La governance nelle joint venture: opportunità e sfide

Categoria: Strategia,Governance
scritto da Alfredo Romano | 04/11/2024

Le JV sono uno strumento strategico per le aziende, ma la loro governance presenta significative complessità e lacune che espongono le imprese a rischi considerevoli.*

Le joint venture (JV) stanno diventando sempre più popolari come strumento strategico per le aziende che cercano di accedere a nuove capacità, capitali e mercati. Tuttavia, nonostante la loro crescente importanza, la governance delle JV presenta significative complessità e spesso lacune che espongono le imprese partecipanti a rischi considerevoli. Questo articolo esamina le sfide uniche della governance nelle joint venture, analizza le migliori pratiche per colmare il divario di governance e discute l'importanza di una solida struttura di governo per il successo a lungo termine di queste partnership.

Il panorama attuale delle joint venture

Negli ultimi anni si è assistito a un aumento senza precedenti nella formazione di joint venture in diversi settori industriali. Multinazionali globali hanno avviato numerose JV per sviluppare nuovi prodotti sostenibili e tecnologie innovative. Questo trend riflette la crescente necessità delle imprese di collaborare per affrontare sfide complesse e cogliere nuove opportunità di mercato.

Tuttavia, il modello JV porta con sé rilevanti rischi: assenza di una quota maggioranza e dunque di controllo, scelta di partner non tradizionali, cultura e modelli di governance diversi o incompatibili fra i partecipanti alla JV, sono tutti elementi che aggiungono incertezza e complessità alla

governance delle JV.

I partner devono definire ex ante i principi della governance e tracciare una chiara roadmap della JV
Iscriviti a Spotlight!

Le fondamenta di una governance efficace nelle JV

Il prerequisito fondamentale per una governance efficace nelle joint venture è la chiarezza sullo scopo e sul modello operativo della JV. Senza questa base, i partner e gli amministratori non saranno in grado di governare efficacemente l'azienda e si troveranno costantemente invischiati in conflitti e sfiducia reciproca.

È essenziale che i partner raggiungano un accordo su tre questioni chiave prima di avviare la JV : i) il grado di indipendenza della JV; ii) la sua possibile evoluzione nel tempo; iii) il modello economico della JV, incluso se sarà strutturata come entità con proprio conto economico o come centro di costo.

L'allineamento su questi aspetti costituisce la base per un quadro operativo condiviso che deve includere principi concordati sulla governance e una roadmap dettagliata sui ruoli specifici di ciascun partner.

I cinque pilastri della governance nelle JV

Una volta stabilite le fondamenta, ci sono cinque elementi chiave per implementare una governance efficace nelle joint venture :

1. *ruolo del Consiglio di Amministrazione*: a differenza delle società quotate, nelle JV non esistono norme standardizzate sul ruolo del CdA. È fondamentale definire chiaramente il livello di coinvolgimento del consiglio e l'autonomia delegata al CEO della JV;
2. *composizione e funzionamento del consiglio*: è importante stabilire il giusto mix di competenze, indipendenza e rappresentanza degli azionisti nel CdA. Inoltre, vanno definite chiare regole su come gestire i conflitti di interesse e le informazioni sensibili dal punto di vista competitivo;
3. *controlli e bilanciamenti*: devono essere implementati meccanismi efficaci per garantire che nessun partner possa esercitare un'influenza sproporzionata sulla JV;
4. *gestione delle interfacce*: è cruciale definire processi chiari per gestire le interazioni tra la JV e le società partner, soprattutto in aree come la condivisione di servizi e tecnologie;
5. *adattabilità*: la governance della JV deve essere sufficientemente flessibile per adattarsi ai cambiamenti nel contesto di business e negli obiettivi dei partner.

Le JV rappresentano uno strumento chiave nella strategia di crescita delle imprese

Conclusioni

Le joint venture rappresentano uno strumento strategico sempre più importante per le aziende che cercano di innovare e crescere in un contesto di mercato complesso e in rapida evoluzione. Tuttavia, la natura unica di queste partnership pone sfide significative in termini di governance.

Per sfruttare appieno il potenziale delle JV e mitigare i rischi associati, le aziende devono prestare particolare attenzione alla fase di progettazione della governance della JV. Ciò richiede un approccio su misura che tenga conto delle specificità delle JV, a partire da una chiara definizione dello scopo e del modello operativo della partnership.

Implementando i cinque pilastri della governance e adattandoli alle esigenze specifiche di ciascuna partnership, le aziende possono creare un ambiente in cui le JV possono prosperare, generando valore per tutti gli stakeholder coinvolti.

In un'epoca in cui la collaborazione interaziendale diventa sempre più cruciale per affrontare le sfide globali e cogliere nuove opportunità di mercato, colmare il divario di governance nelle joint venture non è solo una best practice, ma una necessità strategica per le aziende che vogliono rimanere competitive e resilienti nel lungo periodo.

(*) Commento al lavoro di James Bamford, Geoff Walker, 2022, "Closing the Governance Gap in Joint Ventures", MIT Sloan Management Review

Iscriviti a Spotlight!