

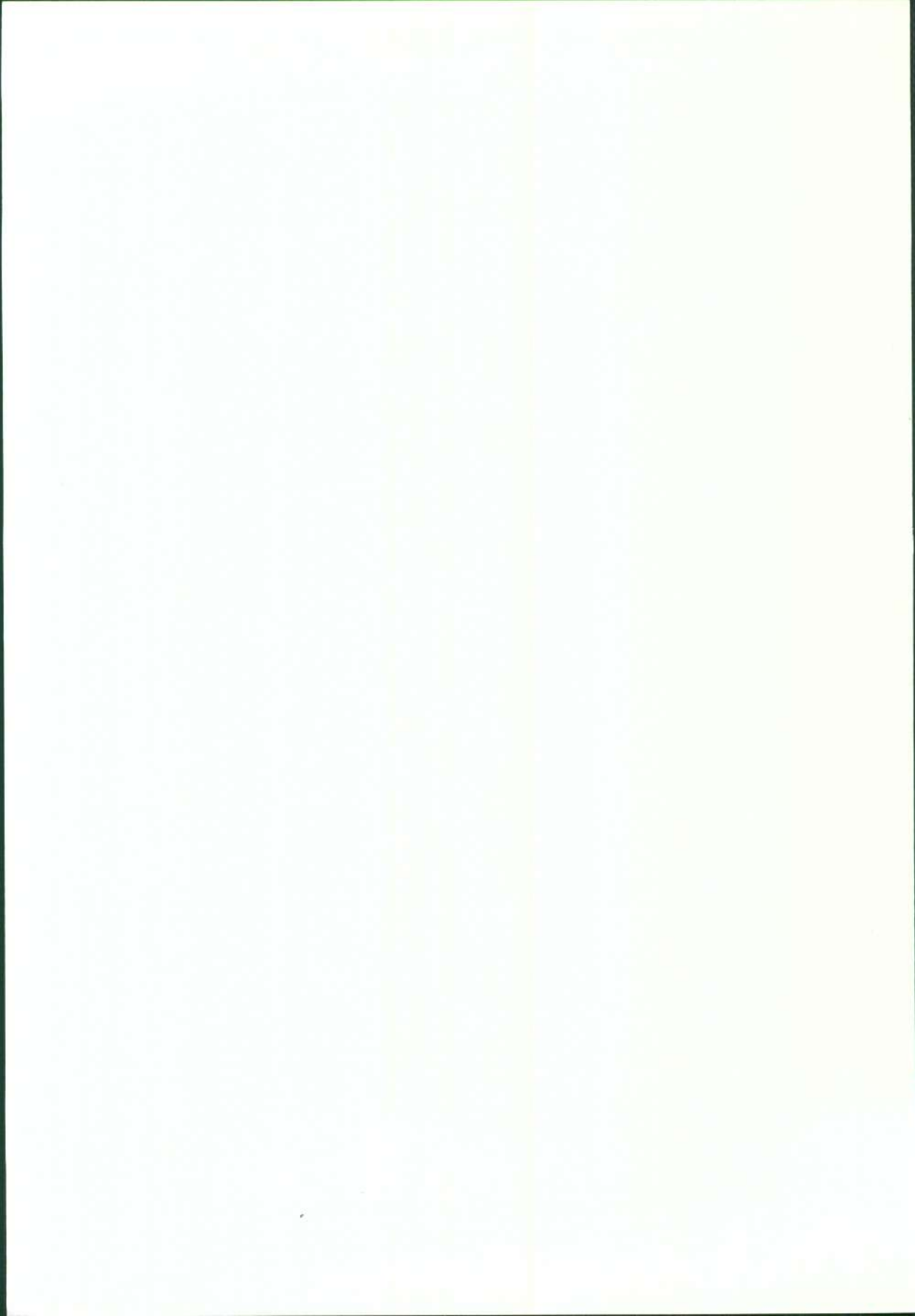
Finanza e sviluppo

**L'internazionalizzazione
delle piccole
e medie imprese
nell'Europa
Centro Orientale**

a cura di
**Dario Velo
Antonio Majocchi**

Fondazione Giordano Dell'Amore

GIUFFRÈ EDITORE



FINANZA e SVILUPPO

Collana diretta
da Arnaldo Mauri

7

FONDAZIONE GIORDANO DELL' AMORE

costituita dalla

Fondazione Cassa di Risparmio delle Provincie Lombarde





Finanza e sviluppo

L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese nell'Europa Centro Orientale

a cura di

Dario Velo e Antonio Majocchi

presentazione di

Mario Masini

Fondazione Giordano Dell'Amore

GIUFFRÈ EDITORE

ISBN 88-14-09253-2

TUTTE LE COPIE DEVONO RECARE IL CONTRASSEGNO DELLA S.I.A.E.

© Copyright Dott. A. Giuffrè Editore, S.p.A. Milano - 2002

La traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm, i film, le fotocopie), nonché la memorizzazione elettronica, sono riservati per tutti i Paesi.

Tipografia «MORI & C. S.p.A.» - 21100 VARESE - Via F. Guicciardini 66

BIOGRAFIE

Antonio Borghesi è direttore del Dipartimento di Studi Finanziari, Industriali e Tecnologici dell'Università degli Studi di Verona e Professore ordinario di Marketing nella stessa Università. Ha pubblicato numerosi contributi in materia di marketing, logistica d'impresa e strategia aziendale.

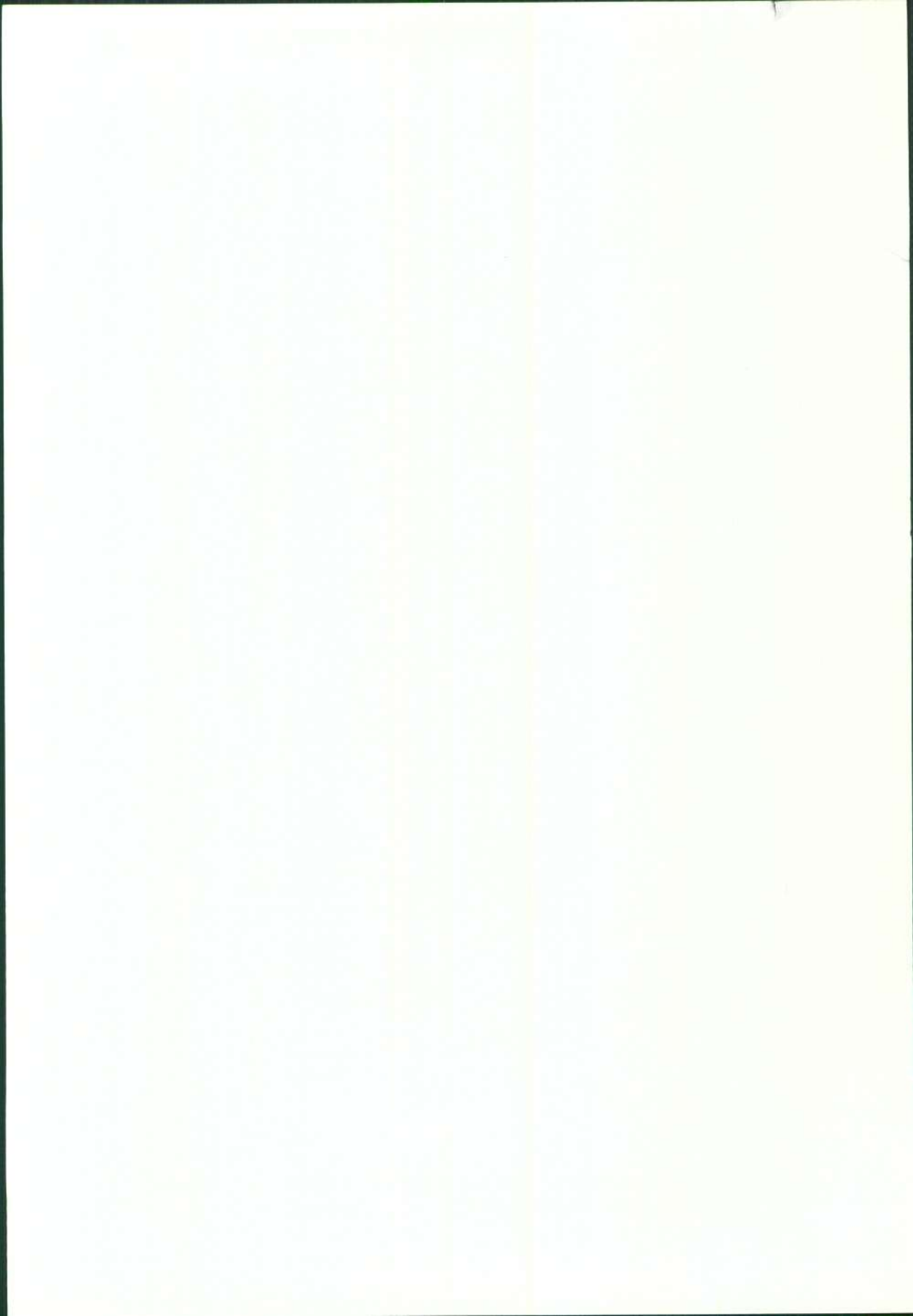
Antonio Majocchi è ricercatore confermato in Economia e gestione delle imprese presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi dell'Insubria di Varese. Ha pubblicato numerosi contributi in materia di internazionalizzazione delle imprese.

Alberto Onetti è ricercatore in Economia e gestione delle imprese presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi dell'Insubria di Varese. I suoi interessi di ricerca riguardano gli aspetti finanziari del processo di internazionalizzazione delle imprese.

Alessandra Stagno collabora con il Dipartimento di Studi Finanziari, Industriali e Tecnologici dell'Università di Verona.

Sabine Urban è direttrice del Centre d'études des sciences appliquées à la gestion (Cesag) e Professore emerito all'Università Robert Schuman di Strasburgo. È autrice di numerose pubblicazioni internazionali in materia di strategia d'impresa, internazionalizzazione, management interculturale, economia industriale ed economia dell'integrazione europea.

Dario Velo è Preside della Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Pavia e Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese. È editor della rivista internazionale *European Union Review* e autore di numerose pubblicazioni nazionali e internazionali in materia di strategia d'impresa, economia internazionale e in materia di integrazione europea.



INDICE

<i>Presentazione</i> di Mario Masini	<i>pag.</i> IX
<i>Introduzione</i> di Dario Velo e Antonio Majocchi	1

Capitolo 1

LA COOPERAZIONE TRA LE IMPRESE DELL'EUROPA OCCIDENTALE E QUELLE DELL'EUROPA CENTRO ORIENTALE **Considerazioni strategiche e dati empirici**

(di *Sabine Urban*)

1. Le ragioni poste a fondamento della cooperazione tra imprese.	9
1.1. Tendenze nell'evoluzione microeconomica	9
1.2. Linee strategiche.	10
1.3. Specificità del contesto europeo occidentale ed orientale.	10
2. Risultati empirici: una nuova realtà in costruzione	12
2.1. Nota metodologica	12
2.2. Considerazioni di carattere geografico.	15
2.3. Ripartizione settoriale: riconfigurazioni e opportunità. ...	17
2.4. Strutture organizzative	20

Capitolo 2

IL DISTRETTO SIMBIOTICO COME NUOVO MODELLO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE DISTRETTUALI ITALIANE

(di *Antonio Borghesi*)

<i>Bibliografia</i>	33
---------------------------	----

Capitolo 3

**COMPORTAMENTI IMPRENDITORIALI
DELLE IMPRESE VENETE
DELOCALIZZATE IN ROMANIA**

(di Antonio Borghesi e Alessandra Stagno)

	<i>pag.</i>
1. Alcune riflessioni teorico metodologiche intorno alla relatività degli elementi costitutivi di un distretto industriale.	35
1.1. Origini dell'impresa distrettuale: le economie esterne marshalliane	35
1.2. Definizioni di distretto e teorie «classiche» nell'analisi distrettuale	40
1.3. Determinanti dello sviluppo distrettuale.	42
1.4. Dal distretto tradizionale al distretto virtuale	46
2. Le imprese distrettuali venete delocalizzate in Romania	53
2.1. Introduzione.	53
2.2. La Romania	55
2.3. Metodologia dell'indagine.	58
3. Risultati dell'indagine.	59
3.1. Comportamenti imprenditoriali delle imprese distrettuali venete	59
3.2. Comportamenti imprenditoriali delle imprese venete delocalizzate in Romania.	68

Capitolo 4

**LE PMI ITALIANE IN ROMANIA
I risultati di una ricerca
sulle strategie delle imprese italiane
nei distretti industriali romeni**

(di Antonio Majocchi e Alberto Onetti)

1. Premessa	79
2. I processi di internazionalizzazione verso l'Europa Centrale e Orientale	82
3. Obiettivi e metodologia dell'indagine	88
4. Le caratteristiche del campione analizzato	91
5. Il distretto romeno	102
6. Le relazioni con i distretti italiani.	108
7. I modelli di internazionalizzazione e le strategie delle imprese italiane in Romania.	113
8. La necessità di servizi alle imprese: il ruolo del sistema bancario	121
9. Conclusioni: l'evoluzione delle strategie delle imprese italiane	132
Bibliografia	138

PRESENTAZIONE

La pubblicazione di questo volume corona un'iniziativa che la Fondazione Giordano Dell'Amore ha lanciato negli ultimi anni con l'intento di stabilire un ponte con i centri di ricerca delle Università lombarde più vicine alle proprie attività.

Testimonia questo sforzo la serie di sette ricerche realizzate tra il 1998 ed oggi e che la pubblicazione del Professor Velo completa. I temi trattati, che sono descritti nell'indice di questa Collana, si avvicinano a quelli di specifico interesse istituzionale della Fondazione: essi, infatti, analizzano le problematiche finanziarie della piccola e media impresa, la dinamica evolutiva delle economie in transizione, gli strumenti finanziari ad alto contenuto innovativo come mezzo per allargare l'accesso ai servizi finanziari, i distretti come contesto di formazione e sviluppo della piccola impresa.

L'intento attuale della Fondazione è di continuare ad approfondire temi di « finanza e sviluppo » con una declinazione che comprende anche i segmenti marginali in economie sviluppate. Questo è un invito che la Fondazione rivolge alle Università, affinché il percorso di collaborazione tracciato con le ricerche ora concluse venga ulteriormente messo a frutto attraverso un lavoro comune sui temi al centro del proprio impegno.

MARIO MASINI
Presidente della Fondazione
Giordano Dell'Amore



INTRODUZIONE

L'allargamento verso i paesi dell'Europa centro-orientale costituisce oggi una delle priorità fondamentali della politica dell'Unione Europea. A questo proposito, la Commissione Europea ha delineato, con l'Agenda 2000, le linee di sviluppo per garantire « un'Unione più forte e più ampia » sancendo in questo modo la volontà dell'Unione di allargarsi coinvolgendo nuovi Paesi nel processo di unificazione. L'Agenda 2000, riprendendo le indicazioni del Consiglio europeo di Copenaghen del giugno 1993, definisce i seguenti criteri che i paesi candidati devono soddisfare per ottenere l'adesione all'Unione:

1) una stabilità istituzionale che garantisca la democrazia, il principio di legalità, i diritti umani, il rispetto e la protezione delle minoranze;

2) l'esistenza di un'economia di mercato funzionante nonché la capacità di rispondere alle pressioni concorrenziali e alle forze di mercato all'interno dell'Unione;

3) la capacità di assumersi gli obblighi di tale appartenenza inclusa l'adesione agli obiettivi dell'Unione politica e monetaria.

I criteri stabiliscono quindi che i Paesi candidati a divenire nuovi membri dell'Unione debbano raggiungere di fatto una sorta di « *acquis* » comunitario sia dal punto di vista politico ed istituzionale — primo criterio — sia dal punto di vista economico — secondo e terzo criterio. In realtà esiste una stretta relazione tra questi criteri. Lo sviluppo e la stabilizzazione economica sono infatti una condizione necessaria per l'affermazione della democrazia nei Paesi candidati, così come la stabilità istituzionale e la garanzia del diritto sono una condizione necessaria per promuovere lo sviluppo economico.

Nel quadro dei criteri definiti dalla Commissione per il progressivo allargamento a Est il ruolo che svolto dalle imprese europee è senza dubbio cruciale. Nella misura in cui sempre più

imprese estere apriranno filiali, costituiranno joint ventures o svilupperanno accordi di collaborazione nei Paesi dell'Europa centro-orientale, tanto più rapido sarà il progresso economico di questi Paesi. Il meccanismo virtuoso tende ad auto-alimentarsi: da un lato, la presenza di imprese estere accelererà il processo di adesione; d'altro lato, quanto più l'Unione europea si mostrerà decisa e credibile nell'accelerare i tempi di adesione, tanto più conveniente sarà per le imprese estere andare a operare in aree caratterizzate da un costo del lavoro contenuto e dalla stabilità economica che l'adesione all'Unione Europea garantisce. Le modalità e i tempi con i quali l'Unione Europea porterà avanti il processo d'integrazione non sono neutrali rispetto alle scelte che le imprese faranno circa le loro strategie di crescita sui mercati dell'Est Europa e; a propria volta, il ruolo che queste potranno svolgere può risultare decisivo al fine di un'efficace transizione verso l'economia di mercato e l'integrazione con l'Unione europea.

Qui di seguito, sono presentati i risultati di una ricerca promossa dalla Fondazione Giordano Dell'Amore. Questa intende fornire un quadro di valutazione dei comportamenti delle imprese con riferimento ai processi di internazionalizzazione realizzati nell'Europa dell'Est.

L'opzione che sempre più imprese europee stanno seguendo di delocalizzare attività verso i Paesi dell'Europa centrale e orientale non risponde solo ad una logica di tipo *resources seeking* per cui le imprese sviluppano attività all'estero per reperire risorse a basso costo reale, siano esse materie prime o lavoro. Una strategia di questo tipo, a fronte della concorrenza di prezzo proveniente da imprese prevalentemente localizzate in Paesi in via di sviluppo, sarebbe esclusivamente difensiva e necessariamente transitoria. Nella misura in cui i Paesi dell'Europa centro-orientale sono destinati a raggiungere standard europei, anche i salari reali raggiungeranno livelli comparabili a quelli dei Paesi più industrializzati vanificando le strategie esclusivamente *cost-savings*.

La ricerca dimostra come in realtà le motivazioni che stanno alla base degli investimenti esteri e delle collaborazioni tra imprese siano riconducibili anche a ragioni di tipo diverso quali la ricerca di nuovi mercati e di un più efficiente assetto

organizzativo perseguito attraverso lo sviluppo di processi di riorganizzazione su scala internazionale.

In questo quadro si è manifestato un trend di crescita degli investimenti esteri verso i Paesi dell'Europa centrale e orientale che recentemente sono cresciuti mediamente al tasso del 28,5%. Questa percentuale è più elevata sia di quella presente nei Paesi in via di sviluppo, pari al 23%, che di quella dei Paesi industrializzati, pari al 16%.

L'importanza della presenza di imprese estere per le economie dei Paesi dell'Europa centrale e orientale può essere quantitativamente colta in modo sintetico facendo riferimento al rapporto tra i flussi di investimenti e lo stock di capitale presente nelle economie di questi Paesi. La media per l'intera area nel 1997 era pari al 10,5% a fronte di una percentuale riferita ai Paesi in via di sviluppo pari al 4,8% e di una media per l'economia mondiale del 7,7%.

I benefici della presenza di imprese estere non è limitata al solo contributo fornito alla formazione del capitale fisso: gli effetti positivi più importanti per le economie dei Paesi in transizione sono riferibili a fenomeni quali il trasferimento tecnologico, il miglioramento delle capacità concorrenziali, lo sviluppo della concorrenza e la promozione dell'occupazione e dello spirito imprenditoriale.

Queste esternalità positive per i paesi dell'Europa Centro-orientale sono emerse in particolare in due casi:

- quando la presenza delle imprese occidentali sul mercato locale si è sviluppata a seguito alla realizzazione di accordi realizzati con le imprese locali;
- quando gli investimenti diretti sono stati realizzati dalle imprese medio-piccole.

Entrambi i fenomeni sono tuttavia significativamente sottostimati dai dati sugli investimenti diretti.

Per avere un quadro dell'entità dei fenomeni di internazionalizzazione verso i Paesi dell'Est realizzati sia dalle imprese minori che attraverso forme di cooperazione è necessario, in mancanza di dati aggregati significativi, far riferimento a studi basati su ricerche sul campo. A questo riguardo il lavoro di S. Urban mostra come la percentuale di accordi realizzati da imprese dell'Unione europea nel periodo 1993-98 con imprese dei Paesi dell'Europa centrale e orientale si aggiri attorno al 5,6%

sul totale degli accordi di cooperazione censiti a livello mondiale. Questa percentuale, sia pur ancor distante dalla percentuale che coinvolge imprese di paesi dell'area dell'Asia-Pacifico — pari al 10% — mette in evidenza come le imprese dei Paesi dell'Est siano diventate un partner importante per un numero crescente di imprese europee.

Altrettanto complessa è la stima degli investimenti realizzati da imprese medio-piccole in quanto spesso questa tipologia di investimenti sfugge a ogni rilevazione statistica. Gli studi di Majocchi e Onetti e di Borghesi e Stagno raccolti in questo volume contribuiscono a colmare questa lacuna, mostrando le logiche perseguite dalle imprese e fornendo una prima stima del fenomeno dell'internazionalizzazione delle Pmi italiane verso un'area specifica di destinazione: la Romania.

Un ultimo aspetto rilevante emerge infine dalla ricerca qui presentata: l'ampliamento dell'ambito operativo di alcuni distretti italiani. L'analisi ha infatti messo in luce come alcune realtà distrettuali operino su scala internazionale proiettando le relazioni avviate su scala locale in ambiti più vasti che comprendono anche realtà localizzate nei Paesi dell'Europa orientale. Da questo punto di vista le imprese distrettuali sembrano quindi aver fornito al fenomeno della globalizzazione dei mercati una risposta efficiente e originale in termini di strategie di internazionalizzazione portando i distretti stessi ad assumere nuove e più articolate configurazioni. L'evidenza empirica illustrata nella ricerca mostra come il concetto stesso di internazionalizzazione, quando applicato alla realtà distrettuale, assuma nuove forme. Le imprese distrettuali infatti sono cresciute sia tramite le forme classiche di internazionalizzazione, investimenti diretti, accordi e joint ventures e processi di sub-fornitura internazionale, sia attraverso percorsi innovativi che replicano su scala internazionale le modalità di cooperazione e competizione sviluppate tipicamente nei distretti italiani. Queste strategie realizzate da imprese di dimensioni medio-piccole hanno portato alla creazione di cluster di imprese in territorio romeno che per caratteristiche operative e struttura competitiva richiamano l'esperienza dei distretti industriali italiani. In questo contesto il ruolo delle imprese italiane è risultato centrale sia in quanto promotrici dello sviluppo del distretto romeno sia in quanto sono queste stesse imprese che

svolgono il complesso ruolo di coordinamento strategico della nuova « rete » internazionale creatasi nell'ambito dei distretti. Da quest'ultimo punto di vista, le imprese coinvolte nel processo hanno dimostrato di aver colmato il gap in termini di risorse e capacità manageriali generalmente attribuito alle piccole e medie imprese gestendo il processo di internazionalizzazione in maniera non solo innovativa ma anche efficiente.

DARIO VELO
ANTONIO MAJOCCHI

Capitolo 1

LA COOPERAZIONE TRA LE IMPRESE DELL'EUROPA OCCIDENTALE E QUELLE DELL'EUROPA CENTRO ORIENTALE Considerazioni strategiche e dati empirici (*)

SABINE URBAN

La rinnovata configurazione politica ed economica dell'Europa, così come si è delineata in seguito alla « caduta del muro di Berlino » ⁽¹⁾ del novembre 1989, mostra ciò che si suole oggi definire un modello eclettico di sviluppo ⁽²⁾. Si riscopre in realtà la pertinenza — almeno in parte — del pensiero mercantilista o, ancora, quello della visione globale sviluppata dal fondatore della scuola dei Fisiocratici durante l'Illuminismo, François Quesnay ⁽³⁾, che pone l'accento sull'interdipendenza degli elementi del sistema economico. Molto più recentemente e con un grande successo mediatico, Michael Porter ⁽⁴⁾ ha dimostrato l'importanza del sottile gioco di relazioni tra attori pub-

(*) Il presente saggio è stato realizzato con la collaborazione di Philippe NANOPOULOS, ricercatore al Cesag.

⁽¹⁾ Impieghiamo questa espressione per comprendere tutti gli avvenimenti che, dal 1988 al 1992, hanno sintetizzato il cambiamento dell'Europa dell'Est, dalla dichiarazione di sovranità dell'Estonia (novembre 88) alla vittoria alle elezioni politiche del Partito democratico albanese (marzo 92): vedere *Le Monde diplomatique*, nov. 1999.

⁽²⁾ Cfr. DUNNING J.H. (1997), *Alliance Capitalism and Global Business*, Routledge, London & New York; URBAN S. (Ed.) (1998), *From Alliance Practices to Alliance Capitalism; New Strategies for Management and Partnership*, Gabler, Wiesbaden; URBAN S. (Ed.) (1999), *Relations of Complex Organizational Systems; A Key to Global Competitiveness, Problems, Strategies, Visions*, Gabler, Wiesbaden.

⁽³⁾ Autore del *Tableau économique*, apparso nell'*Encyclopédie* nel 1758.

⁽⁴⁾ PORTER M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, London.

blici e privati, per comprendere o stimolare i vantaggi competitivi delle imprese, così come delle nazioni, su scala mondiale. L'Europa gioca, in questo contesto, un ruolo particolare. « Durante tutta la sua storia, l'Europa si manifesta come fenomeno di importanza mondiale » afferma François Perroux⁽⁵⁾, aggiungendo una convinzione sempre attuale: « La vita che vogliono vivere oggi gli europei è quella di uomini politicamente ed economicamente liberi. (...) La libertà personale nell'aderire a dei valori, garantiti dalla storia dell'umanità ma trascendenti rispetto a qualsiasi singola esperienza, è il tesoro europeo. (...) L'Europa è un luogo privilegiato del mondo, nel quale si sono incontrati in un'alleanza feconda e con contraddizioni troppo evidenti, la tecnica che domina il mondo e l'ideale della società aperta ». La nuova Europa in costruzione oggi ricerca probabilmente la concretizzazione di una felice unione tra tecnica e valori.

Per quel che concerne le relazioni tra Europa orientale e occidentale, in molti paesi situati all'interno dell'area considerata, gli aspetti geopolitici contemporanei sono strettamente connessi alla loro storia e alla loro cultura. È necessario richiamare, a titolo di esempio, i particolari legami esistenti tra la Finlandia e la Russia o i paesi baltici, quelli della Germania con la Polonia, la Russia o la Cecoslovacchia, così come quelli che traggono origine dall'Impero austro-ungarico, ecc.? Il fallimento del sistema sovietico alla fine degli anni ottanta ha ovviamente stimolato le iniziative di cooperazione tra stati, così come quelle promosse dalla Comunità, e ha dato alle imprese l'opportunità di estendere il proprio ambito di attività in quelle aree. Si tratta di un interesse comune, condiviso ai diversi livelli. Il processo di integrazione europea non si può limitare ad un piccolo gruppo di paesi. L'evoluzione dell'Unione europea (U.E.) testimonia d'altronde la necessità di gestire contemporaneamente l'approfondimento e l'allargamento della Comunità. L'Europa è un'eredità ma anche una realtà vivente, in movimento, che si esprime attraverso una rinnovata intensificazione delle relazioni politiche, culturali e socio-economiche. Nelle pagine se-

⁽⁵⁾ PERROUX F. (1954), *L'Europe sans rivages*, Presses Universitaires de France, Paris, pp. 385-387.

guenti focalizzeremo la nostra attenzione sulle relazioni tra imprese (o reti di imprese), che si manifestano sotto forma di partnership.

Ricordiamo che ci sono due grandi categorie di accordi: quelli di tipo contrattuale (programmi comuni di Ricerca & Sviluppo; acquisizione, produzione o distribuzione delle risorse organizzate in comune, ecc.) e quelli con impiego di capitale (partecipazioni, creazione di nuove entità: *joint ventures*, acquisizioni o fusioni).

Inizialmente preciseremo quali sono le ragioni poste a fondamento di questi accordi di cooperazione, con particolare attenzione alle specificità delle relazioni Est-Ovest. In seguito cercheremo di interpretare la realtà, facendo riferimento essenzialmente su una banca dati del Cesag.

1. Le ragioni poste a fondamento della cooperazione tra imprese.

1.1. Tendenze nell'evoluzione microeconomica.

Quattro rilevanti tendenze permettono di spiegare l'ampia diffusione della cooperazione tra imprese in questi ultimi due decenni:

- la dinamica del cambiamento in un contesto globale, che impone un rapido adattamento, un'anticipazione delle nuove tendenze e, pertanto, delle ristrutturazioni interne;

- la competizione per le conoscenze, che obbliga le imprese ad associarsi tra loro per ottimizzare le proprie competenze (tecnologiche, commerciali, ecc.), la gestione delle risorse e/o per sviluppare in comune delle nuove competenze;

- la necessità di ridurre i costi di R&S, produzione e commercializzazione, e di condividere i rischi, così come i costi, connessi allo sviluppo di nuovi prodotti;

- l'alternativa sempre più incerta tra l'esternalizzazione di talune funzioni, allo scopo di rifocalizzare le attività sul *core business*, e una integrazione delle attività a monte e a valle, al fine di conservare il controllo del processo di produzione.

1.2. *Linee strategiche.*

In termini di contenuto strategico, queste dinamiche della cooperazione tra imprese possono essere schematizzate in relazione a tre assi (vedere la figura 1): Attività, Tecnologie, Mercati. Tutti e tre i fattori costituiscono dei supporti alla creazione del valore, ma dipendono dalle capacità di adattamento e di previsione dell'impresa (o del gruppo di imprese).

È evidente che ogni impresa autonoma o gruppo industriale deve confrontarsi con i problemi relativi a ciascun asse, ma la cooperazione tra imprese è l'occasione per affrontare sotto una nuova luce i problemi (almeno in principio, l'applicazione degli accordi potrebbe riservare molte sorprese ...).

1.3. *Specificità del contesto europeo occidentale ed orientale*⁽⁶⁾.

Per l'Est e, in misura inferiore, per l'Ovest il periodo 1989-92 pone in rilievo un profondo cambiamento socio-economico e pertanto libera notevoli bisogni di adattamento della società (istituzioni e individui) così come del mondo delle imprese.

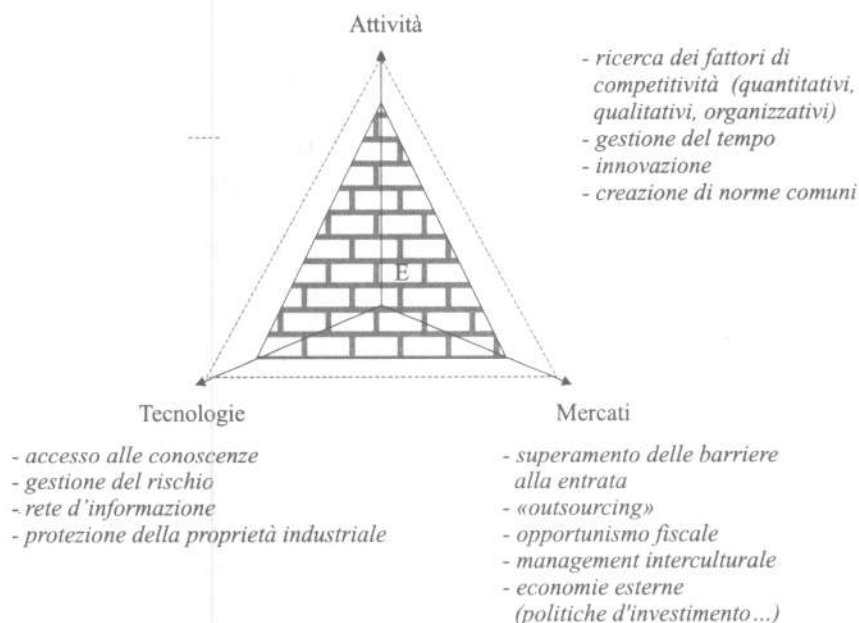
L'Est ha necessità di sperimentare per la prima volta un nuovo sistema di produzione ed allocazione delle risorse: l'economia di mercato. Gli Stati Peco (Paesi dell'Europa Centrale ed Orientale), usciti violentemente dall'isolamento determinato dalla potenza dominatrice sovietica, devono inserirsi in un nuovo sistema di relazioni, trovare risorse, sbocchi, monete convertibili. A questo proposito, le relazioni tra imprese costituiscono, sotto molteplici aspetti, un importante contributo. In primo luogo, rappresentano una fonte di apprendimento individuale e organizzativo rapidamente assimilabile.

In secondo luogo, stimolano gli scambi reciproci attraverso l'intermediazione nelle compensazioni internazionali, sotto le loro diverse forme: commerciali (permuta o *baratto*, o *counter-trade*), industriali (compensazione o *buy-back* e suoi derivati, e *offsets* per i trasferimenti di tecnologia) o finanziarie (*debt commodity swap* o *debt equity swap*). Più in generale, queste operazioni permettono ai partner dell'Europa orientale di inserirsi

⁽⁶⁾ Cfr. URBAN S., VENDEMINI S. (1992), *European Strategic Alliances, Co-operative Corporate Strategies in the New Europe*, Basil Blackwell, Oxford.

nelle reti, che possono essere definite come forme efficienti di organizzazione su scala mondiale (o « globale »). È superfluo ricordare che gli investimenti diretti esteri (Ide), nelle loro diverse forme di *joint venture*, partecipazione, creazione di nuove entità conformi al diritto locale, acquisizione di tutta o parte dell'impresa recentemente privatizzata, ecc., non solo contribuiscono a stimolare e a modernizzare l'attività produttiva, ma anche a sviluppare l'occupazione, la distribuzione del reddito ed a stabilizzare le risorse fiscali degli enti pubblici territoriali.

Figura 1 - Gli assi di una politica di sviluppo coordinata tra diversi attori



In ultima istanza, *last but not least*, non sembra senza interesse ricordare che la democrazia si sviluppa più facilmente in condizioni di prosperità che di miseria.

Condotta dall'Ovest, l'osservazione della cooperazione con le imprese dell'Est presenta ugualmente numerosi vantaggi.

Uno dei fattori di competitività dei prodotti è il prezzo dei beni e dei servizi. A questo riguardo i paesi dell'Europa centro orientale offrono alle imprese occidentali due significativi vantaggi: da una parte, costi della manodopera (salari e assistenza sociale) relativamente bassi rispetto ad una qualificazione professionale generalmente molto buona; dall'altra parte, la possibilità di realizzare consistenti economie di scala e di scopo (*economies of scale and of scope*).

La cooperazione tra imprese dell'Ovest e dell'Est permette, per le due tipologie di partner, l'accesso a nuovi mercati: quelli delle materie prime ed energetiche, e quelli dei beni industriali e dei beni di consumo. Data l'esigenza delle imprese di crescere, di fronte all'apertura di mercati potenzialmente interessanti, emergono nuove opportunità da cogliere. Esistono sempre delle nicchie nelle quali è possibile ottenere un certo margine di profitto!

È opportuno citare inoltre l'importanza delle relazioni umane. I Peco hanno subito, per la durata di quarant'anni, l'autorità assoluta dell'impero sovietico, pertanto l'egemonia di un partner unico non suscita troppa nostalgia; al contrario vi è, da parte dell'est, la ricerca della differenziazione nelle relazioni di partnership. queste ricerche si traducono in condizioni di accoglienza favorevoli per i partner dell'ovest. le relazioni basate sulla fiducia si instaurano con maggiore facilità nel momento in cui esiste un presupposto favorevole in quel senso, a condizione della certezza che sia garantito il rispetto reciproco nelle diverse forme. una cultura europea condivisa è, allo stesso modo, un fattore di sviluppo molto positivo. praga, budapest o san pietroburgo sono città « europee » tanto quanto quelle dell'ovest. oggi è dato ammettere, in materia di management, che la cultura è un legame forte nelle relazioni umane, una variabile strutturale, ma che ha bisogno di essere effettivamente integrata nel processo di gestione, pubblico o privato.

2. Risultati empirici: una nuova realtà in costruzione.

2.1. Nota metodologica.

È noto che i dati sulle relazioni tra imprese (vedere la figura 2) non sono facili da raccogliere in quanto, contraria-

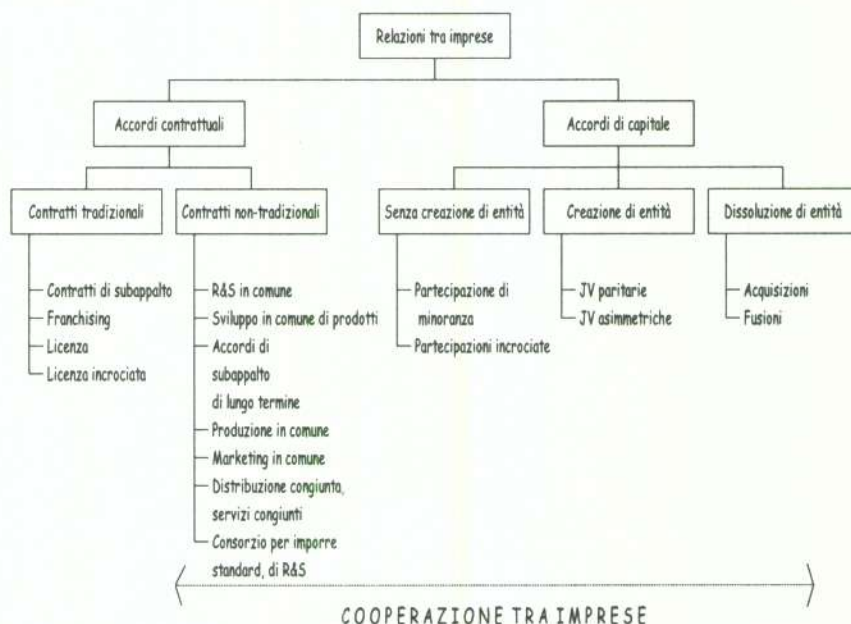
mente agli scambi commerciali (esportazioni-importazioni), non costituiscono oggetto di un censimento statistico o doganale (ufficiale); spesso sono, inoltre, espressione di un impegno ancora incerto, attendista, tra due o più partner che si osservano e cercano di conoscersi. Questi legami non costituiscono necessariamente oggetto di una dichiarazione pubblica o di una registrazione formale. Notiamo così che molti tentativi rimangono lettera morta.

La classificazione proposta da Yoshino e Rangan (1995)⁽⁷⁾ ripartisce le differenti modalità di cooperazione in due categorie principali: gli accordi contrattuali, che sono formalizzati mediante contratto, e gli accordi di capitale, che implicano un investimento nel capitale di un altro soggetto o di una entità comune. La griglia d'analisi proposta permette di identificare cinque forme di cooperazione: l'accordo contrattuale, la partecipazione di minoranza, la Joint Venture, l'acquisizione e la fusione.

L'accordo contrattuale è una forma flessibile di associazione. La collaborazione può coinvolgere uno o più elementi della catena del valore. La partecipazione di minoranza nel capitale di un soggetto, può accompagnare un progetto di cooperazione, ma può anche essere destinata a preparare un'acquisizione futura. La Joint Venture stabilisce strette relazioni tra i partner e porta alla creazione di una nuova unità giuridica, sottoposta al controllo delle imprese che partecipano all'accordo. L'acquisizione, che corrisponde alla completa assunzione del controllo della maggioranza o del 100% del capitale di un'altra società, è un'operazione irreversibile. In seguito ad una simile operazione, la società acquirente esercita il potere sull'entità assorbita. Infine, nell'ambito di una fusione, due o più società riuniscono il loro patrimonio per creare una sola impresa. Solo gli accordi di capitale di una certa entità sono sottoposti ad una registrazione sistematica presso le autorità pubbliche.

⁽⁷⁾ YOSHINO, M.R., RANGAN, U.S. (1995), *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Boston/Massachusetts, Harvard Business School Press.

Figura 2 - Tipologie di relazione tra imprese



Adattato da YOSHINO, M.Y., RANGAN, U.S. (1995), *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Boston/Massachusetts, Harvard Business School Press, p. 8.

Il Cesag (centre d'étude des sciences appliquées à la gestion, università robert schuman, strasburgo) ha predisposto una banca dati relativa agli accordi instaurati tra le imprese europee. il periodo di osservazione si estende dal 1993 (completamento del mercato unico europeo) al 1998. i dati sono stati raccolti grazie ad un'analisi minuziosa e completa del bollettino quotidiano d'informazione « europe » (pubblicato da un'agenzia privata prossima alle comunità europee) che riporta con precisione le operazioni strategiche delle imprese europee. in totale, si sono potuti identificare 6.996 accordi di cooperazione (considerando tutti i settori indistintamente). La natura delle informazioni recensite è presentata dalla tavola 1. La nazionalità degli attori corrisponde alla localizzazione della sede sociale del gruppo di appartenenza, in quanto questo elemento assume un ruolo preponderante nella conclusione di un accordo di cooperazione. Il settore di attività dell'accordo è regi-

strato secondo la Classificazione statistica delle attività economiche all'interno della Comunità europea (Nace 2). Infine, la *forma giuridica* degli accordi è recensita secondo la griglia di lettura proposta da Yoshino e Rangan (1995) (cfr. figura 2).

2.2. Considerazioni di carattere geografico.

In definitiva, nell'ambito degli accordi di cooperazione, l'area dell'Europa centrale ricopre ancora una parte modesta.

La figura 3 presenta la ripartizione geografica degli accordi suggellati durante il periodo 1993-1998. Essa mostra che le imprese europee si alleano, in primo luogo, con le loro omologhe comunitarie; nel 36,5% dei casi, il partner è situato in un altro paese dell'Unione europea. Le alleanze interne, che associano attori della stessa nazionalità, rappresentano il 13,8% rispetto al totale. L'interesse delle imprese europee per le alleanze con i paesi dell'Europa centrale ed orientale (Peco) (*) è limitata: solamente il 5,6% coinvolgono un partner ubicato in quei paesi. in compenso, gli accordi di cooperazione instaurati con imprese nordamericane sono numerosi: rappresentano, in totale, il 23,6%. il 10% delle relazioni sono state costituite con imprese dell'asia-pacifico e il 10,5% con attori di altri paesi.

La distribuzione geografica degli accordi mostra che le imprese europee hanno ampiamente internalizzato il progresso della mondializzazione economica e dell'integrazione comunitaria nelle proprie strategie di sviluppo. Se, da un lato, mostrano una preferenza per le alleanze comunitarie, dall'altro lato cercano altresì di avvicinarsi agli altri poli della Triade. Questo riflette la volontà delle imprese di diversificare il proprio portafoglio di alleanze. La dimensione dei mercati nord-americano e asiatico chiarisce probabilmente quale sia l'interesse delle imprese europee per creare alleanze in quelle aree geografiche. Un numero limitato di accordi sono stati conclusi tra i paesi dell'Europa centrale e quelli dell'Europa orientale (Peco), questo nonostante la prossimità geografica e culturale

(*) Bulgaria, CSI (Comunità degli Stati Indipendenti, Russia), Ungheria, Polonia, Repubblica Ceca, Romania, Slovacchia, Ucraina, Slovenia, Uzbekistan, Turchia, Estonia, Croazia, Azerbaijan.

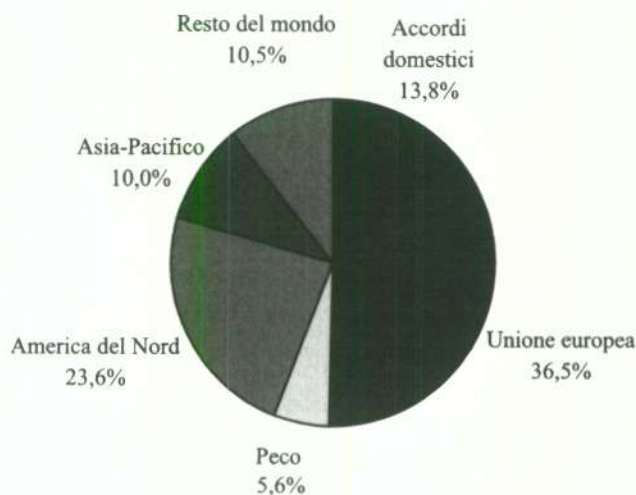
degli stessi, forse si può ammettere che il periodo di « transizione » prosegue.

Tavola 1 - Il contenuto della banca dati del Cesag

Anno della stipula dell'accordo:	1993-1998
Nazionalità degli attori:	Accordi domestici
	Unione europea
	Paesi dell'Europa centrale e orientale (Peco)
	America del Nord
	Asia
	Altri
SETTORE D'ATTIVITÀ DELL'ACCORDO:	Codice Nace 2
FORMA GIURIDICA DELL'ACCORDO:	Accordo contrattuale
	Partecipazione di minoranza
	Joint Venture
	Acquisizione
	Fusione

Fonte: Cesag, Strasburgo, 1999.

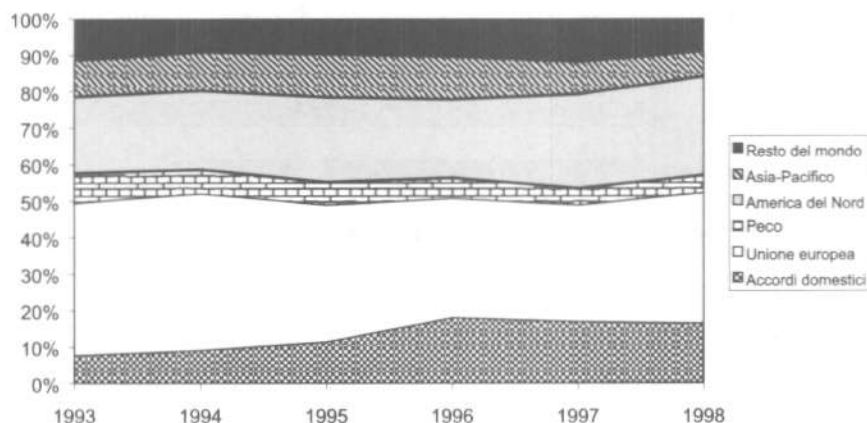
Figura 3 - La ripartizione geografica degli accordi istituiti dalle imprese europee; periodo d'osservazione 1993-98 (n = 6.613)



Fonte: Cesag, Strasburgo, 1999.

Se si esamina quale sia la tendenza evolutiva nei sei anni considerati (1993-1998), si può riconoscere che la dinamica della cooperazione con i Peco è debole (vedere la figura 4).

Figura 4 - L'evoluzione nella ripartizione geografica degli accordi istituiti dalle imprese europee (in% sul totale annuale); periodo d'osservazione 1993-98 (n = 6.613)



Fonte: Cesag, Strasburgo, 1999.

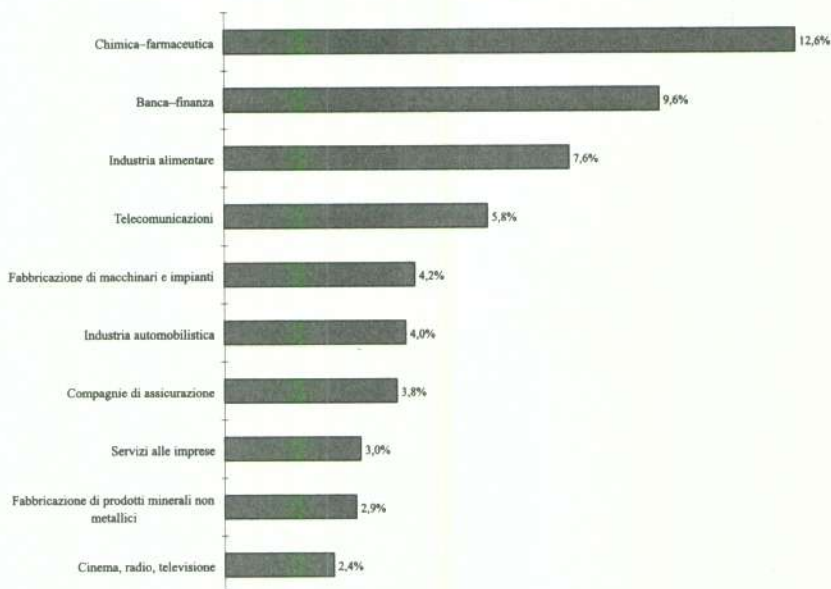
2.3. Ripartizione settoriale: riconfigurazioni e opportunità.

A) L'insieme degli accordi osservati, relativi alle imprese europee (n = 6.613), pone in evidenza che una parte molto superiore alla metà (n = 3.915) si focalizza su dieci settori d'attività: vedere la figura 5.

La ripartizione settoriale rivela una preminenza degli accordi nel settore manifatturiero tradizionale e nel settore dei servizi. I dieci settori più attivi sopra individuati raccolgono, in tutto, il 55,9% degli accordi. I comparti più attivi del settore manifatturiero hanno carattere globale e inoltre contribuiscono per una parte rilevante al commercio mondiale. La chimica-farmaceutica figura al primo posto della graduatoria e questo può essere spiegato attraverso l'importanza che gli investimenti in tecnologia e, pertanto, una politica di ricerca delle complementarietà e di condivisione dei costi assumono per il settore. Nel campo dei servizi, la libera circolazione dei servizi e dei capitali, così come

le misure di deregolamentazione, hanno incontestabilmente stimolato la cooperazione. La collaborazione tra banche e compagnie di assicurazione può essere interpretata come una risposta alle politiche di liberalizzazione delle attività finanziarie all'interno dell'area comunitaria, che hanno modificato profondamente l'ambiente concorrenziale degli attori finanziari.

Figura 5 - I dieci settori più attivi in materia di cooperazione; periodo d'osservazione 1993-98 (n = 3.915)



Fonte: CESAG, Strasburgo, 1999.

La classificazione dei settori d'attività riportata in questa analisi (Nace 2) si pone ad un elevato livello di aggregazione; pare utile pertanto descrivere più puntualmente la natura delle attività raggruppate all'interno delle differenti categorie, presentate a titolo di esempio (si veda la tavola 2). In tal modo il lettore potrà meglio esaminare le linee strategiche proprie di ciascun settore, che vanno oltre il quadro delineato in questo capitolo.

B) Per ciò che concerne le sole cooperazioni Est-Ovest, la configurazione è relativamente differente: l'urgenza di soddi-

sfare i bisogni primari (alimentari) si pone al primo posto. La classificazione per categoria degli altri settori rivela la necessità di procedere contemporaneamente alla modernizzazione delle attività manifatturiere, alla terziarizzazione dell'economia e all'assegnazione di un valore competitivo alle risorse locali. Tra tutti questi punti di vista, l'interesse della cooperazione tra imprese Ovest-Est è evidente, sia a livello delle esigenze dell'offerta che della domanda, effettiva o potenziale.

Tavola 2 - Descrizione dei settori di attività

Industria alimentare: questo settore, parzialmente omogeneo, comprende sia l'insieme delle produzioni relative all'alimentazione dell'uomo (carne, pesce, frutta e legumi, prodotti del latte, bevande, ecc.), che le attività di produzione di alimenti per animali.

Chimico-farmaceutica: le attività della chimica di base e della chimica specialistica sono raggruppate insieme alle industrie farmaceutiche e cosmetiche. Si trovano in questa categoria anche le attività di produzione delle fibre artificiali e sintetiche.

Fabbricazione di prodotti minerali non metallici: questo settore è relativamente vasto perché riunisce l'insieme delle attività di produzione e trasformazione dei beni di origine minerale (vetro, ceramica, cemento, gesso, pietra, ecc.).

Fabbricazione di macchinari e impianti: questo settore è probabilmente il più eterogeneo. Comprende infatti il complesso delle attività di produzione di macchinari e impianti destinati all'industria e all'agricoltura e inoltre la fabbricazione di armi e munizioni. La produzione di macchinari domestici (elettrodomestici e altri) è ugualmente compresa in questa categoria.

Industria automobilistica: si tratta della somma delle attività della catena di montaggio dell'automobile (vetture private e veicoli da trasporto), cioè dei principali costruttori e della loro impiantistica.

Poste e telecomunicazioni: questa categoria individua essenzialmente le attività di telecomunicazione (telefonia, échange de Données Informatiques - Edi, ecc.), in quanto gli accordi tra imprese operanti all'interno del settore postale sono, nel periodo osservato, piuttosto limitati.

Banche: questa categoria raggruppa l'insieme delle attività di intermediazione finanziaria (intermediazione monetaria, leasing, distribuzione del credito, gestione del portafoglio, ecc.).

Compagnie di assicurazione: sono qui inserite tutte le attività di assicurazione (assicurazione sulla vita, mortis causa, capitalizzazione, fondi pensione, ecc.).

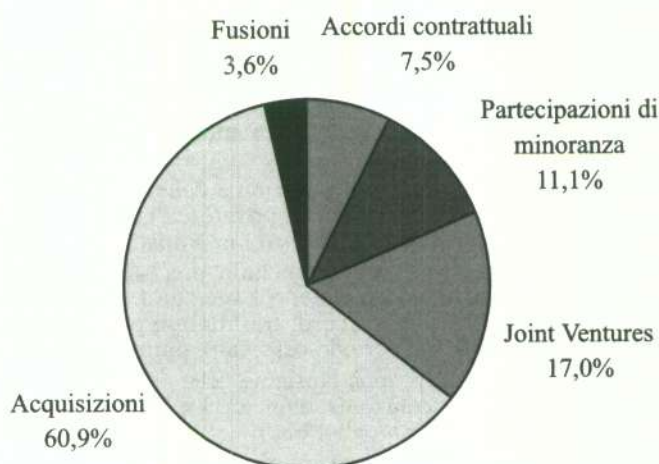
Servizi: si tratta, ancora, di un insieme di attività molto varie, ma che afferiscono tutte nella sezione in ragione dei servizi forniti, in via principale, alle imprese (attività giuridiche, contabili, di consulenza, di controllo ed analisi, pubblicità, selezione e assunzione del personale, ecc.).

2.4. Strutture organizzative.

A) Osservazioni generali sul contesto europeo.

L'impegno e il coinvolgimento degli attori variano a seconda delle modalità di cooperazione. Se gli *accordi di cooperazione* e le *partecipazioni di minoranza* riflettono delle logiche incerte, le *fusioni-acquisizioni* corrispondono a realtà più fortemente determinate. Nel quadro delle alleanze di cooperazione, l'investimento dei partner non è definitivo e la durata della cooperazione è spesso limitata nel tempo; questi accordi si possono qualificare come *forme deboli* (o *transitorie*) di investimento. Di contro, le fusioni-acquisizioni costituiscono delle operazioni irreversibili che implicano la perdita dell'indipendenza per almeno uno degli attori; si tratta dunque di *forme forti* di cooperazione tra imprese. La *Joint Venture* corrisponde ad una situazione intermedia. La figura 6 presenta la distribuzione degli accordi secondo la forma giuridica.

Figura 6 - La forma giuridica degli accordi tra imprese europee; periodo di osservazione 1993-98 (n = 6.861)



Fonte: Cesag, Strasburgo, 1999.

L'impegno delle imprese europee sembra intenso, dal momento che la grande maggioranza degli accordi sottende le-

gami di capitale (92,6%). Con il 60,9%, l'acquisizione si rileva essere la forma giuridica dominante. Le Joint Ventures rappresentano il 17,0% degli accordi e le partecipazioni di minoranza l'11,1%. Soltanto il 7,5% degli accordi è formalizzato da un contratto. Nella realtà è sicuramente possibile individuare una percentuale di casi più elevata, ma questa rimane occultata dal fatto che mancano le dichiarazioni formali degli accordi contrattuali. Infine, è opportuno notare il carattere marginale delle fusioni (3,6%). La predominanza delle acquisizioni mostra l'effetto strutturale delle cooperazioni: queste ultime portano ad una riduzione sostanziale del numero degli attori. Come osservano S. Urban e S. Vendemini (1992), «l'apertura delle frontiere in Europa conduce verso una maggiore concorrenza, ma con un minor numero di concorrenti»⁽⁸⁾.

È interessante notare che le forme giuridiche di cooperazione variano rispetto ai settori di attività e, più precisamente, secondo il loro grado di maturità ed il loro ambiente di riferimento (istituzioni, privatizzazioni, apertura dei mercati, ecc.). Alcuni chiarimenti relativi a queste distinzioni sono presentati nella figura 7.

B) *Particolarità delle relazioni Est-Ovest.*

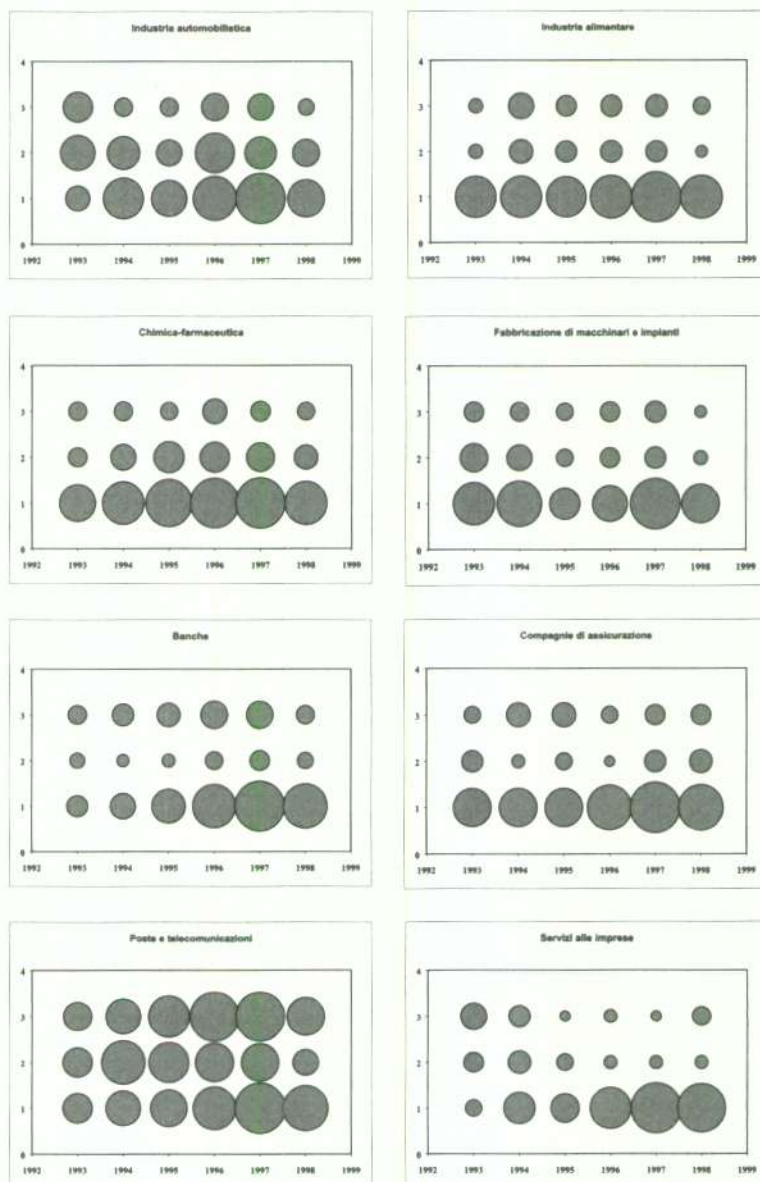
La tendenza osservata sulla totalità del campione Cesag si riafferma con forza nelle relazioni est-ovest per almeno due ragioni:

1) l'introduzione dei Peco alla cultura dell'economia di mercato e alle sue pratiche relazionali tra attori è recente. si tratta dunque, per i partner dell'ovest, di limitare i rischi attraverso il controllo dei partner dell'est. l'accordo di capitale (società commerciale) offre, da questo punto di vista, più sicurezza del contratto. *l'affectio societatis* non esiste per le cooperazioni contrattuali.

2) i Peco hanno forti necessità di finanziare il loro sviluppo, sia a livello macro che microeconomico, con imprese privatizzate solo di recente e senza sufficienti risorse proprie. le joint ventures create tra le zone ovest ed est dell'europa sono quindi concepite con una ripartizione diseguale del capitale (vedere la figura 8): le società occidentali detengono la maggio-

(8) Cfr. URBAN S., VENDEMINI S. (1992), *op. cit.*

Figura 7 - Forme giuridiche per settore di attività



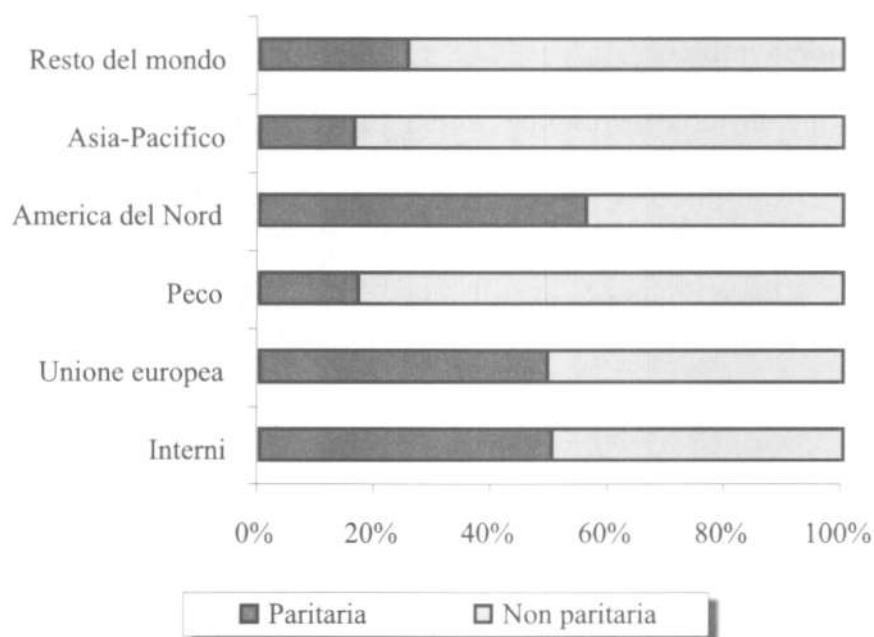
Legenda: L'asse delle ordinate indica la forma giuridica degli accordi: 1 = *forme forti* (fusioni-acquisizioni), 2 = *Joint Ventures*, 3 = *forme transitorie o deboli* (accordi contrattuali, raggruppamenti, partecipazione di minoranza). La dimensione del cerchio è proporzionale al numero di accordi recensiti per forma di cooperazione corrispondente.

Fonte: Cesag, Strasburgo, 1999.

ranza, e dunque governano l'impresa. Questa suddivisione della proprietà conduce, così, la parte occidentale di una *Joint Venture* a fare proprio l'esercizio del management e, di conseguenza, ad influenzare l'orientamento delle decisioni.

In questo caso, la partnership Est-Ovest è relativamente semplice, ossia senza ambiguità: la cooperazione prevale sulla concorrenza, se ci si riferisce al concetto di *co-opétition* avanzato da Nalebuff e Brandenburger⁽⁹⁾.

Figura 8 - La ripartizione del capitale nelle Joint Venture secondo la zona geografica dell'accordo (in % sul totale); periodo 1993-98 (n = 754)



Fonte: Cesag, Strasburgo, 1999.

In conclusione si ritiene che la partnership è una bella idea dal punto di vista politico, che si fonda, inoltre, su un principio

⁽⁹⁾ NALEBUFF, N.B., BRANDENBURGER, A. (1996), *Co-opétition*, Doubleday Dall Publishing Group.

di razionalità economica assai condivisibile. Ciò non impedisce che l'applicazione di questo principio di cooperazione, considerato come fecondo per i diversi partner, non sia privo di pericoli e difficoltà.

Le economie realizzate (nel senso di riduzione delle spese) e gli effetti della sinergia ottenuta, hanno come contropartita un aumento dei costi legati alla gestione della complessità: rapporti indistinti di causa-effetto e moltiplicazione delle relazioni tra elementi del nuovo sistema, fonte della perdita di tempo e denaro.

La complementarità delle competenze supposte alla partenza, possono essere state mal valutate o rivelarsi molto instabili, rendendo addirittura negativo il gioco cooperativo a somma nulla.

La riduzione dell'incertezza supposta *ex ante*, si dimostra infine illusoria per un determinato numero di casi: i problemi sono semplicemente mal posti.

In ultima analisi, il controllo sull'organizzazione si impone sia al livello della fissazione degli obiettivi che a quello dei processi di coordinamento e controllo delle attività. La creazione del valore comune implica l'integrazione delle diverse risorse disponibili, cioè una buona conoscenza reciproca dei partner.