



CAMERA DI COMMERCIO,  
INDUSTRIA, ARTIGIANATO  
E AGRICOLTURA DI BOLZANO

COOPERAZIONE D'IMPRESA

AUTONOME  
PROVINZ  
BOZEN  
SÜDTIROL



PROVINCIA  
AUTONOMA  
DI BOLZANO  
ALTO ADIGE



Realizzare una  
**cooperazione d'impresa  
di successo**

**1 + 1 = 3**

**Editore:**

Camera di commercio di Bolzano  
**Cooperazione d'impresa**  
via Alto Adige 60  
39100 Bolzano  
tel. 0471 945 538 -657  
fax 0471 945 524  
cooperation@camcom.bz.it  
www.camcom.bz.it

**Autori:**

dott.ssa Irmgard Lantschner, Camera di commercio di Bolzano  
dott. Markus Messner, Camera di commercio di Bolzano

**Con il sostegno finanziario di:**

Provincia Autonoma di Bolzano - Alto Adige  
Ripartizione artigianato, industria e commercio  
Ripartizione innovazione, ricerca, sviluppo e cooperative

2ª edizione, luglio 2010

**Grafica:** F&P, Bz

**Stampa:** Fotolito Varesco Alfred Srl, Ora

Riproduzione e diffusione – anche parziale – autorizzata soltanto  
con la citazione della fonte (titolo ed edizione).

**Cara Imprenditrice,  
caro Imprenditore!**

Soprattutto le aziende più piccole devono spesso fare i conti con i limiti delle proprie capacità, i quali impediscono loro di affrontare in maniera efficace talune opportunità offerte dal mercato. I propri obiettivi possono in genere essere raggiunti più rapidamente, più efficacemente e con minore rischio se due o più aziende uniscono le proprie ambizioni. Per questo già da tempo la cooperazione tra aziende rientra tra le opzioni strategiche su cui un'impresa può contare.

La cooperazione può dunque estendersi da un semplice accordo di progetto ad una vera e propria fusione tra imprese preesistenti. Tra queste forme sussiste molto spazio e fantasia per una collaborazione creativa.

La cooperazione può condurre l'operato aziendale a nuovi livelli qualitativi. A titolo d'esempio ricordiamo la riduzione dei costi attraverso gli acquisti congiunti, il risparmio di tempo grazie alla produzione parallela, il miglioramento della qualità tramite l'ottimizzazione delle interfacce interaziendali.

Cooperare significa compensare i vantaggi delle grandi aziende e, contemporaneamente, mantenere la flessibilità e la vicinanza al cliente, peculiarità tipiche delle piccole imprese.

Di fatto, però, proprio le realtà di dimensioni minori hanno spesso difficoltà a costruire e gestire con successo forme di cooperazione intelligente. Il presente manuale illustra in quali circostanze vale la pena instaurare una cooperazione, quali sono gli aspetti che devono essere presi in considerazione allorquando si vada alla ricerca di potenziali partner, come deve essere strutturata la cooperazione, come essa va pubblicizzata e quali sono le possibilità giuridiche a disposizione per impostare una collaborazione tra imprese.



On. dott. Michl Ebner



Dott. Thomas Widmann



Dott. Ing. Roberto Bizzo

On. dott. Michl Ebner  
Presidente della Camera di commercio  
di Bolzano

Dott. Thomas Widmann  
Assessore all'Economia

Dott. Ing. Roberto Bizzo  
Assessore all'Innovazione



# OBIETTIVO DEL MANUALE

Nel presente manuale si mostra, sotto i diversi profili, come realizzare con successo una collaborazione. Il manuale si pone, quindi, l'obiettivo di rappresentare non una mera guida, ma piuttosto uno strumento pragmatico per costruire in maniera efficiente, e con durevole successo, cooperazioni d'impresa.

Attraverso la sua impostazione chiara e la sua struttura conforme al modello della cooperazione si procederà a:

- > **mettere a fuoco le considerazioni che precedono la cooperazione,**
- > **presentare il business plan come importante strumento strategico per la realizzazione della cooperazione,**
- > **facilitare le scelte relative ai presupposti della cooperazione (partner, budget, ecc.),**
- > **offrire aiuto nella realizzazione della base strategica della struttura di cooperazione (visione, missione, obiettivi ...),**
- > **accelerare e semplificare la costruzione della cooperazione, la sua realizzazione e il controlling in base a checklist,**
- > **includere inoltre suggerimenti pragmatici riguardo agli elementi cardine inerenti agli aspetti organizzativi, economici, legislativi, di marketing e di controllo di gestione.**

Perciò il manuale si rivolge prevalentemente ad imprese intenzionate alla cooperazione ma anche alle associazioni di categoria, alla politica, all'amministrazione e ad un pubblico interessato. Esso offre conoscenze utili per un orientamento e consigli pratici per esplorare per conto proprio nuove forme di collaborazione tra imprese.

Poiché nel presente manuale per designare le persone fisiche viene utilizzato il maschile, facciamo espressamente notare che le rispettive designazioni si riferiscono in realtà tanto a uomini quanto a donne.

<b>1</b>	<b>INTRODUZIONE</b>	9
1.1	Definizione di cooperazione	10
1.2	Ambiti di cooperazione	10
1.3	Vantaggi e svantaggi – opportunità e rischi di una cooperazione	12
1.4	Fattori e presupposti per il successo	13
1.5	Forme e strutture di collaborazione	16
1.6	Il piano di cooperazione quale strada verso la cooperazione	18
<b>2</b>	<b>PARTNER DI COOPERAZIONE</b>	23
2.1	Come si trova il partner adatto?	24
2.2	Il procedimento di ricerca e scelta dei partner	25
2.2.1	Stesura del profilo dei requisiti del partner	25
2.2.2	Stabilire i criteri di valutazione	27
2.2.3	Procurarsi informazioni sul partner	27
2.2.3.1	Avvertenze per la preparazione dei colloqui con i possibili partner	27
2.2.3.2	Compatibilità "umana" dei partner	29
2.2.4	Scelta dei partner	30
<b>3</b>	<b>IL BUSINESS PLAN</b>	31
3.1	Perché una cooperazione ha bisogno di un business plan?	32
3.2	Vantaggi di un business plan	33
3.3	Struttura ed elementi principali di un business plan	34
<b>4</b>	<b>CONCETTO, MODELLO E OBIETTIVI DELLA COOPERAZIONE</b>	37
4.1	Principio base	38
4.2	Concetto (visione)	38
4.3	Modello (missione)	39
4.4	Formulare i comuni obiettivi della cooperazione	40
4.5	Pianificare misure di cooperazione	42
4.6	Tempistica	44

<b>5</b>	<b>ORGANIZZAZIONE DELLE COOPERAZIONI</b>	45
5.1	Come possono essere organizzate le cooperazioni?	46
5.2	Organizzazione della costituzione di una cooperazione	47
5.2.1	Definizione di ruoli, compiti e responsabilità all'interno della cooperazione	47
5.2.2	Costituzione dell'infrastruttura tecnica	49
5.2.3	Definizione dei diritti e doveri dei partner	49
5.3	Organizzazione dello svolgimento di una cooperazione	50
5.3.1	Definizione dei punti d'incontro della collaborazione	50
5.3.2	Definizione di regole generali per la collaborazione	51
5.3.3	Comunicazione tra i partner	51
<b>6</b>	<b>MARKETING DELLA COOPERAZIONE</b>	53
6.1	Marketing della cooperazione	54
6.2	Il piano di marketing	54
6.2.1	Analisi della situazione	55
6.2.1.1	Analisi del mercato e della concorrenza	56
6.2.1.2	Analisi SWOT	58
6.2.2	Obiettivi di marketing	59
6.2.3	Strategie di marketing	60
6.2.4	Marketing mix	60
<b>7</b>	<b>REGOLAMENTAZIONE NORMATIVA</b>	63
7.1	Considerazioni di natura giuridica sulla cooperazione delle imprese	64
7.2	Forme giuridiche per la collaborazione	66
7.2.1	Contratto di cooperazione per collaborazioni di progetto a termine	66
7.2.2	Forme giuridiche di cooperazione d'impresa	67
7.2.3	Forme giuridiche di creazione di una nuova impresa da più imprese, come alternative alla cooperazione	70

<b>8</b>	<b>ASPETTI ECONOMICI</b>	73
8.1	Pianificazione finanziaria e finanziamenti	74
8.1.1	Conto economico preventivo	74
8.1.2	Il budget degli investimenti	76
8.1.3	Il budget della liquidità	76
8.1.4	Il budget dei finanziamenti	77
8.1.5	Il piano del budget finanziario	78
8.2	Elenchi utili	80
8.2.1	Registrazione giornaliera dei costi del personale interno	80
8.2.2	Registrazione delle spese di viaggio dei partner	81
8.2.3	Registrazione delle prestazioni di terzi	81
8.2.4	Registrazione dei materiali / delle ore macchina	82
8.3	Liquidazione finale	82
<b>9</b>	<b>CONTROLLO DELLA COOPERAZIONE</b>	83
9.1	La cooperazione ha successo?	84
9.2	Eliminare i conflitti	85
9.3	Conclusione della cooperazione	86
9.3.1	Motivi per l'interruzione della cooperazione	87
9.3.2	Strategia di "uscita"	88
	Appendice	
	Punti importanti di un accordo di cooperazione	89
	Servizio cooperazione d'impresa della Camera di commercio di Bolzano	93



# 1 INTRODUZIONE

**In questo capitolo apprenderete:**

- > **cosa si intende precisamente per cooperazione e in quali ambiti ha senso intraprendere una collaborazione di questo tipo**
- > **quali vantaggi e svantaggi, quali opportunità ed eventuali rischi ci si possono aspettare da una cooperazione d'impresa pianificata**
- > **i fattori che influiscono sul successo nella costruzione e realizzazione di una cooperazione d'impresa**
- > **quali forme e strutture la collaborazione può assumere quale cooperazione**
- > **come redigere un piano di cooperazione quale utile aiuto per la realizzazione della vostra idea di cooperazione.**

## 1.1 Definizione di cooperazione

Cooperazione significa collaborazione tra imprese autonome che vogliono raggiungere un obiettivo comune. Oltre all'obiettivo comune, sono caratteristiche essenziali per una cooperazione:

- > l'autonomia giuridica ed economica dei partner
- > i partner equiparati
- > una forma di collaborazione volontaria, regolare ed organizzata
- > il rischio comune.

Una collaborazione tra imprese giuridicamente autonome ben organizzata e finalizzata all'obiettivo comune aumenta, in maniera durevole, la loro capacità di prestazione e la loro concorrenzialità.

In una cooperazione ci dovrebbero essere, sostanzialmente, solo vincitori; se così non fosse, allora la cooperazione non avrebbe raggiunto il suo obiettivo.

## 1.2 Ambiti di cooperazione

Obiettivi ed interessi comuni devono essere il punto di partenza e la base per ogni cooperazione. Il loro fine è quello di promuovere le forze dei partner e a diminuire o equilibrare i punti deboli dei singoli partecipanti. Sostanzialmente le cooperazioni sono pensabili, e quindi anche realizzabili, in tutte le attività dell'impresa. Innanzitutto, però, bisogna cercare tali ambiti di cooperazione laddove ci si può aspettare, attraverso un'eventuale cooperazione, una forte utilità.

**Gli obiettivi per una collaborazione si trovano, ad esempio, nei seguenti ambiti:**

### **Acquisti**

L'organizzazione congiunta nell'acquisto di materiale e di prestazioni anticipate rafforza la posizione contrattuale nei confronti dei fornitori e permette di risparmiare costi, attraverso migliori condizioni di prezzo e di fornitura.

### **Produzione / offerta di servizi**

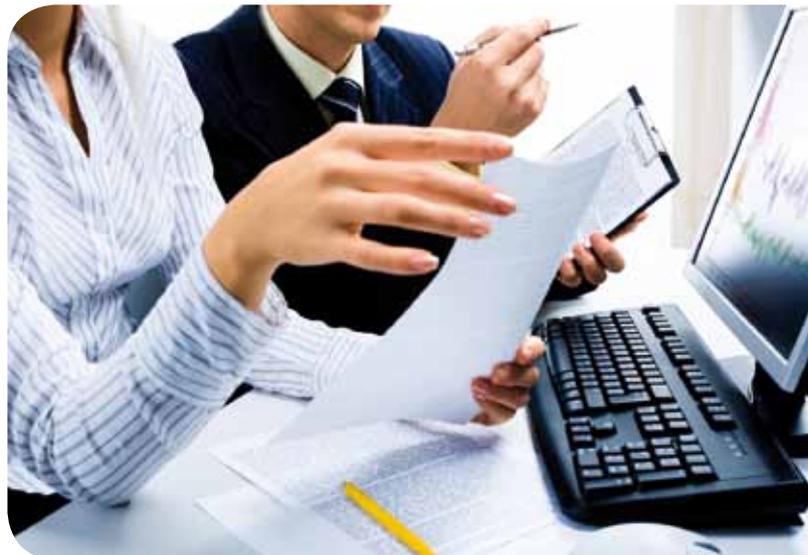
A causa delle limitate capacità produttive delle piccole imprese sovente esse non hanno accesso ad incarichi più consistenti. L'obiettivo è quello di un comune svolgimento di un più ampio volume di incarichi, di un migliore e più regolare sfruttamento delle capacità attraverso un'assunzione alternata degli incarichi, l'ottenimento dell'effetto di razionalizzazione e di riduzione dei costi attraverso la specializzazione dei prodotti e la differenziazione dell'offerta.

### **Distribuzione e marketing**

Attraverso la collaborazione dovrebbe essere resa sicura la posizione sul mercato; si dovrebbe riuscire a penetrare nuovi mercati in maniera più celere, efficiente e con minori rischi. Ciò accade spesso attraverso la formazione di una organizzazione della distribuzione congiunta che unisce le attività di vendita dei singoli partner. Questa si sviluppa in maniera efficiente e comporta così una migliore ricezione sul mercato, un maggiore potenziale di clienti e un vasto assortimento di prodotti oltre ad una riduzione dei costi nella distribuzione.

### **Ricerca & sviluppo**

Mediante l'unione di risorse di R&S i processi di sviluppo possono essere resi più brevi o in alternativa ridotti i relativi costi. L'attività di innovazione viene intensificata attraverso un reciproco scambio di esperienze e idee e attraverso ciò viene ampliato il vantaggio tecnologico.



### **Investimenti d'impresa / tecnologia dei macchinari**

L'acquisto congiunto e l'utilizzo comune di un parco automezzi, di macchinari per la produzione, di magazzini, tra cui beni immobili portano forti vantaggi soprattutto alle imprese di piccole dimensioni. Oltre ai risparmi nei costi di acquisto e di gestione possono, inoltre, essere ridotti notevolmente i tempi d'impiego dei macchinari attraverso un migliore grado di sfruttamento degli stessi; ciò si ripercuote positivamente sulla concorrenzialità nei prezzi. Nella maggior parte dei casi la collaborazione tra piccole imprese comprende, nella prassi, la distribuzione

oppure la suddivisione dei compiti nella produzione. Tante cooperazioni, però, non si limitano al raggiungimento di un'obiettivo unico, bensì perseguono nello stesso tempo più obiettivi in ambiti diversi. Proprio le piccole imprese hanno riconosciuto che non possono rivolgere stabilmente la loro attività verso il futuro attraverso la tradizionale mentalità (di conservazione della propria autonomia), ma che debbono invece aprirsi all'esterno, quindi mediante la cooperazione. Nel caso di tante cooperazioni – indipendentemente dai loro obiettivi specifici – la valutazione del rischio è un momento decisivo: a tante iniziative, come l'inserimento nel mercato, lo sviluppo di prodotti e gli sviluppi tecnologici non si può far fronte da soli, dato che i rischi ad essi connessi sono troppo elevati per il singolo.

### 1.3 Vantaggi e svantaggi – opportunità e rischi di una cooperazione

Ogni collaborazione con un'altra impresa comporta insieme determinati vantaggi e svantaggi, che vanno valutati congiuntamente.

#### **Vantaggi ossia opportunità:**

- > effetti di riduzione dei costi attraverso la razionalizzazione e la specializzazione
- > sfruttamento di sinergie attraverso l'unione di risorse (capitale, esperienze, know-how, ecc.)
- > adeguamenti più veloci e meno costosi delle innovazioni al grado di sviluppo del mercato
- > efficiente impiego delle strutture di vendita
- > conquista di nuovi mercati con rischi minori
- > aumento del grado di informazione dei membri
- > migliore accesso a know-how e nuove tecnologie
- > miglioramento dell'accettazione sul mercato.

**Svantaggi ossia rischi:**

- > limiti alla libertà decisionale del singolo: ogni cooperazione richiede compromessi ad un consenso unanime nelle deliberazioni
- > nelle cooperazioni i processi decisionali di norma sono più complicati e richiedono più tempo, devono essere considerati e rispettati gli interessi oggettivi e soggettivi dei singoli partner
- > rischio di creare un rapporto di dipendenza nei confronti dei partner
- > rischio di perdita della proprietà intellettuale, in particolar modo se avviene un trasferimento di know-how all'interno della cooperazione.

A seconda dello scopo della cooperazione tali svantaggi hanno un peso differente. È di grande importanza valutare preventivamente i vantaggi e gli svantaggi della collaborazione oltre a fare chiarezza sui fattori che possono incidere definitivamente sul successo o l'insuccesso della cooperazione.

## 1.4 Fattori e presupposti per il successo

Non esiste una ricetta per il buon esito di una cooperazione. Ogni tipo di collaborazione ha le sue particolarità e viene essenzialmente guidata dai suoi attori. L'esperienza ha dimostrato che per una positiva formazione e realizzazione della cooperazione bisogna essenzialmente prestare attenzione ai seguenti fattori:

**Buon lavoro preparatorio**

Successo o insuccesso di una cooperazione vengono determinati, sostanzialmente, dalla quantità e qualità del lavoro preparatorio per la sua formazione. Perciò è necessario mostrare come progettare bene una cooperazione e procedere con cura nella ricerca e scelta dei partner.

### **I partner**

Un importante presupposto per ottenere esiti positivi è quello di trovare uno o più partner i cui interessi e obiettivi strategici siano compatibili con i propri. Inoltre deve essere provata la soggettiva disponibilità dei partner alla collaborazione e la loro capacità di cooperazione. Con essa si intende far riferimento alla disponibilità di risorse materiali, economiche e personali che i partner devono apportare alla cooperazione.

Oltre alle capacità di cooperazione del partner, rivestono fondamentale importanza anche le sue caratteristiche personali. Onestà, apertura mentale, capacità comunicativa, capacità di gestire i conflitti, ma anche l'esperienza maturata in altri progetti comuni possono rappresentare importanti fattori di successo per una cooperazione.

### **Aspettative di partenza chiare e realistiche**

La base per ogni cooperazione è che gli obiettivi e le aspettative dei partner coincidano. Ulteriori elementi comuni necessari sono: una valutazione del bisogno di risorse iniziali e in corso di attività, aspettative conciliabili riguardo alla forma di collaborazione ed alla suddivisione dei compiti e delle responsabilità.

### **Definizione degli obiettivi e dei compiti della cooperazione**

Prima bisogna che sia fatta chiarezza sugli obiettivi e sui compiti di una cooperazione e ogni partner dovrebbe potersi identificare negli stessi. Solo allora è sensato riflettere sulla forma e l'organizzazione giuridica della cooperazione.

### **Clima di fiducia**

I risultati economici positivi dipendono in prevalenza dalle persone e meno dai macchinari dell'impresa. Questo vale per l'impresa individuale e ancor più per la cooperazione. La costituzione di un rapporto di fiducia tra i partner è imprescindibile per il successo della cooperazione stessa. Non si deve però trattare di cieca fiducia bensì di un critico affidamento nelle possibilità di prestazione e nell'affidabilità dei partner. La fiducia deve crescere e si forma per gradi mediante la cura dei contatti personali.

**Equilibrio tra i partner**

Raramente funziona una collaborazione nella quale uno dei partner domina e gli altri eseguono solamente. Di grande importanza è, invece, che tutte le decisioni strategiche per la cooperazione vengano prese congiuntamente e che l'impiego di risorse dei partner (tempo, denaro, know-how, ecc.) sia il più possibile equilibrato. Ciò però non esclude che possano collaborare imprese di diversa dimensione.

**Delimitazione chiara delle responsabilità e delle competenze**

Fin dal principio è importante stabilire "regole di gioco" vincolanti per la cooperazione. È pertanto necessaria, una suddivisione chiara e regolata contrattualmente dei compiti e delle facoltà decisionali.

Deve essere stabilito quali decisioni sono da prendere congiuntamente. Ciò non esclude che si possano verificare occasionalmente delle divergenze di opinioni. A tal proposito, poi, si avrà bisogno di regole decisionali trasparenti e meccanismi atti alla soluzione dei conflitti.

**La cooperazione è sostanzialmente cosa per imprese sane**

La cooperazione non è la via per sanare un'impresa in difficoltà. È un'opportunità per imprese sane, ma non una soluzione ai problemi di quelle malate. Di tale aspetto si deve particolarmente tenere conto nella scelta dei partner. Al posto di un partner forte e complementare, vi è il rischio di imbattersi in un'impresa che si aspetta dalla collaborazione la soluzione dei propri problemi aziendali.

**Struttura centralizzata – chi si occupa della cooperazione**

Dall'esperienza è emerso che le forme di cooperazione di successo hanno per lo più una struttura di tipo centralizzato. Un responsabile o un coordinatore della collaborazione gestisce i processi interni e gli aspetti organizzativi, si occupa della vendita e funge da perno centrale della cooperazione.

### **Disponibilità a investire tempo e denaro nella cooperazione**

È importante liberarsi della convinzione che insieme le cose saranno più facili. Di fatto, è proprio questo "insieme" a costituire la parte più difficile del lavoro. I partner di una cooperazione devono essere consapevoli che è necessario investire tempo e denaro nella collaborazione.

### **L'utilità di una cooperazione deve essere chiara**

Affinché una cooperazione possa durare nel tempo, i partner dovranno avvertire i vantaggi e il valore aggiunto della stessa. I partecipanti ad una cooperazione saranno disponibili a effettuare ulteriori investimenti solo nel caso in cui essi ne conseguano un effetto positivo.

Anche qualora siano soddisfatti tutti questi presupposti per il successo, non vi è tuttavia alcuna garanzia che la collaborazione sia effettivamente in grado di raggiungere i propri obiettivi. Ad ogni modo i partner sin dall'inizio devono esaminare e discutere la presenza di tali fattori nella fase di costituzione di una cooperazione.

## **1.5 Forme e strutture di collaborazione**

Le cooperazioni sono unioni intensive, di norma a lunga durata, tra imprese autonome. Le cooperazioni pertanto possono avere obiettivi, contenuti, forme e strutture diversificate. È comune a tutte, però, il fatto di presupporre un godimento comune delle risorse, di limitare la libertà decisionale del singolo e di richiedere vaste, e in parte complicate, regolamentazioni contrattuali.

Ad esempio, nel settore edile le associazioni di impresa a tempo determinato sono consuete (comunità di lavoro e di offerenti) per poter appunto affrontare grandi progetti, dato che una sola impresa non sarebbe in grado di mettere a disposizione le capacità e il know-how necessari per tutte le fasi del progetto.

La forma e l'intensità della collaborazione tra imprese può spaziare dal semplice accordo infraaziendale, senza alcun legame contrattuale, a forme di collaborazioni definite contrattualmente in maniera precisa, fino alla costituzione di una nuova impresa. Rispetto al diritto societario vigente per la cooperazione non esiste

alcuna norma giuridica vincolante. La collaborazione deve essere plasmata di caso in caso e, quindi, bisogna trovare una forma contrattuale che soddisfi queste due esigenze:

> **Sicurezza giuridica nel rapporto:**

chiarezza sugli organi di pianificazione, gestione e controllo e sui rispettivi processi, sicurezza nei diritti di proprietà sulle risorse apportate, regole chiare per la risoluzione del rapporto tra partner, regole decisionali trasparenti, meccanismi efficienti per la soluzione dei conflitti, chiare formule di scioglimento.

> **Adattamento alle vigenti norme giuridiche a livello nazionale:**

tutte le regolamentazioni contrattuali per le cooperazioni devono adeguarsi alle norme giuridiche vigenti (diritto societario, della concorrenza, dei brevetti, tributario, ecc.).

In tal senso non vi sono **a priori forme di cooperazioni ottimali**, dato che la migliore forma viene sostanzialmente individuata dagli obiettivi della cooperazione. Si dovrebbe quindi decidere quale regolamentazione formale conferire alla cooperazione solamente nel momento in cui siano chiariti obiettivi e compiti della stessa. Se poi la forma di cooperazione ottimale prescelta in base agli obiettivi posti sia effettivamente realizzabile, dipende ulteriormente dalle circostanze: necessità di risorse, imposizione fiscale, accesso al finanziamento e alle incentivazioni, ecc.

A tal proposito vale per tutti solo un **principio**: è sensato intraprendere all'inizio una forma di collaborazione abbastanza snella e flessibile, che richieda solamente una limitata disponibilità di risorse ed obblighi (di natura finanziaria e materiale) e che, se necessario, possa essere sciolta senza grandi difficoltà e perdite. In ciò si deve sempre tenere conto della questione della responsabilità, dato che anche alle forme di cooperazione meno complicate, sono connessi svariati problemi di responsabilità.

## 1.6 Il piano di cooperazione quale strada verso la cooperazione

La costituzione di una cooperazione dovrebbe avvenire per gradi e in modo pianificato. Un piano di cooperazione assicura che, al momento opportuno, vengano poste le domande esatte riguardo alla comune iniziativa e sia data ad esse risposta. Con un piano si potrebbe evitare che emergano aspettative troppo alte o non realistiche nei confronti dell'esito della cooperazione. Ad ogni modo in una cooperazione pianificata le possibilità di successo sono sostanzialmente migliori rispetto ad una cooperazione creata in base a decisioni spontanee, a reazioni non ponderate in risposta a proposte esterne o a conoscenze occasionali. Il piano di cooperazione deve descrivere un possibile percorso verso la formazione della collaborazione, indicando i passi più importanti nonché una ragionevole sequenza di implementazione dei medesimi. Tuttavia il piano ha solo la funzione di guida e di orientamento. I dettagli dovranno essere elaborati, decisi e quindi implementati singolarmente, in funzione del concreto progetto di cooperazione.

Il piano di cooperazione prevede le seguenti fasi per la costituzione e la conseguente realizzazione della cooperazione:

### Fase 1: Preparazione della cooperazione

Il primo passo verso una cooperazione non riguarda la ricerca di partner adatti con i quali valutare la possibilità di intraprendere una collaborazione, ma consiste nel cercare risposta ad una domanda di partenza, ovvero:

**In quali ambiti, per quali attività, con quale funzione e in quali mercati si possono ottenere, attraverso una cooperazione, vantaggi per la mia impresa, senza che ci si debba accollare ulteriori rischi insostenibili?**

Per trovare risposta a tale domanda è bene svolgere, passo dopo passo, le seguenti attività:

- > analisi della situazione di partenza: come definisco la mia posizione e forza sul mercato, il mio livello tecnologico, le mie prestazioni d'innovazione, la mia collocazione ed i mercati target?
- > identificazione di interessanti ambiti di cooperazione
- > formulazione e quantificazione delle mie aspettative rivolte alla cooperazione (riduzione dei costi, penetrazione in nuovi mercati, aumento dell'efficienza, ecc.)
- > valutazione dei vantaggi e degli svantaggi: guadagno di tempo? Maggiore forza d'innovazione? Limitazione della libertà decisionale? Perdita di risorse?

Tali considerazioni servono sostanzialmente al fine di decidersi a favore o contro la costituzione di una cooperazione. Una collaborazione con altre imprese è sensata e l'impegno è giustificato, solo nel caso in cui possano essere conseguiti risultati che al contrario, da soli sarebbero raggiunti solo in maggior tempo, con maggiori costi e con un rischio più elevato, o addirittura sarebbero irraggiungibili.

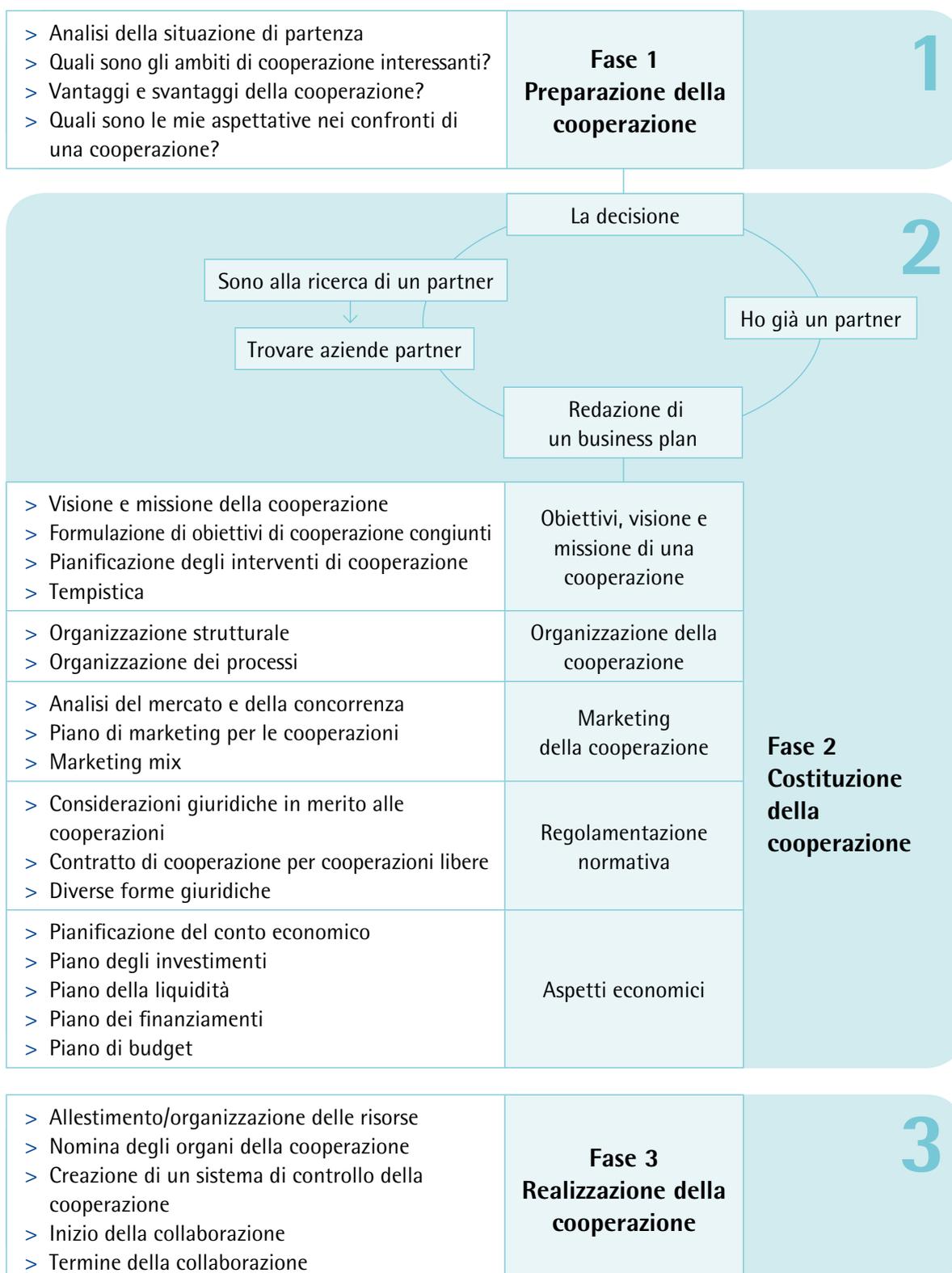
## **Fase 2: Costituzione di una cooperazione**

- > **Ricerca e selezione di un partner**
  - creazione di un profilo di requisiti per il partner
  - definizione dei criteri di valutazione
  - acquisizione di informazioni sul partner
  - selezione del partner.
  
- > **Creazione di un business plan per il progetto di cooperazione**
  
- > **Formulazione dell'idea e degli obiettivi di cooperazione**
  - visione
  - missione
  - formulazione degli obiettivi comuni di cooperazione.
  
- > **Organizzazione di una cooperazione**
  
- > **Organizzazione strutturale**
  - ruoli, compiti e responsabilità dei partner
  - infrastruttura tecnica
  - diritti e doveri dei partner.
  
- > **Organizzazione dei processi**
  - interfacce della collaborazione
  - regole generali della collaborazione
  - comunicazione tra partner.

- > **Analisi della concorrenza e del mercato, creazione di un piano di marketing per la cooperazione**
  
- > **Forma giuridica per la cooperazione**
  - considerazioni giuridiche
  - possibili forme giuridiche della cooperazione.
  
- > **Pianificazione di investimenti, liquidità, finanziamento e budget**
  
- > **Costituzione formale**
  - stipula del contratto di cooperazione
  - costituzione di un'azienda comune.

### **Fase 3: Realizzazione della cooperazione**

- > predisposizione delle risorse finanziarie, personali e materiali
- > nomina degli organi della cooperazione
- > costituzione del controlling della cooperazione (costante controllo del budget, conseguimento degli obiettivi, accordo tra i partner)
- > effettivo inizio della collaborazione
- > conclusione della cooperazione.



I capitoli a seguire del presente manuale sono disposti in ordine corrispondente alla sequenza temporale delle fasi del piano di cooperazione sopra elencate.





## 2 PARTNER DI COOPERAZIONE

**In questo capitolo apprenderete:**

- > come e dove si trovano i partner adatti,**
- > come si svolge il processo rivolto alla ricerca di partner. In particolare, si evidenzierà chiaramente come impiegare concretamente il profilo dei requisiti richiesti ai partner quale importante strumento nella scelta dei partner stessi,**
- > a quali aspetti occorre prestare attenzione in sede di preparazione del colloquio con i possibili partner,**
- > tutto ciò che è ancora importante per la scelta definitiva del partner.**

## 2.1 Come si trova il partner adatto?

A volte vi è già un partner, per così dire, predestinato alla cooperazione; in tal caso non è propriamente necessaria un'ulteriore ricerca, dato che:

- > sussistono già rapporti di successo che possono essere mantenuti nell'interesse di tutti,
- > per la collaborazione progettata entra in gioco solamente un partner,
- > è presente un'offerta di cooperazione allettante che corrisponde ampiamente alle proprie aspettative, agli obiettivi e agli interessi.

Nei suddetti casi non è necessario ricercare attivamente un partner di cooperazione, ma vale comunque la pena controllare se il partner presumibilmente adatto corrisponde effettivamente alle proprie esigenze. L'esperienza ha dimostrato che le cooperazioni all'inizio apparentemente armoniose, nel corso della loro realizzazione possono fallire in seguito a difetti nella comunicazione, nel comportamento o nelle decisioni di uno o più partner, perché:

- > si scopre che gli obiettivi e gli esiti attesi dai partner non corrispondono o non sono conciliabili,
- > un partner non è in grado di adempiere pienamente agli obblighi assunti in relazione alla disponibilità di risorse e prestazioni,
- > si creano opinioni ossia interpretazioni delle basi contrattuali non conciliabili.

**Conseguenza: per il successo di una collaborazione la scelta accurata dei partner ricopre una particolare importanza.**

Valutate, quindi, in particolar modo:

- > i loro obiettivi perseguiti con la cooperazione
- > le aspettative da loro riposte nel successo della cooperazione
- > la loro organizzazione aziendale
- > la loro sostanziale disponibilità alla cooperazione
- > la loro capacità di cooperare in termini di disponibilità di tempo e risorse da investire nella realizzazione della cooperazione
- > il loro atteggiamento in caso di conflitti.

Le cooperazioni, nella maggior parte dei casi, si sviluppano per gradi da forma occasionale di collaborazione (ad es. una partecipazione comune ad una fiera, la partecipazione collettiva ad un corso di formazione, la comune esecuzione di un incarico) fino ad assumere poi le forme di una cooperazione intensiva. Di norma la ricerca di partner potenziali inizia quindi nell'ambito di imprese già note, dato che in questo caso, riesce più facile rispondere a domande riguardanti la capacità di cooperazione e i punti di forza dei partner. Solo nel caso in cui non si trova un partner nell'ambito delle imprese già note, possono allora tornare utili ricerche sistematiche attraverso:

- > associazioni di categoria o di interessi
- > partecipazione a congressi e fiere
- > borse per la cooperazione
- > banche dati per la cooperazione in internet
- > inserzioni in riviste di categoria.

## 2.2 Il procedimento di ricerca e scelta dei partner

La ricerca e la scelta dei partner di cooperazione deve avvenire sostanzialmente in quattro passaggi.

### 2.2.1 Stesura del profilo dei requisiti del partner

Il profilo dei requisiti del partner è un aiuto per stabilire e valutare le informazioni riguardanti potenziali partner di cooperazione. Il contenuto del profilo dipende molto dallo scopo della cooperazione:

- > in una cooperazione più mirata alla vendita il punto cruciale dei requisiti verterà sulla collocazione del partner sul mercato, sulla sua organizzazione di distribuzione, sulla logistica, la struttura e i contatti con i suoi clienti.
- > in una cooperazione in ambito produttivo verranno primariamente valutati gli stabilimenti per la produzione, il parco macchine, la qualifica dei collaboratori, i costi di produzione, la gamma di prodotti, i rapporti con i fornitori.
- > altri requisiti che i partner debbono avere, si riveleranno nel caso di una collaborazione pianificata in ambito di attività di ricerca e sviluppo.

Il profilo dei requisiti del partner si articola nelle seguenti parti:

**1ª parte: indicazioni generali**

- > fatturato
- > utile
- > struttura finanziaria
- > offerta di prestazioni
- > organizzazione
- > ecc.

**2ª parte: richieste oggettive per la cooperazione**

- > stabilimenti dell'impresa
- > personale
- > fornitori
- > know-how
- > ecc.

**3ª parte: aspetti soggettivi**

Caratteristiche personali quali:

- > predisposizione alla cooperazione
- > aspettative ed obiettivi in relazione alla cooperazione
- > cultura imprenditoriale
- > stile di gestione
- > atteggiamenti in caso di conflitto
- > fiducia
- > ecc.

### 2.2.2. Stabilire i criteri di valutazione

Secondo quali criteri devono essere valutate le informazioni riguardanti i potenziali partner? A tale proposito può risultare che alcuni siano dei criteri cosiddetti "d'obbligo" ossia imprescindibili per intraprendere una cooperazione. Nella valutazione di altri criteri detti "di possibilità" o "facoltativi" è consigliabile concentrarsi solo su tre aspetti:

- > positivo: ossia che vengano soddisfatte le richieste
- > sufficiente: che le richieste non vengano appieno soddisfatte, ma comunque, appaia sensata una collaborazione
- > negativo: che le richieste non vengano sufficientemente o per nulla soddisfatte.

### 2.2.3 Procurarsi informazioni sul partner

Si può accedere a informazioni generiche riguardanti le imprese mediante istituzioni quali Camere di commercio o istituti di credito. Esse possono essere integrate attraverso colloqui con clienti o fornitori. Per affrontare, però, richieste concrete è assolutamente necessario condurre colloqui diretti con i potenziali partner, per chiarire i loro presupposti sostanziali, finanziari e personali all'avviamento di una cooperazione. Tali colloqui dovrebbero essere condotti sempre e solo all'insegna di una comune ed espresa garanzia di affidabilità.

#### 2.2.3.1 Avvertenze per la preparazione dei colloqui con i possibili partner

A prima vista questo aspetto potrebbe sembrare poco importante. È tuttavia consigliabile preoccuparsi, ancora prima di prendere contatto con i possibili partner, di quali informazioni debbano essere maggiormente tenute in considerazione nella gestione della cooperazione e quali no (o non ancora). Quando si parla di un progetto di cooperazione, si ha a che fare con idee, piani e decisioni che riguardano la competizione comune e quindi il futuro stesso dei partner. Prima di entrare "nel vivo", occorre però verificare con una certa prudenza l'affidabilità dei potenziali partner.

Per questa ragione si consiglia vivamente di sottoscrivere, durante i negoziati di cooperazione con terzi che riguardano la conoscenza tecnica, il know-how o idee commerciali, un contratto di riservatezza prima di fornire qualsiasi informazione. L'accordo di riservatezza vieta al potenziale partner di utilizzare e di divulgare le informazioni.

Occorre sempre muoversi in base al principio che privilegia la tutela e subordina la proposta a tale criterio.

### **Opportunità e rischi di una comunicazione aperta**

#### **Opportunità**

- > motivazione del potenziale partner per la cooperazione
- > creazione di una base di fiducia tra i partner
- > ulteriori informazioni sul partner
- > osservazioni sul contenuto della cooperazione.

#### **Rischi**

- > perdita dell'idea di collaborazione da controparte
- > rivelazione della propria strategia commerciale.

Nella fase di preparazione di un colloquio con i potenziali partner, occorre prendere in considerazione i seguenti punti, che dovranno essere esaminati da parte dell'imprenditore:

- > L'idea è descritta in maniera chiara e pregnante?
- > Qual è la particolarità di questa idea?
- > Perché l'idea dovrebbe entusiasmare il partner?
- > Cosa ottiene il partner da questa collaborazione? (valore aggiunto)

In primo luogo è consigliabile redigere una breve presentazione oppure documentare un'idea per iscritto. La presentazione scritta dell'idea commerciale sarà utilizzata successivamente anche per la redazione di un business plan.

Prima di un colloquio per fini commerciali sarà necessario definire cosa si desidera sapere dal potenziale partner e quali sono le aspettative poste al colloquio.

In sede di colloquio non bisogna mai dimenticare di chiedere al partner qual è la sua opinione sulla cooperazione, quali sono le debolezze che egli ravvisa o quali necessità di miglioramento si delineano dal suo punto di vista.

**IMPORTANTE: Ogni colloquio dovrebbe concludersi in un protocollo scritto, nel quale venga definito chi fa cosa ed entro quali tempi.**

### 2.2.3.2. Compatibilità "umana" dei partner

Un ruolo chiave ai fini del successo della collaborazione è tuttavia svolto anche dalla compatibilità "umana" dei partner, cioè la capacità di lavorare insieme. La "chimica" tra i partner è spesso determinante per il successo di una cooperazione. Difficilmente queste premesse di natura soggettiva possono essere comprese ponendo delle domande, dal momento che si acquisiscono piuttosto tramite un'osservazione attenta del comportamento o dello stile comunicativo dell'altro. Per questa ragione è importantissimo, nella fase in cui si avviano le trattative, creare un numero sufficiente di opportunità per conoscere personalmente i potenziali partner. Ciò può verificarsi, ad esempio, nell'ambito di un workshop sulla cooperazione, da organizzare con i partner interessanti. Il workshop deve quindi preliminarmente verificare se:

- > esistono incompatibilità personali tra i partecipanti, che successivamente potrebbero avere un impatto negativo (!);
- > gli interessi particolari dei partner convergono verso l'obiettivo comune della cooperazione: tali aziende spesso sono poco interessate a collaborare in maniera intensa alla necessaria creazione della cooperazione;
- > vi sono particolari problemi di interfacce tecniche od organizzative tra i partner: se tali problemi vengono individuati tempestivamente, non rappresentano un ostacolo ma un'opportunità di riorganizzazione.



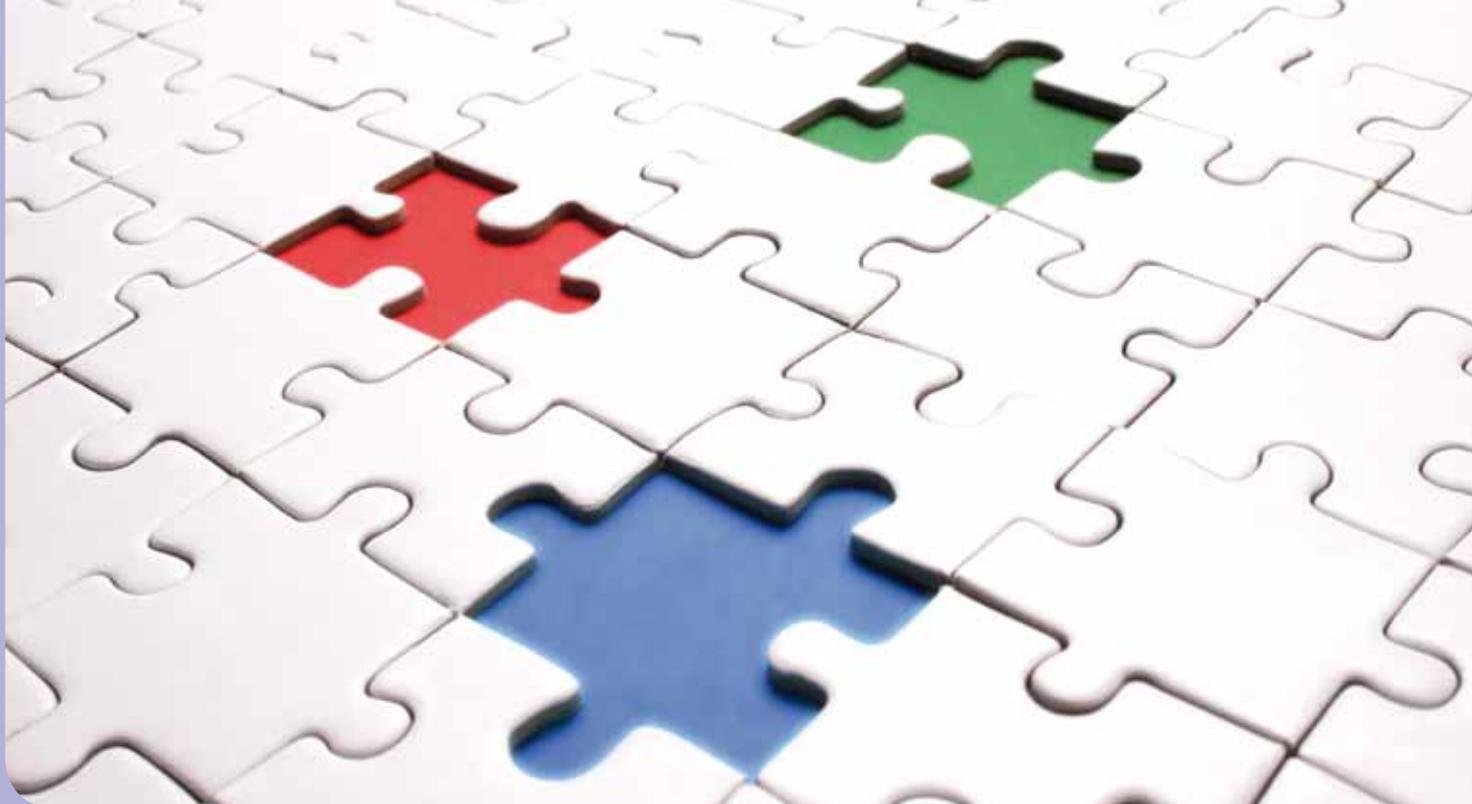
#### 2.2.4 Scelta dei partner

La scelta di un partner può avvenire nel momento in cui sono presenti sufficienti informazioni su di esso e quando queste siano state verificate riguardo alla loro attualità ed affidabilità. La decisione non dovrebbe essere presa solo dalla direzione aziendale, bensì anche dai collaboratori coinvolti in prima persona nello svolgimento della collaborazione.

A tale proposito bisogna tener presente che una cooperazione deve portare una chiara utilità a tutti coloro che vi partecipano. Quindi è bene trovare partner "attraenti" che nel contempo Vi considerino "attraenti" nella stessa misura.

**È essenziale che sin dall'inizio ogni partner disponga di forte motivazione ed entusiasmo per la cooperazione!**

Inoltre le cooperazioni richiedono un equilibrato rapporto di dipendenza. Se sono presenti subordinazioni non equilibrate, allora il partner più dipendente dalla cooperazione si sentirà minacciato; cercherà di ridurre la sua dipendenza e diminuirà conseguentemente il suo impegno e i suoi investimenti nella cooperazione. Ciò comporterà inevitabili tensioni.



## 3 IL BUSINESS PLAN

**In questo capitolo spiegheremo:**

- > **perché una cooperazione ha bisogno di un business plan,**
- > **quali sono i vantaggi di un business plan,**
- > **come deve essere strutturato un business plan.**

### 3.1 Perché una cooperazione ha bisogno di un business plan?

Nessuno si metterebbe a costruire una casa o un ponte senza avere dapprima un piano accuratamente dettagliato. Lo stesso avviene per i progetti di cooperazione. Soprattutto laddove siano chiamate in causa più imprese, esistono numerose incertezze e aspetti sui quali è necessario riflettere anticipatamente, per ridurre il rischio di un'interruzione anticipata della cooperazione. Al fine di evitare sgradevoli sorprese, occorre realizzare un business plan dettagliato per il progetto di cooperazione.

Con la presentazione di un business plan, gli imprenditori verificano di essere a conoscenza dei numerosi aspetti che la costruzione della cooperazione impone e di essere in grado di illustrarli.

Quindi il business plan diventa un progetto imprenditoriale scritto, nel quale le aziende, che intendono collaborare tra loro, definiscono tutti i fattori determinanti per il successo della loro impresa. Un'accurata pianificazione consente di verificare la fattibilità e l'economicità dell'idea commerciale.

Il business plan funge da

- > **strumento di pianificazione**  
per lo sviluppo strategico dell'idea commerciale
- > **ausilio decisionale**  
per avere chiarezza sui passi da intraprendere in futuro
- > **biglietto da visita**  
che oltre alla capacità di convincimento personale, rappresenta lo strumento più efficace per convincere terzi della validità della propria idea
- > **strumento di controllo**  
per verificare costantemente gli obiettivi e i risultati.

### 3.2 Vantaggi di un business plan

Si consiglia di prendersi del tempo per redigere un piano scritto del progetto di collaborazione. In tal modo si ottengono vari vantaggi.

- > È più facile convincere terzi sulla fattibilità di un progetto. Un business plan dimostra che l'impresa è in grado di affrontare la complessità insita nella realizzazione di una cooperazione. La forma scritta impegna le aziende a considerazioni chiare e ponderate.
- > Un progetto di cooperazione chiaro rafforza la posizione con i partner coinvolti nei negoziati (ad es. banche, investitori, fornitori, ecc).
- > Il piano di cooperazione scritto rappresenta una linea guida che si ispira agli obiettivi e in base al quale gli stessi potranno essere verificati. Il business plan è il punto di partenza di ogni attività di controlling, dal momento che senza piano non è possibile alcun controllo!!!
- > Un business plan impegna a procedere in maniera sistematica nell'implementazione del progetto di cooperazione. Un pensiero di tipo logico e metodico in fase di stesura del piano permette di fare emergere eventuali lacune in termini di conoscenze ed eventuali problemi.
- > Il business plan fornisce un quadro d'insieme sul progetto e riunisce i diversi elementi in un sistema unitario.
- > Un piano di business realizzato accuratamente aumenta le possibilità di successo di un progetto di cooperazione. L'attuazione del progetto diventa decisamente più semplice con l'ausilio di un business plan.
- > Esso consente, infatti, di identificare meglio rischi e debolezze.
- > Un piano di business evidenzia i rapporti di interdipendenza. Anche quando i singoli componenti del piano di business sono tra loro separati, è importante che tutti i capitoli siano messi in correlazione tra loro dal punto di vista dei contenuti.



### 3.3 Struttura ed elementi principali di un business plan

I business plan sono applicabili ai più diversi ambiti. Grazie a questo ampio spettro di possibilità è subito chiaro che non tutti i business plan palesano i medesimi punti di forza. Ad esempio, il business plan di una cooperazione avrà contenuti diversi rispetto al business plan di un progetto di innovazione.

Fatte salve le diverse possibilità di applicazione, i business plan presentano alcuni elementi comuni. Un business plan deve consentire una valutazione complessiva dei rischi e delle opportunità di un progetto ed essere trasparente. Nella fase della sua stesura è importante mantenere l'attenzione sul progetto globale, senza perdersi nei dettagli.

Per un business plan di successo possono essere utili le seguenti regole:

- > Dalla lettura del business plan si devono desumere risposte chiare e il testo deve essere scritto in enunciati comprensibili e trasparenti.
- > Il business plan deve concentrarsi sugli aspetti essenziali. Tutti i temi interessanti devono essere trattati in maniera sintetica ma completa.
- > Malgrado l'entusiasmo che la presentazione della propria idea commerciale porta con sé, il business plan deve sempre essere redatto in linguaggio formale.
- > Non devono essere celate le presunte debolezze. È più importante invece mettere in luce queste ultime, sviluppare spunti per eliminarle e presentarli chiaramente.
- > Il business plan deve essere chiaro anche ai non addetti. Per questa ragione è importante evitare di inserire una quantità eccessiva di dettagli tecnici, privilegiando invece le esposizioni chiare, avvalendosi eventualmente di grafici o di immagini.
- > Il business plan deve essere strutturato in maniera chiara e consentire una lettura coerente, cioè non deve dare l'impressione di essere un documento costruito da più tasselli.
- > Oltre all'aspetto dei contenuti, il business plan deve essere accattivante anche sul piano grafico. Esso deve presentarsi in maniera omogenea ed essere ben rilegato.

Un business plan è sostanzialmente costituito da tre elementi.

- > La **prima parte** contiene una breve descrizione dell'idea commerciale. Questa parte è molto importante, in quanto consente di mettere in luce i punti di forza. La sola presentazione del progetto non è tuttavia sufficiente. Occorre fornire un riepilogo degli interventi necessari ai fini del raggiungimento degli obiettivi.
- > La **seconda parte** del business plan riguarda i fattori di influenza di natura oggettiva, quali i clienti, i concorrenti e l'ubicazione; si tratta di fattori che non dipendono direttamente da chi redige il piano di business.
- > Nella **terza parte** viene riepilogato, in cifre, il progetto di cooperazione. Si indica quali sono i mezzi finanziari necessari, quali saranno gli eventuali investimenti richiesti e l'utile che si prevede di ottenere dal progetto di cooperazione.

Inoltre, il piano di business deve sempre essere adeguato alle caratteristiche individuali dell'azienda. Nei capitoli di seguito riprenderemo brevemente alcuni punti chiave dei progetti di cooperazione. I contenuti qui proposti hanno il solo scopo di fungere da suggerimenti per la stesura di un business plan personale. Saranno trattati i seguenti punti di forza.

#### > **Obiettivi, visione e missione di una cooperazione**

Questo punto comprende la formulazione di una visione e di una missione per un progetto di cooperazione, nonché la definizione degli obiettivi congiunti della cooperazione. Inoltre, viene affrontata la pianificazione degli interventi di cooperazione.

#### > **Organizzazione della cooperazione**

Viene fornita una risposta alle seguenti domande: Come possono essere strutturate le cooperazioni? Come deve essere realizzata la ripartizione di ruoli, compiti e responsabilità? Come possono essere regolati i diritti e i doveri dei partner della cooperazione?

Oltre all'organizzazione strutturale viene affrontata anche l'organizzazione dei processi di una cooperazione. Ciò significa che vengono prese in esame le interfacce e le regole del gioco della collaborazione e della comunicazione tra i partner.

> **Marketing della cooperazione**

Per la realizzazione di un adeguato piano di marketing di una cooperazione è importante analizzare in primo luogo il mercato e la concorrenza, individuando i punti di forza e le debolezze della cooperazione. Al termine di questa analisi contestuale è possibile mettere a punto strategie e interventi che consentano di realizzare un progetto di successo per la cooperazione.

> **Forme giuridiche per le cooperazioni**

Se più imprese intendono collaborare tra loro, è molto importante chiarire le condizioni quadro di natura giuridica. Esistono diverse forme giuridiche particolarmente idonee per i progetti di cooperazione. Si spazia da una cooperazione a tempo determinato, regolamentata semplicemente da un contratto di cooperazione scritto, fino alla costituzione di una nuova impresa.

> **Pianificazione finanziaria e finanziamento**

Oltre alle condizioni quadro di natura giuridica, ai fini di una cooperazione è altresì importante eseguire un'analisi economica del piano di business, al fine di verificarne la redditività. In aggiunta al conto economico, sarà necessario redigere un piano degli investimenti, della liquidità e dei finanziamenti, nonché un budget.

> **Controllo della cooperazione**

Accanto ad un'attenta pianificazione, particolarmente importante è il controllo del raggiungimento degli obiettivi. Infatti, senza piano non è possibile alcun controllo né correzione della direzione e una pianificazione senza controllo non ha alcun senso.



## 4 CONCETTO, MODELLO E OBIETTIVI DELLA COOPERAZIONE

**In questo capitolo apprenderete:**

- > quali principi base bisogna seguire per passare da un'idea di cooperazione a obiettivi realistici
- > come sviluppare da ciò strategie e dedurne iniziative concrete, al fine di realizzare le strategie stesse.

## 4.1 Principio base

Il punto di partenza e il principio per ogni cooperazione devono essere costituiti da obiettivi e interessi comuni. Ogni cooperazione necessita di un orientamento agli obiettivi a lungo termine e di un indirizzo strategico della cooperazione stessa, stabilito congiuntamente da tutti i membri.

Dopo che ogni partner ha deciso per la propria impresa, se e come può trarre vantaggio da una collaborazione, all'interno del gruppo deve essere trovato un consenso riguardo al comune obiettivo della cooperazione. Perciò, ogni membro deve individuare chiaramente l'utilità della collaborazione e tenere in debito conto i propri interessi all'interno della cooperazione. Solo in tal caso ne consegue un'accurata identificazione degli obiettivi presso ogni partner ed una forte motivazione per la formazione e la realizzazione positiva della comune impresa.

## 4.2 Concetto (visione)

Per creare una consistente consapevolezza nella cooperazione, ossia un'elevata identificazione dei singoli partner con la cooperazione, è utile formare un concetto comprensibile e quindi una visione della cooperazione. Una chiara e sensata visione assicura energia e motivazione alla cooperazione stessa. Essa traccia la direzione a lungo termine della cooperazione e funge, al contempo, da punto di riferimento nella formulazione degli obiettivi della cooperazione. Una visione esprime la ragion d'essere, ovvero lo scopo, della cooperazione e dovrebbe in ogni caso:

- > essere chiara ed evidente
- > essere suscettibile di comunicazione e rappresentazione
- > costituire un forte punto di riferimento
- > suscitare comune entusiasmo.

### 4.3 Modello (missione)

Nel modello formulato per iscritto viene concretizzato il concetto, ossia la visione della cooperazione. Il modello (missione) deve orientare i singoli partner di cooperazione secondo una linea univoca. Esprime l'obiettivo principale della cooperazione e contiene i principi di massima e le regole d'azione della cooperazione. Ma soprattutto il modello comunica brevemente "verso l'esterno" in cosa consiste la cooperazione e quale immagine dovrebbero farsi di essa, in particolar modo i clienti.

#### **Il modello comprende:**

- > la filosofia della cooperazione
- > l'ambito di attività
- > il posizionamento della cooperazione sul mercato
- > le norme comportamentali interne ed esterne

#### **Esso dovrebbe rispondere alle seguenti domande:**

- > Cosa potrebbe spingere, anche fra cinque anni, i nostri potenziali clienti a spendere i propri soldi per le nostre prestazioni?
- > Chi dovrebbero essere i nostri clienti (il nostro target) in futuro?
- > In base a che cosa i nostri clienti valutano positivamente i loro risultati in rapporto alle prestazioni da noi fornite?

Attraverso questo modello si deve essere in grado di comunicare in modo attendibile che aiutiamo i nostri clienti ad avere successo e che riusciamo a farlo meglio dei nostri concorrenti.



#### 4.4 Formulare i comuni obiettivi della cooperazione

Un presupposto fondamentale e determinante per il successo, è quello di avere obiettivi chiari. Ciò vale nella vita imprenditoriale come in ambito privato. Chi non sa dove vuole arrivare, non raggiungerà il suo scopo. Nella migliore delle ipotesi per ogni attività imprenditoriale dovrebbero essere formulati gli obiettivi strategici, ossia quelli a lungo termine, assieme alle corrispondenti dimensioni e così pure quelli operativi, ossia quelli a breve termine, e le rispettive misure.

Qual è l'obiettivo strategico di una cooperazione o, meglio, quale è il compito principale di una cooperazione? L'obiettivo principale di ogni cooperazione sta nel fatto di voler raggiungere, congiuntamente, risultati migliori rispetto all'iniziativa solitaria dei singoli partner. In una cooperazione le forze dei partner dovrebbero completarsi in maniera complementare in modo che ogni partecipante ottenga una posizione migliore rispetto alla concorrenza. Nell'ipotesi ideale "ciascuno fa ciò che gli riesce meglio".

A seconda di quali siano i motivi che abbiano spinto ad una collaborazione, vanno messi per iscritto quegli obiettivi che devono essere raggiunti mediante la cooperazione. Al momento della definizione degli obiettivi è però importante che questi vengano stabiliti in modo quantificabile, ossia un obiettivo deve contenere per forza indicazioni sul tempo e sulla quantità.

#### **COSA intende raggiungere la cooperazione, con QUALE TEMPSTICA e in QUALI TERMINI?**

In sostanza, aspirare, mediante la cooperazione, solo a un migliore sfruttamento delle singole capacità oppure a un maggiore fatturato, è una mera dichiarazione d'intenti, ma non ancora una formulazione di obiettivi. Essa infatti non risulta quantificabile, e quindi in alcun modo verificabile rispetto al raggiungimento dell'obiettivo.

I comuni obiettivi della cooperazione devono essere formulati necessariamente per iscritto, dato che rivelano l'indirizzo della collaborazione. Essi rappresentano parte integrante di ogni accordo di cooperazione, a cui non vi si può rinunciare.

**Le seguenti domande aiutano nella formulazione dei comuni obiettivi:**

Quali sono in vantaggi che la mia azienda potrà ricavare dalla cooperazione?

-----  
-----

In termini quantitativi, quali sono le mie attese riguardo al successo della cooperazione?

-----  
-----

Dal punto di vista temporale, quando dovrebbero giungere i primi successi della cooperazione?

-----  
-----

Dal mio punto di vista, come formulo il nostro obiettivo congiunto di cooperazione?

-----  
-----

Come formulano i miei partner il nostro obiettivo congiunto di cooperazione?

-----  
-----

Qual'è l'aspetto particolare della nostra idea di cooperazione?

-----  
-----

Dove sono le opportunità di questa idea di cooperazione?

---

---

In che cosa risiedono i rischi di questa idea di cooperazione?

---

---

Quali sono gli obiettivi di cooperazione formulati congiuntamente?

---

---

#### 4.5 Pianificare misure di cooperazione

Dopo che i partner di cooperazione hanno concordato a quali obiettivi aspirare, devono definire a grandi linee con quali misure (attività) e con l'impiego di quali risorse intendono raggiungere tali obiettivi.

Per ciò è necessario conoscere e definire il "potenziale" dei singoli partner di cooperazione. Le relative potenzialità, consone alla cooperazione, diventano "potenzialità centrali" di questa.

**Tali potenzialità possono essere:**

##### **Collaboratori**

Senza collaboratori capaci non si hanno possibilità di affermarsi in futuro. Per ciò ci vuole anche "impegno" – il nostro potenziale essenziale nel campo dei collaboratori.

##### **Clienti**

La nostra posizione strategica viene influenzata fortemente dall'immagine che i clienti target hanno di noi. Una buona immagine porta ad esiti migliori nell'ampiezza dell'offerta e (in parte) anche nel livello dei prezzi raggiungibile.

### **Tecnologie**

Il rapporto qualità – prezzo e la qualità dei prodotti vengono determinati in modo significativo anche dalla peculiarità dei macchinari impiegati. Una leadership tecnologica può tradursi in vantaggi sul piano della concorrenzialità.

### **Innovazione**

Flessibilità e velocità nell'elaborazione di "nuove" offerte per i nostri clienti possono diventare un vantaggio decisivo soprattutto nelle cooperazioni. Il trasferimento di know-how dall'esterno, il rafforzamento dei rapporti interni e lo sviluppo di prodotti o servizi specificamente diretti alla clientela rappresentano delle priorità.

### **Internazionalizzazione**

Focalizzare l'attenzione su rapporti con clienti e fornitori regionali, interregionali o internazionali e sfruttare gli stessi in modo razionale, nell'attuale mondo lavorativo fortemente globalizzato, diventa sempre più importante.

Per raggiungere gli obiettivi è anche possibile (e sensato) combinare più potenzialità.

### **A tal fine vanno chiariti i seguenti compiti:**

- > **Strutturazione e suddivisione dei pacchetti di lavoro**  
Quale impresa partner si assume un certo ruolo e determinati compiti?
- > **Elaborare piani di tempo e di budget**  
Cosa bisogna fare, con quale tempistica?  
Quali compiti devono essere eseguiti, quando e come vengono finanziati?
- > **Descrizione dei compiti per tutti i partecipanti**  
Cosa deve fare ogni partecipante all'interno della cooperazione?
- > **Regolare il personale e le competenze**  
A chi compete un certo lavoro?
- > **Coordinatore della cooperazione / team di guida**  
Chi coordina, dirige e controlla il processo di cooperazione?

Tali accordi dovrebbero essere messi assolutamente per iscritto e fanno parte integrante di un accordo contrattuale di cooperazione, ovvero sostituiscono tale contratto, qualora i partner rinuncino ad ulteriori formalità.

## 4.6 Tempistica

Non è semplice fornire una tempistica realistica per un progetto di cooperazione. Sarebbe tuttavia deleterio rinunciare ad una pianificazione temporale, dal momento che sussistono troppe incertezze, dipendenze e punti d'incontro all'interno delle cooperazioni. In fase di pianificazione della realizzazione del progetto gli obiettivi devono essere resi operativi, cioè occorre regolamentare i seguenti aspetti:

**“CHI fa COSA, con QUALI mezzi ed entro QUANDO?” COME sarà controllato il risultato?”**

È importante che le aziende che cooperano, ma anche terzi, sappiano come funzionerà la cooperazione. La pianificazione non deve essere eccessivamente orientata sul lungo termine (massimo 3 anni) ed al contempo deve essere strutturata in maniera quanto più possibile vicina alla pratica. Una pianificazione temporale aiuta le aziende a ripensare le diverse attività, le dipendenze e i punti d'incontro.

Un piano temporale costituisce la base di qualsiasi strumento di pianificazione. Oltre alla definizione degli obiettivi, dei responsabili e delle risorse, la pianificazione senza una tempistica sarebbe incompleta.

Nella realizzazione di una tempistica occorre prendere in considerazione gli elementi cardine fondamentali, concentrarsi sui contesti più importanti ed esaminare i seguenti elementi:

- > riepilogo della tempistica della cooperazione
- > elementi cardine e riferimenti temporali entro i quali la cooperazione intende perseguire il proprio obiettivo
- > contesti e dipendenze tra le diverse fasi.



## 5 ORGANIZZAZIONE DELLE COOPERAZIONI

**Il presente capitolo fornisce risposte su:**

- > **le forme ottimali per la realizzazione di cooperazioni**
- > **le forme organizzative sensate e loro influsso in fase di costituzione ed esecuzione della cooperazione.**

**Nell'ambito della costituzione della cooperazione verranno presentati in maniera dettagliata i ruoli, nonché i diritti e i doveri, dei partecipanti. In fase di svolgimento organizzativo della cooperazione, dovranno essere definiti i punti d'incontro, interpretate le regole di gioco e regolamentata la comunicazione tra i partner.**

## 5.1 Come possono essere organizzate le cooperazioni?

La ricerca della forma ottimale per la collaborazione deve essere affrontata solo nel momento in cui si sappia quali obiettivi e quali corrispondenti contenuti e funzioni debba avere la cooperazione.

Nello stabilire la forma organizzativa è di grande rilievo l'accordo tra i partner riguardo all'intensità del loro legame, vale a dire al raggio d'azione della loro collaborazione. Sotto questo profilo una cooperazione può essere organizzata da semplice gruppo, rivolto allo scambio di esperienze, fino alla formazione di una comune impresa.

**A tal fine vale il seguente principio: quanto più intensa è una collaborazione tanto più si rende necessaria la sua regolamentazione.**

All'inizio di una cooperazione è consigliabile avviare una sorta di "fase di prova", cioè eseguire insieme piccoli lavori e progetti, per scoprire ad esempio se:

- > i partner possono andare d'accordo
- > le filosofie dei partner sono in linea tra loro
- > la comunicazione funziona
- > i dipendenti delle aziende partner si capiscono
- > il progetto è sostenibile dal punto di vista finanziario
- > esiste il desiderio di una stretta collaborazione nel lungo termine.

Intensità della cooperazione:	Attività di cooperazione (esempio)
Scambio di opinioni	Informazioni congiunte su mercato e clienti
Acquisizione di informazioni - valutazione e utilizzo di tali dati	Ricerche di mercato e ricerche sulla concorrenza
Coordinamento delle funzioni	Acquisti, approvvigionamento Costruzione e progettazione R&S Logistica Servizi centralizzati (es. CED)
Costruzione di unità funzionali sotto una direzione comune	Servizio clienti Sviluppo prodotti
Suddivisione delle funzioni	Società di distribuzione e vendita Società di servizi
Aziende comunitarie	Combinazione di ambiti aziendali in un'azienda giuridicamente indipendente sotto direzione e controllo congiunti

## 5.2 Organizzazione della costituzione di una cooperazione

Per mezzo di un'organizzazione della costituzione, determinata anche sul piano formale, viene descritta la struttura di una cooperazione quale definizione dei ruoli, dei compiti e delle competenze dei singoli partner, delle infrastrutture tecniche oltre che dei diritti e degli obblighi dei membri.

### 5.2.1 Definizione di ruoli, compiti e responsabilità all'interno della cooperazione

In ogni cooperazione operano insieme determinati attori di diverse imprese partner per raggiungere i comuni obiettivi della cooperazione. Una chiara definizione e divisione dei ruoli, una descrizione delle rispettive competenze e degli ambiti di responsabilità non deve essere trascurata in una collaborazione.

In seguito vengono descritti, in maniera esemplificativa, i ruoli e i compiti di un gruppo di lavoro per l'esecuzione di grandi incarichi:



**"Coordinatore della cooperazione":** è colui che dirige la cooperazione nei rapporti interni ed è il referente ufficiale della cooperazione verso l'esterno. I suoi compiti sono:

- > referente in ogni rapporto con politica, amministrazione e pubblico
- > cura dei buoni rapporti all'interno del gruppo
- > preparazione e convocazione delle regolari riunioni di cooperazione
- > osservazione e ricerca di mercato: acquisizione di incarichi interessanti
- > contatti con potenziali clienti
- > rilevazione delle esigenze dei clienti
- > conclusione di contratti
- > controllo della cooperazione.

**"Segretario della cooperazione":** coadiuva il coordinatore della cooperazione in tutti i procedimenti amministrativi. I suoi compiti sono:

- > verbalizzazione delle riunioni della cooperazione
- > assistenza nelle attività di stampa e pubbliche relazioni
- > elaborazione della documentazione di vendita
- > spedizione di materiale promozionale ad eventuali interessati
- > cura dei contatti con i media
- > preparazione di partecipazioni a fiere.

**"Direttore di progetto":** egli è il responsabile principale per il coordinamento e la sorveglianza dello svolgimento del progetto all'interno del gruppo:

- > coordinamento dell'elaborazione di offerta: verifica dell'idoneità e della disponibilità in termini di tempo dei partner.
- > sviluppo del progetto: si prende cura dell'esecuzione del progetto verificando che avvenga senza complicazioni ed entro i termini stabiliti; elabora relazioni sull'avanzamento del progetto
- > consegna del progetto: si occupa della consegna del progetto al momento del suo completamento e di richieste supplementari come anche di reclami da parte dei clienti
- > liquidazione del progetto: coordina la liquidazione finale e la fatturazione delle singole prestazioni eseguite da parte delle imprese partner.

Nel caso di piccole aziende è anche possibile che un'unica persona assuma tutte le mansioni.

### 5.2.2 Costituzione dell'infrastruttura tecnica

È necessario esaminare e stabilire, quali condizioni tecniche (arredamenti, mezzi d'aiuto, ecc.) debbano essere create per fornire le prestazioni di cooperazione, come ad esempio:

- > la predisposizione di una comune struttura (ufficio della cooperazione con possibilità di riunioni)
- > software per il comune svolgimento di incarichi
- > recapito, indirizzo e-mail
- > collegamento internet
- > sito internet, soluzioni per intranet
- > arredamento per l'ufficio, macchinari supplementari.

### 5.2.3 Definizione dei diritti e doveri dei partner

Con l'ingresso in una cooperazione ogni partner si obbliga, sostanzialmente, sia ad apportare risorse materiali alla cooperazione sia a collaborare attivamente alla sua costituzione ed alla sua realizzazione. In cambio ogni partner si aspetta la partecipazione ai comuni risultati positivi della cooperazione. Se i partner discutono sin dall'inizio della fase costitutiva e cercano di stabilire i diritti e i doveri, derivanti dalla loro unione, ciò favorisce ed incentiva la reciproca fiducia e la trasparenza fra loro.

Possono essere concordati diritti concernenti:

- > una consistente informazione relativa agli incarichi interessanti
- > la presa in visione delle imprese partner
- > lo sfruttamento dei contatti con i clienti provenienti dalla cooperazione
- > lo sfruttamento di risultati conseguiti congiuntamente
- > lo sfruttamento della proprietà intellettuale acquisita in comune.

Al contempo i partner possono obbligarsi reciprocamente a:

- > promuovere gli interessi della cooperazione
- > evitare comportamenti che possano nuocere all'immagine della cooperazione
- > rispettare appieno le regole convenute
- > concedere ai partner l'ingresso nelle proprie aziende

- > rendere note informazioni riguardanti l'azienda
- > sostenere insieme agli altri i costi di gestione della cooperazione
- > inoltrare informazioni riguardanti interessanti incarichi di cooperazione.

### 5.3 Organizzazione dello svolgimento di una cooperazione

Come viene strutturato in maniera ottimale lo svolgimento degli incarichi all'interno di una cooperazione, dal lancio sul mercato, alla formulazione d'offerta, all'esecuzione dell'incarico fino alla fatturazione? Nell'ambito di un'organizzazione dello svolgimento, l'esecuzione delle singole fasi di lavoro nella cooperazione viene descritta, impostandola in modo procedurale.

Con ciò si stabiliscono i punti d'incontro nella collaborazione, si determinano le regole della cooperazione e si garantisce una comunicazione efficiente tra i partner.

#### 5.3.1 Definizione dei punti d'incontro della collaborazione

Perché una collaborazione di gruppo funzioni senza problemi, deve essere regolata l'unione delle posizioni cooperanti. In seguito verranno descritti, a titolo esemplificativo, i momenti della collaborazione tra i partner in una cooperazione.

- > Stabilire riunioni periodiche di coordinamento tra i partner per un reciproco scambio di informazioni ed esperienze
- > Stabilire il procedimento per giungere alla prestazione presunta della cooperazione:
  - **Fase dell'acquisizione:** tutti i partner devono contemporaneamente essere forniti di informazioni riguardanti incarichi interessanti.
  - **Fase della formulazione dell'offerta:** i partner, che mostrano fondato interesse all'incarico e hanno a disposizione delle capacità, si incontrano per parlare dell'offerta. In tale contesto l'incarico viene suddiviso in sub-prestazioni e assegnato ai partner per la formulazione della loro singola offerta. L'offerta globale risulta dall'unione delle offerte parziali.
  - **Fase dello svolgimento dell'incarico:** il direttore di progetto coordina l'intero svolgimento dell'incarico.

- **Fase della consegna del progetto e liquidazione:** il direttore di progetto coordina la liquidazione delle prestazioni parziali fornite dai partner.
- **Ridiscussione del progetto:** i partner partecipanti al progetto si incontrano per ridiscutere del progetto e per scambiare esperienze.

### 5.3.2 Definizione di regole generali per la collaborazione

Più intensa sarà la collaborazione in una cooperazione, maggiore sarà la necessità di fissare principi di cooperazione generali – cioè di regole di collaborazione, che vengano accettate e rispettate da tutti i partner. In rarissimi casi è possibile stabilire già all'inizio di una cooperazione regole valide ed esaurienti per l'intera durata della cooperazione. Molte regole nascono nel corso della collaborazione e devono, quindi, essere adattate continuamente alle nuove esigenze e caratteristiche della cooperazione ed essere sviluppate ulteriormente.

### 5.3.3 Comunicazione tra i partner

Per il successo di una cooperazione è decisivo garantire un flusso di informazioni veloce e regolare tra i partner. Le riunioni di coordinamento regolari tra i partner contribuiscono, da un lato a coltivare i rapporti interpersonali (all'inizio di una cooperazione è auspicabile una cadenza bisettimanale, in seguito mensile) e dall'altro alla reciproca informazione, motivazione e definizione di comportamenti, dando a tutti i partecipanti la sensazione di essere integrati. Inoltre, già nella fase operativa della cooperazione – ovvero durante lo svolgimento di un incarico della cooperazione (ad es. di un incarico comune) – deve essere garantita una tempestiva ed efficiente comunicazione tra i membri partecipanti. A tale proposito vengono forniti i seguenti suggerimenti:

#### a) Sfruttamento delle tecnologie di informazione

Sussiste, ad esempio, la necessità di reagire molto velocemente ad una richiesta di prestazione e quindi di redigere immediatamente un'offerta collettiva. A

Le regole per la collaborazione riguardano in particolar modo i seguenti aspetti:

- > l'accesso dei partner ad informazioni riguardanti incarichi e progetti
- > l'assegnazione di incarichi e prestazioni parziali ai singoli partner
- > la qualità delle prestazioni da effettuare
- > il calcolo delle prestazioni
- > la valutazione degli esiti e delle spese all'interno della cooperazione
- > la suddivisione di costi e ricavi



tale proposito, oltre al sostanziale interesse e alle capacità a disposizione dei partner, bisogna anche verificare le richieste del progetto, effettuare i calcoli, concordare prezzi e tempi. In tutte le fasi il fattore tempo gioca un ruolo importante. Solo attraverso lo sfruttamento di tecnologie informative quali e-mail, intranet, ecc. si rende possibile un veloce e attuale scambio di informazioni. Una cooperazione non può permettersi di reagire alle richieste dei clienti in ritardo rispetto ad un concorrente. Pertanto, in ogni cooperazione, indipendentemente dalla sua dimensione, i singoli partner devono disporre di tutti i presupposti tecnici e delle necessarie conoscenze nell'utilizzo dei nuovi media.

#### **b) Software per il management di progetto**

La formazione e la realizzazione di una cooperazione è comparabile ad un progetto. Quindi, appare sensato usufruire di un sistema di management di progetto impiegando, nel comune svolgimento di progetto, il software adeguato. Il suo utilizzo aiuta a dirigere lo svolgimento del progetto, garantisce una consistente documentazione dello stesso ed assicura che ogni partner disponga con continuità di informazioni, documenti e sviluppi aggiornati.

#### **c) Gestione centralizzata dei dati**

Una gestione centralizzata dei dati all'interno di una cooperazione ha il vantaggio di assicurare in ogni momento l'aggiornamento di documenti, rapporti, relazioni sull'avanzamento del progetto. In caso contrario si corre facilmente il rischio che i partner di progetto si basino su differenti informazioni, con la conseguenza di un complicato adeguamento di documenti, unito alla perdita di informazioni e di tempo. Se invece tutti i documenti sono archiviati centralmente, allora si possono evitare tali sviste. I presupposti per una corretta gestione dei dati sono:

- > salvare i dati su un server centralizzato (file, banche dati, ecc.)
- > regolare l'accesso centralizzato mediante diritti di accesso (le persone prive di autorizzazione non possono accedervi)
- > attribuire alle persone autorizzate solo diritti di lettura oppure diritti di lettura e scrittura (ossia anche per la modifica di documenti)
- > documentare e datare ogni modifica.



## 6 MARKETING DELLA COOPERAZIONE

**In questo capitolo sono contenute informazioni sui seguenti aspetti di base da tenere in considerazione quando si realizza un programma di marketing:**

- > **analisi della situazione**
- > **definizione degli obiettivi di marketing**
- > **definizione di strategie di commercializzazione orientate al successo**
- > **deduzione di adeguati interventi di marketing.**

## 6.1 Marketing della cooperazione

Il marketing di una cooperazione non riguarda solo una mera vendita e distribuzione delle prestazioni della cooperazione, bensì sostanzialmente un **orientamento e atteggiamento indirizzato al cliente che seguano tutta la catena di creazione del valore.**

In particolar modo il marketing di cooperazione comprende i seguenti ambiti:

### **Realizzazione di prestazioni e di un assortimento orientati al cliente**

Il tale contesto ci si occupa dell'innovazione dei prodotti, della loro differenziazione, della concezione dei prodotti stessi e dei rispettivi marchi. Inoltre, si affronta la questione della qualità e degli accordi su criteri di qualità comuni per le prestazioni della cooperazione.

### **Ampliamento dell'area di vendita**

Ciò riesce mediante l'ampliamento dei gruppi di destinatari, l'estensione dell'area territoriale di mercato oppure, addirittura, attraverso entrambe le possibilità.

### **Migliore comunicazione di mercato**

Si tratta di migliorare o intensificare i rapporti con i gruppi di destinatari e dei mercati d'interesse.

### **Miglioramento delle opportunità di mercato attraverso la razionalizzazione**

Una migliore struttura dei costi all'interno della cooperazione migliora ovviamente la sua posizione nella competizione dei prezzi. Essa può essere raggiunta mediante misure diverse come, ad esempio, la riduzione dei costi negli acquisti, specializzazioni all'interno della cooperazione, una realizzazione più efficiente del ciclo di produzione, ecc.

## 6.2 Il piano di marketing

L'elaborazione di un concetto di marketing è decisiva per una cooperazione, al fine di avere successo sul mercato, ed è tanto più importante, quanto più è nuova la prestazione realizzata dalla cooperazione ovvero quanto più è nuovo il mercato

target della stessa. Il punto di partenza per l'elaborazione del concetto di marketing sono il modello della cooperazione e gli obiettivi della cooperazione stabiliti congiuntamente (v. capitolo 4).

Il modo di procedere nell'elaborazione di un concetto di marketing si suddivide nei seguenti passi:

- > analisi della situazione
- > definizione degli obiettivi di marketing
- > definizione delle strategie di marketing
- > deduzione di misure di marketing.

### 6.2.1 Analisi della situazione

Nell'ambito dell'analisi della situazione, innanzitutto, vengono raccolte e analizzate tutte le informazioni rilevanti, riguardanti la cooperazione, i clienti (potenziali), i partner di cooperazione, i concorrenti, le condizioni sul mercato, ecc. Dal modello della cooperazione si ricavano le informazioni rilevanti. In particolare, in modo bisogna rispondere alle seguenti domande:

#### **Analisi aziendale / della cooperazione**

- > Quali settori di punta occupano i singoli partner della cooperazione?
- > Quali prestazioni sono immesse sul mercato attraverso la cooperazione?
- > Che aspetto ha la struttura dei costi, ovvero la struttura finanziaria all'interno della cooperazione?
- > Quali risorse, soprattutto in vista di un'entrata sul mercato, sono a disposizione della cooperazione?

#### **Analisi dei clienti**

- > Quali sono i nostri clienti attuali?
- > Quali esigenze hanno i nostri clienti?
- > Quali nuovi clienti e gruppi di destinatari intendiamo conquistare?
- > Che dimensioni ha il potenziale di mercato per le prestazioni della nostra cooperazione?

### **Analisi della concorrenza**

- > Quali concorrenti offrono la medesima prestazione?
- > Quali imprese offrono prodotti sostitutivi?
- > Quali imprese intendono penetrare prossimamente sul medesimo mercato?

### **Analisi del campo**

- > Quali disposizioni giuridiche e norme possono incidere sulle prestazioni della nostra cooperazione?
- > Quali tendenze influenzeranno decisamente le esigenze dei nostri clienti in futuro?

#### **6.2.1.1 Analisi del mercato e della concorrenza**

I progetti di cooperazione hanno successo solo se si conoscono il mercato, i clienti e le loro esigenze. Pertanto una buona conoscenza del mercato è di fondamentale importanza, dal momento che sono i clienti, in ultima battuta, a determinare il successo o il fallimento di un'attività.

Analizzare un mercato già esistente è più semplice, in quanto esistono statistiche, pubblicazioni, la stampa economica, manifestazioni, fiere di settore, riviste specializzate, studi della Camera di commercio e quant'altro.

Più difficile risulta invece la definizione del mercato di destinazione per servizi ed offerte completamente nuovi. In parte tale mercato dovrà essere creato.

Internet rappresenta uno strumento molto importante per l'acquisizione delle informazioni, in quanto offre un notevole volume di dati e consente di reperire in breve tempo molte informazioni importanti.

Informazioni rilevanti sul mercato possono essere:

- > crescita dell'economia generale
- > andamento del PIL
- > disoccupazione
- > numero di abitanti

- > sviluppo e struttura della popolazione
- > livello di istruzione
- > stato tecnologico dello sviluppo
- > dati sul potere d'acquisto, ecc.

Chi intende muoversi nel mercato con una propria offerta, deve fare i conti con la concorrenza. A tale riguardo è fondamentale capire chi sono i principali operatori del mercato e in che modo le loro offerte e i loro servizi si differenzino da quelli che si intende proporre. Occorre analizzare la quota di mercato degli altri operatori e quali siano i punti di forza e le debolezze dei concorrenti.

È importante analizzare molto attentamente la concorrenza, non solo con riferimento ai concorrenti diretti, ma anche alle aziende che eventualmente propongono prestazioni sostitutive, cioè servizi che a prima vista non sono uguali ma che offrono al cliente la medesima utilità (ad es. aereo e ferrovia).

I punti salienti nell'analisi della concorrenza potrebbero essere i seguenti:

- > Chi sono i concorrenti sul mercato?
- > Che cosa offrono i concorrenti?
- > Qual è il rapporto prodotti / servizi della concorrenza rispetto alla nostra offerta? (vastità e profondità della gamma, qualità, prezzo, ecc.)
- > Quali sono i vantaggi della concorrenza rispetto alla cooperazione?
- > In quale modo la concorrenza si rivolge al proprio gruppo di destinatari?  
Da chi è costituito quest'ultimo?
- > Quali sono le quote di mercato della concorrenza?
- > Chi è il leader di mercato? Perché? Che cosa lo caratterizza?
- > Quali sono i canali di vendita prescelti?
- > Chi sono i fornitori della concorrenza?
- > Quali sono i fattori di successo della concorrenza?

Oltre all'analisi della concorrenza occorre riflettere sulle misure che è opportuno attivare per proteggere l'originalità della nuova idea commerciale o dei servizi.

### 6.2.1.2 Analisi SWOT

L'analisi SWOT (**Strengths**/forze, **Weaknesses**/debolezze, **Opportunities**/opportunità e **Threats**/pericoli) rappresenta uno strumento per il management strategico, nel quale intervengono sia i punti di forza interni all'azienda, sia le opportunità e i rischi esterni.

Dalla combinazione delle due analisi si ottiene infine un quadro unitario, che consente di mettere a punto la strategia aziendale.

ANALISI SWOT		Analisi interna	
		Punti di forza (strengths)	Debolezze (weaknesses)
Analisi esterna	Opportunità (opportunities)	Quali sono i punti di forza della cooperazione che le consentono di sfruttare le opportunità? Quali sono le opportunità più adatte ai suoi punti di forza?	Potrebbero essere sfruttate nuove opportunità. La cooperazione rischia di farsi sfuggire delle opportunità a causa dei suoi punti di debolezza? In che modo è possibile eliminare i punti di debolezza?
	Pericoli (threats)	Utilizzare i punti di forza per tenere lontani i pericoli. Quali punti di forza possiede la cooperazione per gestire possibili minacce?	A quali rischi è esposta la nostra cooperazione a causa delle proprie debolezze?

Nell'analisi esterna viene preso in esame il contesto della cooperazione. Le possibilità e i rischi emergono dai cambiamenti del mercato, dall'ambiente tecnologico, sociale o ecologico. La cooperazione cerca di osservare tali cambiamenti, ma anche di anticiparli e di rispondere al mercato in maniera coerente.

Per contro, l'analisi interna prende in esame i punti di forza e le debolezze, tramite un sistema di autocontrollo della cooperazione.

Una volta ravvisati i punti di forza e le debolezze come pure le opportunità e i rischi si dovranno ponderare dapprima, i singoli aspetti, cioè disporli in ordine di importanza, mentre successivamente si cercherà di attuare le misure necessarie per sfruttare in maniera costruttiva le idee nei singoli settori.

A tale riguardo occorre innanzitutto cercare di eliminare le debolezze ravvisate e poi di ridurre i rischi correlati.

**ATTENZIONE:** Il metodo SWOT rappresenta l'analisi di una situazione reale e non propone né interventi né azioni!

### 6.2.2 Obiettivi di marketing

Partendo dall'analisi della situazione di base, si procede a definire gli obiettivi di marketing per la cooperazione. A tale riguardo occorre operare una distinzione tra:

#### **Obiettivi di prodotto**

Quali prodotti o servizi vengono offerti dalla cooperazione? Con quale assortimento?

#### **Obiettivi di prezzo**

Quali sono i livelli di prezzo e le condizioni che la cooperazione intende perseguire?

#### **Obiettivi di vendita**

Quali catene di distribuzione/partner e quali gruppi/mercati target appaiono idonei?

#### **Obiettivi di comunicazione**

Quali sono i contenuti da trasmettere e con quali mezzi?

Gli obiettivi devono essere definiti in maniera misurabile e raggiungibile!

### 6.2.3 Strategie di marketing

Le strategie di marketing descrivono in quale modo la cooperazione potrà raggiungere sostanzialmente i propri obiettivi. Le domande chiave sono le seguenti:

- > Su quali mercati intendiamo operare nel medio/lungo termine?  
(ruolo del leader di mercato, ecc).
- > In che modo intendiamo operare sul mercato?  
(distribuzione tramite rete commerciale o distribuzione diretta?)
- > Come intendiamo posizionare sul mercato i nostri servizi?  
(concepimento di un marchio, ecc.)
- > Quali prezzi possiamo imporre al mercato?  
(prezzo superiore o politica del prezzo scontato?)
- > Come ci poniamo rispetto alla concorrenza?

### 6.2.4 Marketing mix

Dalle strategie derivano gli interventi di natura operativa, che servono al conseguimento degli obiettivi. Uno strumento classico del marketing è rappresentato dal marketing mix, con il quale le strategie possono essere trasformate in azioni concrete.

Il marketing mix si distingue in quattro "elementi P", ove ciascun elemento rappresenta in sé uno strumento di marketing:

- > **Product** (politica del prodotto)
- > **Price** (politica del prezzo)
- > **Place** (politica della distribuzione)
- > **Promotion** (politica della comunicazione).

**Politica del prodotto:**

- > Configurazione del prodotto (innovazione e varietà del prodotto)
- > Configurazione della gamma
- > Creazione del marchio
- > Configurazione del servizio
- > Differenziazione del prodotto
- > Eliminazione del prodotto

**Politica del prezzo:**

- > Prezzi
- > Sconti, riduzioni, abbuoni
- > Crediti sulle vendite
- > Condizioni di fornitura e pagamento

**Marketing mix**

**Politica della distribuzione:**

- > Sistema di distribuzione (gestione centralizzata o decentralizzata)
- > Percorsi di distribuzione (distribuzione diretta o indiretta)
- > Forma di distribuzione (organizzazione di distribuzione propria o di terzi)
- > Logistica (immagazzinamento, trasporto, imballaggio, termini di consegna)

**Politica della comunicazione:**

- > Pubblicità
- > Attività di relazioni esterne (Public Relations)
- > Promozione delle vendite
- > Corporate Identity

**La politica del prodotto**

I prodotti di un'azienda rappresentano il nucleo della sua attività imprenditoriale. La politica del prodotto comprende tutte le considerazioni e gli interventi che sono in relazione alla combinazione e alla varietà delle proprietà del prodotto o del servizio. Alcuni esempi sono la configurazione della gamma, la configurazione

del prodotto stesso (varietà, innovazione), la qualità, l'assistenza, il confezionamento. Anche l'analisi del ciclo di vita del prodotto ed eventualmente la cessazione della produzione rientrano nella politica del prodotto.

### **Politica del prezzo**

La politica del prezzo comprende tutte le decisioni importanti riconducibili all'offerta che influenzano il livello del prezzo e le modalità di definizione di quest'ultimo. Il prezzo si orienta sempre in base al mercato, il quale a sua volta è modellato da offerta, domanda e concorrenza. Nella politica dei prezzi rientrano anche sconti, riduzioni, abbuoni, condizioni di compravendita.

### **Politica della distribuzione**

Le varianti della politica della distribuzione sono molteplici. Essa definisce in che modo un prodotto passa dal produttore al consumatore finale.

### **Politica della comunicazione**

La politica della comunicazione definisce in che modo deve avvenire la comunicazione delle informazioni riferite al prodotto o al servizio. Tra i suoi strumenti rientrano la pubblicità, la promozione delle vendite, la vendita personale, la sponsorizzazione, le fiere, le manifestazioni, le attività di PR, la politica del marchio, ecc.

Questi strumenti di marketing non devono essere considerati in maniera separata l'uno dall'altro ma si determinano a vicenda. Per fare un esempio, non è possibile concepire un marchio senza prevedere al tempo stesso degli interventi a livello di politica delle comunicazioni, né definire un percorso di distribuzione (in certi casi indiretta) senza prendere in esame il calcolo del prezzo (cioè il margine di guadagno dei rivenditori).

Una volta definiti gli interventi di marketing, si passa alla loro implementazione. I partner devono considerare sempre gli obiettivi strategici e definire quanto prima possibile eventuali scostamenti da essi, in maniera tale da intraprendere le necessarie contromisure.



## 7 REGOLAMENTAZIONE NORMATIVA

**Qui potrete ottenere dettagliate informazioni su:**

- > **preliminari considerazioni giuridiche sulla cooperazione**
- > **le possibili forme giuridiche di collaborazione, le loro caratteristiche, i loro vantaggi e svantaggi.**

**In ogni caso si consiglia, a seconda dei peculiari interessi alla cooperazione, di procurarsi l'opportuna assistenza professionale.**

## 7.1 Considerazioni di natura giuridica sulla cooperazione delle imprese

Ogni decisione di economia aziendale favorevole o contraria ad una cooperazione deve anche prendere in considerazione gli aspetti giuridici. Ogni imprenditore ha, infatti, bisogno di sicurezza, ed in particolare di certezza del diritto, quando si appresta alla creazione di una cooperazione tra imprese. Perciò, egli vorrebbe aver chiare soprattutto le seguenti questioni:

- > Quali diritti derivano per me dalla cooperazione?
- > A quali obblighi sono sottoposto in forza della cooperazione?
- > Quali rischi affronto come imprenditore attraverso la cooperazione?

Per esser certo di non correre rischi eccessivi, l'imprenditore dovrebbe informarsi e prendere le dovute precauzioni tempestivamente, già nella fase di pianificazione di una cooperazione. Perciò, dal punto di vista giuridico, si debbono fare le seguenti riflessioni preliminari:

### **A che cosa dovrebbe fare attenzione ogni imprenditore nella fase d'avvio di una cooperazione (ancor prima della conclusione di un contratto)?**

- > Le conversazioni verbali tra i potenziali partner di cooperazione debbono sempre essere documentate per iscritto. Ciò costa certo un po' di fatica, ma rende più facile l'accertamento in una successiva controversia.
- > È consigliabile riassumere il contenuto di una importante conversazione personale o telefonica in un verbale e spedirlo a tutti i partecipanti al colloquio.
- > Nel caso di complesse circostanze (innovazioni comuni, ecc.) è opportuno coinvolgere immediatamente nelle trattative un esperto (avvocato, commercialista).

### **Quali soggetti possono, sul piano giuridico, dar vita ad una cooperazione?**

In sostanza ogni impresa, indipendente dalla sua forma giuridica, può avviare una cooperazione con uno o più imprenditori.

**Come viene concluso un contratto di cooperazione?**

Ogni contratto di cooperazione deve essere concluso per iscritto; i contratti di cooperazione verbali non offrono alcuna certezza di diritto. Nella maggior parte dei casi la legge richiede la forma scritta o perfino l'atto pubblico per la stipulazione dei contratti di cooperazione, tanto che i contratti conclusi verbalmente non vengono di regola neanche presi in considerazione.

**Di quali presupposti devono disporre gli imprenditori per poter concludere una cooperazione?**

- > L'ordinamento giuridico in Italia non impone dei "requisiti minimi" per l'imprenditore.
- > Le esigenze relative alla "capacità di cooperare" del partner (know-how, infrastrutture, ecc.) si determinano a seconda del tipo di cooperazione e delle sue finalità economiche.
- > Una precisa definizione dei mezzi, che sono necessari per la costituzione e gestione della cooperazione (mezzi finanziari, uffici, know-how, ecc.), può aver luogo non appena si è scelta una delle forme giuridiche a disposizione della cooperazione.

**Al termine della cooperazione, che cosa accade, alle invenzioni comuni, ovvero alle realizzazioni (nuovi prodotti, design, ecc.), che sono stati sviluppati durante la cooperazione stessa?**

Questa decisiva questione dovrebbe essere chiarita contrattualmente fin dall'inizio della cooperazione. Qualora, non venga disposta in merito alcuna regolamentazione contrattuale tra le parti, una successiva controversia è spesso già, per così dire, "preordinata". L'ordinamento giuridico italiano lascia, perciò, ai partner ampia autonomia nella regolamentazione contrattuale dei diritti di sfruttamento della proprietà intellettuale conseguita nell'ambito di una cooperazione. Dovrebbe principalmente essere stabilito:

- > Quali diritti hanno i partner sulla proprietà intellettuale, qualora la cooperazione abbia termine o si sciogla limitatamente ad un partner, ovvero con l'ingresso di uno nuovo. Così, per esempio, può essere prevista una liquidazione per il partner che recede.
- > Il tipo di regolamentazione dipende dalla scelta della forma di cooperazione.

## 7.2 Forme giuridiche per la collaborazione

La normativa giuridica in Italia prevede tre possibilità per regolare la collaborazione tra imprese, ovvero:

- > il contratto di cooperazione per collaborazioni di progetto a termine
- > le forme giuridiche di cooperazione d'impresa (società cooperativa, consorzio o società consortile, Gruppo Europeo d'Interesse Economico)
- > la creazione di una nuova impresa da più imprese da parte dei partecipanti alla cooperazione.

### 7.2.1 Contratto di cooperazione per collaborazioni di progetto a termine

Questa forma si è affermata soprattutto per i piani di cooperazione di piccole dimensioni e limitati nel tempo, oppure come "periodo di prova" o meglio "periodo di transizione" verso una forma di cooperazione più stabile.

<b>Contratto di cooperazione per collaborazioni di progetto a termine</b>	
Caratteristiche	<ul style="list-style-type: none"><li>- Le aziende cooperanti si presentano, all'atto della produzione di una prestazione congiunta riferita al progetto, come "una sola" azienda, anche se in realtà non si dà luogo ad alcuna impresa.</li><li>- Nessuna forma giuridica congiunta; solo un contratto scritto di cooperazione.</li><li>- Le imprese apportano sostanzialmente le proprie competenze chiave.</li></ul>
Rappresentanza verso l'esterno - direzione interna	<ul style="list-style-type: none"><li>- La rappresentanza verso l'esterno viene definita da un contratto di cooperazione. Viene conferito un mandato.</li><li>- Di norma anche la direzione interna spetta al partner contrattuale che rappresenta la cooperazione verso l'esterno.</li></ul>
Quali sono i mezzi necessari per la costituzione?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sufficienti mezzi finanziari e know-how.</li><li>- Uno dei partner contrattuali deve mettere a disposizione un ufficio che funga da sede della cooperazione (un ufficio ad hoc viene aperto solo in casi sporadici).</li></ul>
La costituzione dà origine ad un capitale congiunto?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Di norma le parti contrattuali devono conferire contributi sotto forma di denaro o di beni/diritti. Il progetto sarà finanziato con tali mezzi.</li><li>- Non si forma alcun capitale proprio indipendente.</li></ul>
In relazione alla proprietà intellettuale, che cosa succede in caso di scioglimento o di rinuncia di un partecipante?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Il margine di definizione è molto ampio. Ad esempio, può essere regolato contrattualmente che ad avere diritto alla proprietà intellettuale è il partner che ha investito la quota maggiore. Questo dovrà tuttavia indennizzare le altre parti.</li></ul>
In quali casi conviene optare per questa forma giuridica?	<ul style="list-style-type: none"><li>- È la forma più debole della cooperazione tra aziende.</li><li>- Costituzione e scioglimento sono relativamente agevoli.</li><li>- La posizione giuridica dei partner di cooperazione senza funzioni di management è debole.</li><li>- La collaborazione a tempo determinato è particolarmente idonea come stadio di transizione (associazione temporanea di imprese) o come periodo di prova per i partner che intendono capire se vogliono impegnarsi in una cooperazione di natura più complessa.</li></ul>

## 7.2.2 Forme giuridiche di cooperazione d'impresa

- > **Società cooperativa:** è la forma ideale di cooperazione quando la mutualità debba rappresentare il punto centrale del rapporto tra i partner.
- > **Consorzio o società consortile:** è la forma classica di cooperazione, prevista dalla legge italiana, tra partner di pari valore. Essa offre stabilità, certezza di diritto e grande flessibilità nella formazione del contratto di collaborazione.
- > **Gruppo Europeo d'Interesse Economico (G.E.I.E.):** è adottato in caso di cooperazione internazionale tra più imprese di diversi paesi membri dell'Unione Europea.

Società cooperativa	
Caratteristiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Per costituire una cooperativa ci vogliono almeno 9 imprenditori.</li> <li>- Per la costituzione è necessario un atto notarile -&gt; persona giuridica autonoma, obbligo di deposito dell'atto costitutivo presso il registro delle imprese entro 30 giorni.</li> <li>- La forma giuridica della cooperativa si basa sul principio di mutualità.</li> </ul>
Rappresentanza verso l'esterno - direzione interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viene nominato un consiglio di amministrazione per la rappresentanza verso l'esterno e per l'attività ordinaria interna. Il consiglio di amministrazione viene eletto dall'assemblea dei soci (ogni socio ha diritto ad un voto).</li> </ul>
Quali sono i mezzi necessari per la costituzione?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le spese per la costituzione di una cooperativa sono elevate.</li> <li>- Notevoli costi di costituzione (ad es. spese notarili).</li> <li>- In funzione del contenuto della cooperazione potrebbe esservi bisogno di un know-how particolare o di elevati mezzi finanziari.</li> <li>- Occorre una sede giuridica per la cooperativa.</li> </ul>
La costituzione dà origine ad un capitale congiunto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La cooperativa è dotata di personalità giuridica. Per questa ragione essa dispone anche di un capitale proprio, pur non essendo previsto alcun capitale minimo.</li> <li>- Il capitale è distinto dal patrimonio delle singole imprese.</li> </ul>
In relazione alla proprietà intellettuale, che cosa succede in caso di scioglimento o di rinuncia di un partecipante?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La cooperativa detiene per principio i diritti di proprietà intellettuale acquisiti nell'ambito dell'attività.</li> <li>- Dovranno essere definiti dei regolamenti per lo scioglimento o le dimissioni di un socio.</li> </ul>
In quali casi conviene optare per questa forma giuridica?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le cooperative rappresentano una forma idonea per cooperazioni di lunga durata.</li> <li>- I partner hanno tra loro un rapporto basato sulla mutualità.</li> <li>- La cooperazione non può perseguire direttamente fini di lucro.</li> <li>- Lo svantaggio è rappresentato dal costo elevato di costituzione e di gestione.</li> <li>- I vantaggi spesso risiedono nelle agevolazioni fiscali spettanti alle cooperative.</li> </ul>

<b>Consorzio e società consortile</b>	
Caratteristiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinate procedure (ad es. processi di produzione) possono essere svolte da più imprese attraverso un consorzio.</li> <li>- Il consorzio viene costituito tramite un contratto scritto.</li> <li>- Un consorzio può limitarsi a perseguire attività interne ma anche agire nei confronti di terzi esterni (nella seconda variante sarà necessaria un'iscrizione al registro delle imprese).</li> <li>- Solo il consorzio con attività esterna dispone di personalità giuridica.</li> <li>- Ad una società consortile (per lo più società di capitali) sono trasmessi i compiti di un consorzio.</li> </ul>
Rappresentanza verso l'esterno - direzione interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Per il consorzio con attività interna sarà sufficiente determinare a chi compete la direzione interna. Non è necessaria una rappresentanza verso l'esterno.</li> <li>- Nei consorzi con attività esterna le persone a cui viene affidata la presidenza, la direzione e la rappresentanza del consorzio dovranno essere definite per statuto e quindi iscritte nel registro delle imprese.</li> </ul>
Quali sono i mezzi necessari per la costituzione?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gli oneri per un consorzio con attività interna sono molto contenuti, mentre aumentano in presenza di attività esterna.</li> <li>- In funzione dell'attività prevista, saranno necessari know-how e mezzi finanziari.</li> </ul>
La costituzione dà origine ad un capitale congiunto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In caso di attività interna non è richiesto alcun capitale proprio.</li> <li>- Per un consorzio con attività esterna si forma un capitale proprio, dal momento che si tratta di una persona giuridica a sé stante.</li> </ul>
In relazione alla proprietà intellettuale, che cosa succede in caso di scioglimento o di rinuncia di un partecipante?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Va stabilito già nell'atto costitutivo.</li> <li>- In mancanza di capacità giuridica il consorzio non potrà in alcun caso diventare il proprietario unico della proprietà intellettuale creata; al contrario tutti i partner della cooperazione partecipano congiuntamente a tale proprietà, in misura della quota da ciascuno detenuta.</li> </ul>
In quali casi conviene optare per questa forma giuridica?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La forma del consorzio è consigliabile quando più aziende desiderano collaborare tra loro senza sostenere spese ingenti.</li> <li>- Dal punto di vista dei contenuti, con il consorzio possono essere perseguiti numerosi obiettivi. L'ambito di attività va da una cooperazione molto limitata nel settore della produzione o della vendita sino ad una collaborazione più ampia in più settori.</li> </ul>

### Cooperazione internazionale attraverso il Gruppo europeo di interesse economico (GEIE)

Caratteristiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Libera cooperazione tra aziende o liberi professionisti di diversi stati membri dell'UE.</li> <li>- Lo scopo dell'unione deve essere quello di facilitare o sviluppare l'attività economica dei membri, condividendo mezzi, attività ed esperienze. Il GEIE non è quindi particolarmente concentrato sui processi aziendali, quanto piuttosto sull'acquisizione dei clienti e sulla commercializzazione.</li> <li>- Il suo obiettivo non è rappresentato dal conseguimento di guadagni per conto proprio. Gli utili del GEIE rappresentano utili dei suoi membri e dovranno essere ripartiti nel rapporto previsto dall'atto costitutivo. Gli utili o le perdite dovranno essere assoggettati ad imposta dai rispettivi membri.</li> <li>- I membri rispondono illimitatamente e in solido.</li> <li>- L'attività di un GEIE deve essere correlata all'attività economica dei suoi membri.</li> <li>- Un GEIE deve essere costituito da almeno due membri di diversi stati membri.</li> <li>- Per i GEIE con sede in Italia sono necessari l'atto costitutivo e la registrazione presso il registro delle imprese - ATTENZIONE: in altri paesi vigono requisiti formali nonché trattamenti fiscali in parte diversi.</li> </ul>
Rappresentanza verso l'esterno - direzione interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'amministratore o gli amministratori sono nominati dai soci.</li> <li>- Accanto all'amministratore e all'assemblea dei soci è possibile nominare altri organi.</li> <li>- Ciascun amministratore rappresenta il GEIE nei confronti dei terzi.</li> </ul>
Quali sono i mezzi necessari per la costituzione?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le spese di costituzione sono alquanto contenute.</li> <li>- I requisiti in termini di know-how e di disponibilità finanziaria dipendono dal singolo caso e devono essere regolamentati nell'atto costitutivo.</li> <li>- In virtù degli obiettivi limitati, i requisiti di costituzione o di partecipazione sono molto esigui.</li> </ul>
La costituzione dà origine ad un capitale congiunto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un GEIE non deve necessariamente disporre di una dotazione di capitale.</li> </ul>
In relazione alla proprietà intellettuale, che cosa succede in caso di scioglimento o di rinuncia di un partecipante?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerando gli obiettivi limitati, il GEIE per lo più non possiede proprietà intellettuale di valore elevato.</li> <li>- È comunque utile definire nell'atto costitutivo un regolamento sulla gestione della proprietà intellettuale in caso di scioglimento del GEIE o di dimissioni di uno dei soci.</li> </ul>
In quali casi conviene optare per questa forma giuridica?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se un'azienda desidera attuare una forma di cooperazione con un'azienda di un altro stato membro dell'UE, il GEIE attualmente rappresenta l'unica forma giuridica disponibile.</li> </ul>

### 7.2.3 Forme giuridiche di creazione di una nuova impresa da più imprese, come alternative alla cooperazione

- > **Le società di persone (s.n.c., s.a.s.):** sono adatte soprattutto a piccole imprese individuali, che vogliono unirsi in una nuova impresa. In sostanza, in questa ipotesi ogni socio rimane di per sé un imprenditore e risponde personalmente e illimitatamente.
- > **Le società di capitali (S.r.l., S.p.a.):** sono appropriate per l'organizzazione di medie e grosse aziende. Esse offrono il vantaggio della responsabilità limitata.
- > **La società per azioni europea:** può essere utilizzata per solide cooperazioni di produzione e distribuzione a carattere internazionale (più imprese di diversi paesi membri dell'UE) nella forma di una vera e propria impresa.

Società di persone (s.n.c., s.a.s)	
Caratteristiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il modo più facile per costituire un'azienda in comune.</li> <li>- Fatta eccezione per gli accomandatari della s.a.s., in tutte le forme di società di persone i soci rispondono in solido, personalmente e illimitatamente.</li> </ul>
Rappresentanza verso l'esterno - direzione interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutti i soci sono autorizzati a gestire l'azienda e a rappresentarla verso l'esterno.</li> <li>- Nell'atto costitutivo è possibile prevedere, ad esempio, che i soci siano autorizzati solo congiuntamente alla gestione dell'azienda.</li> </ul>
Quali sono i mezzi necessari per la costituzione?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le spese di costituzione sono alquanto contenute.</li> <li>- I requisiti in termini di know-how e di disponibilità finanziaria dipendono dal singolo caso e devono essere regolamentati nell'atto costitutivo.</li> </ul>
La costituzione dà origine ad un capitale congiunto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le società di persone sono dotate di capitale proprio.</li> <li>- Il capitale è composto dal totale di tutti i conferimenti dei soci.</li> </ul>
In relazione alla proprietà intellettuale, che cosa succede in caso di scioglimento o di rinuncia di un partecipante?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sostanzialmente la proprietà di prodotti, scoperte, ecc. che siano stati ottenuti nel corso dell'esistenza della società appartengono alla stessa.</li> <li>- Pertanto si consiglia di determinare, già nell'atto costitutivo, il modo in cui sarà suddivisa la proprietà intellettuale successivamente allo scioglimento della società o alle dimissioni di un socio.</li> </ul>
In quali casi conviene optare per questa forma giuridica?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La s.n.c. costituisce la forma giuridica idonea per le imprese che svolgono attività commerciali, in cui i partner abbiano gli stessi diritti e desiderino collaborare all'interno dell'azienda.</li> <li>- La s.a.s. è una forma giuridica idonea per le imprese che svolgono attività commerciali e produttive. Le persone possono limitarsi a conferire il proprio capitale, senza necessità di essere al tempo stesso attive in azienda (accomandanti).</li> </ul>

<b>Società di capitali (S.r.l., S.p.a.)</b>	
Caratteristiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutte le società di capitali hanno piena personalità giuridica.</li> <li>- Esse sono soggetti autonomi e si amministrano tramite organi propri.</li> <li>- I soci rispondono solo in misura del rispettivo conferimento.</li> <li>- Per la costituzione è necessario un atto notarile.</li> </ul>
Rappresentanza verso l'esterno - direzione interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In linea di principio gli amministratori delegati e il consiglio di amministrazione sono responsabili dell'amministrazione e della rappresentanza verso l'esterno.</li> </ul>
Quali sono i mezzi necessari per la costituzione?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le spese di costituzione sono alquanto elevate.</li> <li>- I requisiti in termini di know-how e di disponibilità finanziaria dipendono dal singolo caso e devono essere determinati nell'atto costitutivo.</li> <li>- Il capitale minimo per la costituzione è pari a € 10.000 per una S.r.l. e a € 120.000 per una S.p.a.</li> </ul>
La costituzione dà origine ad un capitale congiunto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le società di capitali sono sempre dotate di un capitale.</li> <li>- Il capitale è composto dal totale di tutti i conferimenti dei soci.</li> </ul>
In relazione alla proprietà intellettuale, che cosa succede in caso di scioglimento o di rinuncia di un partecipante?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proprietà della società.</li> <li>- Si consiglia di regolamentare questo aspetto nell'atto costitutivo.</li> </ul>
In quali casi conviene optare per questa forma giuridica?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La S.r.l. consente soprattutto alle piccole imprese di scegliere la forma della società di capitale, riducendo nel contempo la responsabilità. La S.r.l. è una forma di società di capitali particolarmente flessibile.</li> <li>- La S.p.a. è idonea soprattutto per l'acquisizione di grandi importi di capitali e in Italia rappresenta la forma giuridica più comune per le aziende di produzione e commerciali.</li> </ul>

<b>Cooperazione internazionale mediante società per azioni europea (SE = Societas Europea)</b>	
Caratteristiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- È tesa ad agevolare le costituzioni di aziende internazionali.</li> <li>- Una SE può essere creata tramite fusione, costituzione di una holding, creazione di una consociata SE o trasformazione di una società per azioni nazionale.</li> <li>- Per la costituzione è indispensabile un rapporto transnazionale.</li> <li>- Vi è la possibilità che un'azienda con società consociate in tutta Europa decida di fondersi in una SE e operare quindi con filiali nei diversi stati membri.</li> </ul>
Quali sono i mezzi necessari per la costituzione?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La costituzione è possibile in primo luogo mediante fusione di due o più società per azioni, provenienti da almeno due diversi stati membri.</li> <li>- Esiste anche la possibilità di costituire una holding SE, alla quale devono partecipare società per azioni o società a responsabilità limitata provenienti da almeno due diversi stati membri.</li> <li>- Una società per azioni che da almeno due anni possieda una consociata in un altro stato membro può essere trasformata in una SE.</li> </ul>
In quali casi conviene optare per questa forma giuridica?	<p><b>Vantaggi pratici di questa forma giuridica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le aziende con filiali in diversi stati membri possono fondersi tra loro e operare con un unico management e sistema di reporting ovunque nell'Unione Europea, senza la necessità di costituire una complessa rete di società consociate.</li> <li>- Con una SE i progetti a livello europeo possono essere realizzati più agevolmente che non operando tramite diverse società nazionali.</li> </ul>



## 8 ASPETTI ECONOMICI

**Nel presente capitolo tratteremo in particolar modo:**

- > **la pianificazione riguardante l'acquisizione e l'impiego delle necessarie risorse finanziarie**
- > **l'utilizzo di numerose checklist per ripercorrere in maniera chiara la registrazione di spese del progetto ai fini del controlling di progetto.**

**I prestampati per la pianificazione e la registrazione facilitano inoltre l'onere amministrativo.**

## 8.1 Pianificazione finanziaria e finanziamenti

La pianificazione finanziaria ha l'obiettivo di comprendere se il progetto di cooperazione sia redditizio, oltre a mettere in luce se siano necessari degli strumenti di finanziamento ed, eventualmente, quali. Per valutare meglio il potenziale e i rischi della cooperazione, consigliamo di realizzare uno scenario di tipo "best case" (migliore) e uno di tipo "worst case" (peggiore).

### 8.1.1 Conto economico preventivo

Il conto economico consente di calcolare il risultato di una cooperazione per ogni esercizio, come differenza tra ricavi e spese. Per calcolare l'utile o la perdita d'esercizio è opportuno seguire uno schema di calcolo previsto dalla legge (Codice Civile Art. 2425).



**A. Ricavi**

1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni
2. Altri ricavi e proventi

**B. Spese**

1. Materie prime, sussidiarie e di consumo
2. Prestazioni di terzi
3. Provvigioni sul fatturato
4. Costi del personale (salari, oneri previdenziali, trattamento di fine rapporto)
5. Emolumenti dell'imprenditore
6. Investimenti minori
7. Energia, acqua, smaltimento rifiuti
8. Manutenzione, riparazioni
9. Parco auto
10. Assicurazioni
11. Cancelleria, posta, telefono
12. Spese legali e di consulenza
13. Imposte, contributi
14. Altri costi amministrativi
15. Pubblicità, marketing, fiere di settore
16. Spese di viaggio e di rappresentanza
17. Ammortamenti
18. Leasing
19. Affitto, locazione

**A-B = Risultato operativo (EBIT)****C. Proventi e oneri finanziari**

1. Proventi da partecipazione/titoli
2. Altri interessi attivi
3. Interessi passivi e altri oneri finanziari

**(A-B)+/-C = Risultato dell'attività ordinaria**

+ Proventi straordinari

- Oneri straordinari

**= Risultato di esercizio**

- Imposte

**= Utile/perdita d'esercizio**

### 8.1.2 Il budget degli investimenti

Alcune forme di cooperazione impongono degli investimenti. In tal caso è consigliabile redigere un piano, nel quale saranno riepilogati tutti gli investimenti che la cooperazione dovrà effettuare in futuro. Un budget degli investimenti deve comprendere la tipologia di essi (edifici, immobili, macchine, impianti, attrezzature per ufficio, arredi, parco auto, altre spese pluriennali), i relativi costi, la loro vita utile espressa in anni, il tasso di ammortamento e gli ammortamenti nei 3 anni successivi. I budget degli investimenti presentano talune varianti; di caso in caso si tratterà quindi di decidere quale sia la variante ideale per la cooperazione.

Tipologia d'investimento	1° anno	2° anno	3° anno	Vita utile in anni	Tasso di ammortamento	Ammortamento 1° anno	Ammortamento 2° anno	Ammortamento 3° anno

### 8.1.3 Il budget della liquidità

La liquidità è la capacità dell'impresa di fare fronte in qualsiasi momento ai propri impegni di pagamento. Un dettagliato budget della liquidità è in grado di garantire che la cooperazione sia sempre solvibile.

Il principio alla base del budget della liquidità è semplice: si raffrontano tutte le entrate e le uscite di cassa.

**ATTENZIONE:** nel budget della liquidità fanno parte solo le transazioni che comportano una variazione della consistenza patrimoniale disponibile.

Nel budget della liquidità si indicano l'entità e la data dei movimenti di cassa, in entrata e in uscita. La liquidità della cooperazione è garantita solo se il totale dei pagamenti risulta maggiore del totale delle uscite. Per i periodi in cui i pagamenti in entrata sono inferiori ai pagamenti in uscita, è necessario che confluisca del capitale nella cooperazione. Quanto più a lungo durerà la cooperazione, tanto più incerta sarà la pianificazione. Per questa ragione un piano della liquidità deve riguardare essenzialmente il breve termine; le previsioni sul lungo termine, infatti, risultano difficoltose.

#### 8.1.4 Il budget dei finanziamenti

Se il piano della liquidità mostra l'ammontare di capitale necessario in un determinato momento, il piano dei finanziamenti determina come deve essere coperto tale fabbisogno. In esso si fa una distinzione tra capitale proprio e capitale di terzi. Le possibilità di finanziamento sono molteplici: ad esempio crediti bancari, leasing, venture capital, ecc. Nella pianificazione del fabbisogno di finanziamento è tuttavia necessario prestare attenzione ad un buon mix tra capitale proprio e capitale di terzi.



### 8.1.5 Il piano del budget finanziario

Ogni cooperazione richiede l'impiego di risorse materiali. Il piano del budget è uno strumento utile per definire:

- > quale è l'**impiego di risorse preventivate** per la realizzazione della cooperazione e in quale periodo di tempo,
- > quali **mezzi effettivi** vengono **impiegati** in ognuna delle singole fasi,
- > quali **entrate** ci si può **attendere** dalla cooperazione.

Il piano del budget contiene diversi tipi di costi, ai quali devono essere aggiunti costi preventivi da un lato e costi consuntivi dall'altro. Dalla contrapposizione di queste due tipologie di costi si possono individuare in tempo le divergenze e adottare misure correttive.

I costi, ossia le risorse necessarie per la costituzione della cooperazione ed il raggiungimento dei suoi obiettivi, devono essere pianificati assolutamente sin dall'inizio della stessa. In determinate circostanze, il calcolo approssimativo delle risorse finanziarie necessarie, può essere decisivo, ancora prima della fase di avvio di una cooperazione, per la successiva disponibilità a partecipare dei singoli partner.

Inoltre è di grande importanza annotare durante la fase operativa della cooperazione (preferibilmente ogni mese) le risorse effettivamente impiegate e confrontarle periodicamente con i costi preventivati per non trovarsi nella situazione di dover interrompere o terminare la cooperazione, dato che sono terminati ante tempo tutti i budget della cooperazione.

Oltre ai costi preventivi e a quelli consuntivi nel piano del budget vengono riportate anche le entrate previste, sia in termini di sovvenzioni, di versamenti dei partner che di ricavi dagli affari della cooperazione. Dalla differenza tra le entrate previste e i costi preventivi è possibile riconoscere, in ogni fase, un avanzo ovvero un disavanzo.

Piano del budget in €																
Fase del prog.	Tipo di spese	Settembre		Ottobre		Novembre		Dicembre		Gennaio		Febbraio		1° Semestre		
		Costi preventivi	Costi consuntivi	Divergenza												
	Spese di personale interno															
	Spese per materiali															
	Spese per consulenza e formazione															
	Altre spese															
	Spese di personale interno															
	Spese per materiali															
	Spese per consulenza e formazione															
	Altre spese															
	Spese di personale interno															
	Spese per materiali															
	Spese per consulenza e formazione															
	Altre spese															
	Spese di personale interno															
	Spese per materiali															
	Spese per consulenza e formazione															
	Altre spese															
	<b>SPESE COMPLESSIVE</b>															
	parte liquidabile															
	<b>Entrate</b>															
	Sovvenzioni															
	Versamenti															
	Ricavi del progetto															
	<b>ENTRATE COMPLESSIVE</b>															
	<b>Avanzo / disavanzo</b>															
	parte liquidabile															



### 8.2.2 Registrazione delle spese di viaggio dei partner

Le spese di viaggio sostenute dai partner in relazione alla partecipazione a fiere di settore, riunioni per la cooperazione, ecc. saranno documentate tramite documenti giustificativi, quali registrazioni di prenotazioni, biglietti aerei e ferroviari, fatture di taxi, hotel o ristoranti. Una copia del documento giustificativo dovrà essere allegata all'elenco.

Registrazione delle spese di viaggio					
Data	Persona	Scopo del viaggio/Fase del progetto	Km percorsi	Rimborso km	Totale
				Totale	

### 8.2.3 Registrazione delle prestazioni di terzi

In questo modello sono riepilogate tutte le prestazioni o le fatture che un partner ha pagato in relazione alle attività svolte nell'ambito della cooperazione.

Fatture per prestazioni esterne				
Data fattura	Fornitore	Oggetto dell'attività/Fase del progetto	Data del pagamento	Importo netto
			Totale	

### 8.2.4 Registrazione dei materiali / delle ore macchina

Per l'impiego di materiali o delle macchine è possibile utilizzare il modulo riportato di seguito.

Registrazioni materiali					
Data	Descrizione del materiale	Fase del progetto	Pezzi/quantità	Prezzo/pezzi	Importo netto
				Totale	

### 8.3 Liquidazione finale

Il presente modello è utile per le liquidazioni intermedie o finali all'interno della cooperazione, come pure nei confronti dell'ente erogante.

Partner 1

	Fase del progetto	Totale
Spese personale interno		
Prestazioni di terzi		
Costi per il materiale		
Costi per il viaggio		
Costi totali in €		

Partner 2

	Fase del progetto	Totale
Spese personale interno		
Prestazioni di terzi		
Costi per il materiale		
Costi per il viaggio		
Costi totali in €		



## 9 CONTROLLO DELLA COOPERAZIONE

**Nel capitolo conclusivo apprenderete:**

- > **come realizzare un controlling della cooperazione positivo**
- > **nozioni essenziali sul management dei conflitti**
- > **... e come eventualmente può finire tutto ciò – scenari riguardanti la conclusione delle cooperazioni con relative strategie di "uscita".**

## 9.1 La cooperazione ha successo?

Dopo i numerosi lavori preliminari riguardanti la costituzione di essa ora si passa alla fase operativa della cooperazione, ossia alla vera e propria realizzazione, al fine di raggiungere gli obiettivi di cooperazione concordati.

Ogni cooperazione è un processo. È quindi poco realistico ritenere che obiettivi e regole, concordati in un determinato momento, siano corretti nel lungo termine o che procedimenti, stabiliti una volta, appaiano sempre uguali. Da ciò emerge la necessità, di controllare costantemente la cooperazione, percepire discostamenti e avviare opportune misure correttive.

Per controllare se una cooperazione stia procedendo con successo, bisogna, prima di tutto, confrontare tale successo con gli obiettivi congiuntamente stabiliti. In quel momento si scoprirà quanto sia importante definire dettagliatamente tali obiettivi e le giuste grandezze di misura. Questo compito di controllo della cooperazione spetta di norma al direttore della cooperazione. Se quest'ultimo accerta che la cooperazione stia venendo meno agli obiettivi preposti, allora, sarà necessario:

- > trovare i motivi che hanno portato a ciò
- > adottare i corrispondenti adeguamenti, in caso di problemi risolvibili
- > concludere i lavori comuni, in caso di problemi irrisolvibili.

A tale proposito è consigliabile prevedere un controlling della cooperazione per verificare regolarmente lo stato di avanzamento, ovvero di raggiungimento degli obiettivi. Come aiuto al controllo della cooperazione possono essere utili i seguenti strumenti:

- > business plan
- > relazioni trimestrali sui progressi del progetto
- > piano strutturale del progetto e relativi "milestone"
- > piano budget.

Tali strumenti servono, in primo luogo, al controllo del risultato quantitativo della cooperazione. Oltre a ciò bisogna accertare costantemente la capacità e la disponibilità alla cooperazione dei partner, dato che il successo di una cooperazione dipende, soprattutto, da un funzionamento senza problemi. A nulla serve che gli obiettivi siano promettenti e le misure ben orientate allo scopo, se le persone operanti non sono in grado o non hanno intenzione di affrontarli. Per questo motivo i partner dovrebbero trascrivere, a scadenze regolari, il procedere della cooperazione e anche il loro "stato d'animo". In caso di problemi o conflitti i partner dovrebbero impegnarsi a risolvere i malintesi, eventualmente, a distribuire, di nuovo i ruoli, a ripensare e riorganizzare lo svolgimento della cooperazione.

## 9.2 Eliminare i conflitti

In una cooperazione si vivono momenti quali quelli della vita reale: se si manifestano insoddisfazioni, queste si ripercuotono chiaramente sull'impegno e segnalano che un partner desidera la "separazione".

Eventuali sintomi di conflitto, all'interno di una cooperazione, possono essere:

### All'interno della propria azienda

- > l'atteggiamento si concentra sempre più sui propri vantaggi
- > le misure e regole concordate non vengono rispettate
- > l'insoddisfazione viene espressa apertamente
- > non si lavora chiaramente in funzione dello scopo della cooperazione.

### All'interno dell'azienda partner

- > aumentano le lamentele
- > ci si interessa apertamente ad altri partner
- > si trascurano le scadenze della cooperazione
- > i conflitti trapelano verso l'esterno
- > non giungono più informazioni.

### **Nell'ambiente circostante**

- > il mercato non funziona
- > la "reputazione" della cooperazione va scemando
- > non vengono raggiunti gli obiettivi stabiliti.

Se si percepiscono tali segnali, allora bisogna convocare immediatamente i partner per un colloquio di chiarimento. Spesso non è facile trovare subito il "colpevole": la cooperazione non "ingrana", l'atmosfera non è buona, ci si permette negligenze e non si prendono sul serio gli obblighi. In tal caso deve entrare in gioco il "tatto". Di per sé, già nella fase di pianificazione della cooperazione, bisogna stabilire a chi competerà la regolamentazione dei conflitti. Anziché applicare sanzioni, si dovrebbe cercare di affrontare apertamente i partner insoddisfatti e scoprire per quale motivo non si sentano più a loro agio. Solo nel caso in cui un colloquio di chiarimenti non sia più in grado di prestare aiuto, allora si dovrebbe, per gradi, far notare ai partner le proprie negligenze: in primo luogo tramite richiamo, poi mediante intimazione all'atteggiamento desiderato, poi attraverso segnalazione delle possibili conseguenze che possono spingersi fino all'interruzione della cooperazione.

## **9.3 Conclusione della cooperazione**

Ogni cooperazione ha le sue fasi di vita tipiche:

### **Fase di costituzione della cooperazione**

In questo contesto di norma i partner di cooperazione sono molto euforici ed entusiasti, prevale uno spirito di avventura e non si bada a tempo e spese, per preparare al meglio l'avvio della cooperazione.

### **Fase operativa**

Si inizia con la realizzazione delle prime misure, mentre i ruoli ed i compiti stabiliti all'interno della cooperazione devono ancora consolidarsi. La cooperazione si manifesta all'esterno attraverso un'intensa attività di pubbliche relazioni, tesa ad affermarla nella consapevolezza dei clienti.

**Fase di consolidamento**

Qui si verifica se un'idea di cooperazione funziona, se si manifestano i primi successi economici o se l'euforia iniziale, mancando i risultati positivi, si trasforma molto velocemente in rassegnazione e in calo dell'impegno e, infine, se sia necessario valutare un'eventuale interruzione della cooperazione.

**9.3.1 Motivi per un'interruzione della cooperazione****Quale può essere il motivo che porta alla conclusione di una cooperazione?**

- > Cause esterne che comportano un forte cambiamento, in senso negativo, nell'ambito di lavoro (inflazione, aumento dei costi, crollo del mercato).
- > Proprie decisioni sbagliate: nella costituzione della cooperazione non sono stati esaminati sufficientemente alcuni aspetti importanti.
- > Decisioni dei partner di cooperazione: un partner può essersi sbagliato sui presupposti e sulle richieste della cooperazione e non è più disposto a proseguire.

Possono sussistere vari motivi che conducano all'interruzione della cooperazione. In tale situazione, risulta essere poco sensato riflettere sulle cause dell'interruzione piuttosto che esaminare come effettuarla nel migliore dei modi. In qualunque forma avvenga lo scioglimento della cooperazione (vendita, liquidazione, ecc.) non si riescono ad evitare perdite finanziarie e, in alcuni casi, ci si deve aspettare anche ripercussioni negative sull'immagine aziendale dei singoli partner. Se tali costi, per quanto possibile, sono già noti, nella fase preparatoria della cooperazione, allora l'adesione ad essa può essere ulteriormente messa in discussione.

In ogni caso risulta essere opportuno chiarire il prima possibile con i partner un'eventuale strategia di "uscita".

### 9.3.2 Strategia di "uscita"

Può sembrare paradossale, ma si consiglia, di riflettere, già nella fase di costituzione della cooperazione, su quali siano i futuri sviluppi o i risultati che potrebbero rendere impossibile il raggiungimento degli obiettivi della cooperazione e, quindi, portare all'interruzione della stessa. Diversamente si è costretti di agire sotto pressione, o in una situazione di crisi. Entrambe le situazioni comportano costi e perdite elevati. Se i partner, invece, considerano un'eventuale strategia di "uscita" sin dall'inizio, evitano di perseverare nell'attività, pur sapendo che non vi saranno miglioramenti e pur essendo più vantaggiosa per tutti l'interruzione.

Includere una strategia di "uscita" risulta particolarmente importante nel momento in cui la cooperazione richieda enormi risorse ai partner, e comporti al tempo stesso, elevati rischi.

## Punti importanti di un accordo di cooperazione

**Una collaborazione basata su un accordo di cooperazione, formulato per iscritto, si consiglia sostanzialmente quando:**

- > una cooperazione si limita a funzioni parziali (ad es. formazione comune, un comune progetto di ricerca, comune godimento del parco macchine)
- > il fabbisogno di risorse da impiegare è basso
- > la cooperazione non è a lungo termine, ma limitata nel tempo, ossia fino al raggiungimento dell'obiettivo della cooperazione.

**In ciò è bene considerare alcuni principi:**

- > Prendetevi il tempo necessario per la formulazione, dovendo essere chiariti con i vostri partner tutti (!) i punti, anche quelli sgradevoli
- > Le bozze di accordo-tipo possono essere considerate come punti di riferimento, ma non sostituiscono la vostra realizzazione individuale
- > Fate controllare, in ogni caso, l'accordo ad un esperto.

### 1. Nome (e sede) della cooperazione

### 2. Obiettivo e scopo della cooperazione

Mediante la cooperazione i partner intendono ottenere solo ricavi o anche l'adempimento di compiti non remunerati? Il comune obiettivo dovrebbe rispecchiare le aspettative di tutti.

### 3. Inizio e durata della cooperazione

I partner intendono sin dall'inizio collaborare, a tempo determinato, per un comune incarico o progetto, oppure impostare una collaborazione a lungo termine? È importante fissare le cause che determinano uno scioglimento anticipato della cooperazione.

#### **4. Partner della cooperazione**

La cooperazione è composta da un numero fisso di partner? È previsto l'accesso anche a terzi interessati e, in caso di necessità, possono essere ammessi ulteriori partner nella cooperazione? Quali criteri di ammissione devono soddisfare, in tal caso, i nuovi partner?

#### **5. Recesso**

In genere tutti i partner si impegnano a mantenere in vita la cooperazione per tutta la durata del contratto. In presenza di quale causa un partner può recedere dal contratto prima della scadenza? Come deve avvenire tale recesso in modo da non causare danni alla cooperazione? In tal caso, quali tempi di preavviso si debbono rispettare?

#### **6. Esclusione di partner**

Quali motivi e quali circostanze giustificano l'esclusione di un partner prima della scadenza dalla cooperazione? Con quale maggioranza è ammissibile un'esclusione? Come si determina l'eventuale liquidazione?

#### **7. Organizzazione della cooperazione**

- > Diritti e doveri dei partner contrattuali: i diritti dovrebbero essere definiti prevalentemente sotto il profilo dell'informazione e del controllo dei partner. Fanno parte dei doveri: la prestazione di contributi, la regolare partecipazione alle riunioni, il rispetto delle scadenze nell'effettuare le prestazioni, il rispetto dello standard di qualità stabilito. Spesso è richiesta una particolare discussione in merito al diritto di eseguire un determinato incarico (domanda: In che termini si può ricorrere a terzi per l'esecuzione di un incarico, soprattutto nel caso in cui un partner sia troppo caro?) come pure, la prevalenza di un incarico di cooperazione nei confronti di un incarico del singolo partner (domanda: Incarichi di cooperazione hanno priorità su incarichi dei singoli partner?).
- > Definizione dei ruoli, dei compiti e delle responsabilità all'interno della cooperazione.
- > Regolamentazione delle prestazioni: quale partner effettua una determinata prestazione o vi apporta determinate risorse per il comune incarico di cooperazione?

- > Regolamentazione dei finanziamenti: in quali importi e a quali scadenze sono da corrispondere versamenti o contributi per i costi della gestione corrente?
- > Regolamentazione dei risultati (ripartizione di utili e perdite, costituzione di riserve): la regolamentazione degli esiti dell'attività fa emergere sostanzialmente le seguenti domande: Il risultato (utile o perdita) deve verificarsi a livello di patrimonio della cooperazione oppure, direttamente, in capo ai singoli partner? In quale misura la cooperazione deve accantonare una parte di quanto ricavato dai propri incarichi? Spettano provvigioni ai partner per l'acquisizione degli incarichi? Come viene coperta un'eventuale perdita?
- > Comunicazione tra i partner: in che termini i partner sono obbligati all'utilizzo di determinati mezzi e tecniche di comunicazione?
- > Costruzione di un'infrastruttura tecnica.

#### **8. Regolamentazione della responsabilità**

Chi risponde, per quali obblighi e in quale misura di fronte a creditori?

#### **9. Obbligo di segretezza**

I partner si obbligano alla segretezza assoluta riguardo a tutte le informazioni e conoscenze acquisite sulle aziende partner, sui loro collaboratori e sulle loro attività economiche?

#### **10. Divieto di concorrenza**

Viene concordata una tutela per i clienti dei singoli partner? Come vengono stabilite regole per evitare l'accaparrarsi dei collaboratori?

#### **11. Regolamentazione di diritti di protezione/proprietà intellettuale**

Se attraverso la collaborazione si produce proprietà intellettuale, come viene disciplinata la stessa, in caso di scioglimento della cooperazione o del singolo rapporto associativo? (magari mediante liquidazione in denaro ecc.)

#### **12. Regolamentazione di conflitti (foro competente, clausola arbitrale)**

Quale diritto vale per il contratto? Quale foro viene ritenuto competente? Per non dover risolvere le controversie direttamente in via giudiziale, si consiglia l'adozione di una clausola arbitrale.

### **13. Disposizioni finali**

(ad esempio: "le modifiche o integrazioni al contratto necessitano della forma scritta")

### **14. Allegati** (business plan, profili dei partner, ecc.)

### **15. Luogo, data, nomi e firme dei partner di cooperazione**

## Servizio cooperazione d'impresa della Camera di commercio di Bolzano

### Passo dopo passo verso la cooperazione aziendale!

Aiutiamo tutte le aziende interessate a concepire forme di cooperazione concrete, accompagnandole passo dopo passo nella realizzazione del loro obiettivo comune.

Approfittate della nostra offerta gratuita e informatevi su:

- > possibilità di cooperazione e relativi vantaggi
- > premesse per cooperazioni di successo
- > valutazione della "capacità di cooperazione" dei partner
- > azioni da intraprendere per la realizzazione di una cooperazione.

### Fissate un appuntamento!

A richiesta siamo lieti di organizzare per Voi una consulenza specializzata a cura di un esperto esterno; nell'ambito del colloquio sarà possibile:

- > esaminare le considerazioni di fondo prima di dare il via alla cooperazione
- > facilitare le decisioni sui principi di base della cooperazione (partner, budget)
- > ottenere supporto nella concezione della struttura strategica della cooperazione
- > accelerare l'organizzazione della cooperazione, la realizzazione ed il controllo sulla base di checklist
- > ottenere suggerimenti dal punto di vista pratico sugli aspetti chiave nei settori dell'organizzazione, dell'economia, del diritto, del marketing e del controlling.

Camera di commercio di Bolzano

#### **Cooperazione d'impresa**

via Alto Adige 60

39100 Bolzano

tel. 0471 945 538 -657

fax 0471 945 524

cooperation@camcom.bz.it

www.camcom.bz.it





Camera di commercio di Bolzano

**Cooperazione d'impresa**

via Alto Adige 60

39100 Bolzano

tel. 0471 945 538 -657

fax 0471 945 524

[cooperation@camcom.bz.it](mailto:cooperation@camcom.bz.it)

[www.camcom.bz.it](http://www.camcom.bz.it)

in collaborazione con la Provincia Autonoma di Bolzano - Alto Adige,  
Ripartizione artigianato, industria e commercio,  
Ripartizione innovazione, ricerca, sviluppo e cooperative