Molte volte le imprese devono scegliere se svolgere le proprie attività innovative da sole o in collaborazione con partner.

La collaborazione potrebbe consentire all'impresa di raggiungere obiettivi più ambiziosi, con maggiore rapidità e con minori costi e rischi.

Le strategie di collaborazione però comportano una condivisione del potere di controllo e una ripartizione dei profitti, oltre a dover scontare il rischio di comportamenti sleali ed opportunistici del partner.

Il trade off: collaborare o no?

La decisione di un'impresa di intraprendere un percorso di sviluppo autonomo oppure di collaborare con un partner sarà influenzata da fattori quali:

- **Disponibilità di competenze**: l'impresa dispone del fabbisogno di risorse e di competenze al proprio interno? E un potenziale partner?
- **Volontà di protezione delle tecnologie proprietarie**: quanto importante è per l'impresa mantenere il controllo esclusivo della tecnologia?
- **Controllo dello sviluppo e dell'utilizzo della tecnologia**: quanto importante è per l'impresa orientare il processo di sviluppo e le applicazioni che potrebbero essere generate? Motivazioni pragmatiche (€!!!) o culturali (autonomia)
- **Creazione e rinnovamento delle competenze**: il progetto è in grado di promuovere lo sviluppo e il rinnovamento delle competenze dell'impresa? Sfida!

Non collaborare

- Possesso in house delle competenze e risorse necessarie
- Indisponibilita' di altra organizzazione con cui collaborare
- Rischio di mettere a repentaglio le tecnologie proprietarie
- Volonta' di rafforzare il patrimonio organizzativo e delle competenze interni

Collaborare

Una strategia di collaborazione offre alcuni vantaggi-chiave:

- accedere a risorse e a competenze critiche con rapidità (es. Apple e Canon per stampanti laser; Aprilia e Hero Motors per gli scooter)
- ridurre il vincolo legato alle risorse da investire (investimenti fissi elevati) e aumentare il grado di flessibilità (focalizzazione e specializzazione – es. Pininfarina per auto sviluppate con Lotus, Louis Vuittons, Bang&Olufsen)
- apprendere dai partner acquisendo e/o creando nuove competenze (es. Boeing con Alenia per i materiali compositi)

(...segue)

Collaborare

(…segue)

Una strategia di collaborazione offre alcuni vantaggi-chiave:

- condividere con il partner rischi e investimenti associati all'innovazione "incerta" (es. settore medico; accordo Alcatel e Finmeccanica per i sistemi satellitari innovativi)
- rafforzare legami di cooperazione a sostegno di uno standard comune (es. WAP forum nella telefonia tra Nokia, Motorola, Ericsson per la telecomunicazione wireless)

Le finalita' della collaborazione

Le collaborazioni possono riguardare i rapporti con:

- fornitori;
- clienti;
- produttori di beni complementari;
- istituzioni pubbliche ed enti vari;
- ma anche concorrenti.

Le finalita':

- di tipo tecnologico;
- di tipo produttivo;
- di servizio al cliente;
- di marketing.

Le forme di collaborazione

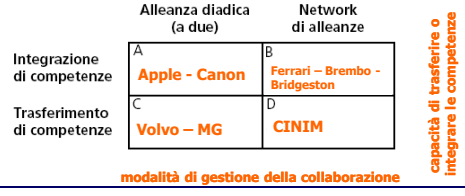
Gli accordi di collaborazione possono essere adottati per molte finalità e assumere forme differenti, ciascuna con i suoi benefici e i suoi rischi:

- Alleanze strategiche
- Joint venture
- Licencing
- Outsourcing

Alleanze strategiche

Sono accordi di natura formale o informale fra due o più partner che collaborano per acquisire risorse critiche mancanti o valorizzare le proprie competenze chiave:

- condivisione del rischio
- sperimentazione per esplorazione
- mutuo vantaggio (compentenze vs risorse finanziarie)



Joint Venture

Una joint venture è un accordo di collaborazione con cui due o più imprese (mantenendo la propria indipendenza giuridica) collaborano per la realizzazione di un progetto di natura industriale o commerciale.

In una Joint Venture possono esserci due tipi di accordi:

- **contrattuale**; non fa sorgere una società comune ma solo un accordo fra le parti per gestire un'iniziativa comune per poi dividerne successivamente gli utili;
- **societario**; è un contratto che si caratterizza per la disciplina dell'attività della **società mista**, del rapporto fra i soci e della ripartizione degli utili.

Sony e NEC, joint venture confermata (aprile '06)

"Sony e NEC hanno creato una nuova società per lo sviluppo di apparecchi Blu-ray e HD-DVD"

Approvata dalla UE nel 2006 la joint venture *Sony NEC Optiarc*, tra Sony (55%) e Nec (45%). Scopo: collaborare per lo sviluppo, la progettazione e il marketing dei dischi ottici, inclusi CD e DVD riscrivibili.

Sony e' da sempre sostenitrice dello standard Blu-ray e NEC del concorrente HD-DVD. La jv si propone di produrre lettori ottici, con buona probabilità in grado di leggere supporti di entrambi gli standard.

I rispettivi centri di ricerca e sviluppo continueranno a sostenere gli standard di riferimento.

Anche Toshiba, sostenitrice dura e pura dell'HD-DVD, ha fondato un'azienda del tutto simile con Samsung, la TSST, cosa che le permette di fatto di lavorare su Blu-ray

Licensing

E' un accordo contrattuale che conferisce a un'organizzazione (o a un individuo - licensee) i diritti d'uso di una proprietà intellettuale di un'altra organizzazione (licensor), di norma in cambio di una royalty

Il **licensee** può:

- utilizzare una tecnologia in modo "rapido" rispetto all'ipotesi di sviluppo in-house, anche se l'utilizzo è molto spesso "comune" ad altri operatori (non esclusività)
- acquisire competenze e conoscenze per poter poi sviluppare proprie soluzioni.

Licensing

Il **licensor**, rinunciando al monopolio ed a conseguire la posizione dominante di mercato, può prevenire lo sviluppo, da parte di concorrenti, di tecnologie alternative (royalties sicure vs "scommessa incerta").

Esempi di licenze:

- Microsoft – Netscape – Explorer (acquisizione utilizzo software)
- Ferretti yacht – Mitsubishi (acquisizione utilizzo ARG)
- De Longhi – partner russi (cessione tecnologia per realizzare forni a micro onde)

Outsourcing

L'impresa trasferisce all'esterno alcuni processi piuttosto di realizzarli al proprio interno.
Si delega all'esterno ciò che non rappresenta un'attività distintiva per la creazione del proprio vantaggio competitivo.

Svantaggi:
- Costi di transazione ed agenzia
- Potere contrattuale degli outsourcer
- Impoverimento culturale

Vantaggi:
- Maggiore reattività ai cambiamenti del mercato
- Riduzione dei costi fissi (flessibilizzazione produzione)
- Maggiore efficienza in processi "non core"

La scelta dei partner

- **Compatibilità delle risorse**: in quale misura il potenziale partner è coerente con il fabbisogno di risorse del progetto (Risorse complementari – sostitutive)?
- **Compatibilità strategica**: gli obiettivi, gli stili imprenditoriali, i comportamenti organizzativi del partner sono coerenti? (esempio: Daewoo – GM)
- **Impatto sulle opportunità e sulle minacce dell'ambiente competitivo**: quale influenza eserciterà la strategia di collaborazione sul potere contrattuale di clienti e fornitori, sul grado di rivalità competitiva, sulla minaccia di nuovi ingressi o di prodotti sostitutivi?

La scelta dei partner

- **Impatto sulle forze e sulle debolezza dell'organizzazione**: la collaborazione riuscirà a rafforzare le competenze dell'impresa? E sarà in grado di riequilibrare le sue criticità? Potrà creare un vantaggio competitivo?
- **Impatto sull'orientamento strategico**: la collaborazione sosterrà l'impresa nel raggiungere il suo intento strategico?

La governance e il monitoraggio dei partner

Una **strategia di collaborazione** per poter avere successo dovrà disporre di meccanismi trasparenti e flessibili per il monitoraggio e la governance del processo.

Le imprese potrebbero predisporre **clausole contrattuali** vincolanti, così da assicurarsi che tutti i partner siano consapevoli dei propri diritti e gli obblighi che hanno assunto nonché di consentire il ricorso alle vie legali in caso di violazione dell'accordo.

La governance e il monitoraggio dei partner

I termini contrattuali di norma comprendono:

- il contributo che ciascun partner si impegna a fornire;
- il grado di controllo che spetta a ciascun partner;
- i tempi e le modalità di distribuzione dei risultati della partnership;
- le modalità di valutazione dello stato di avanzamento;
- le forme e le modalità di scioglimento del rapporto.