

9 luglio 2025

Lettera all'Imprenditore n. 386



Joint Venture: vantaggi e sfide per l'espansione internazionale



“Se vuoi andare veloce, vai da solo. Se vuoi andare lontano, vai insieme.”

Proverbio africano

In un mercato globale sempre più competitivo e instabile, l'internazionalizzazione spesso non è più una scelta opzionale, e forse non lo è mai stata, per le imprese italiane, ma una condizione necessaria per crescere, innovare e rimanere sul mercato. Tuttavia, entrare in un nuovo Paese non è mai semplice: le barriere culturali, le differenze regolatorie, le incertezze economiche e la mancanza di conoscenze locali possono ostacolare anche le realtà più strutturate.

La **Joint Venture**, in questo scenario, si rivela uno degli strumenti più efficaci per affrontare il processo di espansione all'estero, riducendo rischi, condividendo investimenti e creando sinergie concrete con attori locali. Nella valutazione di un'operazione di questo tipo, però, è necessario approfondire le opportunità offerte da questo modello, senza ignorarne le complessità

gestionali e i fattori critici di successo, con uno sguardo rivolto in particolare alle esigenze delle aziende italiane.

Vantaggi e sfide di una Joint Venture

Nel concreto, una JV si configura come un accordo, anche societario, tra due o più imprese che decidono di collaborare su un progetto comune, mantenendo ciascuna la propria autonomia ma condividendo risorse, know-how e responsabilità operative. Per un'azienda italiana che vuole affacciarsi su un mercato estero, questo significa poter contare fin da subito su una presenza locale strutturata, capace di aprire porte che altrimenti resterebbero chiuse. La conoscenza del contesto normativo, le relazioni consolidate con istituzioni e clienti, la familiarità con le prassi commerciali e con i canali distributivi rappresentano un **vantaggio competitivo** enorme. A ciò si aggiunge la possibilità di condividere i costi e gli investimenti, un aspetto cruciale per le imprese. La Joint Venture consente dunque un'entrata più "soft" nei nuovi mercati, limitando l'esposizione a scenari incerti e complessi.

Questa strategia si è rivelata particolarmente utile nei mercati emergenti, in Asia, Africa e America Latina, dove la struttura normativa è spesso poco trasparente, l'ambiente competitivo è dominato da logiche informali e dove l'accesso a opportunità pubbliche o strategiche è riservato alle realtà con forti legami locali. Le aziende italiane che operano nei settori manifatturiero, energetico, alimentare, meccanico o delle tecnologie industriali possono beneficiare enormemente di queste sinergie, aprendo nuove prospettive di sviluppo anche laddove le condizioni di partenza sembrerebbero sfavorevoli. Ma come ogni forma di partnership strategica, anche la JV presenta **sfide** significative, soprattutto nella sua gestione. Una delle criticità più frequenti riguarda l'allineamento degli obiettivi tra i soci: se le finalità dell'accordo non sono pienamente palesate, condivise e definite con chiarezza, si possono creare facilmente attriti e incomprensioni. Le differenze culturali e operative giocano un ruolo importante: le aziende italiane, abituate a una certa flessibilità e a una forte personalizzazione delle relazioni di business, possono scontrarsi con partner che adottano stili manageriali. È quindi fondamentale, per il successo della JV, costruire un quadro di governance ben definito, che stabilisca ruoli, poteri, procedure decisionali e modalità di

risoluzione delle controversie. Ad esempio, in una JV societaria, la redazione di uno statuto chiaro, di un patto parasociale solido e di un piano industriale condiviso sono passaggi imprescindibili.

La scelta del Partner

Ugualmente importante è la scelta del Partner. Troppe volte le imprese si affidano a intuizioni o contatti informali, trascurando di effettuare una vera due diligence sul Partner. È invece necessario analizzare in profondità il profilo finanziario, reputazionale, operativo e culturale del potenziale alleato. La **compatibilità** non deve essere solo **tecnica**, ma anche **strategica**: un buon partner è colui che condivide valori, visione e obiettivi di breve e lungo termine. La trasparenza, la fiducia reciproca e la comunicazione costante sono i pilastri su cui costruire una relazione equilibrata. Inoltre, serve anche una gestione attenta degli aspetti interculturali: anche piccoli fraintendimenti, se non affrontati per tempo, possono degenerare e minare l'intera iniziativa. In questo senso, dotarsi di risorse interne e consulenze esterne capaci di facilitare il dialogo e mediare le differenze può fare la differenza tra un progetto che decolla e uno che si arena.

Joint Venture come leva strategica

Se ben strutturata, una Joint Venture non è soltanto uno strumento per “entrare” in un nuovo mercato, ma una leva per innovare, apprendere e rafforzare la propria presenza internazionale in modo sostenibile. Per molte aziende questo modello può rappresentare un laboratorio di crescita, dove sperimentare nuovi approcci, confrontarsi con standard diversi e sviluppare competenze che restano utili anche una volta superata la fase iniziale del progetto. È anche un'occasione per rafforzare il proprio posizionamento competitivo: in mercati dove le dimensioni contano, un'alleanza strategica consente di essere più solidi e affidabili agli occhi di clienti, istituzioni e finanziatori.

La Joint Venture, dunque, non va vista come un semplice “mezzo” per vendere all'estero, ma come una scelta strutturale e culturale di visione e posizionamento. Non è una via priva di rischi, ma può essere, se affrontata con consapevolezza e preparazione, tra le strategie più efficaci disponibili per crescere fuori dai confini nazionali.

In un'economia che richiede sempre più agilità, apertura, capacità di collaborazione e attenzione ai rischi, le imprese italiane che sapranno realizzare JV solide, trasparenti e ben gestite, potranno costruire valore duraturo, non solo per sé ma anche per l'intero sistema produttivo nazionale.

Benedetti&Co, affianca imprenditori e manager nell'elaborazione di progetti di internazionalizzazione, nella loro implementazione, nello sviluppo di sinergie con Partner internazionali e nella gestione dei rapporti con le partecipate estere. Grazie ad un team completo di esperti, siamo in grado di supportare l'azienda non solo nella fase di set-up, ma anche nella ricerca di personale, clienti, fornitori e partner nei mercati esteri; inoltre ci occupiamo del monitoraggio delle imprese estere, individuando ed implementando il giusto controllo di gestione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Brescia

Via Oberdan 5/7
25128 Brescia
tel. +39 030 205 48 03
info@benedetti-co.it

Milano

Via G. Zanella 41
20133 Milano
tel. +39 02 805 057 74
info@benedetti-co.it

Mumbai

INDIA – 400006 Mumbai,
Ajanta Building Flat 1.
LD Ruparel –
Marg. Malabar Hill
tel. +91 – 9820088817