



OSTACOLI ED INSIDIE DELLE ALLEANZE FRA IMPRESE

DI GIULIANO NICOLINI

Le alleanze tra imprese stanno diventando il modo per assumere dimensioni internazionali e per raggiungere livelli multitecnologici e *multibusiness*.

Alleanze di ogni tipo prendono sempre più piede: *joint ventures*, reti di imprese, partecipazioni di minoranza (ad esempio partecipazioni incrociate, nelle quali ciascun socio ha la stessa percentuale dell'altro), marchi commerciali comuni, accordi di ricerca e marketing, concessioni incrociate di licenze e scambi di conoscenze.

Sempre più frequentemente tali alleanze sono la maniera per arrivare a chi possiede *know-how*, o per accedere ad un determinato mercato, o per ottenere tecnologie o prodotti nuovi e specifici. Grandi aziende di commercializzazione entrano in società di produzione; grandi imprese entrano in piccole società specializzate in produzioni specializzate; società di trasformazione entrano in piccole aziende di ricerca. E così via.

A queste tendenze "naturali" se ne aggiungono altre, di tipo normativo ed istituzionale. È questo il caso delle alleanze che nascono dietro la spinta di politiche pubbliche (e relativi finanziamenti).

Ma proprio l'esperienza – spesso insoddisfacente – di queste iniziative ci dice che le alleanze non hanno effetti scontati. Solo poche alleanze riescono infatti a realizzare gli obiettivi previsti, e tutte loro si scontrano con difficoltà di tipo organizzativo e manageriale.

Infatti le relazioni fra aziende sono sempre relazioni pericolose. Anche se nei primi anni il tasso di insuccesso non è superiore a quello delle nuove iniziative o acquisizioni, tutte le alleanze finiscono per incontrare gravi difficoltà nel corso del tempo.

Spesso gli scopi e gli obiettivi dei soci spesso non sono compatibili. Ogni socio ha una propria idea di come si deve comportare il "figlio", adesso che sta "crescendo". Ogni socio ha un'idea diversa del tipo di persone che devono dirigere l'azienda comune, da dove devono provenire e a chi devono fedeltà. Non esiste quasi mai un meccanismo per risolvere questi contrasti. A quel punto di solito è troppo tardi per ridare la salute all'alleanza.

Occorre quindi che i problemi siano previsti e in grande misura prevenuti. Vediamo come.

Prima di concludere l'alleanza tutte le parti devono riflettere profondamente sui propri obiettivi e sugli obiettivi dell'azienda comune. Vogliono che alla fine l'azienda comune diventi un'iniziativa separata, a se stante? Sono d'accordo fin dall'inizio che la nuova azienda potrà essere in concorrenza, con uno o tutti i soci fondatori? In caso affermativo, su quali prodotti, servizi, mercati?

L'azienda comune che commercializza prodotti di nicchia può fare politiche aggressive di marketing a scapito dei prodotti tradizionali commercializzati dalle case madri?



L'azienda comune di trasformazione deve sempre e comunque acquistare e lavorare prodotti provenienti dalle case madri, anche a costo di perdere competitività? Queste problematiche, se non preventivamente previste, porteranno sicuramente a conflitti fra i partner e al fallimento dell'azienda comune.

Altrettanto importante è concordare in anticipo il profilo strategico dell'azienda comune. Per esempio, i profitti devono essere reinvestiti? Oppure devono essere distribuiti ai soci fondatori il più presto possibile? L'impresa comune deve sviluppare una propria ricerca? O deve affidarla esclusivamente a uno o a entrambi i fondatori? Sotto quale nome saranno brevettati i risultati della ricerca?

Poi si deve riflettere attentamente su chi dirigerà l'azienda comune. È importante che l'impresa comune sia gestita in modo autonomo. E chi ne è responsabile deve essere incentivato a farne un'iniziativa di successo.

L'alleanza, qualunque sia la sua forma legale, deve essere gestita da uno solo dei soci. Non può essere diretta da un comitato o, come a volte accade, da due o tre amministratori con pari poteri. Deve essere chiaro fin dall'inizio che chi dirige l'azienda comune deve essere giudicato soltanto per la prestazione di tale azienda e deve essere individualmente responsabile nei confronti dell'azienda comune, non di una delle case madri.

Ogni partner deve predisporre nella propria struttura quanto serve per tenere i rapporti con l'azienda comune e con gli altri soci. Il modo migliore, specialmente in una grande organizzazione, è affidare tutte queste relazioni a un responsabile di elevato livello organizzativo.

Infine deve esserci un accordo su come risolvere i disaccordi. In un'alleanza, gli ordini dall'alto non funzionano. Il modo migliore è scegliere, prima di qualsiasi dissenso, un arbitro che tutte le parti conoscono e rispettano e il cui verdetto sarà considerato definitivo da tutte. Questo arbitro deve avere il potere di andare oltre la disputa in questione. Deve essere in grado di decidere, per esempio, che ogni parte ha il diritto di comprare l'altra, secondo una formula prestabilita. Deve inoltre poter consigliare di liquidare l'azienda comune o di farne un'attività indipendente dai soci fondatori.

In ogni caso possiamo ritenere che, anche in caso di successo, le alleanze non abbiano lunghe aspettative di vita. Non appena le opportunità tecnologiche o di mercato – che a suo tempo portarono alla costituzione dell'alleanza - diventano opportunità di business, si risolvono con l'acquisizione da parte di uno dei partner.

(aprile 2012)