrati, e delle conseguenze derivanti dalla difficile situazione macroeconomica dei due più importanti partner internazionali dell'Albania, Italia e Grecia.

Fonte: FMI,2012

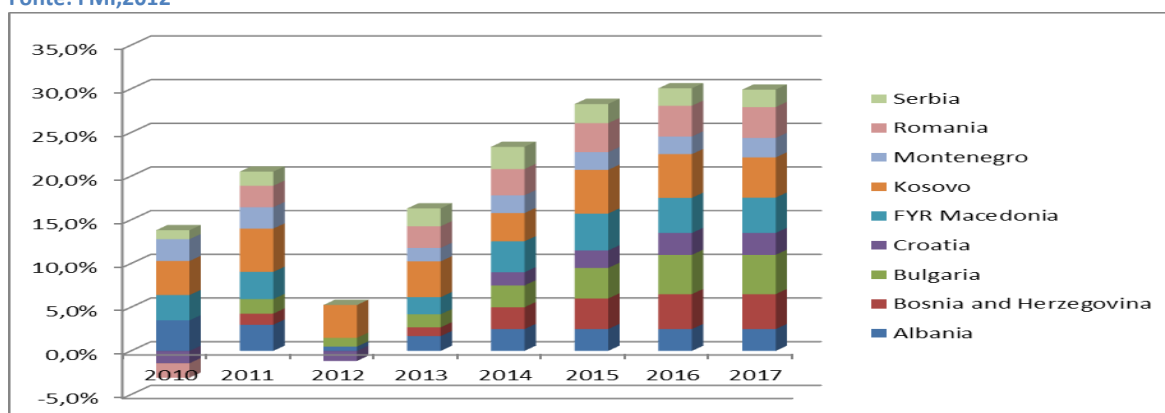


Figure 4-8. Rappresentazione grafica della variazione del Prodotto Interno Lordo per gli anni 2010-2017

Per quanto riguarda il futuro, il tasso di crescita, non è previsto raggiungere valori negativi e aumenterà con una norma costante del 2,5%, nella media dei paesi balcanici.

Come abbiamo accennato la stabilità macroeconomica è un fattore fondamentale nella costituzione delle attese, e di qui, delle motivazioni degli investitori potenziali. Il PIL non è l'unico indicatore, utile a indicare la situazione economica, la stabilità e l'equilibrio macroeconomico di un Paese. Per riuscire a raggruppare una serie d'indicatori validi, in grado di rappresentare la stabilità e l'equilibrio, sono stati visionati i rapporti Paese degli organismi internazionali come FMI, EBRD, I.C.E.. Secondo l'ICE l'Albania è un Paese con forti potenzialità di crescita e stabile sotto l'aspetto internazionale (I.C.E, 2011).

Secondo il Fondo Monetario Internazionale, nel Paese sono state intraprese effettive misure, dalla Banca d'Albania, che hanno costituito un caso di successo nell'implementazione degli strumenti macro-prudenziali (FMI, 2010). L'Albania ha

risposto alla crisi globale meglio di molte altre economie regionali ed europee e sta guidando la ripresa nella regione. Per le politiche macroeconomiche prudenti, il basso debito esterno, un sistema bancario sano e, adeguate riserve monetarie, le autorità hanno avuto la possibilità di utilizzare un ampio spazio di manovra, come risultato di politiche di successo, accumulate in anni di boom di crescita, per attenuare l'impatto della crisi. Come risultato, l'Albania ha evitato la recessione con una crescita continuata e sopra il 3 per cento nel 2009 e il 2010. L'esportazione in forte crescita all'inizio del 2010 ha contribuito a ridurre il deficit di conto corrente, dal 15 per cento del PIL nel 2008 al 12 per cento nel 2010. I rilevanti afflussi d'investimenti diretti esteri, hanno aumentato la loro importanza come fonte di finanziamento del disavanzo di conto corrente, sorpassando le rimesse degli emigrati nel 2010. Il paese è stato in grado di emettere un Euro Bond, al debutto, di 300 milioni di euro nell'ottobre 2010 (FMI, 2010).

La crisi, però, inevitabilmente ha causato il deterioramento della posizione fiscale del governo. Il rapporto debito pubblico PIL, dopo esser sceso dal livello del 70 per cento del anno 2000 a 54% nel 2007, è di nuovo risalito verso la soglia del 60% durante l'acuirsi della crisi. Comunque, sono state intraprese delle rilevanti misure di correzione del budget, di fronte alla diminuzione degli introiti fiscali, cosa che ha permesso di limitare il deficit pubblico a 3.7% del PIL, nel 2010, rispetto a 3.9% previsto.

Continuando, nell'analisi del paese, il rapporto del FMI valuta positivamente il regime di cambio flessibile, esistente in Albania, con un'inflazione obiettiva, compresa nell'intervallo di  $3 \pm 1$  per cento. Le attese sull'inflazione rimangono stabili. Il sistema bancario ha dimostrato una forte stabilità ed elasticità ad affrontare le crisi. Le banche sono sane e ben capitalizzate. I depositi diminuirono solo per un breve periodo, verso la metà della crisi, e il loro livello attuale è significativamente più alto del periodo antecedente alla turbolenza finanziaria (FMI, 2010).

Per quanto concerne i profitti, le banche stanno recuperando i margini, ma nel frattempo è aumentato il peso dei crediti insolventi dal 3% al 19% (Banca d'Albania, 2011).

Come conclusione nei vari reports, per quello che attiene la crescita, c'è un comune punto di vista che considera fondamentale migliorare la situazione ambientale degli investitori come requisito importante, necessario per continuare ad attrarre investimenti stranieri e favorire la produzione.

#### 4.1.2 Alcuni dati sul sistema produttivo

Tabella 4-2. Alcuni dati del sistema produttivo

Anno 2010 (dati in milioni di lek) 1 euro = 134 lek	Numero Imprese	Totale fatturato	Perdita/reditto netto	Totale investimenti	% imprese con investimenti
<b>Industria di Produzione</b>	<b>9.194</b>	<b>306.050</b>	<b>50.143</b>	<b>41.024</b>	<b>61,30%</b>
<b>Manifattura</b>	<b>4.189</b>	<b>119.609</b>	<b>8.949</b>	<b>8.177</b>	<b>35,36%</b>
Raffinerie, industria chimica e plastica	162	17.014	(1.046)	1.459	1,03%
Lavorazione del legno, mobili ecc	1.446	9.436	1.080	1.164	10,43%
Industria della carta e pubblicazioni	365	13.895	1.994	1.300	8,64%
Fabbricazione articoli minerali non di metallo	826	35.177	3.069	1.618	2,25%
Manifattura e fabbricazione metalli, macchinari e strumenti	1.229	38.999	3.229	2.539	7,55%
Altre lavorazioni	161	5.088	623	97	5,46%
<b>Industria leggera</b>	<b>3.986</b>	<b>61.491</b>	<b>7.954</b>	<b>5.183</b>	<b>29,67%</b>
Alimentare, bevande, tabacco	2.995	35.203	3.184	4.263	10,74%
Industria lavorazione pelle e scarperia	120	14.715	2.604	601	0,52%
Tessile e vestiario	871	11.573	2.166	319	18,41%
<b>Industria Estrattiva</b>	<b>409</b>	<b>41.527</b>	<b>11.206</b>	<b>18.790</b>	<b>3,18%</b>
Mineraria	409	41.527	11.206	18.790	3,18%
<b>Acqua ed Energia</b>	<b>170</b>	<b>82.195</b>	<b>20.681</b>	<b>8.874</b>	<b>0,31%</b>
Elettricità, gas e acqua	170	82.195	20.681	8.874	0,31%
Pesca	440	1.228	1.353	-	-7,23%
Costruzione	3.092	182.331	33.959	9.789	3,69%
Servizi e Commercio	54.482	672.338	51.663	22.467	11,88%
<b>Commercio</b>	<b>35.224</b>	<b>595.939</b>	<b>35.878</b>	<b>16.891</b>	<b>6,98%</b>
Vendita e riparazioni veicoli	3.332	58.739	3.090	3.987	1,28%
Commercio all'ingrosso	3.804	452.618	20.049	10.164	4,41%
Commercio al dettaglio	28.088	84.582	12.739	2.740	1,29%
<b>Servizi</b>	<b>19.258</b>	<b>76.399</b>	<b>15.785</b>	<b>5.576</b>	<b>4,89%</b>
Servizi alle imprese	4.137	40.351	8.015	2.290	2,08%
Hotel & Ristoranti	12.687	29.364	6.463	3.066	1,46%
Altri Servizi	2.434	6.684	1.307	220	1,35%

Trasporto e telecomunicazioni	8.593	122.970	20.975	12.358	23,13%
<b>Trasporto</b>	<b>7.369</b>	<b>58.582</b>	<b>7.659</b>	<b>4.661</b>	<b>22,04%</b>
<b>Poste &amp; Telecomunicazioni</b>	<b>1.224</b>	<b>64.388</b>	<b>13.316</b>	<b>7.697</b>	<b>1,09%</b>
<b>Totale</b>	<b>75.361</b>	<b>1.283.689</b>	<b>156.740</b>	<b>85.638</b>	<b>100,00%</b>

#### 4.1.3 *Gli investimenti esteri*

Per quanto riguarda gli investimenti nella terminologia utilizzata, nel paese non si fa pressoché nessuna distinzione tra investimenti in joint venture e, investimenti diretti a totale partecipazione estera del capitale.

I primi dati sulla composizione degli investimenti stranieri per paese di origine e settori economici risalgono all'anno 2010, pubblicati dalla Banca d'Albania.

**Tabella 4-3** **Distribuzione degli investimenti**

<b>IDE</b>							
<b>Economie</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Mondo	7.826.731	164.682	1.534.682	1.208.931	802.041	936.640	1.085.242
Europa del Sud Est	3.870	7.885	9.384	8.663	5.446	3.109	4.745
Albania	213	259	481	665	717	793	742

Fonte: UNCTAD, Banca d'Albania, 2011



**Tabella 4-4: Peso in percentuale degli IDE a seconda del area e paese di origine**

<b>Area/Paese</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Paesi sviluppati</b>	85%	88%	82%	81%	82%	82%
<b>Unione europea</b>	78%	79%	70%	69%	70%	67%
<b>Di cui:</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Austria</b>	5%	9%	8%	9%	10%	14%
<b>Gjermania</b>	3%	3%	3%	3%	3%	3%
<b>Grecia</b>	55%	53%	42%	34%	30%	27%
<b>Italia</b>	12%	11%	12%	16%	16%	15%
<b>America del</b>	6%	7%	4%	5%	7%	12%
<b>Di cui:</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Usa</b>	4%	4%	4%	4%	2%	1%
<b>Aree/Paesi in via</b>	12%	10%	16%	16%	16%	15%
<b>Afrika</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>America del</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Asia e Oceania</b>	12%	10%	16%	16%	16%	15%
<b>Libano</b>	3%	2%	2%	2%	2%	1%
<b>Turchia</b>	6%	6%	8%	9%	10%	11%
<b>Europa del sudest</b>	3%	2%	2%	2%	2%	1%
<b>Organizzazioni internazionali</b>	0%	0%	1%	1%	1%	1%

Fonte: Banca d'Albania, 2011. (Rapporto sugli investimenti diretti esteri)

Secondo i dati il paese con lo stock maggiore di capitale investito è, ancora per il 2010, la Grecia con il 27% dello stock di capitale seguita dall'Italia e l'Austria. Gli investimenti greci, per la crisi verificatesi lì e perché erano concentrati in settori come le banche e le telecomunicazioni, dove gli investitori greci non hanno vantaggi specifici concorrenziali, considerando anche le nuove privatizzazioni eseguite e la diminuzione degli investimenti.

I stock di capitale sono scesi del 15% in tre anni causando una riduzione della percentuale generale occupata dai paesi sviluppati. Questo spazio è stato riempito dallo stock di capitale turco. L'Italia, è il secondo paese per lo stock di capitale investito con il 15 % del totale. Gli investimenti italiani sono concentrati precipuamente nel settore manifatturiero e in quello produttivo. Nel settore dell'intermediazione creditizia, pur se presenti il peso dello stock di capitale investito, è minore rispetto altri paesi come l'Austria. La peculiarità della presenza italiana è data dalla costituzione d'impresie medie piccole.

Il terzo paese per ammontare di stock di capitale investito è occupato dall'Austria con un incremento del 6% in tre anni, principalmente nel settore bancario con il 30%

degli asseti bancari (Fonte: Banca d'Albania, Rapporto sugli investimenti esteri, 2011).

Negli anni il capitale canadese nell'industria petrolifera e quello turco diretto nelle telecomunicazioni e industria metallurgica è cresciuto in maniera rilevante.

Da notare che in Albania, diversamente dagli altri paesi dell'Europa dell'Est, la presenza d'investitori tedeschi, olandesi, svizzeri, che altrove occupano le prime posizioni, non è rilevante, indicando un basso livello di attrazione di capitale da aziende grandi, avanzate tecnologicamente.

Nella tabella: 4-5 è rappresentata la distribuzione degli investimenti per settori.

**Tabella 4-5 Investimenti per settori (milioni di Euro)**

<b>Attività</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Agricoltura, caccia, pesca	2	2	-54	-9	0	-
Costruzione	8	51	147	19	44	-
Industria	69	56	369	300	394	351
Energia elettrica e gas	0	4	2	143	88	103
Telecomunicazioni	62	196	-61	84	97	67
Intermediazione Credizia	30	136	167	120	138	110
Distribuzione, altri servizi	88	25	95	59	33	111
<b>TOTAL</b>	<b>259</b>	<b>480</b>	<b>665</b>	<b>717</b>	<b>793</b>	<b>742</b>

Fonte: Banca d'Albania, 2011, Instat.

Secondo l'Instat il numero delle aziende a partecipazione estera sul totale è solamente il 2.1% sul totale delle imprese in Albania (circa 100'000). Ma, considerando la composizione delle imprese albanesi con il 99% delle quali rappresentate da aziende piccole, allora viene a prendere significato il peso del capitale estero nel sistema economico. Le filiali estere e le imprese congiunte sono di dimensione maggiore, hanno più occupati e un fatturato maggiore delle aziende albanesi. La maggiore dimensione e peso economico sono fattori positivi che si aggiungono alla struttura produttiva del paese ma da cui può originare una situazione di squilibrio competitivo con le aziende albanesi. Il numero maggiore delle imprese estere è concentrato nella manifattura<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Fonte: INSTAT

Nella figura 4-9 sono rappresentati i pesi sul P.I.L degli investimenti dei paesi limitrofi, Serbia, Bosnia Erzegovina, Macedonia e Croazia.

Fonte: Banca d'Albania, 2010

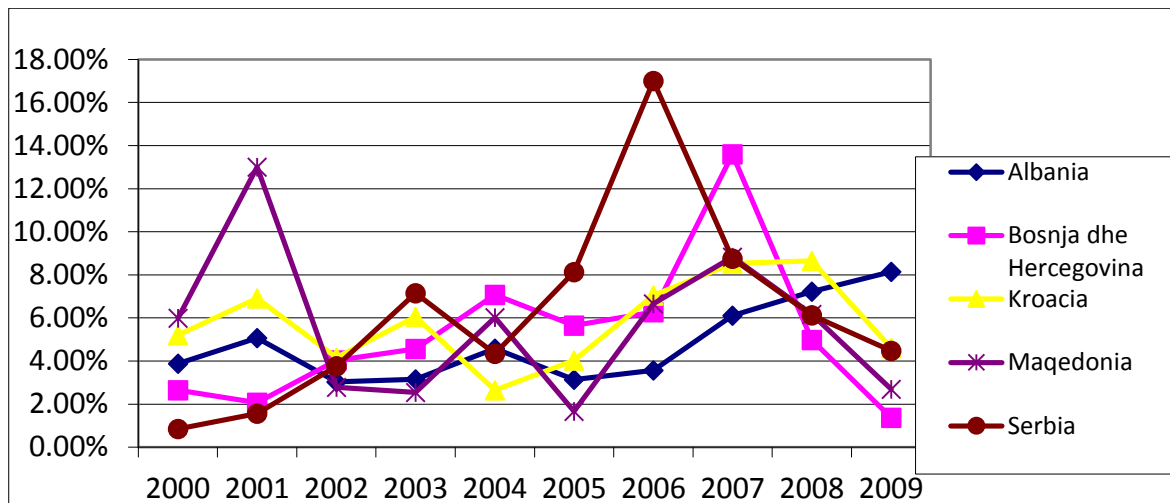


Figura 4-9 Peso sul PIL degli investimenti esteri nei Paesi limitrofi

Dal grafico notiamo una crescita costante sul PIL degli investimenti esteri in Albania, arrivando a raggiungere la stessa percentuale della Croazia nel 2009.

Nel grafico presentato nella figura 4-10, possiamo evidenziare l'ammontare del totale degli investimenti effettuati nei paesi balcanici. È da evidenziare, comunque, il trend positivo degli investimenti intrapresi in Albania.

Fonte: Banca d'Albania, 2011

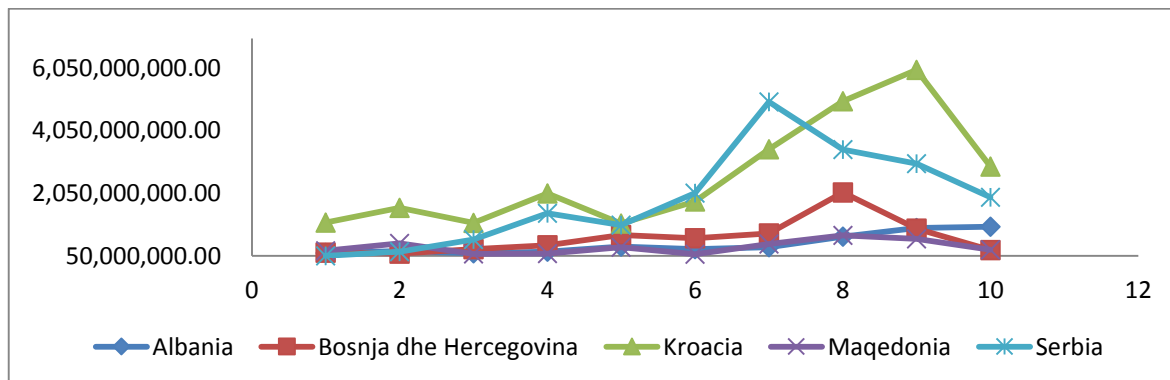


Figura 4-8 Investimenti nei paesi limitrofi

## 4.2 Riforme e Quadro Legislativo

L'art. 11 paragrafo 3 della nuova Costituzione della Repubblica di Albania stabilisce che possono essere poste delle limitazioni alla libertà di iniziativa economica solo su base di legge e per importanti motivi di interesse pubblico. L'art. 16 stabilisce inoltre che i diritti fondamentali, le libertà e i doveri riconosciuti ai cittadini albanesi si applicano anche agli stranieri, a meno che non sia diversamente previsto dalla Costituzione. L'art. 18 dichiara pure che "nessuno può essere ingiustamente soggetto a discriminazione per motivi relativi a sesso, razza, fede, etnia, lingua, appartenenza a partiti politici, fede religiosa o filosofica, stato economico, istruzione, sociali o familiari".

Nella legge n. 7764 del 02.11.1993 "Sugli Investimenti Stranieri" non è prevista alcuna limitazione per gli investimenti esteri, ferme restando le disposizioni amministrative che regolano, indipendentemente dalla nazionalità dell'investitore, i singoli settori economici in cui avviene l'investimento. In caso di produzioni soggette a restrizioni nei Paesi europei, è bene richiedere un parere preventivo alle competenti autorità albanesi.

La Legge n. 7764 del 02.11.1993 "Sugli Investimenti Stranieri", all'art. 2, dichiara che "gli investimenti esteri non sono condizionati ad una autorizzazione preliminare", abolendo in questo modo la precedente normativa. Per quanto riguarda i settori ritenuti strategici, in caso di società mista con un'azienda di Stato o di sfruttamento delle risorse naturali, è necessaria una delibera del Consiglio dei Ministri, che non riguarda l'investimento ma l'autorizzazione alle suddette attività.

L'art. 2 della Legge n. 7764 del 02.11.1993 "Sugli Investimenti Stranieri" dichiara che gli investimenti stranieri non sono soggetti ad autorizzazioni preventive. Tuttavia la legislazione albanese richiede speciali autorizzazioni e licenze per particolari attività: ad esempio, per la maggior parte delle attività imprenditoriali (ufficio cambi, trasporti, costruzioni ed ingegneria, attività medica privata, professione legale e notarile, produzione e vendita di prodotti farmaceutici, panifici, telecomunicazioni, ecc.) è richiesta una licenza commerciale rilasciata dal Ministero competente.

La Legge n. 9662 del 18.12.2006, che ha sostituito la precedente Legge n.8365 del 02.07.1998 sul “Sistema Bancario della Repubblica Albanese”, prevede che le banche straniere che desiderino costituire in Albania una sede secondaria, un'agenzia o altro tipo di ufficio bancario, debbano preventivamente ottenere l'approvazione della Banca d'Albania.

La Legge n. 9734 del 15.05.2007 “Per il turismo”, modificata dalla Legge n. 9930/2008, la Decisione del Consiglio dei Ministri n. 89 del 01.03.1993 sulla Concessione di Licenze per l'Esercizio di Attività Turistiche e relativi regolamenti d'attuazione stabiliscono che per esercitare determinate attività nel settore turistico (agenzie turistiche, ristoranti, alberghi, bar, taxi e trasporto passeggeri) è necessario ottenere un'apposita licenza da parte del Comitato per il Turismo, istituito presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, ovvero dalle autorità locali.

Allo stesso modo, la Legge n. 7796 del 17.01.1994 (come modificata) sulle Risorse Minerarie in Albania stabilisce che per esercitare attività di estrazione, esplorazione e ricerca mineraria è necessaria la licenza del Ministero dell'economia. Disposizioni analoghe si possono rinvenire nella Legge n. 8402 del 10.09.1998 “Sul controllo e la disciplina delle costruzioni” (come modificata dalla Legge n. 9200 del 26.02.2004, dalla Legge n. 9794 del 23.07.2007, dalla Legge n. 9826 del 01.11.2007) e dalla legge 10137 del 11.05.2007) e nei relativi regolamenti di attuazione, che richiedono la licenza del Ministero dei lavori pubblici per le imprese che esercitano l'attività edilizia, nonché l'autorizzazione dell'Ufficio urbanistico del Comune per le costruzioni, e nella Legge n. 10033 del 11.12.2008 “Sull'esercizio di giochi di fortuna” (come modificata) che richiede l'autorizzazione del Ministero delle finanze per l'organizzazione di giochi di fortuna e promozioni, mentre per l'esercizio di attività di casinò e lotteria nazionale l'autorizzazione viene rilasciata dall'Autorità nominata dal Consiglio dei Ministri sulla base di apposita gara pubblica.

Lo sfruttamento delle risorse idriche in Albania è soggetto alla disciplina delle concessioni, come disposto dalla Legge n. 9663 del 18.12.2006 “Sulle concessioni” e dalla decisione del Consiglio dei Ministri n. 27 del 19.01.2007 “Per l'approvazione delle regole di valutazione e di attribuzione delle concessioni” (e loro successive

modifiche). In base alla Legge sulle concessioni, la Concessione è l'Accordo tra l'Autorità contraente ed il Concessionario, per il quale, quest'ultimo:

1. realizza un'attività economica che in caso contrario sarebbe realizzata dall'Autorità contraente.
2. assume i rischi dell'attività economica.
3. realizza degli utili.

Autorità Contraente è ogni Ministero o ente locale responsabile dell'attività economica oggetto della concessione. Il Concessionario è ogni persona giuridica, di diritto albanese o straniero, che sottoscrive un accordo di concessione. Le concessioni si applicano in settori economici come ad esempio: energia, trasporti, telecomunicazioni, sanità, turismo, ecc.

La procedura di concessione si avvia con l'identificazione del progetto di concessione. L'identificazione di una possibile concessione può essere realizzata da:

1. l'Autorità Contraente – in tal caso si parla di “proposta richiesta”.
2. Qualsiasi soggetto interessato – in tale caso si parla di “proposta non richiesta”.

#### ***4.2.1 Regimi Agevolativi***

Nella legislazione albanese non esistono leggi particolari che agevolano gli investitori stranieri. La legislazione in materia garantisce identico trattamento agli investitori stranieri e agli investitori locali.

Comunque, La legge n. 9789 del 19 luglio 2007 “Per la costituzione ed il funzionamento delle zone economiche” prevede due tipi di zone economiche: (i) Parchi Industriali e (ii) Zone Libere. Ai sensi della suddetta Legge, “Zona Libera” è quella zona (superficie circoscritta di terreno) destinata ad attività produttive, commerciali e/o servizi che è fisicamente parte del territorio doganale della Repubblica d'Albania, ma che, dal punto di vista fiscale e doganale, costituisce un'entità separata da quest'ultimo.

Per quanto riguarda il “Parco Industriale”, la Legge n. 9789 non riconosce alcuna esenzione fiscale per le attività economiche esercitate al suo interno.

In base alla predetta legge, ogni persona fisica e/o giuridica di nazionalità albanese o estera può esercitare qualsiasi attività economica all'interno della Zona Libera (incluse le operazioni di vendita aventi ad oggetto qualsiasi merce indipendentemente dalla sua natura, qualità, origine, provenienza o luogo di destinazione, tranne le merci la cui importazione, esportazione o transito nel territorio della Repubblica dell'Albania è vietata dalla legge).

In Albania non sono state ancora costituite "zone economiche" che abbiano lo status di Zona Libera.

Tuttavia, segnaliamo che nella zona di Vlore (Albania) sono state avviate le procedure per costituire la prima Zona Libera. Attualmente esistono in Albania solamente Magazzini Liberi.

Il regime agevolativo non si sostanzia in finanziamenti a condizioni di vantaggio rispetto al mercato ma presenta degli sgravi fiscali.

Le seguenti agevolazioni fiscali sono state abrogate dalla Legge n. 8438 del 28.12.1998 sulle imposte sui redditi:

- 4 anni di esenzione fiscale - dal momento di inizio dell'attività – per tutte le società che esercitino nel settore produttivo o manifatturiero purché garantiscano l'operatività per almeno 10 anni (Legge n. 7677 del 03.03.1993 sull' "Imposta sul Reddito", art. 6); tale esenzione è stata ridotta a soli 6 mesi;
- 60% di riduzione della tassa sul reddito per re-investimenti nel settore produttivo (Legge n. 7677 del 03.03.1993 sull' "Imposta sul Reddito", art. 11).

Rimangono invece in vigore:

- **5 anni di esenzione fiscale** - dal momento di inizio dell'attività – ed un'ulteriore riduzione fiscale fino al 50% per gli altri anni di attività in caso di re-investimento dei profitti nell'azienda, per società che esercitino attività di promozione nelle zone di sviluppo turistico (Legge n. 7665 del 21.01.1993, la quale subordina la concessione di tale esenzione al compimento di determinate condizioni e requisiti);
- **esenzione triennale da dazi doganali e dazi sull'importazione** di beni da

utilizzare ai fini dell'attività per le società che esercitino attività di promozione nelle zone di sviluppo turistico (Legge n. 7665 del 21.01.1993, la quale subordina la concessione di tale esenzione al compimento di determinate condizioni e requisiti);

- **sgravi doganali sull'importazione di materiali** destinati ad essere riesportati (perfezionamento attivo) e sui macchinari in importazione temporanea.

#### **4.2.2 Tutela degli investimenti**

L'Albania partecipa alla Convenzione di Washington 1965 (ICSID – International Centre for Settlement of Investment Disputes) e alla Convenzione di Seul 1985 (MIGA – Multilateral Investment Guarantee Agency).

Esistono leggi che impediscono che con provvedimenti successivi sia peggiorato il trattamento cui l'investitore straniero era stato assoggettato al momento della realizzazione dell'iniziativa.

La Legge n. 7764 del 02.11.1993 "Sugli Investimenti Stranieri" all'art. 4 esclude che l'esproprio o la nazionalizzazione possano avvenire discriminando l'investitore estero; inoltre all'art. 9 comma 2, essa dichiara che "se le disposizioni di questa legge non sono conformi agli accordi internazionali ratificati dal Parlamento albanese, dei quali l'Albania è parte, questi ultimi prevarranno finché garantiranno maggiori diritti o una maggiore protezione per gli investimenti esteri di quelli previsti nella presente legge".

Per quanto riguarda la partecipazione agli investimenti dell'investitore straniero la Legge n. 7764 del 02.11.1993 "Sugli investimenti stranieri" non contiene alcuna previsione in materia. Riguardo a questo punto, peraltro, si applica la Legge n.9901/2008 "Sugli imprenditori e le società commerciali", che non detta alcuna indicazione sulla nazionalità dei Soci, ma rinvia agli accordi fra le parti riportati nell'Atto costitutivo e nello Statuto. Si tenga tuttavia presente che la normativa sulle Società Commerciali stabilisce che per conseguire il controllo di una società a responsabilità limitata (Sh.p.k.) o di una società per azioni (Sh.A.) è necessario il 75% del capitale sociale.

Nel caso di joint venture con un partner pubblico, fermo restando che la ripartizione del capitale sociale è rimessa agli accordi fra i Soci, esiste una limitazione che



riguarda non tanto l'investitore estero quanto, il partner pubblico, la cui assunzione di partecipazione attraverso il conferimento dell'azienda è regolamentata dalla Decisione del Consiglio dei Ministri n. 93 del 28.02.1994 e successivi emendamenti, che stabilisce le relative modalità e condizioni.

Non esiste alcuna disposizione di legge che vieti all'investitore straniero di operare con un controllo del 100% dell'investimento senza associarsi con un partner locale.

**L'espropriazione e la nazionalizzazione** della proprietà privata sono regolate dagli artt. 11 e 41 della nuova Costituzione albanese, approvata con referendum popolare il 22.11.1998. La Costituzione prevede che tali operazioni possano essere stabilite esclusivamente con legge dello Stato per motivi di interesse pubblico e dietro equo indennizzo. La legge che disciplina l'esproprio o la limitazione dei diritti di proprietà è la Legge n. 8561 del 22.12.99 sulla "Espropriazione e Confisca per uso temporaneo delle Proprietà Private per Interesse Pubblico".

L'espropriazione e la nazionalizzazione sono inoltre regolate dagli artt. 4 e 5 della Legge n. 7764 del 02.11.1993 Sugli investimenti stranieri, che limitano queste fattispecie ai soli casi di interesse nazionale, da eseguirsi con apposita legge e senza alcuna differenziazione basata sulla nazionalità dell'investitore, valutando il compenso secondo i valori di mercato e condizionando tali operazioni all'avvenuta liquidazione del giusto compenso all'investitore estero.

#### **4.2.3 Contenziosi e Arbitrati**

Ai sensi dell'art. 476 del Codice Civile albanese, qualsiasi ingiustificato inadempimento di un'obbligazione contrattuale comporta il diritto della controparte di domandare (i) l'adempimento in forma specifica dell'obbligazione (se possibile), in altre parole (ii) il risarcimento per equivalente monetario. In entrambi i casi, peraltro, la procedura contenziosa da seguire è quella ordinaria prevista dal Codice di procedura Civile Albanese. Essa consiste in un processo ordinario di cognizione introdotto da un atto a impulso di parte (la cd. citazione) volto ad ottenere il riconoscimento dell'inadempimento di controparte e l'adozione da parte del giudice dei provvedimenti consequenziali (ad es., la condanna ad un facere, la condanna al pagamento di una somma di denaro).

È possibile che le parti di un contratto deferiscano le controversie da esso nascenti a **giudici ordinari di uno Stato straniero**.

In base all'art. 37 del Codice di Procedura Civile albanese, è possibile deferire le controversie nascenti da un contratto ai giudici di uno Stato straniero se:

- (i) il processo ha ad oggetto un rapporto contrattuale tra soggetti stranieri, o tra uno straniero ed un cittadino albanese non domiciliato o residente in Albania;
- (ii) se tale deroga sia stata prevista negli accordi internazionali ratificati dalla Repubblica d'Albania.

Inoltre è possibile che le parti di un contratto deferiscano le controversie da esso nascenti a un arbitrato:

Secondo la legge n. 7764 del 02.11.1993 sugli "Investimenti stranieri" gli investitori stranieri possono scegliere liberamente una procedura di risoluzione delle controversie, ivi incluso l'arbitrato commerciale (Camera Internazionale di Commercio.) La Repubblica d'Albania ha aderito alla Convenzione Europea sull'Arbitrato Commerciale del 1961 (ratificata con Legge n. 8687 del 09.11.2000) ed alla Convenzione di New York per il riconoscimento e l'esecuzione dei lodi arbitrali stranieri del 1958 (ratificata con Legge n. 8688 del 2000).

Inoltre la Legge n. 9090 del 26.06.2003 sulla risoluzione delle dispute private mediante mediazione segue le linee guida della Commissione delle Nazioni Unite sul Diritto Commerciale Internazionale (Uncitral) e stabilisce servizi di arbitrato e mediazione indipendenti per la risoluzione privata di dispute commerciali e di altra natura sorte in Albania.

La citata Legge n. 7764, peraltro, impone alla Repubblica albanese di riconoscere qualsiasi lodo arbitrale internazionale relativo ad una controversia su investimenti esteri.

Inoltre, il Codice di Procedura Civile albanese garantisce l'applicazione di clausole arbitrali contrattuali e disciplina arbitrati vincolanti in Albania se concordati tra le parti per la soluzione di controversie commerciali o di proprietà.

È importante aggiungere che, una controversia può essere devoluta a un arbitrato, anche dopo che, una delle parti abbia già adito la giustizia ordinaria. Per quanto

riguarda le controversie che coinvolgono parti albanesi, il Codice di Procedura Civile stabilisce le modalità con cui gli arbitri devono essere nominati e come deve essere condotto l'arbitrato. La decisione arbitrale può essere appellata solo in determinate circostanze e solo di fronte alla Corte d'Appello, la cui decisione è definitiva.

Secondo quanto previsto dal Codice di Procedura Civile albanese, se entrambe le parti dell'arbitrato sono residenti in Albania, il collegio dovrà applicare la legge albanese; se una delle due parti è straniera, il tribunale applicherà la legge prescelta dalle parti in sede di contratto.

La Legge n. 9640 dello 09.11.2006 "Sulle camere di commercio e dell'industria" modificata dalla Legge n. 9897/2008, prevede anche che le Camere di Commercio possano stabilire dei meccanismi per risolvere controversie inerenti al commercio estero. Il Consiglio dei Ministri non ha però ancora adottato la necessaria normativa di attuazione per permettere l'arbitrato attraverso le Camere di Commercio locali.

I giudici stranieri però, non possono rappresentare i loro clienti di fronte ai giudici del paese.

#### **4.3 Normativa e modelli societari.**

Nel 2008 è stata introdotta in Albania una nuova legge sulle società commerciali, armonizzata alla legislazione UE. La Legge n. 9901 dell'14.04.2008 "Sugli imprenditori e le società commerciali" disciplina lo status di commerciante, la costituzione e l'amministrazione delle società commerciali, i diritti e doveri dei soci fondatori, dei soci, degli azionisti e la riorganizzazione e liquidazione delle società commerciali.

Le novità principali, con riferimento alle Società a responsabilità limitata (Shoqëri me përgjegjësi të kufizuar, Sh.p.k.), riguardano l'abbattimento del capitale sociale minimo richiesto per la costituzione da 100.000 Lek (ca. 800 Euro) a 100 Lek (ca. 1 Euro).

Mentre con riferimento alle Società per azioni (Shoqëri Anonime, Sh.A.) le novità riguardano il sistema di amministrazione: ad un livello oppure a due livelli.

#### **4.3.1 La governance e forme societarie**

Il sistema di amministrazione ad un livello prevede la nomina di un Consiglio di Amministrazione il quale avrà funzioni di controllo e supervisione nell'attuazione delle politiche commerciali della società da parte degli amministratori. Gli amministratori a loro volta, devono seguire le direttive impartite dal Consiglio di Amministrazione.

Nel sistema di amministrazione a due livelli invece, gli amministratori dirigono la società e decidono sulle modalità di attuazione delle politiche commerciali della società mentre, il Consiglio di Supervisione esercita funzioni di supervisione sull'attuazione delle politiche commerciali della società secondo la legge e lo statuto sociale.

In base alla Legge n. 9901 del 14.04.2008 "Sugli imprenditori e le società commerciali", tutte le società devono essere costituite in una delle seguenti forme:

1. Società collettiva (Shoqëri Kolektive) equivalente alla società in nome collettivo;
2. Società in accomandita (Shoqëri Komandite) equivalente alla S.a.s.;
3. Società a responsabilità limitata (Shoqëri me përgjegjësi të kufizuar, Sh.p.k.) equivalente alla nostra S.r.l., con un capitale sociale minimo di 100 Lek (ca. 1 Euro);
4. Società per azioni (Shoqëri Anonime, Sh.A.) di due tipi:
  - senza offerta pubblica (pa ofertë publike), con capitale sociale minimo di 2.000.000 Lek (circa 16.000 Euro); almeno il 25% del capitale (solo per quanto riguarda i contributi in denaro) deve essere versato all'atto della costituzione e prima della registrazione della società con il registro commerciale;
  - con offerta pubblica (me ofertë publike) e un capitale sociale minimo di 10.000.000 Lek (circa 80.000 Euro); almeno il 25% del capitale (solo per quanto riguarda i contributi in denaro) deve essere versato all'atto della costituzione e prima della registrazione della società nel registro commerciale.

Esistono infine, tre altri tipi di società commerciali regolamentate da leggi speciali:

1. Fondi di Investimento - costituiti solamente sotto forma di S.p.a. con offerta pubblica. Il capitale sociale minimo - denominato in Lek - deve essere pari a non

meno di 20.000 USD. In caso di capitale misto (nazionale e straniero) almeno il 50% del capitale sociale deve appartenere ad una persona straniera.

2. Società di Credito e Risparmio (Shoqëritë e kursim-kreditit).

3. Società Cooperative (Shoqëritë e bashkëpunimit reciprok).

Queste società vengono regolamentate in modo diverso rispetto alle società sopra menzionate e le relative disposizioni contenute nelle leggi speciali prevalgono su quelle della Legge n. 9901 del 14.04.2008 “Sugli imprenditori e le società commerciali”.

La legislazione albanese, prevede anche la possibilità di aprire filiali ed uffici di rappresentanza di società straniere, con le stesse procedure di registrazione delle società commerciali<sup>10</sup>.

#### **4.3.2 Costituzione delle società e registro commerciale delle imprese**

Con Legge n. 9723 del 03.05.2007 “Per il Centro Nazionale di Registrazione” (Legge n. 9723) sono state apportate delle rilevanti modifiche al sistema di registrazione delle società commerciali in Albania. La suddetta normativa prevede la costituzione di un Centro Nazionale per la Registrazione (QKR).

La Legge, composta di 79 articoli, è suddivisa in 8 Capitoli: il 1° con le Disposizioni Generali; il 2° sulla creazione, organizzazione e funzionamento del QKR, con sede centrale a Tirana e uffici periferici in tutta l’Albania; il 3° capitolo contiene 4 sezioni; l’art. 26 comma 4 della sezione II, in particolare, stabilisce che la registrazione iniziale delle società albanesi e di quelle straniere si effettua tramite un rappresentante legale di tali società.

I documenti accompagnatori per la registrazione delle società straniere (sez. III - Registrazione Iniziale), debitamente tradotti e legalizzati in albanese, devono contenere l'atto di costituzione e/o lo statuto della società del paese d’origine, il capitale sociale, la documentazione comprovante la registrazione, l’ultimo bilancio, la decisione dell’organo competente della società che decide di investire in Albania,

---

<sup>10</sup> Rif. Leg.: Legge n. 9901 del 14.04.2008 “Sugli imprenditori e le società commerciali”; Legge n. 10198 del 10.12.2009 "Sugli imprenditori degli fondi d’Investimento"; Legge n. 8089 del 21.03.1996 "Sulle Società Cooperative di Credito e di Risparmio"; Legge n. 8088 del 21.03.1996 "Sulle Società Cooperative".

la denominazione e la sede dell'ufficio di rappresentanza, la durata dell'attività di tale ufficio.

Il QKR è un ente pubblico centrale, con personalità giuridica, alle dipendenze del Ministro dell'economia, commercio ed energia. Il QKR ha la sede principale a Tirana e sedi distaccate nei comuni più importanti d'Albania.

Il QKR è competente in tutto il territorio della Repubblica d'Albania e svolge le seguenti funzioni:

- amministra il Registro delle Società Commerciali;
- esegue le registrazioni nel registro commerciale;
- esegue le registrazioni delle società commerciali ai fini fiscali, previdenziali e sanitari e dell'ispettorato del lavoro;
- rilascia certificati, estratti o copie autentiche degli atti depositati;
- pubblicizza i dati del registro e permette il libero accesso del pubblico a questi dati;
- accetta richieste per licenze, permessi, autorizzazioni, secondo le previsioni della Legge n. 9723;
- presta assistenza nelle procedure di registrazione e di licenziamento.

A seguito delle suddette modifiche normative, il Registro Commerciale in Albania è amministrato dal QKR.

#### ***4.3.3 Cariche assunte dagli stranieri***

1. Lo straniero può essere membro del Consiglio d'Amministrazione, Presidente o Amministratore unico.

Nel diritto albanese non esiste il collegio sindacale, ma lo straniero può svolgere la funzione del revisore dei conti se in possesso di una convalida del titolo di laurea e dopo il superamento dell'esame di abilitazione presso le autorità competenti albanesi.

#### **4.3.4 Contratti**

Con la legge n. 10092 del 09.03.2009 l'Albania ha aderito alla convenzione delle Nazioni Unite sui contratti di vendita internazionale di merci. La legge n.09.03.2009 è stata pubblicata nella G.U n. 27 del 02.04.2009 ed è entrata in vigore 15 giorni dopo la sua pubblicazione.

##### *4.3.4.1 La responsabilità per danno*

La responsabilità per danno da prodotti è disciplinata dagli artt. 628-634 del Codice civile albanese, in modo simile a quanto previsto dal diritto italiano.

In particolare:

- il prodotto è ogni bene mobile, anche se incorporato in un altro bene mobile o immobile, nonché l'elettricità; non si considerano prodotti i prodotti agricoli del suolo e quelli derivati dalla caccia;
- il produttore è il fabbricante del prodotto finito o di una sua componente, il produttore della materia prima e chi si presenta come produttore apponendo il proprio nome, marchio o altro segno distintivo sul prodotto o sulla confezione, nonché chi importa il prodotto nel territorio della Repubblica d'Albania nell'esercizio di un'attività commerciale.

Quando il produttore non sia individuato è sottoposto alla stessa responsabilità il fornitore, se abbia ommesso di comunicare al danneggiato, entro un ragionevole periodo di tempo, l'identità del produttore o della persona che gli ha fornito il prodotto;

- il prodotto è difettoso quando non offre la sicurezza che ci si può legittimamente attendere tenuto conto di tutte le circostanze, tra cui:
  - la sua presentazione;
  - l'uso al quale il prodotto può essere ragionevolmente destinato;
  - il tempo in cui è stato messo in circolazione;

#### *4.3.4.2 Il contratto di franchising*

In base al Codice civile albanese (artt. 1056-1064), il franchising è il contratto con cui una parte (il franchisor) attribuisce all'altra parte (il franchisee) il diritto di sfruttare determinati diritti (ad es., brevetti, marchi, nome, ditta, insegna ecc.), contro un compenso rappresentato da una quota fissa (entry fee) e da un canone periodico (royalty). Sia il franchisor che il franchisee sono imprese o società commerciali.

Le principali norme che disciplinano il franchising nel Codice civile albanese sono le seguenti:

- a) il franchisor è obbligato a supportare il franchisee con istruzioni ed informazioni;
- b) il contratto deve essere redatto per iscritto;
- c) la durata del contratto deve essere concordata tra le parti; se non è espressamente

prevista o quando la durata è superiore ad un periodo di 10 anni, ciascuna delle parti ha diritto di recedere dal contratto con un preavviso di almeno un anno rispetto alla data in cui il recesso deve avere esecuzione, e ciò salvo il caso di inadempimento;

- d) il franchisor risponde dell'esistenza dei diritti che trasferisce al franchisee;
- e) le parti hanno un obbligo di non concorrenza anche dopo la cessazione del rapporto

fino ad 1 anno.

#### *4.3.4.3 Il contratto di mediazione*

Il contratto di mediazione è disciplinato dal Codice civile albanese (art. 973-981). Il mediatore è rappresentato dalla persona che mette in collegamento due o più parti per la conclusione di un accordo, senza che questa persona abbia con nessuna delle parti una relazione di collaborazione, dipendenza o di rappresentanza.

Nel caso in cui non ci siano accordi o quando le tariffe professionali o gli usi non determinino le tariffe, l'ammontare del compenso del mediatore ed il rapporto di distribuzione dello stesso tra le parti vengono determinati dal tribunale.



#### ***4.3.4.4 Il contratto di Agenzia***

Il contratto di agenzia viene regolamentato dal Capitolo 13 del Codice Civile della Repubblica di Albania e viene definito come il contratto con il quale una parte si impegna a promuovere la stipulazione di contratti in favore dell'altra parte nell'ambito di uno specifico territorio, in modo costante e dietro remunerazione.

L'attività dell'agente commerciale viene considerata come attività autonoma. L'agente commerciale viene quindi trattato come un lavoratore autonomo.

Data la limitata diffusione del contratto di agenzia, non sono disponibili dati certi sulla percentuale normalmente riconosciuta all'agente commerciale. In ogni caso, in base al Codice civile, l'agente ha diritto ad una provvigione solo per i contratti che hanno avuto regolare esecuzione; se tali contratti hanno avuto esecuzione solo in parte, la provvigione è dovuta in proporzione alla parte eseguita.

L'agente non ha diritto al rimborso delle spese d'agenzia.

#### ***4.3.5 Marchi***

In base alla Legge n. 9947 del 07.07.2008 "Sulla proprietà industriale" (che è entrata in vigore dal 01.11.2008 e che ha abrogato la vecchia Legge n. 7819 del 27.04.1994), che tutela i diritti di proprietà industriale sulle invenzioni e modelli d'uso, marchi commerciali e di servizi, disegni industriali e denominazioni originali, l'autorità che si occupa delle procedure di registrazione è la Direzione Generale dei Marchi e dei Brevetti.

La Direzione si avvale di propri agenti autorizzati, i quali presentano le domande presso la Commissione delle licenze, che compie le opportune verifiche sulla documentazione e provvede al rilascio del brevetto o alla registrazione del marchio. Il titolare del marchio registrato ha diritto di valersene in modo esclusivo per i prodotti o servizi per i quali è stato registrato, mentre è fatto divieto a terzi di usarlo per prodotti identici o affini, o comunque in modo tale da trarre indebitamente vantaggio dal carattere distintivo o dalla rinomanza del marchio, danneggiando il titolare. Il divieto opera anche a beneficio del titolare del marchio non registrato, rispetto a eventuali riproduzioni, imitazioni o traduzioni, purché tale marchio sia definito, con decisione della Direzione, come marchio notorio nella Repubblica d'Albania.

La registrazione del marchio dura 10 anni a decorrere dalla data di presentazione della richiesta e può essere rinnovata.

Il marchio registrato può essere trasferito o concesso in licenza, per la totalità o per una parte dei prodotti o servizi per i quali è stato registrato; non è necessario che insieme al marchio sia trasferita anche l'azienda del titolare.

Non esistono distinzioni di trattamento nella richiesta di registrazione del marchio tra soggetti albanesi e stranieri.

#### **4.3.6 Brevetti**

Albania aderisce alle seguenti convenzioni internazionali sulla protezione dei brevetti:

- Trattato di Budapest (1997).
- Accordo di Strasburgo (1971).

E' stata accolta la richiesta dell'Albania di diventare membro dell'EPO-European Patent Organization. Con legge n. 10179. del 29.10.2009, l'Albania ha ratificato la convenzione per i Brevetti Europei.

A marzo 2007 è entrato in vigore, dopo l'adesione a febbraio annunciata dall'Organizzazione Mondiale sulla Proprietà Intellettuale, l'Accordo dell'Aja sul Design industriale del 1960, completato dall'Atto di Stoccolma del 1967 ed emendato dall'Atto di Ginevra del luglio 1999, relativo alla Registrazione Internazionale del Design industriale.

Con legge n. 10180. del 29.10.2009, l'Albania ha ratificato l'Accordo per la Legge dei Brevetti dell'Organizzazione Mondiale sulla Proprietà.

In base alla Legge n. 9947, possono essere oggetto di brevetto, le invenzioni industriali, i modelli di utilità e i disegni industriali.

L'invenzione industriale può essere oggetto di brevetto se presenta i caratteri della **novità** (che sussiste se l'invenzione non può essere rinvenuta nel patrimonio tecnologico già conosciuto), dell'**originalità** (che sussiste, se l'invenzione non può essere ricavata dal patrimonio tecnologico già conosciuto, neppure da uno specialista, e se non sono già state presentate domande di brevetto per la stessa

invenzione) e della **industrialità** (che sussiste se l'oggetto dell'invenzione può essere fabbricato o utilizzato in qualsiasi tipo di industria).

Le invenzioni biotecnologiche sono brevettabili nel caso in qui riguardano:

- a) il materiale biologico che si sottrae o viene isolata dal suo ambiente naturale o che viene prodotto tramite un processo tecnico anche se precedentemente successo in natura;
- b) piante o animali nel caso in qui la possibilità tecnica dell'invenzione non venga limitato da una varietà specifica di pianta o animale;
- c) un processo microbiologico ovvero un altro processo tecnico ovvero un prodotto
- d) ottenuto tramite un processo analogo ad eccezione del caso un cui si ottiene una
- e) varietà di pianta o animale;
- f) un elemento estratto o isolato dal corpo umano o
- g) diversamente prodotto tramite un processo tecnico che include una sequenza ovvero una sequenza parziale di un gene anche se la struttura degli stessi possa essere identica con la struttura dell'elemento naturale (l'applicazione industriale della sequenza ovvero della sequenza parziale di un gene si deve pubblicare nell'applicazione per il brevetto).

Anche in materia di brevetti la competenza è demandata alla Direzione, che riceve le domande con la relativa documentazione, compie le dovute verifiche e rilascia, ove ne ricorrano gli estremi, il brevetto.

La durata del brevetto è di 20 anni, a fronte del versamento di una tassa annuale.

Il titolare del brevetto ha diritto di rivolgersi all'autorità giudiziaria, e precisamente al Tribunale di primo grado di Tirana, per tutelare i propri diritti sia in sede civile che penale.

## CAPITOLO V

### 5. STUDI SULLE IMPRESE IN ALBANIA E CONCLUSIONI

Nello studio di (Nene, Mamica) condotto su centoventidue imprese in diversi settori è evidenziato come la stabilità politica sia una variabile fondamentale per gli investitori esteri, nelle loro decisioni future.

La facilitazione delle pratiche burocratiche è vista come una necessità dal 74% degli intervistati.

Continuando, i vantaggi fiscali non sono visti come un fattore importante alla scelta dell'investimento, mentre la situazione economica assume precipua importanza.

Per la Banca d'Albania il motivo principale d'attrazione per gli investitori esteri è il basso costo di lavoro e le opportunità che risiedono nel settore delle green-fields,

Altri studi di (Vajjhala, 2011) denotano com'è stato basso finora, il trasferimento tecnologico, come conseguenza della mancanza di una rete di conoscenza interna locale. È noto come sia importante l'accesso alle competenze esterne per un'impresa. Nello studio però, è evidenziata l'inapplicabilità di quegli *skills* in uno scenario locale, costituendo una barriera alla conoscenza. Per questo motivo è utile la creazione di reti conoscitive locali che permettono il trasferimento, anche tacito, di conoscenza e competenza tramite i nodi reticolari delle imprese. Solo dopo si deve cercare di incrementare il flusso di conoscenza a un livello globale tramite l'interazione crescente con risorse e capacità esterne. In questo modo si può far fronte, in parte, agli alti costi che derivano dalla necessità di ricerca e sviluppo e di competenze particolari.

Negli anni l'Albania ha fatto importanti passi in avanti per migliorare l'ambiente di business per gli investitori albanesi e stranieri. Si sono intraprese diverse riforme in campo normativo atte a regolare e facilitare i rapporti contrattuali tra operatori economici e ridurre l'incertezza aumentando la tutela, per gli investitori esteri. Le riforme sono dirette al miglioramento della fase di start up delle imprese, alla trasparenza delle informazioni sul credito e riduzione delle tasse.

La riforma del QKR (one stop shop) è un passo significativo per migliorare il clima del business ed apportare diversi benefici a favore degli investimenti esteri in Albania per i seguenti motivi:

- facilita e velocizza il processo di registrazione di nuove attività;
- viene effettuata la registrazione in simultanea presso l'Ufficio Imposte e Tasse, Ufficio Oneri fiscali e sociali, l'Ispettorato del Lavoro, Centro Nazionale delle Licenze;semplificando così tutte le procedure;
- gli sportelli aperti su tutto il territorio albanese rendono possibile la registrazione di nuove attività anche a livello locale;
- l'accesso al registro commerciale via internet, libero al pubblico, dà maggiore trasparenza a tutta la procedura di nascita di nuovi business.

Nei questionari gli imprenditori esteri si dichiarano contenti per l'adattamento alla vita del paese, principalmente a Tirana.

Con l'avvento della globalizzazione e i maggiori scambi verificatesi aumenta il bisogno di miglioramento della professionalità degli operatori albanesi in modo da rispondere alle richieste e il livello degli imprenditori stranieri, per migliorare in questo modo la comunicazione tra operatori. Per questo, sono necessari interventi di formazione e informazione, organizzati in modo istituzionale, da venire in aiuto agli imprenditori locali.

La situazione economica e la stabilità politica sono fattori importanti nelle decisioni degli imprenditori sui nuovi investimenti. Con l'adesione alle organizzazioni internazionali come la NATO, la percezione sull'Albania è migliorata agli occhi degli investitori internazionali. Ma l'instabilità politica continua a persistere impedendo agli investitori potenziali di usufruirne di tutto il potenziale che il paese offre.

Nelle interviste fatte agli investitori stranieri, i rapporti con il fisco sono quelli più incerti; non tanto, per il costo della tassazione che è bassissima, quanto per i costi nascosti connessi alla burocrazia e la corruzione. Per ricorrere in tribunale e appellare le sanzioni del fisco, si deve prima anticipare l'ammontare della sanzione, creando i presupposti per abusi, e aspettare tempi lunghissimi di giudizio.

Per quanto riguarda il controllo, la legge albanese non impedisce in nessuna forma la proprietà straniera. L'imprenditore estero ha tutti i diritti dell'imprenditore locale.

Ai giorni nostri, lo scenario imprenditoriale albanese presenta la maggior parte delle più importanti compagnie del Paese nei settori dell'energia e telefonia, privatizzate. S'intravede la creazione di associazioni d'imprenditori albanesi create per affrontare l'entrata d'impresе straniere. Il dinamismo imprenditoriale locale è diretto principalmente nei settori ad alta tecnologia (Scalera, 2011) e spinge alla creazione delle joint venture.

## **5.1 Conclusioni**

In questa ricerca si è cercato di evidenziare i fattori e le motivazioni che inducono un imprenditore ad investire con riguardo al caso albanese. Per questo si è riferito ai diversi profili teorici riguardanti il processo di creazione delle imprese miste , individuando diversi fattori importanti alla loro costituzione.

Come tali possiamo riassumere il processo della motivazione con le variabili sottostanti, l'importanza della natura dell'attività svolta e della dimensione. L'attitudine dell'organo imprenditoriale, la cultura d'impresa e il processo della selezione del partner sono altresì momenti da tenere in forte considerazione per quanto riguarda la scelta alla creazione della joint venture. Dai studi, rivolti agli imprenditori esteri, effettuati in Albania, e dalla rappresentazione dell'ambiente economico e legislativo possiamo trarre delle conclusioni sui punti di forza e debolezza che il sistema Albanese presenta, con riguardo alla creazione delle imprese miste, e all'attrazione del capitale estero.

Innanzitutto il paese si trova in una posizione strategica rispetto all'area dei Balcani. Presenta settori nella fase iniziale dello sviluppo con possibilità di margini elevati di guadagno per gli investitori come agricoltura, turismo, energia e informatica. Sono presenti risorse significative di petrolio, ferro, cromo, nichel ecc. Il costo della manodopera è ancora basso e presenta una spinta forte alla delocalizzazione delle attività estere nel paese. Il numero di imprese miste è stato crescente negli anni ed è correlato all'incremento degli investimenti esteri.

Negli ultimi anni sono state intraprese riforme in campo amministrativo, del credito e fiscale. In più è stato fatto un buon lavoro a creare una legislazione adeguata agli standard europei. Non è presente alcuna discriminazione degli investimenti esteri e l'Albania partecipa alla Convenzione di Washington 1965 (ICSID – International Centre for Settlement of Investment Disputes) e alla Convenzione di Seul 1985 (MIGA – Multilateral Investment Guarantee Agency). E' possibile differire le possibili controversie aventi per oggetto contratti, in cui almeno una delle controparti non sia albanese, ad un giudice straniero.

Sono stati creati il Centro Nazionale delle Licenze, e il Centro Nazionale di Registrazione delle Imprese rendendo possibile la costituzione dell'impresa in un giorno.

Le imprese miste esistenti presentano guadagni soddisfacenti e gli imprenditori stranieri si sentono integrati nella vita albanese, soprattutto a Tirana. Il livello impositivo è bassissimo considerato la maggior parte delle economie europee.

Il paese sta usufruendo dei flussi di apporti di esperienza e formazione, di studenti e professionisti albanesi ritornati da studi ed esperienze nei paesi occidentali, attenuando i problemi connessi alle differenze culturali con operatori esteri, e creando lentamente quel livello di skills necessari per interloquire con l'esterno.

Per migliorare la comunicazione con gli investitori è stata creata un'agenzia ad-hoc chiamata AIDA (ex. Albinvest) con l'obiettivo di promuovere l'investimento.

Dall'altra parte, comunque, sono rilevate delle problematiche che possono impedire l'iniziativa a investire nel paese.

Dalle risposte di imprenditori esteri si evince l'importanza dei rapporti con l'amministrazione fiscale. Si deve ancora lavorare per diminuire o addirittura eliminare i costi burocratici nascosti e la corruzione.

Le imprese grandi sono caratterizzate da forti legami di clientela con lo stato. Nella pratica non esiste una ben definita cultura imprenditoriale e ci sono problemi riguardo la qualità del management albanese.

Per quanto le leggi siano conformi alla normativa europea l'applicazione delle sanzioni e il rispetto del principio della sicurezza giuridica devono affermarsi come

fattori precipui alla creazione di un ambiente imprenditoriale sicuro e dinamico. I cambiamenti repentini della legge sull'imposta sul valore aggiunto, non aiutano certo le imprese nella loro pianificazione e amministrazione.

La creazione di un tribunale amministrativo è divenuta oramai improrogabile. La mancanza di un tribunale amministrativo è causa di lunghi processi tra privati e l'amministrazione statale. In questo momento, la legge sul tribunale amministrativo è passata ma entra in vigore nel settembre 2013.

La maggior parte delle imprese albanesi è di dimensione piccola è incentrata nei servizi.

Il dibattito politico si mantiene sui livelli di una dialettica forte e, con tutto che, il Paese sia riuscito a creare una stabilità economica – finanziaria, impedisce una percezione tale che riduca significativamente il grado di incertezza.

In conclusione si può dire che, visionata sotto angolature diverse la convenienza o meno ad investire nel Paese, prevale la decisione di investire in Albania. Secondo lo studio di (Nene, Mamica, s.d), la maggior parte degli imprenditori stranieri ha reinvestito il profitto nell'azienda.

L'obiettivo dovrebbe essere l'attrazione di altri investitori nei nuovi settori ancora poco sviluppati e, lo stato in questo senso potrebbe dare una spinta nella forma di incentivi vari creando facilitazioni per gli investimenti in capitale estero e/o nella forma delle joint venture.

La necessità di produzione di beni all'interno del paese non si può più protrarre ed è incrementato il bisogno di capitali nella forma di macchinari e processi avanzati di produzione.

L'investimento nella forma dell' impresa mista può costituire la forma perfetta per poter sfruttare appieno le opportunità e nello stesso tempo fronteggiare le problematiche presenti con una minimizzazione del costo e riduzione del rischio paese, scatenando un processo di skills/substitution.

In Albania ormai si è verificata una concentrazione del capitale tale per cui si può pensare di intraprendere investimenti importanti. Il problema è la necessità di tecnologia e l'incapacità nei processi organizzativi degli imprenditori interni. Per cui,



una cooperazione con imprese internazionali nella forma delle imprese miste sarebbe auspicabile, poiché renderebbe possibile l'implementazione di progetti veramente importanti contenendone i costi.

Per poter attirare l'investimento estero l'imprenditore albanese deve attenersi ai punti individuati in questa ricerca, con riferimento ai vari fattori appartenenti ai diversi profili teorici, riguardanti la motivazione alla scelta della joint venture. Per questo deve cercare di incrementare il suo livello formativo, di creare delle strutture basate sul management qualificato, possibilmente formato nelle scuole occidentali, evitando la delegazione dell'impresa ai familiari. Quindi, la struttura di governance deve riflettere non solo una direzione a due stadi ma, soprattutto la capacità e la bravura del management nella comunicazione con l'esterno, e con gli imprenditori esteri.

Con le opportunità che l'Albania offre nei settori del turismo, energia, agricoltura, informatica e trasporti, ancora nella fase iniziale di sviluppo, la vicinanza geografica e la posizione strategica sull'area dei Balcani rendendo il Paese una porta naturale ad est, non può lasciare indifferenti gli investitori esteri.

Per il dinamismo imprenditoriale, la concentrazione del capitale, le maggiori imprese privatizzate e il fattore umano costituito dai giovani laureati in occidente, il contenimento del costo dell'investimento, la migliore forma di penetrare nel paese è la joint venture.

.

## Bibliografia

- Aiken, K., & Hage, J. (1968). Organization Interdependence and Intraorganizational Structure. *American Sociological Review*.
- Anderson ed. Gatignon. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17, 1-26.
- Arrow, K. (1985). The Economics of Agency. In J. a. Zechauser, *Principals and Agents*. Cambridge: Harvard University Press.
- Balcet, G. e Viesti, G. (1986). Fra mercato e Gerarchia: alcune riflessioni sugli accordi tra imprese. *Economia e Politica Industriale*(46).
- Banca d'Albania. (2011). s.t. Tirana.
- Beamish, P. (1995). Managing Joint Venture. *Accademy of Managemet Perspectives*, 75-93.
- Beamish, P., & Banks, J. (1988). Equity Joint Venutures and the Theory of the Multinational Enterprise. s.n.
- Beguín, J. (1972). Les entreprises conjointes. Genève: Institut Universitaire de haut etude international.
- Berg, S. D. (1982). *Joint venture strategies and corporate innovation*. Cambridge: Gunn&Hain Publishers.
- Bonvicini, D. (1977). *Joint Ventures: tecnica giuridica e prassi societaria*. Milano: Giuffrè.
- Bowman, Faulkner. (1997). *Competitive and Corporate Strategy*. London: Irwin.
- Brittain, J., & Freeman, J. (1980). Organizational Proliferation and Density Dependent Selection. In Jossey Bass, *Organizational Life Cycle*.
- Buckley, & Casson. (1988). A Theory of Cooperation in International Businesses. In F. a. Contractor, *Cooperative Strategies in International Business* (pp. 31-53). New York: Lexington Books.
- Buckley, P., & Casson, M. (1985:9). *The Economic Theory of Multinational Entterprises*. London: Macmillan.
- Child, J., & Faulkner, D. T. (2005). *Cooperative Strategy* (Second Edition ed.). OXFORD PRESS.
- Child, J., & Faulkner, D. T. (2005). *Cooperative Strategy, Managing Alliances Networks and Joint Ventures* (Second Edition ed.). Oxford: OXFORD PRESS.
- Coase, R. (1930). The Nature of the Firm. *Economica*.
- Collis, D. (1996). Organizational Learning and Competitive Advantage. *Sage*, 139-63.

- Contractor, F., & Lorange, P. (1988). Why should firm cooperate?:The strategy and economic basis for Cooperative Ventures. In F. Contractor, & P. Lorange, *Cooperative strategies in International Business* (pp. 3-28). New York: Lexington Books.
- Dimaggio.J, ed. Powell.W . (1983). The iron cage rivisited: Institutional isomorfism and collective rationaliti in organisational fields. *American Sociological Review*, n. 48, 147-160.
- ec. (n.d.).
- FMI. (2010). *Staff report for the 2010 Article IV Consultation*. Washington D.C: International Monetary Found.
- Goffman. (1969). *Strategic Interaction*. University of Pennsylvania.
- Harrigan, K. (1988). *Strategic Alliances and Partner Assymetries*. Contractor e Lorange.
- Hennart, J.-F. (1988). A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures. *Strategic Management Journal*, 9, 361-74.
- Hennart, J.-F. (1991). The Transaction Cost Theory of Joint Ventures. *Management Sciences*, 37, 483-97.
- Hirschman, A. (1982). *Lealtà Defezione Protesta. Rimedi alla Crisi delle Imprese, dei Partiti e dello Stato*. Bonpiani.
- Hymer, S. (1997). *The international operations of national firms: A study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, MA: MIT Press.
- I.C.E. (2011). *Albania Country Report*. Tirana.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm; Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*(3), 305-60.
- Kogut, B. (1988). A Study of The Life Cicle of the Joint Venture. In C. a. Lorange.P, *Cooperative Strategies in International Businesses* (pp. 169-85). New York: Lexington Books.
- Kogut, B. (1988). Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspective. *Strategic Management Journal*, 319-32.
- Kogut, B. (1991). Joint Venture and the Option to Expand and Acquire. *Management Science* 37 (1), 19-33.
- Lorange, P. and Ross, J. (1992). *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*. Oxford: Blackwell.
- Lorenzoni, G. (1986). Strategia e Flessibilità Organizzativa. *Economia Politica e Industrilae*(52), 63-72.

- Lyles, M., & Reger, R. (1993). Managing for autonomy in Joint Ventures: A longitudinal Study of Upward Influence. *Journal of Management Studies*(30), 383-404.
- McKelvey, B. (1983). *Organizational Systematics: Taxonomy, Evolution, Classification*. Berkley: University of California.
- Nelson, R. S. (1982). *An evolutionary economy of economic change*. Harward University Press.
- Nene, Mamica. (s.d). Foreign direct Investment in Albania. A study on Investors motivation. *European Scentific Journal*, 40-46.
- Nippa.M, B. e. (2007). Success Factors for Managing International Joint Ventures: A review and an Integrative Framework. *Management of Organization Review*, 227-310.
- Nohria, N., & Eccless, R. (1992). *Networks and Organizations*. Boston: Harvard Business Scool Press.
- Ohmae, K. (1985). *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*. New York.
- Ouchi, W., & Boulton, M. (1988). The Logic of Joint Research and Development . *California Management Review*, 136-52.
- Oviatt, B.M and McDougall, P. (1994). Toward a Theory of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 45-64.
- Parkhe, A. (1993). Strategic Alliance Structuring: A game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation. *Accademy of Management Journal*, 36, 794 - 829.
- Porter, M. (1980, 1985). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* . New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Root, F. (1988). Some Taxonomies of International Cooperative Arrangements. In F. C. P.Lorange, *Cooperative Strategies in International Business* (pp. 69-80). New York: Lexington Books.
- Rugiadini, A. (1984). *L'efficienza delle scelte manageriali fra organizzazione e mercato*. (R. Nacamulli, & A. Rugiadini, Eds.)
- Scalera, F. U. (2011). Internalisation Strategies of SMEs in Albania. The Influence of Business Climate. Developments and Prospects. *Int.J.Eco.Res.*(2(4)), 162-176.
- Simon, H. (1947). *Administrative Behaivor*. Macmillan.
- Swensen.B & Moskalev.A. (2007). Joint ventures around the globe from 1990-200: Forms, Types, Industries, Countries and ownership programs. *Review or Financial Economics*, 29-67.

Tallman, .., & Shenkar, O. (1994). A managerial decision model of international cooperative venture formation. *Journal of International Business Studies*(25), 91-113.

Teece, D. (1989). *Competition and Cooperation in Technology Services*. Berkley: University of California.

Teece, D. (1977). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 39-63.

Turati, C. (1990). *Economia e Organizzazione delle Joint venture*. Milano: Egea.

Vajjhala, N. R. (2011). ROLE OF KNOWLEDGE SOURCING IN ALBANIAN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES. *Management, Knowledge and Learning*, (pp. 505-511). s.l.

Vaupel, J. ed Curhan, J. (1973). *The World's Multinational Enterprises*. Boston: Boston University Press.

Williamson, O. (1985). *The Economic Institution of Capitalism*. New York: Free Press.

Williamson, O. (1993). Comparative Economic Organization. In S. a. H. Schieuder, *Interdisciplinary Perspective on Organizational Studies* (pp. 3-38). Oxford: Pergamon.

Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.

Zagare, F. (1984). *Game Theory*. London: Sage.