



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE / SPECIALISTICA IN
ECONOMIA E DIRITTO

TESI DI LAUREA

ALLEANZE STRATEGICHE TRA LE IMPRESE

RELATORE:

CH.MO PROF. FIORENZA BELUSSI

LAUREANDO/A: TOMAELLO NICOLETTA

MATRICOLA N. 1189329

ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

The candidate declares that the present work is original and has not already been submitted, totally or in part, for the purposes of attaining an academic degree in other Italian or foreign universities. The candidate also declares that all the materials used during the preparation of the thesis have been explicitly indicated in the text and in the section "Bibliographical references" and that any textual citations can be identified through an explicit reference to the original publication.

Firma dello studente

Tommaso Nicoletti

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1: DEFINIZIONI, FINALITA' E FORME DELLE ALLEANZE STRATEGICHE	4
1.1 Definizioni di alleanza.....	5
1.2 Finalità della collaborazione	7
1.3 Diverse forme di collaborazione	9
CAPITOLO 2: TEORIE ALLA BASE DELLE ALLEANZE E PRESUPPOSTI ALLA LORO CREAZIONE	14
2.1 Analisi delle diverse teorie alla base delle alleanze strategiche.....	15
2.2 Studio dei fattori che costituiscono i presupposti alla creazione delle alleanze	18
CAPITOLO 3: PROCESSO DI CREAZIONE DELLE ALLEANZE	20
3.1 Fase esplorativa.....	21
3.2 Scelta tra allearsi e non allearsi	21
3.3 Determinazione degli obiettivi	22
3.4 Decisione finale	23
3.5 La trattativa	24
3.6 Governance e management.....	25
3.7 Progettazione operativa	26
CAPITOLO 4: BENEFICI APPORTATI DALLE ALLEANZE STRATEGICHE E FATTORI DI INSTABILITA' AD ESSE ASSOCIATI	27
4.1 Analisi dei principali vantaggi della collaborazione con relativi esempi.....	27
4.2 Determinanti di un'alleanza di successo.....	32
4.3 Saper cogliere i benefici delle alleanze strategiche.....	33
4.4 Alleanze strategiche per collaborare in modo efficace: ulteriori classificazioni	34
4.5 Motivazioni alla base dell'instabilità delle alleanze.....	36
4.6 Instabilità che nasce da fattori contrapposti	38
4.7 Principali cause di fallimento di un'alleanza.....	39
CAPITOLO 5: SCELTA DELLA MODALITA' DI COLLABORAZIONE E DEL PARTNER	40
5.1 Modalità di collaborazione	40
5.2 Rischi nella scelta del partner	42
5.3 Criteri di selezione dei partner	42
5.4 Governance e controllo dei partner.....	44
CAPITOLO 6: OPEN INNOVATION: IMPRESA COME OPERA APERTA	45
6.1 Analisi del fenomeno di Open innovation	45
6.2 Grandi e piccole imprese	46

6.3 Rischi dell'Open innovation e sfide manageriali	46
<i>CAPITOLO 7: STRATEGIE DI FUSIONE E ACQUISIZIONE</i>	47
7.1 Descrizione degli obiettivi perseguibili optando per fusioni o acquisizioni.....	47
7.1 Strategia di integrazione verticale	49
7.3 Motivi alla base della strategia di integrazione verticale.....	50
7.4 Rischi dell'integrazione verticale	51
7.5 Strategia di esternalizzazione	52
<i>CAPITOLO 8: ESPANSIONE NEI MERCATI INTERNAZIONALI IN LOGICA GLOBALE</i>	53
8.1 Analisi dei motivi che portano alla collaborazione in logica globale	53
8.2 Strategia della concessione di licenza in ottica globale.....	54
8.3 Espansione attraverso il franchising	55
8.4 Alleanze strategiche e joint venture con partner esteri	55
8.5 Esempi di alleanze strategiche transnazionali	56
8.6 Rischi di allearsi con partner esteri.....	57
8.7 Come realizzare fusioni e acquisizioni transnazionali di successo.....	58
<i>CAPITOLO 9: SISTEMI E RETI DI IMPRESE</i>	59
9.1 Alleanze in logica sistemica: grappoli d'attori e sistemi vitali	59
9.2 Scelte di crescita esterna nelle reti di imprese.....	62
9.3 Determinanti degli accordi interorganizzativi per l'innovazione.....	66
9.4 Concezione sistemica dell'innovazione e principali attori dei sistemi innovativi	68
<i>CAPITOLO 10: CASO ENI</i>	73
10.1 Storia dell'Eni.....	73
10.2 Valori di Eni e transizione energetica.....	77
10.3 Espansione internazionale di Eni	78
10.4 Collaborazione duratura tra Eni e Politecnico di Torino.....	88
10.5 Stabile collaborazione tra Eni e Fincantieri	90
10.6 EniSpace: unica piattaforma per la collaborazione tra Eni ed i suoi fornitori.....	91
10.7 Nuovi progetti cui Eni prende parte in ottica di continuo sviluppo.....	93
10.8 Motivazioni alla base del successo delle alleanze di Eni	95
<i>CONCLUSIONI</i>	97
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	99
<i>SITOGRAFIA</i>	101

INTRODUZIONE

Viviamo in un contesto competitivo contrassegnato da una forte competizione globale, in cui le imprese sono alla continua ricerca di flessibilità e adattamento ai cambiamenti dei bisogni del mercato. Gli ultimi decenni infatti si sono distinti per una importante *internazionalizzazione e progresso tecnologico*, caratteristiche queste che hanno fortemente condizionato prodotti, processi e strutture organizzative delle imprese. Lo sviluppo tecnologico ha portato ad un forte aumento delle alleanze strategiche che vantano però radici profonde nella storia dell'economia. Per *alleanze strategiche* si intende una serie di collaborazioni interaziendali tra imprese che permettono alle stesse imprese partecipanti di ottenere un vantaggio competitivo rilevante rispetto ai rivali. La continua ricerca di vantaggi competitivi nei confronti dei concorrenti e l'orientamento allo sviluppo e innovazione di prodotti e servizi hanno condotto imprese anche operanti in settori diversi ad instaurare rapporti basati sulla fiducia reciproca (fusioni, acquisizioni, alleanze, condivisione di costi per raggiungere una leadership di costo). Le imprese sentono la necessità di operare su scala globale, di conquistare nuovi mercati, di innovare in modo rapido e ciò le ha portate alla continua ricerca di partnership.

In un contesto di repentini e complessi *cambiamenti ambientali* così come delineato assume primaria importanza la *conoscenza* che fornisce le basi per un continuo rinnovamento delle competenze e per mantenere un vantaggio competitivo sostenibile. Per raggiungere il successo quindi le imprese devono sviluppare, proteggere, rinnovare la conoscenza e offrire al mercato prodotti e servizi continuamente migliorati.

Posto che raramente le imprese sono in possesso di tutte le risorse, conoscenze e del mix di tecnologie necessarie a porre in essere processi e prodotti innovativi, risulta di primaria importanza concentrarsi su attività che permettano di differenziarsi tramite un network di relazioni che producono valore.

Le crescenti innovazioni tecnologiche, i sempre nuovi bisogni dei consumatori, la sempre maggiore globalizzazione dei mercati sono fattori che portano alla ricerca di processi di innovazione sempre più veloci, raggiungibili perciò solo tramite la costruzione di reti, relazioni, collaborazioni. Due o più imprese con risorse complementari: capacità produttive, sviluppo di software, marketing, competenze in servizi e distribuzione sentono così sempre più la necessità di formare alleanze per penetrare specifici mercati e realizzare forti sinergie.

Va poi sottolineato che la collaborazione ha anche lo scopo di valorizzare al meglio le risorse umane oltre a mirare allo sviluppo tecnologico. Il valore che un'organizzazione può realizzare

per mezzo della combinazione di risorse interne è di certo minore rispetto a quello raggiungibile tramite il mix di risorse accessibili andando oltre gli orizzonti dell'impresa.

Nel mio lavoro dopo aver definito il concetto di alleanze strategiche, mi soffermo sulle teorie e sui presupposti alla base della scelta di intraprendere la strada della collaborazione. Pongo poi l'attenzione sulle varie forme in cui si può decidere di strutturare un'alleanza strategica in base agli obiettivi che si intende perseguire. Il processo di creazione di un'alleanza è spesso molto lungo (composto da diverse fasi) nel corso del quale possono insorgere diverse criticità, ma i vantaggi che potenzialmente la cooperazione può apportare sono davvero notevoli. Proprio su questi vantaggi mi dilungo nella parte centrale della mia tesi riportando anche diversi esempi riferiti a casi reali.

Il ricorso alle alleanze strategiche si configura spesso come una scelta strategica per servire nuovi mercati, per espandersi nel mondo in ottica globale e raggiungere una fama mondiale. Questo approccio è appoggiato anche da Eni, società che individua nelle alleanze una parte integrante del suo indirizzo strategico. Essa ha da sempre ritenuto che solo collaborando in modo leale con dei partner in possesso di competenze complementari alle proprie sarebbe stata possibile la concretizzazione di progetti altamente innovativi, unendo sinergicamente le forze.

CAPITOLO 1: DEFINIZIONI, FINALITÀ E FORME DELLE ALLEANZE STRATEGICHE

In un quadro fortemente globalizzato le alleanze risultano fondamentali, ciò nonostante alcune imprese siano ancora contrarie a questa strada per la paura di perdita di controllo: temono che i concorrenti con i quali si stipula un'alleanza mirino solo ad accedere al mercato locale acquisendo le proprie competenze, invece di voler creare delle sinergie.

Perché allora stipulare un'alleanza visti questi rischi?

La risposta è che le imprese sentono il bisogno di cercare strategie di successo che vadano oltre le tradizionali fonti del vantaggio competitivo. Mantenere il vantaggio competitivo sui concorrenti è infatti molto difficile visto lo scenario di ipercompetizione cui ci troviamo di fronte.

In un mercato fortemente competitivo il management delle imprese deve allora fondare la propria strategia su un processo proattivo. La strategia deve seguire un indirizzo dinamico che punti alla costruzione di nuovi vantaggi anche a scapito della distruzione del vantaggio dell'avversario.

Ad oggi nessun vantaggio competitivo può essere mantenuto per molto tempo e per mezzo delle alleanze un'impresa può ottenere una posizione competitiva forte in un mercato sempre più complesso.

1.1 Definizioni di alleanza

Le alleanze strategiche assumono diverse denominazioni: joint venture, partnership, reti aziendali, accordi di collaborazione, Gulati definisce l'alleanza strategica come "un gruppo di imprese che decidono di stipulare tra loro una serie di accordi volontari che coinvolgono lo scambio, la condivisione, o il co-sviluppo di prodotti, tecnologie e servizi" (Gulati, 1998). Culpan pone il focus su due connotati che distinguono le alleanze da altri accordi: l'impegno a lungo termine dei partecipanti e "il contributo alle prestazioni strategiche da parte delle imprese che partecipano all'accordo" (Culpan, 2002). Hitt, Ireland e Hoskisson invece definiscono l'alleanza strategica come una "strategia di cooperazione in cui le imprese combinano alcune delle loro risorse e capacità per ottenere un vantaggio competitivo superiore nei confronti dei rivali" (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2005).

Diversi autori sono in disaccordo sulla definizione delle joint venture in questo ambito. La distinzione tra alleanze strategiche e joint venture attiene perlopiù al grado di collaborazione, coordinamento e comunicazione di informazioni e conoscenze tra le imprese. Una joint venture è una nuova impresa (attivo in un business) posta in essere da due o più imprese madri tramite propri investimenti azionari e l'inserimento di propri dirigenti nel C.d.A del nuovo soggetto giuridico, si tratta di una cosa molto diversa ad un semplice accordo (per R&S, produzione, distribuzione, marketing).

Secondo Hitt, Ireland e Hoskisson in questo senso le alleanze strategiche si dividono in: joint venture, equity strategic alliances e non-equity strategic alliances. Una joint venture in particolare nasce dalla volontà di due o più imprese di fondare una società giuridicamente autonoma allo scopo di integrare alcune loro risorse e capacità per creare un vantaggio competitivo che superi quello dei rivali. In genere i partner possiedono percentuali uguali di capitale sociale e partecipano alla pari alle operazioni di gestione della nuova società. Un'equity strategic alliance invece è una partnership in cui due o più imprese posseggono percentuali diverse di proprietà della società che hanno creato combinando alcune delle loro risorse e capacità.

Barney e Hesterly vedono l'alleanza strategica come "un accordo siglato tra due o più organizzazioni indipendenti al fine di collaborare nello sviluppo, nella produzione o nella vendita di prodotti e/o servizi" (Barney, Hesterly, 2006). Dividono le alleanze nelle stesse tre categorie prima esposte definendole però in modo diverso. Secondo i due autori le non-equity alliances sono relazioni co-operative regolate in via contrattuale: concessioni di licenze, accordi di fornitura o distribuzione. Le equity alliances invece prevedono il possesso di titoli azionari

del partner dell'alleanza (es. Renault è titolare del 44% del capitale di Nissan). Tramite una Joint venture invece le imprese danno vita ad una nuova società partecipata interamente da loro.

I termini: coalizioni, imprese cooperative, partnership si riferiscono tutti al termine alleanza strategica intesa come collaborazione tra imprese che si impegnano per un lungo periodo a mettere in comune le proprie risorse (capitale, tecnologia, attività) e i propri obiettivi strategici.

Come prima accennato occorre distinguere le alleanze strategiche in equity e non equity alliances, le equity alliances possono essere divise in joint venture e block equity ownership (Culpan 2002, 2008). Inoltre va considerato il numero di imprese partecipanti e la mole di impegno di risorse. In particolare, le alleanze strategiche si dicono diadiche se vi partecipano due imprese, multiple in caso di più imprese coinvolte. Le imprese possono poi decidere se destinare alcune delle loro risorse patrimoniali per l'alleanza (impegni patrimoniali) e se condividere solo alcune delle proprie capacità con gli alleati (impegni non patrimoniali).

Le joint venture sono il tipo di alleanze più diffuse e possono parteciparvi due o più imprese. Le *block equity ownership* si hanno quando un'impresa acquisisce buona parte del capitale di un'altra società e si crea così un legame organico tra società acquirente e acquisita che porterà ad innumerevoli collaborazioni nel tempo. In questi primi due casi (joint venture e block equity ownership) l'impegno patrimoniale che entra in gioco è importante. Diversa è la situazione nelle non equity alliances che sono collaborazioni che non prevedono partecipazione azionaria tra le aziende coinvolte. Si parla di accordi contrattuali quali licensing, franchising, accordi con i fornitori, partnership in R&S e di marketing, outsourcing in caso di relazioni diadiche o di reti e collegamenti tra imprese in caso di alleanze multiple.

-Per *licensing* si intende un contratto tramite il quale un'impresa (licensor) concede ad un'altra impresa (licensee) il diritto di utilizzare un marchio, un brevetto, un know-how o altra forma di proprietà intellettuale per realizzare un prodotto e commercializzarlo dietro il pagamento di un canone.

-Per *franchising* si intende un rapporto di affiliazione commerciale in cui il franchisor (cedente) concede ad un franchisee (cessionario) il diritto di commercializzare il proprio prodotto o servizio nonché di servirsi della propria formula organizzativa e commerciale dietro il pagamento di una somma di denaro. Il franchisee è però obbligato ad attuare lo standard di comportamento imposto dal franchisor per proteggere la sua immagine.

-La *partnership* è un rapporto di collaborazione tra imprese basato su un contratto, in cui i partner si impegnano a realizzare obiettivi comuni per ottenere un vantaggio competitivo.

-*Outsourcing* significa delegare all'esterno dell'azienda lo svolgimento di attività aziendali fino a quel momento svolte all'interno della stessa.

-*Le reti e i collegamenti* tra imprese sono accordi tra imprese che si impegnano a mettere in comune le proprie risorse per il raggiungimento di un interesse comune. I partecipanti infatti condividono informazioni e conoscenze per migliorare e innovare prodotti e/o servizi.

Secondo Yoshino e Rangan l'alleanza è un accordo tra due o più parti che sono intenzionate ad agire in un modo predeterminato per ottenere uno scopo comune. In questo senso esiste un'ampia gamma di rapporti collaborativi. Questi due studiosi distinguono le alleanze strategiche in due grandi gruppi:

-alleanze che prevedono un *contratto*: sono accordi tra imprese che si alleano per raggiungere un fine comune come la costruzione di impianti produttivi, la distribuzione congiunta di beni;

-alleanze che portano alla nascita di *un'entità nuova*: le imprese partecipanti danno vita ad una nuova società per lo sviluppo di un nuovo prodotto o produzione comune di componenti. In questo caso ci saranno vincoli giuridici tra le parti. I partecipanti conferiscono ciascuno una somma di capitale in questa nuova società sulla base di negoziati svolti tra essi (Yoshino, Rangan, 1995).

In conclusione con il contributo di Zollo, Reuer e Singh si arriva ad un'enunciazione più completa che racchiude le definizioni precedenti. Essi definiscono le alleanze come "accordi di collaborazione esterna di ogni forma tra imprese (attori), finalizzati allo sviluppo, alla produzione e alla distribuzione di prodotti" (Zollo, Reuer, Singh, 2002). Per lo sviluppo vengono comunemente siglate partnership o equity joint venture, nella produzione si collabora per la produzione congiunta di beni (collaborative manufacturing), per la commercializzazione si possono stilare accordi atti a realizzare politiche di marketing congiunte o licensing.

Sono molti quindi gli elementi da considerare in un'alleanza alla luce degli obiettivi da raggiungere: i partner, modalità contrattuali, tipo di alleanza.

(Bresciani, 2010)

1.2 Finalità della collaborazione

Il management intenzionato a creare un'alleanza ha già chiari gli obiettivi da raggiungere. Gli obiettivi però cambiano da settore a settore, da impresa a impresa e da caso a caso.

Yoshino e Rangan, colte la difficoltà, formulano un modello in grado di consentire al management di distinguere gli obiettivi strategici da realizzare con più chiarezza. Il modello considera due dimensioni: competizione (potenziale di conflittualità) e grado di cooperazione (integrazione) tra le imprese. Si ha la gestione ottimale dell'alleanza ottimizzando le due dimensioni citate. Gli obiettivi cambieranno quindi in base al partner ed al grado di integrazione organizzativa richiesta dall'alleanza.

L'intensità del *conflitto potenziale* è la prima dimensione considerata: posto che le imprese vogliono dividersi i ricavi e vantaggi creati dall'alleanza, va anche tenuto conto che le alleanze coinvolgono sempre più imprese rivali nel mercato globale, queste due dati di fatto vanno dunque considerati congiuntamente per creare una buona strategia.

La seconda dimensione invece attiene *all'intensità dell'integrazione*: numero funzioni e livelli organizzativi coinvolti nell'alleanza e tipo di conoscenze scambiate.

Incrociando le due dimensioni si trovano così quattro tipi di alleanze:

-le alleanze *procompetitive*: collaborazioni verticali con grado di integrazione elevato tra produttore ed i propri distributori o fornitori create con lo scopo di sviluppare/affinare i propri prodotti e processi. Il potenziale di conflitto tra le imprese è basso perché non sono concorrenti, bensì operano in settori diversi. L'obiettivo strategico in questo caso è di preservare le core competences dell'impresa, rimanere flessibili e creare massimo valore dalle attività svolte in modo congiunto.

-Le alleanze *non competitive*: con grado di integrazione e potenziale di conflitto bassi, sono alleanze in genere tra imprese dello stesso settore non concorrenti dirette. Le parti investono molte risorse per la creazione e sviluppo dell'accordo, di conseguenza nessuna vorrà cercare un nuovo partner. In questo caso l'intento è aumentare le proprie conoscenze accedendo a quelle del partner. Un esempio è l'accordo per lo sviluppo congiunto di un prodotto da vendere in mercati diversi.

-Le alleanze *competitive*: con grado di integrazione basso e potenziale di conflitto alto, sono tipicamente alleanze tra imprese concorrenti che operano nello stesso mercato. L'obiettivo strategico appare essere la capacità di mantenere protette le proprie core competences apprendendo il più possibile dal partner. C'è il rischio che un partner condivida conoscenze poco rilevanti e le possibilità di fallimento dell'alleanza sono alte.

-Le alleanze *precompetitive*: con potenziale di conflitto e grado di integrazione alti, sono alleanze tra imprese di settori diversi che decidono di condividere conoscenze e abilità per creare progetti che da sole non sono in grado di realizzare (sviluppo di un prodotto tecnologicamente avanzato da vendere separatamente). Vengono condivise poche attività riferite perlopiù al settore di ricerca.

Obiettivi primari di questo tipo di alleanza sono la flessibilità e la gestione delle conflittualità che si vengono a creare prima del lancio del prodotto.

Questa analisi permette di armonizzare gli obiettivi strategici con le potenzialità dell'alleanza. Per comprendere però al meglio gli obiettivi generali che il management deve perseguire con un'alleanza Itami, dopo aver sottolineato che chi collabora deve ottenere più valore di quello ottenuto rimanendo solo, ne individua alcuni:

- incrementare il valore delle attività svolte congiuntamente;
- aumentare la propria competitività apprendendo dai partner;
- mantenere una certa flessibilità.

Il management ha il compito di coordinare questi obiettivi strategici, tenendo conto della maggiore o minore rilevanza degli stessi a seconda dei diversi tipi di alleanza (Itami, 1987).

1.3 Diverse forme di collaborazione

La crescita dell'impresa può essere interna o esterna. In caso di crescita interna servono ingenti risorse e si rischia di perdere flessibilità, ma si mantiene il controllo. In caso di crescita esterna invece i benefici potenziali sono: raggiungimento degli obiettivi rapidamente, superamento di barriere all'ingresso, acquisizione di risorse scarse e di quote di mercato in tempi rapidi, raggiungimento di economie di scala e minori rischi. La crescita esterna può poi avvenire per mezzo di accordi collaborativi che non implicano l'acquisto di numerose azioni del partner o tramite operazioni straordinarie di acquisizione e fusione (M&A) che comportano notevoli rischi ed esborsi.

Gli accordi collaborativi sono molto diffusi in quanto possono essere effettuati con rapidità in mercati anche diversi e con una spesa modesta. Sono particolarmente efficaci se si vuole penetrare una nuova regione, un segmento di prodotto o se lo scopo è sviluppare nuove competenze.

Le principali tipologie di alleanze strategiche tra imprese sono: licensing, outsourcing, franchising, joint venture e accordi contrattuali incrociati.

Licensing

Si tratta di una forma di accordo contrattuale tramite la quale un'impresa o un singolo (licenziatario o licensee) acquisisce il diritto di utilizzare una *tecnologia* (marchio, copyright) di proprietà di un'altra impresa o individuo (cedente o licensor). Tramite il licensing un'impresa può disporre in tempi brevi di una tecnologia ad un prezzo meno caro rispetto allo sviluppo in-house. Ci sono diverse forme di licensing:

-licensing in: comporta l'acquisizione da parte del licensee di tecnologie brevettate o non brevettate (know how);

-cross-licensing: nel caso in cui più imprese di un settore abbiano sviluppato le conoscenze, ma non possano sfruttarle nella loro attività produttiva a causa di un brevetto di terzi, si tende a concedersi reciprocamente licenze;

-licensing-out: concessione di licenze di brevetto o know-how per far ottenere all'organizzazione un ulteriore reddito.

Le motivazioni che inducono il licensor a stipulare un accordo di licensing sono principalmente: il fatto che la tecnologia si riferisca ad un settore che non rientra dalle possibilità produttive e commerciali dell'azienda oppure l'ipotesi che l'impresa non abbia le possibilità economiche per creare una politica di brevetizzazione a livello internazionale.

Questa forma di collaborazione permette infatti al licensor di diffondere la propria tecnologia in molti mercati ed in tempi più rapidi di quelli ottenibili confidando solo sulle proprie capacità. Il licensee invece ha l'opportunità di entrare in possesso di una tecnologia collaudata (tecnicamente o commercialmente), tuttavia detta tecnologia è spesso ceduta in licenza a molte imprese (in caso di concessione non esclusiva), per cui non si tratta di una fonte di vantaggio competitivo sostenibile. Nel caso di licensing tra imprese produttrici incombe poi il rischio che il licensee si trasformi in concorrente, per evitare ciò si possono prevedere clausole di restrizione territoriale. Il rapporto di licensing impone invero spesso molte restrizioni al licenziatario, per consentire al licensor di avere il controllo sulle modalità di impiego della tecnologia. Col tempo, infatti, l'uso della tecnologia del licensor può permettere al licensee di incrementare la sua conoscenza che potrà usare per sviluppare tecnologie proprietarie, il controllo del licensor sulla tecnologia dunque tenderebbe ad attenuarsi.

Può d'altro canto accadere che alcune imprese cedano le proprie tecnologie in licenza per anticipare la decisione di concorrenti di sviluppare tecnologie alternative. Ciò accade se i

concorrenti sono in grado di imitare le caratteristiche essenziali della tecnologia o se il settore preme per l'adozione di uno standard unico. Il licensor, dando in licenza la tecnologia a potenziali concorrenti, rinuncia ad una rendita da monopolio, ma previene la creazione di tecnologie proprietarie simili da parte dei concorrenti.

Gli accordi di licensing "a senso unico" non sono in genere considerati alleanze, si ha un'alleanza strategica se le imprese coinvolte condividono rischi e ricavi in base ad un accordo incrociato (cross-licensing).

Nel licensing ci sono diversi metodi di pagamento: pagamenti forfettari (lump-sum: cifra fissa da pagare a rate o per intero entro un certo periodo), pagamenti di royalties tarate a quanto ottenuto dal licenziatario (in percentuale sul fatturato), pagamenti misti (una parte royalties e una parte lump-sum) o pagamenti di fees (ad esempio compenso orario per assistenza tecnica o formazione del personale).

Franchising

Il franchising è una forma contrattuale di collaborazione tra franchisor (affiliante) e franchisee (affiliato) posti in posizioni diverse della catena produttiva (franchisor: produttore, franchisee: dettagliante). Questa tipologia di accordo comporta vantaggi e svantaggi per entrambi i partner.

Per il *franchisor* i vantaggi sono:

- poter commercializzare i propri prodotti in molti punti vendita non sostenendo eccessivi impegni economici;
- realizzare economie di scala prevedendo il volume degli scambi con i franchisees;
- ottenere una quota iniziale come corrispettivo per l'ingresso del franchisee nella rete distributiva che il franchisor ha creato, nonché una percentuale sulle vendite che il franchisee realizza grazie all'ingresso stesso.

D'altro canto il franchisee:

- usufruisce di una notevole riduzione del rischio d'impresa potendo avviare un'attività godendo dell'esperienza del franchisor;
- non deve occuparsi di gestire i rapporti con i fornitori, della rotazione dei prodotti e dell'innovazione di prodotto;
- ha minori costi amministrativi e contabili e gode di supporto pubblicitario nazionale e locale.

L'unico svantaggio per il franchisor è la spartizione degli utili con il franchisee. Per il franchisee invece gli svantaggi sono:

- dipendenza dal franchisor per aspetti gestionali, organizzativi, economici;
- poca libertà di intervenire sulla fornitura dei prodotti e organizzazione dell'impresa.

Outsourcing

Per outsourcing si intende l'iter che conduce all'acquisto da un fornitore esterno di prodotti e/o servizi inizialmente realizzati o svolti dall'impresa. L'azienda decide di esternalizzare alcune attività (tra cui produzione, design di prodotto o processo, marketing, IT, distribuzione) per focalizzarsi su quelle in cui è più forte. Servendosi dell'outsourcing l'impresa può abbassare i costi, scendere lungo la curva di esperienza e porre il focus sul suo core business.

Le imprese che realizzano innovazioni tecnologiche molto spesso non dispongono di competenze, strutture o dimensioni idonee a svolgere tutte le attività della catena del valore, per questo sono spesso indirizzate a trasferire all'esterno alcuni processi affidandosi ad altre organizzazioni.

Molto diffuso in questo senso è il contratto di produzione: collaborazione che consente all'impresa di esternalizzare la produzione per soddisfare il mercato in cambiamento evitando ingenti investimenti di denaro e mantenendo la flessibilità. In particolare in forza del contract manufacturing l'organizzazione può beneficiare delle economie di scala e dei tempi di reazione rapidi ai cambiamenti del mercato di un produttore specializzato, riducendo i costi.

L'outsourcing è un accordo tra la società che vuole esternalizzare alcune attività e le società che le andranno a svolgere. Le condizioni per il suo successo sono:

- effettiva presenza di società specializzate nello svolgimento della funzione da esternalizzare;
- superamento del timore di un ridimensionamento professionale da parte del management societario.

L'outsourcing consente all'impresa di crescere e incrementare i risultati investendo maggiormente nel core business: principale fonte del proprio vantaggio competitivo.

Ad oggi però, con la sempre maggiore competizione dovuta alla globalizzazione dei mercati, molte imprese hanno deciso di esternalizzare anche attività connesse al proprio core business: logistica, ricerca e sviluppo.

Ciò evidenzia la sempre maggiore rilevanza di questo tipo di collaborazione, tuttavia va tenuto presente che per ottenere il massimo risultato è necessario selezionare partner che garantiscano un effettivo valore aggiunto.

L'outsourcing può però presentare anche degli svantaggi: non investire nello sviluppo e rinnovo di capacità e competenze interne può portare l'impresa a svuotarsi e perdere il proprio valore. Inoltre l'outsourcing può causare l'insorgere di molti costi di transazione.

Joint Venture

Questa tipologia di alleanza strategica necessita di importanti apporti di capitali da parte dei partner per la creazione di una società giuridicamente indipendente. La società è molto spesso una società per azioni in cui è di primaria importanza il rapporto tra i partner. Questo genere di collaborazione viene scelta per la creazione di un progetto o lo svolgimento di un'operazione. I partecipanti dunque forniscono tutto il capitale necessario per la realizzazione del progetto sia dal punto di vista economico sia di risorse umane e know-how e acquistano contemporaneamente il diritto di partecipare agli utili della nuova società così costituita, ciò con l'enorme vantaggio di dimezzare costi e rischi dell'operazione.

Il rapporto tra partner è regolato da un contratto in forza della firma di un joint venture agreement dove sono scritti: gli obiettivi prefissati, gli apporti di ogni partner alla nuova società, la forma giuridica della nuova società, le modalità di trasferimento delle azioni e di ripartizione degli utili, la struttura gestionale, i casi di scioglimento.

Nella formulazione di una joint venture vanno considerati diversi punti:

- direzione e controllo* della joint venture: delineare la struttura organizzativa ossia decidere modalità e soggetti che prendono le decisioni nella nuova società;
- approfondire il *sistema giuridico del paese* dove avrà sede la joint venture;
- apporti finanziari* necessari per dar luogo a questa tipologia di alleanza;
- identificazione delle *responsabilità* rispetto ad un evento o condotta di un'impresa del gruppo.

Il reale successo di una joint venture dipende dalla capacità di trovare un partner compatibile a livello di risorse possedute e strategia e dall'equilibrio tra autonomia e controllo che si viene a creare tra le parti. La proprietà può essere divisa tra i partner secondo due impostazioni:

-superior/subordinate: l'alleanza prevede un rapporto di partecipazione del 51/49 (o 70/30 o altre percentuali). Si tratta di alleanze ad alto rischio in cui un partner ha il controllo dell'alleanza e può decidere l'indirizzo strategico da seguire in linea con i suoi interessi;

-equal balance: l'alleanza prevede un rapporto di partecipazione del 50/50. La proprietà, il controllo e la partecipazione agli utili risultano equamente divisi. Per prendere ogni scelta però occorre il consenso di entrambi i partner.

Accordi contrattuali incrociati (joint contract agreement)

È un tipo di alleanza strategica che si colloca nel mezzo tra le joint venture e i sistemi contrattuali di licensing e franchising. I contratti, per assumere la configurazione di alleanze strategiche, devono essere *durevoli* e prevedere reciprocità: i soggetti devono partecipare attivamente all'alleanza. Sono accordi vincolanti che in caso di inadempimento possono prevedere un'esecuzione in forma specifica o risarcimento del danno. Essi sono veloci da attivare e flessibili, frequenti sono le joint R&D, joint product development, joint marketing, joint distribution. Detti accordi vengono creati per la realizzazione di un solo progetto in un orizzonte di lunga durata. Sono funzionali all'esigenza, da parte di più aziende, di realizzare congiuntamente un prodotto o servizio da destinare ad un terzo soggetto. I vincoli dell'accordo sono puramente contrattuali tra le aziende, ma spesso ogni partner acquista una partecipazione di minoranza dell'altro partner.

I principali rischi di insuccesso di questa alleanza sono la difficoltà di quantificare il peso di ogni partner nell'accordo e la scelta di un metodo di condivisione dei profitti tale da spartire equamente rischi e benefici.

(Bresciani, 2010)

CAPITOLO 2: TEORIE ALLA BASE DELLE ALLEANZE E PRESUPPOSTI ALLA LORO CREAZIONE

Al fine di comprendere perché le alleanze strategiche vengano preferite ad altre modalità di transazione commerciale vanno distinti due criteri di scelta nel campo dei rapporti d'affari tra imprese. Essi sono: i mercati (offerte realizzate e condizioni di mercato) e le gerarchie (proprietà o internalizzazione). Le operazioni di mercato implicano la libertà di scelta dei partner commerciali senza restrizioni o obblighi di durata. Le gerarchie invece sono delle strutture organizzative atte a svolgere le attività di produzione e distribuzione in-house per evitare i rischi connessi alle transazioni commerciali. In questo contesto le alleanze strategiche sono giudicate quasi gerarchie o regimi ibridi (Culpan, 2002).

2.1 Analisi delle diverse teorie alla base delle alleanze strategiche

Teoria Resource- Based View

Il principio che domina la teoria della dipendenza da risorse è che le imprese, operando in ambienti incerti, sentono l'esigenza di controllare al meglio questa incertezza. Esse di conseguenza scelgono di operare in una rete di interdipendenze con altre imprese con le quali instaurare relazioni di cooperazione atte a governare detta incertezza.

Per governare le relazioni e l'ambiguità dell'ambiente competitivo le imprese necessitano di risorse dalle quali dunque "dipendono". Grazie al possesso di risorse uniche, durevoli e inimitabili, l'impresa può assicurarsi un proprio vantaggio competitivo sostenibile, per cui risulta fondamentale per l'impresa sfruttare queste risorse. Allo scopo di acquisire e sviluppare un maggior numero di risorse, le imprese instaurano alleanze strategiche con altre imprese dotate di risorse complementari alle proprie.

Teoria dello scambio

La teoria dello scambio segue la linea di quella Resource-Based View. Seguendo questa teoria, se un'impresa non è capace di dotarsi da sola delle risorse necessarie per sopravvivere, dovrà acquisire risorse negoziando con l'esterno, trovandosi quindi in una posizione di dipendenza.

La forza di questa dipendenza poi dipende dalla mole e criticità delle risorse coinvolte, nonché dal grado di sostituibilità della controparte.

Le imprese che hanno il controllo delle risorse sono di gran lunga più interessate a creare alleanze rispetto alle imprese che invece hanno poco potere contrattuale.

Teoria Knowledge- Based-View

La teoria pone il focus sulla creazione di conoscenza e condivisione ottenibile per mezzo di alleanze strategiche. In questo frangente Muthusamy e White hanno studiato gli effetti dei processi di scambio sociale tra i partner sulla formazione e trasferimento di conoscenza in un'alleanza. Dalle analisi svolte si evince che scambi sociali, impegno, fiducia e influenza reciproca hanno un impatto positivo sulla creazione e trasferimento di conoscenza tra partner di un'alleanza strategica (Muthsamy, White, 2005).

Grant e Baden-Fuller hanno inoltre dimostrato che le alleanze migliorano l'efficienza con cui la conoscenza è integrata nella produzione di beni e servizi complessi e aumentano l'efficienza con cui la conoscenza stessa viene usata. Questi vantaggi di efficienza poi sono tanto maggiori, quanto più si è certi di operare da first mover (Grant, Baden-Fuller, 2004).

Gli studi condotti da Hamel hanno però evidenziato che spesso vi sono asimmetrie di apprendimento tra partner che alterano i poteri di contrattazione relativi, inoltre i partner possono entrare in competizione e ciò può compromettere i risultati dell'apprendimento (Hamel, 1991).

Teoria della prossimità sociale e cooperazione

Nell'ottica di questa teoria le imprese creano relazioni con altre imprese simili per finalità, valori, organizzazione e prossimità. Gli accordi tra imprese si spiegano quindi solo dalla presenza di elementi comuni tra esse. Secondo questa teoria un'alleanza sarà di successo se posta in essere tra due o più imprese che condividono valori di fondo, assetto istituzionale, organizzazione, strategia di sviluppo di prodotto, formazione delle risorse umane. I vantaggi di un'alleanza tra imprese simili risiedono nella riduzione dei costi del controllo e nell'adattamento agli schemi operativi del partner.

Teoria transazionale

La teoria transazionale si focalizza sui costi di transazione insiti negli scambi economici e sullo scopo di minimizzazione degli stessi. I costi di transazione sono quelli che si sopportano in uno scambio economico: costi di ricerca del partner, di contrattazione e di esecuzione dello scambio. Williamson vede l'impresa come "organizzazione di governo delle transazioni" che ha come obiettivo principale quello di massimizzare l'efficienza minimizzando i costi di transazione. Secondo il suo pensiero ogni attività d'impresa obbliga l'organizzazione a sostenere costi di produzione e di transazione. Data questa premessa, le alleanze strategiche sono viste come accordi stipulati con partner di cui si ha fiducia e finalizzati alla minimizzazione dei costi citati (Williamson, 1981).

Non è facile individuare i costi di transazione, essi si sostengono al momento della definizione ex-ante del contratto, al momento del controllo ex-post e in caso di eventuali azioni sanzionatorie.

Considerata la razionalità limitata e la propensione a comportamenti opportunistici degli attori, Williamson individua quattro determinanti dei costi di transazione:

- specificità degli investimenti;
- incertezza sul contenuto della transazione;
- asimmetria informativa;
- frequenza della transazione.

Le aziende dunque raggiungono massima efficienza nel momento in cui opteranno per la forma di collaborazione coerente alla loro struttura di costi.

Se i costi di transazione associati ad un rapporto contrattuale sono elevati la gerarchia è più efficiente, se sono poco rilevanti conviene di più il mercato.

Con l'introduzione di forme ibride (alleanze a metà tra mercato e gerarchia) si sono aperte di certo nuove strade, ma senza modificare lo schema di base. Le alleanze vengono infatti create per organizzare in modo più efficiente l'attività produttiva ed i costi di transazione sono sempre visti come determinanti principali dell'ottenimento della massima efficienza.

Internalizzazione

Per accedere a mercati esteri una multinazionale cercherà di ridurre, con l'internalizzazione, i rischi di produzione e distribuzione servendosi del capitale di proprietà. Se però la piena proprietà fosse troppo costosa, l'impresa preferirà la quasi internalizzazione (alleanza strategica) in quanto più efficiente.

Teoria istituzionale

La teoria sostiene che le imprese creino alleanze per due ragioni:

-entrare in possesso di autorizzazioni, conformarsi alle leggi e regolamenti emessi da organi di governo e di controllo;

-aumentare la propria legittimazione nell'ambiente istituzionale, accrescendo reputazione, immagine, fama.

Secondo la teoria, quindi, non sempre le relazioni tra imprese sono volontarie. Anche se scegliere di creare un'alleanza è una scelta libera, gli accordi tra imprese sono obbligatori. Leggi formali o norme sociali invero esercitano pressioni che portano le imprese a collaborare con partner esterni.

Management strategico

Secondo questa teoria le imprese creano relazioni con altre imprese per poter accedere a risorse e conoscenze complementari, per sviluppare competenze interne, per motivi competitivi o per spartirsi i rischi derivanti dallo svolgimento di attività innovative. La teoria individua quindi motivazioni competitive e strategiche alla base delle alleanze.

La teoria si concentra sul comportamento strategico dell'impresa che vuole ottenere un vantaggio competitivo duraturo nei confronti dei rivali grazie all'alleanza.

Nell'ottica di questa teoria le principali motivazioni che portano alla creazione di alleanze sono:

- crescita delle conoscenze per mezzo dello scambio di informazioni e del personale con i partner;
- formazione di gruppi stabili di imprese tali da impattare il grado di concentrazione del settore e che possono trasformarsi nel tempo in vere integrazioni;
- velocizzare il ciclo di sviluppo del prodotto e realizzare innovazioni tecnologiche e di processo;
- poter contrastare ingressi sul mercato da parte di concorrenti di settori contigui;
- superare le barriere all'entrata.

(Bresciani, 2010)

2.2 Studio dei fattori che costituiscono i presupposti alla creazione delle alleanze

Le alleanze si configurano come impegni di collaborazione reciproci tra due o più aziende giuridicamente indipendenti finalizzati a realizzare progetti comuni e obiettivi economici congiunti. Gli accordi possono avere grado di formalizzazione, durata, funzione e strutture diverse, ma l'istituzione di un'alleanza prevede alcuni elementi comuni:

- aziende giuridicamente indipendenti;
- integrazione delle gestioni di diverse aziende nello svolgimento di attività di comune interesse;
- instaurazione di rapporti non competitivi da cui ogni parte possa trarre vantaggio;
- presenza delle condizioni per creare un rapporto di fiducia;
- continuità operativa della gestione oggetto di accordo;
- convenienza economica degli accordi in termini di efficienza e superiorità commerciale.

Gli accordi nascono per realizzare attività in comune che offrano vantaggi individuali, ma possono essere strutturati in modi diversi perché diverse sono struttura e imprese che ne prendono parte.

I fattori che portano le imprese a collaborare sono diversi.

Fattori interni

Da sempre i principali motivi della formulazione di accordi sono: crescita dimensionale e accesso a conoscenze non possedute. Se in passato erano le imprese in difficoltà a cercare l'alleanza con un partner dal quale poi diventavano dipendenti, oggi le collaborazioni sono

guidate da motivazioni diverse e si vengono ad instaurare tra partner sia affini che appartenenti a diversi settori.

La forte diffusione delle alleanze negli ultimi anni è causata principalmente dalla maggiore soglia minima di conoscenza che serve per competere in gran parte dei settori e dalla maggior consapevolezza circa la rilevanza delle risorse umane.

Fattori esterni

I fattori esterni che portano alla nascita di collaborazioni sono diversi: globalizzazione dei mercati, sviluppo repentino di nuove tecnologie, espansione della competizione a tutta la catena del valore.

Soprattutto oggi competere sul progresso è un fattore critico per le imprese. La concorrenza tra aziende si basa sempre con maggiore enfasi sulla capacità di superare le barriere sulla ricerca prima dei concorrenti, tali barriere sono infatti rilevanti in sempre più mercati in cui l'informazione è vista come risorsa chiave.

Le alleanze permettono di adattarsi alle evoluzioni di contesto sopra esposti soprattutto in caso di imprese che hanno intenzione di attuare una strategia di sviluppo internazionale o globale. Le alleanze infatti consentono non solo lo scambio di risorse e l'accesso a innovazioni tecnologiche, ma anche lo sfruttamento di economie di scala e il superamento delle barriere che nascono dalla competizione internazionale.

Se i fattori di carattere globale sono i principali driver di un'alleanza, gli obiettivi della collaborazione sono:

- entrare in un nuovo mercato,
- scambiare conoscenze,
- ottenere economie di scala,
- difendere il mercato nazionale.

Il contesto competitivo

Un altro fattore che conduce ad un incremento della frequenza delle alleanze è la riduzione degli spazi per la concorrenza imperfetta o per gli scontri nei settori. I prodotti sono sempre più complessi e gli scontri tra i concorrenti potenti sono sempre più rischiosi: tutto ciò fa diminuire gli spazi per le competizioni. In diversi settori la commercializzazione su scala mondiale dei prodotti crea contesti di concorrenza tra imprese di diversi paesi industrializzati, le organizzazioni allora sentono l'esigenza di siglare accordi internazionali in grado di diminuire

i rischi derivanti dall'ingresso in mercati geografici poco conosciuti. La specializzazione geografica muta così in specializzazione per tipi di prodotti e l'offerta appare più completa grazie ad accordi di scambi tecnologici, commerciali, produttivi.

Progresso tecnologico

Una delle motivazioni principali che portano alla nascita di alleanze è il mutamento tecnologico. Con questa premessa si possono individuare ulteriori driver delle alleanze:

- posto che la tecnologia si basa sull'avanzamento scientifico, è evidente la necessità di accordi collaborativi tra imprese e centri di ricerca/università;
- lo sviluppo tecnologico condiziona le attività umane, provoca la nascita di nuovi settori e l'evoluzione di quelli esistenti. Risulta di primaria importanza dunque dotarsi di tecnologie distanti dalla "cultura" di un settore e ciò è realizzabile per mezzo di alleanze;
- la disponibilità di tecnologie provoca la distruzione delle barriere intersettoriali causando il fenomeno della convergenza: imprese dissimili e di settori diversi si spingono oltre i margini del loro settore creando prodotti o erogando servizi che fanno nascere un nuovo mercato;
- in alcuni settori il tasso di innovazione è tanto elevato e il ciclo di vita dei prodotti tanto breve da non consentire l'ammortamento dei costi di investimento in un breve lasso di tempo;
- diverse tecnologie all'avanguardia portano a forti e frequenti interazioni della catena fornitore/cliente con i quali appare auspicabile una collaborazione.

(Bresciani, 2010)

CAPITOLO 3: PROCESSO DI CREAZIONE DELLE ALLEANZE

Schema di riferimento

Le imprese si alleano tra di loro per conquistare obiettivi altrimenti irraggiungibili in mancanza di risorse proprie, per motivi di convenienza o per scelta strategica. Le alleanze strategiche però portano con sé anche molti rischi. Ai rischi propri di ogni ambiente competitivo (concorrenti, cambiamenti della domanda, concentrazione di fornitori e clienti) si aggiungono quelli insiti in un'alleanza: affinità col partner, compatibilità di risorse, difficoltà di integrazione, gestione dell'accordo. Le imprese di conseguenza si devono organizzare in modo da dirigere al meglio il rapporto collaborativo e il management dei partner deve conoscere l'alleanza da un punto di vista operativo, organizzativo, strategico e giuridico-contrattuale. Il processo di creazione di un'alleanza appare lungo e complesso composto da diverse fasi che le parti devono valutare attentamente.

3.1 Fase esplorativa

In questa fase l'impresa compie diverse azioni a scopo conoscitivo in grado di guidare la scelta. Tali azioni si concretizzano secondo Mintzberg nella *ricerca delle informazioni* riferite all'alleanza in generale e nella successiva analisi e *valutazione dei dati* acquisiti. La ricerca si riferisce al censimento di dati sul mercato, sul settore e sul partner potenziale. I dati raccolti aiutano ad individuare il tipo di collaborazione più idonea a soddisfare gli obiettivi dei partner: le parti sono infatti chiamate a scegliere la forma contrattuale e l'ambito nel quale collaborare (a livello produttivo, tecnologico, commerciale).

I dati ricercati attengono nello specifico al mercato, ai suoi connotati, ai segmenti interni ad esso, ai prodotti richiesti dalla domanda, alla concorrenza, ai consumatori attuali e potenziali, nonché ai potenziali partner.

La ricerca delle informazioni viene fatta servendosi di ricerche o documenti pubblicati da centri di ricerca, Ministeri, Camere di commercio, associazioni di categoria.

Solo dopo aver analizzato i dati ottenuti, l'impresa è in grado di scegliere l'accordo potenzialmente più vantaggioso.

Conclusa la ricerca di mercato e rintracciati gli elementi in grado di condizionare la possibile alleanza, è necessario attuare una ricerca di marketing per focalizzarsi di più sugli aspetti del settore merceologico, strategico e operativo dell'alleanza. La ricerca di mercato permette di analizzare gli aspetti generali del mercato di interesse, mentre la ricerca di marketing proietta sul mercato la volontà di realizzo dell'alleanza. Detta ricerca permette di ottenere gli elementi che guidano alla scelta di un certo tipo di partnership e alla successiva negoziazione.

Si pone poi il problema della ricerca del partner ottimale, ricerca che va attuata tenendo conto del tipo di impresa, settore merceologico di appartenenza, reputazione, risorse finanziarie e umane di cui è dotata, grado di sviluppo tecnologico che vanta. Le informazioni tratte da questa ricerca saranno poi fondamentali nella trattativa.

Tutti i dati raccolti vanno sistematizzati, analizzati e valutati, il management poi pondera i dati raccolti per prendere una decisione.

3.2 Scelta tra allearsi e non allearsi

L'alleanza porta con sé un alone di incertezza perché ci si trova di fronte ad un'ipotesi nuova i cui risultati economici sono imprevedibili. L'analisi circa la scelta di allearsi deve focalizzarsi su vantaggi e svantaggi, minacce e opportunità che derivano da un'alleanza. Vanno valutati gli impatti dell'alleanza sull'impresa sotto un profilo operativo, strategico, gestionale, è importante poi determinare puntualmente gli obiettivi dell'accordo per poi prendere una decisione.

Opportunità e rischi

In prima analisi l'impresa, alla luce delle informazioni raccolte in precedenza, effettua una prima valutazione dei rischi e vantaggi derivanti da un'alleanza. Valutazione che deve considerare questi elementi:

- possibili rischi politici, finanziari, concorrenziali in grado di compromettere il successo di un'alleanza;
- livello di probabilità di effettiva acquisizione delle giuste risorse umane, finanziarie che consentano all'alleanza di funzionare;
- compatibilità delle proprie risorse con quelle che servono per creare e sviluppare l'alleanza.

L'analisi dei rischi e vantaggi si fonda sulla conoscenza del fatto che allearsi può implicare: entrare in nuovi mercati, consolidarsi in quelli in cui si è presenti, accedere a nuove tecnologie, realizzare economie di scala, ma si basa anche sulla consapevolezza dei fattori di rischio che una eventuale collaborazione comporterebbe.

I maggiori rischi sono:

- rischio paese: tramite degli indici si può valutare la situazione economica, assetto politico, stabilità di un paese;
- possibilità che gli obiettivi strategici dei partner si rivelino differenti nel lungo periodo;
- rischio che un partner non rispetti i piani produttivi previsti;
- incompatibilità delle risorse dei partner. Tali risorse possono non essere idonee a garantire il successo di un progetto o possono essere non facilmente integrabili;
- rischio di comportamenti opportunistici da parte del partner che può sfruttare a suo vantaggio informazioni e conoscenze che apprende per mezzo dell'alleanza;
- rischio commerciale: se l'alleanza si crea allo scopo di conquistare un nuovo mercato o sviluppare un nuovo prodotto, bisogna considerare il rischio di non essere in grado di soddisfare al meglio i bisogni dei clienti.

3.3 Determinazione degli obiettivi

A fronte di un insieme vasto di opzioni strategiche è fondamentale determinare gli obiettivi perseguibili, metterli in ordine di priorità e scegliere i mezzi idonei al conseguimento. Si deve:

1. individuare l'obiettivo primario che l'impresa intende realizzare con l'alleanza
2. collegare all'obiettivo generale diversi obiettivi specifici

3.verificare la coerenza tra gli obiettivi da raggiungere e l'alleanza

Gli obiettivi da raggiungere possono riferirsi a tre ambiti:

-*obiettivi aziendali*: crescita aziendale, sinergie, ottimizzazione delle risorse, permanenza nel mercato;

-*obiettivi di mercato*: maggiore penetrazione, aumento delle quote di mercato e del fatturato;

-*obiettivi economico-finanziari*: miglioramento della performance economico finanziaria, maggiore efficienza del processo produttivo, maggiori margini di contribuzione e redditività, diversificazione del rischio e maggiore redditività degli investimenti.

Gli obiettivi per essere validi però devono essere: specifici, quantificabili e programmabili, devono poi integrarsi tra loro ed essere correlati.

3.4 Decisione finale

Dopo aver raccolto le informazioni, valutato rischi e vantaggi, formulato gli obiettivi da raggiungere, il management è in grado di prendere una decisione con la consapevolezza di tutte le conseguenze che l'alleanza comporta.

Il management deve decidere il *mercato* in cui entrare attraverso l'alleanza, il *tipo di accordo* da realizzare e il *partner* più appropriato per raggiungere gli obiettivi strategici fissati.

La selezione del *mercato* in cui entrare va fatta alla luce delle informazioni analizzate in precedenza e tenendo conto non solo delle caratteristiche, obiettivi, capacità dell'impresa (prodotti da realizzare, redditività da raggiungere, risorse finanziarie disponibili), ma anche dello scenario esterno di riferimento.

Dopo aver scelto il mercato occorre selezionare il *tipo di alleanza* capace di integrare al meglio l'impresa con il suo partner potenziale. Poi occorre attuare un'approfondita ricerca del *partner* servendosi di diversi mezzi (banche dati, reti di informazioni di alcuni organismi).

Non esiste un metodo che guidi alla scelta di un partner che conduca al successo dell'alleanza, ma ci sono degli elementi che aiutano a compiere una scelta appropriata:

-individuazione dei punti di forza e di debolezza dell'impresa;

-analisi dei propri punti di forza in relazione a quelli da cercare nel partner;

-valutazione combinata dei propri punti di forza in relazione a quelli cercati nel partner.

Compiuta questa analisi si possono individuare le caratteristiche del partner ideale e poi si può iniziare la vera ricerca. Nella fase di ricerca entrano in gioco altri elementi quali: reputazione, grado di competenza, risorse umane e finanziarie disponibili, livello di compatibilità e convergenza di obiettivi. Alla luce di questi ulteriori fattori si possono mettere a confronto pregi e difetti degli ipotetici alleati ed effettuare la scelta che più risponde alle necessità dell'azienda. Sempre in riferimento ai fattori, Kanter (Kanter, 1994) ne elenca alcuni di fondamentali da tenere presenti nella ricerca del partner:

-integrabilità del partner: il partner deve risultare pienamente integrato nell'alleanza, in modo che le sue risorse vengano realmente valorizzate per scopi comuni e per creare un'alleanza di successo;

-competenza gestionale e di controllo: il partner deve possedere una capacità gestionale e di controllo in grado di sostenere l'accordo altrimenti l'alleanza non può sopravvivere;

-governabilità dell'alleanza: l'alleanza deve essere flessibile, facile da gestire e controllare;

-propensione alla collaborazione che riduce il rischio di conflittualità in tema di operatività e gestione dell'alleanza;

-fiducia: l'armonia e il rapporto di fiducia tra i partner è uno dei principali determinanti del successo di un'alleanza.

3.5 La trattativa

La trattativa tra i potenziali partner è tanto più complicata quanto più le mentalità e gli interessi degli stessi sono differenti e se ci troviamo in un contesto di complessità conoscitiva e scarsità di informazione sull'alleanza potenziale.

In questa situazione è necessario che le parti vadano oltre le diffidenze reciproche e adottino un atteggiamento di fiducia. I principali elementi che portano alla buona realizzazione della trattativa sono:

-il senso di responsabilità delle parti intenzionate entrambe a realizzare con successo la negoziazione;

-la disponibilità a fornire le necessarie informazioni alla controparte;

-accentramento decisionale: decentrare le fasi di studio e analisi può portare ad uno stato di confusione.

Il processo di negoziazione di un'alleanza è spesso lungo e va seguito con professionalità e pazienza. Le sue principali fasi sono:

-prima fase: scambio di opinioni e studio reciproco al fine di capire le intenzioni di ciascuno riguardo alle aspettative da soddisfare tramite l'alleanza. I primi contatti possono avvenire anche telematicamente, ma poi ci si deve incontrare di persona;

-seconda fase: in ipotesi di reciproco interesse nel portare avanti la negoziazione, si redige una lettera d'intenti che evidenzia i tratti salienti dell'accordo;

-terza fase: trattativa finalizzata alla stesura del contratto e alla firma delle parti.

Nella trattativa le parti devono fare tutte le richieste che ritengono opportune riguardo l'alleanza in modo da evitare che con il tempo possano nascere complicazioni non precedentemente previste.

Più le parti sono collaborative e chiare tra loro, più i tempi della negoziazione diminuiscono. Le parti poi vedendo scritti nel contratto i temi discussi si possono sentire più sicure.

Viene ritenuto nelle prassi più corretto porre in essere una negoziazione per volta con un solo partner: se entrambe mantengono la volontà di creare l'alleanza e discutono in modo costruttivo è molto probabile che la negoziazione vada a buon fine. Altrimenti spesso i tempi si allungano e le possibilità di giungere ad un accordo sfumano, in questo caso è opportuno abbandonare la trattativa.

L'alleanza presenta maggiori possibilità di successo se gli alleati sono posti nelle condizioni di mirare a chiari obiettivi condivisi che prevedano l'impiego ottimale delle loro capacità tecnologiche, produttive, commerciali.

Prima di attuare in concreto l'alleanza occorre l'elaborazione di uno studio di fattibilità che evidenzia: obiettivi da realizzare, risorse da utilizzare, stima dei tempi di durata delle fasi che caratterizzano l'accordo. Questo strumento permette di evidenziare in modo chiaro le tappe dell'alleanza, magari prevedendo eventuali difficoltà durante il processo. Ne deriva che detto studio può condizionare la decisione dei partner.

Altro aspetto significativo nella negoziazione attiene alle persone: il successo della negoziazione è determinato in gran parte dalle capacità umane e manageriali delle persone che partecipano alla trattativa. Il successo di molte alleanze dipende dall'abilità e professionalità dei manager che sono riusciti ad instaurare ottime relazioni col partner.

Se anche sotto l'aspetto umano non ci sono intoppi, si potrà passare agli aspetti organizzativi e gestionali dell'alleanza.

3.6 Governance e management

Un'alleanza comporta diverse complicazioni da un punto di vista organizzativo e gestionale, essa infatti deve essere in linea con la vision e la mission aziendale.

Tra i partner però possono nascere incomprensioni in merito agli obiettivi intermedi da raggiungere, agli strumenti e risorse da utilizzare. Molte differenze di opinione in termini di gestione operativa e organizzativa si possono però evitare grazie ad una puntualizzazione di un modello organizzativo e gestionale adeguato, concordato dalle parti in sede di negoziazione.

È opportuno allora definire oltre a obiettivi, mezzi necessari a raggiungerli, scadenze intermedie di attuazione, anche la suddivisione di competenze e responsabilità tra i partner. Tale suddivisione deve essere equilibrata così da evitare che con il tempo qualche alleato pretenda una maggior influenza di quella prevista da contratto.

I principali aspetti organizzativi e gestionali sui quali accordarsi sono:

- chiara definizione della struttura organizzativa dell'alleanza;
- modalità di addestramento del personale direttivo ed esecutivo;
- produzione di un mansionario con indicate le funzioni delle diverse posizioni;
- dotazione di supporti di gestione aziendale (sistema informativo, di controllo, gestione del personale);
- chiara definizione dei rapporti tra partner e management dell'alleanza.

3.7 Progettazione operativa

“Gli aspetti stabiliti nella fase di negoziazione e poi contrattualizzati vengono inseriti in uno schema razionale e in un ordine programmato in modo da ottenere una comunione di azioni e una perfetta sinergia tra partner” (Bresciani, 2010). La pianificazione di un'alleanza deve essere integrata con le pianificazioni aziendali dei partner e deve essere effettivamente osservata dai partner stessi per avere successo. Essa deve prevedere un programma definito, praticabile e verificabile.

Una buona pianificazione di un'alleanza prevede i seguenti passaggi:

- analisi del contesto in cui creare l'alleanza;
- individuare alternative tra diverse soluzioni (al fine di prevenire le discrepanze che possono verificarsi tra obiettivi e risultati realizzabili con l'alleanza);
- valutare, confrontare e ponderare le diverse soluzioni per giungere ad una scelta giusta;
- decisione delle azioni che permettono di raggiungere gli obiettivi fissati;
- controllo: la pianificazione, per fronteggiare i continui cambiamenti di situazioni, deve porre in atto gli opportuni rimedi servendosi di una procedura di revisione periodica. Tale procedura

permette di modificare, se serve, obiettivi e interventi nonché di impiegare soluzioni alternative. (Bresciani, 2010)

CAPITOLO 4: BENEFICI APPORTATI DALLE ALLEANZE STRATEGICHE E FATTORI DI INSTABILITA' AD ESSE ASSOCIATI

4.1 Analisi dei principali vantaggi della collaborazione con relativi esempi

Allearsi con un partner per realizzare progetti innovativi può in primo luogo permettere all'impresa *l'accesso alle capacità e risorse di cui necessita* più velocemente rispetto al caso di creazione in house. Accade spesso infatti che un'organizzazione non sia in grado di svolgere alcune attività complementari fondamentali per trasformare un nucleo di conoscenze tecnologiche in un prodotto commerciale, in questi casi le alleanze strategiche permettono di accedere velocemente a risorse complementari critiche.

Apple, ad esempio, voleva sviluppare stampanti laser ad alta risoluzione LaserWrite pur non avendo l'esperienza tecnologica necessaria per produrre motori di stampa, quindi convinse Canon, leader del mercato dei motori per stampanti a collaborare al progetto. Grazie al suo aiuto Apple riuscì a mettere sul mercato la sua stampante di alte qualità in tempi brevi.

A volte un'alleanza strategica atta alla ricerca di risorse complementari critiche viene attuata per *corroborare la propria posizione competitiva* in mercati in cui la competizione è elevata e in cui standard tecnologico e disegno dominante sono in continuo cambiamento.

Alleanza tra Google e Fiat Chrysler per l'auto del futuro

Google cerca partner industriali per velocizzare i tempi di sviluppo di un'auto driverless, ma anche Fiat Chrysler, per adeguarsi ai suoi concorrenti, si trova obbligata ad ampliare la sua visione a nuovi scenari tecnologici, che sarebbero accessibili tramite la partnership con Google. La posizione marginale di Fca nell'innovazione nel 2016 è ormai palese e la linea strategica di Marchionne circa l'integrazione tra Fiat e Chrysler e la riduzione del debito lascia in ombra dei problemi futuri: in primis la difficoltà per i singoli gruppi automobilistici ad avere ritorni soddisfacenti sul capitale investito. Ciò a causa degli investimenti sempre maggiori necessari per lo sviluppo di nuovi modelli e piattaforme produttive.

In questo contesto, sul campo delle auto senza pilota, Fca anticipa i concorrenti Ford e Gm mettendo a disposizione un centinaio di proprie Chrysler Pacifica in versione ibrida per testare una nuova tecnologia driverless in forza di un accordo contrattuale siglato nel 2016 con Alphabet-Google. Il contratto però assegna a Google il controllo dei dati che sarebbero ricavati

dai test, condizione che rappresenta un forte rischio visto che il partner che ha i dati avrà sempre più potere, in quanto potrà sempre utilizzarli in futuri accordi con altri operatori per realizzare nuovi progetti.

Marchionne è al corrente di questo, ma non vede alternative considerati gli ingenti costi per sviluppare in autonomia sistemi proprietari nel campo delle driverless car.

Google (un erogatore di servizi) ha bisogno di un produttore perché non intende sostenere costi per impianti di produzione e non è in grado di diventare un costruttore di auto, considerata la sua mancanza di esperienza, cultura e storia sul campo.

Fiat offre a Google la sua capacità di produrre alti volumi di auto a costi competitivi. In pratica Google mette il software e Fca l'hardware e successivamente la sua rete di distribuzione e vendita.

Tra i vantaggi per Fca vi è poi l'accesso a 4 miliardi di dollari di incentivi che il presidente Barack Obama aveva stanziato per l'innovazione sul campo driverless car. Un altro vantaggio è che Fca avrebbe avuto come alleato un lobbista che vanta una forte relazione con la politica e forte sostegno legislativo.

L'accordo raggiunto tra Sergio Marchionne e John Krafcik (Ceo del progetto Google car) testimonia la volontà di Fca di innovare in un mercato promettente. L'alleanza con Google permette a Fca di diminuire i costi di ricerca e accorciare le distanze dalla concorrenza nello sviluppo di nuovi sistemi di guida.

L'accesso a risorse e competenze del partner può poi permettere la *diminuzione degli oneri finanziari* e *l'aumento della flessibilità dell'impresa*. Questi vantaggi sono rilevanti in contesti economici che presentano processi in continua evoluzione e dove la repentinità del cambiamento tecnologico causa mutamenti nei mercati e riduzione del ciclo di vita dei prodotti. In ambienti di questo tipo l'innovazione è il principale fattore critico di successo.

Quando il progresso tecnologico è veloce, all'impresa non conviene fare molti investimenti in capitale fisso che sono destinati a rivelarsi inadeguati in breve. Appare più opportuno piuttosto focalizzarsi su un'area di specializzazione sfruttando legami con altre imprese altrettanto specializzate al fine di entrare in possesso di risorse e competenze non disponibili in-house.

Alleanza tra Colnago e Ferrari

Colnago, nota azienda produttrice di bici di fascia alta, sfrutta le competenze di Ferrari per riuscire a realizzare un telaio in fibra di carbonio.

Enzo Ferrari stava alla Formula Uno come Ernesto Colnago sta alle bici da corsa e alla loro evoluzione negli anni. Loro sono amici entrambi ossessionati dal progresso, dall'idea di

concentrarsi sulla qualità del prodotto, sull'eccellenza e attuano molte collaborazioni al fine di realizzare progetti innovativi.

Colnago, guidato dalla continua ricerca di miglioramento nel campo delle bici, introduce numerose innovazioni di prodotto, ne è un esempio il telaio in carbonio. È lo stesso Enzo Ferrari ad incoraggiare Colnago a rischiare e puntare al futuro offrendogli la sua collaborazione. Nasce così l'alleanza con Ferrari-Engineering al fine di combinare avanguardia e tecnologia in una serie di bici estremamente leggere e performanti. Proprio Enzo Ferrari approva il modello Concept in carbonio sia nel telaio, sia nelle ruote a tre razze: si tratta della prima bici in carbonio una vera rivoluzione nata dalla collaborazione con Ferrari.

La cooperazione Colnago- Ferrari non è mai stata un'operazione commerciale come si evince dal processo di sviluppo congiunto della V1R. Colnago mira a realizzare una bici con rapporto peso-prestazioni ottimo e dunque necessita di una fibra di carbonio di massima qualità, gli ingegneri della Ferrari allora, grazie alle loro considerevoli conoscenze sul campo, consigliano la fibra di carbonio più funzionale: il telaio alla fine ha un peso di soli 835 grammi.

Sull'influsso della produzione del Cavallino, V1R punta sull'aerodinamica e sul telaio monoscocca per garantire minima resistenza all'aria. I due partner prima della produzione hanno svolto congiuntamente un'intensa attività di R&D. In base ad uno studio sui flussi d'aria ad esempio decidono di adottare tubazioni a sezione tronca, maggiormente resistente alle combinazioni di vento laterale e frontale. Altra caratteristica delle bici Colnago è poi la resistenza: la resistenza al carico e alle cadute dei telai è stata testata e superava di 5 volte i limiti di resistenza minimi previsti dalle norme internazionali.

Un ulteriore vantaggio delle alleanze è *il potenziale di apprendimento*. La relazione stretta tra le imprese partner può per l'appunto portare alla condivisione delle rispettive conoscenze, capacità, risorse tecnologiche nonché alla generazione di nuova conoscenza congiuntamente.

Yoox e la sua rete di partner

Yoox, impresa leader nell'e-commerce per l'abbigliamento, ha deciso di allearsi con IBM per creare insieme una piattaforma innovativa e la stessa IBM ha chiesto a Yoox di diventare sua partner per consigliarle usi innovativi per le sue tecnologie. Yoox collabora con molti brand di abbigliamento per creare i loro negozi virtuali. Se con alcuni brand la relazione continua con altri, dopo un iter di apprendimento, la collaborazione finisce in quanto i brand sono certi di possedere ormai il know-how necessario a gestire le vendite on-line.

Le fasi strategiche di Yoox sono state quattro:

- avvio come società di outlet on-line;
- realizzazione di un servizio di vendita a prezzo pieno grazie al sito TheCorner;
- creare una piattaforma logistica articolata, la società decide di condividere il proprio know-how tramite alleanze con i brand di moda che non avevano le conoscenze per poter vendere on-line. Tutti i grandi marchi (da Valentino a Dolce & Gabbana) gradualmente si affidano a Yoox per gli aspetti logistici legati all'e-commerce e si fanno realizzare un sito "powered by Yoox";
- fusione tra Yoox e Net-a-Porter (altro colosso dell'e-commerce) che permette l'internazionalizzazione, l'affermazione nel mondo del lusso.

La tecnologia è sempre stata un elemento fondamentale per YNAP, con questo presupposto, nel 2016 YNAP annuncia la partnership con IBM allo scopo di realizzare una piattaforma tecnologica unica e comune per tutti gli online store del gruppo. L'accordo permette a YNAP di concentrarsi sull'innovazione orientata al cliente e ottenere una svolta nelle proprie capacità omni-channel ed a IBM di accedere alle competenze di YNAP nel luxury fashion online. La collaborazione punta a far convergere i rispettivi sforzi tecnologici verso la realizzazione di esperienze personalizzate per i clienti e per i brand e verso lo sviluppo di applicazioni dedicate a smartphone e tablet, social media marketing e funzionalità cognitive.

In forza di questi obiettivi quindi i team di YNAP e IBM si impegnano a sviluppare un'architettura tecnologica proprietaria innovativa capace di combinare il software di IBM con soluzioni sviluppate internamente da YNAP sulla base dei bisogni dei suoi clienti-partner.

Un altro elemento che porta a cooperare con un partner nella realizzazione di un progetto è la *condivisione di costi e rischi*. Ciò è particolarmente evidente nel caso di progetti che necessitano di ingenti investimenti e hanno esito incerto. La collaborazione consente poi spesso l'accesso a nuovi mercati e alla rete distributiva del partner. Ciò permette di evitare i costi per la realizzazione di una rete distributiva nuova in un nuovo mercato.

Infine le imprese possono decidere di allearsi per implementare un progetto di sviluppo se pensano che la collaborazione possa condurre alla realizzazione di uno *standard condiviso* o esercitare una pressione sul regolatore.

Lobby delle driverless car

Il settore delle auto senza conducente presenta al suo interno una lobby: Ford Motor e Google sono i fondatori della Self-driving coalition for safer streets di cui fanno parte anche Volvo,

Uber e Lyft. La lobby viene creata per cercare di favorire la regolamentazione dell'utilizzo delle self-driving car.

Grazie alla spinta della lobby e all'interesse manifestato da Obama verso questa tecnologia sicura in grado di ridurre i costi umani e sociali, nel giro di pochi mesi lo United States Department of Transportation emana un set di linee guida per il settore. Si tratta di norme flessibili (le specifiche non puntuali) atte a lasciare il giusto spazio all'innovazione e armonizzate su scala federale: i singoli Stati americani devono seguire un unico modello per regolare il settore.

Indubbiamente l'appoggio del governo (testimoniato anche dallo stanziamento di nuovi fondi da investire in ricerca nel settore) unito ad una normativa chiara può accelerare il lancio delle auto autonome. (Lipparini, 2017)

Le motivazioni principali che portano a creare un'alleanza quindi sono: sviluppo di prodotti e tecnologie innovativi, supplire a mancanze tecniche, accedere a personale e competenze per la creazione di nuove abilità, ottenere economie di scala nella produzione o nel marketing. Legando imprese con competenze e risorse diverse, le alleanze offrono un forte potenziale di apprendimento che permette alle parti di sfruttare al massimo i propri punti di forza. Nei settori in rapido progresso tecnologico inoltre, le alleanze sono funzionali all'accesso alle capacità e know-how tecnologico più recenti.

Con il processo di globalizzazione dell'economia mondiale, i progressi tecnologici e le nuove opportunità nate dall'apertura, deregolamentazione e privatizzazione dei mercati asiatici, dell'America latina e dell'Europa orientale, le partnership strategiche sono diventate fondamentali per *competere su larga scala*. Le grandi imprese sono ormai coscienti che per ottenere la leadership globale servono abilità, risorse e competenze tecnologiche ampie e complesse, acquisibili solo dall'esterno tramite alleanze con imprese dotate dei punti di forza desiderati. In particolare per un'impresa che punta alla *leadership sul mercato globale* le partnership strategiche sono la soluzione migliore per le seguenti motivazioni:

- accedere ai *mercati nazionali più importanti* e realizzare una forte presenza sul mercato globale;
- conoscere mercati e culture diversi* tramite alleanze con partner locali;
- entrare in possesso di *conoscenze e capacità di valore* situate in alcune aree geografiche.

I partner di un'alleanza possono apprendere molto dalle ricerche congiunte e dalla condivisione del know how per sviluppare nuove tecnologie e prodotti complementari, questo bagaglio di nuove conoscenze può permettere di cogliere altre opportunità in futuro in modo autonomo.

4.2 Determinanti di un'alleanza di successo

Tipo di accordo

Diverse analisi hanno dimostrato che c'è una relazione tra tipo di accordo e successo dell'alleanza. A questo riguardo vengono distinte alleanze tecnologiche riguardanti perlopiù ricerca e sviluppo, progettazione, produzione e alleanze improntate al marketing che vertono su attività quali vendite, distribuzione, servizi al cliente. Le alleanze tecnologiche sono più impegnative e strategicamente importanti rispetto a quelle finalizzate al marketing. La condivisione di conoscenza tecnologica dipende spesso dalla complessità del settore di riferimento ad esempio settori high-tech. In questi settori le spinte alla collaborazione sono dettate dal desiderio di sfruttare economie di scala e scopo, suddividersi i costi delle materie prime, il know how e il rischio derivante dall'incertezza.

Le alleanze finalizzate al marketing sono invece spesso cercate da imprese che si trovano in settori maturi o operano con prodotti il cui ciclo di vita è molto avanzato. Accordi di questo tipo vengono stipulati per stimolare la domanda, condividere i canali distributivi, usare marchi di altre imprese, distribuirsi i costi di promozione e pubblicità.

Influsso della dimensione dell'impresa

Le imprese grandi vantano in genere diversi vantaggi: esse possono accedere più facilmente alle fonti di finanziamento e sono in grado di realizzare economie di scala, per questi motivi vantano maggiori capacità di innovazione. È auspicabile poi che un'impresa grande goda di una struttura interna adeguata con funzioni di R&D, Marketing e Pianificazione Finanziaria tanto evolute da permetterle lo sviluppo di processi innovativi.

Bleeke e Ernst hanno approfondito il legame tra dimensioni delle imprese partner ed efficacia di un'alleanza (Bleeke, Ernst, 1994). Gli studiosi, in forza di uno studio empirico effettuato su 49 aziende tra il 1989 e il 1995, hanno classificato le alleanze in cinque classi:

- alleanze tra imprese rivali: di difficile gestione considerato che i partner vogliono primeggiare nello stesso settore;
- alleanze tra piccole imprese: i partner hanno l'obiettivo comune di migliorare la loro posizione competitiva sul mercato unendo sinergicamente le rispettive risorse e capacità manageriali;

-alleanze tra grandi e piccole imprese: spesso l'impresa più grande finisce con l'acquisire quella più piccola, per questo la durata di questo tipo di alleanza non supera i cinque anni. Avvengono di frequente se un'impresa grande necessita di una risorsa o competenza che costituisce il core business della piccola impresa;

-alleanze tra imprese di grandi dimensioni: si creano al fine di raggiungere scopi comuni. Se le grandi imprese sono però rigide e presentano un alto livello di burocratizzazione saranno molto frequenti i conflitti e l'alleanza risulterà difficilmente gestibile. L'alleanza prevede spesso un pari apporto di risorse e capitali da parte dei partner oltre ad accordi contrattuali chiari con particolare riferimento all'exit strategy da parte di un partner che perde l'interesse a rimanere nell'alleanza;

-alleanze tra imprese con competenze complementari: ogni impresa necessita delle risorse dell'altra impresa partner. Questo tipo di alleanza ha in genere una lunga durata perché ogni partner non possiede da solo le competenze per gestire il business. Raramente i partner metteranno in atto comportamenti opportunistici, quindi la collaborazione è destinata a durare anche oltre i sette anni. (Bresciani, 2010)

4.3 Saper cogliere i benefici delle alleanze strategiche

L'entità dei benefici effettivamente apportati dalle alleanze strategiche dipende da sei fattori:

-scelta dei partner adeguati: un giusto partner è dotato di competenze e conoscenze cercate dall'impresa e condivide con l'impresa stessa gli obiettivi della collaborazione;

-considerazione delle differenze culturali: le parti devono rispettare cultura e pratiche commerciali delle imprese partner;

-benefici reciproci per i partner: si devono condividere le informazioni con gli alleati tra i quali deve esserci un rapporto di fiducia. Se un partner sfrutta le informazioni a proprio vantaggio, i conflitti distruggono il valore di una collaborazione;

-rispetto dell'accordo da parte dei partner: gli alleati devono rispettare gli impegni assunti per ottenere i risultati desiderati. La divisione di compiti e dei benefici deve per questo essere equa;

-processo decisionale che permetta di intervenire subito in caso di bisogno. Spesso la repentinà del progresso tecnologico e dei cambiamenti competitivi richiede un processo decisionale veloce;

-gestione del processo di apprendimento e adeguamento dell'accordo in base alle circostanze.

Il successo nel tempo di un'alleanza dipende dalla capacità di adeguamento di termini e struttura della stessa in risposta ai cambiamenti di mercato, tecnologie e esigenze del cliente.

Gran parte delle alleanze create per realizzare innovazioni tecnologiche o accedere a nuovi mercati sono temporanee: si concludono una volta raggiunto l'obiettivo o qualora i partner, dopo un processo di apprendimento reciproco, sono in grado di proseguire autonomamente. In questo tipo di alleanze risulta fondamentale l'apprendimento rapido e integrale di tecnologie, pratiche commerciali e capacità organizzative del partner in modo da poter applicare alla propria struttura quanto imparato.

Un'alleanza tende invece a durare a lungo quando si tratta di una collaborazione con fornitori o dettaglianti specializzati in attività diverse lungo la catena del valore, oppure quando la continuazione della collaborazione offre vantaggi reciproci in termini di apprendimento e copertura di mercato. (Lipparini, 2017)

4.4 Alleanze strategiche per collaborare in modo efficace: ulteriori classificazioni

Le imprese possono collaborare con diverse tipologie di partner: fornitori, clienti, produttori di beni complementari, concorrenti, università, associazioni. Inoltre le alleanze possono riguardare diverse attività della catena del valore: ricerca, produzione, servizi al cliente, marketing.

Le imprese si servono di questo strumento per poter *acquisire competenze critiche* del partner o per *valorizzare le proprie capacità* sfruttando processi di sviluppo di un'altra impresa.

Imprese con capacità e competenze diverse, ma la cui combinazione sinergica permette lo sviluppo di nuova conoscenza, di una nuova tecnologia o l'ingresso in un nuovo mercato possono decidere di allearsi per realizzare scopi comuni in tempi brevi e a costi inferiori. Le grandi imprese possono allearsi con quelle più piccole, acquisirne una quota di capitale per prendere così parte a progetti di sviluppo a minori rischi, ma anche le imprese piccole possono trovare vantaggiosa un'alleanza con grandi imprese in grado di offrire risorse finanziarie, capacità di marketing e distribuzione e credibilità nei mercati.

Le alleanze possono avere l'effetto di aumentare la flessibilità dell'azienda: le permettono di prendere parte, con limitati investimenti, ad un progetto ad alto coefficiente di rischio, fatta salva la facoltà di incrementare il proprio coinvolgimento in futuro o di indirizzarsi ad altri progetti.

Può però succedere che tra i partner non vi sia un linguaggio comune e che vengano dunque a mancare i meccanismi di coordinamento necessari per il trasferimento di conoscenza, soprattutto quella tacita: principale fonte di vantaggio competitivo sostenibile.

Va sottolineato poi che le organizzazioni che intendono allearsi per aumentare le proprie conoscenze apprendendo dal partner devono destinare all'alleanza stessa molte risorse: il

personale deve spostarsi tra l'impresa e il partner, sono necessari laboratori per sperimentare progetti innovativi e sistemi per interiorizzare le conoscenze apprese.

Su queste premesse Doz e Hamel (Doz, Hamel, 1997) classificano le alleanze strategiche secondo due dimensioni: *capacità di un'alleanza di ottenere un'integrazione o un trasferimento di competenze* tra le parti e *numero di partecipanti* distinguendo tra alleanze diadiche (due partner) e network.

Un primo caso è quello di un'unica alleanza tra due imprese al fine di integrare le rispettive abilità o tecnologie complementari e fondamentali per il realizzo di un progetto.

Ad *esempio* a metà degli anni settanta General Electric e Snecma (produttore di motori jet) hanno dato vita ad una joint venture (CFM International) per produrre un nuovo motore jet. L'accordo prevedeva la combinazione del turbojet F101 di GE e dell'esperienza di Snema nella ventilazione a bassa pressione. Il risultato fu il CFM-56, motore jet potente, a bassi consumi e di maggior successo di tutta la storia dell'aviazione.

Il secondo caso è quello delle imprese che realizzano un network di alleanze per integrare risorse e competenze complementari.

Ad *esempio* Corning, famosa per i prodotti in vetro, ha optato per un network di collaborazioni con partner dotati di risorse complementari al fine di espandere le sue competenze tecnologiche nel vetro in diversi ambiti: prodotti medicali, informatica, fibre ottiche. Corning vuole porre in essere una sorta di impresa allargata sotto forma di network flessibile di attori indipendenti.

Il terzo caso è quello delle alleanze diadiche poste in essere all'unico scopo di acquisire o trasferire capacità.

Ne è un *esempio* l'alleanza tra JVC e Thomson entrambe produttrici di videoregistratori, ma Thomson vuole accedere alla tecnologia e esperienza di produzione di JVC, JVC invece è interessato alle modalità di ingresso nel mercato europeo attuate da Thomson. I partner mirano quindi solo allo scambio reciproco di competenze e capacità.

Il quarto caso è quello di imprese che collaborano tramite un network di alleanze per scambiarsi competenze e svilupparne congiuntamente di nuove.

Per *esempio* le organizzazioni di ricerca sono network di collaborazioni in cui c'è un organo centrale per il governo e coordinamento della rete. I consorzi di ricerca sono reti, i cui partner sono imprese private, finalizzati allo sviluppo cooperativo di progetti innovativi. Questi consorzi permettono ad ogni membro di creare, condividere e sfruttare le conoscenze condivise dai partner.

Nell'edificazione di un portafoglio equilibrato di alleanze, il management deve tenere presenti gli effetti competitivi, gli effetti complementari e quelli sulla struttura del network. In prima battuta se i partner di un network di alleanze operano negli stessi mercati e vantano lo stesso posizionamento strategico c'è il rischio competitivo nonché quello di investire in risorse ridondanti.

Le alleanze complementari al contrario possono potenzialmente generare vantaggi se gestite bene.

Ad esempio un'impresa operante nel settore farmaceutico potrebbe allearsi con un partner per sviluppare un nuovo farmaco e attuare un'altra alleanza con un diverso partner per testare un meccanismo di delivery per lo stesso farmaco, accelerando così l'introduzione del prodotto sul mercato.

Il management deve poi focalizzarsi sul *posizionamento* del portafoglio di alleanze dell'impresa nella rete che connette l'impresa, i partner e i partner dei partner. Questi network condizionano molto la diffusione dell'informazione e di altre risorse critiche.

Va infine evidenziato che vantaggi ottenibili grazie ad un'alleanza (flessibilità, opportunità di sviluppo) sono ottemperati dal rischio di potenziali comportamenti opportunistici da parte dei partner.

In questo senso secondo Doz e Hamel la struttura di gruppo può incentivare la comunicazione e accrescere la fiducia reciproca, ma un forte "consociativismo" può anche testimoniare che i gatekeeper dell'informazione non controllano in modo consono sulla dispersione di informazioni e conoscenze critiche. Appare evidente in questo senso l'esigenza sia di una comunicazione chiara ai dipendenti circa le risorse cui non consentire l'accesso ai partner, sia di un contemporaneo monitoraggio delle informazioni che i partner chiedono e ottengono. (Lipparini, 2017)

4.5 Motivazioni alla base dell'instabilità delle alleanze

Williamson con la teoria dei costi di transazione sottolinea l'estrema *importanza della fiducia* nelle relazioni tra imprese, comportamenti opportunistici infatti possono fortemente compromettere il successo di un'alleanza.

Egli sostiene che le imprese siano naturalmente portate a perseguire i propri interessi a scapito di quelli del partner ed il costo per limitare gli atteggiamenti opportunistici è alto data la difficoltà di controllare il partner.

Parkhe ha provato a spiegare l'instabilità delle alleanze secondo la teoria dei giochi. A suo avviso la relazione che si crea tra le parti di un'alleanza è assimilabile a quella dei due prigionieri nella teoria dei giochi. I partner non sono sicuri delle intenzioni della controparte, quindi scelgono di non cooperare. Il pay-off che si ottiene non collaborando è infatti maggiore di quello ottenibile collaborando, per questo molte alleanze falliscono (Parkhe, 1993).

Una terza spiegazione dell'instabilità delle alleanze trae origine dalla teoria della dipendenza delle risorse in collegamento al potere di mercato dei partner. Secondo questo approccio le imprese, per realizzare gli scopi dell'alleanza, fanno spesso affidamento sulle risorse della controparte dalla quale perciò sono dipendenti. Tale dipendenza dell'impresa dal partner può causare diverse frizioni.

Un quarto studio sul tema è basato sulla *teoria dell'agenzia*. Geringer e Woodcock sottolineano che spesso i manager assumono decisioni allo scopo di garantire un beneficio a loro stessi più che all'impresa per cui lavorano. Essi possono fare scelte mirate all'aumento dei loro compensi e prestigio a discapito degli interessi della proprietà e questo conduce all'instabilità delle alleanze (Geringer, Woodcock, 1995).

Un'ultima analisi per spiegare l'incertezza degli accordi trae origine dalla *teoria comportamentale*. Secondo questa teoria l'impresa è un'organizzazione complessa in cui alcuni gruppi (con obiettivi e aspettative diversi) hanno il potere di influenzare il processo decisionale, non permettendo così al management di prendere scelte consapevoli e informate. Esso assumerà decisioni proceduralmente razionali finalizzate alla massimizzazione dell'obiettivo, ma potendosi servire di poche informazioni. Seguendo il filo logico di questa teoria le alleanze strategiche permettono il potenziale raggiungimento solo di alcuni obiettivi (accesso a nuove tecnologie o mercati, creazione di economie di scala nella produzione, spartizione del rischio in caso di sviluppo di progetti innovativi). La teoria evidenzia che spesso si nutrono aspettative eccessive su obiettivi che si rivelano impossibili da realizzare e questo porta al fallimento delle alleanze. In altri casi le imprese partner non sono pazienti nell'attendere che l'obiettivo fissato venga realizzato, in questa eventualità l'instabilità dell'alleanza deriva da una pianificazione strategica non adeguata.

Dall'analisi di queste ricerche, si evince che è molto complesso individuare le cause di instabilità e fallimento di un'alleanza, non esiste un unico modello che spieghi l'insuccesso del 50% delle alleanze. L'unica conclusione comune è che il fallimento delle alleanze deriva in

primo luogo dai conflitti che sorgono tra i partner, spesso si rivela necessario allora ridisegnare l'accordo che deve dunque essere flessibile.

4.6 Instabilità che nasce da fattori contrapposti

Das e Teng realizzano un modello che individua come causa di instabilità di un'alleanza le forze contrapposte che operano contemporaneamente al suo interno. Per avere un'alleanza di successo i partner devono riuscire a compensare tali forze. Le forze in contrasto tra loro in un'alleanza sono:

- competizione e cooperazione: la competizione è la volontà di realizzare i propri obiettivi, la cooperazione è la volontà di perseguire gli interessi comuni;
- flessibilità e rigidità: la rigidità si configura in ipotesi di dipendenza reciproca ad un'altra organizzazione, la flessibilità presuppone invece la capacità dei partner di adattarsi ai cambiamenti senza essere incatenati a rigidi accordi;
- breve e lungo periodo: l'orientamento a breve si addice alle alleanze che mirano ad ottenere risultati veloci e tangibili, quello a lungo è adeguato in caso di risultati da costruire con impegno e pazienza (Das, Teng, 2000).

Cooperazione o competizione?

Le alleanze presentano al loro interno la contemporanea presenza di spinte alla collaborazione e alla competizione. Se la collaborazione tra partner è caratteristica principale solo delle alleanze, la competizione è caratteristica di ogni settore o mercato oltre che delle alleanze. Lo spirito competitivo è nettamente contrario alla volontà/necessità di lavorare insieme in un'alleanza: la cooperazione prevede lo sfruttamento di risorse comuni per raggiungere obiettivi comuni, d'altro canto la competizione porta a comportamenti opportunistici delle parti che vogliono raggiungere unicamente i propri scopi.

Nonostante tutto, va chiarito che sia cooperazione che competizione determinano il successo dell'alleanza: cooperando al meglio si raggiungono più facilmente gli obiettivi, ma mantenere elevata la competizione è funzionale a preservare i propri vantaggi competitivi dalla minaccia dei competitors.

Solo mantenendo in equilibrio cooperazione e competizione un'alleanza può avere successo. Se la cooperazione si attenua, i comportamenti opportunistici possono prevalere e questo porta alla fine dell'alleanza strategica.

Rigidità o flessibilità?

Ogni impresa deve fronteggiare situazioni in cui è necessaria maggiore rigidità e altre in cui deve adattarsi rapidamente ai cambiamenti.

Se un'organizzazione decide di allearsi il suo livello di rigidità/ flessibilità può incidere sulla collaborazione. Il management delle imprese coinvolte nell'alleanza ha quindi il compito di stabilire il giusto equilibrio tra rigidità e flessibilità.

Per quanto attiene alle strutture, le non equity alliances sono generalmente flessibili, le equity alliances invece presentano un alto grado di rigidità.

Orientamento a breve o a lungo?

La visione di breve o lungo periodo è un elemento strategico che varia da impresa a impresa. In caso di collaborazione è dunque fondamentale la sintonia strategica in relazione all'equilibrio tra interessi di breve e di lungo periodo.

Una delle scelte principali di un'alleanza è la durata. Negli accordi a breve si punta perlopiù allo sfruttamento delle risorse, negli accordi a lungo invece le imprese partner investono molto per raggiungere gli scopi comuni.

Quando si costruisce un'alleanza spesso non si conoscono le reali intenzioni del partner e le differenze in termini di obiettivi strategici possono poi rivelarsi determinanti principali del fallimento di un'alleanza. Una parte può avere il solo interesse di sfruttare le risorse e conoscenze del partner, l'altra invece può avere l'intenzione di creare valore nel lungo periodo.

(Bresciani, 2010)

4.7 Principali cause di fallimento di un'alleanza

La stabilità di un'alleanza è conseguenza della *qualità della relazione* tra partner e della *capacità di adeguamento* dell'alleanza in risposta a cambiamenti dell'ambiente interno ed esterno. I partner devono poi attribuire valore alle risorse e conoscenze dell'alleato e la collaborazione deve garantire vantaggi ad entrambi. Lo scioglimento di un'alleanza può derivare in ultima istanza da:

- divergenze in obiettivi e priorità;
- incapacità di collaborare efficacemente;
- evoluzioni che rendono irraggiungibile l'obiettivo dell'alleanza;
- concorrenza tra partner.

Un'importante criticità delle alleanze è la dipendenza da un'altra impresa per competenze e capacità fondamentali. Per primeggiare nel mercato un'impresa dovrebbe ampliare le proprie

capacità autonomamente, assicurandosi così il controllo strategico. Spesso poi il partner tende a proteggere le sue competenze di maggior valore, dunque i vantaggi di un'alleanza sono bassi. In questo caso per acquisire risorse e competenze si può optare per fusione o acquisizione.

CAPITOLO 5: SCELTA DELLA MODALITA' DI COLLABORAZIONE E DEL PARTNER

5.1 Modalità di collaborazione

Lo sviluppo indipendente si presenta come una strategia lenta e dispendiosa perché l'impresa deve sopportare tutti i costi e rischi connessi all'innovazione tecnologica oltre a dedicare molto tempo all'apprendimento. La strategia però assicura un controllo totale sullo sviluppo e utilizzo della tecnologia oltre ad un alto potenziale di valorizzazione delle proprie competenze. Lo sviluppo autonomo si rivela la scelta opportuna quindi solo per imprese dotate di capitali, di competenze collegate alla nuova tecnologia e di molto tempo da impiegare nell'innovazione. Se un'impresa necessita di accedere velocemente alle competenze di altre imprese può fare ricorso alle alleanze strategiche diverse per forma e livello di controllo che garantiscono.

La joint venture è la forma di collaborazione più complessa in cui la realizzazione di un nuovo progetto è compiuta con gli stessi tempi di uno sviluppo in house. Questa forma di alleanza permette però ai partner di condividere costi e controllo del processo di sviluppo.

Le joint venture richiedono un legame di lungo termine tra le imprese per sviluppare un nuovo prodotto o attività di business, quindi assicurano la piena valorizzazione delle competenze esistenti, lo sviluppo di nuove competenze come pure l'accesso a quelle del partner.

È la strategia da attuare se accedere alle competenze del partner è di primaria importanza.

L'acquisizione di licenze (licensing in) permette l'accesso a nuove tecnologie a costi minori rispetto allo sviluppo interno, ma l'impresa assume potere decisionale e di controllo bassi sulle modalità di utilizzo della tecnologia. Il grado di integrazione tra competenze dell'impresa licenziataria e tecnologia o know-how concesso in licenza determina il livello di sfruttamento delle proprie capacità, accesso alle conoscenze del partner e creazione di nuova conoscenza.

Molti farmaci, *per esempio*, sono in una prima fase sperimentati in centri di ricerca universitari, solo successivamente le case farmaceutiche e società di biotecnologie acquistano tramite il licensing il diritto a introdurre sul mercato il prodotto o la terapia innovativa in forza delle loro abilità di sviluppo e produzione. Ciò permette ai partner di realizzare in tempi brevi lo scopo condiviso di realizzare nuovi farmaci e terapie efficaci in tempi rapidi.

Il licensing può poi essere una strategia idonea a consentire l'accesso a tecnologie abilitanti, indispensabili a realizzare i prodotti dell'impresa, ma non fondamentali per il vantaggio competitivo.

I produttori di macchine fotografiche digitali *ad esempio* necessitano di batterie di lunga durata, leggere ed economiche per i propri prodotti. Essi però non considerano la durata della batteria una determinante del proprio vantaggio competitivo, quindi si servono di tecnologie sviluppate all'esterno.

La concessione di licenze (licensing out) permette l'ampliamento rapido del raggio di diffusione delle proprie tecnologie a costi bassi, ricevendo per giunta delle royalty. All'impresa rimane un certo grado di controllo sull'impiego della tecnologia in forza di restrizioni previste dall'accordo. Questo tipo di collaborazione mira alla piena valorizzazione delle competenze possedute dall'impresa, permettendo l'utilizzo della tecnologia proprietaria in un sempre maggior numero di beni e mercati non accessibili operando in autonomia, tuttavia non prospetta lo sviluppo di nuove competenze.

Optando per l'outsourcing di attività quali: design, produzione, distribuzione delle proprie tecnologie, si rinuncia al controllo per accedere velocemente a esperienza e capacità di altre imprese dotate spesso di strutture di costi più competitive. In quest'ottica esternalizzare un'attività comporta dei costi, ma sono inferiori a quelli necessari per dotarsi delle capacità per svolgere le attività autonomamente.

L'outsourcing non mira alla creazione di nuove conoscenze, ma consente all'impresa di valorizzare le competenze possedute e di porre il focus sulle attività da cui la stessa ottiene una maggiore redditività.

La strategia di outsourcing di Nike, *per esempio*, prevede di esternalizzare la produzione di quasi tutte le sue calzature a contract manufacturer asiatici al fine di rinforzare il vantaggio competitivo che vanta nel design e nel marketing, sfruttando allo stesso tempo le strutture dei partner che hanno costi di investimento e del lavoro contenuti.

L'outsourcing dunque è la scelta giusta per attività non fondamentali per la creazione del vantaggio competitivo dell'impresa, per attività il cui sviluppo interno causerebbe una perdita di flessibilità e per attività in cui l'impresa è svantaggiata per costi, qualità o competenze critiche per poterle svolgere.

Prendere parte a *organizzazioni o consorzi di ricerca* implica una partecipazione a lungo termine dell'impresa, si tratta di una tipologia di alleanza che permette di sfruttare al meglio le

proprie conoscenze e di apprenderne di nuove dai partner. Questa forma di collaborazione è adeguata in settori caratterizzati da tecnologie complesse che necessitano di importanti investimenti in ricerca.

Le imprese parti del consorzio condividono conoscenze e investimenti e si spartiscono costi e rischi della ricerca, ciò permette di ridurre i tempi di sviluppo di soluzioni valide e innovative.

5.2 Rischi nella scelta del partner

L'alleanza è una strategia che comporta diversi *rischi*. In primo luogo non è semplice comprendere se le risorse messe in comune dal partner siano adeguate alla propria impresa, soprattutto in caso di risorse non semplici da valutare come esperienza e conoscenza.

Il management poi ha le capacità per gestire in modo efficace solo un numero limitato di collaborazioni. Questo comporta il rischio di generare perdite se il numero di collaborazioni in corso fosse troppo elevato, tenuto conto dei costi di gestione che l'impresa dovrebbe farsi carico.

Per ridurre al minimo questi rischi, l'impresa dovrebbe focalizzarsi in poche collaborazioni, scegliere accuratamente i partner e servirsi di meccanismi di governo della relazione efficaci e tali da ridurre il rischio di comportamenti opportunistici delle parti.

5.3 Criteri di selezione dei partner

Il successo di un'alleanza è dovuto in buona parte dall'effettiva *compatibilità* fra i partner che dipende a sua volta da: dimensioni, potere di mercato dell'impresa, complementarità di risorse, somiglianza di valori e cultura aziendale, convergenza di obiettivi.

Tali fattori si possono riassumere in: compatibilità delle risorse e compatibilità strategica.

Per *compatibilità di risorse* si intende l'effettivo possesso dei partner di risorse che possono essere integrate efficacemente con le proprie in una strategia atta a creare valore. Queste risorse possono essere complementari o supplementari. Molto spesso si collabora per accedere a risorse di cui l'impresa non dispone, dunque l'alleanza si fonda sulla combinazione di risorse complementari. In alcuni casi, però, le imprese cercano dal partner risorse supplementari simili alle proprie al fine di incrementare il proprio potere di mercato o realizzare economie di scala e scopo.

Per *compatibilità strategica*, invece si intende la coerenza di obiettivi e stili imprenditoriali dei partner. Gli obiettivi possono non coincidere, ma devono poter essere conseguiti senza danneggiare l'alleanza o gli altri partner. Creare un'alleanza con un partner che ha obiettivi

incompatibili con i propri implica un alto rischio di conflitto, spreco di risorse e perdita di opportunità di mercato.

L'alleanza tra General Motors e Daewoo (impresa sudcoreana) *ad esempio* è caratterizzata da un'incompatibilità di obiettivi: GM punta solo a ridurre drasticamente i costi di produzione dei propri modelli di auto grazie all'alleanza, mentre Daewoo collabora con l'unico scopo di sviluppare tecnologie innovative e nuovi modelli. L'alleanza di conseguenza è fallita per incompatibilità di obiettivi tra GM (orientamento ai costi) e Daewoo (R&S).

Nella valutazione di potenziali partner l'impresa deve considerare: l'impatto della collaborazione ipotizzata sullo scenario competitivo, sulla sostenibilità del vantaggio competitivo raggiunto dall'impresa e sulla capacità dell'impresa di raggiungere il suo intento strategico.

Effetto su opportunità e minacce dell'ambiente competitivo

Riguardo alla determinazione dell'impatto di un'alleanza con un certo partner sulle opportunità e minacce per l'impresa, il management dovrebbe interrogarsi su:

- possibile modificazione del potere contrattuale di fornitori o clienti;
- possibile impatto dell'alleanza sulle barriere all'entrata per nuovi concorrenti;
- probabile influenza dell'alleanza sulla posizione dell'impresa rispetto ai suoi concorrenti diretti.

Impatto su punti di forza e debolezza dell'impresa

Per valutare come un'eventuale collaborazione possa impattare sui punti di forza e debolezza di un'impresa il management deve domandarsi:

- se l'alleanza permette all'impresa di valorizzare i suoi punti di forza o se al contrario li mette a rischio;
- se la collaborazione consente all'impresa di far fronte alle proprie debolezze e potenziare le sue competenze chiave;
- se la collaborazione genera un vantaggio competitivo difficilmente imitabile;
- come la collaborazione impatta sulla struttura finanziaria dell'impresa.

Influsso sull'orientamento strategico

Al fine di valutare l'impatto della collaborazione sull'orientamento strategico occorre chiedersi:

- se la collaborazione consente all'impresa di dotarsi di risorse e tecnologie che le dovrebbero permettere di raggiungere il suo intento strategico;
- se c'è la probabilità che gli obiettivi della strategia di collaborazione cambino e se i cambiamenti eventuali siano ancora compatibili con l'orientamento strategico dell'impresa.

5.4 Governance e controllo dei partner

Collaborazioni di successo implicano *meccanismi di governance e controllo* dei partner chiari e flessibili. Maggiori sono le risorse investite nell'alleanza più complessa sarà la struttura di governance della stessa.

Spesso le parti prendono parte ad accordi contrattuali vincolanti in modo che ognuno sappia con certezza i propri diritti e doveri e possa servirsi di vie legali in caso di violazioni. I contratti trattano diversi aspetti:

- apporti che ogni parte si impegna a fornire* all'alleanza sotto forma di risorse finanziarie, servizi, impianti, proprietà intellettuale;
- livello di controllo attribuito ad ogni partner*, il contratto può prevedere il diritto di far entrare nell'accordo nuovi partner o quello di modificare i termini. In aggiunta definisce i diritti delle parti su processi e prodotti creati nella collaborazione;
- tempi e modi di spartizione* di ciò che si genera nell'alleanza: flussi finanziari o diritti di proprietà intellettuale.

I contratti prevedono spesso *meccanismi di monitoraggio* del comportamento dei partner con riferimento al rispetto dei termini contrattuali. Tra questi i report obbligatori o revisioni di quanto previsto dall'accordo, nonché auditing delle attività a scadenze definite ad opera di un revisore esterno.

Molti contratti trattano anche le possibilità di scioglimento dell'alleanza se i motivi per cui è stata creata vengono a mancare (lo scopo è stato raggiunto, obiettivi di un partner sono cambiati) o se dovessero sorgere dei conflitti irrisolvibili.

Con il passare del tempo mercati e strategie si evolvono, dunque anche gli accordi di collaborazione devono essere flessibili per rispondere all'evoluzione dell'ambiente competitivo e garantire una strategia di uscita ai partner che vogliono sospendere la propria partecipazione.

In questo frangente frequentemente le alleanze si evolvono in società partecipate (equity ownership) con quote azionarie suddivise tra i partner che vi apportano capitale. Le società partecipate rendono maggiormente allineati gli scopi dei partner, entrambi intenzionati a

massimizzare i ritorni dell'investimento, oltre a favorire un senso di commitment dei partecipanti che facilita il monitoraggio dell'accordo.

Va tenuto presente infine che tante alleanze si basano su meccanismi "invisibili" di governance relazionale, in forza della fiducia e reputazione verso il partner assodata nel tempo grazie a esperienze condivise e precedenti accordi. Gli studi hanno dimostrato che la governance relazionale diminuisce i costi di gestione e monitoraggio di un'alleanza, favorendo collaborazione, condivisione di conoscenza e apprendimento. (Lipparini, 2017)

CAPITOLO 6: OPEN INNOVATION: IMPRESA COME OPERA APERTA

6.1 Analisi del fenomeno di Open innovation

L'open innovation è una strategia diffusa ormai su scala globale per quanto riguarda i processi di ricerca e sviluppo di piccole e grandi imprese. La riduzione dei costi di collaborazione, la diffusione delle Ict e del web 2.0, la mobilità degli scienziati sono fattori che accorciano la distanza tra gli attori dell'innovazione (utenti, clienti, fornitori, imprese, università, centri di ricerca) e favoriscono lo sfruttamento di conoscenze scientifiche e tecnologiche nate fuori dell'impresa.

Il fenomeno è testimoniato dalla nascita delle Silicon Valley negli anni ottanta e dalla successiva diffusione di cluster high-tech in Europa e di nuovi ecosistemi di innovazione.

Negli ultimi tempi le multinazionali tendono a condividere i loro laboratori e i loro brevetti con partner scientifici e tecnologici al fine di sfruttare il potenziale di idee presente nell'ambiente esterno e allo stesso tempo integrare in modo efficace questo know-how esterno nei propri processi di R&S. Joint Venture, alleanze strategiche e progetti di R&S con università e centri di ricerca permettono per di più di sviluppare prodotti innovativi da idee inutilizzate. Numerose sono infatti le innovazioni radicali nate da collaborazioni tecnologiche e acquisizione di start up di ricerca scientifica. Il crescente ruolo delle università come Knowledge Hub e la forte diffusione di venture capital hanno dato un forte slancio alla diffusione di conoscenza scientifica e tecnologica nel mercato.

Il fenomeno è ad oggi diffuso anche in Italia in cui vi è la consapevolezza che non tutte le persone più competenti lavorino nei propri centri di ricerca. Le imprese si trovano allora costrette a riesaminare i propri principi organizzativi in riferimento all'attività di innovazione allo scopo di organizzarsi in modo da assorbire conoscenze e tecnologie dall'esterno (in-bound open innovation) e valorizzare in modo nuovo il proprio portafoglio tecnologico (out-bound open innovation).

L'open innovation si sta sperimentando in centinaia di imprese italiane in forza anche del fatto che i giganti del digitale Usa-Cisco, Google, IBM, Intel, Microsoft hanno promosso questo fenomeno. Confindustria, la fondazione di Ricerca e imprenditorialità ed il Forum Ambrosetti inoltre presiedono incontri tra start-up, Pmi e grandi imprese. In questo contesto le Università ed i centri di ricerca si dimostrano sempre più ambienti aperti all'interazione col territorio e con le imprese. (Di Minin, 2016)

Per capire quale potrebbe essere il potenziale beneficio dell'Open innovation in Europa, la commissione europea, all'interno del progetto di ricerca EURIPIDIS, ha assegnato all'istituto di Management della Scuola di Sant'Anna il compito di effettuare uno studio su 13 aziende europee che hanno implementato la strategia di Open Innovation nei loro processi di R&D. Dalla ricerca si evincono tre aspetti riguardo all'impatto che questo cambiamento strategico ha nella gestione dei processi di R&D.

6.2 Grandi e piccole imprese

Le grandi imprese che fanno Open Innovation, in forza delle loro capacità contrattuali, dotazione di risorse manageriali e finanziarie, reputazione, sono in grado di dirigere grandi reti di R&D collaborativa. Esse, grazie a partnership o consorzi di ricerca, prendono parte a progetti di R&D congiunti con partner pubblici o privati. Ciò consente loro di creare un ecosistema di innovazione in grado di integrare conoscenze scientifiche, tecnologiche e di mercato nei propri processi, nonché di aumentare la loro capacità di adattamento a nuovi mercati tecnologici. Per realizzare questa strategia però occorre un knowledge management focalizzato sulle risorse umane e sugli obiettivi di lungo termine.

Nel caso di piccole imprese, fare Open Innovation implica sfruttare il potenziale di mercato di tecnologie nate da piccoli team di ricerca. Le imprese di piccole e medie dimensioni possono non avere risorse finanziarie e manageriali sufficienti per trasformare invenzioni in innovazioni e prodotti di successo o non disporre di informazioni di mercato necessarie per creare un business model di successo. Per porre rimedio a queste mancanze allora le piccole imprese europee possono aderire all'Open Innovation: molte di loro diventano ecosystem joiners ossia attori imprenditoriali che si sviluppano all'interno di reti di R&D o ecosistemi di innovazione. Essere parte di un consorzio semplifica alle piccole imprese la ricerca dei partner, lo scambio di conoscenza tecnologica, i processi di apprendimento, la costruzione di una reputazione e l'entrata in mercati con alte barriere all'ingresso.

6.3 Rischi dell'Open innovation e sfide manageriali

Lo studio evidenzia sia l'importanza di trasferire e integrare, nei processi di R&D collaborativa, nuova conoscenza tecnologica esterna per favorire lo sviluppo di asset condivisi, sia la necessità di minimizzare la perdita di conoscenza strategica critica per lo sviluppo del business dell'impresa (rischio elevato in caso di piccole imprese in cui la tecnologia è spesso l'unico asset con valore finanziario).

Gestire al meglio la proprietà intellettuale e far convergere interessi e obiettivi dei partner risulta fondamentale per garantire flessibilità dei processi di R&D e controllo della conoscenza strategica.

Sfide manageriali

Per ottenere successo sul mercato appare fondamentale la capacità di adattare il proprio modello di business alla strategia di Open Innovation. In questo senso bisogna porre l'attenzione sulla gestione strategica delle risorse umane affinché le stesse proteggano il know-how interno e lo combinino con quello esterno. Il capitale umano (staff operativo e management) deve poter fare affidamento su incentivi, regolamenti, procedure in linea con le proprie aspettative per sentirsi motivato e sostenere con entusiasmo la transizione verso una configurazione aperta dei processi di R&D.

Ulteriori elementi fondamentali per il successo di una strategia di Open Innovation che il management deve considerare sono la focalizzazione delle attività di ricerca e sviluppo e un orientamento al mercato nella definizione del modello di business "aperto". (De Marco, Marullo, 2016) (Lipparini, 2017)

Organizzazioni di ricerca

In diversi settori sono state create organizzazioni per svolgere ricerca e sviluppo in modo collaborativo, si tratta di associazioni di imprenditori, consorzi di ricerca universitari.

Nel 2002 ad esempio sei produttori giapponesi attivi nell'industria elettronica costruiscono un'organizzazione di ricerca comune, Aspla, per lo sviluppo di microprocessori avanzati.

La competizione globale aveva ridotto di molto i margini sul mercato dei chip e la ricerca tecnologica nel campo era molto costosa. In questo contesto Asla ha permesso ai fondatori la condivisione dei costi di sviluppo e all'industria giapponese dei semiconduttori di incrementare il vantaggio competitivo. (Lipparini, 2017)

CAPITOLO 7: STRATEGIE DI FUSIONE E ACQUISIZIONE

7.1 Descrizione degli obiettivi perseguibili optando per fusioni o acquisizioni

La scelta di strategie di fusione o acquisizione risulta necessaria quando alleanze e partnership non sono in grado di permettere all'impresa l'accesso alle risorse e capacità che desidera.

Il rapporto di proprietà si caratterizza per legami permanenti, elevata integrazione dei processi operativi delle imprese, alto livello di controllo e autonomia. Con la fusione due o più imprese cessano di esistere per dare origine ad un nuovo soggetto giuridico, mentre con l'acquisizione un'impresa acquirente acquista e poi ingloba un'altra impresa (acquisita). In tutti e due i casi la nuova impresa risulterà dotata di risorse, competenze e capacità competitive analoghe.

La via delle fusioni e acquisizioni è seguita per raggiungere uno di questi obiettivi strategici:

-efficienza di costo: nel momento in cui un'impresa ne acquisisce un'altra che opera nello stesso settore, la sovrapposizione di processi produttivi porta a chiudere gli impianti meno efficienti, realizzare economie di scala, ridurre o integrare le attività di distribuzione, vendita, marketing. La nascita di una nuova grande impresa può poi permettere l'abbassamento dei costi di fornitura in forza delle maggiori quantità acquistate da fornitori comuni e della nascita di collaborazione con i fornitori stessi. Anche i costi amministrativi per giunta possono risultare abbassati grazie ad una concentrazione e compressione delle attività contabili e finanziarie, legate a tecnologia dell'informazione e alle risorse umane. L'acquisizione che porta alla nascita di DaimlerChrysler, *ad esempio*, è finalizzata al raggiungimento di una capacità produttiva di scala mondiale del settore automotive nonché alla massimizzazione dell'efficienza grazie alla riduzione di personale e di alcuni impianti (e conseguente riorganizzazione degli stabilimenti produttivi rimasti) e alla combinazione delle attività della catena del valore, progettazione del prodotto e amministrazione. Le acquisizioni spesso puntano a trasformare due o più imprese ad alto costo in una più flessibile e con costi in linea o inferiori alla media del settore.

-Incremento della copertura geografica. Una strada rapida per espandersi è acquisire concorrenti che già operano nelle aree geografiche di interesse.

Diversi istituti di credito (Bank of America, Unicredit, Intesa Sanpaolo) attuano una politica di acquisizioni per espandersi geograficamente ed essere così presenti in molti paesi. Diverse imprese dunque scelgono l'acquisizione per accedere a mercati internazionali.

-Espansione in nuove categorie di prodotto. L'acquisizione è un metodo efficace per colmare eventuali gap nella linea di prodotto dell'impresa. PepsiCo ad esempio ha acquisito Quaker Oats solo per aggiungere il marchio Gatorade alla famiglia di bibite Pepsi.

-Immediato accesso a nuove tecnologie, risorse e capacità competitive. Le imprese che vogliono immettersi in un settore o categoria di prodotto emergenti ricorrono alle acquisizioni per ottenere conoscenze tecnologiche e risorse di cui necessitano.

Cisco System ad esempio ha acquistato 75 imprese tecnologiche per accedere alle loro conoscenze, ampliare la gamma di prodotti offerti e mantenere così la posizione di leader nella fornitura di apparati di net-working. Anche Intel negli ultimi tempi ha effettuato più di 300 acquisizioni per essere al passo con le innovazioni tecnologiche ed entrare in possesso delle risorse atte a produrre e commercializzare diverse linee di prodotti di elettronica e correlati a Internet, diventando così meno dipendente dal settore dei microprocessori.

-Creazione di nuovi settori o convergenza di settori esistenti. In questo caso le acquisizioni derivano da una scommessa del management circa la convergenza di uno o più settori e dallo scopo di ottenere una posizione di leader nei mercati in via di sviluppo tramite l'unione di risorse e prodotti di più imprese. Ne è d'esempio la fusione tra AOL e Time Warner (colosso dei media) basata sulla previsione che i contenuti di intrattenimento sarebbero affluiti in un solo settore, i cui prodotti sarebbero stati distribuiti via Internet.

Rischi

Può succedere che acquisizioni e fusioni non producano i risultati attesi: la riduzione dei costi può rivelarsi inferiore a quanto atteso e l'effettivo possesso di nuove capacità competitive può non verificarsi del tutto. Ci possono essere ostilità tra i membri dell'organizzazione a causa di diverse culture aziendali e stili gestionali, manager e dipendenti poi possono opporsi ai cambiamenti riguardanti le modalità operative e le loro mansioni. Infine i manager, che devono controllare il processo di integrazione dell'impresa acquisita, possono sbagliare la scelta riguardo le attività da preservare o fondere con i sistemi e procedure della propria impresa.

7.1 Strategia di integrazione verticale

L'integrazione verticale è un'estensione del perimetro delle attività svolte dall'impresa a monte (attività prima svolte da fornitori) o a valle (attività prima svolte dai clienti), essa permette all'azienda di ampliare la sua operatività e competitività lungo la filiera produttiva. Se un produttore decide di investire in stabilimenti per creare in autonomia le componenti prima acquistate da fornitori esterni, il suo ambito di attività rimane lo stesso, ma ora è operativo e compete in due stadi della catena del valore. In modo analogo se lo stesso produttore si integra a valle aprendo 100 punti vendita al dettaglio, l'ambito di attività non cambia, muta solo la sua portata operativa e competitiva.

L'integrazione può essere completa (partecipazione a tutte le fasi della catena del valore) o parziale (partecipazione solo in alcuni stadi della catena del valore) e può essere attuata sviluppandosi autonomamente in altre fasi della catena del valore o acquisendo imprese che svolgono le attività da internalizzare.

7.3 Motivi alla base della strategia di integrazione verticale

Le due motivazioni principali a fondamento dell'impiego di risorse nell'integrazione verticale sono: *miglioramento della posizione competitiva e aumento della redditività* dell'impresa. L'integrazione verticale può far raggiungere un vantaggio strategico o di profitto (riduzione dei costi o incremento dei ricavi), può rafforzare i punti di forza tecnologici e competitivi dell'impresa o permettere una differenziazione dell'offerta.

Integrazione a monte per essere più competitivi

Affinché l'integrazione a monte si riveli efficace e redditizia, l'impresa deve: poter ottenere le stesse economie di scala dei fornitori e realizzare un'efficienza produttiva superiore a quella dei fornitori mantenendo la qualità. Si tratta di obiettivi difficili da realizzare: il volume produttivo richiesto da una sola impresa in genere non permette la realizzazione di economie di scala dei fornitori e la riduzione dei costi dei processi produttivi. Anche l'efficienza produttiva dei fornitori è difficile da realizzare se gli stessi vantano molta esperienza sul campo, usano tecnologie complesse ed effettuano molta R&S per creare sempre componenti innovative.

La strategia di integrazione a monte può permettere invece all'impresa di diminuire i costi se i fornitori hanno alti margini di profitto, se il componente ha un forte impatto sui costi dell'impresa e se il know-how tecnologico necessario può essere appreso facilmente o acquisendo un fornitore.

Inoltre se l'impresa è dotata di un know-how in grado di garantirle un vantaggio competitivo, l'integrazione di attività della catena del valore legate a questo know-how genera ulteriore beneficio all'impresa stessa.

L'integrazione può poi rivelarsi un vantaggio se permette la differenziazione: l'impresa internalizza alcune attività e si rivela così in grado di offrire prodotti di maggiore qualità, migliori servizi al cliente, oltre che di rafforzare le sue competenze chiave e acquisire più padronanza delle proprie abilità. L'integrazione a monte in conclusione può rendere l'impresa indipendente da fornitori esterni di componenti essenziali e meno vulnerabile nei confronti degli aumenti di prezzo attuati di fornitori forti.

Integrazione a valle per aumentare la competitività

L'integrazione a valle punta ad un maggior contatto con i clienti finali e ad una migliore presenza sul mercato. Un produttore può non riuscire a incrementare vendite, quote di mercato e produrre al massimo della sua capacità se fa ricorso a distributori e dettaglianti che trattano anche i prodotti dei concorrenti. In questo caso è auspicabile l'integrazione a valle nella vendita all'ingrosso e al dettaglio con distributori e punti vendita di proprietà.

Goodyear e Bridgestone *ad esempio* si sono integrati a valle nella vendita al dettaglio di pneumatici perché distributori e dettaglianti, trattando più marchi, preferivano vendere i prodotti che garantivano loro più margini di profitto. Molti produttori di casalinghi e abbigliamento poi si integrano nella vendita al dettaglio per smaltire le scorte tramite i discount. Altri produttori invece hanno deciso di effettuare un'integrazione a valle entrando in contatto con i clienti solo attraverso il sito web, questa strategia è di successo se permette la riduzione dei costi di distribuzione rispetto ai concorrenti e l'applicazione di un prezzo minore.

7.4 Rischi dell'integrazione verticale

L'integrazione verticale porta l'impresa ad aumentare l'investimento nel settore e ciò è un rischio (crescita e redditività del settore possono ridursi) e rende l'impresa meno flessibile (è ancorata ad una catena del valore integrata). Le imprese integrate a monte e che investono molto nelle strutture per produrre alcune componenti, si adeguano poi molto lentamente a nuovi metodi efficienti di produzione delle parti, mentre un'impresa non integrata può rifornirsi dai fornitori di parti nuove e aggiornate con più facilità. L'organizzazione rischia infatti di essere in difficoltà nel raggiungere i ritmi del progresso tecnologico nella produzione di ogni componente del prodotto finale. Integrandosi a monte o a valle, l'impresa sceglie di fare affidamento a fonti di fornitura interne e questo può ridurre la flessibilità di adeguamento ai cambiamenti delle preferenze del cliente.

L'integrazione inoltre implica cambiamenti nelle abilità e competenze commerciali dell'impresa: produzione di componenti, assemblaggio, distribuzione, vendita diretta o on-line sono attività diverse che hanno fattori di successo diversi.

Il bilancio dei pro e contro di un'integrazione verticale dipende:

- dalla potenziale capacità dell'integrazione verticale di incrementare la performance dell'impresa riducendo i costi, preservando il know how esclusivo, differenziando;
- dalle conseguenze dell'integrazione sulla flessibilità, reattività dell'impresa, sui costi amministrativi e di coordinamento;
- dalla capacità dell'integrazione di aumentare competitività e redditività dell'impresa.

7.5 Strategia di esternalizzazione

Per esternalizzazione si intende la decisione di non svolgere internamente alcune attività della catena del valore, bensì di affidarle ad alleati strategici o specialisti esterni. Il fenomeno dipende da: effettiva possibilità degli esterni di realizzare le attività in modo più efficace, scelta dell'impresa di focalizzarsi sulle attività che le garantiscono un vantaggio competitivo.

In conseguenza al diffondersi del fenomeno dell'esternalizzazione diventano di primaria importanza anche i rapporti collaborativi a lungo termine con fornitori e venditori per beneficiare al meglio delle capacità ed esperienza che questi soggetti hanno acquisito col tempo.

Quando esternalizzare

L'esternalizzazione di alcune attività della catena del valore si rivela una strategia adeguata se sono presenti le seguenti condizioni:

-se l'attività può essere attuata più efficacemente ed economicamente da specialisti esterni. I produttori di PC, *ad esempio*, si rivolgono ad esterni per l'attività di assemblaggio considerate le economie di scala realizzabili dagli stessi nello svolgimento di questa attività. Il produttore di calzature tedesco Birkenstock invece ha scelto di rivolgersi a UPS per l'attività di distribuzione, ciò gli ha permesso di ridurre di molto i tempi di consegna ai dettaglianti statunitensi.

-Se l'attività non è di primaria importanza per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile e non prevede la condivisione di competenze chiave o know-how tecnico. L'esternalizzazione di servizi di manutenzione, attività di elaborazione di dati, attività di supporto organizzativo è ormai molto in voga. American Express, *ad esempio*, ha stilato un accordo di 4 miliardi di dollari che prevede che la divisione Servizi di IBM si occupi del sito web, archiviazione dati, help desk dell'impresa. Finanziare personale interno che si occupi di questi servizi sarebbe costato molto di più.

-Quando diminuisce il rischio di essere esposti al cambiamento tecnologico e delle preferenze dei clienti. Se un'impresa acquista componenti o servizi da fornitori esterni, sono questi che devono essere sempre aggiornati alla luce del progresso tecnologico e devono innovare la loro offerta per consentire all'impresa cliente il lancio di prodotti di nuova generazione.

-Quando affina la capacità di innovare dell'impresa. Alleanze con fornitori di fama mondiale dotati di knowhow e tecnologia sempre all'avanguardia permettono alle imprese di avere

componenti nuove e valide che di conseguenza rendono i prodotti dell'impresa sempre efficienti e innovativi.

-Quando ottimizza la flessibilità organizzativa dell'impresa e riduce i tempi di lancio sul mercato. Nel momento in cui i fornitori producono parti innovative in tempi brevi, anche l'impresa può offrire al mercato prodotti innovativi con lo stesso ritmo.

-Quando permette all'impresa di porre il focus sulla sua attività principale e sui suoi punti di forza, migliorandone il rendimento. Per un'impresa è più facile sviluppare competenze e capacità di valore se concentra tutti i suoi sforzi e risorse nel controllo diretto di attività che è in grado di svolgere meglio dei concorrenti. Cisco System, *ad esempio*, ha preferito concentrare i suoi sforzi nella progettazione di switch, router e attrezzature di networking esternalizzando attività connesse alla produzione e assemblaggio di attrezzature. La collaborazione tra Cisco e i fornitori è molto stretta tanto che i prodotti dell'impresa arrivano al cliente direttamente dai fornitori stessi. Il sistema di alleanze consente a Cisco un risparmio annuo di diverse centinaia di dollari.

Rischi dell'esternalizzazione

Il principale pericolo dell'esternalizzazione è assegnare agli esterni lo svolgimento di troppe attività o delle attività sbagliate. Ciò porta l'impresa a distanziarsi dalle attività e competenze che la porterebbero ad ottenere il successo sul mercato. Gran parte delle imprese, però è consapevole di questo fatto e cerca di evitare la troppa dipendenza da fornitori esterni.

Cisco System ad esempio tutela le sue capacità di produzione imponendo i propri metodi di produzione ai contraenti esterni. La società detiene i codici sorgente dei propri progetti, vigila sull'introduzione dei miglioramenti e difende le sue innovazioni dai concorrenti. L'impresa poi vigila, tramite Internet gli stabilimenti dei produttori esterni ed è pronta ad intervenire direttamente se riscontra qualche anomalia. (Lipparini, 2017)

CAPITOLO 8: ESPANSIONE NEI MERCATI INTERNAZIONALI IN LOGICA GLOBALE

8.1 Analisi dei motivi che portano alla collaborazione in logica globale

Nel processo di globalizzazione le alleanze creano valore per i clienti. Questa affermazione parte dalla consapevolezza dell'omogeneizzazione dei bisogni e delle preferenze dei consumatori che possono avere accesso alle stesse informazioni e aspirano sempre più allo stesso stile di vita e al possesso degli stessi prodotti: tutti vogliono i prodotti di migliore qualità

al prezzo più basso possibile. Vi sono tuttavia ulteriori fattori che portano a collaborare in ottica globale.

Complessità delle tecnologie

Le tecnologie necessarie per la produzione di gran parte dei prodotti sono spesso complesse e diverse tra loro tanto che le singole aziende operanti in un solo Stato non sono capaci di mantenerle tutte ad un alto livello di sofisticazione. Ad esempio il successo ottenuto da IBM con il suo PC deriva dall'abilità dell'azienda di gestire una rete di fornitori esterni (di diversi paesi) impegnati nello sviluppo del prodotto. Nessuna azienda è in grado di fare tutto da sola e di avere il controllo su tutte le tecnologie più importanti: in poco tempo la tecnologia è accessibile ai più importanti concorrenti a livello mondiale. Nulla rimane di diritto esclusivo per molto tempo, quindi operare su scala globale comporta l'alleanza con diversi partner.

Importanza dei costi fissi

Per competere su scala globale occorre sostenere costi fissi molto alti e per recuperarli è fondamentale avere partner con i quali poter dividere detti costi e tratteggiare strategie atte a massimizzare il contributo ai costi fissi.

L'automazione infatti ha ridotto fortemente l'impiego di manodopera nei processi produttivi e ha fatto aumentare i costi fissi legati alla produzione, l'aumento del costo connesso allo sviluppo di nuove idee e alla trasformazione delle stesse in prodotti commerciabili poi rende sempre più il settore di R&S un costo fisso. Anche sviluppare e mantenere un marchio e un sistema di gestione delle informazioni comporta costi fissi, così come mantenere una rete di vendita e di distribuzione. La creazione di alleanze appare insomma l'unica via per spartire i costi fissi con i partner, massimizzare il contributo marginale ai costi fissi, quindi aumentare le vendite. (Bleeke, 1993)

8.2 Strategia della concessione di licenza in ottica globale

La concessione di licenze è da preferire quando un'impresa dotata di un know-how tecnico, di tecnologie proprietarie o di un prodotto unico brevettato non ha al suo interno le capacità e le risorse sufficienti ad entrare nei mercati esteri. Questa strategia minimizza i rischi derivanti dall'impiego di risorse in paesi poco conosciuti dall'impresa o politicamente ed economicamente instabili. Concedendo ad imprese estere le licenze per applicare le tecnologie proprietarie o i diritti di produzione, l'organizzazione evita di sopportare i costi e rischi di ingresso in un mercato estero e riceve anche delle royalties.

Il licensing, comporta il rischio derivante dalla condivisione con imprese estere del know-how, il cui utilizzo non è più pienamente controllabile dall'impresa. Tuttavia se le royalties sono ingenti e i licenziatari sono imprese con una buona reputazione la strategia rimane una scelta opportuna. La concessione in licenza è pratica comune dei produttori di software e delle case farmaceutiche.

8.3 Espansione attraverso il franchising

Il franchising è una strategia adatta per l'espansione globale delle imprese di servizi e della vendita al dettaglio. McDonald's, Benetton, UPS, 7-Eleven, Hilton Hotels, sono grandi imprese che operano in mercati esteri grazie al franchising. Il franchisee è tenuto a farsi carico dei costi e dei rischi dovuti alla creazione di punti vendita nei mercati esteri, il franchisor invece è chiamato ad investire le risorse che servono per assunzione, formazione, monitoraggio degli operatori locali. Il problema principale di questa strategia è il controllo di qualità: i franchisee esteri possono non mettere sufficiente impegno nella standardizzazione delle operazioni in particolare nel caso in cui le culture di affiliante e affiliato non diano uguale importanza a certi criteri di qualità. Altra potenziale criticità attiene alla decisione riguardo l'autorizzazione ai franchisee esteri a modificare l'offerta del prodotto del franchisor al fine di soddisfare al meglio gusti ed esigenze di acquirenti locali. (Lipparini, 2017)

8.4 Alleanze strategiche e joint venture con partner esteri

Alleanze strategiche e joint venture con imprese estere possono rivelarsi strategie di successo per entrare in un nuovo mercato estero e assumere una maggiore competitività nel mondo. Da sempre le imprese dei paesi industrializzati sono alla ricerca di alleanze con imprese dei paesi meno sviluppati per l'importazione e vendita dei propri prodotti. Le alleanze per giunta possono essere funzionali all'ottenimento dell'approvazione del governo locale. Con queste premesse si può riscontrare che molte imprese giapponesi e americane ad oggi cercano alleanze con imprese europee per essere competitivi anche nei 25 paesi membri dell'UE. Le imprese statunitensi e europee invece collaborano con imprese asiatiche per poter accedere ai mercati di Cina, India, Thailandia. In questo caso le alleanze e le joint venture sono viste dalle imprese come strumenti idonei per accrescere la loro competitività in aree geografiche più ampie (Paesi UE o interi continenti) in cui c'è molta domanda per i loro prodotti.

Gli accordi cooperativi tra imprese di stati diversi nascono anche sulla base di diverse motivazioni strategiche. Una di queste è la *potenzialità di realizzo di economie di scala* legate alla produzione o al marketing: collaborando nella produzione di componenti,

nell'assemblaggio, nel marketing, i partner possono *diminuire di molto i costi* per lo svolgimento di queste attività in forza dei maggiori volumi. Un secondo motivo è *colmare lacune di tipo tecnico o di conoscenza* dei mercati locali: gli alleati hanno il potenziale di apprendere molto l'uno dall'altro grazie a ricerche congiunte, condivisione di know-how, studio dei diversi metodi di produzione e approcci di marketing e vendita (al fine ultimo di adeguarsi alla cultura e tradizioni locali). Una terza motivazione che porta alla ricerca di alleanze con partner di paesi esteri è la *condivisione di strutture di distribuzione* e reti di rivenditori, ciò permette un miglior accesso ai clienti per entrambi i partner. La quarta motivazione risiede nel fatto che gli alleati transnazionali possono concentrare i loro sforzi per *competere contro avversari comuni* e l'alleanza può così permettere alle imprese di raggiungere il livello di leader di settore. La quinta ragione fa riferimento al caso in cui le imprese che vogliono espandersi raggiungano la consapevolezza che allearsi con un operatore estero sia l'unica soluzione per *conoscere il mercato locale* ed instaurare rapporti professionali con le autorità locali. Le alleanze infine possono rivelarsi particolarmente utili per il *riconoscimento di standard tecnologici condivisi* (come è avvenuto per lettori DVD, televisori di alta definizione e cellulari).

I principali vantaggi delle alleanze transnazionali (rispetto ad acquisizioni e fusioni con imprese estere) nel raggiungimento dei benefici sopra descritti sono: permettere ai partner di entrare in mercati esteri e acquisire conoscenze mantenendo la rispettiva *autonomia* e potere di veto sull'alleanza, far risparmiare risorse finanziarie (necessarie per realizzare un'acquisizione). L'alleanza poi è flessibile e può concludersi semplicemente quando gli obiettivi vengono raggiunti o se gli stessi si rivelano non raggiungibili, mentre l'acquisizione è permanente.

8.5 Esempi di alleanze strategiche transnazionali

Renault e Nissan

La casa automobilistica francese Renault e quella giapponese Nissan creano un'alleanza su scala globale nel 1999, rafforzata nel 2002. Lo scopo iniziale è ottenere maggiori vendite dei nuovi veicoli Nissan sul mercato europeo, ma ad oggi la collaborazione coinvolge specialmente la produzione: prevede l'utilizzo di piattaforme comuni, sviluppo congiunto e uso degli stessi motori e sistemi di trasmissione, ricerca congiunta sui motori ad idrogeno, acquisto da fornitori comuni. Nel 1999 Renault acquisisce il 36,8% di Nissan e nel 2002 il 44,4%. Nello stesso anno i partner costruiscono una società di management strategico con quote paritarie per coordinare al meglio i rispettivi sforzi.

Intel

Intel, maggiore produttore di chip nel mondo, instaura alleanze con i principali fornitori di hardware e software per essere sempre innovativa e acquisire competenze per produrre microprocessori e semiconduttori. Per migliorare i suoi prodotti di ultima generazione, Intel si allea con SAP, SAS, IBM, Dell, Microsoft, Cisco System, Alcatel. In particolare un'alleanza con Cisco nell'area Hong Kong mira alla realizzazione di un'infrastruttura dedicata a soluzioni che fruttano le tecnologie EPC/RFID (per riconoscimento di prodotti tramite radiofrequenze) al fine di connettere le imprese del settore logistico dell'area Hong Kong coi dettaglianti di tutto il mondo. La collaborazione con Alcatel ha invece l'obiettivo di migliorare definizione, sviluppo e marketing dei servizi a banda larga WiMax. Il sistema, che consente di accedere alla banda larga in modalità wireless o su rete mobile, è infatti una buona soluzione sia per i paesi industrializzati, sia per i mercati emergenti.

Airbus Industrie

Airbus Industrie trae origine dalla collaborazione tra le imprese aerospaziali di Gran Bretagna, Spagna, Germania, Francia (tra cui British Aerospace, Daimler-Benz Aerospace) per creare una società europea nel settore aeromobili che potesse competere con Boeing Corporation. L'alleanza permette a Airbus di acquisire risorse e competenze necessarie per competere con Boeing per la leadership mondiale nel mercato dei grandi aeromobili di uso commerciale.

Benetton e Sears Messico

Nel 2008, Benetton Group si allea con Sears Messico (società leader nella distribuzione) per raggiungere il mercato del Messico. L'accordo prevedeva la vendita, nei punti Sears, di articoli di abbigliamento Benetton uomo, donna e bambino. Inoltre Benetton crea una rete di negozi dedicati, sempre al fine di soddisfare capillarmente il mercato messicano ritenuto strategico data la prevalenza di giovani sul totale della popolazione. L'alleanza con Sears è un importante passo verso l'espansione nei mercati ad alto tasso di sviluppo e permette un maggiore assortimento introducendo prodotti di qualità, dal design innovativo. (Lipparini, 2017)

8.6 Rischi di allearsi con partner esteri

Alleanze e joint venture con partner esteri presentano delle difficoltà. Bisogna superare barriere linguistiche e culturali, nonché imparare ad approcciarsi a pratiche operative differenti. Comunicazione, instaurazione di una relazione di fiducia e collaborazione richiedono l'impiego di molto tempo da parte dei manager delle imprese partner, se i dirigenti non vanno d'accordo possono compromettere con il loro comportamento il successo dell'alleanza. Possono poi

nascere delle problematiche nel concordare soluzioni profittevoli per entrambe le parti riguardo a temi fondamentali e questo può frenare lo scambio di informazioni e conoscenze tra gli alleati. Per definire l'accordo servono molti incontri tra i collaboratori e spesso nel corso della trattativa le parti realizzano di avere scopi contrastanti, divergenze profonde quanto a opinioni e valori aziendali, si creano così delle tensioni che non permettono la realizzazione dei benefici sperati.

Vi è poi il rischio di forte dipendenza dal partner estero dotato di abilità e capacità competitive fondamentali. Se un'impresa punta alla leadership globale e deve creare proprie capacità, essa dovrà di certo ricorrere a fusioni e acquisizioni transnazionali: le alleanze transnazionali permettono l'accesso a nuovi mercati esteri, ma non la conquista della leadership globale. I leader globali non devono dipendere troppo dal partner al fine di mantenere la propria libertà d'azione.

La strada dell'espansione nei mercati internazionali può essere perseguita dalle grandi imprese anche tramite fusioni e acquisizioni, a questo riguardo riporto alcuni fattori da tenere in considerazione se si decide di optare per questa strategia.

8.7 Come realizzare fusioni e acquisizioni transnazionali di successo

Le fusioni e le acquisizioni transnazionali poste in atto dalle grandi società vantano un alto tasso di successo, ciò si deve principalmente al fatto che gli acquirenti transnazionali tendono a comprare aziende operanti in settori noti ai quali possono aggiungere valore. Ci sono poi altri elementi che caratterizzano la strategia degli acquirenti transnazionali di successo:

- acquisizione di aziende operanti nel proprio settore primario;
- ricerca di aziende locali forti;
- realizzazione di “trasferimenti di competenze” da e verso l'azienda acquisita;
- integrazione dei sistemi chiave dell'azienda acquisita con i propri;
- effettuazione di molteplici acquisizioni.

Concentrarsi sull'attività principale

Le acquisizioni transnazionali presentano un alto tasso di successo se l'acquirente transnazionale rileva aziende operanti nel settore in cui lo stesso svolge la propria attività principale e nel quale è in grado di aggiungere valore alla propria azienda ed a quella acquisita grazie a miglioramenti a livello operativo e alla realizzazione di economie di scala.

Acquisire aziende locali forti

Gli acquirenti di successo acquisiscono aziende con una forte presenza locale e buone prestazioni finanziarie: essi sono consapevoli che l'acquisizione di un'azienda debole non può portare l'acquirente al successo e allo stesso tempo non sopravvalutano la propria capacità di far cambiare direzione alle imprese straniere. La diversità delle legislazioni sul lavoro e degli accordi per la distribuzione locale rende invero difficile la gestione di un'azienda in un paese straniero tanto che appare complicato apportare modifiche realizzabili con semplicità a livello nazionale.

L'unica eccezione alla regola è il caso di un acquirente interessato solo alla tecnologia o alle competenze di un'azienda che si trova in una posizione media o debole sul mercato globale, in questo caso è il trasferimento di tecnologia a portare al successo di un'acquisizione.

Concentrarsi sugli elementi critici del sistema aziendale

Dopo aver ottenuto il controllo di un'azienda, l'acquirente deve ricavarne valore. Egli però non deve cercare di ottenere tutto e subito, ma focalizzarsi sulle funzioni globali delle imprese di cui ottiene il controllo, dalle quali in genere si ricava il valore più alto. Le funzioni globali sono quelle in cui la scala o la collaborazione a livello mondiale porta ad ottenere importanti vantaggi concorrenziali.

Trasferire competenze per ottenere valore

Uno degli strumenti utilizzato dagli acquirenti per aumentare il valore ottenuto è il "trasferimento di competenze", dove per competenze si intende quello che l'azienda nel suo complesso e che i singoli dipendenti riescono a fare bene. Gran parte dei programmi delle acquisizioni di successo si caratterizzano per la previsione di trasferimenti di competenze da e verso la società acquisita, l'impatto dei trasferimenti di competenze è invero molto maggiore di quello degli aumenti di scala. Il trasferimento di competenze si realizza di frequente spostando nelle posizioni chiave pochi senior manager che gestiscono i processi di miglioramento a livello operativo. Tuttavia è fondamentale procedere con cautela quando il personale è trasferito all'estero per occupare posizioni importanti per il sistema aziendale, ciò a causa delle difficoltà derivanti dalla mancanza di conoscenza del mercato locale estero da parte delle persone trasferite. (Bleeke, 1993)

CAPITOLO 9: SISTEMI E RETI DI IMPRESE

9.1 Alleanze in logica sistemica: grappoli d'attori e sistemi vitali

La logica sistemica analizza le relazioni tra imprese secondo tre punti di vista (Lorenzoni, 1986). Il primo studia le logiche di azione degli attori che prendono parte alla partnership. Il focus è sulla pianificazione delle relazioni che ogni impresa mette in atto all'interno di una visione strategica, sulle motivazioni che portano alla nascita di alleanze, sulle fonti di rischio e sulle sinergie raggiungibili.

Il secondo punto di vista si concentra sui gruppi ristretti: grappoli di attori coinvolti direttamente nella partnership. L'approccio prevede la nascita di un nuovo soggetto economico che è l'alleanza stessa. L'alleanza strategica qui è vista come unico impegno degli attori per realizzare un soggetto in grado di creare sinergie non raggiungibili singolarmente. Questo approccio assegna alle scelte dei singoli un ruolo fondamentale, ma pone il focus sul network, la sua struttura e i suoi processi.

Il terzo punto di vista è l'approccio sistemico tout court che studia l'intero sistema compreso l'insieme di relazioni che impattano direttamente o indirettamente sulla partnership. In questo senso occorre considerare il reticolo di sistemi e sub-sistemi connessi alla partnership espandendo lo studio al macroambiente e all'atmosfera in cui la stessa si trova. In questo caso si pone il problema della delimitazione del sistema, infatti gli attori di uno stesso sistema fanno parte di più sistemi.

Il focus è ora sulle relazioni, sui nessi costitutivi del sistema che permettono di ampliare i confini delle imprese.

Tutti e tre gli approcci, per quanto diversi, si basano sul presupposto che l'impresa opera in un ambiente complesso dal punto di vista oggettivo (indeterminatezza delle variabili in gioco) e soggettivo (razionalità limitata delle imprese che fanno parte di un sistema di relazioni). A questo si aggiunge il fatto che l'impresa gestisce in genere relazioni di tipo diverso in ottica strategica. In particolare, in logica sistemica, qualunque azione strategica realizzata dall'impresa cambierà anche l'equilibrio del sistema.

L'evoluzione di un sistema avviene per mezzo di due meccanismi complementari: l'evoluzione dei grappoli di imprese in chiave selettiva (evoluzione delle popolazioni) e l'evoluzione dei meccanismi di coordinamento del sistema (routine).

Il meccanismo di evoluzione di grappoli di imprese si basa sull'ipotesi che i cambiamenti strutturali delle imprese si basano su una relazione biunivoca con le evoluzioni del loro ambiente. (In realtà nell'impresa ci sono delle forze di inerzia che rallentano il cambiamento: esse sono riconducibili all'asimmetria informativa tra le organizzazioni). In generale

nel caso in cui diverse popolazioni differiscano quanto a caratteristiche organizzative, le popolazioni con caratteristiche meno adatte ai cambiamenti ambientali saranno eliminate.

La logica di evoluzione dei meccanismi di coordinamento del sistema individua nelle risorse immateriali la fonte principale di creazione di valore nelle organizzazioni. Per rimanere sul mercato le imprese riconducono a routine le abilità e i comportamenti che hanno consentito loro un adeguamento ai condizionamenti ambientali. Queste routine sono ripetute finché le nuove mutazioni ambientali non ne mettono in discussione l'efficacia, in questo caso l'impresa cambierà i suoi comportamenti (che diverranno poi nuove routine) in funzione di dette mutazioni ambientali.

In questo contesto la cooperazione è vista come un meccanismo di aggregazione sistemica in grado di resistere ai cambiamenti ambientali.

Grappoli d'attori: alleanze strategiche nelle reti di imprese

L'esistenza di una rete prevede che le scelte strategiche delle imprese non possono non considerare il network in cui sono inserite. La rete si sviluppa per costellazioni aggregandosi intorno ad un'impresa guida che si trova nel baricentro del settore o della filiera di cui fa parte (Lorenzoni, 1990). L'impresa guida pianifica *l'indirizzo strategico* per la rete ed è punto di riferimento per tutte le imprese con cui ha relazioni. Una rete appare dunque come un *insieme di accordi pianificati e guidati dall'impresa centrale*, ne sono di esempio i distretti industriali formati in un territorio. Lo stesso territorio di appartenenza garantisce agli attori economici un linguaggio comune e fiducia reciproca: presupposto principale della cooperazione. Nel sistema di relazioni dei distretti si crea conoscenza tacita: principale fonte del vantaggio competitivo duraturo della stessa rete territoriale. Ulteriori fattori che portano al successo dei distretti specie quelli italiani sono:

- imprenditore dotato di talento e competenze e in grado di intessere una rete di imprese (ubicate nello stesso territorio) ognuna specializzata in una o più fasi produttive;
- la concorrenza tra membri del distretto e contemporaneamente tra concorrenti porta le risorse umane ad essere molto flessibili e produttive;
- mutualismo all'interno del distretto;
- sistema creditizio locale.

Nei distretti vige una solidarietà forzata che nasce dai *legami socioculturali* e dal *senso di appartenenza*.

Logica dei sistemi allargati: i “sistemi vitali”

I sistemi vitali prevedono la presenza di un organo di governo, si configurano come relazioni di governo. L'organo di governo definisce gli indirizzi strategici dell'impresa sistema e dei sub-sistemi ad essa legati al fine di mantenere l'integrità e garantire la sopravvivenza del sistema stesso (Golinelli, 2000).

Nei sistemi vitali il processo di pianificazione (svolto dall'organo di governo) considera le conseguenze dell'interazione con l'ambiente nelle fasi di progettazione, attuazione e verifica.

“Un sistema è vitale quando è in grado di sopravvivere in un particolare contesto ambientale, perseguendo una propria finalità e raccordando ad essa il raggiungimento di obiettivi in virtù di una convivenza con sistemi terzi” (Calza, 2005). L'organo di governo deve assicurare la compatibilità strutturale del sistema impresa con i sovra e sotto-sistemi (consonanza) al fine di creare occasioni di sviluppo senza provocare turbolenze nell'ambiente in cui opera l'impresa. D'altro canto l'impresa deve anche cercare risonanza con il proprio ambiente: l'organo di governo deve soddisfare le aspettative nate nella relazione dai sovra e sotto sistemi.

Le alleanze permettono di ottenere consonanza e risonanza ambientale, inoltre esse possono incrementare le opportunità di sviluppo dell'impresa. Secondo un approccio vitale la logica cooperativa è un presupposto di tutte le relazioni sistemiche: l'organo di governo deve favorire condizioni comuni di coesione del sistema, non imporle.

In questo frangente la crescita esterna è vista come strumento per incrementare le risorse di “rilevanza sistemica” e l'organo di governo deve valutare attentamente la criticità e l'importanza delle risorse che verrebbero immesse nel sistema tramite rapporti collaborativi, nonché valutare in che misura verrebbe compromessa la libertà decisionale una volta instaurata una nuova relazione.

La logica sistemica implica una notevole complessità dovuta al numero di relazioni che ogni organo di governo deve definire e alla varietà degli attori con cui potenzialmente collaborare. L'impresa è chiamata a decidere le forme organizzative attraverso le quali disegnare la rete di relazioni sistemiche lungo un continuum tra gerarchia e mercato. (Calza, 2005)

9.2 Scelte di crescita esterna nelle reti di imprese

Ad oggi i gruppi multinazionali seguono la via della concentrazione e specializzazione in business tra loro integrabili, del rightsizing su mercati strategici e della flessibilità delle strutture produttive. In questo contesto l'alleanza può permettere all'impresa sistema di accedere a risorse immateriali, dotazioni tecniche e marchi già radicati nel mercato, nonché di acquisire maggiore capacità produttiva per realizzare economie di scala.

L'opportunità di integrare diversi modelli di gestione, diverse conoscenze può poi dare enormi benefici alla rete, anche se spesso le routine consolidate di ogni impresa ostacolano lo sviluppo sinergico.

Determinanti degli accordi di cooperazione

I settori strutturalmente innovativi: telecomunicazioni, informatica, elettronica sono quelli in cui le reti di alleanze sono più frequenti. Ciò si deve alla natura del business ed alla necessità di creare network cognitivi nei quali favorire lo scambio di informazioni e know-how a beneficio di tutti i partner.

Anche nei settori maturi sono molto frequenti le alleanze strategiche tra imprese che vogliono trovare nuove vie per lo sviluppo.

Le caratteristiche del settore possono di conseguenza favorire la scelta di crescita esterna, ma va tenuto presente che l'appartenenza di ogni impresa ad un settore si deve alla dotazione tecnologica di cui si è dovuta dotare per produrre certi beni. Dunque la spinta esogena alla creazione di un'alleanza è in realtà la scelta di dotazione tecnologica dell'impresa.

Il vincolo tecnologico è però una variabile endogena all'agire dell'impresa (esso è infatti oggetto di decisioni strategiche) e attorno alla dotazione tecnologica nascono le ipotesi di efficienza e i possibili vantaggi di cooperazione.

Altri fattori propriamente interni che portano ad optare per la crescita esterna sono: posizione competitiva dell'impresa sistema, obiettivi strategici del management e disponibilità finanziaria e di risorse.

Harrigan (1990) distingue diversi tipi di vantaggi ottenibili con la cooperazione dai sistemi di imprese:

- vantaggi interni: ottenimento di risorse, finanziamenti, conoscenze su tecnologie nuove, imparare tecniche di gestione innovative;
- vantaggi competitivi: anticipare i concorrenti, influenzare la struttura di un settore, superare i rischi della globalizzazione;
- condizionamento della competizione tramite l'attuazione di azioni ostili verso i concorrenti comuni e conseguente riduzione del potere contrattuale degli stessi.
- vantaggi strategici: creare sinergie ottenendo così economie di scala e diversificare.

Anche nelle reti possono essere diverse le motivazioni alla base del fallimento della collaborazione, prima tra tutte l'aspetto fisiologico: le alleanze si concludono una volta

raggiunti gli scopi. Un'altra motivazione è quella per cui un partner può accorgersi di non trarre dall'alleanza ulteriori vantaggi, oppure può verificare che le sinergie attivabili si rivelino inferiori rispetto a quelle programmate. Un'ultima motivazione può essere la non chiara divisione dei ruoli tra i partner che può portare a scontri di potere, una combinazione tra controllo e autonomia non efficace può condurre alla fine del rapporto cooperativo. (Calza, 2005)

Forme delle alleanze

L'alleanza come detto in precedenza nasce da una comune volontà dei partner di condividere una parte del comune sviluppo. Flessibilità dei rapporti, espansione dei canali informativi, decentralizzazione delle procedure favoriscono la creazione di rapporti collaborativi.

Una prima forma in cui può strutturarsi una rete di alleanze è la soluzione cooperativa in cui le parti interagiscono in modo *orizzontale*, tale soluzione è finalizzata a diminuire il costo di una o più attività grazie alla realizzazione di condizioni di efficienza.

Per la *logistica in entrata* la cooperazione si basa su approvvigionamenti congiunti e logistica esterna comune, mentre per la *tecnologia* la cooperazione è scelta per ottenere licenze di brevetto o realizzare un contratto di ingegneria. Una collaborazione nella fase di *produzione* mira allo svolgimento di diverse attività in comune: logistica interna, installazione, fabbricazione, assemblaggio, controllo, in una collaborazione nell'ambito della *logistica in uscita* le attività svolte in comune sono: clienti, vendite, circuito di distribuzione.

In questi casi i vantaggi generati sono imputabili alla partnership, sono di sua competenza e non sono controllabili dai partner in caso di scioglimento delle alleanze.

Le alleanze orizzontali sono frequenti tra imprese concorrenti in settori maturi per razionalizzare l'eccesso delle capacità produttive.

Nei settori non maturi invece, le alleanze nascono allo scopo di stabilizzare la domanda o lanciare nuovi prodotti innovativi. In questo caso la cooperazione è vista sia come manovra offensiva: si stipulano alleanze per obiettivi di sviluppo e crescita, sia come manovra difensiva per fronteggiare i rischi competitivi.

In ogni caso l'alleanza deve essere sempre guardata in ottica evolutiva: l'accordo collaborativo si basa su esigenze specifiche dei partner e specifici poteri contrattuali relativi, queste condizioni però possono variare nel tempo. Le priorità strategiche infatti possono cambiare: una parte può voler incrementare il suo impegno nella partnership o può voler uscire dalla stessa, in entrambi i casi il peso relazionale delle parti ne sarà influenzato.

Si tratta di un processo in cui la volontà delle parti, la loro capacità di pianificazione, le loro risorse e l'effettiva efficacia dell'alleanza modellano la forma dell'accordo nel tempo.

Per quanto attiene alla *struttura* delle alleanze, la si può analizzare considerando due variabili: *contributo* che gli alleati portano all'alleanza (uguale o dissimile) e *livello di somiglianza delle competenze* degli associati. In caso di attori che apportano il medesimo contributo e dispongono delle stesse conoscenze, ci si trova in una situazione di parità in cui l'alleanza verrà gestita democraticamente. In caso di disuguaglianza dei contributi e diversità degli stessi può sorgere il ruolo di un attore leader o può esservi un controllo condiviso. Nel caso in cui una parte contribuisca in modo maggiore pur avendo le stesse competenze degli altri, essa dominerà l'alleanza. Infine nel caso in cui le parti apportino uguali contributi, ma di competenze dissimili vi sarà un controllo condiviso.

La storia ha dimostrato che la dominanza di un partner nell'alleanza (in forza della sua dotazione di conoscenza, storia, dimensione) determina la realizzazione di una relazione stabile e collaborativa. Ciò è evidenziato anche dalla tendenza a destrutturare l'organizzazione ed esternalizzare diverse attività da parte delle imprese di grandi dimensioni.

Un'altra variabile che influenza la creazione, la forma e la struttura di un'alleanza attiene al processo di internazionalizzazione delle imprese. Spesso la sopravvivenza delle imprese si deve all'attuazione di politiche di prezzo aggressive difficili da mantenere nei paesi sviluppati considerati gli alti costi dei fattori produttivi, quindi le imprese optano per la delocalizzazione in paesi emergenti dove poter sfruttare il vantaggio dei costi. Le reti di alleanze in questo caso sono realizzate per raggiungere economie di costo e per accedere a manodopera a basso costo, potenzialità di mercato e tecnologia di imprese che si trovano in paesi in via di sviluppo.

In generale si può riscontrare che le alleanze di tipo offensivo stipulate tra le imprese provenienti da contesti economici competitivi e le imprese di paesi in via di sviluppo vengono attuate per espandersi in mercati con buone potenzialità di crescita. Mentre le alleanze di tipo difensivo vengono create per: spartirsi i rischi, superare problemi congiunturali del paese e tutelarsi da eventi politici. Molto spesso le strategie difensive vengono attuate per accedere a nuovi mercati di sbocco per la produzione, nel caso in cui il mercato domestico non garantisca una crescita soddisfacente.

Cooperazioni difensive sono anche quelle attuate per delocalizzare attività produttive nei paesi dove materie prime e mano d'opera sono hanno un costo competitivo quando il prodotto è ormai

maturato. L'alleanza in questo senso riduce il rischio rispetto alla delocalizzazione totale delle attività produttive che può causare la nascita di concorrenti. (Calza, 2005)

9.3 Determinanti degli accordi interorganizzativi per l'innovazione

Diverse ragioni sono alla base della scelta di allearsi per svolgere congiuntamente le attività di R&D. Una ragione è la possibilità di sfruttare congiuntamente risorse e competenze sottoutilizzate.

Quanto più complementari sono le competenze distintive dei partner e più trasversalmente percorrono la catena del valore, tanto più il vantaggio creato dall'alleanza sarà duraturo. Dunning (1989) in questo senso ha sottolineato che non è sufficiente possedere un core asset per realizzare il successo del business, ma serve un sistema di asset complementari in grado di coordinarsi con l'asset posseduto dall'impresa.

Sono in questo senso frequenti le alleanze atte a spartirsi i rischi e costi dello sviluppo di nuovi prodotti, questo soprattutto in settori in cui vi è un vincolo strutturale ad innovare per rimanere sul mercato: in questo caso collaborare per sviluppare nuove tecnologie è una necessità.

La diversificazione del rischio di innovazione implica prendere parte a diversi progetti di ricerca per ridurre il rischio che un progetto si riveli fallimentare, in questo senso l'alleanza è lo strumento meno vincolante e più funzionale allo scopo. Partecipare a diverse alleanze di ricerca può poi permettere alle imprese di far fronte all'eventualità che i diretti concorrenti possano creare nuovi brevetti competitivi, nonché di combattere le esigenze cicliche delle attività principali (cioè tramite collaborazioni ad ampio raggio che puntano ad applicare le innovazioni generate congiuntamente in diversi settori).

Le alleanze per l'innovazione possono consentire dunque l'espansione del business aziendale e lo sviluppo di nuove competenze tecnologiche e di mercato. Esse vengono effettuate perlopiù con i fini di entrare in nicchie di mercato, creare brevetti, innovare le tecnologie di produzione o le routine organizzative.

Condizionamenti culturali

Diversità linguistiche, normative, culturali e comportamentali possono ostacolare la collaborazione tra i partner. Nelle alleanze strategiche che puntano all'innovazione è necessario che le imprese partner imparino ad interagire con culture organizzative diverse, Koivisto e Lampinen (2001) parlano in questo senso di cultural crossing: processo di traduzione simiotica tra codici culturali, simboli e valori di culture organizzative e nazionali differenti.

L'alleanza finalizzata all'innovazione può superare i conflitti culturali secondo diverse prospettive (Martin, Meyerson, 1991):

-prospettiva di *integrazione*: il management impone dei valori che tutti i partecipanti all'alleanza devono accettare;

-prospettiva *differenziata*: si valorizzano le differenze culturali per assicurare il consenso all'interno dei gruppi (l'incertezza domina i rapporti inter-gruppo).

L'enfasi sull'apprendimento può motivare i partner a mantenere la collaborazione a lungo. Grazie all'apprendimento reciproco i partner possono beneficiare dei notevoli vantaggi che nascono dalla condivisione di conoscenze, informazioni e risorse, ma perché ciò accada occorre che le parti adottino una visione sistemica e olistica dell'alleanza che deve puntare al raggiungimento di obiettivi comuni.

Per evitare i problemi di bassa compatibilità, conflitti tra partner e il rischio di comportamenti opportunistici (principali cause di dissoluzione di alleanze nell'ambito della ricerca), il management deve valutare attentamente le esigenze e aspettative che i potenziali partner ripongono nell'alleanza.

La cultura organizzativa, in quanto frutto di esperienze condivise da un gruppo, è in questo senso un importante elemento da considerare. Un clima in cui c'è tolleranza delle diversità, coinvolgimento e comunicazione di obiettivi e risultati è la base per il successo delle trattative e degli accordi stessi.

La diversità culturale, in particolare tra i partner di un'alleanza strategica internazionale può: aumentare i rischi di conflitto e di insuccesso del processo di integrazione, ma anche dare l'opportunità alle parti di aumentare le proprie competenze e arricchirsi. Il successo di grandi imprese multinazionali testimonia che le differenze culturali possono offrire ai manager una prospettiva più ampia per la gestione di sistemi culturali complessi (Boyacigiller, Adler, 1991). La diversità tra la cultura nazionale di un'impresa e quella del mercato obiettivo può inoltre portare un'impresa che innova a cooperare con imprese che operano in quel mercato proprio per apprendere nuove competenze culturali. Se non si verifica opportunismo infatti, il confronto tra diverse culture può condurre alla comprensione ed al reciproco rispetto, si crea così il presupposto per un reale ed efficace scambio di conoscenza.

D'altro canto va sempre tenuto presente che maggiore è la distanza culturale (nazionale o organizzativa) tra i partner, maggiore è il rischio di uno shock culturale in grado compromette

l'efficienza dell'alleanza e portare a comportamenti improduttivi dei lavoratori. La diversità tra culture nazionali dei partner (diversità di norme, routine, riti) infatti influenza il processo decisionale, le strutture di potere e di controllo dell'organizzazione, nonché il livello di innovazione raggiunto grazie all'alleanza, dunque va gestita al meglio.

Apprendimento negli scambi conoscitivi

La scelta di optare per le alleanze al fine di apprendere può aver diverse motivazioni. In base alla teoria dei costi di transazione allearsi per scopi di apprendimento è una scelta che deriva dal fatto che il trasferimento del know-how tramite il mercato è rischioso e oneroso. Per Kogut (1989) la scelta di cooperare per apprendere deriva dal fatto che le conoscenze tacite da trasferire possono essere acquisite solo tramite l'esperienza e legami diretti con il partner.

I principali fattori in grado di influenzare il processo di apprendimento sono:

-comportamento nella cooperazione. Il comportamento di ogni impresa in un'alleanza può essere: aggressivo, neutrale o benevolente, se la benevolenza è reciproca si crea un clima di fiducia, mentre un comportamento aggressivo si traduce nella volontà di un'impresa di accedere alle conoscenze del partner preservando le proprie. L'aggressività di un partner a fronte della neutralità degli altri può portare alla dominazione, la neutralità reciproca invece può portare ad un apprendimento limitato;

-fiducia tra partner che migliora la trasparenza e la comunicazione, quindi porta a maggiori risultati;

-motivazione ad apprendere che nasce da un gap tra le conoscenze possedute e quelle da acquisire. Due fattori influiscono sulla motivazione: percezione di necessità dell'apprendimento e percezione dell'utilità della conoscenza acquisita;

-natura della conoscenza;

-intenzione: voglia di apprendere;

-trasparenza: determina il potenziale di apprendimento. L'asimmetria nella trasparenza comporta l'asimmetria nell'apprendimento;

-ricettività: predisposizione ad apprendere. La non corrispondenza tra le capacità ricettive delle imprese determina apprendimenti differenti. Il livello di ricettività dipende dalle competenze dei ricettori, dalla qualità della loro assimilazione e dai bisogni di competenze.

(Calza, 2005)

9.4 Concezione sistemica dell'innovazione e principali attori dei sistemi innovativi

L'innovazione è sempre più vista come “meccanismo sociale complesso che sottostà alla produzione di nuovi processi e prodotti” (Galbraith, 1983). Ciò si deve in primo luogo all'aumento dei costi per le attività di R&S derivante dalla crescente competitività industriale, dalla sofisticazione della domanda di innovazione e dall'uso strategico delle attività di innovazione. In questo contesto le alleanze strategiche permettono di spartire gli oneri di R&S tra i partner.

Il rischio legato all'innovazione è maggiore nella fase iniziale del processo in cui non c'è ancora un paradigma tecnologico dominante e l'impresa non può sapere a priori se i suoi sforzi di ricerca seguano la strada vincente. In questa situazione gli accordi permettono la condivisione del rischio con altre parti.

La diminuzione del ciclo di vita dei prodotti innovativi (che implica la loro rapida obsolescenza) e l'esigenza di svolgere continuamente un'attività di R&S sono ulteriori motivazioni che portano le imprese ad optare per la collaborazione. Essa infatti garantisce un'efficienza dinamica in termini di migliore risposta ai cambiamenti dei bisogni della domanda e in termini di orientamento della domanda stessa verso tipologie di prodotti coerenti con lo sviluppo del settore.

Un altro aspetto che caratterizza il contesto innovativo è la *sistematicità dei prodotti e processi* emergenti. Se il prodotto nasce dall'integrazione di diversi sistemi e componenti, la scelta di collaborare è favorita dal fatto che servono molte conoscenze diverse per sviluppare un prodotto-sistema complesso.

Le conoscenze tecniche poi possono trovare applicazione in diversi settori, in questo senso uno sfruttamento economico completo ed efficiente di queste conoscenze è possibile solo servendosi di risorse complementari esterne all'impresa accessibili grazie alle alleanze.

Il cambiamento del contesto innovativo è dovuto inoltre alla multipolarità delle fonti del progresso tecnico (imprese private, laboratori di ricerca, università) e alle diverse aree geografiche e tipologie di cui fanno parte le imprese innovative. La collaborazione in questo senso è guidata dal perseguimento di strategie *technology window*: dalla ricerca di alleati che consentano di conoscere realtà diverse da quelle locali.

Un'azione congiunta può essere fondamentale nelle prime fasi del processo di innovazione: una coalizione di imprese in grado di realizzare sinergie tra le rispettive risorse tecnologiche ha più possibilità, rispetto a un'impresa indipendente, di imporre i propri standard tecnologici e ottenere vantaggi competitivi.

Posto che il processo innovativo appare sistemico, le parti del sistema si trovano in una condizione di reciproca dipendenza statica e dinamica, ciò sia nel caso di invenzioni, che portano alla creazione di un nuovo prodotto o processo, sia nel caso di instaurazione di meccanismi innovativi che innescano un percorso di crescita comune dei partner.

Con queste basi si riscontra che il processo di creazione di valore avviene sempre più in un contesto di sistema di relazioni inter-firm o inter-unit che può permettere la realizzazione di forti sinergie (Rowe, 1987). Ciò determina diversi cambiamenti strutturali nei meccanismi cooperativi e competitivi:

- l'interazione è un fattore fondamentale nel processo di creazione di valore;
- la varietà degli attori porta nel sistema un meccanismo di differenziazione delle conoscenze che permette efficaci processi di specializzazione e destrutturazione;
- la conoscenza è diventata input di un processo orientato al suo stesso accrescimento.

I sistemi innovativi di creazione del valore assumono la forma di reti di relazioni collaborative tra imprese diverse per obiettivi e strutture organizzative, ciò che lega i diversi attori è lo scopo di dar luogo congiuntamente ad un meccanismo innovativo atto ad aumentare le conoscenze di ognuno.

Di conseguenza la definizione di sistema innovativo si basa sulla visione dell'innovazione tecnologica come un processo a catena articolato, interdipendente ed interattivo (Dorfman, 1983) e su quella dell'innovazione come processo di apprendimento collettivo.

Attori dei sistemi innovativi

L'innovazione prevede processi di scoperta e di creazione a cui contribuiscono sia input scientifici che conoscenze specializzate e tacite generate all'interno di unità innovative.

L'impresa singola quindi strutturalmente non ha le capacità di realizzare il processo di innovazione. La dimensione infatti risulta fondamentale per la produzione di tecnologie innovative, essa va intesa sia in termini di capacità produttiva e finanziaria (servono molte risorse per investire in un progetto rischioso) sia in termini di possesso di competenze necessarie per realizzare il processo innovativo.

L'impresa deve dunque diventare un anello di un sistema cognitivo allargato sociale (Rowe, 1987) che assume forme reticolari. Il sistema lega organizzazioni profit e non profit e crea una connessione tra l'impresa e il sistema locale da cui la stessa impresa acquisisce importanti risorse per la sua prestazione. In questo contesto la conoscenza creata dall'impresa si somma a quella creata nella rete di cui fa parte e nell'ambiente locale di appartenenza.

Da queste considerazioni deriva l'individuazione di tre macro-attori dei sistemi innovativi, si tratta di potenziali fonti di conoscenza che in una struttura sistemica possono realizzare sinergie di produzione di conoscenza. Essi sono: imprese, organizzazioni di ricerca non profit e sistemi locali innovativi.

L'impresa mira a realizzare processi di innovazione di prodotto o processo per ottenere vantaggi competitivi sostenibili. L'analisi si focalizza sulla decisione dell'impresa di condividere un percorso innovativo per ottenere maggiori benefici nel lungo periodo.

Altri soggetti dei sistemi innovativi sono le organizzazioni non profit di ricerca: Università, Centri di ricerca. Essi svolgono il ruolo di coordinatori della politica tecnologica nazionale e locale e di diffusori di tecnologia, in particolare le Università formano capitale umano qualificato e generano conoscenze importanti per il progresso tecnologico dell'industria. Le organizzazioni pubbliche di ricerca effettuano ricerca di base e spesso anche applicata, mentre le associazioni di ricerca private hanno il ruolo di ponte tra la ricerca di base di Università e Centri pubblici di ricerca e quella applicata delle imprese (Rullani, 1989).

Recentemente tuttavia le Università e i Centri di ricerca sono sempre più attenti alle esigenze delle imprese e orientati ad un collegamento costante con il mercato. In questo senso l'Università diventa centro innovatore, promotore e incubatore di idee innovative che si trasformano da invenzione pura ad innovazione. Ciò avviene però solo se l'invenzione prodotta dai Centri di ricerca è caratterizzata economicità produttiva: i suoi costi di produzione e gestione devono permettere un'ampia diffusione nel sistema imprese.

L'ultimo soggetto dei sistemi innovativi è il sostrato locale in cui si forma la rete, si tratta di: infrastruttura scientifica e tecnologica, caratteristiche istituzionali, socio-politiche, dei mercati del lavoro e del mercato interno della domanda, sistema finanziario. Questi fattori influenzano i tassi e le procedure del progresso tecnologico.

Ruolo degli attori ed efficacia relazionale

I ruoli e gli obiettivi cambiano molto a seconda che le relazioni siano instaurate tra Università e Impresa o tra Impresa e ambiente locale o tra Università e ambiente locale. Le relazioni tra Università e Impresa hanno il potenziale di generare una forte innovazione, esse attengono al percorso di creazione-diffusione dell'innovazione dal quale entrambi possono trarre vantaggi.

Un caso evidente è la Silicon Valley in cui, grazie alla capacità relazionale dell'Università che promuove e finanzia iniziative imprenditoriali, si è venuta a creare una rete di relazioni in cui l'Università è causa ed effetto di un processo innovativo.

Le relazioni tra Impresa ed ambiente contribuiscono fortemente alla creazione di innovazione. Per ambiente si intende il sistema di relazioni sociali ed economiche che collegano l'impresa al suo luogo, tale sistema di relazioni può esercitare uno stimolo o un freno all'innovazione. Posto che l'ambiente dell'impresa si estende ai suoi clienti e ai fornitori, appare evidente che il processo innovativo sia condizionato dalla domanda finale e dai rapporti con fornitori/distributori in un'ottica circolare.

Infine i processi di spin off che trasformano l'invenzione in innovazione passano per il rapporto tra Università e ambiente locale, in questo caso però la relazione è a senso unico e l'Università mantiene ampio controllo su di essa.

Fiducia nelle reti innovative

Nei network di ricerca, in cui la creazione di innovazione nasce da un pianificato processo, si può parlare di consuetudine a cooperare. Essa ha l'effetto di aumentare la fiducia tra i partner e ridurre il ricorso a diverse forme di controllo. La fiducia basata sulla consuetudine è limitata ai tipi di transazione che avvengono nel network, ma costituisce comunque un capitale collettivo a disposizione di tutti i membri. La fiducia personale poi è importante perché permette di generare rendimenti futuri attraverso transazioni che altrimenti non sarebbero realizzate in quanto troppo rischiose. Ciò vale in particolare nei network innovativi in cui si affrontano progetti a rischio non calcolabile, in quanto basato su variabili non quantificabili. (Calza, 2005)

CAPITOLO 10: CASO ENI



10.1 Storia dell'Eni

L'ENI nasce con la legge numero 136 del 10 febbraio 1953, ma lo Stato italiano si interessa al settore degli idrocarburi già dal 1926 quando istituisce l'AGIP (Azienda Generale Italiana Petroli: compagnia petrolifera pubblica italiana), questo interesse continua poi nel 1936 con l'istituzione dell'Anic (Azienda Nazionale Idrogenazione Combustibili) e di SNAM (Società Nazionale Metanodotti) nel 1941. Nel dopoguerra il governo voleva liquidare L'AGIP a causa degli insuccessi negli anni precedenti, ma nel 1945 la stessa fece degli importanti ritrovamenti di metano in Pianura Padana.

Grazie anche al supporto politico di Alcide De Gasperi e Ezio Vanoni venne emanata la legge costitutiva dell'Eni. Essa attribuiva all'ente il monopolio nelle attività di *ricerca e produzione di idrocarburi* nella Pianura Padana, all'Eni venne poi conferito il controllo di Agip, Anic e Snam: si trattava quindi di un gruppo petrolifero-energetico integrato capace di permettere lo sfruttamento delle risorse energetiche italiane. L'ENI doveva appoggiare ed avviare progetti di interesse nazionale nei settori degli idrocarburi e del gas naturale.

Enrico Mattei fu allo stesso tempo presidente dell'ENI e delle principali società controllate.

Anni '50

I ritrovamenti petroliferi sul territorio italiano (Cortemaggiore, Gela) non furono ingenti, tuttavia questi anni segnarono l'importante sviluppo:

-della rete di gasdotti che consentì l'impiego del metano sia per uso residenziale che industriale;

-della rete di distributori di benzina nella rete autostradale sotto forma di aree di servizio e "motel Agip";

-della chimica, come si evince dalla costruzione del polo petrolchimico di Ravenna (che mise in crisi il monopolio della Montecatini nei fertilizzanti).

La creazione dell'ENI vide l'iniziale opposizione degli industriali privati, in particolare dei gruppi Montecatini ed Edison oltre che delle compagnie petrolifere estere operanti in Italia: essi reputavano che l'Eni attuasse una concorrenza sleale perché le sue attività di ricerca erano finanziate dallo Stato.

I salvataggi di diverse aziende

Anche se l'Eni era stato creato per operare nel settore della ricerca, estrazione e lavorazione degli idrocarburi, già dal 1953 ampliò il suo spettro di attività nel campo metalmeccanico, acquisendo il Nuovo Pignone di Firenze.

L'impresa si occupava della produzione di compressori e macchine industriali, e si rivelò poi strategicamente importante per l'ENI per la realizzazione di pompe di benzina. Nel 1962 l'ENI acquisì l'azienda tessile Lanerossi (economicamente instabile) e nel 1982 le aziende SIR (azienda operante nella chimica industriale), Rumianca ed Euteco del gruppo Rovelli.

L'attività all'estero negli anni '50

Gli ingenti consumi petroliferi italiani portarono l'Eni a rifornirsi anche all'estero. Essendo arrivata tardi nei paesi esportatori del Medio Oriente, l'Eni si trovò a dover siglare contratti molto vantaggiosi per i produttori, ciò fece apparire l'ente come "amico" dei Paesi in via di sviluppo e causò l'opposizione da parte del cartello internazionale delle Sette Sorelle (aziende petrolifere euro-americane). L'Eni mirò da subito sull'Africa dove siglò accordi per le ricerche e creò raffinerie e reti distributive. La Libia e tutto il Nord dell'Africa negli anni 50 e 60 divennero i principali produttori di greggio al Mondo e l'Eni di Enrico Mattei ebbe la capacità di entrare in collaborazione con tutti i principali paesi produttori, barattando tecnologia e gasdotti in cambio di greggio.

Fu quello che venne battezzato "il metodo Mattei" a procurare all'Italia un ruolo primario nel Mondo dell'energia.

Le capacità ingegneristiche delle sue controllate Snamprogetti e Saipem furono fondamentali per Eni: l'ideazione e la costruzione di oleodotti e raffinerie furono di frequente l'oggetto di scambio negli accordi per la ricerca e lo sfruttamento di giacimenti petroliferi.

Ovunque ci fosse petrolio nel mondo, una parte era destinata all'Italia. Oltre all'Africa, Mattei si assicurò il petrolio russo e nel 1976 poté sfruttare la scoperta di due grossi pozzi nel mare del Nord, da parte di Eni.

Anni '60

Nel 1962, Enrico Mattei morì in un attentato. La sua morte si rivelò legata a forti interessi politici, economici e mafiosi, italiani e stranieri. Dopo l'uccisione di Mattei, la presidenza dell'Eni fu data Marcello Boldrini (suo stretto collaboratore), egli tuttavia esercitava prevalentemente funzioni di rappresentanza: di fatto Eugenio Cefis esercitava l'autorità sull'ente. Successivamente al periodo di sviluppo di Mattei, l'Eni provò a:

-riassettare la propria situazione finanziaria;

-collaborare con le Sette sorelle: dopo la morte di Mattei, l'Eni sigla un accordo con la Esso per la fornitura di greggio.

L'Eni in questi anni instaurò contratti di fornitura di petrolio, senza assumersi l'impegno diretto della ricerca e dell'estrazione, che tuttavia proseguì, perlopiù in consorzio con altre imprese, in diversi stati.

Le autorità dell'Eni puntarono piuttosto sulla chimica: gli sviluppi dell'Anic (petrolchimico di Gela e petrolchimico di Ferrandina e Manfredonia) erano contemporanei a quelli di Montecatini e Edison. Si parla di investimenti importanti e rischiosi in grado di generare un ritorno solo nel lungo periodo a cui si somma l'eventualità di creare inutili duplicazioni di impianti tra azienda pubblica e azienda privata. A questo rischio i concorrenti risposero fondendosi nella Montedison nel 1966. Anche l'Eni temeva i rischi di duplicazione, quindi nel 1968 acquisì un ingente pacchetto azionario di Montedison, tanto da diventarne il primo azionista.

Gli anni '70

R. Girotti (collaboratore di Cefis) prese il posto di Cefis, subito dopo però i rapporti tra i due furono compromessi e non si realizzò il sperato coordinamento degli investimenti tra ENI e Montedison. L'Eni allora provò a superare la concorrenza rafforzandosi nella chimica delle specialità e nella farmaceutica, acquisendo numerose piccole e medie imprese.

Lo scontro nel settore chimico terminò con la crisi finanziaria dei gruppi chimici privati SIR e Liquichimica i cui impianti sottoutilizzati, vennero acquisiti dall'Eni. L'Eni uscì del tutto dalla Montedison nel 1980. La crisi petrolifera del 1973 causò un'impennata dei prezzi del petrolio greggio, che tuttavia non poteva essere scaricato sui prezzi dei prodotti derivati, per via del blocco dei prezzi imposto dal governo: di conseguenza, i bilanci dell'Eni per le prime volte chiusero in perdita. La forte crisi condusse all'uscita dal mercato italiano di alcune compagnie

petrolifere straniere ed a fronte di ciò l'Eni dovette (su indicazione del Parlamento, per salvare posti di lavoro in Italia) rilevarne le raffinerie e la rete di distribuzione.

Le attività internazionali nel frattempo tuttavia continuarono: nel 1974 vennero realizzati i gasdotti per l'importazione di metano dai Paesi Bassi e dall'URSS. Nel 1971 l'Agip fu l'unica compagnia a salvarsi dalla nazionalizzazione delle ricerche petrolifere in Libia, rimanendo per molti anni l'unica a operare in quel paese.

Gli anni '80

In ambito politico, le autorità dell'ENI fino al 1979 appoggiarono la Democrazia Italiana, ma a partire da fine anni Settanta fu importante l'influenza del Partito Socialista Italiano. Dal 1979 al 1983 si susseguirono tre presidenti e due commissari al governo dell'Eni, tutti abbandonarono l'azienda in seguito a dimissioni e i risultati economici dell'ENI segnavano perdite record. Dal 1983 al 1989, con l'assegnazione della presidenza a Franco Reviglio, ci fu una maggior stabilità, egli decise di cedere il settore tessile (Lanerossi era fonte di molte perdite) e privatizzare alcune società del gruppo ed i risultati economici tornarono positivi. Il settore chimico rimase ostico per l'Eni: dopo un primo accordo con la Montedison nel 1983, che divise tra i due gruppi le principali produzioni chimiche, ci fu nel 1989 la costituzione di Enimont, che concentrava tutta la chimica di base italiana. Nel novembre 1990 però venne siglato l'accordo che assegnava all'Eni la totalità delle azioni Enimont, a fronte del versamento di 2.800 miliardi di lire.

Gli anni '90

Con il decreto legge n. 333 dell'11 luglio 1992 (del Governo Amati I), l'Eni fu trasformata in una Società per azioni controllata dal Ministero del Tesoro (con presidente Cagliari G.): questo fatto fu il primo step dell'iter di privatizzazione. L'Eni in questi anni fu protagonista di una forte evoluzione: attività secondarie furono cedute, venne ridotta l'importanza della chimica nel gruppo, che si focalizzò piuttosto sulle attività strettamente legate al petrolio e al gas. Questo processo di ristrutturazione diminuì notevolmente il numero di dipendenti del gruppo.

Dal 1995 al 2001, lo Stato italiano vendette una porzione ingente del capitale azionario, conservandone una quota superiore al 30% (sommando le quote di Ministero dell'Economia e Cassa Depositi e Prestiti) per mantenere il controllo effettivo della società.

Gli anni 2000

Dagli inizi degli anni 2000 Eni intraprese una transizione energetica a favore delle energie rinnovabili collaborando con diversi partner ed enti di ricerca. Nel 2008 Eni stipulò un accordo con il MIT (università di ricerca statunitense) riguardante lo svolgimento congiunto di attività

di ricerca energetica nel campo delle tecnologie solari. Tale accordo portò alla creazione, nel 2010, dell'Eni-Mit Solar Frontiers Center: centro multidisciplinare posto in essere con lo scopo di sostenere e velocizzare la ricerca di nuove tecnologie solari.

Nel 2011 venne realizzata un'alleanza tra la società di Eni Versalis e l'azienda chimica italiana Novamont che si concretizzò in un nuovo polo di sviluppo della chimica verde a Porto Torres. Nel 2014 la raffineria di Porto Marghera venne inoltre riconvertita in impianto di bioraffineria atto a trasformare materie prime di origine biologica in biocarburanti di alta qualità.

Nel 2017 nacque la direzione Eni New Energy incaricata di creare e rendere operativi gli impianti di energia rinnovabile progettati: nel 2018 venne messo in funzione il primo impianto fotovoltaico in Sardegna (presso il polo industriale di Assemini), nel 2019 iniziò inoltre la costruzione del secondo impianto fotovoltaico a Porto Torres dotato di una capacità installata 31 MW. Nel 2019 è stato poi avviata la bioraffineria di Gela che vanta una capacità di lavorazione prossima alle 750 mila tonnellate annue: si tratta del più innovativo impianto di produzione di biocarburanti in Europa. Nel gennaio 2020 Eni si conferma leader per il Carbon Disclosure Project: progetto di sostenibilità ambientale che valuta le performance delle imprese nella lotta contro il cambiamento climatico.

10.2 Valori di Eni e transizione energetica

Grazie alle sue raffinerie e ai suoi impianti chimici, Eni produce greggi e semilavorati per la produzione di carburanti, biocarburanti, lubrificanti e prodotti chimici che vengono distribuiti sia al mercato all'ingrosso sia a quello retail. La società fornisce il suo contributo alla transizione energetica verso un futuro low-carbon, promuovendo lo sviluppo di energia da fonti rinnovabili grazie all'utilizzo di nuove tecnologie proprietarie sempre più efficienti e applicando i principi dell'economia circolare a tutte le sue attività.

I valori della società sono: sostenibilità e innovazione mettendo al centro le persone. La società valorizza idee, competenze e passione delle persone per assicurare una crescita condivisa e durevole. *Sostenibilità ambientale e sociale*: favorisce il miglioramento delle performance economiche e della reputazione. *Persone*: sono per la società l'asset fondamentale. Ogni risultato di successo deriva infatti dalle loro competenze e dalla passione che investono nel loro lavoro. Consapevole di questo Eni assicura ai dipendenti percorsi di formazione continua in un ambiente attento alla qualità della vita. *Innovazione tecnologica*: per la società è un fattore di primaria importanza. L'azienda è sempre aperta a nuove strade da esplorare, mira all'efficienza in ogni attività e cerca di valorizzare al meglio le sue competenze e le risorse finanziarie ed

energetiche. La società poi assicura correttezza, trasparenza e integrità grazie a regole e controlli coerenti con i migliori standard globali.

Mission: la principale sfida del settore in cui opera Eni (condiviso dalla società) è permettere un accesso all'energia universale, efficiente e sostenibile contrastando il cambiamento climatico. Questa sfida determina cambiamenti nel modo di produrre energia: il paradigma dell'economia circolare sta infatti trasformando il modo di produrre nel mondo. In questo senso i rifiuti di oggi sono visti come elementi per produrre combustibili ed energia. Con queste premesse la ricerca di Eni si concretizza molto spesso in innovazioni di prodotto e processo sostenibili e impiegabili su scala industriale. I principali punti su cui si fonda la *strategia di circolarità* di Eni sono:

- preferire l'utilizzo di materie prime sostenibili (scarti di processi di produzione o materiali biologici) a quello di input vergini;

-riciclo e recupero: attuare processi di recupero di materie prime da prodotti di scarto, riutilizzare acque e terreni e recuperare i rifiuti;

-estensione della vita utile: dare nuova vita ad asset in ottica di sostenibilità.

Eni, in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile sanciti nel 2015 dall'Onu, integra la tecnologia e la sostenibilità in tutte le sue aree di business. L'intera catena del valore e della produzione è orientata a raggiungere un solo obiettivo: la *decarbonizzazione*.

Più in dettaglio nelle sue attività, Eni segue un percorso che garantisce la sostituzione graduale ed economicamente sostenibile delle fonti ad alto contenuto di carbonio con quelle più pulite, attraverso politiche chiare, valide su scala globale e capaci di attrarre investimenti. Eni si focalizza su ciò che sa fare e porta le proprie competenze e know-how nella transizione verso le fonti low carbon (energie rinnovabili e gas naturale).

10.3 Espansione internazionale di Eni

Eni è una società integrata dell'energia con oltre 32.000 dipendenti in 67 Paesi del mondo (in Africa, America, Asia e Oceania, Europa). Essa è organizzata in tre grandi divisioni operative:

-divisione *Exploration & Production*: ricerca e produzione di idrocarburi;

-divisione *Gas & Power*: rifornimento e vendita di gas naturale all'ingrosso e al dettaglio, acquisto e vendita di gas naturale liquefatto, acquisto, produzione e vendita di energia elettrica;

-divisione *Refininig and Marketing e Chimica*: raffinazione e vendita di carburanti e prodotti petroliferi.

Eni svolge attività di esplorazione, sviluppo ed estrazione di olio e gas naturale in 43 Paesi, è attiva nel trading di olio, gas naturale, GNL ed energia elettrica in 28 Paesi e commercializza carburanti e lubrificanti in 33 Paesi. La società invero promuove e sostiene il dialogo e la cooperazione attiva con autorità e istituzioni internazionali e mira a creare rapporti con le autorità fondati sulla correttezza e trasparenza, nel rispetto dei programmi approvati e delle azioni condivise. Eni crede fortemente che sia di primaria importanza la creazione di accordi e partnership con le imprese e le autorità dei diversi Stati e paesi in cui opera al fine di creare un valore condiviso che duri nel tempo. Seguendo questa linea di pensiero l'ente sostiene lo sviluppo dei Paesi in cui è presente, condivide il suo know-how e promuove sinergie per la realizzazione di nuovi progetti con i maggiori attori internazionali, sempre considerando la sostenibilità ambientale e sociale (in materia di salute e sicurezza) delle proprie azioni.

Eni è presente in gran parte del mondo in forza della sua strategia di internalizzazione tramite la collaborazione, proprio questa scelta strategica le ha permesso e le permette tuttora una continua crescita e la realizzazione di innumerevoli successi. Tratterò ora di come la società operi nei continenti (e poi nei principali Stati) dotati di un forte potenziale per quanto attiene al settore energia.

Africa

In Africa sono di fondamentale importanza per l'Eni il progetto Coral in Mozambico (esso prevede lo sviluppo e la produzione di importanti risorse a gas nell'offshore del Mozambico) e la scoperta di Zhor (più grande giacimento di gas nel Mediterraneo). La collaborazione con questo continente si traduce per Eni nello sfruttamento di nuove opportunità nel settore Upstream e nella crescita nelle rinnovabili, integrando le proprie attività di business con l'innovazione tecnologica e i progetti di sviluppo locale, nonché nell'accesso a nuove e profittevoli fonti di energia. L'Eni è presente in 14 paesi dello Stato.

Egitto

Le attività di esplorazione e produzione in Egitto sono regolate da contratti di Production Sharing Agreement (PSA). Esse sono principalmente concentrate nell'offshore del Mediterraneo (con il giacimento giant a gas di Zohr), nel Deserto Occidentale e nel Delta del Nilo (in forza della concessione Nile Delta approvata dalle Autorità egiziane).

Il giacimento Zhor è il più grande giacimento di gas mai scoperto in Egitto e nel Mar Mediterraneo. Esso si trova nella concessione Shorouk (a 190 km a nord della città di Port Said). Nel blocco Eni vanta una quota di partecipazione del 50% (gli altri partner sono la compagnia petrolifera russa Rosneft con il 30%, la società inglese British Petroleum con il 10% e Mubadala Petroleum con il 10%). Grazie all'uso di tecnologie avanzate, che le hanno permesso di integrare le fasi di esplorazione e di sviluppo attraverso lo studio del giacimento con modelli 3D, Eni è riuscita a mettere in produzione il primo gas in meno di 2 anni e mezzo dalla sua scoperta. Ad agosto 2019 la produzione del giacimento ha raggiunto oltre 2,7 miliardi di piedi cubi di gas al giorno. Ciò che ha permesso questa scoperta di fama mondiale e la realizzazione del progetto stesso sono, secondo Eni, le competenze del team (creato su impulso di Eni) composto sia da geologi egiziani esperti e junior, sia da espatriati con eccellenti capacità tecniche.

Le attività di Eni in Egitto continuano tuttora, a luglio 2020 infatti Eni ha perforato il primo pozzo nel prospetto Bashrush situato nel Delta del Nilo. La scoperta amplia verso ovest il potenziale a gas di quella che era stata prima definita Great Nooros Area (una delle aree più petrolifere del Delta de Nilo). Il pozzo vanta un potenziale produttivo stimato di 3 milioni di metri cubi di gas al giorno. In collaborazione con i partner BP e Total e in coordinamento con l'Egyptian Petroleum Sector, la società presenterà le opzioni di sviluppo della scoperta in modo da accelerarne l'attivazione.

Mozambico: Area 4

Dal 2006 Eni acquisisce una partecipazione in qualità di operatore dell'Area 4 ubicata nel bacino offshore di Rovuma (Mozambico). Quest'Area è per l'appunto operata in gran parte da da Mozambique Rovuma Venture (joint venture creata dai partner: Eni, Exxon Mobil e CNODC che vanta una partecipazione del 70% nella licenza di esplorazione e produzione di Area 4). La partecipazione ad Area 4 (di cui fa parte anche Kogas con una partecipazione del 10 %) ha permesso ad Eni di scoprire importanti risorse supergiant di gas naturale nei giacimenti Coral, Mamba e Agulha e di partecipare al progetto Coral South.

Coral South è il primo progetto appoggiato congiuntamente dai partner di Area 4 e atto alla messa in sviluppo e produzione delle risorse di gas scoperte dalla joint venture nel bacino di Rovuma Basin (al largo del Paese). Il progetto punta alla produzione e vendita del gas scoperto nella parte meridionale del giacimento di Coral e prevede la realizzazione di 6 pozzi sottomarini collegati ad un impianto galleggiante di liquefazione di gas naturale FLNG (Floating Liquefied

Natural Gas) dotato di una capacità di liquefazione di 3,4 milioni di tonnellate di gas naturale all'anno.

Nel 2016 è stato siglato un accordo per la vendita del 100% della produzione di detto GNL a British Petroleum (BP) e nel giugno 2017 è stata iniziata la fase realizzativa del progetto. Il gas liquefatto è venduto dai partner di Area 4 alla BP sulla base di un contratto long-term della durata di venti anni con opzione di altri dieci anni.

Appare evidente che il progetto innovativo, realizzato congiuntamente dagli alleati, abbia avuto l'effetto di apportare benefici a tutti i partner. Nello specifico esso colloca l'Eni in un ambito di eccellenza tecnologica per lo sviluppo via FLNG di campi a gas in acque profonde.

Libia

In Libia Eni opera dal 1959, ad oggi è attiva nell'Exploration & Production e Gas & Power nell'offshore di fronte a Tripoli e nel deserto. La società ha 11 titoli minerari (4 permessi esplorativi e 7 permessi produttivi), regolati da contratti di Exploration and Production Sharing Agreement (EPSA). In particolare attraverso il gasdotto Green Stream, il gas libico prodotto ed estratto dai giacimenti di Wafa e Bahr Essalam operati da Mellitah Oil & Gas (joint venture partecipata paritariamente da Eni ed un'altra società libica) raggiunge l'Italia. Il gasdotto è formato da una linea di 520 km che attraversa il Mar Mediterraneo collegando l'impianto di trattamento di Mellitah (sulla costa libica) con Gela in Sicilia. La capacità del gasdotto ammonta a circa 8 miliardi di metri cubi all'anno.

Marocco

Dopo varie collaborazioni passate, nel dicembre 2017 Eni ha siglato un'alleanza con la compagnia di Stato "Office national des hydrocarbures et des mines" volta all'acquisizione di una licenza esplorativa (Tarfaya Offshore Shallow) per un totale di 23.900 chilometri quadrati situata nell'Oceano Atlantico e al largo delle città di Sidi Ifni, Tan Tan e Tarfaya. Il contratto vede Eni con una quota di partecipazione del 75%, mentre il restante 25% è rimasto a ONHYM.

Americhe

Nelle Americhe Eni opera in 6 paesi e mira a realizzare importanti obiettivi in diversi campi: esplorazione e produzione, raffinazione, ricerca e sviluppo. Le attività Upstream sono focalizzate nell'offshore del Messico (al centro dei nei piani di investimento). La ricerca e

sviluppo può contare, dal 2008, sull'alleanza strategica di Eni con il Massachusetts Institute of Technology (MIT) per lo sviluppo congiunto di progetti di ricerca ad alto contenuto tecnologico e potenziale di innovazione, sull'energia solare, sulla fusione nucleare e sulla cattura e riuso del carbonio. Uno dei più importanti progetti di start-up di Eni in America è Perla: più grande giacimento a gas nell'offshore dell'America Latina, esso si trova a 3000 metri sotto il livello del mare. Entro il 2021 Perla produrrà 34 milioni di metri cubi di gas.

Golfo del Messico

Nel 2018 Eni ha portato a termine la campagna di esplorazione dell'Area 1 (superficie ricca di idrocarburi situata a 200km a Ovest di Ciudad del Carmen) nel Golfo del Messico che si trova ad oltre 30 metri di profondità sotto il livello dell'acqua. In quest'Area, che comprende i campi Amoca, Miztón e Tecoailli, Eni detiene il 100% delle licenze di esplorazione dal 2015. A luglio 2019 Eni dà inizio alla fase di produzione dal campo di Miztón. Si tratta del primo passo verso lo sfruttamento di un'area che contiene un totale stimato di 2,1 miliardi di barili di petrolio. La piena produzione inizierà nel quarto trimestre del 2021, quando è prevista l'installazione di una struttura galleggiante di produzione, stoccaggio e scarico che consentirà ad Eni di ottenere 100 mila barili di petrolio equivalente al giorno.

Stati Uniti

Le attività di E&P negli Stati Uniti sono governate da contratti di concessione. Nel Golfo del Messico Eni prende parte a 62 blocchi di esplorazione e sviluppo nell'offshore profondo ed è operatrice di 26 blocchi al 100% (I principali giacimenti operati dalla società sono Allegheny, Appaloosa, Pegasus, Longhorn, Devils Towers e Triton). Nel 2018 poi Eni ha acquisito 124 nuove licenze esplorative con una quota del 100% localizzate nell'Eastern North Slope della regione, considerata un'area ad alto potenziale minerario.

Negli Usa Eni opera poi nella vendita di greggi, prodotti raffinati e gas naturale tramite la consociata americana Eni Trading & Shipping Inc (nata nel 2008 e con sede operativa a Houston in Texas).

Replicare l'energia dell'Universo: ambizioso progetto di Eni e MIT

Dal 2008 Eni inizia a collaborare con il Massachusetts Institute of Technology (uno dei più importanti istituti scientifici del mondo). L'intesa è stata rafforzata poi nel gennaio 2017. Tale rapporto collaborativo si è concretizzato nella sperimentazione e brevettazione di tecnologie di successo in diversi ambiti: rinnovabili, sostenibilità ambientale. La cooperazione coinvolge

molti ricercatori, docenti e dottorandi, in più di 70 progetti di cui 28 attualmente attivi. Insieme collaborano per arrivare ad un modello energetico low-carbon combinando competenze e tecnologie capaci di trasformare il modo in cui Eni produce e consuma energia, inseguendo un ottimale bilanciamento tra “la massimizzazione dell’accesso all’energia e la lotta al cambiamento climatico”, Con queste premesse il MIT (con l’appoggio di Eni) concentra ora le sue ricerche sull’avanzamento tecnologico dell’energia da fusione a confinamento magnetico. Si tratta di un obiettivo cardine della collaborazione dal 2018, nonché di una delle sfide più grandi dell’umanità che in grado di garantire potenzialmente una quantità di energia illimitata ed estremamente pulita. Quello a cui a cui i partner aspirano è riuscire a replicare un processo simile alla fusione che avviene nel Sole, quando due nuclei di idrogeno si avvicinano al punto che riescono a fondersi l’uno nell’altro. Si forma così un atomo di elio e parte della massa dei due atomi di idrogeno è convertita in energia. La fusione è l’energia primaria che alimenta tutto l’Universo, quella che viene prodotta dal Sole e dalle altre stelle. Eni continuerà dunque a promuovere la ricerca sulla fusione magnetica nel MIT Laboratory For Innovation in Fusion Technologies creato in collaborazione con il MIT.

Asia e Oceania

L’attività di esplorazione di Eni nel bacino del Pacifico è segnata da numerose scoperte (a Jangkrik, a Merakes). In forza della crescita economica dell’Asia, aumentano le opportunità di collaborazione che puntano alla transizione energetica, focalizzate sulle competenze e sul portafoglio di innovazione di Eni. Tra queste opportunità c’è quella di sviluppo di prodotti green, di energie rinnovabili, di progetti di energia circolare valorizzando rifiuti e biomasse. L’Eni è presente in 22 Paesi Asiatici.

Collaborazione trilaterale con Giappone e Corea del Sud

Nel 2013 Eni sigla un accordo con la giapponese Chubu Electric Power Company e la coreana Korea Gas Corporation per la commercializzazione di 1,7 milioni di tonnellate di Gas Naturale Liquefatto (GNL) a Giappone e Corea del Sud nel periodo 2013-2017. Questa collaborazione ha l’effetto di rafforzare la presenza della società in Estremo Oriente e si aggiunge al precedente accordo del 2012 per la vendita di 3,3 milioni di tonnellate di GNL al mercato giapponese.

Il rapporto cooperativo con Kogas nel settore energia continua poi nel giugno 2020 quando l’AD di Eni, Claudio Descalzi e il Presidente e Amministratore Delegato di Korea Gas Corporation, Hee-bong Chae siglano un’intesa volta alla cooperazione nello svolgimento di

progetti di esplorazione e produzione, progetti di GNL, infrastrutturali e soprattutto di economia circolare e produzione di energia a basse emissioni di CO₂.

Le due società collaborano già da un decennio in attività di esplorazione e produzione in Africa, Medio Oriente, Sud-est asiatico e Mediterraneo. In particolare il progetto Area 4 in Mozambico e il progetto Zubair in Iraq sono esempi del successo dell'alleanza tra le due società.

Cina

Eni mantiene un consolidato rapporto con le autorità di Pechino, è infatti presente nel Paese dal 1984 e opera tuttora nei settori Exploration & Production, Gas & Power, Refining e Chimica. Eni svolge le attività di produzione ed esplorazione nell'offshore meridionale del Paese (nel rispetto di un Production Sharing Agreement), mette in comune i mezzi per l'estrazione di petrolio e di gas destinati al mercato interno e vende l'intera fornitura alla compagnia di Stato Cnooc (China Nation Offshore Oil Corporation). China National Petroleum Corporation (CNPC) e Eni siglano inoltre nel 2017 un accordo per rafforzare la collaborazione nei settori di esplorazione e produzione di olio, GNL, trading, raffinazione e petrolchimica. Eni è un'operatrice di prima linea nel mercato del gas in forza di un Memorandum siglato con Petrochina (azienda petrolchimica cinese consociata di CNPC). In base a questo accordo Petrochina si impegna ad acquisire una partecipazione in alcuni asset posseduti da Eni in cambio della condivisione di competenze maturate dalla società nello shale gas. Eni infine è attiva nel Paese anche nel settore dei lubrificanti: ha infatti creato una linea di prodotti sviluppati proprio per il mercato cinese dell'automotive e dell'industria.

Kazakhstan

Nel 2018 Eni ha avviato la realizzazione del suo primo parco eolico dalla capacità complessiva di 48 MW a Badamsha, in Kazakhstan. L'impianto, localizzato nella regione nord-occidentale di Aktobe, consentirà la produzione di 200 GWh all'anno per 25 anni. Esso è operativo da fine 2019 e nasce dalla collaborazione tra Eni, General Electric ed il Ministro dell'Energia della Repubblica del Kazakhstan uniti da un accordo siglato nel 2017.

Australia

Eni è presente nel paese dal 2000 nel settore Exploration & Production tramite la propria consociata Eni Australia Ltd. L'attività esplorativa di Eni si focalizza nell'offshore del Paese ed è permessa da contratti di concessione e accordi di condivisione della produzione con le

istituzioni locali. Inoltre Eni è inoltre proprietaria al 100% del Blacktip Gas Project e del Katherine Solar Project.

Il giacimento a gas *Blacktip* è operativo dal 2009 ed ha prodotto 1.026 milioni di metri cubi di gas solo nel 2019. Il progetto Blacktip prevede di sfruttare il giacimento servendosi di una piattaforma di produzione collegata attraverso una pipeline (lungo 108 km) ad un impianto di trattamento del gas onshore (a terra). Il gas viene fornito alla società australiana Power & Water Utility Co per l'alimentazione di una centrale di generazione elettrica sulla base di un accordo di collaborazione della durata di 25 anni.

La centrale fotovoltaica che accumula l'energia

Nel febbraio 2019 Eni Australia Limited ha ultimato l'acquisizione del progetto Katherine Solar Pty (ideato da una joint venture composta dall'australiana Epuron e dalla britannica Island Green Power) relativo alla creazione della più grande centrale fotovoltaica mai costruita nel Territorio del Nord dell'Australia con una capacità installata di 34 MWp. L'impianto sarà sostenibile e innovativo in quanto dotato di un sistema di raccolta dell'energia che consentirà di evitare a regime l'emissione di circa 63 mila tonnellate l'anno di CO₂.

Europa

Eni opera in 25 Paesi Europei e punta alla realizzazione di soluzioni tecnologiche avanzate con il minimo impatto sull'ambiente. Le attività di Eni in Europa sono principalmente la vendita di energia elettrica e gas naturale e la distribuzione di prodotti petroliferi e nella chimica. Goliat, al largo del mare di Barents, è la più grande piattaforma offshore (di Eni) di produzione di olio e stoccaggio cilindrica al mondo.

Germania

Eni è attiva in Germania nei settori Gas & Power e Refining e Chimica. La società produce e commercializza nel Paese prodotti petroliferi quali benzine, gasoli, oli combustibili e GPL. Vanta una partecipazione nella raffineria di Schwedt (rifornita principalmente da greggio russo attraverso un oleodotto) e una in Bayernoil (polo di raffinazione integrato che comprende diversi impianti). La capacità di raffinazione totale di quota di Eni è pari a circa 60 mila barili al giorno, che vengono utilizzati per l'approvvigionamento delle reti di distribuzione in Baviera e nella Germania Orientale. Grazie ad Eni Deutschland (controllata di Eni), la società è in grado di rifornire su strada o su ferro in cisterna la sua rete di stazioni di servizio (471) e i suoi

rivenditori grossisti con prodotti finiti in tutta la Germania. La società opera in Germania anche nel settore chimico con alcune filiali commerciali grazie a Versalis International.

Regno Unito

Eni è presente nel territorio dal 1964. Attualmente opera nel settore E&P nel Mare del Nord inglese e nel mare D'Irlanda in forza di contratti di concessione. Prende parte inoltre a quattro aree produttive tra cui Liverpool Bay (al 100%) e Hewett Area (all'89, 3%).

In particolare nel settembre 2020 Eni ha ottenuto dall'Autorità Britannica una licenza per la realizzazione del progetto di stoccaggio di anidride carbonica localizzato nel Mare d'Irlanda orientale. In quest'area, nei pressi di Liverpool Bay, Eni mira a riutilizzare i giacimenti esausti di idrocarburi (giacimenti di Hamilton, Nord Hamilton e Lennox) e riconvertire le relative infrastrutture per lo stoccaggio permanente della CO₂ catturata nell'Inghilterra nordoccidentale e nel Galles settentrionale.

Questa licenza segna un importante passo verso la decarbonizzazione dell'Inghilterra nordoccidentale e del Galles settentrionale, ma anche verso la collaborazione attiva con le imprese industriali per la cattura e il trasporto della CO₂ dagli stabilimenti esistenti.

Norvegia

Eni è presente nel Paese dal 1965 nel settore Exploit & Production nel Mare di Norvegia, nel Mare del Nord norvegese e nel Mare di Barents.

Le attività di E&P nel Paese sono rette da Production License che permettono ad Eni di effettuare ricerche e attività di perforazione. Nel dicembre 2018 Eni ha portato a termine la fusione tra le società Point Resources AS e Eni Norge AS, controllate al 100% rispettivamente da HitecVision (fondo privato di investimento) e da Eni per costituire Vår Energi AS con il fine ultimo di estendere l'operatività di Eni nel Paese e differenziare il suo portafoglio minerario. A settembre del 2019, la newco ha infatti acquisito gli asset Upstream di ExxonMobil (compagnia petrolifera statunitense) presenti in oltre 20 giacimenti produttivi del Paese. Questa acquisizione ha permesso a Vår Energi AS l'accesso a riserve di 1,9 miliardi di barili equivalenti di petrolio, la produzione nel 2019 è stata di circa 300 mila barili equivalenti al giorno e ne è prevista una di oltre 350 mila nel 2023. Ciò grazie all'ingente investimento che gli amministratori della società hanno previsto di comune accordo di stanziare nel periodo 2020-2023 per lo sviluppo di progetti in detti giacimenti.

Nel 2019 Vår Energi ha conquistato per giunta 13 licenze esplorative: 2 in qualità di operatore nel Mare del Nord e 2 nel Mare di Barents, mentre come partner ha ottenuto 5 licenze nel Mare del Nord e 4 nel Mare di Norvegia. L'attività esplorativa si è dimostrata di successo sulla scorta di diverse scoperte di gas e olio. Il progetto più importante strategicamente è di certo la perforazione del pozzo *Goliat West* mineralizzato a olio. Si tratta della piattaforma di produzione galleggiante (di 64 mila tonnellate di peso e 107 metri di diametro) di olio e stoccaggio cilindrica più grande al mondo, costruita per affrontare il Mare di Barents (Artico). La produzione è consentita da un sistema sottomarino composto da 22 pozzi legati alla struttura tramite un sistema di condotte sottomarine per la produzione e iniezione. Detta struttura circolare contiene al suo interno un impianto di produzione (con capacità di stoccaggio di 100 mila barili al giorno) e strutture ricettive grazie alle quali il petrolio prodotto viene immagazzinato per poi venir trasportato attraverso navi cisterna.

Medio Oriente

Nel Medio Oriente ha un ruolo di spicco l'attività di Eni negli *Emirati Arabi* in cui stringe accordi nel campo E&P e raffinazione e chimica ed in cui ha preso parte a importanti progetti. Nel luglio 2019 Eni ha siglato importanti accordi con Abu Dhabi National Oil Company (ADNOC) nel campo della raffinazione e del trading. Nello specifico Eni ha acquisito una quota nell'attività di raffinazione dell'azienda mediorientale, rilevando il 20% di ADNOC Refining (raffineria di Abu Dhabi). La partnership è ritenuta strategica in quanto può contare anche su una posizione geografica vantaggiosa per rifornire i mercati africani, asiatici e europei. ADNOC Refining, infatti, opera tre raffinerie situate nelle aree di Ruwais e Abu Dhabi e ha una capacità di raffinazione complessiva di oltre 900 mila barili al giorno (184 in quota Eni). L'accordo permette alla società l'espansione sul mercato medio orientale (quindi la diversificazione geografica) oltre che importanti ritorni in termini di efficienza e redditività. Solo l'acquisizione di Ruwais (quarto complesso a livello mondiale quanto a capacità produttiva), consente infatti di incrementare di circa il 35% la propria capacità di raffinazione e di migliorare in misura significativa le prospettive di redditività.

Nell'Emirato di Abu Dhabi la società ha poi acquisito nel 2018 una quota del 25% nella concessione offshore denominata *Ghasha*, della durata di 40 anni, che comprende i giacimenti a gas Hail, Ghasha, Dalma situati nella regione di Al Dhafra. Essi accederanno alle risorse del bacino arabo che si ritiene contenga enormi quantità di gas. Si stima infatti che il progetto produrrà anche oltre 120 mila barili al giorno di olio e condensati di alto valore. Lo start-up produttivo della concessione è previsto nel 2022.

Bahrain

Nel febbraio 2020 lo Sceicco Mohammed bin Khalifa bin Ahmed Al Khalifa, Ministro del Petrolio del Regno del Bahrain e Presidente di Tatweer Petroleum, e l'Amministratore Delegato di Eni, Claudio Descalzi siglano un accordo che amplia la collaborazione tra le due società nel settore dell'energia e mira allo sviluppo di nuovi progetti in aree di interesse comune: energie rinnovabili, fornitura di gas naturale liquefatto (GNL) e attività di esplorazione. In particolare, con riferimento al GNL, l'alleanza è creata per realizzare un mix energetico più sostenibile ed efficiente. Il know-how e le competenze di Eni sono poi importanti per la valutazione di altre opportunità di esplorazione.

Lo Sceicco sottolinea che l'accordo permette di rafforzare le collaborazioni tra Tatweer Petroleum e Eni, esso incentiva la condivisione di conoscenze, competenze e supporto circa energie rinnovabili, fornitura di GNL e progetti congiunti.

Secondo l'AD di Eni Claudio Descalzi l'intesa rispecchia l'impegno di Eni nell'espandere la propria presenza in Bahrein e si inserisce nella strategia di transizione energetica, intrapresa dalla società a partire dal 2014.

Eni come detto ha accresciuto costantemente la sua presenza in Medio Oriente negli ultimi anni. In Bahrein è già attiva dal 2019 con una licenza di esplorazione offshore (in mare aperto). Le attuali attività di esplorazione nella regione includono poi le concessioni onshore (sulla terraferma) di Sharjah e quelle offshore ad Abu Dhabi e Ras Al Khaimah, negli Emirati Arabi Uniti. Eni è poi presente anche in Oman, Libano e Iraq, con attività sia di esplorazione che di sviluppo.

Anche in Italia Eni si impegna quotidianamente per sviluppare le migliori tecnologie in concordanza con gli obiettivi del Piano Nazionale Energia e Clima. La società insegue infatti un'ambiziosa strategia di trasformazione basata sull'efficienza, l'integrazione, la creazione di nuove tecnologie innovative e lo sviluppo di energia da fonti rinnovabili. Strategia che Eni porta avanti collaborando con diversi partner.

Di seguito presento alcune delle alleanze stipulate da Eni con partner con i quali avevano già in precedenza collaborato con successo.

10.4 Collaborazione duratura tra Eni e Politecnico di Torino

Sistema ISWEC

Il sistema ISWEC converte l'energia delle onde marine in energia elettrica, che diventa disponibile per impianti off-shore (in particolare piattaforme Oil & Gas) o viene immessa nella rete elettrica per dare corrente a comunità costiere. L'Inertial Sea Wave Energy Converter, sviluppato in collaborazione tra Eni e Wave for Energy s.r.l. (spin-off del politecnico di Torino) è formato da uno scafo galleggiante sigillato con dentro una coppia di sistemi giroscopici collegati ad altrettanti generatori. Le onde causano l'oscillazione del sistema, fissato al fondale, ma libero di muoversi. Questa oscillazione viene intercettata dai due sistemi giroscopici collegati a generatori che la trasformano in energia elettrica. Il primo impianto è in funzione a Ravenna (da marzo 2019) ed è integrato ad un impianto fotovoltaico per aumentare l'autonomia del sistema al largo. Il progetto si è dimostrato di successo arrivando a produrre il 105% della sua potenza nominale di 50 kW, per questo i partner hanno deciso di lavorare su un modello industriale in grado di raggiungere i 100 mW di picco: il primo impianto sarà realizzato nelle coste Gela entro la prima metà del 2021. L'industrializzazione della tecnologia è consentita in forza di un accordo tra Eni, Cassa depositi e Prestiti, Fincantieri e Terna che hanno espresso la volontà di integrare le loro competenze nei diversi ambiti per realizzare impianti ISWEC su scala industriale e riuscire così a fornire energia rinnovabile a piattaforme offshore medio-grandi e a insediamenti su isole minori. Il progetto innovativo nasce dall'idea comune dei partner che le onde siano la più grande fonte di energia rinnovabile non sfruttata. Inoltre l'elevata prevedibilità, la bassa variabilità e l'elevata densità energetica hanno fatto ipotizzare che i vantaggi che questa risorsa può garantire siano simili a quelli delle risorse fossili. In questo senso l'innovazione si rivela promettente anche in ambito di decarbonizzazione delle attività O&G off-shore.

Eni e il Politecnico di Torino: alleanza strategica per lo sfruttamento delle risorse energetiche marine

Nel gennaio 2020 il Rettore del Politecnico di Torino, prof. Guido Saracco, e l'Amministratore Delegato di Eni, Claudio Descalzi, hanno siglato un accordo atto a intensificare la loro duratura alleanza finalizzata allo sfruttamento delle risorse energetiche marine. La collaborazione si focalizza sulla ricerca scientifica, in particolare sullo sviluppo di un'iniziativa accademica congiunta che mira all'estensione dell'analisi delle forme di energia che provengono dal mare.

In forza del rapporto di collaborazione viene creato il laboratorio di ricerca “MarEnergy Lab” volto a incrementare il know-how in materia ed a realizzare delle nuove tecnologie per lo sfruttamento delle risorse energetiche marine. Inoltre sarà creata una cattedra sull’ “Energia dal Mare” per formare ingegneri competenti nella progettazione, realizzazione e utilizzo delle nuove tecnologie che saranno sviluppate nel laboratorio.

Il Politecnico di Torino è noto a livello mondiale per le sue capacità nello studio e sviluppo di tecnologie per lo sfruttamento di fonti rinnovabili marine soprattutto da moto ondoso. Eni, che vanta molte competenze nello svolgimento delle attività di progettazione, realizzazione e operazioni di installazioni offshore, ha già creato, in collaborazione con il Politecnico di Torino, il primo impianto al mondo di generazione elettrica integrata da moto ondoso e fotovoltaico: l’Intertial Sea Wave Energy Converter (ISWEC). L’impianto è attivo da marzo 2019 nell’offshore di Ravenna e si è rivelato sicuro ed in grado di adattarsi alle mutevoli condizioni del mare in forza del suo sistema efficiente di controllo e regolazione.

Con la sigla di questo nuovo accordo, la cooperazione amplia lo spettro di azioni congiunte all’esplorazione e analisi di tutte le fonti di energia marina (eolico offshore, correnti oceaniche, maree, gradiente salino oltre al moto ondoso).

L’AD di Eni Claudio Descalzi sottolinea come il corroborarsi della collaborazione con il Politecnico di Torino sia in linea con la volontà di Eni di aumentare l’impegno nello sviluppo e nell’implementazione di tecnologie importanti per il processo di decarbonizzazione. Ciò considerando nuove frontiere energetiche in particolare le onde: più grande fonte rinnovabile inutilizzata al mondo.

Evidenzia poi il Rettore del Politecnico Guido Saracco che la collaborazione con Eni nel settore strategico della produzione di energia da fonti rinnovabili rappresenta per l’Ateneo un esempio virtuoso di open innovation.

10.5 Stabile collaborazione tra Eni e Fincantieri

Nel 2017 Eni e Fincantieri hanno firmato un accordo di cooperazione nell’ambito della ricerca e sviluppo. L’alleanza riguarda: lo studio di progetti riguardanti la valutazione della catena di trasporto di gas naturale e GNL, nonché la messa a punto di iniziative per la valorizzazione di risorse gas. La cooperazione si concentra però soprattutto sulla creazione di progetti relativi a piattaforme galleggianti per produzione *offshore* a basso impatto ambientale.

L'accordo è coerente con l'impegno di Eni nel campo della sostenibilità ambientale e del supporto all'utilizzo del gas per il trasporto, nonché nell'ambito della minimizzazione delle emissioni di CO₂, con particolare focus sul settore navale. Fincantieri è in questo senso il partner ideale: è uno dei più importanti complessi cantieristici al mondo e primo per diversificazione e innovazione.

Eni e Fincantieri alleati per economia circolare e decarbonizzazione

Nel giugno 2020 l'amministratore delegato di Eni, Claudio Descalzi, e quello di Fincantieri, Giuseppe Bono, hanno firmato un Memorandum che amplia la collaborazione tra i due partner nella R&S (iniziata già nel 2017) verso nuovi sviluppi tecnologici. L'alleanza si focalizza sulle attività di ideazione e sviluppo congiunto di progetti innovativi in campo di decarbonizzazione e di economia circolare. Le attività saranno orientate ai temi di *waste to energy*, alla produzione e trasporto di vettori energetici come il gas naturale, il metanolo o l'idrogeno e allo sviluppo e utilizzo di tecnologie rinnovabili off-shore.

Già in precedenza Eni e Fincantieri hanno collaborato con successo alla creazione di diversi concept di piattaforme galleggianti per la produzione off-shore applicando un brevetto Fincantieri, un Floating Gas to Methanol con tecnologia Eni e un Floating Independent Power Plant (FIPP).

Claudio Descalzi sostiene che grazie alle sinergie ottenute, Fincantieri ed Eni possono realizzare lo scopo di promuovere uno sviluppo sostenibile del Paese. La strategia di lungo termine di Eni coniuga infatti la sostenibilità economica con quella ambientale ed è incentrata sulla transizione energetica che implica la fornitura di energia in maniera redditizia ottenendo allo stesso tempo un'importante riduzione dell'impronta carbonica.

Giuseppe Bono è convinto che l'alleanza si rivelerà un successo in considerazione delle associate capacità dei partner di mettere in comune e sfruttare al meglio le proprie esperienze, patrimoni professionali e, soprattutto, vision per il futuro.

10.6 EniSpace: unica piattaforma per la collaborazione tra Eni ed i suoi fornitori

La chiave del successo delle relazioni tra Eni ed i suoi fornitori è il massimo impegno della società nella ricerca di partner di comprovata professionalità e che condividano i suoi principi. Eni definisce infatti standard e regole per orientare l'azione dei fornitori e promuove collaborazioni strategiche di lungo periodo secondo un approccio integrato e trasparente.

Adotta in questo senso processi accurati di qualifica, selezione e monitoraggio dei fornitori sempre fondati sui principi di trasparenza e integrità e volti a bandire pratiche collusive.

Proprio su queste premesse nel 2020 nasce il nuovo eniSpace (Supplier Portal And Collaboration Environment), si tratta di un portale che integra comunicazione e collaborazione. La piattaforma è una vetrina dedicata a chi collabora o intende collaborare con Eni e permette di coinvolgere i fornitori nel percorso di transizione energetica di Eni.

C'è molta attenzione alla usability per una navigazione diretta ed intuitiva, che permetta ai fornitori di essere informati sulla candidatura, sullo stato di una gara e di gestire in self service i propri dati. Ci sono poi canali specifici nei quali condividere esperienze e confrontarsi.

eniSpace è diviso in quattro macro sezioni:

La prima sezione è dedicata a *JUST* (Join Us in a Sustainable Transition). Essa invita tutti i fornitori attuali o potenziali a collaborare alla transizione energetica, quindi a seguire i principi di tutela ambientale, crescita sociale e sviluppo economico nella relazione con Eni.

Eni è sempre alla ricerca di collaborazioni di valore: accedendo alla piattaforma (nella seconda sezione) si possono vedere i prodotti e i servizi di cui Eni è alla ricerca divisi per categoria merceologica (oltre che per livello di urgenza), si può essere aggiornati sui bandi di gara attivi nonché presentare la propria azienda e offrire direttamente ad Eni i propri prodotti.

La terza sezione: Innovation Match è funzionale alla ricerca e scelta (da parte di Eni) di progetti innovative tra quelli proposti dagli attuali fornitori o nuovi attori che vogliono iniziare una collaborazione con Eni (Startup, Big Player, PMI, Centri di Ricerca).

In questa sezione Eni comunica al mercato i propri campi d'interesse e il supporto che può offrire nella ricerca di soluzioni innovative in questi campi. Le idee e le soluzioni più interessanti sono l'input di collaborazioni, sperimentazioni e attività di co-design.

L'ultima sezione, Agorà, è una piazza virtuale in cui raccontare esperienze e best practice. Si tratta di uno spazio in cui i fornitori possono competere raccontando le loro esperienze e condividendo le loro idee su progetti che ritengono essere più innovativi e sostenibili. Lo spazio da voce ai fornitori che vogliono mettersi in gioco cercando soluzioni a contest lanciati da Eni, in questo modo la società può riconoscere valore alle eccellenze e alle loro esperienze di mercato. Si tratta di un modo unico nell'approccio con i fornitori che differenzia Eni dalle altre società.

EniSpace è l'esempio di un rinnovamento costante e concreto nei rapporti con la Supply Chain. Il fine è facilitare la partnership con i migliori attori del mercato e rafforzare il reciproco impegno sui valori di sostenibilità, trasparenza, tutela dei diritti umani e collaborazione per intraprendere insieme un percorso comune nella creazione di valore sostenibile.

10.7 Nuovi progetti cui Eni prende parte in ottica di continuo sviluppo

Eni è una società sempre aperta all'innovazione e all'internazionalizzazione, a questo proposito riporto tre esempi significativi di nuovi progetti cui ha deciso di prendere parte nell'ultimo anno sempre in ottica di continuo miglioramento e sostenibilità.

Nasce Hoop, il riciclo chimico verso una plastica infinitamente riciclabile

Il progetto di Versalis (società chimica di Eni), Hoop, che mira alla realizzazione di una nuova tecnologia per riciclare chimicamente i rifiuti in plastica, trae spunto dal termine cerchio: simbolo per definizione di circolarità. Versalis ha siglato (nel febbraio 2020) un'alleanza per lo sviluppo congiunto di detta iniziativa con la società italiana di ingegneria Servizi di Ricerche e Sviluppo (S.R.S.). Tale società possiede una tecnologia di pirolisi che sarà poi sviluppata per trasformare i rifiuti in plastica mista (non riciclabili meccanicamente) in materia prima per produrre nuovi polimeri vergini. La pirolisi è un processo di decomposizione termochimica di materiali organici, realizzato grazie al calore. Riscaldando il materiale, questo sarà soggetto alla scissione dei legami chimici originari, dando origine così a molecole più semplici. La pirolisi dei rifiuti in particolare, grazie a temperature tra 400 e 800 gradi, converte il materiale dallo stato solido in prodotti liquidi e/o gassosi da poter sfruttare come combustibili o materie prime per successivi processi chimici.

In forza delle proprie competenze tecnologiche e industriali, Versalis creerà un primo impianto da 6.000 ton/anno a Mantova per poi espandersi su larga scala.

Questa iniziativa è in linea con la strategia di Versalis di approcciarsi ad un riciclo chimico allo scopo di dare nuova vita ai rifiuti in plastica. Il progetto Hoop vuole realizzare un processo virtuoso di riciclo della plastica teoricamente infinito, producendo nuovi polimeri vergini idonei a ogni applicazione e con caratteristiche uguali a quelli provenienti da fonti fossili.

Versalis acquisisce il 40% di Finproject per costruire una filiera integrata dei polimeri speciali

Nel febbraio 2020 Versalis ha acquisito il 40% della società Finproject, specializzata nel compounding (processo di miscelazione tra polimeri e additivi che permette di indirizzare le

proprietà della materia plastica prodotta) e nella produzione di prodotti per il settore calzaturiero e manufatti ultraleggeri, per creare valore integrando sinergicamente le rispettive filiere produttive.

In forza di questa collaborazione strategica viene istituita una nuova piattaforma industriale dove ha luogo la sinergia tra le competenze di Versalis (primo produttore italiano di polimeri) e lo spirito tecnologico-creativo del Gruppo Finproject. Il fine è creare congiuntamente soluzioni innovative per diversi brand nei settori della moda, design, footwear nonché applicazioni industriali quali cavi, tubi, energia rinnovabile, edilizia e automotive, che vantano importanti potenziali di crescita a livello internazionale.

L'operazione permette a Versalis di entrare nel settore delle applicazioni di polimeri formulati ad alta prestazione, ampliando il suo posizionamento verso business più resistenti alla rapida evoluzione dello scenario della chimica. L'acquisizione è in linea con le strategie di maggiore specializzazione del portafoglio e di espansione geografica di Versalis (Finproject ha sede in Italia e 11 impianti di produzione e R&S in diversi paesi nel mondo). Essa apre le strade a iniziative di realizzazione di nuovi prodotti utilizzando materie prime rinnovabili o da riciclo in risposta alle esigenze di un mercato sempre più sensibile ai temi di sostenibilità.

Eni gas e luce acquisisce il 20% di Tate s.r.l. (tech company nel mercato dell'energia)

Nel giugno 2020 Eni gas e luce (società controllata al 100% da Eni s.p.a. che si occupa della commercializzazione di gas, luce e soluzioni energetiche a famiglie, condomini e imprese) acquisisce il 20% di Tate srl, start-up innovativa che si occupa della vendita di energia elettrica e gas online, grazie alla propria app. Eni gas e luce investe quindi in una società digitale operante nel mercato dell'energia e in grado di espandersi nei servizi digitali. Con il contributo di Eni gas e luce, Tate punta a crescere e rivolgersi al segmento dei Millennials, composto da 13 milioni di persone in Italia e sempre più propenso ad utilizzare strumenti e servizi digitali come supporto per le decisioni di acquisto di beni e servizi.

Eni gas e luce manifesta così di dare fiducia alle start up fortemente innovative e tecnologiche, in questo caso ad un team giovane e ambizioso, capace di creare un'app proprietaria che, garantendo un'esperienza d'acquisto semplice e lineare, consente al cliente di sottoscrivere il proprio contratto di fornitura di energia elettrica e di gas in pochissimi minuti e di gestirlo in completa autonomia.

Eni gas e luce si è resa disponibile a supportare il piano di sviluppo di Tate nei servizi digitali e in quello dei pagamenti digitali, incrementando così contemporaneamente la base clienti di energia elettrica e gas.

10.8 Motivazioni alla base del successo delle alleanze di Eni

Ciò che porta l'Eni al successo è in primo luogo la consapevolezza (in più occasioni espressa dall'AD di Eni De Scalzi) di trovarsi in un periodo di forte cambiamento. In particolare nel settore dell'industria dell'energia il successo duraturo del business è ad oggi determinato dalla capacità di costruire una strategia industriale sostenibile sia da un punto di vista economico e finanziario, sia da un punto di vista ambientale, riducendo di molto le proprie emissioni e quelle dei propri prodotti. In questo senso l'Eni attribuisce molto valore alla sostenibilità nella sua strategia ed ha iniziato già sei anni fa una trasformazione che condurrà ad una forte evoluzione delle sue attività oltre che ad una riduzione delle emissioni a effetto serra entro il 2050. Si tratta di una scelta irreversibile che porterà la società a diventare leader nella produzione e vendita di prodotti energetici decarbonizzati.

La convinzione di base di De Scalzi è che il cambiamento climatico impone a Governi, organizzazioni internazionali, mondo imprenditoriale di agire insieme, con il comune obiettivo della sostenibilità e riduzione dell'impatto carbonico. L'ente sostiene che bisogna collaborare per permettere l'accesso ad un'energia sostenibile alla popolazione, riducendo le differenze economiche e sociali a livello globale. Esso vuole così essere in prima linea in un processo di transizione equa, mettendo in campo la sua passione e le sue risorse e competenze.

Eni appoggia l'idea per cui davanti ad un contesto di globalizzazione dei mercati, complessi cambiamenti ambientali e delle esigenze della popolazione, assumono un ruolo centrale le conoscenze e le risorse che forniscono le basi per un continuo rinnovamento delle competenze e per mantenere un vantaggio competitivo sostenibile. La società riconosce di non essere in possesso di tutti i mezzi e le conoscenze necessarie a porre in essere progetti all'avanguardia, decide quindi di collaborare per poter accedere a capacità e risorse di altre imprese, realizzare delle sinergie con le proprie e porre così in essere innovazioni in grado di apportare benefici a tutti i partner e alla popolazione in generale. Competere sull'innovazione è un fattore critico per Eni che sa che la concorrenza tra aziende si basa sempre con maggiore enfasi sulla capacità di superare le barriere sulla ricerca prima dei concorrenti.

Le alleanze consentono di adattarsi ai cambiamenti di scenario soprattutto nel caso di una società che come Eni ha intenzione di attuare una strategia di sviluppo internazionale o globale.

Esse aumentano la flessibilità dell'impresa: le permettono di prendere parte, con limitati investimenti, ad un progetto ad alto coefficiente di rischio, fatta salva la facoltà di incrementare il proprio coinvolgimento in futuro o di indirizzarsi ad altri progetti.

Su queste consapevolezze circa i vantaggi che può trarre dalla collaborazione, Eni studia molto i potenziali partner, verifica il loro reale possesso di competenze critiche o complementari nonché la compatibilità strategica tra gli obiettivi e i principi dei partner ed i propri.

Eni mira a creare delle alleanze da cui tutte le parti potenzialmente possono trarre notevoli vantaggi, in modo da ripudiare così atteggiamenti opportunistici. La società si dimostra attenta alle aspirazioni dei partner e abbraccia una concezione di alleanza per cui partendo da un'idea comune, si arriva a creare un progetto rivoluzionario, condividendo i rischi.

Effettuando congiuntamente l'attività di R&S dei progetti poi molto spesso si viene ad instaurare un rapporto di fiducia tra i partner che spesso porta a creare e ampliare la collaborazione nel tempo, soprattutto a fronte di risultati positivi.

Eni si caratterizza infine per un'insaziabile ambizione di migliorarsi e di espandersi geograficamente ed in nuovi settori, ciò la porta a collaborare anche con partner esteri rispettando sempre però le rispettive culture e valori. La voglia di entrare in nuovi settori (ad esempio il digitale) la spinge invece a collaborare anche con piccole imprese, acquisendole in parte o finanziando i loro progetti. Eni dimostra così di credere nel potenziale, nella voglia di successo delle persone. La società riconosce proprio nelle persone la chiave del suo successo, la sua mission infatti fa riferimento al valore della diversità, dell'inclusione e dell'integrazione. Le persone secondo Eni hanno un ruolo primario nel portare avanti ogni iniziativa di cambiamento e la loro motivazione, intraprendenza e determinazione sono la sua forza principale.

CONCLUSIONI

Nella mia tesi, una volta definito il concetto di alleanza grazie all'analisi di diverse fonti, tratto delle diverse fasi che devono essere compiute per la creazione di un'alleanza in modo consapevole. Ad una fase esplorativa in cui l'impresa è chiamata a cercare informazioni su mercato, concorrenti e partner potenziali, segue la fase di determinazione degli obiettivi che possono essere aziendali, di mercato o economico finanziari. Dopo un'attenta analisi dei dati raccolti l'impresa deve prendere le sue scelte circa il partner con cui collaborare ed il tipo di alleanza da instaurare. Sono diversi infatti i modi in cui un'alleanza strategica può articolarsi, gli attori possono optare per delle concessioni in licenza, possono voler esternalizzare alcune loro attività, oppure possono voler creare una nuova società partecipata e investire in essa un'ampia mole di risorse. Si tratta di forme di accordo molto diverse ognuna potenzialmente in grado di permettere la realizzazione di differenti obiettivi, obiettivi che devono essere comuni tra i partner e che devono essere chiaramente esposti nella fase di trattativa. Questo perché importanti determinanti del successo delle alleanze sono la trasparenza, la fiducia, la reale disponibilità degli attori a mettere a fattore comune le proprie competenze per realizzare sinergicamente progetti innovativi in grado di garantire vantaggi biunivoci. La divergenza di obiettivi, l'incapacità a collaborare e fidarsi del partner e il comportamento opportunistico del partner che mira ad ottenere benefici per se stesso a danno degli altri sono le più frequenti cause di fallimento delle collaborazioni.

A fronte di questi rischi perché collaborare? Mi sono posta questo quesito nel mio lavoro e ho trovato la risposta negli innumerevoli vantaggi che un'alleanza può offrire: accesso immediato a competenze e risorse complementari o supplementari del partner, ottenere un maggior grado di flessibilità a fronte dei continui cambiamenti ambientali, apprendere e creare sinergicamente nuove conoscenze e innovazioni, condividere costi e rischi con il partner o ottenere una leadership globale.

Proprio il focus sull'espansione internazionale mi ha portato a pensare ad Eni, società integrata dell'energia, a me molto vicina in quanto mio padre ci ha lavorato per oltre trentacinque anni. Eni è convinta che per ottenere il successo e rimanere un ente competitivo a livello globale sia fondamentale il contatto e la cooperazione con imprese e autorità estere: la via della collaborazione ha consentito alla società di essere presente in molti paesi nel mondo, di ottenere importanti licenze di esplorazione e produzione e di realizzare così progetti di fama mondiale lavorando sinergicamente e attivamente con istituzioni, autorità e partner di diversi paesi.

Più in dettaglio, i vertici aziendali (rappresentati dall'Ad De Scalzi) analizzano le potenzialità offerte da varie zone nel mondo per il settore energia, poi entrano in contatto con gli operatori esteri situati nelle zone più promettenti e cercano una collaborazione sempre in ottica di

scambio equo e trasparente. La società ha da sempre dimostrato un forte impegno nella creazione di rapporti con le istituzioni estere fondate sul principio di correttezza nel rispetto di programmi approvati congiuntamente e di azioni condivise. Eni investe molto per incrementare la propria copertura geografica ed a volte opta anche per la via dell'acquisizione di parte delle imprese locali o di progetti particolarmente innovativi da esse ideati, ma molto spesso è l'ente stesso ad essere protagonista di progetti innovativi. In questo senso Eni collabora con università, centri di ricerca e start up innovative per ideare insieme nuove soluzioni rivoluzionarie e sostenibili.

Per quanto le azioni e le collaborazioni di Eni possano sembrare diversificate, c'è comunque un fattore comune che le unisce che è l'importanza che la società attribuisce alle persone. Può forse sembrare banale, ma sono le persone a permettere l'ascesa di un'impresa e le loro competenze sono il motore dell'innovazione. Penso sia questa la chiave del successo di Eni e penso siano proprio i comportamenti delle persone a determinare la buona riuscita di ogni alleanza.

BIBLIOGRAFIA

Axelrod R., *The Evolution of Co-operation*, Penguin books, 1990.

Barney J.B., Hesterley W.S., *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts*, New York, Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, 2006.

Bleeke J., Ernst D., *Collaborare per competere*, Milano, il Sole 24 ore libri, 1993, pp. 47-63, pp. 98-107.

Bleeke J., Ernst D. "Is Your Strategy Alliance Really a Sale?", in *Harvard Business Review*, 1994, Vol. 73, Nr. 1.

Boyacigiller N., Adler N.J., "The parochial dinosaur: the organizational science in a global context" in *Academy of Management Review*, 1991, 16, pp. 1-32.

Bresciani S., *Innovare attraverso le alleanze strategiche*, Torino, Giappichelli, 2010, pp. 61-102, pp. 107-137.

Calza F., *Alleanze strategiche per l'innovazione tecnologica*, Torino, Giappichelli, 2005, pp. 1-45, pp. 66-79, pp. 89-102.

Collins R., Bechler K, Pires S., "Outsourcing in the automotive industry" in *European Management Journal*, 1987, 15 (5).

Culpan R., *Global Business Alliances: Theory and Practice*, Westport, CT, Quorum Books, 2002.

Das. T.K., Teng B.S., "Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective", in *Organization Science*, 2000, Vol. 13, Nr. 1.

De Marco C.E., Marullo C., "Manager ai tempi dell'ecosistema", *Il Sole 24 Ore Nòva*, 4 settembre 2016.

Di Minin A., "L'impresa è un'opera aperta", *Il Sole 24 Ore Nòva*, 4 settembre 2016.

Doz Y., Hamel G., "The use of Alliances in Implementing Technology Strategies", in: Tushman M.L., Anderson P., *Managing Strategic Innovation and Change*, Oxford, Oxford University Press, 1997.

Dorfman N.S., “Massachusetts’ high technology boom in perspective: an investigation of its dimensions causes and the role of the new firm”, in *Research Policy*, 1983, 6.

Dunning J.H., “The Study of International Business: A Plea for More Interdisciplinary”, in *Journal of International Business Studies*, 1989, 3.

Fukuyama F., *La grande distruzione*, Milano, Baldini & Castoldi, 1999.

Golinelli G.M., *L’approccio sistemico al governo dell’impresa*, Padova, Cedam, 2000.

Galbraith J.R., “Organizzare per l’innovazione, i criteri di progettazione e di funzionamento dell’organizzazione innovativa”, in *Sviluppo e Organizzazione*, 1983, 79.

Grant R.M., Baden-Fuller C., “A knowledge assessing theory of strategic alliances”, in *The Journal of Management Studies*, 2004, Vol. 41, Nr. 1, pp. 61-84.

Hamel G., “Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances” in *Strategic Management Journal*, 1991, Vol. 12, Nr S1, pp.83-103.

Harrigan K.R., *Strategie d’impresa nei settori maturi*, New York, McGraw-Hill, 1990.

Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., *Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts*, 6th ed. South-Western, Mason, OH, Thomson, 2005.

Itami H., *Mobilizing Invisible assets*, Harvard Business School Press, Cambridge, 1987.

Kanter M., “Collaborative advantage: the art of alliances”, in *Harvard Business Review*, 1994.

Kogut B., “The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry” in *Journal of Industrial Economics*, 1989, 38, pp. 183-198.

Koivisto J.V., Lampinen M., *Crossing National and Corporate Cultures. In Depth Analysis of the Cross-Cultural Organization in the Integration of a Finnish Firm’s Acquisition case in Hong Kong*, 2001.

Lipparini A., *Alleanze strategiche e reti*, Create, McGraw-Hill Education, 2017, pp. 58-85, pp. 90-97, pp. 213-226, pag. 252, pp. 265-268.

Lorenzoni G., *L’architettura di sviluppo delle imprese minori*, Bologna, Il Mulino, 1990.

Lorenzoni G., *Accordi reti e vantaggio competitivo*, Milano, Etas, 1986.

Martin J, Meyerson D. “Organizational cultures and the denial channelling, and acknowledgement of ambiguity”, in Pondy L.R., Boland Jr., Thomas H., *Managing ambiguity and change*, New York, John Wiley & Sons, 1991.

Muthusamy S., White M., “Learning and Knowledge transfer in strategic alliances: a social exchange view”, in *Organization Studies*, 2005, Vol. 26, Nr. 3, pp. 415-441.

Rowe D.N.E., “Science Parks as an instrument for technology transfer”, in *Chemistry and Industry*, 1987.

Rullani E., “Economia delle reti: linguaggi come mezzi di produzione”, in *Economia e Politica Industriale*, 1989, 64.

Shubik M., “Game Theory, Behavior and the Paradox of Prisoner’s Dilemma: Three Solutions”, in *Journal of Conflict Resolution*, 1970, Vol. 14, n.2.

Williamson O.E., “The economics of organization: the transaction cost approach”, in *The American Journal of Sociology*, 1981, Vol. 87, Nr. 3 pp. 548-577.

Xue R., Quin G., Quin Z., Li L., *Environmental turmoil and firms’ structure dinamism: the moderating role of strategic alliances*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2019, Vol. 34, nr. 7, pp.1620-1623.

Yoshino M.Y., Rangan U.S., *Strategic Alliances: an entrepreneurial approach to globalization*, Harvard Business School Press, 1995.

Zollo M., Reuer J.J., Singh H., “Inter-organizational routines and performance in strategic alliances”, in *Organization Science* 2002, Nr. 13, pp. 711-713.

SITOGRAFIA

https://www.eni.com/sites/futurescape_it/it_IT/azienda/presenza-internazionale.page

<https://it.wikipedia.org/wiki/Eni>

<https://www.eni.com/it-IT/attivita/onde-mare-energia.html>

<https://www.eni.com/it-IT/media/comunicati-stampa/2020/01/eni-e-il-politecnico-di-torino-una-rinnovata-alleanza-per-lo-sfruttamento-delle-risorse-energetiche-marine.html>

<https://www.eni.com/it-IT/media/comunicati-stampa/2017/05/eni-firma-un-accordo-di-cooperazione-con-fincantieri-per-lo-sviluppo-di-sistemi-energetici-legati-al-gas-naturale.html>

<https://www.eni.com/it-IT/attivita/mozambico-coral-south.html>

<https://www.eni.com/it-IT/media/comunicati-stampa/2020/06/eni-e-korea-gas-corporation-rafforzano-la-collaborazione-nel-settore-energia.html>

<https://www.eni.com/it-IT/presenza-globale/asia-pacifico/giappone.html>

<https://www.eni.com/it-IT/presenza-globale/asia-pacifico/cina.html>

<https://www.eni.com/it-IT/presenza-globale/asia-pacifico/australia.html>

<https://www.eni.com/it-IT/presenza-globale/africa/egitto.html>

<https://www.eni.com/it-IT/attivita/egitto-zohr.html>

<https://www.eni.com/it-IT/presenza-globale/africa/marocco.html>

<https://www.eni.com/it-IT/presenza-globale/africa/libia.html>

<https://www.eni.com/it-IT/presenza-globale/americhe/stati-uniti.html>

<https://www.eni.com/it-IT/attivita/messico-area-1.html>

<https://www.eni.com/it-IT/attivita/energia-pulita-sostenibile.html>

<https://www.eni.com/it-IT/presenza-globale/eurasia/germania.html>

<https://www.eni.com/it-IT/presenza-globale/eurasia/regno-unito.html>

<https://www.eni.com/it-IT/presenza-globale/eurasia/norvegia.html>

<https://www.eni.com/it-IT/attivita/norvegia-goliat.html>

<https://www.eni.com/it-IT/media/comunicati-stampa/2020/06/eni-gas-e-luce-finalizza-acquisizione-del-20-di-tate.html>

<https://www.eni.com/it-IT/media/comunicati-stampa/2020/06/eni-e-fincantieri-rinnovato-ed-esteso-accordo-per-economia-circolare.html>

<https://www.eni.com/it-IT/media/comunicati-stampa/2020/02/versalis-nasce-hoop-tm-il-riciclo-chimico-verso-una-plastica-infinitamente-riciclabile.html>

<https://www.eni.com/it-IT/media/comunicati-stampa/2020/02/ita-versalis-finproject.html>

<https://www.eni.com/it-IT/media/comunicati-stampa/2020/02/eni-firma-un-memorandum-dintesa-per-consolidare-la-propria-presenza-nel-settore-energetico-del-bahrein.html>

<https://www.eni.com/it-IT/chi-siamo/nostri-valori.html>

<https://www.eni.com/it-IT/economia-circolare/strategia-circolarita.html>

<https://www.eni.com/it-IT/presenza-globale/medio-oriente/emirati-arabi-uniti.html>

https://www.ilsole24ore.com/art/descalzi-sostenibilita-garantisce-successo-business-cammino-irreversibile-ADLPL7c?refresh_ce=1

<https://www.eni.com/it-IT/media/comunicati-stampa/2020/05/enispace.html>