

Nostra intervista a Victor Uckmar  
professore ordinario di scienza delle  
finanze e diritto finanziario nell'Università  
di Genova e massimo esperto in joint-venture

**È** difficile parlare col prof. Victor Uckmar. Lo troviamo appunto per scambiarsi qualche idea sulle joint venture. Il tempo è poco e ne approfittiamo proprio mentre, come è sua abitudine, sale e scende da un aereo ad un altro. Uckmar è uno dei maggiori esperti internazionali di questioni fiscali, consulente dei personaggi più influenti dell'economia privata italiana. Tra l'altro da qualche anno si interessa di joint venture divenendo anche qui un personaggio di spicco. Oltre ad avere uno studio di consulenza è professore ordinario di scienza delle finanze e diritto finanziario nell'Università di Genova e incaricato di diritto tributario nell'Università Bocconi di Milano ed è anche consulente dell'Accademia dell'Economia Nazionale presso il Soviet Supremo a Mosca.

**Professore cosa vuol dire fare una joint venture?**

L'espressione joint venture, direbbero gli anglosassoni, è un empty box che va riempita dalle volontà dei partner. Sul piano giuridico dobbiamo distinguere le contractual joint venture dalle joint venture societarie. Le prime possono prevedere vari tipi di collaborazione, dalle cessioni di tecnologie, di know-how, alle associazioni in partecipazione, al franchising, ecc.. Le seconde si hanno quando le parti costituiscono una società prevedendo l'apporto operativo dei soci. Poco rilevante è la maggioranza o la minoranza. Sono solito paragonare siffatte joint venture ad un matrimonio che ha successo sino a quando i coniugi vanno d'accordo.

**Perché hanno avuto una così rapida espansione in tutto il mondo?**

L'espansione è dovuta particolarmente a due ragioni: 1) nel Terzo mondo, per le difficoltà di indebitamento precludenti l'acquisto all'estero di impianti «chiavi in mano» o macchinari; 2) nei paesi a regime collettivista, ove non era consentito l'intervento diretto delle imprese straniere e le joint venture hanno aperto la via a siffatta collaborazione.

**Vediamo di discutere per aree... Incominciamo dal fenomeno joint venture nell'Est europeo.**

La Jugoslavia (sino all'ottobre del 1987 erano stati stipulati 300 accordi) e i paesi del Comecon (esclusa l'Urss) sono stati antesignani nell'introdurre le joint venture. A ruota sono arrivate la Repubblica popolare cinese (sino al 1986 oltre 3.000 ma nel frattempo, secondo dati non ufficiali, avrebbero superato i 12.000 di cui circa 7.000 in forma societaria) e l'Unione Sovietica.

**In che settori si chiede l'intervento delle joint venture?**



## Prima cosa, individuare il partner

L'intervento si chiede particolarmente nei settori di apporto di tecnologia e managerialità.

**In specifico parliamo dell'Urss. Quali sono i problemi maggiori che s'incontrano per la loro costituzione?**

Individuare i campi di attività, il partner e la copertura del rischio.

**Che modifiche occorre apportare alla legislazione sovietica?**

Stiamo molto lavorando per l'integrazione della normativa sulle joint venture, come ad esempio la definizione del profitto. Ma il campo è ben più ampio: pensi ai problemi del diritto di proprietà e della conversione del rublo. Occorre capirsi, intendersi, cercare di porsi sulla stessa «lunghezza d'onda»: grosso è il divario fra chi ancora risente degli schemi di una economia amministrata dalla burocrazia e chi ragiona

con le regole del libero mercato.

**Come si deve comportare il partner occidentale?**

Ritengo che i grossi gruppi debbano già prendere posizione in Unione Sovietica: per le medie e piccole imprese che proiettano i loro interessi a più breve termine di massima i tempi sono prematuri. Gli stessi sovietici ritengono che occorre un ricambio almeno generazionale.

**Può spiegare le difficoltà che incontra la piccola e media impresa a differenza della grande che indubbiamente forte di una maggiore disponibilità economica ragiona con metri diversi?**

Sinteticamente: per le piccole e medie imprese sono accentuate le difficoltà di individuazione del partner ed il rischio.

**Fare una joint venture rappresenta un rischio. Un passo azzardato può essere**



**fatale. Allora quali sono i primi passi da compiere per fare una joint venture? E quanto è necessaria una buona consulenza?**

I primi passi sono, per l'appunto, la individuazione del partner ed apprestare un concreto piano di fattibilità con garanzia da parte sovietica che tutte le condizioni siano attuabili. Mi riferisco, ad esempio, alla fornitura di materie prime e al personale. La consulenza, non vorrei essere cicero pro domo mea, è certamente essenziale.

**Vediamo di dare una occhiata alle altre joint venture nel mondo. In America latina, ad esempio.**

Nell'America latina non vi è e non occorre una legislazione speciale per le joint venture, ma la legge sulla cooperazione italiana indica le joint venture come uno strumento da privilegiarsi per la collaborazione particolarmente con l'Argentina, il Brasile ed il Cile. In miei recenti incontri ho constatato il grande interesse delle imprese locali che si rendono conto della necessità di rendere appetibili all'estero i loro prodotti attraverso il miglioramento di qualità ottenuto con la collaborazione delle imprese più evolute.

**In futuro che possibilità hanno le imprese italiane di utilizzare con maggiore diffusione questo strumento economico-finanziario?**

Ritengo che lo strumento delle joint venture sia particolarmente adatto alle imprese italiane che si rendono conto della necessità di operare all'estero attraverso un partner che le appoggi in modo opportuno per i contatti con le autorità, i sindacati e con il mercato locale. □ M.G.

# Ecco tutte le difficoltà in Urss



■ Pubblichiamo una parte delle relazioni del prof. Victor Uckmar e di Vladimir Sciumilov, consulente legale della rappresentanza commerciale dell'Urss in Italia, che hanno tenuto al seminario internazionale Investire all'Est nel mese di marzo a Roma. Potrete leggere le versioni integrali nel libro - presentato dalla pagina Spazio Impresa e dall'Istituto di Studi per la formazione politica della Direzione del Pci - «Investire all'Est» per la Franco Angeli Editore che uscirà a settembre. Curato da Maurizio Guandalini, con la prefazione di Giorgio Napolitano, include scritti - oltre a quelli di Uckmar e Sciumilov - Federico Galdi, direttore del servizio internazionalizzazione della Confindustria; Mario Ronconi, esperto di economia polacca; Luigi Marcolungo dell'Università di Padova; Gilberto Gabrielli dell'Università Bocconi di Milano; Valerio Barbieri di Sinerghia; Cesare de Filippis di Sogea; Giuseppe Castelli coordinatore degli uffici Icc per l'Est europeo.

In questa parte del contributo il prof. Uckmar spiega le difficoltà che s'incontrano in Urss a costituire joint venture.

«Anzitutto il numero delle joint-venture secondo i dati che abbiamo raccolto alle Nazioni Unite risulta che le joint-venture registrate sono circa un migliaio in Urss, ma

quelle effettivamente operanti non superano il centinaio. Cioè c'è tutta una lunga procedura di trattative e la prima cosa che chiedono i sovietici è di firmare un protocollo. E di protocolli ne abbiamo firmati parecchi a cominciare da quella che potrebbe essere la più grande joint-venture costituita dal ministero del petrolio da una parte, e dall'altra quattro imprese occidentali per un investimento di circa 7 miliardi di dollari. L'accordo è stato firmato nel marzo del 1988 e ancora non abbiamo formato la joint-venture perché le difficoltà burocratiche tuttora sussistono. La perestrojka non ha avuto ancora successo in molte sfere amministrative, quindi i tempi sono molto lunghi.

Per il piccolo e medio imprenditore la prima difficoltà da affrontare è quella di individuare il partner. Ad esempio, c'è il mercato interessante del legname, ma da chi vado a parlarne? Paradossalmente la perestrojka ha determinato e accresciuto le difficoltà per l'operatore straniero, almeno sotto due profili: la individuazione del partner - io fino al dicembre 1986 andavo al ministero del Commercio con l'estero, e se mi interessavo di scarpe andavo alla camera 49, se mi occupavo di frigoriferi andavo alla camera

VICTOR UCKMAR

61 e potevo avere informazioni - Oggi v'è la confusione massima nella possibilità di individuare il partner, è una ricerca dell'ago nel pagliaio.

Difficoltà c'è poi nella creazione delle piccole e medie imprese e io dico anche per l'assistenza alle nostre. Perché in Unione Sovietica si tratta di crearle. Ma quali sono? Ancora non ci sono. L'embrione potrebbe essere costituito dalle cooperative che sono circa 200mila, anche se non è facile individuarle. Per le cooperative è stato usato un tasso fiscale molto elevato: il 90 per cento del profitto.

È stato così precluso alle cooperative di fare quell'attività di trading che è essenziale per lo sviluppo del mercato interno. Sono state colpite perché fanno profitto.

Un altro fatto di difficoltà nell'operare è anche il riferimento ai valori e ai prezzi internazionali. Nell'Urss non ci sono prezzi di mercato tutto è tariffato: il libro, la bottiglia, il pane ecc. E il tariffario protegge, dà una mano alla popolazione. Si guadagnano 200 rubli, ma si sa che l'affitto è di 5 rubli, che il pane è 5 copechi, e anzi rimane un margine c'è una certa affluenza di denaro che viene conservato in casa, che viene depositato in

banca, ma c'è un risparmio coatto perché non c'è modo di comperare. E allora una prima preoccupazione per il medio imprenditore è appunto questa: è ancora una legislazione che non è completamente definita, ci sono poi difficoltà operative enormi per quelle che debbono essere le forniture, lo impianto una fabbrica per fare i bicchieri. Ebbene io mi debbo assicurare che la materia prima arrivi in fabbrica. Tuttora le assegnazioni sono fatte dalla autorità centrale che non segue le leggi del mercato ma quelle di carattere politico con, di aggiunta, boicottaggio all'interno.

Ci sono stati mesi di fame a Mosca. Sono stato recentemente in Urss e ad un invito a pranzo in casa in un professore (a Leningrado) ha mangiato come primo piatto patate bollite e secondo piatto patate fritte. Il capofamiglia mi diceva che ciascun componente della sua famiglia, formata da 4 persone, devono dedicare giornalmente due ore per fare le code degli acquisti necessari.

L'economista sovietico Abel Aganbejan non conosce tutte queste realtà. Ad dritta stupisce un fatto: lui dice che bisogna produrre più televisori, più jeans, fare più automobili. E voi vi chiedete, ma questa gente che è alla fame perché deve pen-

sare a queste cose? Io credo che abbia ragione, nel senso che occorre dargli uno sprone, oggi lavorano per raccogliere quei 200 rubli. Ma poi hanno delle eccedenze che non sanno come spendere: quindi non sono spinti a un maggior impegno, ad una maggior attività produttiva. È già innato nel russo il suo distacco dal denaro. Io ho trovato in certi ambienti un certo dispregio per quello che è l'attività commerciale. Non è come per i cinesi che sono dei mercanti; in Russia Tolstoj è ancora attuale.

E l'impegno è un fattore determinante per la buona riuscita dell'operazione avviata da Gorbaciov. In certe sfere trovate una massa ancora un po' amorfa, trovate ancora delle situazioni drammatiche. Ho seguito delle operazioni relative allo sviluppo agroindustriale nel Caucaso e lì il dramma che non sono stati trovati contadini, cioè non c'è una classe agricola, ci sono ancora dei servi della gleba. Tuttora in Urss danno come perduto il 30 per cento dei prodotti: dal campo al consumo. Ad esempio le barbabietole. In Italia le barbabietole hanno un indice di zucchero del 20-25 per cento, nell'Unione Sovietica non arrivano al 10 per cento proprio per incapacità di coltivazione e per la incapacità di portarle prontamente allo stabilimento».

