

# La cooperazione internazionale delle PMI nei Mercati Internazionali

**N**egli ultimi decenni, l'economia mondiale ha subito forti trasformazioni che hanno ridefinito i sistemi di produzione e, di conseguenza, lo stesso concetto di impresa.

L'elevata dinamicità, ha determinato una riduzione dei tempi di produzione e la continua introduzione di nuove e più raffinate tecniche di lavorazione che hanno trasformato il sistema produttivo in un insieme di conoscenze ad alta specializzazione rendendo le competenze inquadrabili in ristretti ambiti. Come conseguenza di ciò, le imprese sono maggiormente incentivate a cooperare tra loro.

Il fenomeno ha conosciuto un'elevata diffusione a partire dai settori assicurativo e creditizio, dei trasporti, della produzione cinematografica nei quali per primo si è manifestato a quello della R&D, della manifattura, della realizzazione di opere complesse sia pubbliche sia private, tutte accomunate dall'esigenza di coordinazione ed integrazione delle conoscenze tecnico-operative delle singole imprese.

La cooperazione tra imprese può assumere diverse forme contrattuali e questo a seconda dell'oggetto della stessa. Si va dalle forme di cooperazione limitate a tipi contrattuali e caratterizzati da un mero rapporto di scambio tra le parti (contratti di fornitura, contratti di licenza, di distribuzione) ai rapporti di complessi dove l'enfasi è posta, anziché sul rapporto di scambio, sulla cooperazione e sulla integrazione delle competenze dei partners stessi. Quest'ultima può avere le caratteristiche di una collaborazione prolungata nel tempo oppure una cooperazione limitata alla realizzazione di una singola opera o affare. Alla base di questi due possibili tipi di cooperazione, ci sono esigenze in parte comuni ad entrambe le forme, in parte proprie di ogni singolo tipo.

In generale, alla base di qualsiasi forma di collaborazione, vi sono alcune esigenze che possono essere sintetizzate nella necessità di integrare le conoscenze tecniche, di trovare i mezzi finanziari necessari, di differenziare o limitare i rischi individuali e di raggiungere l'obiettivo della dimensione ottimale dell'impresa e realizzare così delle economie di scala; in ultima analisi, di conseguire un più elevato livello di redditività.

Come si è già evidenziato, accanto a queste esigenze generali, ve ne sono alcune proprie dei diversi tipi di cooperazione tra imprese. In particolare, per quanto riguarda la collaborazione duratura, le imprese che ne fanno parte hanno l'esigenza di creare un'organizzazione stabile, indipendente e dunque di dar vita ad un soggetto giuridico autonomo.

Al contrario, la cooperazione temporanea si fonda sull'esigenza, da parte dei membri, di mantenere un'autonomia economica e contrattuale nello svolgimento della loro attività. Le imprese, infatti, hanno solo l'esigenza di coordinare le rispettive prestazioni, senza che ciò comporti la creazione di un'organizzazione distinta ed autonoma.

Il fenomeno è conosciuto con il termine di Joint venture, termine che ricomprende per l'appunto una vasta gamma di tipi contrattuali e spesso assai differenti tra loro.

Avviare un'"avventura comune" richiede ai partners un'attenta analisi delle limitazioni e degli svantaggi che ognuno dovrà sopportare, soprattutto nel caso delle joint venture societarie.

Un'errata o parziale valutazione può determinare in breve tempo la fine di tale avventura con le conseguenze giuridiche, finanziarie ed economiche che un divorzio economico normalmente può comportare. Spesso le PMI italiane avviano progetti di cooperazione solo sulla base di un entusiasmo iniziale, magari incentivato

da andamenti di mercato senza che questi prendano in debita considerazione il vero senso del cooperare.

Decidere di avviare un progetto di cooperazione tra imprese non significa "incorporare" l'altro partners. Cooperare presuppone una più o meno ampia limitazione della propria autonomia imprenditoriale in quanto richiede una costante e continua negoziazione con il partner.

Tale aspetto, all'apparenza scontato, viene sottovalutato spesso dagli operatori.

Altre volte non si valuta attentamente se il partner è realmente intenzionato a condividere determinati obiettivi strategici nonché se sia in grado di apportare alla joint venture un contributo concreto sia in termini di know how che in termini di contributo monetario; altre volte si avviano processi di cooperazione senza aver valutato le proprie capacità finanziarie per poi trovarsi nella difficile situazione di dover fare marcia indietro, a volte anche oltre le fase di negoziazione.

In conclusione prima di avviare un qualsiasi progetto di cooperazione bisogna valutare preventivamente moltissimi aspetti (la scelta del partner, il tipo di veste giuridica da dare al rapporto, le diversità culturali, la limitazioni all'autonomia negoziale, i risvolti fiscali e finanziari, le normative di riferimento etc.) proprio per evitare il fallimento del progetto. Solo un'attenta analisi consente di valutare la reale fattibilità del progetto utilizzando da parte dell'imprenditore tutte le competenze tecniche al fine di valutare correttamente se l'idea di business che ha in mente ha motivo di procedere.

Giuseppe De Marinis  
demarinis@commercioestero.net