

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

Le strategie aziendali: competere e cooperare

Prof.ssa

Francesca Romana Arduino

Matr.

Tiziana Lauritano

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

Sommario

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1: LA STRATEGIA COMPETITIVA	5
1.1 COMPETERE EFFICACEMENTE SUL MERCATO.....	5
1.2 I TRE APPROCCI PRINCIPALI ALLA STRATEGIA COMPETITIVA.....	9
1.2.1 <i>La leadership di costo</i>	10
1.2.2 <i>La strategia di differenziazione</i>	14
1.2.3 <i>La strategia di focalizzazione</i>	17
1.3 L'INFLUENZA DELL'ICT SULL'ELABORAZIONE DELLA STRATEGIA AZIENDALE	21
1.4 I VANTAGGI DELLO SVILUPPO AUTONOMO	26
CAPITOLO 2: LA STRATEGIA DI COLLABORAZIONE	28
2.1 SIGNIFICATO E MOTIVAZIONE DELLA COLLABORAZIONE	28
2.3 LE FORME DI COLLABORAZIONE	37
2.3.1 <i>Le diverse tipologie di alleanze strategiche</i>	39
2.2 FATTORI E PRESUPPOSTI PER UNA COLLABORAZIONE VINCENTE	46
2.2.1 <i>Il procedimento di scelta dei partner</i>	48
2.4 I VANTAGGI DELLA STRATEGIA DI COLLABORAZIONE.....	53
CAPITOLO 3: QUANTO LA COLLABORAZIONE PUÒ PESARE SUL SUCCESSO DELLE IMPRESE	54
3.1 I CAMBIAMENTI DEL MERCATO E LE CONSEGUENTI ESIGENZE DI COOPERAZIONE	54
3.2 LA STORIA DI APPLE E LA RIVOLUZIONE CHE HA PORTATO NEL MONDO DELLA TECNOLOGIA	57
3.3 LA STRATEGIA VINCENTE DI APPLE NEL MERCATO DELLE AZIENDE	63
3.4 QUANDO COOPERARE CON I COMPETITORS GENERA UN VANTAGGIO COMPETITIVO	70
3.4.1 <i>Le strategie di co-opetition di Apple nel corso degli anni</i>	70
3.4.2 <i>Le alleanze trasversali di Apple</i>	77
3.5 LA STRATEGIA DI COMPETIZIONE DI APPLE	78
CONCLUSIONI.....	81
BIBLIOGRAFIA	82
SITOGRAFIA.....	84

INTRODUZIONE

Nell'attuale contesto economico, caratterizzato da un livello di complessità e incertezza significativo e crescente, il mercato è sempre più competitivo e le imprese sono chiamate a prendere decisioni delicate. Dopo aver stabilito quali attività svolgere al proprio interno, è importante decidere quali, tra tali attività, realizzare in maniera autonoma, per proprio conto, e quali invece in collaborazione con uno o più partner.

Necessario e imprescindibile per ogni attore economico operante sul mercato è sviluppare un forte dinamismo e una notevole caratterizzazione esterna in relazione alla propria struttura produttiva/operativa. L'impresa non può rimanere una figura statica davanti a situazioni congiunturali sfavorevoli, come quella dell'attuale crisi scatenata dalla diffusione del Covid-19, la pandemia che si è abbattuta violentemente sull'economia mondiale.

I mercati sono in continuo cambiamento ed evoluzione a causa dei fenomeni della globalizzazione, dei radicali mutamenti tecnologici che stanno conducendo ad una riorganizzazione dei processi di business, ed infine dell'emergere di mutamenti socio-demografici e nuovi comportamenti d'acquisto online.

In uno scenario economico così incerto, complesso e mutevole, subire passivamente i condizionamenti dell'ambiente esterno potrebbe pregiudicare non solo la competitività dell'impresa, il cui vantaggio sul mercato potrebbe dissolversi nel breve e medio termine, ma la sua stessa sopravvivenza.

È per questo motivo che oggi le imprese sono alla continua ricerca di strategie che consentano loro di agire e reagire con rapidità e flessibilità ai repentini cambiamenti del contesto economico di cui sono parte. Pertanto le imprese stanno superando la sindrome del "*Not-Invented-Here*" per abbracciare l'idea di trarre profitto e valore dallo scambio di tecnologie e informazione. Il paradigma tradizionale di una competizione *tout court* viene sempre più frequentemente abbandonato in favore dell'utilizzo e dell'implementazione di strategie miste di cooperazione e competizione.

Questo elaborato ha l'obiettivo precipuo di analizzare il fenomeno del crescente sviluppo delle relazioni inter-organizzative prima da un punto di vista teorico e, successivamente, tramite l'ausilio di casi aziendali e di business.

Al fine di conseguire suddetto obiettivo, la seguente tesi è articolata in tre capitoli.

Nel primo capitolo si espone il concetto di strategia competitiva, tentando di spiegare come quest'ultima possa essere sviluppata ed implementata per generare un vantaggio competitivo sostenibile. Sono poi analizzati i principali vantaggi che uno sviluppo autonomo porta con sé e quelli che sono universalmente considerati i suoi tre approcci fondamentali: la leadership di costo, la strategia di differenziazione e la strategia di focalizzazione.

Nel secondo capitolo viene introdotto il tema della strategia di collaborazione, con lo scopo di spiegare in che modo, rispetto al tradizionale approccio competitivo, può aiutare l'impresa a rispondere alle esigenze di flessibilità e rapidità sopracitate. Le alleanze strategiche e, più in generale, gli accordi tra aziende volti all'ottimizzazione delle economie di scala nei processi produttivi e ad un'accelerazione dei processi di ricerca e sviluppo, come vedremo, sono diventate un fenomeno imprescindibile dal moderno concetto di imprenditorialità.

Infine, il terzo ed ultimo capitolo, prevede l'analisi di Apple Inc, un caso empirico per condurre un'analisi critica circa l'adozione della strategia di co-opetizione. Viene quindi illustrato il paradigma del vantaggio co-opetitivo, un vantaggio che le imprese possono sviluppare se sono in grado di comprendere con quali modalità e tempi cooperare con i propri concorrenti.

CAPITOLO 1: LA STRATEGIA COMPETITIVA

1.1 Competere efficacemente sul mercato

Per comprendere meglio l'argomento di cui si tratterà, credo sia utile partire dalla definizione di alcuni concetti di base, specificando innanzitutto quello di strategia.

Johnson e Scholes¹ definiscono la strategia aziendale come *“La direzione e l’obiettivo di una organizzazione a lungo termine che permette di raggiungere un certo tipo di vantaggio per l’organizzazione attraverso la configurazione delle risorse nell’ecosistema di riferimento al fine di soddisfare le esigenze dei mercati e per soddisfare le aspettative dell’azionista”*.

L’impresa fissa i propri obiettivi che intende perseguire sfruttando nel modo migliore i fattori di forza che ha a propria disposizione. La strategia delinea un percorso evolutivo necessario per gestire le interdipendenze con altri soggetti nel modo più efficace, considerando quelle che sono le sue condizioni interne, ed in particolar modo il complesso di risorse disponibili.

Il posizionamento strategico di un brand è soggetto alla capacità del management di individuare un target di riferimento e, conseguentemente, la strategia appropriata per poter competere sul mercato in maniera efficiente in modo da conquistare il cliente ed incrementare le vendite.

Con l’ausilio del *benchmarking*, è possibile identificare i punti di forza e di debolezza dei competitor, i loro obiettivi e le loro strategie così da poter trovare soluzioni intelligenti ed efficaci per rafforzare la percezione del proprio brand sul mercato e guadagnare un posto sui motori di ricerca.

L’analisi della concorrenza non è un’attività fine a se stessa, ma è un processo continuo che può far luce su scenari preziosi per il futuro dell’impresa.

¹ Definizione tratta da G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, A. Paci, *Strategia aziendale*, Pearson Editore, 2014.

Innanzitutto, è necessario definire l'area in cui operano i competitor per poi partire con l'individuazione di chi vende allo stesso target un prodotto che è percepito dal cliente come sostituibile con quello prodotto dall'impresa.

Va da sé che, per capire effettivamente quali sono le aziende "nemiche", è importante prima capire a chi effettivamente ci si rivolge.

Inoltre, è importante in questa fase includere i competitor potenziali, e cioè aziende che al momento non vendono prodotti o servizi in stretta concorrenza con i propri, ma che si stanno muovendo in quella direzione o si prevede lo faranno in futuro (ad esempio una start-up).

A questo punto è necessario iniziare a riunire le informazioni sui competitor più rilevanti ai fini delle decisioni strategiche. In particolare, vanno analizzate:

- l'offerta: com'è strutturata, i target che presidia e come, quali punti di sovrapposizione ci sono e quali sono i segmenti ancora liberi;
- i prezzi: listini, sconti e promozioni, policy adottate, ecc.;
- la presenza sul territorio, ovvero le aree presidiate dalla concorrenza;
- la strategia di marketing e quindi quali canali vengono utilizzati e la visibilità che hanno online, lo stile comunicativo e l'*engagement* raggiunto.

Ad oggi il web è certamente un grande alleato in questa fase, in quanto permette di raccogliere informazioni rilevanti sulla concorrenza in maniera molto dettagliata.

Successivamente questo semplice mix di dati verrà trasformato in un vero e proprio report che va a raggruppare dati omogenei e confrontabili. In questa fase, potrebbe risultare particolarmente utile l'analisi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) che permette di individuare i fattori interni (punti di forza e punti di debolezza) o esterni (opportunità e minacce) che possono influenzare le performance aziendali.

L'analisi della concorrenza è essenziale al fine di sviluppare un'efficace strategia di marketing, grazie alla definizione di una precisa *Unique Selling Proposition*, ovvero una breve affermazione con cui si evidenzia il singolo punto, di vantaggio o caratterizzante, o la prestazione del prodotto su cui concentrare il messaggio, per renderlo attraente agli occhi

del consumatore.² È altresì importante al fine di indirizzare nel modo più efficace possibile la propria strategia partendo da dati reali e vantaggi competitivi concreti, ma altresì per identificare nuove opportunità di business e pianificare i futuri investimenti.

In questo modo potranno essere colmati tutti gli eventuali divari, i cosiddetti *Points of Difference*, che, in quel preciso momento, creano uno svantaggio per l'impresa. Associando ad ogni singolo gap un'azione da compiere e impostando delle priorità di intervento, sarà possibile guadagnare o riconquistare terreno, senza però disperdere risorse.

Possiamo affermare che l'elaborazione di una strategia da parte di un'impresa è condizionata da quattro fattori principali:

1. l'ambiente in cui la stessa opera;
2. le sue condizioni interne;
3. la *vision*, la *mission* e i conseguenti obiettivi di medio termine;
4. la rete di valore e quindi il sistema valori degli attori chiave dell'impresa.

Per quanto concerne l'ambiente, delineando una certa strategia competitiva, l'impresa determina il proprio perimetro di competenza e quindi gli agenti con cui si troverà ad interagire in modo (cooperativo o antagonistico) più intenso.

Le condizioni interne all'impresa, invece, fanno riferimento all'assetto strutturale dell'azienda, ovvero alla sua struttura organizzativa, alla sua dimensione e ambito geografico e al suo complesso di risorse e competenze disponibili. A tal proposito qualsiasi risorsa o competenza "distintiva" è meritevole di attenzione in quanto può dar origine ad un vantaggio competitivo e quindi creare valore aggiunto per l'azienda.

Ma per capire fino in fondo cos'è la strategia aziendale, chiariamo prima di tutto quello che non è.

La strategia d'impresa non è la *mission* aziendale: quando parliamo di *mission* facciamo riferimento agli obiettivi di lungo termine di un'impresa o di un'organizzazione.

² Definizione tratta da Glossario Marketing.

La strategia non è la rete di valore, il cui scopo è raggruppare tutti i portatori di interesse di un'azienda (i cosiddetti *stakeholders*: fornitori, clienti, dipendenti, investitori) che co-creano valore economico; riguarda quindi la costruzione di vantaggi per l'impresa.

Il concetto di strategia, infine, non coincide con quello di *vision*. Quest'ultima identifica l'idea dell'imprenditore, ciò che l'impresa confida di essere in una prospettiva futura perseguendo la mission e i suoi obiettivi. A questo proposito è importante che i soggetti parte nell'organizzazione si sentano motivati a lavorare per il raggiungimento degli obiettivi che ci si prefissa di raggiungere, e che l'impresa sia vista, dall'interno e dall'esterno, come una sorta di entità socio-economico, dove i soggetti percepiscono un senso di appartenenza ad una comunità non solo di lavoro, ma anche di vita; in questo senso l'impresa può essere intesa come quello che, durante lo sviluppo industriale italiano del secondo dopoguerra, era il distretto per Beccatini.³

La maggior parte delle imprese elabora e adotta molte strategie e non solo una singola "strategia aziendale". Questo perché i suoi contenuti sono legati al grado di complessità ambientale che l'impresa si trova a fronteggiare e alla qualità delle competenze di cui essa dispone. Il disegno strategico elabora la *business idea* che comprende, oltre al *core business*, e cioè l'ambito competitivo in cui l'impresa intende concentrare i suoi sforzi, i "drivers strategici" intesi quali fattori decisivi nell'evoluzione sostenibile dell'impresa e del suo posizionamento nel contesto competitivo.

La pianificazione strategica è, dunque, il processo tramite cui si vanno a definire gli obiettivi di lungo termine, obiettivi che devono essere misurabili e legati a quelli di breve termine, i quali costituiscono un punto di riferimento per le valutazioni a posteriori dei risultati ottenuti e la definizione della struttura organizzativa ottimale per lo sviluppo delle strategie aziendali.

Possiamo ricondurre gli obiettivi di lungo termine a diversi filoni fondamentali.

Abbiamo prima di tutto gli obiettivi di "redditività", dove la finalità generale dell'impresa è quella di produrre ricchezza nel tempo. Diversi son, invece, gli obiettivi di "sviluppo",

³ Carlo Scongiamiglio Pasini, "Economia industriale. Economia dei mercati imperfetti", Luiss University Press, 2013.

dove l'intento finale dell'impresa è quello di conseguire i vantaggi tipici che comporta l'espansione delle attività, quali, ad esempio, la realizzazione di economie di scala.

Ancora possiamo parlare di obiettivi di "leadership", in questo caso l'azienda è chiamata a raggiungere o rafforzare una posizione guida nell'innovazione tecnologica, nelle condizioni interne di lavoro, nel livello dei costi. Meta dell'impresa, infine, possono essere i cosiddetti "obiettivi sociali" per cui l'azienda associa ai propri obiettivi alcuni obiettivi che sono tipici della collettività.

Per avere successo, una strategia deve dunque essere coerente con le caratteristiche organizzative dell'impresa, il suo patrimonio di risorse e il contesto competitivo che essa opera. Inoltre, è essenziale che sia fortemente collegata all'operatività aziendale: dovrebbe delineare i principi guida, le priorità, l'orientamento sulle questioni cruciali, le eventuali forti discontinuità e le possibili invarianti nel comportamento aziendale. Solo in questo modo è possibile attuare una gestione operativa che persegua realmente le finalità stabilite dagli *stakeholders*, andando a sfruttare al meglio le condizioni interne ed esterne con cui le scelte aziendali devono via via fare i conti.

1.2 I tre approcci principali alla strategia competitiva

Lo scopo di adottare una strategia è quello di conseguire un vantaggio competitivo, inteso come capacità dell'impresa di realizzare un profitto superiore ai concorrenti. Investire per conseguire un vantaggio competitivo significa capacità di attrarre clienti, fronteggiare le pressioni del mercato e rafforzare la propria posizione sul mercato.

Il vantaggio competitivo può derivare da due condizioni di base: la capacità di vendere un prodotto simile a quello offerto dalla concorrenza, ma ad un prezzo inferiore; oppure la capacità di commercializzare un prodotto o servizio con caratteristiche particolarmente distintive grazie alle quali il cliente percepisce un certo valore in virtù del quale è disposto a pagare un prezzo notevolmente più elevato rispetto al suo costo di produzione.

Queste due condizioni di base derivano dall'attuazione rispettivamente della strategia volta a determinare un vantaggio di costo e di quella di differenziazione.

Poiché determinano le condizioni attraverso cui si manifesta il vantaggio competitivo, tali strategie sono dette strategie competitive. L'impresa può perseguire ambedue queste strategie a livello dell'interno mercato oppure concentrandosi su un particolare segmento dello stesso; in quest'ultimo caso, essa attua una terza strategia competitiva comunemente indicata di focalizzazione.

1.2.1 La leadership di costo

La leadership di costo viene ottenuta focalizzando l'attenzione, ad ogni livello nell'organizzazione aziendale, sulla razionalizzazione dei processi interni, attraverso l'adozione di piani di riduzione di costo e sul loro stretto monitoraggio, minimizzando i costi nelle varie aree aziendali.

Il fine ultimo è quello di avere un costo strutturalmente inferiore a quello sostenuto dai competitor, senza però avere un peggioramento apprezzabile delle caratteristiche del prodotto. Così facendo non sarà necessario ridurre il prezzo a causa della diminuzione della qualità e, di conseguenza, la marginalità sarà superiore rispetto a quella dei concorrenti.

L'obiettivo che l'impresa si pone, dunque, è quello di diventare il produttore a più basso costo nel proprio settore. Questa strategia si fonda su tre pilastri:

1. un livello di costo inferiore rispetto ai competitor;
2. offrire prodotti/servizi essenziali per gli acquirenti ed eliminare un'eccessiva customizzazione;
3. un vantaggio fondato su elementi difficili da copiare o da imitare.

Si può considerare riuscita quando l'accettabilità dell'offerta da parte dei clienti è alta e i costi sono inferiori rispetto ai concorrenti; quando invece l'accettabilità è alta ma i costi sono pari ai concorrenti, significa che la strategia è riuscita solo in parte; infine, quando l'accettabilità è bassa e i costi pari ai concorrenti, allora la strategia risulta fallimentare.

Questa strategia non è perseguibile in tutti i business. È particolarmente efficace nei settori in cui i prodotti sono altamente standardizzati e la concorrenza è soprattutto una concorrenza basata sul prezzo: per questo è particolarmente efficace nei mercati caratterizzati da consumatori particolarmente sensibili al prezzo. È inoltre indicata in quei

mercati dove troviamo bassi costi di trasferimento (c.d. costi di transazione) e forti barriere all'entrata.

Generalmente è idonea a contesti aziendali maturi, in cui l'esperienza nella gestione produttiva ha un certo peso nelle dinamiche di costo. A tal proposito possiamo parlare di economie di esperienza, le quali possono avere lo stesso effetto e portare allo stesso risultato delle economie di scala. I due fenomeni vanno però tenuti distinti in quanto il termine apprendimento viene solitamente utilizzato con riferimento a tutti i tipi di miglioramento del *know how* e delle procedure organizzative che avvengono passivamente, per il semplice accumulo di esperienza nel fare qualcosa. La curva di apprendimento fornisce un'ulteriore giustificazione della persistenza della dominanza o anche del rafforzamento della dominanza di un'impresa leader di mercato: vendendo di più, l'impresa dominante riduce i suoi costi più velocemente, il che la rende ancora più competitiva, facendone aumentare le vendite. Da questa osservazione deriva una legge generale dell'economia industriale; se nel mercato esistono situazioni di concorrenza, i prezzi dei prodotti industriali devono diminuire nel tempo in termini reali, proprio per effetto delle curve di apprendimento. Il guadagno di produttività ottenuto grazie all'accumulo di esperienza viene trasferito al mercato tramite la riduzione dei prezzi per effetto del processo di competizione tra le imprese. Diverso è invece il caso delle economie di scala, un fenomeno che porta ad una riduzione del costo unitario di produzione in seguito ad un aumento della scala produttiva. Ciò è reso possibile dalla tecnologia e tende a produrre un effetto in termini di efficienza: aumentando la scala produttiva, i costi fissi vengono ripartiti su un numero maggiore di unità e di conseguenza se ne riduce il costo unitario.

Come anticipato, l'applicazione della strategia di costo richiede di prestare particolare attenzione alla logica dell'ottimizzazione di tutte le attività aziendali. L'impresa, guidata da una logica di riduzione dei costi, deve puntare ad una riorganizzazione della propria catena del valore. A tal fine, l'azienda deve preventivamente accertarsi di essere in possesso dei requisiti, in termini di risorse, competenze e condizioni organizzative, per poter procedere in questo senso.

È possibile conseguire un vantaggio di costo attraverso due vie: riducendo i costi delle attività aziendali controllando le loro determinanti, oppure riconfigurando le attività aziendali. Nel primo caso è necessario adottare politiche capaci di incidere in modo strutturale sulle determinanti di costo, e quindi:

- le economie di scala, che possono derivare da efficienze nella realizzazione di attività su una scala più ampia oppure da aumenti meno che proporzionali dei costi dell'aumentare dei volumi prodotti;
- le economie di apprendimento, particolarmente importanti se le conoscenze acquisite sono esclusive;
- il modello di utilizzo della capacità produttiva;
- le politiche discrezionali, ovvero le scelte relative alle caratteristiche del prodotto, i tempi di consegna, i canali di distribuzione, la tecnologia impiegata, ecc.;
- il fattore temporale, essenziale è infatti decidere quando muoversi in quanto chi si muove dopo non dovrà sostenere determinati costi, come ad esempio quelli di ricerca e sviluppo;
- le interrelazioni: la condivisione di un'attività aziendale può incrementare la produttività o ridurre i costi;
- la localizzazione geografica: la vicinanza o meno dei fattori produttivi e la loro reperibilità;
- i fattori istituzionali, e quindi il costo del lavoro, della fiscalità, ecc.

Queste determinanti di costo si influenzano a vicenda e possono generare un rinforzo reciproco o effetti contrapposti.

Nell'applicazione di questa strategia un'impresa può andare a lavorare su diversi aspetti. Può concentrarsi su un'innovazione del processo di produzione, andando così a ridurre sprechi e scarti utilizzando le materie prime in modo più efficiente e riducendo il fabbisogno di manodopera. Oppure può rivedere la progettazione del prodotto in modo da consentire risparmi di materiale. Ancora può effettuare una riorganizzazione degli approvvigionamenti, intesi come quella serie di attività effettuate per reperire all'esterno quei fattori produttivi di cui l'impresa ha bisogno, nelle quantità necessarie e per ogni momento di utilizzo previsto, minimizzando rischi e costi. Può anche optare per una modifica del canale distributivo, uno snellimento delle operazioni oppure una modifica della localizzazione delle strutture.

Moltissimi sono gli aspetti da curare nell'implementazione di una strategia di costo. Vanno valutati i costi di installazione e bisogna valutare di eliminare la capacità produttiva in

eccesso; si deve intervenire sulle carenze organizzative e va sempre preso in considerazione di introdurre l'automazione in certe fasi del processo produttivo.

L'adozione della strategia di leadership di costo può anche portare, come spesso è accaduto, ad un rilevante ridimensionamento d'impresa, che da molto piccola può arrivare ad assumere dimensioni rilevanti. I casi più eclatanti li troviamo negli Stati Uniti dove imprese come Walmart, Ryanair o ancora Texas Instruments, sono state premiate dal mercato con un indiscusso successo grazie al tipo di approccio perseguito.

Walmart è una delle principali imprese di vendita al dettaglio presenti sul mercato. Sotto l'egida di "*Soddisfazione garantita a prezzi bassi*", la sua strategia ha dato importanti risultati che le hanno permesso di sviluppare una forte capacità di negoziazione con i fornitori, grandi quantitativi di merce acquistata, localizzazione dei punti vendita in aree convenienti dal punto di vista immobiliare e un ottimo sistema informatico per la gestione del magazzino.

Ryanair ha stravolto le regole di gioco nel settore dei voli commerciali su rotte brevi. La sua strategia ha puntato all'offerta, ai propri clienti, di prezzi nettamente inferiori. Questa scelta trova giustificazione nell'eliminazione di quelle attività ritenute non indispensabili come, ad esempio, consumazioni a bordo, riduzione dei tempi di sosta tra un volo e l'altro, riduzione del numero dei componenti dell'equipaggio e l'utilizzo di aeroporti secondari.

Ciò non significa, però, che un'impresa che decida di intraprendere una strategia di riduzione dei costi possa ignorare totalmente le basi della tradizionale strategia di differenziazione: il proprio prodotto o servizio deve poter reggere il confronto con ciò che sul mercato e viene percepito come bene sostituto e, a tal fine, deve poter assolvere le funzioni basilari; in caso contrario l'impresa si troverà obbligata a mantenere prezzi di vendita parecchio inferiori rispetto a quelli della concorrenza e tutto ciò andrà a scapito dei profitti e della sua stessa strategia.

Un esempio esplicativo è quanto è capitato alla Texas Instruments: quando ha provato ad inserirsi nel settore degli orologi digitali si era focalizzata talmente tanto sul costo del prodotto che non aveva posto abbastanza attenzione alla logica della differenziazione.

Un ulteriore aspetto critico quando parliamo di strategia di leadership di costo è quello di assicurarsi la partecipazione di tutti i lavoratori nello sforzo di contenimento dei costi (senza nessuna eccezione tra le varie tipologie di costo) e questo obiettivo può essere

conseguito solo con una diffusa “sensibilità” al controllo delle inefficienze dei processi interni, alla verifica dei risultati ottenuti con quelli programmati, alla promozione di nuovi programmi di riduzione costi. Le posizioni acquisite devono essere mantenute e per questo motivo l’azienda deve investire le risorse ottenute in ulteriori programmi di riduzioni di costo per mantenere le distanze dagli altri concorrenti. Coloro che sono chiamati a gestire questa tipologia di imprese hanno la necessità di individuare quali sono i fattori (*cost driver*) che determinano l’insorgere dei costi in modo da poterli gestire e monitorare anno dopo anno. Inoltre, è necessario mettere in discussione periodicamente le attività aziendali nel tentativo di razionalizzarle, eliminando quelle che non contribuiscono a determinare ed accrescere il valore dei prodotti e dei servizi aziendali.

Da tutto questo si evince che il vantaggio competitivo di costo deriva da un modo d’essere dell’azienda e non da casualità.

Finora abbiamo puntato i riflettori su quelli che sono i vantaggi che l’implementazione di questa strategia porta con sé, ma allo stesso tempo è necessario tener presenti alcuni aspetti che possono non risultare convenienti. Molte iniziative di riduzione di costi che l’azienda consegue possono facilmente essere replicate dalla concorrenza: una determinata strategia di costo può essere riprodotta ad un costo molto basso e non è facile impedire alle imprese concorrenti di beneficiarne (inappropriabilità e indivisibilità). Queste due caratteristiche e i costi elevati associati all’attività di ricerca e sviluppo giustificano comportamenti di *free-riding* e di opportunismo che possono costituire un disincentivo all’attività di innovazione.

Puntare tutto sulla leadership di costo può inoltre risultare una trappola in quanto i consumatori privilegiano prodotti a basso costo non sono consumatori fedeli proprio per questo motivo: nel momento in cui trovassero un’alternativa più conveniente non esisterebbero ad abbandonare i prodotti dell’impresa in questione.

Infine, un ulteriore problema che potrebbe scaturire è che gli eccessivi tagli dei costi possono portare ad incidere negativamente su alcune caratteristiche del prodotto considerate importanti da parte del consumatore.

1.2.2 La strategia di differenziazione

La strategia di differenziazione può concretizzarsi nella realizzazione di un prodotto o nell’erogazione di un servizio con un carattere di unicità che lo distingue dalla concorrenza.

L'impresa sceglie una o più caratteristiche (tangibili o intangibili) percepite importanti da un segmento rilevante del mercato e si pone nelle condizioni di soddisfarle in modo impareggiabile. L'elemento distintivo, quindi, andrà ad attribuire un certo potere di mercato e si tradurrà nella possibilità, per l'azienda, di applicare al prodotto un *premium price*, cioè un prezzo di vendita superiore alla media degli altri prodotti o servizi del settore.

Va precisato che la strategia di differenziazione può riferirsi anche all'estensione della linea di prodotti o servizi offerti, o all'ampliamento della gamma. Anche in questa prospettiva, peraltro, può favorire l'incremento di valore del prodotto. L'arricchimento della linea di cui il prodotto è parte o l'estensione della gamma possono rappresentare un elemento del valore di tale prodotto, poiché ne influenzano le condizioni d'uso e il grado di intangibilità con altri prodotti per la soddisfazione del macro bisogno del cliente.

Per introdurre una vera strategia di differenziazione e creare valore per il cliente è necessario rendere minimi i costi per quest'ultimo (costi di consegna, installazione, assistenza, ecc.) e migliorarne il livello di soddisfazione (comprensione dei bisogni del cliente e piena soddisfazione delle sue aspettative aumentando l'unicità del prodotto). Successivamente vanno selezionate le variabili di differenziazione che risultano maggiormente vantaggiose in termini di maggiore potenziale a costi inferiori, collegamenti tra le attività e sostenibilità nel tempo.

I costi di differenziazione e le determinanti di unicità sono reciprocamente legate.

Affinchè la differenziazione possa determinare un vantaggio competitivo bisogna tener conto di alcune condizioni, tra cui:

1. unicità. L'offerta deve essere caratterizzata da elementi altamente distintivi, in modo che i buyers abbiano una percezione precisa del prodotto quando lo vanno a confrontare con quelli delle imprese concorrenti. L'unicità è rilevante solo quando la differenziazione si manifesta in determinati attributi dell'offerta. Tali attributi, oltre ad essere esclusivi e quindi assenti nell'offerta dei rivali, devono generare un incremento di valore di cui il cliente può direttamente beneficiare. Quest'ultimo può concretizzarsi in una riduzione dei costi che egli sostiene per realizzare una data attività, oppure nel miglioramento delle prestazioni che egli ottiene da una certa attività;
2. percezione dell'unicità e del valore dei fattori che la determinano. Il cliente, oltre a dover avere piena consapevolezza degli elementi che conferiscono un

carattere di unicità all'offerta, deve poter percepire in maniera chiara il valore che può trarre a suo vantaggio da essi. Solo in questo modo la strategia di differenziazione potrà concretamente produrre un vantaggio competitivo. È per questo motivo che, per risultare efficace, è importante che venga affiancata da un'appropriata comunicazione, con lo scopo di rendere nota al cliente la specificità dell'offerta che gli viene proposta;

3. sostenibilità economica. Nel momento in cui il cliente riesce a percepire l'unicità dell'offerta, il maggior valore della stessa si traduce nella disponibilità a pagare un prezzo mediamente superiore in confronto a quello proposto dalla concorrenza. Se i costi sostenuti per l'attuazione della strategia di differenziazione sono inferiori rispetto al prezzo che il cliente è disposto a riconoscere all'offerta differenziata, allora si potrà parlare effettivamente di vantaggio competitivo.

“*Think different*” è uno dei più famosi slogan pubblicitari di sempre, creato nel 1997 da un'agenzia pubblicitaria di Los Angeles per Apple. L'obiettivo è chiaro: suggerire alle persone che esisteva un'alternativa al pensiero comune, un'alternativa ovviamente migliore che, nella fattispecie, si incarnava nella proposta di Apple.

È proprio questa la ratio della strategia di differenziazione. Bisogna convincere il cliente che il prodotto offerto è la scelta migliore: in questo modo la strategia aumenta la disponibilità a pagare, mettendo l'impresa nella posizione di poter fissare un prezzo maggiore per il suo prodotto rispetto a quello dei *competitor*, senza per questo risentire di una riduzione della domanda.

Peraltro, in maniera analoga a quanto è ravvisabile nell'applicazione di una strategia di vantaggio di costo, l'impresa non per forza traduce il vantaggio derivante dalla differenziazione in una variazione di prezzo del prodotto. Se il prezzo è aumentato in maniera limitata e decisamente inferiore all'incremento di valore determinato attraverso la differenziazione, il prodotto potenzia il proprio rapporto valore/prezzo e, a parità di altre condizioni, attrae nuova domanda.

In questo modo, la differenziazione favorisce l'aumento della quota di mercato detenuta dall'impresa e, di conseguenza, il suo potere di mercato. È immediato osservare che la maggiore quota di mercato può a sua volta riflettersi in un migliore sfruttamento delle economie di produzione e nella conseguente riduzione dei costi. Inoltre, un miglior

rapporto valore offerto/prezzo può tradursi in una più elevata soddisfazione del cliente e nel conseguente rafforzamento del suo grado di fidelizzazione.

Qualunque sia il piano sul quale l'impresa agisce per differenziare la propria offerta, è essenziale che venga preservata la cosiddetta "integrità del prodotto".

Clark e Fujimoto hanno sottolineato il principio per cui gli interventi volti alla differenziazione di un prodotto devono essere tali da accentuare l'equilibrio complessivo tra le varie caratteristiche del prodotto, le sue funzioni d'uso e le peculiarità del tipo di clientela cui ci si rivolge. In particolare, i due autori distinguono tra un'integrità interna, che concerne la coerenza tra la struttura fisica del prodotto e delle sue componenti e le funzioni che esso deve assolvere, e un'integrità esterna, che fa invece riferimento alla coerenza tra il prodotto, inteso come insieme di componenti tangibili e intangibili, e le aspettative, le esigenze e l'identità del cliente target.

Anche la strategia di differenziazione, però, può comportare una serie di rischi come possibili imitazioni da parte dei concorrenti, cambiamenti di bisogni, preferenze e aspettative dei clienti oppure l'incapacità di distinguere i vari segmenti di mercato e quindi l'errata scelta dei criteri di differenziazione, o ancora l'eventualità che l'unicità del prodotto non produca valore.

1.2.3 La strategia di focalizzazione

La strategia di focalizzazione consiste nel ricercare una posizione di vantaggio nei costi o di differenziazione in un'area delimitata, una cosiddetta "nicchia di mercato". In altre parole, si concretizza nella scelta dell'azienda di concentrare le proprie azioni e le proprie risorse in un'area circoscritta del mercato, andando ad escludere tutte le altre aree.

Michael E. Porter, teorizzatore di questa strategia, sosteneva che la gran parte dei settori di business è composta da più segmenti che si distinguono a seconda delle diverse esigenze del cliente o da un differente sistema ottimale di produzione/consegna e che, per ciascuno di essi, c'è la possibilità di adottare una strategia di focalizzazione.

Le nicchie sono presenti in ogni mercato e, partendo dalle nuove esigenze più o meno latenti che i consumatori manifestano, vanno ricercate ed individuate. Possono

caratterizzarsi per ubicazione geografica, per i bisogni e le preferenze dei clienti o ancora per le caratteristiche del prodotto.

Come anticipato, la strategia di focalizzazione può essere orientata al costo o alla differenziazione.

Nel primo caso, obiettivo dell'impresa è qualificarsi sul mercato come produttore a più basso costo. Si avrà, cioè, una maggiore efficienza che andrà ad incidere sulle determinanti di costo oppure una riconfigurazione delle attività aziendali, le quali verranno riorganizzate in modo tale da soddisfare meglio dei competitors i bisogni specifici dei clienti.

La compagnia irlandese Ryanair è un chiaro esempio di strategia di focalizzazione orientata al costo: ha scelto di non rivolgere la sua offerta a tutto il mercato potenziale, ma di focalizzarsi su quel segmento di clientela particolarmente sensibile al prezzo e, di conseguenza, disposto a rinunciare ad alcuni dei servizi che sono tradizionalmente offerti dalle compagnie aeree. Il risultato ottenuto, andando a lavorare soprattutto sugli aspetti gestionali, è stato quello di ottenere margini superiori pur offrendo prezzi più bassi. Ryanair, d'altronde, ha tratto ispirazione dalla strategia di business di una compagnia americana chiamata Southwest Airlines che, ancora oggi, è leader del segmento *low cost* nel suo mercato di riferimento.

Pertanto, la focalizzazione sui costi consiste nel ricercare quell'efficienza operativa che consenta costi di produzione inferiori rispetto ai *competitor*. Concretamente, questo significa poter ottenere margini di profitto superiori e, al contempo, potersi permettere prezzi più bassi.

Parliamo invece di strategia di focalizzazione orientata alla differenziazione quando al centro dell'attenzione non abbiamo prezzo e costi, bensì la soddisfazione di specifiche esigenze dei clienti facenti parte della nicchia. Tanto più i bisogni di questi clienti saranno specifici, tanto più questa strategia avrà successo.

La concorrenza, orientata a servire una base di clientela più ampia, permette alle imprese che scelgono di concentrarsi su uno specifico segmento del mercato di occuparsi di quei bisogni particolari manifestati dal cliente che altrimenti risulterebbe impossibili da soddisfare integralmente. È esattamente questa la *ratio* della focalizzazione.

Si tratta di una strategia particolarmente adatta per le piccole e medie imprese. Le grandi aziende, infatti, avendo una struttura organizzativa più articolata, non sono interessate a

presidiare le cosiddette “nicchie di mercato”. Le PMI, che la maggior parte delle volte non hanno gli strumenti per poter competere con le grandi imprese dominanti, in questo modo possono aspirare ad un posto di leader nei piccoli segmenti, mirando ad una redditività superiore alla media ed al rafforzamento del proprio vantaggio competitivo.

Un esempio di azienda che ha adottato con successo questa tipologia di strategia è Tesla, l'azienda americana specializzata nella produzione delle auto elettriche. Grazie alla strategia di focalizzazione, ha visto crescere il suo valore persino rispetto allo storico marchio Ford, la cui produzione è notevolmente più ampia. Il solido posizionamento di Tesla sul questo specifico segmento di mercato è proprio dovuto al fatto che l'azienda è stata la prima ad individuare e operare nella nicchia. Inoltre, a contribuire all'enorme successo dell'azienda automobilistica, è la positiva previsione di crescita del mercato dell'auto elettrica, a discapito delle auto con motore a combustibile fossile. In futuro, saranno molti i veicoli elettrici a marchio Tesla, motivo per cui l'azienda gode di alte quotazioni di mercato.

Riuscire ad indentificare prima di ogni altro una nicchia di mercato potenzialmente profittevole e costituirvi un posizionamento solido non è un vantaggio facile da colmare per le imprese *follower*. Basti pensare al caso di Coca Cola e al suo tentativo fallimentare di posizionarsi nel segmento degli *energy drink* cercando di competere con Redbull con la sua Burn. Redbull, decidendo di concentrarsi su di una nicchia di mercato che inizialmente era troppo piccola per poter suscitare l'attenzione dei grandi produttori, è riuscita a posizionarsi per prima e questo le ha consentito di avere un grosso vantaggio competitivo su un colosso come Coca Cola.

I segmenti di mercato su cui hanno deciso di focalizzarsi Tesla e Redbull, nel corso del tempo hanno assunto una dimensione mondiale. Questo spiega come migliaia di PMI siano diventate competitor a livello globale adottando una simile strategia di focalizzazione e partendo da piccoli segmenti di mercato B2B.

Se è possibile competere, e vincere, contro giganti come Ford e Coca Cola significa che, per quanto grandi e potenti siano i leader di mercato, prestare la massima attenzione e intercettare per primi nuove esigenze dei consumatori, è decisivo.

Rispetto alle strategie di leadership di costo e di differenziazione, la focalizzazione presenta alcuni importanti vantaggi. Prima di tutto permette all'azienda di dirigere i propri sforzi, strategici ed economici, in un contesto ben delimitato e, pertanto, a parità di altre condizioni

e per un dato livello di risorse disponibili, l'azienda può beneficiare di un vantaggio competitivo. Inoltre, favorisce la specializzazione di risorse e conoscenze, rafforzando l'opportunità di guadagnare un vantaggio competitivo nella propria aria di business. Infine, la pressione competitiva derivante dalle grandi imprese risulta ridotta in quanto quest'ultime sono poco interessate a questi piccoli segmenti di mercato.

Dati questi vantaggi, risultano evidenti le ragioni per cui la focalizzazione è una strategia competitiva particolarmente adatta per la piccola impresa. Nella nicchia, infatti, la dimensione di efficienza ottimale della produzione è ovviamente inferiore, così come relativamente minori sono le fonti finanziarie necessarie per sostenere una strategia competitiva. La modesta dimensione del capitale disponibile, della capacità produttiva e dell'organizzazione, tipica delle imprese minori, non costituiscono, quindi, fattori eccessivamente penalizzanti.

La strategia di focalizzazione presenta alcuni rischi, per certi versi speculari ai vantaggi appena descritti. In primo luogo, l'intrinseca mancanza di diversificazione lega le vicende dell'impresa focalizzata all'andamento della sua nicchia; almeno sul piano teorico, il ciclo di vita della prima segue quello della seconda. Nel momento in cui la nicchia si avvicina alla maturità o addirittura al declino, l'impresa perde le opportunità di sviluppo, subisce la riduzione dei margini economici e si trova praticamente nell'impossibilità di contrastare la contrazione dei volumi di attività. L'impresa riesce ad evitare la crisi solo se predisposta di una struttura dei costi sufficientemente flessibile e di una certa solidità finanziaria; oppure se è in grado di individuare nuovi segmenti di domanda con migliori dinamiche di crescita.

Vai poi tenuto conto del rischio che l'area di mercato dove l'impresa si focalizza si riveli non sostenibile dal punto di vista economico e finanziario: Ryanair e Tesla, ad esempio, si sarebbero facilmente smarrite in assenza di una gestione finanziaria scientifica coerente alla progettualità complessiva.

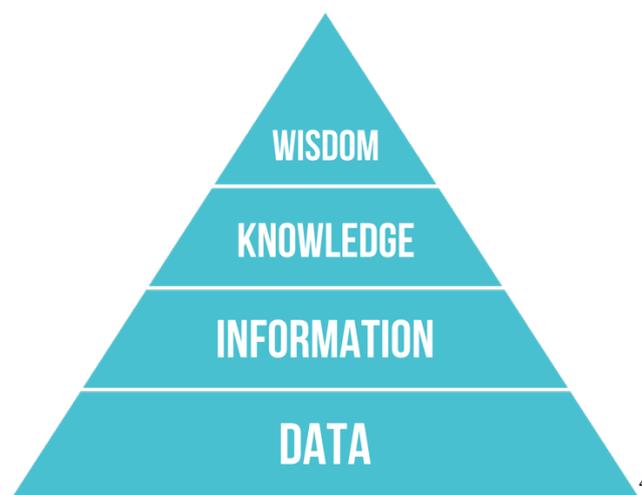
Un errore frequente delle imprese è quello di scegliere l'area di mercato in cui operare basandosi sulle risorse di cui si dispone e/o di particolari opportunità in cui ci si imbatte, senza analizzare con sufficiente attenzione le effettive potenzialità economiche del mercato stesso. In questo modo, il rischio che corre l'impresa è quello di concentrare i suoi sforzi in un segmento che, già nel medio termine, potrebbe rivelarsi poco profittevole. Infine, la nicchia può risultare poco protetta e, nonostante la limitata rilevanza economica, attrarre comunque l'attenzione di grandi imprese. Questo accade facilmente quando la domanda

nei segmenti più rilevanti del mercato attraverso una fase recessiva che porta anche le imprese di maggiori dimensioni a prendere in considerazione le aree di domanda in precedenza giudicate interstiziali e, quindi, economicamente poco rilevanti. Del resto, nel caso in cui la strategia di focalizzazione risulti profittevole, è inevitabile attirare l'attenzione della concorrenza.

1.3 L'influenza dell'ICT sull'elaborazione della strategia aziendale

Nel 1988 il teorico di management Russell Ackoff, definì ed analizzò i concetti di dato, informazione e conoscenza, essenziali per comprendere come si forma e in cosa consiste l'esigenza informativa. Tali concetti sono dei *building blocks* necessari per poter raggiungere ciò che Ackoff chiama "saggezza".

FIGURA N.1- La piramide di Ackoff.



FONTE, Google Immagini, Longlivetheux.

Il dato rappresenta un fatto o un evento in maniera oggettiva ed è per questo che può essere considerato la materia prima del processo produttivo delle informazioni. Affinché vengano elaborati correttamente ed in maniera efficace, è essenziale che siano omogenei,

⁴ DIKW pyramid: *data, information, knowledge, and wisdom.*

rappresentati con i medesimi criteri e completi, ovvero in grado di rappresentare un dato fenomeno nella sua completezza; è altresì necessario che siano sincronizzati, cioè riferiti allo stesso frangente temporale.

Un esempio ne sono i dati contabili, come quelli utilizzati per la fatturazione, per gli ordini di clienti, magazzini e acquisti e via dicendo.

Un discorso diverso va invece fatto per il concetto d'informazione. Con questo termine ci si riferisce ad un dato (o un insieme di dati) che è considerato particolarmente significativo per il destinatario e quindi utile per la presa di decisioni, attuali o future.⁵

È chiara la differenza rispetto al concetto di dato: mentre il dato è qualcosa di oggettivo, l'informazione è relativa, ha uno specifico significato ed è finalizzata ad un determinato scopo. Pertanto, ha ragione d'esistere solo se prodotta per essere destinata ad un preciso destinatario, e riesce a cambiare la percezione di quest'ultimo di una certa condizione. Solo in questo modo il suo giudizio ed il suo comportamento possono essere in qualche misura influenzabili. Solitamente questo meccanismo ha come obiettivi processi decisionali o di controllo: pensiamo ad un responsabile dell'area vendite che invia il fatturato mensile (dato) al direttore commerciale per evidenziare un superamento del budget (informazione).

Il terzo concetto rilevante è quello di conoscenza. Francesconi, definisce la conoscenza come *“una combinazione fluida di esperienza, valori, informazioni contestuali e competenza specialistica che fornisce un quadro di riferimento per la valutazione e l'assimilazione di nuova esperienza e nuove informazioni”*⁶. Nelle aziende la conoscenza non si riferisce solo ai documenti, ma anche a procedure, processi organizzativi, pratiche e norme.

Le informazioni danno vita ai dati e le informazioni, a loro volta, dalla conoscenza. Per trasformare l'informazione in conoscenza, è necessario migliorare l'esperienza personale, la contestualizzazione e l'integrazione tra informazione quantitativa (*“hard”*) e informazione qualitativa (*“soft”*).

⁵ P. Franco Camussone, *“Il sistema informativo aziendale”*, Etas libri Editore, 1998.

⁶ A. Francesconi, *“I sistemi informativi nell'organizzazione d'impresa”*, McGraw Hill Editore, 2011.

Nel suo articolo, Watson definisce *hard information* le informazioni che nascono da dati interni. Tali dati vengono ricavati dai database organizzativi che sono utilizzati dai sistemi di elaborazione nelle varie aree funzionali. Esempi d'informazioni di questo tipo includono i prospetti finanziari, le statistiche, le analisi di settore.

Per quanto riguarda le *soft information*, invece, non è detto che siano informazioni estratte dall'interno, ma più che altro derivano dalle persone. La loro natura formale è scarsa, ma sono essenziali per comprendere e cercare di risolvere la complessità del problema.

L'integrazione delle informazioni *hard* con quelle *soft* produce un mix tra giudizio, intuizione e regole pratiche. L'apprendimento che permette un valido orientamento delle decisioni ed il raggiungimento di un vantaggio competitivo, non può in alcun modo prescindere dalla conoscenza.

L'*Information and Communication Technologies* comprende qualsiasi dispositivo di comunicazione o applicazione, e quindi: internet, radio, televisione, telefoni cellulari, hardware e software di rete, sistemi satellitari e così via. L'obiettivo dell'ICT è lo studio, la progettazione, lo sviluppo e il supporto dei sistemi informativi con lo scopo di poter gestire rapidamente ed efficacemente le informazioni. In questo modo sarà resa possibile la produzione di informazioni qualitativamente superiori in grado di contribuire ad un miglioramento dei processi interni dell'organizzazione, nonché del rapporto di questa con i propri clienti.

Possiamo definire l'ICT il complesso delle tecnologie informatiche e l'IT la disciplina (costituita dai servizi, *knowledge*, ecc.) che ne usufruisce.

A partire dal 1958, grazie alla gestione da parte dei manager e alle strategie decisionali decentrate, le aziende si iniziavano a sviluppare rapidamente ed iniziarono ad emergere diverse "tesi della centralizzazione" che vedevano nell'IT uno strumento per centralizzare il processo decisionale. In altre parole, i manager di alto livello, grazie all'IT, avrebbero avuto la capacità di bypassare il *middle management* ed avere un diretto accesso ai dati operativi.

Altri, invece, sostenevano che potesse portare ad un decentramento del potere decisionale in quanto l'*information technology* avrebbe permesso l'elaborazione di informazioni significative in maniera tempestiva. Inoltre, grazie ai progressi tecnologici le organizzazioni "post IT" non avrebbero più sentito l'esigenza di avere un numero

particolarmente elevato di dipendenti ed molti compiti sarebbero potuti essere affidati ad appaltatori esterni, si sarebbero, cioè, potute dare in outsourcing alcune delle attività.

A questo punto il ruolo del top manager sarebbe stato quello di stabilire e indirizzare le linee strategiche, oltre ad effettuare un lavoro di monitoraggio sull'operato delle società alla quale si è data la gestione in *outsourcing*.

Nonostante le diverse tesi degli studiosi, tutti concordavano sull'impatto strutturale e strategico che *l'information technology* avrebbe potuto avere sull'organizzazione. In effetti, L'IT sembrava capace di condizionare l'efficacia del lavoro dei dipendenti, la produttività di comunicazione, le interazioni e la generale crescita dell'impresa.

Sin dalle prime teorie organizzative, dunque, è stato affrontato il tema del rapporto tra organizzazione e tecnologia. Tuttavia, per molto tempo le due discipline, organizzazione da un lato e *computer science* dall'altro, non si sono incontrate sul campo specifico dei sistemi informativi.

Lo studio di un sistema informativo non può basarsi unicamente sulle sue componenti tecnologiche. Essendo, per definizione, una tecnologia in azione in un contesto organizzativo, è importante che venga tenuto conto anche del significato che riveste all'interno dell'organizzazione. Ciò significa che è necessario un certo grado di coerenza tra l'informazione generata e l'organizzazione che la andrà ad utilizzare; serve un modello esplicativo che tenga conto sia degli aspetti tecnici che di quelli organizzativi.

Come ben sappiamo, l'ambiente competitivo è sempre stato caratterizzato dall'esigenza di offrire prodotti profondamente differenziati al minor costo. Quanto ai costi, grazie all'*information technology*, le scorte subirebbero una riduzione grazie ai sistemi di gestione dei magazzini e questo faciliterebbe una loro minimizzazione.

La semplicità del sistema di ordini automatizzati, dal canto suo, andrebbe ad influire sull'ampiezza della gamma di offerta. L'uso dell'IT, infatti, semplificherebbe la creazione di prodotti customizzati, consentendo una diminuzione del *lead time* per lo sviluppo del prodotto.

Possiamo quindi concludere dicendo che il continuo sviluppo delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione ha cambiato nel profondo il *modus operandi* non solo di singole persone, ma di intere organizzazioni. Attualmente, le applicazioni ICT pervadono tutti i livelli del mondo aziendale, da quelli operativi, gestionali, organizzativi

fino a quelli strategici e competitivi rappresentando un fattore abilitante per poter accedere a infiniti scenari di sviluppo competitivo.

Le innovazioni legate all'informatica hanno permesso una semplificazione dei *report* richiesti per il controllo di gestione, dei processi di *budgeting*, e della predisposizione dei regolari adempimenti fiscali e civilistici.

Infine, in un aspetto più strategico e competitivo, l'utilizzo di specifiche applicazioni ICT ha facilitato l'elaborazione di dati di mercato e la ricerca sul comportamento dei clienti attuali e potenziali, così da permettere un accurato controllo e pianificazione dell'attività strategica o, addirittura, l'apprendimento e lo sviluppo "automatico" di alcune strategie.

Tuttavia, se da un lato si è registrata una crescita consistente negli investimenti in ICT, non sempre si è potuta riscontrare una crescita proporzionale della produttività aziendale. Inoltre, come dimostrano molti casi di fallimento, riconducibili anche ad importanti multinazionali, alcuni progetti ICT hanno persino determinato una distruzione del valore aziendale.

Le cause alla genesi di questi insuccessi possono essere molteplici. Esempi ne sono la mancanza di razionalità nelle scelte di investimento, il mancato utilizzo di metodologie di analisi e valutazione delle diverse iniziative, nonché uno scarso coinvolgimento dei soggetti che detengono un interesse nei confronti dell'organizzazione. Spesso le aziende non utilizzano l'ICT come risorsa a supporto della propria strategia, considerandola come un fattore capace di apportare una concreta innovazione. Al contrario, viene gestita separatamente, senza essere affiancata dallo sviluppo di una capacità critica di analisi, comprensione, misurazione e condivisione dei collegamenti tra benefici potenziali dell'iniziativa ICT e caratteristiche organizzative del contesto aziendale.

In generale, la letteratura sottolinea che la difficoltà delle aziende sta nello sviluppare una mentalità in grado di considerare la gestione dell'ICT alla stregua di un investimento strategico, ovvero la mancanza di interiorizzazione di opportuni strumenti di pianificazione, scelta, gestione e governo delle risorse ICT.

Quando è gestita correttamente, l'ICT può concretizzarsi in quell'innovazione che porta ad un accrescimento del vantaggio competitivo dell'azienda tramite un'integrazione dei processi e delle funzioni interne alla stessa. A tal proposito è di fondamentale importanza che le aziende sviluppino una certa reattività ed un certo dinamismo rispetto ai cambiamenti

dell'ambiente di cui sono parte. Quando questo limite non viene superato può essere dovuto alla presenza di una forte dipartimentalizzazione a livello organizzativo o gestionale oppure ad una scarsa comunicazione circa gli obiettivi comuni. Il sistema aziendale deve trovarsi sempre e comunque “in sintonia” con l'ambiente esterno.

Sono le caratteristiche del business e dell'organizzazione di ogni azienda a determinare il valore “potenziale” dell'informazione in quanto risorsa. Solo con il pieno supporto della visione strategica (ad es. strategie di costo, di differenziazione, ecc.) questo potenziale può essere liberato e sviluppato dalle risorse tecniche; in questo modo l'informazione diventa l'elemento che fa dell'impresa un sistema unitario, compiuto e orientato al perseguimento di specifici obiettivi strategici.

Quindi, è l'uso che se ne fa delle applicazioni ICT a guidare il processo di creazione di valore all'interno dell'azienda e non le sole caratteristiche dell'ICT considerate a sé stanti. Per questo, le risorse ICT vanno viste come parte integrante del sistema impresa e qualsiasi investimento ad esse destinato va misurato tenendo presenti le caratteristiche dello stesso.

1.4 I vantaggi dello sviluppo autonomo

Un'impresa che si troverà a scegliere tra un percorso di sviluppo autonomo o un percorso che preveda la collaborazione con un partner, verrà influenzata e dovrà tener conto di diversi fattori, tra cui:

- disponibilità di competenze: è necessario che l'impresa disponga, al proprio interno, del fabbisogno di risorse e competenze, che altrimenti dovrà ricercare in un potenziale partner;
- volontà di protezione delle tecnologie proprietarie: fa riferimento al grado di rilevanza per l'impresa circa la volontà di mantenere il controllo esclusivo della propria tecnologia;
- creazione e rinnovamento delle competenze: il progetto dell'impresa deve essere in grado di promuovere lo sviluppo e il rinnovamento delle competenze della stessa.

Dunque, un'impresa può scegliere di svilupparsi in modo indipendente per varie ragioni.

Innanzitutto, potrebbe non avere la necessità di collaborare con altre organizzazioni in quanto già possiede tutte le competenze, le capacità e le risorse richieste dallo sviluppo di un progetto. Anche se propensa all'acquisizione di nuove competenze, abilità o risorse da un ipotetico partner, non è detto che riesca a trovare un'azienda capace o aperta alla cooperazione.

Il management, inoltre, può preferire una strategia di sviluppo autonomo nel timore che cooperare con un soggetto esterno possa in qualche modo causare un danno alle tecnologie proprietarie dell'impresa, oppure se è determinato a mantenere il pieno controllo dello sviluppo del progetto per poter godere pienamente ed esclusivamente delle potenziali rendite future che prevede di realizzare.

Un altro aspetto che va considerato nel decidere se adottare o meno una strategia collaborativa è la dotazione *in-house* delle competenze richieste dallo sviluppo del progetto, sia nell'impresa che nei partner.

Un'ulteriore ragione per cui il management può decidere di perseguire una strategia autonoma è la paura di vedersi sottratte le tecnologie proprietarie dall'eventuale partner, che potrebbe essere in grado di esporle allo sguardo indiscreto di un *competitor*. Motivo per cui, talvolta, il management prende la decisione di mantenere un controllo esclusivo sulle tecnologie di proprietà dell'azienda durante lo sviluppo del progetto.

Si tratta quindi di una scelta discrezionale dell'impresa in questione quella di scegliere tra la strada di uno sviluppo in via solitaria oppure affiancarsi e collaborare con un'altra o altre imprese partner; scelta, quest'ultima, che ha, come vedremo successivamente altrettanti interessanti vantaggi.

CAPITOLO 2: LA STRATEGIA DI COLLABORAZIONE

2.1 Significato e motivazione della collaborazione

“Se tu hai una mela, e io ho una mela, e ce le scambiamo, allora tu ed io abbiamo sempre una mela per uno. Ma se tu hai un'idea, ed io ho un'idea, e ce le scambiamo, allora abbiamo entrambi due idee”⁷.

Da qualsiasi parte lo si osservi, il mercato oggi attraversa una delle fasi più critiche dal Dopoguerra in poi. La competizione è diventata fortissima in ogni settore a causa di diverse motivazioni, tra cui la dinamica macroeconomica, la liberalizzazione del mercato europeo, la pressione dei Paesi emergenti (Cina e India su tutti), le politiche di ribasso o contenimento dei prezzi attuate dalle grandi società.

La globalizzazione dei mercati ha portato ad un'uniformazione nei comportamenti e negli stili di vita dei clienti, facendo convergere preferenze e bisogni in quanto a prezzo, design e qualità dei prodotti.

Quando ci troviamo in presenza di mercati poco competitivi e stabili un'alleanza potrebbe risultare una strategia poco adatta in quanto, inevitabilmente, porta ad una perdita di controllo da parte della singola impresa.

Al contrario, quando ci si ritrova davanti uno scenario in continua evoluzione, i mezzi tecnologici si diffondono in maniera sempre più rapida e l'impatto della globalizzazione si traduce nell'unificazione dei comportamenti e degli stili di vita dei clienti. È per questo motivo che diventa vitale prendere in considerazione l'opportunità di stringere alleanze strategiche e cooperare con altre aziende.

Non importa quale sia il Paese d'appartenenza del cliente, ad oggi quello a cui ambiscono i buyers è un prodotto che abbia qualità elevate e un prezzo basso rispetto ai prodotti sostituti presenti sul mercato e ha una scarsa rilevanza dove questo sia realizzato.

⁷ Citazione tratta da un discorso di Charles F.Brannan, ministro dell'agricoltura USA, 3 aprile 1949.

A questo si aggiunge che i prodotti, attualmente, sono frutto di un mix di tecnologie il cui livello è così sofisticato che per la singola azienda risulta difficile possederle e mantenerle senza l'ausilio di un partner. Il risultato è che la stessa non riesce ad allargare i confini della propria attività in maniera rapida e restando, al tempo stesso, competitiva.

In altre parole: è molto difficile, se non impossibile, che un'azienda riesca ad accedere e a gestire da sola tutte le tecnologie richieste per lo sviluppo di nuovi prodotti. Se da un lato è vero che la velocità con cui si diffonde oggi la tecnologia permette alle imprese di disporre rapidamente, è altrettanto vero che impedisce alla stessa impresa di dominare il mercato per lunghi periodi.

L'alleanza, in questo caso, si presenta come l'unico modo per un'impresa di acquisire una posizione competitiva forte in un mercato ipercompetitivo caratterizzato da una globalizzazione sempre più spinta.

Tuttavia, non c'è dubbio che l'alleanza sia una strada tortuosa e non poco costosa. Proprio per questo capire quale sia la giusta strada da intraprendere e la corretta strategia da adottare è una questione sempre più critica e delicata.

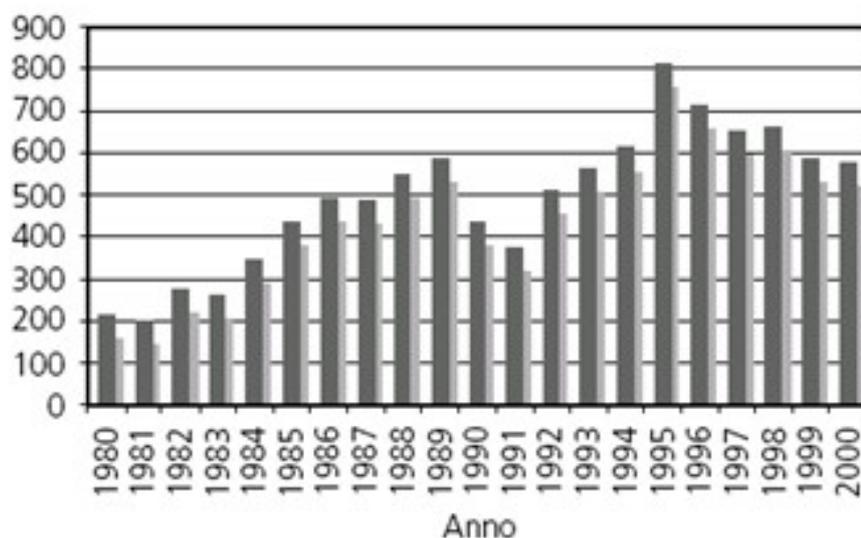
Numerosissime piccole e medie imprese hanno deciso di passare da un modello competitivo ad un modello collaborativo. Il gap economico e culturale che separa le PMI dalle grandi imprese, infatti, di solito può essere colmato solo stabilendo una rete di relazioni e rapporti cooperativi che si sostengono reciprocamente per migliorare l'intero ciclo produttivo. In primis le grandi aziende prediligono sempre più frequentemente una politica di alleanze strategiche piuttosto che una politica di M&A (fusioni e acquisizioni). Rispetto ad acquisire e fondere strutture, concentrarsi sulle possibili sinergie in alcune aree produttive, può consentire di posizionarsi sul mercato in maniera più decisa.

È quindi chiaro che il comportamento strategico dell'impresa non deve obbligatoriamente essere di tipo competitivo, ma può essere anche di natura collaborativa. Si è infatti potuta osservare una notevolissima diffusione di comportamenti cooperativi tra le imprese, anche tra quelle i cui prodotti competono nello stesso mercato finale.

In particolare, in questa fase storica, lo sviluppo del patrimonio di competenze ha assunto notevole importanza. Alleanze su progetti di ricerca o innovazione sono sempre più diffuse e decisive nell'evoluzione delle imprese e l'opportunità di condividere gli ingenti investimenti spesso necessari stimola fortemente gli attori in tale direzione. Basta osservare

il seguente grafico da cui emerge che nel mondo, fra il 1980 e il 2000, la cooperazione tra imprese per la ricerca e l'innovazione tecnologica è diventata una scelta strategica sempre più frequente.

FIGURA N. 2- Grafico a barre su nuove alleanze per la ricerca e l'innovazione tecnologica



FONTE: Rufino Di Giovanni, *“Le strategie di collaborazione”*, 2014

Le intese di questo tipo, però, hanno un problema di fondo derivante dalla circostanza che una competenza per essere distintiva deve essere sufficientemente esclusiva. È quindi particolarmente complesso individuare i meccanismi efficaci di gestione e appropriazione dei risultati da parte dei vari partner dell'accordo. Per questo motivo è abbastanza frequente che le intese per lo sviluppo in comune di conoscenze e tecnologie siano attuate da imprese presenti in ambiti geografici e di business diversi.

Diversi studi hanno sottolineato che, proprio nei mercati più esposti alla concorrenza, c'è una maggiore frequenza di intese fra imprese collegate nell'ambito della stessa costellazione. D'altro canto, la concorrenza, intesa come confronto conflittuale, non necessariamente si svolge solo tra imprese singolarmente considerate ma stesso tra insiemi di aziende tra loro alleate.

La rilevanza della cooperazione emerge anche con riferimento al fine imprenditoriale di massimizzazione del valore economico. Per raggiungere questo obiettivo non basta appropriarsi delle opportunità da cui trarre valore, occorre anche creare tali opportunità; a tal fine, operare insieme ad altri è spesso molto più efficace.

D'altronde, come già precisato, il concetto di ambiente competitivo va inteso come ambiente dove gli attori interagiscono, non per forza in maniera competitiva, ma anche cooperativa.

Per poter effettuare una trattazione esaustiva e completa del fenomeno delle alleanze strategiche e, più in generale della crescita esterna, bisogna iniziare dalla definizione di catena del valore, introdotta da M. Porter nel 1985. Quest'ultima è intesa come lo strumento per l'analisi delle attività e delle relazioni tramite cui l'azienda crea valore. Composta generalmente da due frecce, consente una comparazione tra il valore creato e i costi sostenuti permettendo di ricavare graficamente il margine di profitto adeguando la freccia interna ai costi sostenuti e quella esterna al valore creato.

All'interno della catena del valore si inseriscono una serie di attività distinte tra primarie, indicanti il processo di produzione e vendita e secondarie o di supporto, finalizzate al miglioramento dello svolgimento delle attività primarie. Queste ultime sono trasversali al sistema di attività primarie e quindi al sistema di produzione e sono:

- Attività di approvvigionamento, consistente nelle relazioni e selezione dei fornitori nonché nella determinazione del prezzo di fornitura;
- Attività di gestione delle risorse umane, attuate da politiche del personale e la loro selezione;
- Attività di sviluppo delle tecnologie sia di prodotto che di processo, comprendendo anche la fase della ricerca di base;
- Attività infrastrutturali, riguardanti la struttura informativa e gestionale aziendale.

Mentre le attività di supporto non sono caratterizzate da un ordine in quanto, come suggerisce il nome, svolgono un ruolo di sostegno alla totalità delle attività, ciò non accade nelle attività primarie soggette ad uno specifico ordine in quanto l'output di una attività costituisce l'input per l'attività successiva collegando in questo modo le varie attività che sono:

- Attività di logistica in entrata, caratterizzata dalla pianificazione e gestione delle consegne e dei materiali in entrata con successiva verifica della conformità seguita dallo smistamento verso gli impianti di produzione;

- Attività operative, caratterizzate dall'organizzazione del ciclo produttivo e la produzione dei manufatti che vengono sottoposti ai controlli di qualità e infine movimentati nei magazzini;
- Attività di logistica in uscita, caratterizzata dall'amministrazione dei magazzini di prodotti finiti e le consegne ai distributori;
- Attività di marketing e vendita, caratterizzata dalla coordinazione delle politiche di prezzo e commerciali;
- Attività e servizi post-vendita, caratterizzata dall'analisi della soddisfazione del cliente nonché dall'erogazione di servizi incrementativi del valore del prodotto.

La crescita esterna, intesa come l'insieme di politiche sia di collaborazione, come le alleanze strategiche, sia di acquisizioni, può inserirsi in ogni attività, primaria o di supporto, della catena del valore o coprire più attività. Grazie all'analisi di lungo periodo di molte alleanze strategiche è emerso che queste ultime sono più efficaci se altamente selettive, incentrate su determinate attività e finalizzate al conseguimento di un preciso obiettivo competitivo.

In passato le medie, ma soprattutto le grandi imprese, prediligevano percorsi di crescita interni che portavano ad una forte integrazione perché impegnate a sviluppare internamente tutte le attività della catena del valore escludendo ogni intervento esterno. Oggi le relazioni collaborative sono diventate il volano delle strategie di crescita per le imprese grandi e grandissime ma anche per le piccole e medie che hanno potuto usufruire dei forti vantaggi dati dalle alleanze strategiche in ritardo rispetto alle realtà aziendali più grandi.

I vantaggi che le aziende ricercano quando si trovano davanti alla scelta tra crescita interna o esterna sono riassumibili in quattro categorie:

1. Sviluppo del patrimonio di competenze;
2. Gestione della posizione competitiva;
3. Espansione;
4. Aumento dell'efficienza.

Dal punto di vista dell'efficienza e quindi della minimizzazione dei costi, sviluppare internamente le risorse è considerato più economico; tuttavia è un processo estremamente lungo e complesso rispetto ad un accordo collaborativo. La crescita interna persegue

l'obiettivo dell'efficienza mentre quella esterna quello dell'efficacia, in particolare l'estrema rapidità di una crescita per vie esterne costituisce il più importante fattore di successo anche grazie alla migliore stimabilità e certezza dei tempi di ritorno economico rispetto allo sviluppo interno.

La letteratura economica ha individuato diverse spiegazioni alla base del ricorso al fenomeno collaborativo. Queste spiegazioni possono essere ricondotte a tre prospettive: quella transazionale, quella *industry-based* e quella *knowledge-based*.

La prima prospettiva vuole spiegare l'intento a collaborare sotto il profilo dei costi di transazione, presupponendo come obiettivo di ogni impresa l'efficienza e quindi la volontà di ridurre i costi di transazione. Quando il mercato presenta un costo d'uso alto e l'integrazione verticale non è attuabile per vari motivi, tra cui rientrano alti costi ed elevata rigidità, l'alleanza strategica rappresenta la soluzione più conveniente portando importanti benefici, come lo sfruttamento di economie di scala o di scopo.

La prospettiva *industry-based* guarda il fenomeno delle alleanze strategiche secondo una diversa angolazione, indicando le motivazioni della collaborazione secondo un processo che porta, come obiettivo finale, al conseguimento di posizioni di mercato migliori. Quest'ultimo è conseguito secondo delle "sotto motivazioni" che consistono in diversificati vantaggi per le imprese che attuano l'alleanza e vanno dall'incremento della quota di mercato, al superamento di barriere all'entrata di nuovi settori fino a quel momento non sfruttati, fino a provocare effetti sui concorrenti come la limitazione dei loro spazi di mercato.

La prospettiva *knowledge-based* insiste su una parte della prospettiva precedente: quella delle competenze e del *know-how*. Secondo questa linea di pensiero la motivazione base che spinge le imprese a costruire rapporti collaborativi risiede nella condivisione e apprendimento reciproco di conoscenze, le quali hanno come ultimo riflesso quello di migliorare la posizione competitiva di entrambe le imprese coinvolte nell'alleanza costruendo, in questo modo, una relazione di tipo *win-win*. In particolare, lo scambio reciproco della c.d. conoscenza codificata realizza efficacemente e in breve tempo l'obiettivo. Una conoscenza codificata è caratterizzata da elevata fungibilità e quindi trasferibilità, può consistere in una formula o in una persona e può essere tangibile ovvero intangibile. Effetto della condivisione della conoscenza codificata è la creazione di nuova

conoscenza che viene sfruttata per aumentare il vantaggio competitivo degli attori coinvolti nella partnership rispetto ai concorrenti.

Quando parliamo di cooperazione aziendale ci riferiamo alla collaborazione tra imprese autonome che vogliono raggiungere un obiettivo comune. Ma oltre a condividere un obiettivo, è necessario che i partner siano giuridicamente ed economicamente autonomi, che si tratti di una forma di collaborazione volontaria, regolare ed organizzata e che i partner siano equiparati. In questo modo, le imprese, possono aumentare la loro capacità di prestazione nonché la loro concorrenzialità.

Le motivazioni alla base di un'intesa devono ricercarsi prima di tutto all'interno dei soggetti che ne fanno parte, e dunque nella loro strategia di sviluppo, negli assetti organizzativi e nel valore e la cultura manageriali. Vi possono però essere anche fattori ambientali, come ad esempio l'azione delle istituzioni pubbliche a supporto della costituzione di accordi tra piccole e medie imprese, che fanno degli accordi una soluzione strategica necessaria o semplicemente molto favorevole.

Alla base di una cooperazione devono esserci obiettivi ed interessi comuni il cui fine è quello di stimolare i punti di forza dei partner e trovare il giusto equilibrio tra i loro punti di debolezza.

Fondamentalmente le cooperazioni sono pensabili, e quindi anche realizzabili, in ciascuna delle attività dell'impresa. Prima di tutto, però, bisogna cercare tali aree di cooperazione, laddove si crede che un'eventuale collaborazione porti una forte utilità.

Gli obiettivi per una collaborazione possono trovarsi in diversi ambiti:

- Ricerca e sviluppo. Tramite l'unione di risorse di R&S i processi di sviluppo possono essere velocizzati o ridotti i relativi costi. L'attività di innovazione viene intensificata attraverso un reciproco scambio di idee ed esperienze ed in questo modo si ha un ampliamento del vantaggio tecnologico.
- Acquisti. Programmare congiuntamente gli acquisti di materiali e di prestazioni anticipate rafforza la posizione contrattuale nei confronti dei fornitori e, in tal senso, permette di risparmiare in termini di costi, attraverso migliori condizioni di prezzo e fornitura.
- Distribuzione e marketing. La collaborazione dovrebbe portare con sé un duplice vantaggio: rafforzare la posizione sul mercato e rendere la penetrazione di nuovi

mercati più celere, efficiente e meno rischiosa. Ciò accade spesso attraverso la formazione di una organizzazione della distribuzione congiunta che unisce le attività di vendita dei singoli partner. Questa si sviluppa in maniera efficiente e comporta così una migliore ricezione sul mercato, un maggiore potenziale di clienti e un vasto assortimento di prodotti oltre ad una riduzione dei costi nella distribuzione.

- **Produzione/ offerta di servizi.** Le piccole imprese, a causa delle loro limitate capacità produttive, spesso non hanno accesso ad incarichi più consistenti. Attraverso una cooperazione si può raggiungere l'obiettivo di un comune svolgimento di un più ampio volume di incarichi, di un migliore e più regolare sfruttamento delle capacità attraverso un'assunzione alternata degli incarichi, l'ottenimento dell'effetto di razionalizzazione e di riduzione dei costi attraverso la specializzazione dei prodotti e la differenziazione dell'offerta.
- **Tecnologia dei macchinari.** Oltre ai risparmi nei costi di acquisto e di gestione possono, inoltre, essere notevolmente ridotti i tempi d'impiego dei macchinari tramite un migliore grado di sfruttamento degli stessi. Tutto ciò, solitamente, si ripercuote positivamente sulla concorrenzialità nei prezzi.

Molte imprese, in particolar modo quelle di piccole dimensioni, hanno realizzato e riconosciuto che non possono rivolgere stabilmente la loro attività verso il futuro attraverso la tradizionale mentalità di conservazione della propria autonomia. Per tante iniziative, come l'inserimento nel mercato, lo sviluppo di prodotti e gli sviluppi tecnologici la valutazione del rischio è un momento decisivo: spesso la PMI non è abbastanza forte per farvi fronte in autonomia in quanto i rischi che tali iniziative comportano, sono troppo elevati per il singolo.

In tal senso, le alleanze possono essere determinate dalla necessità di raggiungere le dimensioni adeguate per entrare in nuovi mercati geografici o per diversificare in nuove aree di business. Per poter affrontare mercati di grandi dimensioni o quelli in condizioni di elevata incertezza, ma notevole potenziale di crescita, questi accordi risultano all'impresa come un'opzione decisiva e necessaria. In questo modo è possibile ridurre l'investimento finanziario richiesto alla singola impresa, diminuendone anche, a parità di altre condizioni, la rischiosità complessiva.

La complessità del quadro competitivo e la necessità di operare con grande velocità rende sempre più complesso e oneroso per l'impresa sviluppare autonomamente tutte le risorse richieste da una competizione efficiente, rendendo preferibile puntare su specializzazione da un lato e integrazione con altre aziende dall'altro. L'alleanza strategica tra le due grosse compagnie automobilistiche Honda e Yamaha è un significativo esempio in tal senso.

L'alleanza è stata stimolata dagli importanti cambiamenti che hanno coinvolto il mercato nell'ultimo decennio: come conseguenza della diversificazione nei mezzi di trasporto di piccola cilindrata, incluse le biciclette con pedalata assistita e i mini-veicoli, il mercato giapponese relativo ai veicoli di Classe 1 ha subito una contrazione di oltre l'80% delle quantità vendute dall'epoca d'oro degli anni '80 e si prevedeva, anche per il futuro, un'ulteriore contrazione legata a ragioni demografiche e di competizione. Inoltre, le case produttrici sono impegnate ad affrontare molte altre sfide, come la conformità agli standard sulla sicurezza ed ai regolamenti sulle emissioni, così pure la ricerca verso lo sviluppo di motori elettrici. Prendendo in considerazione tutti questi fattori, Honda e Yamaha sono arrivate alla conclusione che una collaborazione è necessaria per affrontare le sfide che il mercato dei veicoli a motore della Classe 1 propone per il futuro.

Il miglioramento dell'efficienza è una spinta alle alleanze che, non di rado, evolvono in una più completa integrazione tra i partner. L'intesa può riguardare la condivisione di determinate fasi del processo produttivo, in modo da ridurre i costi di natura generale e aumentare l'effetto scala; può manifestarsi nella centralizzazione di determinate attività della catena valore, e dei relativi investimenti, così da dare a tale attività la dimensione critica che favorisce la minimizzazione dei costi ed un più rapido recupero degli investimenti.

Come ogni scelta strategica anche le alleanze non necessariamente derivano da una valutazione razionale dei possibili vantaggi e obiettivi da raggiungere: possono essere la strategia emergente conseguente al manifestarsi di condizioni, favorevoli o sfavorevoli, non previste ma con forte impatto sulle dinamiche del business. Oppure, possono essere conseguenti a particolari spinte provenienti da determinati soggetti con potere decisionale.

2.3 Le forme di collaborazione

La strada della collaborazione tra imprese non è una strada facile, anzi è una strategia piuttosto impegnativa. In molti casi, però, può rivelarsi una scelta necessaria.

Tralasciando le pressioni del mercato, che da sole sarebbero sufficienti a legittimare il bisogno di stringere un'alleanza strategica, in alcuni specifici casi di mercato per un'impresa è di vitale importanza saper collaborare.

Dal consorzio alle società consortili o anche la semplice riunione temporanea tra imprese per ottenere gli appalti di forniture pubbliche, le opportunità offerte dalla legge sono molteplici. Gli accordi di collaborazione possono essere adottati per molti scopi e possono assumere forme differenti, ciascuna con i propri benefici e rischi.

A monte si distinguono due tipologie di alleanze: quelle tattiche e quelle strategiche.

Nel mondo economico reale non esiste una separazione netta tra le due tipologie. Infatti, le alleanze tattiche sono, nella maggior parte dei casi, una prima fase di collaborazione tra i partner volta ad approfondire la fattibilità di una futura alleanza strategica. In tal senso, l'alleanza tattica dà l'opportunità ai soggetti coinvolti di sperimentare concretamente la reciproca capacità e attitudine di lavorare insieme, mantenendo una completa flessibilità per le scelte future nel caso in cui la relazione non dovesse restituire i risultati sperati. Tendono ad avere molte possibili manifestazioni, ma solitamente rientrano in due ambiti fondamentali: quello dello sviluppo commerciale e la gestione ottimale dei clienti e quello di risoluzione dei problemi che possono sorgere durante l'ordinario svolgimento del processo produttivo.

Un'alleanza strategica (o *partnership strategica*) consiste in un accordo formale tra due o più imprese autonome che sancisce una cooperazione strategicamente rilevante ed include la condivisione di rischi e risorse, ma anche di abilità e competenze. Di conseguenza, implica una più o meno forte dipendenza reciproca.

Rispetto alle alleanze tattiche esposte in precedenza, quelle strategiche vanno ad incidere in maniera profonda e duratura sul processo evolutivo dell'impresa richiedendo un impegno economico e organizzativo non indifferente. Possiamo definirlo come un fenomeno che si dispiega nel tempo; la sua evoluzione è fortemente caratterizzata dal progetto da cui trae origine, ma anche da fattori contingenti che possono manifestarsi

durante la sua operatività. È possibile distinguere tre macro fasi nel ciclo di vita di ogni alleanza strategica: preparazione, gestione e transizione.

La fase di preparazione consiste, prima di tutto, nelle attività tramite cui i potenziali partner definiscono e negoziano i rispettivi apporti di risorse, impegni, il “chi fa cosa” nell’ambito dell’attività oggetto dell’accordo e la sua *governance*.

Quando i partner non riescono a trovare un’intesa adeguata il ciclo di vita di un’alleanza può concludersi anche in questa sua prima fase, senza quindi avere un seguito concreto. Quando, invece, la fase preparatoria viene portata a conclusione positivamente, l’alleanza è avviata operativamente con la fase di gestione. Questa fase intermedia riguarda le diverse attività previste dal progetto strategico e da cui è nata l’alleanza. Dopo un certo lasso di tempo (solitamente lungo), l’intesa arriva ad una fase di transizione. In quest’ultima fase, l’alleanza, così come era stata pensata e concepita nella sua fase iniziale, ha esaurito la sua ragion d’essere. Da questo momento in poi possono aversi tre possibili evoluzioni:

1. la formale chiusura dell’intesa, quindi la conclusione delle attività svolte nel suo ambito e la liquidazione delle eventuali posizioni finanziarie, nonché la restituzione degli asset ai rispettivi titolari;
2. il rilancio dell’alleanza in seguito ad un rinnovamento degli obiettivi strategici ed eventualmente degli attori coinvolti;
3. l’attuazione di una forma di maggiore integrazione tra i partner che può evolvere nella fusione tra i partner o nell’acquisizione del suo pieno controllo da parte di uno di questi.

Le alleanze sono infatti costituite con obiettivi normalmente ben esplicitati, per quanto ampi e complessi possano essere; di conseguenza, nel momento in cui tali obiettivi sono stati raggiunti o, al contrario, appaiono chiaramente non più perseguibili, esse vengono concluse o riprogettate e rilanciate.

Una volta raggiunta l’intesa sul modello della cooperazione, si procede alla predisposizione delle condizioni materiali per la sua concreta attualizzazione, partendo dalla costruzione della struttura organizzativa e degli organi di governo. Tanto più gli accordi sono complessi, tanto più richiedono un’accurata formalizzazione.

Nello specifico si parla di alleanze strategiche nel momento in cui le due aziende decidono di stabilire una relazione formale. In questa fase le due imprese non perdono la loro identità

di imprese indipendenti, ma la mettono a servizio dell'alleanza per raggiungere obiettivi concreti e comuni alle due realtà. Dunque, dispongono i vari contratti per regolare i reciproci impegni, diritti e responsabilità nonché i principali meccanismi di attuazione dell'intesa.

2.3.1 Le diverse tipologie di alleanze strategiche

Da un punto di vista prettamente strategico le alleanze possono essere:

- orizzontali: sono accordi di cooperazione tra imprese e/o soggetti che operano nello stesso settore e svolgono le medesime attività. In pratica son alleanze tra imprese e/o soggetti economici;
- verticali: sono accordi tra imprese e/o soggetti che operano nello stesso settore ma svolgono attività differenti. Un esempio ne è un accordo tra cliente e fornitore;
- trasversali: sono accordi tra imprese e/o soggetti presenti in settori diversi, le cui attività non fanno parte della medesima filiera produttiva.

Invece, dal punto di vista giuridico le alleanze possono essere:

- *equity*: le parti costituiscono una nuova società e possiedono il capitale della stessa o, in alternativa, le parti si limitano a scambiarsi quote capitali. Nelle *Equity strategic alliances* le aziende che ne fanno parte possiedono gradi di partecipazione differenti, quindi aziende con quote diverse di azioni. Non esiste un legame patrimoniale o è di peso molto attenuato e i rapporti tra i soggetti che ne prendono parte talora possono essere instabili. In questa categoria rientrano le *joint ventures*;
- *non equity*: le parti formalizzano l'accordo mediante contratto. Nelle *Non-equity strategic alliances* due o più aziende mettono in piedi una relazione contrattuale per condividere solo alcune delle loro risorse e capacità.

Più nello specifico, abbiamo manifestazione eterogenee di alleanze strategiche, tra cui: accordi contrattuali, *joint ventures*, consorzi, *licensing*, *outsourcing*.

I consorzi e le *joint ventures* si distinguono dagli accordi contrattuali essenzialmente perché implicano la costituzione di un nuovo soggetto giuridico e almeno un certo apporto di capitale dei partner.

Le *joint ventures* (o associazione temporanea di imprese) sono due o più aziende che creano una realtà aziendale indipendente dal punto di vista legale condividendo risorse economiche e capacità.

Hanno come oggetto lo svolgimento in comune di uno certo affare, allo scopo di contenere i costi, aumentare la competitività, sviluppare nuove tecnologie e favorire la ricerca. Hanno quindi regole di governance e funzionamento analoghe a quelle di una qualsiasi altra impresa. Solitamente per la loro fondazione le aziende partecipano in tutto al 50%.

Sotto il profilo del controllo è possibile distinguere tra *shared management joint venture*, in cui tutte le società hanno un ruolo equilibrato e paritario nella gestione e *dominant parent joint venture*, in cui la gestione è delegata principalmente ad una sola delle imprese. A seconda di quale sia l'oggetto dell'attività in comune è poi possibile fare una distinzione tra *joint venture* verticale e *joint venture* orizzontale.

La prima ha per oggetto il coordinamento di attività che, seppur rivolte verso un obiettivo comune, sono disomogenee tra loro e riguardano imprese collocate in posizioni diverse nella filiera produttiva.

La *joint venture* orizzontale, invece, riguarda imprese che svolgono attività simili occupandosi della medesima fase della produzione.

Infine, a seconda che dall'accordo nasca o meno un nuovo soggetto giuridico, è possibile distinguere tra *joint venture incorporated* o *unincorporated*.

I consorzi sono una forma societaria specifica, un contratto con il quale due o più imprenditori creano un'organizzazione comune per disciplinare o svolgere determinate fasi della loro attività. Pertanto, si tratta di un'organizzazione il cui compito è quello di indirizzare e coordinare nell'interesse comune l'attività dei singoli partner. Per questo motivo, il consorzio supporta importanti interrelazioni tra le aziende coinvolte in quanto il suo ruolo di coordinatore assume un'importanza cruciale.

Il contratto può anche contenere delle "obbligazioni negative" per le aziende partecipanti, queste però devono essere sempre considerate come un fatto accessorio dell'accordo e non come un suo elemento principale.

Con alcune eccezioni, i consorzi sono generalmente costituiti da imprese piccole o medie. Questo è il motivo per cui sono tipici del nostro Paese e, in quanto in linea di principio non

hanno scopi lesivi della concorrenza, sono ammessi e regolamentati dalla legge. In funzione del tipo di attività svolta, possiamo distinguere tra consorzi orizzontali, verticali e misti.

I più diffusi sono i consorzi orizzontali, in cui l'attività posta in essere dalle aziende partner riguarda lo stesso ambito di attività. Per i piccoli imprenditori questa è una delle scelte più frequenti considerando che, in questo modo, hanno la possibilità di difendersi meglio dal maggior peso contrattuale delle grandi imprese e dei grandi oligarchi. Così, per contrapporre maggior peso all'impresa fornitrice, vengono creati i "consorzi d'acquisto". Per affrontare con maggiore forza le grandi imprese industriali, combattere o eliminare l'interposizione dell'intermediazione speculativa e, in genere, per accedere a nuovi e più ampi mercati in senso geografico, si creano i "consorzi per la distribuzione e per l'esportazione" o, ancora "i consorzi di marchio e di pubblicità".

Nei consorzi verticali, imprese che si trovano a livelli diversi del processo produttivo di un determinato bene o servizio, organizzano un'attività comune per i diversi stadi del processo produttivo di un determinato bene o servizio. La PMI, non potendo provvedere autonomamente a tutte le fasi del ciclo di produzione sino alla consegna al consumatore finale, si trova a dover subire le scelte e le impostazioni delle imprese poste a monte o a valle del proprio segmento produttivo. È per questo motivo che, con l'intento di eliminare, o quanto meno minimizzare, l'impatto negativo di diseconomie e sprechi, spesso avverte l'esigenza di un'integrazione. Questo tipo di consorzio, eliminando le possibili divergenze che si vengono a creare con clienti e fornitori, fonda le esperienze dell'intero ciclo produttivo ed in questo modo aumenta la competitività delle imprese che ne fanno parte.

Tuttavia, la pratica dimostra che questa tipologia di consorzio raramente si realizza. Le cause sono da ricercarsi principalmente nella disparità di livello produttivo tra le diverse fasi da integrare. Ulteriore ostacolo è rappresentato dalla necessità di effettuare una programmazione che vada ad integrare le attività delle singole imprese. Questo richiede che venga instaurato un forte potere decisionale in grado di colmare ogni diversità culturale e divergenza di pensiero derivanti dalle diverse esperienze e i diversi schemi organizzativi caratterizzanti le singole imprese parte della collegialità.

Ulteriore elemento caratterizzante del consorzio è un'organizzazione comune formalizzata in un apposito organo centrale. Il suo compito è quello di coordinare ed indirizzare l'attività

di tutti gli altri partecipanti prendendo decisioni circa gli scambi, i prezzi, le condizioni di vendita, la ripartizione della produzione tra i consorziati; inoltre si occupa di servizi di assistenza e consulenza. In alcuni casi può addirittura arrivare a porsi come vero e proprio soggetto nei confronti dei terzi assumendo gli ordini, distribuendo i prodotti, compiendo attività promozionale, ecc. Da qui la distinzione tra consorzi con attività interna e consorzi con attività esterna.

I consorzi con attività esterna svolgono attività di impresa per conto dei singoli consorziati ed è il motivo per cui finiscono con l'assumere le sembianze di vere e proprie aziende sovraordinate. Sono infatti tenuti a costituire uno specifico fondo patrimoniale che viene alimentato dai contributi dei partecipanti con la finalità di tutelare non solo i terzi coinvolti, ma anche i singoli associati la cui autonomia patrimoniale resta intatta.

Sulla base dell'oggetto del consorzio è possibile effettuare un'ulteriore distinzione tra consorzi anticoncorrenziali, consorzi di cooperazione aziendale e, secondo alcuni, consorzi di servizi.

I consorzi anticoncorrenziali hanno ad oggetto la limitazione della reciproca concorrenza sul mercato da parte di imprenditori che svolgano la medesima attività o comunque attività simili. Esempio tipico è il contingentamento della produzione o degli scambi.

I consorzi di cooperazione aziendale sono quelli che hanno ad oggetto lo svolgimento in comune di determinate fasi dell'impresa e rispondono all'esigenza di riduzione dei costi e di favorire la sopravvivenza delle piccole e medie imprese. Alcuni autori riconoscono, infine, come autonoma forma di consorzi il consorzio di servizi, creato con l'intento di svolgere in comune le attività di servizio.

L'unico requisito richiesto dal punto di vista soggettivo a tutti i consorzi è che il contratto sia stipulato da imprenditori. Dal punto di vista formale, il contratto deve essere stipulato in forma scritta a pena di nullità e deve indicare oggetto e durata del consorzio, la sede dell'eventuale ufficio, le attribuzioni e i poteri degli organi consortili, le condizioni per l'ammissione di nuovi consorziati, i casi di recesso e esclusione, le sanzioni per l'inadempimento degli obblighi, le quote dei singoli consorziati o i criteri per la loro determinazione in caso di consorzio per il contingentamento della produzione o degli scambi.

Per quanto riguarda il *licensing*, si tratta di una formula di accordo contrattuale tramite cui un'organizzazione o un individuo, detto licenziatario (o *licensee*), ottiene i diritti d'uso di una tecnologia proprietaria di un'altra organizzazione o individuo, chiamato licenziante (o *licensor*).

Il maggior beneficio apportato da questa tipologia di alleanza è quello di consentire all'impresa di ottenere, in tempi brevi, una tecnologia di cui non dispone. Per il *licensee*, infatti, acquistare la licenza per l'utilizzo di una certa tecnologia è sicuramente meno oneroso rispetto all'ipotesi di svilupparla *in-house*.

Inoltre, mediante questo accordo viene data la possibilità al *licensor* di diffondere la propria tecnologia con una certa rapidità e in diversi mercati, cosa che non gli sarebbe possibile fare se decidesse di affidarsi esclusivamente sulle proprie risorse.

Tuttavia, il *licensing* pur permettendo all'impresa di acquisire una tecnologia già collaudata sul mercato, non dà l'opportunità al *licensee* di acquisire un vantaggio competitivo, giacché la tecnologia in questione è già disponibile per altri operatori.

Nel lungo termine il controllo da parte del *licensor* sulla tecnologia tende sempre più ad attenuarsi. Di conseguenza, il *licensee*, dopo un certo lasso di tempo, ne può guadagnare in quanto potrà sfruttare la conoscenza di quella determinata tecnologia per consentire lo sviluppo di nuove tecnologie proprietarie.

La *ratio* che porta il *licensor* a concedere le proprie tecnologie in licenza consiste nell'anticipare l'iniziativa dei *competitor* di sviluppare tecnologie alternative. È una strategia che può risultare sicuramente valida quando i concorrenti sono nella condizione tale da poter imitare la tecnologia o qualora il settore risenta di pressioni a causa dell'adozione di uno standard dominante.

Concedendo la tecnologia in licenza, il *licensor* perde l'opportunità di ottenere rendite da monopolio, ma si garantisce *royalty* costanti, sottraendosi ai rischi che si vengono a configurare nel caso in cui voglia puntare al raggiungimento di una posizione dominante del mercato.

Quando l'acquisizione/concessione della licenza risulta vantaggiosa per entrambe le parti, può durare per molti anni e evolversi anche in una collaborazione più stretta. In caso contrario, vi è la possibilità di terminare l'accordo.

La specificità dei contatti di *licensing* è da ricercarsi nella natura del bene scambiato: la conoscenza.

La conoscenza non è paragonabile all'informazione. Essa, infatti, non è mai del tutto codificabile, il che significa che le informazioni contenute nel brevetto di solito non sono sufficienti per copiare la tecnologia brevettata. Diventa quindi necessario il trasferimento di informazioni private non presenti nel brevetto, supporto tecnico, training, servizi di consulenza, equipaggiamenti, ecc.

È questo il motivo per cui il contratto di *licensing* è spesso accompagnato da un contratto per la vendita di determinate risorse necessarie per implementare la tecnologia data in licenza. Va però sottolineato che, nonostante ciò, nella maggior parte dei casi l'oggetto del contratto è una conoscenza tacita. Ciò rende il *technology transfer* un meccanismo particolarmente complicato e delicato e, al tempo stesso, difficile da monitorare.

L'incertezza è una delle principali problematiche legate alla tecnologia. Il licenziante non può prevedere gli sviluppi futuri che la tecnologia concessa potrà seguire, né tantomeno avere pieno controllo sul modo in cui il licenziatario ne disporrà. L'incertezza associata al valore economico effettivo della tecnologia oggetto del contratto di *licensing* fa sì che il *licensee* preferisca royalties annuali come metodo di retribuzione invece che un'unica rata. In questo modo il *licensee*, utilizzando lo strumento delle *annual fee*, evita un *sunk investment* ed in più si riserva la facoltà di valutare di anno in anno la profittabilità della licenza. Così facendo, inoltre, il *licensor* sostiene una parte del rischio industriale e commerciale del *licensee*. Dall'altra parte, il *licensor* per salvaguardarsi introduce delle clausole nel contratto proprio per evitare comportamenti opportunistici e l'*hold-up* del *licensee*.

Queste restrizioni possono avere varia natura. Un esempio ne sono le restrizioni geografiche; tramite questo strumento il licenziatario aumenta il valore commerciale della licenza, facilita la supervisione del licenziante e in più gli consente di ottenere una sorta di monopolio/esclusività territoriale.

Una clausola meritevole d'attenzione è la cosiddetta "*flowback clause*", che conferisce al *licensor* il diritto di sfruttare gli sviluppi futuri della tecnologia che gli viene concessa. Questo comporta vantaggi per ambedue le parti: il *licensor* beneficia degli sviluppi della tecnologia non pianificati e il *licensee* non ha alcun incentivo a investire in R&S. in questo

modo, il licenziatario avrà meno probabilità di sviluppare capacità in grado di competere da un punto di vista tecnico con il licenziatario.

Possiamo quindi concludere dicendo che ciò che risulta essere condizione necessaria affinché si concretizzino i contratti di *licensing*, è un efficiente sistema di protezione della proprietà intellettuale.

Infine, abbiamo l'*outsourcing*, che può essere definito come “*il processo attraverso il quale le aziende assegnano stabilmente a fornitori esterni, per un periodo di tempo contrattualmente definito, la gestione operativa di una o più funzioni aziendali in precedenza svolte all'interno*”⁸.

Comporta la costituzione di un accordo di cooperazione di lunga durata tra l'azienda che esternalizza (*outsourcee*) e un'azienda specialista già presente sul mercato alla quale viene ceduta l'attività (*outsourcer*).

L'oggetto dell'accordo è la cessione di intere attività del cliente e, in alcuni casi, anche il trasferimento al fornitore dei relativi reparti aziendali.

La *ratio* dell'*outsourcing* è semplice: far affidamento su imprese specializzate per quello che sanno fare meglio, in modo da avere una riduzione nei costi e una liberalizzazione delle risorse richieste per lo sviluppo del *core business* dell'azienda.

Alla base dell'*outsourcing* c'è la constatazione che le imprese che sviluppano innovazioni tecnologiche non sempre dispongono delle strutture necessarie per svolgere tutte le attività della catena del valore. È proprio per questo motivo spinge alcune aziende a trasferire esternamente determinati fasi del processo produttivo andando, a tal fine, a delegare altre organizzazioni.

Una formula di *outsourcing* altamente diffusa è il contratto di produzione, il cosiddetto “*contract manufacturing*”. Questo tipo di cooperazione permette all'azienda di soddisfare le esigenze di mercato e di rispondere alle variazioni della domanda, senza doversi far carico di investimenti di capitale a lungo termine o di trovarsi a dover aumentare il numero di dipendenti. In questo modo viene garantita all'organizzazione una maggiore flessibilità.

⁸ Citazione tratta da una pubblicazione di Merlino M., Boin A., Savoldelli A., “*Outsourcing: uno strumento operativo o una moda?*”, Sistemi e impresa, 1998.

Nonostante concettualmente appaia semplice, la sua attuazione, in realtà, è complessa. Quello che si chiede all'impresa è di rinunciare al presidio diretto di alcune aree di attività in favore di una maggiore focalizzazione delle risorse su altre aree. Inoltre, non è sempre facile stabilire quali attività è opportuno trasferire a terzi e quali, invece, sono le attività da realizzare all'interno per una questione di convenienza (*insourcing*).

A seconda della vicinanza delle attività da esternalizzare al *core business* e della complessità gestionale delle attività interessate, distinguiamo due tipologie di *outsourcing* a cui corrispondono diverse modalità organizzative.

La forma più "tradizionale" è contraddistinta da attività semplici e distanti rispetto all'attività svolta in via prevalente dall'impresa. La forma più "strategica", invece, è tipicamente qualificata da attività complesse e prossime al *core business*. Tra le due ci sono anche soluzioni intermedi come, ad esempio, l'"*outsourcing* di soluzioni", corrispondente a bassi livelli di complessità e prossimità rispetto al *core business*, o anche l'"*outsourcing* tattico", definito da un'elevata complessità e distanza dal business principale dell'impresa.

In confronto alle altre forme contrattuali dove finisce col prevalere la tradizionale dinamica conflittuale cliente-fornitore, l'*outsourcing* strategico è molto più vincolante, richiede meccanismi di regolazione molto più articolati e comporta costi più elevati.

2.2 Fattori e presupposti per una collaborazione vincente

Una strategia cooperativa può essere definita come "*the attempt by organizations to realize their objectives through cooperation with other organizations rather than in competition with them*⁹": è un concetto di mutuale comprensione e dipendenza tra i partner per il raggiungimento del successo.

La misura in cui l'impresa riesce a stabilire alleanze utili al proprio processo di sviluppo e a sfruttarne al meglio gli effetti dipende dalla sua capacità di cooperare.

⁹J. Child, D. Faulkner, S. Tallman, L. Hsieh, "*Cooperative Strategy: Managing Alliances and Networks*", Oxford University Press, 2019.

Tale capacità rappresenta una condizione necessaria attraverso la quale l'impresa si mette nelle condizioni di essere parte di un'alleanza, svolgendo un ruolo per essa vantaggioso. Affinché la cooperazione funzioni è in primo luogo necessaria la disponibilità di risorse per finanziarie gli investimenti richiesti dall'attuazione dell'accordo, nonché i costi assorbiti dalla gestione dello stesso accordo.

Un altro fattore basilare è la disponibilità di risorse distintive, in quanto le intese sono spesso basate proprio sull'integrazione di risorse eccellenti apportate da soggetti diversi. Altrettanto importanti sono le cosiddette condizioni immateriali, intese come quei fattori che influenzano l'atteggiamento di fondo dei soggetti che dispongono del potere decisionale verso l'opzione di cooperazione. Tra questi fattori abbiamo: il capitale sociale, inteso come la qualità delle relazioni stabilite dall'impresa con soggetti esterni, e in particolare con quelli potenzialmente partner di accordi; lo stile manageriale; la chiarezza degli obiettivi strategici; le competenze organizzative richieste per la progettazione dell'accordo e la gestione di tutte le sue fasi; la reputazione dell'impresa ed in particolare la qualità del suo patrimonio di risorse e la sua affidabilità come partner.

Non esiste un modo univoco che faccia della cooperazione una cooperazione vincente. Ogni forma di collaborazione ha le sue peculiarità e viene essenzialmente diretta dai suoi attori. L'esperienza, però, ha dimostrato l'importanza di considerare con attenzione i seguenti fattori:

- Buon lavoro preparatorio. La qualità e la quantità di lavoro preparatorio per la formazione di una cooperazione determinano, in buona misura, quello che sarà il successo (o l'insuccesso) della stessa. È proprio per questo motivo che, in questa fase preliminare, è necessario procedere con cura nella progettazione dell'intesa e nella ricerca e scelta dei partner.
- I partner. Come già anticipato, presupposto per ottenere buoni risultati, è quello di trovare uno o più partner i cui interessi e obiettivi strategici siano compatibili con i propri. Altrettanto importante è assicurarsi la soggettiva disponibilità dei partner alla collaborazione, nonché la loro capacità di cooperazione. Con essa ci riferiamo alla disponibilità di risorse materiali, economiche e personali che i partner devono apportare alla cooperazione. Non meno importanti sono le caratteristiche personali del soggetto che si sceglie come partner: onestà, apertura mentale, capacità comunicativa, capacità di gestire i conflitti, ma anche l'esperienza maturata in altri

progetti comuni. Infine, è bene specificare che la cooperazione è una buona opportunità per le imprese sane, ma decisamente non è da considerarsi come una soluzione ai problemi di quelle malate.

- Aspettative di partenza chiare e realistiche. È di primaria importanza la chiarezza rispetto ai propri obiettivi e che le aspettative dei diversi partner siano tra loro coincidenti. Altrettanto necessari sono: una valutazione del bisogno delle risorse iniziali e in corso di attività, delle aspettative compatibili riguardo alla forma di cooperazione ed alla divisione di compiti e responsabilità.
- Clima di fiducia ed equilibrio tra i partner. La costituzione di un rapporto di fiducia tra le parti è imprescindibile per la riuscita della collaborazione: risultati economici positivi dipendo soprattutto dai rapporti che si instaurano tra i soggetti che vanno a costituire l'impresa ed in misura molto meno significativa dai macchinari. Non stiamo però parlando di cieca fiducia, bensì di un'analisi critica delle possibili prestazioni e dell'affidabilità del partner. Una collaborazione caratterizzata dal dominio di un solo partner raramente risulterà vincente. È importante che tutte le decisioni di cooperazione strategica vengano prese di comune accordo e che l'impiego di risorse dei partner (tempo, denaro, *know-how*), sia il più possibile equilibrato.
- Delimitazione chiara delle responsabilità e delle competenze. Sin dal principio è utile stabilire delle regole di gioco in modo da favorire una divisione chiara e regolata contrattualmente dei compiti e delle facoltà decisionali. Questo non esclude, ovviamente, l'insorgere di eventuali conflitti e divergenze di opinioni. Per questo motivo dovranno essere pensati meccanismi volti alla risoluzione degli eventuali problemi e stabilite regole decisionali.

2.2.1 Il procedimento di scelta dei partner

Come abbiamo già precedentemente constatato, il problema principale è che le aziende devono essere presenti in ogni mercato, per evitare di essere sconfitte dalla concorrenza. Per questo, potrebbero non essere in grado di far affidamento esclusivamente sulle proprie risorse e le proprie energie, le quali potrebbero essere insufficienti.

Oggi, i progetti di espansione in altri mercati non possono essere basati unicamente sull'acquisizione di società o sulla costituzione di *joint venture* e, cosa più importante, non possono essere realizzati con condizioni inderogabili circa il mantenimento del controllo. Il fulcro del problema, infatti, è proprio il timore dei manager di perdere il controllo dell'impresa. Nella loro concezione questa situazione rischia di mettere in pericolo la sana gestione dell'azienda o comunque di ridurre le possibilità di riuscita dell'intesa.

Nella maggior parte dei casi, i manager sono disposti a perdere il controllo dell'impresa solo in circostanze estreme, come una grave crisi. La necessità di mantenere il fatidico 51% rappresenta un obiettivo ben saldo nella cultura manageriale, in quanto garantisce potere e controllo sull'organizzazione, sugli investimenti della stessa e sulla strategia.

Tuttavia, una vera alleanza non si basa sul controllo, ma su un rapporto di fiducia che si va a costruire nel corso del tempo, andando ad approfondire la reciproca conoscenza e lavorando insieme con energia, entusiasmo ed impegno. Tutto ciò può portare i partner a sentire l'esigenza di unificare strategie, valori e cultura per fondersi in un'unica entità. È chiaro quindi come dare troppa importanza al controllo ostacolerebbe lo sviluppo di competenze interaziendali determinanti per competere nel mercato attuale.

È proprio per questo motivo che la ricerca e, successivamente la scelta, dei partner è un momento decisivo nella progettazione di un'alleanza strategica.

È quindi palese l'importanza di porsi nell'ottica giusta e non guardare solo a quello che è (e sarà) l'aspetto economico-finanziario, ma dare importanza agli aspetti commerciali considerando quelli che sono i vantaggi che l'alleanza può offrire in termini di interscambio di competenze e di *know-how*, nonché di sviluppo di potenzialità ulteriori.

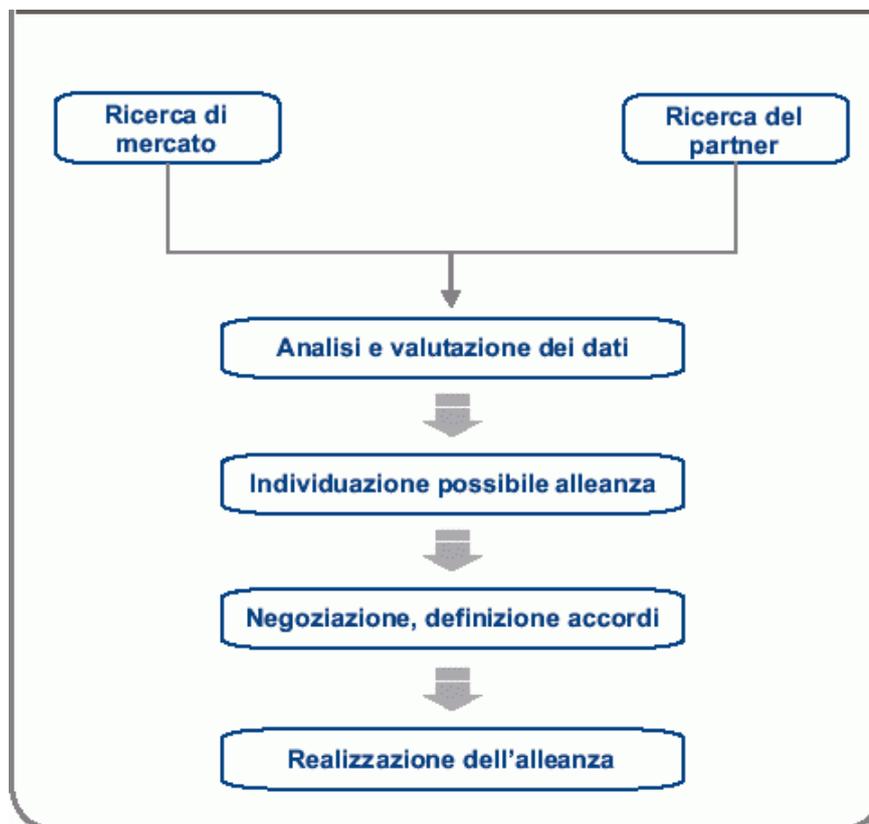
Gli accordi specificamente progettati per ottenere un ritorno sull'investimento sono destinati, prima o dopo, a fallire. L'obiettivo di controllo è implicito in ogni situazione, ma la nascita di un'alleanza è proficua quando basata sulla consapevolezza dei vantaggi che offre a livello strategico-competitivo. È essenziale che sia guidata da motivazione, creatività e volontà di dirigere sforzi, energie ed impegno nella costruzione di una realtà aziendale più competitiva, che consenta di raggiungere successi inarrivabili con la conservazione della propria indipendenza.

I partner devono essere perfettamente consapevoli di alcuni aspetti:

- le capacità e le competenze di uno sono diverse da quelle dell'altro;

- se cooperano nel modo giusto questo garantirà loro una maggiore forza ed una rilevanza a cui non sarebbero potute arrivare singolarmente; inoltre potranno superare i rispettivi limiti;
- affinché l'intesa funzioni, ogni partner deve lavorare con impegno e costanza senza farsi demoralizzare da quelli che possono essere gli ostacoli di percorso.

FIGURA N.3- Come ricercare la giusta alleanza



FONTE- Tecnoteca.it, “*le alleanze strategiche*”, 2003

Un primo importante step è definire un profilo di requisiti del partner, per stabilire e valutare le informazioni riguardanti potenziali partner di cooperazione. A questo scopo è normale che vengano individuati dei criteri cosiddetti “d’obbligo”, ossia imprescindibili per intraprendere una cooperazione. Il contenuto del profilo dipende molto dallo scopo della cooperazione.

In una cooperazione più mirata alla vendita, ad esempio, il punto cruciale dei requisiti verterà sulla collocazione del partner sul mercato, sulla sua organizzazione di distribuzione, sulla logistica, la struttura e i contatti con i suoi clienti.

In una cooperazione in ambito produttivo, invece, verranno primariamente valutati gli stabilimenti per la produzione, il parco macchine, la qualifica dei collaboratori, i costi di produzione, la gamma di prodotti, i rapporti con i fornitori.

Per procurarsi informazioni sui partner e, più in generale, sull'impresa potenzialmente interessata all'intesa, è possibile affidarsi ad istituzioni quali Camere di commercio o istituti di credito. Esse possono essere integrate attraverso colloqui con clienti o fornitori. Per affrontare, però, richieste concrete è assolutamente necessario condurre colloqui diretti con i potenziali partner, per chiarire i loro presupposti sostanziali, finanziari e personali all'avviamento di una cooperazione. In questa fase è importante stabilire di quali informazioni si debba maggiormente tenere conto nella gestione della collaborazione e quali invece no. Fattore che merita particolare attenzione, prima di entrare nel vivo dell'accordo, è indubbiamente l'affidabilità dei potenziali partner.

Il rischio maggiore a cui un'impresa si trova esposta durante una comunicazione aperta è certamente la rivelazione della propria strategia commerciale. Per questa ragione stipulare un contratto di riservatezza durante i negoziati di cooperazione con terzi che riguardano la conoscenza tecnica, il *know-how* o idee commerciali, è la scelta più adeguata. L'accordo di riservatezza vieta al potenziale partner di utilizzare e divulgare tali informazioni.

Nella fase di preparazione di un colloquio con i potenziali partner, occorre che l'imprenditore analizzi bene la situazione e si ponga le giuste domande:

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

Verrà quindi redatta una breve presentazione scritta dell'idea commerciale che, successivamente sarà utilizzata anche per la redazione di un *business model*.

Quest'ultimo riguarda la fondamentale ragion d'essere dell'accordo stesso, i soggetti in esso coinvolti, il perimetro d'azione, le risorse disponibili apportate dai partner, la proposta

di valore (interna ed esterna), le attività chiave svolte dall'alleanza e le modalità della sua concreta attuazione.

L'esplicitazione del *business model* fornisce una prima configurazione dell'accordo utile per condurre la verifica della coerenza tra i potenziali partner coinvolti. Verificata l'esistenza di un soddisfacente grado di coerenza tra i partner rispetto agli apporti di risorse e, soprattutto, agli obiettivi che si intende attuare attraverso l'accordo, si passa alla progettazione del modello organizzativo.

Ogni colloquio dovrebbe concludersi in un protocollo scritto, nel quale venga definito chi fa cosa ed entro quali tempi e non bisogna mai dimenticare, prima di concludere qualsiasi tipo di accordo, di chiedere al partner qual è la sua opinione sulla collaborazione, quali sono le debolezze che egli ravvisa o quali necessità di miglioramento si delineano dal suo punto di vista.

Infine, devono essere delineate le procedure per ottimizzare le relazioni che si stabiliscono durante la vita dell'alleanza tra il soggetto gestore della stessa e i partner, nonché tra questi ultimi per quanto concerne il governo dell'alleanza. Si fa riferimento, tra l'altro, a sistemi di trasferimento di risorse e competenze, ai sistemi di controllo strategico, ai meccanismi incentivanti e a quelli di *way out* che rendono relativamente rapida e il meno traumatica possibile l'eventuale uscita di uno o più partner.

Un ruolo chiave ai fini del successo della collaborazione è tuttavia svolto anche dalla compatibilità "umana" dei partner, cioè la capacità di lavorare insieme. La "chimica" tra i partner è spesso determinante per il successo di una cooperazione.

Difficilmente queste premesse di natura soggettiva possono essere comprese ponendo delle domande, dal momento che si acquisiscono piuttosto tramite un'osservazione attenta del comportamento o dello stile comunicativo dell'altro. Per questa ragione è importantissimo, nella fase in cui si avviano le trattative, creare un numero sufficiente di opportunità per conoscere personalmente i potenziali partner e creare un rapporto interpersonale il più autentico possibile.

Ciò può verificarsi, ad esempio, nell'ambito di un *workshop* sulla cooperazione, da organizzare con i partner interessanti. Il *workshop* deve quindi preliminarmente verificare se:

- esistono incompatibilità personali tra i partecipanti, che successivamente potrebbero avere un impatto negativo;
- gli interessi particolari dei partner convergono verso l'obiettivo comune della cooperazione;
- vi sono particolari problemi di interfacce tecniche od organizzative tra i partner.

Se tali problemi vengono individuati tempestivamente, non rappresentano un ostacolo ma un'opportunità di riorganizzazione.

2.4 I vantaggi della strategia di collaborazione

Dopo aver effettuato un'analisi del contesto socio-economico in cui le imprese si trovano ad operare, sappiamo che l'economia mondiale si trova oggi ad affrontare importanti sfide e questa pressione economica si riversa inevitabilmente su quelle che sono le scelte strategiche di un'azienda.

Le imprese devono adattare la loro organizzazione al contesto che vivono e, attualmente, le soluzioni che consentono una collaborazione aziendale, possono considerarsi particolarmente valide, in particolar modo quando dimostrano il rafforzamento del ruolo della tecnologia sul mercato.

Collaborare e stringere un'intesa, però, non è cosa semplice e non è detto che porti ai risultati sperati: una strategia di collaborazione implica una condivisione del potere di controllo e, di conseguenza, una ripartizione dei profitti, oltre a dover sopportare il rischio di comportamenti sleali ed opportunistici da parte dei partner.

Tuttavia, superando i vari ostacoli che inevitabilmente si frappongono tra l'impresa e il suo successo durante il suo percorso strategico, scegliere di cooperare può essere la scelta ottimale considerando che potrebbe permettere di raggiungere obiettivi più ambiziosi con maggior dinamismo e sopportando costi minori. La condivisione o lo sviluppo di sinergie di lavoro, consente alle aziende di “*out-innovare*” rispetto alla concorrenza, cogliendo con agilità nuove opportunità di business.

CAPITOLO 3: QUANTO LA COLLABORAZIONE PUÒ PESARE SUL SUCCESSO DELLE IMPRESE

3.1 I cambiamenti del mercato e le conseguenti esigenze di cooperazione

La disciplina economica è continuamente soggetta ad una dialettica fra persistenza e mutamento. Per ogni impresa il fattore di mutamento è il risultato dell'ambiente dove si evincono i bisogni e le preferenze dei consumatori.

In un contesto dove i bisogni cambiano rapidamente, tutto è reso più mutevole e le odierne tecnologie contribuiscono a stimolare un'interazione tra offerenti e i e *buyers* con una un'intensità di gran lunga superiore rispetto a prima.

Il processo di globalizzazione, associato alle moderne forme di comunicazione ormai organizzate su base planetaria, facilita meccanismi di interazione ed integrazione culturale. I vari modelli di consumo hanno sempre più fattori comuni, ma al tempo stesso, prodotti e servizi presentano una customizzazione più approfondita. I processi di competizione globale richiedono una continua rivisitazione degli standard di riferimento. Dunque, se la cooperazione era la scelta di pochi, oggi sono sempre di più le imprese che decidono di intraprendere questa strada. Mentre per anni il modello aziendale ha costituito un mito indistruttibile per tutto ciò che concerne l'organizzazione, oggi termini come empatia organizzativa, *business collaboration* e *community* sono parte integrante del linguaggio aziendale.

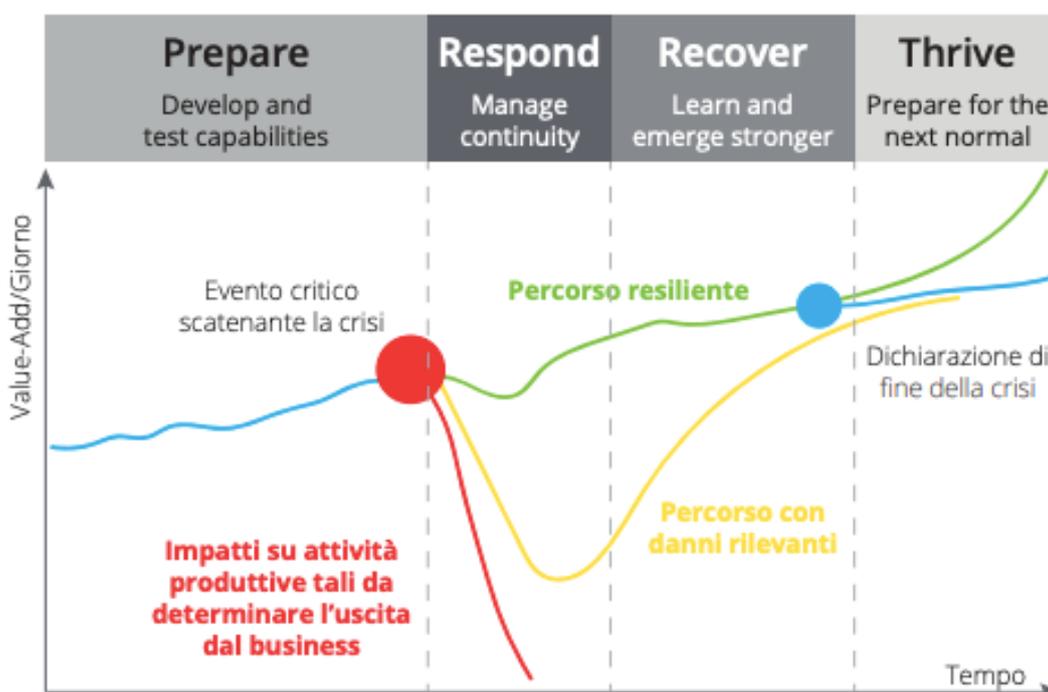
A segnare un passaggio epocale nella storia delle economie, delle società e delle istituzioni mondiali, sta contribuendo anche lo shock provocato dalla pandemia di coronavirus. La diffusione su scala globale del Covid-19 rappresenta la più grande emergenza sanitaria dai tempi del dopoguerra, causando un ingente danno economico. Le cicatrici che rimarranno nelle aziende non riguarderanno soltanto i dati finanziari e di bilancio, ma impatteranno, in maniera importante, anche sulle scelte decisionali riguardanti il business aziendale.

Se da un lato è importante che l'azienda sviluppi la cosiddetta “*speed over elegance*”, intesa come rapidità di risposta ai cambiamenti esogeni, dall'altro è di cruciale importanza porsi un obiettivo di visione di medio-termine.

Ciascuna impresa presenta differenti aree funzionali che possono essere interessate, in misura variabile, dall'emergenza sanitaria in corso di svolta.

La strategia di *leadership* deve tener conto della specificità di certi aspetti, in modo da poter elaborare piani operativi differenziati avvalendosi di strumenti straordinari. Nel contempo è essenziale monitorare sistematicamente i risultati ottenuti.

FIGURA N. 4- Fasi tipiche di una gestione di crisi ed eventuali possibili impatti di business



FONTE- Deloitte Italy S.p.A., "COVID-19, il cambio di paradigma per le aziende Private", 2020

Le variabili che possono influenzare la sopravvivenza e la competitività di un'azienda sono diversi. Eppure, scegliere di adottare una strategia cooperativa può fornire alle imprese una notevole opportunità di crescita tramite lo sviluppo del business e l'ampliamento del proprio raggio d'azione, nonché un'opportunità per poter perdurare sul mercato anche in seguito a situazioni di emergenza.

Come già anticipato nel precedente capitolo, la possibilità di stringere alleanze consente di mettere a fattor comune le conoscenze ed il *know-how* propri delle singole imprese partner. In questo modo si va a sfruttare in maniera reciproca la tradizione e l'esperienza maturata

dal proprio alleato facendo dell'unione un punto di forza che aiuta a sviluppare una certa resilienza e a migliorare la propria competitività per restare al passo con le evoluzioni del mercato.

È sempre più importante per un'impresa saper reagire a circostanze mutevoli e a scenari complessi come quello odierno. Ponendosi in una prospettiva *outside-in* bisogna interrogarsi sul modo e sulle ragioni per cui i clienti, e le loro esigenze, stanno cambiando, quali nuovi concorrenti sono in agguato ed in che modo è possibile sviare le loro tattiche concorrenziali. A tal proposito, le attività di cooperazione possono aiutare i decisori a vedere i propri concorrenti, attuali e potenziali, non come ostacoli da deragliare, bensì come nuove possibilità per fare business.

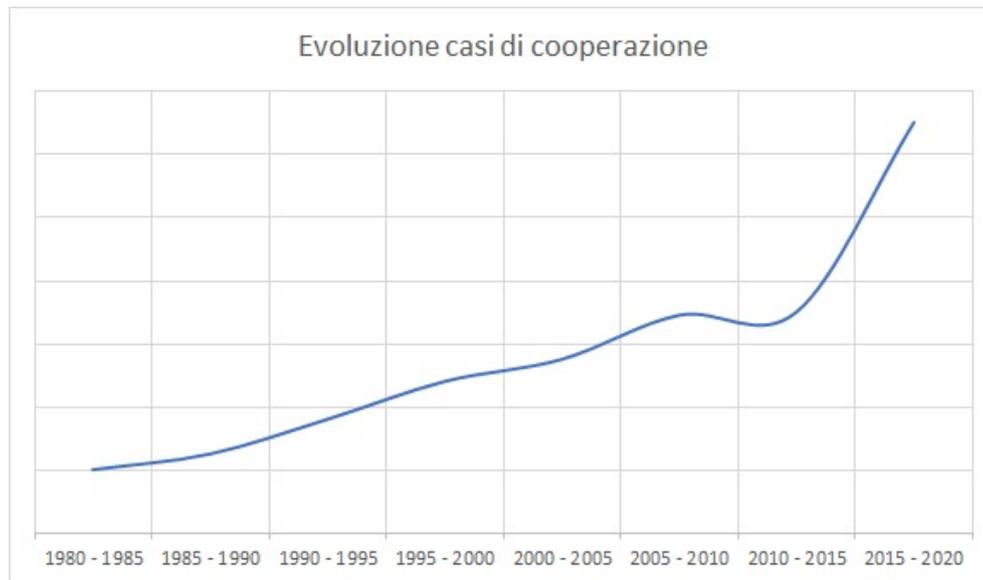
Si pensi alle aziende a conduzione familiare, numerosissime in Italia ed inesauribile fonte di tradizione e prodotti di qualità. I dati ISTAT mostrano che un quarto degli imprenditori supera i 70 anni di età, ma solo nel 30% dei casi l'azienda sopravvive al primo passaggio generazionale e meno della metà arriva alla terza generazione.

Capiamo bene, dunque, come in un contesto complesso e competitivo come quello che viviamo noi oggi, è importante incrementare la propria efficienza con l'ausilio delle economie di scala. In questo senso l'opportunità di cooperare con un altro *player* rende possibile un miglioramento dei processi, un aumento della produttività ed una riduzione delle risorse richieste per lo sviluppo e la produzione di un servizio/prodotto che risponda al meglio al mercato di riferimento e a quelli che sono i nuovi bisogni della clientela target.

Stringere alleanze, condividere risorse e creare un nuovo equilibrio, seppur una scelta difficile, risulta essere un sostegno importante per potersi espandere, creare valore e mostrare una apertura più ampia verso nuovi mercati in cui non si era precedentemente presenti o anche diffondere una gamma di prodotti capaci di rispondere ai bisogni di nuovi target di clientela.

Guardando al panorama europeo e, ancora di più, a quelli che sono i mercati emergenti, è evidente come una maggiore dimensione aziendale aumenti la probabilità di registrare un avanzamento nel processo di gestione finanziaria e di pianificazione strategica.

FIGURA N. 5- Evoluzione dei casi di cooperazione tra il 1980 fino al 2020



FONTE- Elaborazione su dati Istat

A questo proposito, nei paragrafi successivi, sono illustrate le scelte di cooperazione strategica di una grande impresa leader di mercato come Apple Inc. Allo stesso tempo, viene delineato il suo approccio competitivo che, accompagnato da una buona attitudine alla collaborazione, ne ha fatto un caso vivente di *co-opetition business model*.

3.2 La storia di Apple e la rivoluzione che ha portato nel mondo della tecnologia

Steve Jobs e Steve Wozniak, entrambi amanti dell'elettronica e amici di vecchia data, iniziarono a lavorare insieme nei primi anni '70, dando vita alla "Blu Boxe", un dispositivo per effettuare chiamate in maniera del tutto gratuita.

Intorno al 1975, i due iniziarono a realizzare il loro primo computer. Qualsiasi processore, al tempo, aveva un costo di circa 170 dollari, un prezzo inaccessibile per due giovani. Per questo motivo il progetto venne realizzato quasi esclusivamente su carta. L'anno seguente venne messo in commercio il chip 6502 ad un modico prezzo di 25 dollari, così Woz poté adattare i suoi progetti cartacei e lanciarsi nella realizzazione di un vero e proprio computer.

Nel 1976 nacque "Apple I" e venne subito presentato all'azienda HP, a cui Woziniak era legato tramite un contratto che lo obbligava a presentare alla stessa tutte le sue invenzioni.

Tuttavia, l'HP Company, non credendo nell'utilità del progetto, lo respinse. Jobs, inarrestabile, continuò a presentare il progetto Apple I e, alla fine, riuscì ad ottenere un contratto con un negozio che vendeva computer (il famoso "The Byte Shop") e ad affidargli una commenda di ben 50 unità per un importo pari a 500 dollari l'uno. Per evitare di perdere l'affare e non avendo la possibilità di lavorare in una fabbrica, i computer vennero montati nel garage della famiglia Jobs.

Nacque così, il primo aprile del 1976 la "Apple Computer Co" a cui si aggiunse un terzo socio, Ronald Wayne.

La progettazione di Apple II si rivelò molto più onerosa rispetto a quanto previsto e Jobs chiese a Wayne di impegnarsi economicamente per il progetto, ma questo si rifiutò e decise di abbandonare l'azienda.

Rispetto al primo modello, l'Apple II presentava molte innovazioni: era dotato di alloggiamento per la scheda madre, tastiera e poteva essere collegato a qualsiasi televisore.

Prima della messa in commercio dell'Apple II Jobs decise di modificare il logo della società, che inizialmente era rappresentato dalla figura di Newton. Venne così ideato il logo della mela morsa colorata con i colori dell'arcobaleno invertiti.

FIGURA N.6- La storia del logo Apple



FONTE- Elaborazione personale

Jobs, che desiderava la grandezza per la propria azienda, contattò Mike Markkula, un importante imprenditore che aiutò aziende come Intel. Fu proprio quest'ultimo a credere maggiormente nella società, tanto da investirci ben 91.000 dollari.

L'Apple II venne presentato al mercato nel 1977 e si ritiene che questo momento abbia segnato l'inizio dell'era dei Personal Computer. Il settore era in continua crescita e furono moltissime le aziende che decisero di dedicarsi alla produzione di PC, compreso il colosso IBM¹⁰.

Nonostante Apple II era molto diffuso tra le PMI, la società decise di lavorare ad un nuovo progetto per assicurarsi un mercato più ampio. Per riuscire in questo intento vennero imposti ai progettisti tempi troppo ristretti per la produzione dell'Apple III che, infatti, si rivelò un fallimento: troppo costoso e poco performante.

La società si quotò in borsa e, nonostante l'insuccesso di Apple III, il valore dei suoi titoli crebbe in modo esponenziale nel giro di un anno facendo della Mela una delle società con il più alto tasso di crescita a livello globale.

“Do you want to sell sugar water for the rest of your life, or do you want to come with me and change the world?” Furono queste le parole utilizzate da Steve Jobs nel 1983 per convincere John Sculley, al tempo president di PepsiCo, ad accettare il posto di CEO di Apple.

Intorno al 1983 Jobs, visitando la Xerox PARC¹¹ ebbe la possibilità di osservare il sistema conosciuto come Xerox Alto. Si trattava del primo dispositivo che, oltre ad essere dotato di interfaccia grafica e di tastiera, veniva controllato tramite da un nuovo accessorio chiamato Mouse.

¹⁰ L'International Business Machines Corporation (comunemente nota come IBM, e soprannominata *“Big Blue”*) è un'azienda statunitense, la più antica e tra le maggiori al mondo nel settore informatico. Invenzioni famose di IBM comprendono il primo calcolatore elettromeccanico (il Mark 1), il primo sistema operativo DOS prodotto dalla Microsoft, il disco floppy, la carta a banda magnetica, la scheda madre, l'Universal Product Code (UPP) ovvero la scheda madre e moltissime altre ancora.

¹¹ Si tratta della più famosa divisione di ricerca della Xerox Corporation, con sede a Palo Alto (California), negli USA. Xerox PARC è stato l'incubatore di molti componenti dei moderni computer, inclusi molti aspetti delle interfacce grafiche, il mouse, le stampanti laser, i computer desktop, le reti Ethernet.

Questa esperienza gli fece realizzare che nell'immediato futuro i computer sarebbero stati più semplici da usare e accessibili alla maggior parte della popolazione. Così la Apple decise di comprare i brevetti e le idee della Xerox, di assumere le persone che avevano ideato e sviluppato i progetti e di dedicarsi alla progettazione di Lisa e Macintosh. Lisa si rivelò un prodotto troppo costoso per gli standard del tempo e quindi il suo progetto venne abbandonato nel giro di tre anni.

Inizialmente ideato come una versione economica del Lisa, il Macintosh 128k venne lanciato sul mercato nel 1984 al prezzo di 2.459 dollari. Ancora oggi è considerato la base dei moderni computer e la chiave del successo dell'azienda, nonostante non ebbe un successo clamoroso nelle vendite.

Questa nuova versione del PC era dotata di una rivoluzionaria interfaccia grafica con icone di facile comprensione come quella del cestino; come da nome, aveva 128Kb di memoria, contro i 64Kb di tutti gli altri: fu una vera rivoluzione.

Durante il 1985, iniziarono a verificarsi dei contrasti tra Sculley e Jobs, il quale riteneva il suo CEO incompetente e un potenziale danno per l'integrità della società. Nello stesso anno Sculley tolse al co-fondatore di Apple ogni responsabilità operativa e in automatico tutte le decisioni di Jobs divennero ininfluenti; per questo motivo quest'ultimo scelse di abbandonare la società da lui creata e nutrita. Da quel momento in poi fino alla seconda metà degli anni '90 vennero prese una serie di decisioni sbagliate e la società, di anno in anno, entrò in un periodo di profonda crisi.

Poco dopo Jobs fondò la "NeXT Computer Inc".

Apple commercializzava unicamente prodotti per uso professionale, mentre non era disponibile nessun dispositivo "*consumer*". Cosciente dell'esigenza di apportare una significativa modifica nel modo di concepire i futuri sistemi operativi, la società iniziò ad esaminare quelli che erano i sistemi operativi più innovativi del momento e, alla fine, decise di acquistare l'azienda con quello migliore: la NeXT Computer.

L'acquisto di NeXT permise a Jobs di rientrare in Apple Computer e, nel 1977, per salvare la sua stessa società che ormai tutti credevano sarebbe fallita, propose a Gates, suo maggior rivale, di acquistare l'8% delle azioni Apple. La Microsoft accettò e le due società pattuirono che per i successivi cinque anni la società di Copertino avrebbe incluso nelle

copie di Mac OS il browser Internet Explorer mentre la società di Gates si sarebbe impegnata nello sviluppo di Office anche per Mac Os.

Questo fu un vero e proprio accordo di collaborazione tra le due aziende che, non solo avrebbero sospeso qualsiasi causa legale rimasta in sospeso e garantito una licenza gratuita per i rispettivi brevetti, ma avrebbero cooperato per lo sviluppo di Java.

Il rapporto di Gates e Jobs ha assunto le più svariate forme nel corso degli anni, ma nonostante ciò è difficile immaginare come Apple sia arrivata dove è oggi senza Microsoft e viceversa; a dimostrazione del fatto che, talvolta, scegliere di cooperare con quelli che sono i propri *competitor* può risultare una strategia molto più efficace del competere.

Negli anni a seguire Steve Jobs venne nominato CEO dell'azienda in quanto sembrava la persona più adatta e, effettivamente, dimostrò largamente di esserlo. Apportò una serie di drastici cambiamenti che portano la società a rialzarsi e a migliorare di anno in anno. Mosso dalla convinzione che Apple disponesse di una gamma troppo vasta di prodotti che causava un disperdimento dei guadagni e generava confusione nel cliente, eliminò molti prodotti, dalle stampanti alle fotocamere digitali, ai computer fissi e portatili.

Tra i suoi dipendenti vennero scelti solo ed esclusivamente i migliori tra cui il designer Jonathan Ive e il suo fedele collaboratore Tim Cook, che da quel momento sono rimasti con lui. Sin da subito diminuirono le uscite e aumentarono le entrate e di lì a poco sarebbero state lanciate una serie di novità che avrebbero portato Apple ad essere una delle aziende più innovative del momento.

Nel 2000, venne presentato Mac OS X, il sistema operativo basato su NeXTStep in grado di coniugare la sicurezza e la stabilità di un sistema Unix con la semplicità e l'eleganza caratterizzante i prodotti Apple.

L'anno seguente venne annunciata l'apertura degli Apple Store, una linea di negozi il cui scopo era duplice: evitare ulteriori riduzioni della quota di mercato e fare una forte concorrenza a quelle aziende che si occupavano degli accessori riducendo i guadagni dell'azienda.

Nell'ottobre dello stesso anno l'azienda presentò l'iPod, un lettore di musica digitale portatile basato su un mini hard disk e dotato di elevata capacità di stoccaggio. Apple realizzò varie revisioni dell'iPod e questa linea di *device* rappresentò uno dei maggiori successi di Jobs.

Apple rivoluzionò anche l'industria musicale e diventò l'unica azienda del momento ad offrire agli amanti della musica una soluzione che gli permettesse di acquistare, gestire e ascoltare la propria musica ovunque desiderassero. Strinse un accordo con cinque delle maggiori case discografiche e questo consentì all'azienda di vendere musica tramite un negozio online: l'iTunes Music Store. Quando Apple introdusse iTunes, Gates inviò una mail interna alla Microsoft che diceva *“Steve Jobs’s ability is to focus on few things that matter: finding people who can do the right user interfaces and selling things as revolutionaries. They are two outstanding qualities.”*.

Nel 2007, al Macworld Conference & Expo di San Francisco, Steve Jobs presentò l'Apple TV e l'iPhone e annunciò pubblicamente il nuovo nome dell'azienda, che da “Apple Computer Inc” diventava “Apple, Inc”.

Successivamente alla morte del fondatore Steve Jobs, venne nominato come nuovo CEO dell'azienda Tim Cook. Attualmente, la gamma di prodotti Apple è molto vasta, dai computer ai software passando per iPod, iPhone ed Apple Tv. Il suo trend di vendite è in continua crescita e la società è quotata al mercato borsistico statunitense NASDAQ risultando tra quelle maggiormente capitalizzate del listino.

FIGURA N. 7- Quotazione di Apple Inc in data 11/09/2020



FONTE- Borsaitaliana.it

Negli ultimi anni l'azienda ha adottato una serie di strategie che hanno portato Apple ad estendersi orizzontalmente e ad amplificare la sua influenza anche in settori che, seppur collegati, sono distanti dal *core business*.

Il valore di Apple è in costante crescita e la sua capitalizzazione raggiunge cifre sempre maggiori, permettendo alla Mela morsicata di regnare sulla classifica delle aziende di Wall Street.

3.3 La strategia vincente di Apple nel mercato delle aziende

Apple è, prima di tutto, un chiaro esempio di impresa integrata verticalmente.

A differenza delle altre imprese operanti nel settore dell'*high-tech*, presidia tutte e quattro le fasi della filiera¹²: dalla progettazione degli hardware e dei software, alla fornitura di servizi, fino al canale finale di vendita diretta con i suoi famigerati Apple Store.

Uno degli aspetti principali dei prodotti dell'azienda, infatti, risiede nella complementarietà tra hardware e software: in questo modo, essendo il software appositamente scritto per sfruttare appieno la capacità di un dato hardware, può garantire una *user experience* di qualità elevata.

L'unicità del suo modello di business verticalmente integrato risiede nel delegare le fasi più critiche e macchinose della filiera ad una molteplicità di piccole imprese; l'assemblaggio delle sue apparecchiature, ad esempio, avviene in Cina. Grazie a questa strategia di *outsourcing*, Apple può ottenere i vantaggi del *lean business* e ridurre i costi di produzione. Al contempo, però, essendo queste piccole imprese fortemente dipendenti dalla società, l'azienda di Copertino, grazie all'enorme potere contrattuale di cui gode, riesce a mantenere il potere centralizzato tipico dell'impresa integrata. Inoltre, basando il

¹² Con questo termine s'intende "l'insieme degli agenti che direttamente o indirettamente operano lungo tutto l'itinerario economico di un prodotto dallo stato iniziale della produzione a quello finale dell'utilizzazione". V. Saccomandi, "Istituzioni di economia del mercato dei prodotti agricoli", Reda Editore, Roma 1991.

suo successo sul marketing e sul design, la sede fisica della produzione dell'hardware è relativa per un'azienda come Apple.

Come per qualsiasi modello di business vincente, ci sono più fattori da considerare; nel caso Apple possiamo riassumerli in:

- novità;
- design;
- marchio/status;
- convenienza/usabilità.

Ciascuno di questi elementi racconta il successo dell'azienda e sottolinea la grande attenzione che viene posta nella creazione di prodotti che siano in grado di soddisfare a pieno le esigenze dei molteplici *customer*.

In termini di novità, o meglio ancora di innovazione, Apple è risultata, sin dai suoi albori, un gigante senza precedenti. I suoi prodotti hanno letteralmente cambiato le abitudini di consumo del mercato e hanno reso i concorrenti degli "inseguitori" di tendenze lanciate dall'impresa stessa.

Apple è per tutti noi l'azienda creatrice di prodotti avveniristici che ci hanno catapultato nel futuro. Con i suoi prodotti rivoluzionari, l'azienda non ha semplicemente innovato il mondo della tecnologia, ma ha dato vita ad un vero e proprio stile di vita a marchio Apple. Innovative ai massimi livelli sono anche le sue strategie di marketing che hanno elevato il *brand* a livello di un vero e proprio culto: Apple non ha semplici clienti, ma veri e propri fan.

FIGURA N. 8- Social statistics sui followers di Apple su Facebook

Facebook Followers



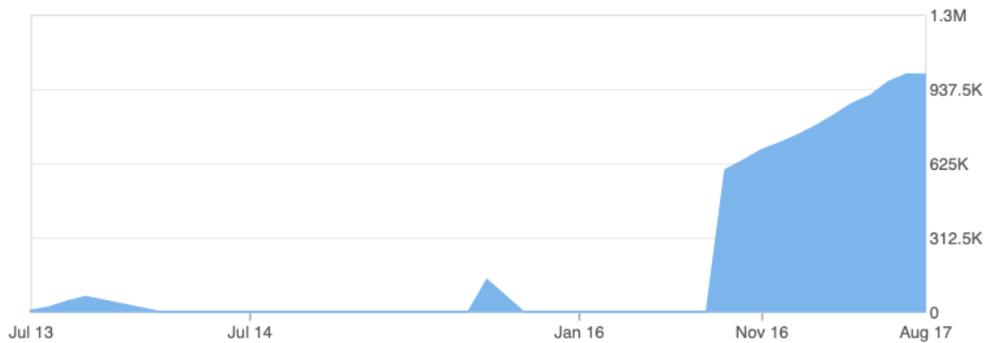
Facebook Followers
12,080,213

Apple currently has 12,080,213 fans on Facebook. As of July 2013 Apple had 9,389,826 fans. That's a 28 percent increase in 7 years

FONTE- Owler.com, 2020

FIGURA N. 9- Social statistics sui followers di Apple su Twitter

Twitter Followers



Twitter Followers
1,084,126

Apple currently has 1,084,126 followers on Twitter. As of July 2013 Apple had 6,038 followers. That's a 17855 percent increase in 4 years

FONTE- Owler.com, 2020

Il design è da considerarsi un altro punto di forza focale del *business model* aziendale dell'azienda. Prima dell'avvento di Apple tecnologia e design non erano due elementi che venivano associati frequentemente, nessuna impresa operante nel settore si era impegnata nella ricerca del dettaglio esteriore che potesse rendere ancora più accattivante e attraente il dispositivo tecnologico. Con l'arrivo dei prodotti Apple, invece, il fattore estetico ha assunto un ruolo preminente: il cliente percepisce il prodotto come unico nonostante l'azienda sia penetrata nel mercato di massa.

Proprio per questo, in un momento in cui le strategie basate su prezzi bassi sono sempre più diffuse tra le aziende, Apple ignora lo standard vigente e commercializza prodotti il cui prezzo è sempre maggiore rispetto a quello dei suoi diretti *competitor*.

Apple, però, non è solo innovazione, ma anche differenziazione. Va tuttavia precisato che ci sono diversi modi per attuare una strategia di differenziazione.

In passato, per Apple, i concetti di differenziazione e innovazione coincidevano; si pensi al noto slogan "*Think different*" oppure al più recente "*If you don't have an iPhone well... you don't have an iPhone*".

Tuttavia, nell'ultimo decennio l'azienda ha virato in modo deciso verso un concetto diverso di differenziazione, che si concentra soprattutto su *brand* e immagine.

Nel 2008, il marchio Apple era il numero 24 al mondo e valeva 13 milioni di dollari. Nel 2013 si classifica al primo posto e ha mantenuto il comando fino ad oggi. Il valore del solo *brand* vale 214 milioni, mentre l'*asset* al secondo posto è di 155 milioni, che è Google.

La strategia di differenziazione fondata sul *brand* e sull'immagine va a sfruttare aspetti simbolici ed esperienziali (emozioni e contesti d'uso): i valori del marchio, il senso di appartenenza ad essi, nonché quanto conta per noi mostrare agli altri.

La strategia di differenziazione basata sul concetto di innovazione, invece, mira a fattori psicologici più edonistici, fortemente legati alla sfera individuale del singolo: è per chi ama il progresso ed assaporarne il suo fascino.

Oggi, dunque, l'acquirente tipo della grande azienda Californiana non è più solo il pioniere che vuole essere sorpreso, ma anche il consumatore che sente l'esigenza di evidenziare il proprio *status*, quello che ci tiene che gli altri notino il morso sulla sua mela.

I *device* Apple hanno assunto, nel corso degli anni, la connotazione di veri e propri *status symbol*. A questo proposito due economisti della Chicago University, Marianne Bertrand e Emir Kamenica, hanno condotto una ricerca da cui emerge che nessun marchio individuale è così rappresentativo di un “reddito elevato” come l’iPhone. È una questione di target commerciale: Apple è diventata un riferimento non solo per chi ama stare al passo con tecnologia e innovazione, ma anche per chi sente l’esigenza di avere un prodotto firmato.

La sua strategia di differenziazione, diversa nel corso negli anni, si è in ogni caso sempre dimostrata vincente. Consente di applicare sempre e comunque un *premium price* ai propri prodotti e, allo stesso tempo, di poter contare su una clientela estremamente fidelizzata. In linea con il pensiero di Jobs secondo cui l’utente non sempre sa ciò che vuole, l’azienda si impegna ad anticipare i bisogni latenti del consumatore ed in questo modo sviluppa una forte *brand identity* tramite cui il *consumer* si identifica come parte di una collettività (pensiamo allo slogan “*I’m a Mac*”).

Le attività di marketing sono solo una parte della strategia di differenziazione, che ricopre una moltitudine di altre funzioni, come quelle di produzione, pre e post-vendita, la selezione delle migliori materie prime, l’attività di ricerca e sviluppo, la produzione in ottima TMQ che punta ad un prodotto “zero difetti”, il servizio di spedizione e l’assistenza al cliente.

È necessario, però, che gli elementi di differenziazione siano molto forti, ovvero basati su caratteristiche cui i *buyer* attribuiscono valore. Altrettanto importante, per evitare una sostanziale omologia con i concorrenti, è che siano difficilmente imitabili. Devono essere tali da fare del consumatore, sensibile al marchio e alla sua unicità, il testimone di un rapido cambiamento tecnologico che offre opportunità di differenziare non solo il valore dell’offerta, ma anche il valore percepito della stessa.

L’azienda, più che prestare attenzione a ciò che vogliono i consumatori oggi, si focalizza su ciò che desidereranno domani. Apple non si sofferma sulla tradizionale strategia della guerra competitiva, bensì si basa su una visione estetica che più che alle perdite e ai profitti, guarda a quelli che sono i bisogni e i desideri della clientela target in modo tale da garantirsi la superiorità sui suoi concorrenti.

La *mission* aziendale di Apple è progettare *device* con prestazioni di elevata qualità per ogni tipologia di utente: dallo studente, allo scienziato. Qualsiasi sia il cliente, inoltre, si

vuole garantire la miglior esperienza possibile, abbattendo ogni barriera linguistica e culturale comunicando semplicemente attraverso il proprio logo.

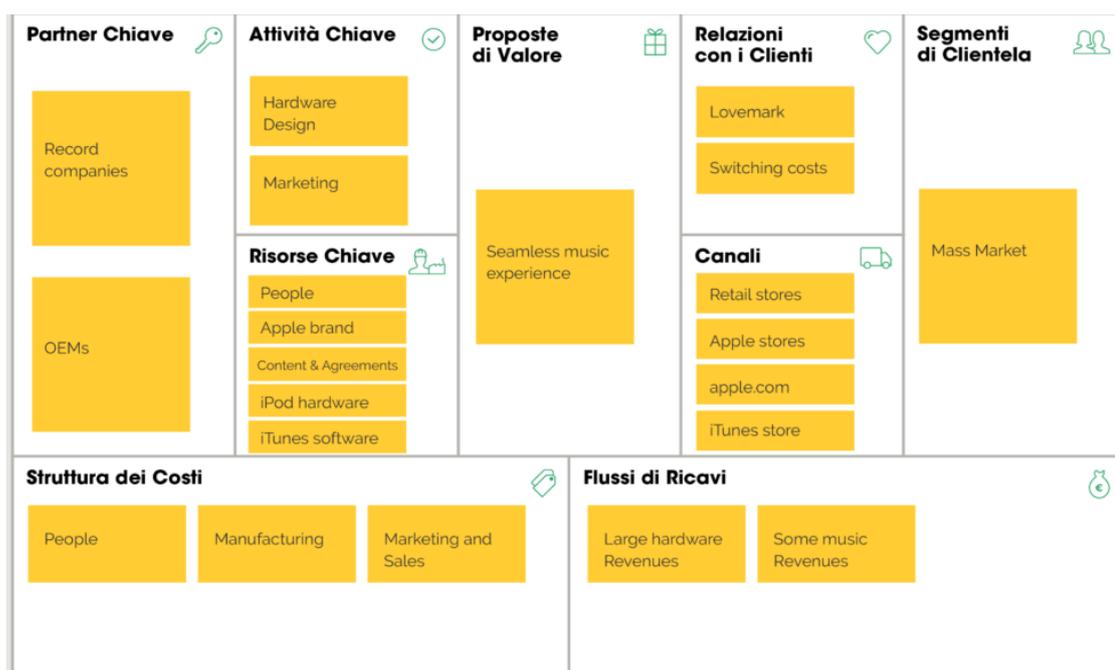
Infine, l'elemento della convenienza ha contribuito alla diffusione su larga scala dei suoi prodotti. Quando parliamo di convenienza con riferimento ad Apple, non parliamo certo di una convenienza da ricercarsi nel prezzo dei suoi prodotti, il quale sicuramente è superiore rispetto a quello dei prodotti concorrenti; bensì ci riferiamo ai vantaggi acquisiti una volta che si è in suo possesso.

Basti pensare all'iPod, dispositivo rivoluzionario che permetteva agli amanti della musica di acquistare, scaricare e ascoltare interi cd senza temere la tenuta della batteria. Apple, infatti, non è stata la prima azienda ad introdurre sul mercato lettori multimediali portatili; tuttavia, i suoi dispositivi erano caratterizzati da un elemento di differenziazione vincente: permettevano al cliente di ascoltare, quasi illimitatamente, ore ed ore della propria musica preferita.

Nel 2003, con il lancio dell'iTune Music Store, che permise di sfruttare pienamente le potenzialità di iPod, Apple diventa uno dei più grandi rivenditori al mondo di musica online.

Da quel momento il valore percepito dal cliente non è solo quello di poter ascoltare musica per tanto tempo, ma anche quello di poterla acquistare *just in time* e di essere, quindi, continuamente aggiornati sulle novità e, tutto questo, a prezzi accessibili.

FIGURA N.10- Business Model Canvas per iPod



FONTE- People SRL, businessmodelcanvas.it

Mediando tra sviluppatore e consumatore finale (cosa che ha fatto esattamente anche tramite l'App Store) Apple impedisce efficacemente ai concorrenti di aumentare il proprio vantaggio competitivo, assicurandosi il pieno controllo del mercato.

L'obiettivo dell'azienda è, più di ogni altro, la fidelizzazione del cliente. Guardando il Canvas è chiaro che ogni blocco strategico di Apple consolida e rinforza tutti gli altri rendendo il suo modello di business davvero potente.

“*If you can't beat them, join them.*”: questa sembra essere la semplicissima ma vincente strategia di Apple nel settore del business.

A differenza di molti dei suoi principali competitors, tra cui anche Google e Microsoft, Apple, alla strada della concorrenza spietata con i produttori di software specializzati (quali ad esempio IBM, Cisco e Intel), quando possibile, o necessario, ha scelto di cooperare, stringendo diverse *partnership* per fornire ai suddetti software il miglior supporto possibile.

I risultati di questa tattica hanno portato, come vedremo nei paragrafi successivi, a inedite collaborazioni di Apple con altre importanti aziende (operanti nello stesso settore e non) presenti sul mercato.

3.4 Quando cooperare con i competitors genera un vantaggio competitivo

Un tema particolarmente interessante per le imprese innovatrici che operano nel settore tecnologico, è quello della “*co-opetition*”.

Si tratta di una forma organizzativa tra aziende concorrenti che differisce dai tradizionali accordi di collaborazione in alcuni aspetti sostanziali. Nei tradizionali accordi di cooperazione, le parti interessate si basano solitamente sul presupposto che il successo di una debba andare a discapito dell'altra. Questa situazione è ovviamente un gioco a somma zero che, inevitabilmente porta all'insuccesso della strategia.

Contrariamente, la *co-opetition* rappresenta un tipo di cooperazione in cui due società concorrenti uniscono le proprie forze sulla base di un accordo parziale. La condizione fondamentale è considerare sia gli interessi della propria azienda, che quelli dell'altra azienda partecipante. Le motivazioni, gli obiettivi e le future mosse di entrambe le aziende devono essere stabilite con chiarezza e trasparenza; non bisogna focalizzarsi su quello che sarà il proprio risultato fondamentale, bensì bisogna chiedersi quale potrebbe essere il risultato comune.

Come principio base della *co-opetition* c'è la consapevolezza che le due aziende sono tra loro in concorrenza: proprio grazie a questo presupposto, l'accordo ha buone probabilità di riuscita ed il risultato è che entrambe riescono a massimizzare la rispettiva competitività facendo leva l'una la forza dell'altra.

3.4.1 Le strategie di co-opetition di Apple nel corso degli anni

*“Apple needs help from other partners... and relationships that are destructive are no help to anybody in this industry today... We have to let go of the notion that for Apple to win, Microsoft has to lose.”*¹³

È così che ha avuto inizio in lungo percorso di *co-opetition* di Apple che, nel 1997, ha dato vita ad una delle sue prime e importanti collaborazioni strategiche.

¹³ Citazione tratta dal discorso di Steve Jobs alla conferenza Macworld, Boston 1997.

Jobs, appena tornato per salvare la società che durante la sua assenza aveva perso più di un miliardo di dollari con bassissimi tassi nel livello di crescita delle vendite, annunciò l'imprevedibile: una *partnership* strategica con il suo storico rivale Microsoft. Parliamo di due società tecnologiche pionieristiche, fondate nello stesso periodo ed entrambe guidate da carismatici co-fondatori (Steve Jobs e Bill Gates), che hanno completamente ridefinito ciò che significa essere il volto di una società tecnologica.

Anche se inizialmente Apple si dedicava alla produzione di computer mentre Microsoft era più focalizzata sul software, c'era abbastanza sovrapposizione tra i due business da innescare una sorta di guerra culturale dell'informatica che è durata per la maggior parte degli anni '80 e '90. Erano, e continuano ad essere oggi, "*Mac people*" e "*PC people*", con una visione completamente diversa su ciò che l'*user experience* dovrebbe essere.

Nonostante la rivalità storica e la continua ed inarrestabile competizione tra le due aziende Jobs affermò: "*Apple lives in an ecosystem and it needs help from other partners, it needs to help other partners. And, relationships that are destructive don't help anybody, in this industry as it is today.*"¹⁴

Così Bill Gates accettò di investire 150 milioni di dollari in azioni Apple e il valore azionario dell'azienda aumentò in breve tempo del 30%.

Quella tra Apple e Microsoft fu un'alleanza orizzontale di tipo non *equity* in quanto le parti, operanti nello stesso settore, formalizzarono un accordo mediante un contratto quinquennale che prevedeva, oltre che l'investimento di Microsoft di 150 milioni di dollari in cambio di azioni Apple senza diritto di voto in Consiglio d'Amministrazione, l'impegno di Microsoft a continuare lo sviluppo di Microsoft Office per Mac, mentre Apple avrebbe reso Internet Explorer il browser web di default su Mac. In questo senso, possiamo parlare a tutti gli effetti di *licensing*: attraverso un accordo contrattuale entrambe le case ottenevano i diritti d'uso di una tecnologia proprietaria del rispettivo partner.

Quella con Microsoft fu solo l'inizio di una strategia di *co-opetition* dell'azienda di Cupertino.

¹⁴ Citazione tratta dal discorso di Steve Jobs alla conferenza Macworld, Boston 1997.

Il 26 luglio del 2004 Motorola, l'azienda fondata a Chicago nel 1928 protagonista per quasi un secolo del mercato delle telecomunicazioni, e Apple, annunciarono una collaborazione il cui obiettivo era permettere a milioni di appassionati di musica di trasferire le proprie canzoni preferite da iTunes sui dispositivi cellulari di futura generazione Motorola “*always with you*”, attraverso una connessione USB o Bluetooth.

Il fatturato di Motorola nel 2003 era pari a 27,1 miliardi di dollari e l'azienda era considerata leader mondiale nel settore delle tecnologie a banda larga, wireless e per il mercato automobilistico.

L'accordo, anche in questo caso di tipo orizzontale non *equity*, prevedeva la creazione da parte di Apple di iTunes mobile, un nuovo *player* musicale che Motorola avrebbe reso l'applicazione musicale standard per la sua nuova linea di cellulari.

Si trattava di una *partnership* strategica portatrice di nuove esperienze per gli utenti e, al contempo, nuovi orizzonti di profitto per entrambe le società.

Il 18 aprile dello stesso anno, Panasonic e Apple annunciarono la prima implementazione al mondo di FireWire IEEE 1394 con DV-HD a 100 Mbps. Questa cooperazione permise di sviluppare capacità inimitabili e consentì un significativo abbattimento dei costi legati alla post-produzione e alla distribuzione dei dispositivi ad alta definizione (HD).

In questo caso l'alleanza strategica è stata di tipo verticale non *equity* in quanto le due imprese, pur operando nello stesso settore, svolgevano attività differenti.

Anche in questo caso è possibile parlare a tutti gli effetti di *licensing* in quanto Apple ha potuto sfruttare la capacità HD di Panasonic la quale, a sua volta, è stata messa nella condizione di poter offrire un'interfaccia FireWire.

Terza ed ultima significativa alleanza strategica di Apple nel corso del 2004 è stata quella con HP. L'Hewlett Packard Enterprise, multinazionale statunitense dell'informatica attiva sia sul mercato dell'hardware che in quello del software e dei servizi collegati all'informatica, proprio come l'azienda di Copertino, nasce in un garage¹⁵ della Bay Area e, nel corso degli anni, si impone sul mercato mondiale.

¹⁵ Il famoso garage al 367 di Addison Avenue a Palo Alto, è oggi la prima sede dell'azienda ed è diventato un'icona della storia hi-tech, tanto da essere iscritto nel National Register of Historic Places.

L'accordo di *partnership*, di tipo orizzontale non *equity*, prevedeva la messa in commercio di un *device* di musica digitale con brand HP, basato sull'iPod di Apple, il primo lettore di musica digitale al mondo, e iTunes, il pluripremiato jukebox di musica digitale. Secondo una ricerca interna, al tempo dell'accordo, oltre il 54% dei clienti HP scaricava abitualmente musica sul proprio PC: Apple, impegnandosi a vendere degli iPod con il logo di HP sul retro, in cambio avrebbe ricevuto l'uso dei canali distributivi dell'azienda partner.

La *mission* di quest'alleanza era fornire ai clienti contenuti digitali di intrattenimento personale di alta qualità, sempre e dovunque. Carly Fiorina, *chairman* e *chief executive officer* di HP affermò: "*Alleandoci con Apple, abbiamo l'opportunità di aggiungere valore per i nostri clienti, integrando la migliore offerta di musica digitale al mondo nella più ampia strategia HP per i sistemi di intrattenimenti digitale.*"¹⁶

Come stabilito dall'alleanza, i PC e i *laptop* HP sarebbero stati venduti con preinstallato il software jukebox iTunes di Apple e un'icona desktop di facile identificazione che permetteva di puntare direttamente ad iTunes Music Store, garantendo agli utenti un'esperienza musicale senza interruzioni.

Nel 2007, durante la Worldwide Developer Conference, Apple comunicò la sua *partnership* con Intel, la multinazionale statunitense attiva nel settore dell'*high-tech*. Intel, oltre ad uno dei maggiori produttori di computer e prodotti per le reti e le comunicazioni, era considerato il più grande produttore al mondo di chip, con la *roadmap* di processori più solida.

Quest'accordo verticale di tipo non *equity* tra i due colossi dell'informatica prevedeva la fornitura di sistemi Macintosh attraverso l'utilizzo di microprocessori Intel.

In questo caso, optare per la cooperazione, fu quasi una scelta obbligata: la lentezza dei processori di IBM, precedente partner della compagnia di Cupertino, li rendeva poco competitivi e, di conseguenza, rischiava di far perdere il passo all'azienda. Dunque, Apple annunciò il passaggio a Intel: con questa nuova direzione la Mela si sarebbe potuta trovare a confrontarsi direttamente, a parità di architettura, con ogni suo *competitor*, compreso

¹⁶ Citazione di Carly Fiorina, tratta dal comunicato stampa al Consumer Electronics Show, Las Vegas 2004.

Microsoft. È chiaro, ancora una volta, quanto decidere di cooperare con altre imprese presenti sul mercato in date situazioni, possa rivelarsi una scelta decisiva.

Come ogni *partnership* strategica vincente, anche questa portò ad un vantaggio per entrambe le parti: Apple si trovava ad avere come partner una delle migliori aziende operanti nel campo dei processori, cosa che avrebbe garantito una migliore esperienza per tutti gli utenti e, Intel a sua volta, aveva conquistato un cliente tra i più grandi in assoluto per quantità e qualità dei prodotti.

Il rapporto di *partnership* con IBM, però, sarebbe stato ripreso da Apple nel corso del 2014. Combinare e sfruttare i rispettivi punti di forza con lo scopo di trasformare *l'enterprise mobility* attraverso una nuova classe di applicazioni aziendali diventò il nuovo obiettivo comune. Per poter affrontare le principali sfide del settore mobile, vennero ridefinite le modalità di lavoro e vennero studiate apposite soluzioni per i dipendenti di impresa.

L'accordo prevedeva l'unione delle eccellenti capacità in ambito Analytics e Big data di IBM, alla straordinaria esperienza utente offerta da Apple. Lo scopo principale era la diffusione di dispositivi come gli iPhone o gli iPad all'interno delle aziende.

Negli anni '80 IBM, uno dei principali produttori di computer al mondo, era considerato da Steve Jobs il suo nemico principale, da sconfiggere ad ogni costo. Per capire fino in fondo la rivalità tra le due case, basti pensare al famoso spot pubblicitario della Apple, il famoso "1948"¹⁷. IBM, senza essere direttamente nominata, veniva identificata come una sorta di Grande Fratello reazionario, deciso a mantenere il suo dominio impedendo ogni tipo di rivoluzione. I nuovi Macintosh di Apple, invece, incarnavano una donna con un martello che sfasciava lo schermo su cui appariva *the Big Brother*. Erano il simbolo dell'innovazione, la soluzione per cambiare lo stato delle cose.

Negli anni a venire, IBM smise di produrre PC e nel 2005 scelse di vendere la divisione che se ne occupava a Lenovo. Da quel momento in poi si è completamente dedicata alla fornitura di soluzioni e servizi per le aziende e, quindi, programmi gestionali, sicurezza delle reti, ecc. Apple invece, nel corso degli anni, anche se ha continuato a produrre e

¹⁷ Questo spot venne trasmesso un'unica volta nel 1948 al Super Bowl, uno degli eventi sportivi più seguiti negli Stati Uniti. È diventato un vero e proprio cult e ha ispirato George Orwell per la regia di Ridley Scott.

vendere computer, ha fatto della produzione di smartphone e tablet la sua attività preponderante, nonché primaria fonte di guadagno.

Le due società si trovavano quindi a fare cose sostanzialmente diverse e Apple, che prima di quel momento era stata poco presente in ambito aziendale facendosi conoscere prevalentemente come una società che si occupa dei singoli utenti, non avrebbe potuto scegliere partner migliore di IBM, che forniva già da anni servizi e programmi per organizzare e gestire il lavoro in azienda: le due società avrebbero potuto collaborare mantenendo una giusta distinzione dei loro ruoli.

L'accordo, chiaramente di tipo verticale non *equity*, avrebbe costituito una soluzione ottimale anche per i problemi posti dalle politiche aziendali del cosiddetto "*bring your own device*" (BYOD), ovvero la possibilità per i dipendenti di un'impresa di usare lo stesso dispositivo sia per le attività lavorative che per quelle personali. A tale scopo, IBM si impegnava nella produzione di applicazioni e software che avrebbero permesso di usare iPhone e iPad sul posto di lavoro. La soluzione consisteva nel creare ambienti separati dal resto delle proprie applicazioni personali e dei propri file come foto, musica o video.

Per riuscire ad assumere una certa rilevanza nel mercato delle soluzioni per le aziende in maniera autonoma, Apple avrebbe dovuto investire più denaro, tempo e risorse. Il patto con IBM, invece, le avrebbe evitato tutto ciò. Inoltre, grazie a questo accordo, entrambe le aziende videro crescere il valore delle loro azioni; Apple guadagnò circa l'1,6% ed IBM circa il 2%.

La cooperazione tra Apple e IBM, inoltre, si è fissata anche obiettivi di tipo sociale. L'anno seguente, infatti, venne annunciata un'iniziativa rivolta al miglioramento della qualità della vita di milioni di anziani giapponesi. Questa volta, a cooperare con le due case è fu anche il Japan Post Group, un conglomerato giapponese impegnato in servizi postali, bancari e assicurativi.

Questa fu a tutti gli effetti un'alleanza strategica di tipo trasversale: si trattava di un accordo tra imprese operanti in settori diversi che avrebbe consentito a tantissimi anziani di connettersi con unità sanitarie, parenti, amici ed enti dedicati, direttamente dal proprio iPad. Il ruolo di Japan Post Group era quello di allargare lo spettro d'azione di questa iniziativa, con l'obiettivo di coinvolgere dai 4 ai 5 milioni di clienti sul mercato giapponese entro il 2020. L'accordo, inoltre, prevedeva la programmazione di applicazioni realizzate appositamente per gli anziani che ne avrebbero potuto usufruire per avere consigli circa la

salute fisica, una corretta alimentazione, l'ubicazione delle farmacie e molti altri servizi ancora.

Numerosissime sono state le strategie di cooperazione di Apple nel corso degli anni seguenti, tra cui quella con Cisco per sviluppare soluzioni di sicurezza, networking e *collaboration* volte a creare un'esperienza sicura e di alte prestazioni per i dispositivi Apple sulle reti Cisco.

Fino ad arrivare ai giorni nostri e alla recentissima collaborazione tra Apple e Google. Unendo le forze, le due grandi case hanno progettato una tecnologia per smartphone che permetterà l'elaborazione di app in grado di avvisare automaticamente le persone che potrebbero essere state esposte al coronavirus.

In tutto il mondo, i governi e le autorità sanitarie stanno unendo le forze per migliorare la drammatica situazione scatenata dalla pandemia di COVID-19, tentando di dare il massimo contributo per consentire quanto prima un ritorno alla normalità.

Gli sviluppatori software stanno, a loro volta, contribuendo tramite la creazione di strumenti tecnologici che possano servire a combattere il virus e salvare vite umane. In linea con questo spirito di collaborazione, Apple e Google hanno annunciato che lavoreranno insieme con lo scopo di aiutare i governi e le autorità attraverso la tecnologia Bluetooth. Hanno inoltre precisato che verrà pienamente tutelata la privacy degli utenti grazie a crittografia e beacon identificativi anonimi e a rapido cambiamento.

Fra i ventidue paesi che utilizzeranno questo software c'è anche l'Italia con l'app Immuni. Si tratta, per l'appunto, di un sistema basato sulla tecnologia Bluetooth per rilevare se un utente che ha scaricato l'applicazione abbia avuto contatti con qualcuno che in seguito sia risultato positivo al virus.

Ancora una volta Apple ha dato dimostrazione di quanto, talvolta, scegliere di cooperare non sia solo la scelta strategicamente vincente, ma anche la più giusta eticamente parlando: storici competitor nel loro mercato di riferimento, la casa di Copertino e Google hanno deciso di unire le forze e cercare, insieme, di contribuire a risolvere uno dei problemi mondiali più urgenti.

3.4.2 Le alleanze trasversali di Apple

Apple non si è limitata a cooperare con i suoi principali concorrenti, ma ha scelto di farlo anche con imprese operanti in settori diversi dal suo: ha collaborato con case automobilistiche, aziende di moda e persino con aziende produttrici di bevande come The Coca-Cola Company. Nel seguente paragrafo andremo ad analizzare alcune di queste *partnership* e quelli che sono stati i vantaggi che quest'ultime hanno portato alle aziende coinvolte.

Nell'anno 2006 Apple annunciò una collaborazione con Ford Motor Company, General Motors e Mazda per realizzare una maggiore integrazione in termini di compatibilità tra iPod e la maggior parte dei veicoli delle tre case, in modo da rendere più agevole l'utilizzo e il controllo del sistema stereo in auto senza la necessità di dover ricorrere a soluzioni *after-market*.

Nello stesso anno venne annunciata una *partnership* musicale sul mercato Europeo con The Coca-Cola Company. L'accordo, oltre a prevedere una serie di promozioni nel Regno Unito e in Germania, prevedeva il lancio di un nuovo sito musicale con il brand Coke caratterizzato dall'integrazione completa con iTunes. Scopo di questa cooperazione era anche dare una potenziale maggiore visibilità ad artisti poco conosciuti, dando loro la possibilità di mettere a disposizione le proprie creazioni sul nuovo sito a marchio Coke, nonché di partecipare a festival musicali sponsorizzati da Coca-Cola.

Sempre nel 2006 Apple e Nike, la nota multinazionale statunitense che produce calzature, abbigliamento e accessori sportivi, annunciarono la proposta di una nuova *joint venture* per coniugare il mondo dello sport e quello della musica con il lancio degli innovativi prodotti Nike+iPod. Il primo prodotto sviluppato attraverso questa collaborazione fu lo Sport Kit Nike+iPod, un sistema wireless che permetteva alle calzature Nike+ di dialogare con l'iPod nano per garantire all'utente una completa esperienza personale di corsa. Frutto di questa alleanza fu anche l'abbigliamento Nike studiato appositamente per facilitare i movimenti rimanendo al contempo connessi alla propria musica durante l'allenamento.

Quella tra Apple e Nike è stata una *partnership* di lunga durata da cui sono nati diversi progetti all'avanguardia tra cui (nel 2016) l'Apple Watch Nike+ che si prefiggeva l'obiettivo di essere massimamente funzionale per tutti i *runner* grazie anche all'app Nike Run.

Nel corso degli anni, Apple ha cooperato anche con importanti case di moda come Burberry e Hermes; inoltre si è dedicata ad importanti cause sociali. Un esempio lampante in questo senso è la sua collaborazione con il Malala Fund, un'organizzazione internazionale senza scopo di lucro che da anni si batte per la formazione gratuita delle ragazze in Afghanistan, Pakistan, Libano, Turchia e Nigeria. La tecnologia a supporto della formazione scolastica è, da sempre, un tema caldo e Apple si è in più occasioni dimostrata incline ad aiutare l'istruzione *tech-based*.

Malala Yousafzai, Premio Nobel per la pace, ha dato vita a questa fondazione che si batte per l'istruzione femminile in quei paesi dove spesso la donna non gode delle stesse opportunità a cui ha libero accesso il sesso opposto, soprattutto in ambito di studio, già di per sé precario e non garantito.

L'accordo, nello specifico, prevedeva che la Mela avrebbe aiutato il Malala Fund ad espandersi in America Latina e India, in contemporanea ad un incremento nelle zone già coperte permettendo al Gulmakai Network, la rete globale del fondo, di aprirsi a oltre 100 mila studentesse.

3.5 La strategia di competizione di Apple

Kenneth Andrews definì la capacità di adottare decisioni giuste al momento giusto un requisito fondamentale per qualsiasi impresa, a maggior ragione se si trova in un mercato particolare come quello odierno.¹⁸ Ciò può concretizzarsi grazie all'ausilio delle strategie aziendali.

In origine, il termine strategia aziendale intendeva riferirsi ad una serie di decisioni finalizzate a determinare gli obiettivi aziendali e stabilire le politiche da adottare per poter raggiungere tali obiettivi e definire l'ambito del business in cui operare.

Successivamente, si è giunti ad una distinzione tra *corporate-level strategy*, il progetto strategico di un'impresa diversificata e *business-level strategy*, ovvero la strategia di

¹⁸ Kennet R. Andrews, "The Concept of Corporate Strategy", Editore Dow Jones-Irwin, Inc., Homewood, 1971.

competizione mirata al raggiungimento di un vantaggio competitivo in un mercato ben definito.

La ricerca di un vantaggio competitivo è da sempre uno dei principali obiettivi di Apple, la quale si trova ad operare in un mercato che ha ormai raggiunto la maturità e in cui solo i più forti sono in grado di competere e sopravvivere.

Oggi per i telefonini, e per numero di dispositivi venduti, Samsung è il numero uno; nonostante nel medesimo comparto, per profitti maturati complessivamente, si trova parecchio dietro Apple che, grazie alle sue strategie di competizione guadagna complessivamente molto più dei suoi concorrenti.

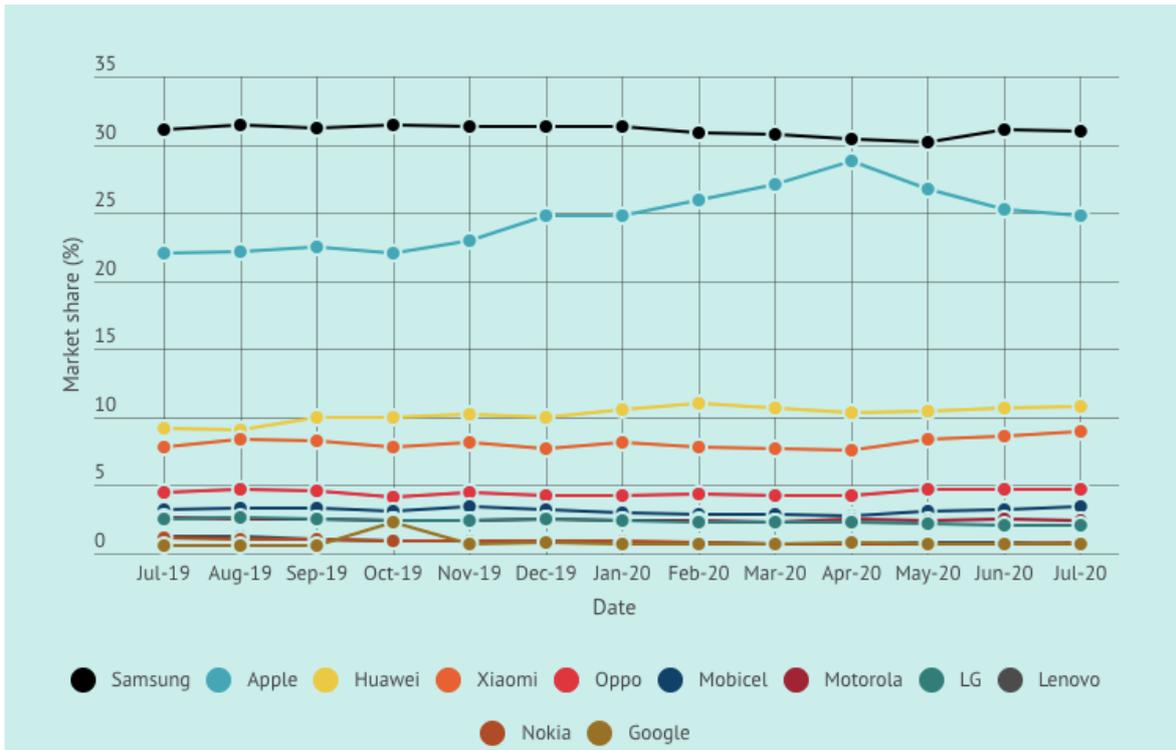
Per gli smartwatch, però, la casa fondata da Steve Jobs domina anche quantitativamente.

Per i computer, invece, Apple occupa il quarto posto ed in continua competizione con Lenovo HP e Dell.

Per quanto riguarda i servizi, infine, il concorrente numero uno dell'azienda di Copertino è senza dubbio Spotify, ma successivamente al lancio di Apple TV sono comparsi nuovi competitors sulla scena: Netflix, Amazon Prime Video e Disney+.

Oggi Apple conta oltre 6 mila dipendenti e distribuisce i suoi prodotti in 16 Paesi diversi, grazie anche agli oltre 500 Apple Store distribuiti in giro per il mondo. La capitalizzazione di mercato dell'azienda viaggia verso i 2 trilioni di dollari, un successo clamoroso soprattutto se si considera la folta schiera di competitors della casa di Copertino.

FIGURA N. 11- Market share di Apple e i suoi principali competitors



FONTE- invezz.com, 2020

È chiaro, dunque, che Apple non è diventata quello che è oggi solo grazie alla sua abilità di cooperare.

Come ogni altra azienda ha dovuto (e deve tutt'oggi) attuare una sua strategia di competizione e, prima ancora di poter parlare di collaborazione e partnership strategiche, ha dovuto puntare su un forte sviluppo autonomo che, coadiuvato ad una comunicazione impeccabile e una produzione qualitativamente superiore, nel corso degli anni l'ha resa il colosso che conosciamo oggi, portando il brand ad una vera e propria icona culturale.

CONCLUSIONI

L'analisi condotta in questo studio ha senza dubbio messo in chiaro come il fenomeno della cooperazione, nel corso del tempo, sia diventato un elemento sempre più preponderante nelle scelte strategiche di un'impresa.

In una visione di ambiente competitivo in cui gli attori prendono in considerazione l'ipotesi di cooperare mettendo a fattor comune esperienza e conoscenza senza necessariamente avere l'intento di prevalere l'uno sull'altro, si sono evidenziati i vantaggi che possono derivarne.

Un'alleanza permette di accedere a risorse e competenze critiche con rapidità, di entrare in contatto con nuovi mercati, di apprendere nuove competenze dai propri partner, di condividere con quest'ultimi rischi e investimenti associati all'innovazione e di aumentare il proprio grado di flessibilità e di dinamicità in settori ipercompetitivi.

Gli accordi di *partnership* risultano quindi essere un fenomeno intrinseco nell'economia moderna e sono ormai universalmente considerati uno strumento fondamentale per lo sviluppo innovativo, come garante del mantenimento di vantaggio competitivo nel mercato e come tutela dell'equilibrio aziendale.

È importante che le aziende si prefiggano l'obiettivo di accrescere il sistema stesso in cui operano e questo non può essere fatto se le stesse vanno ad instaurare esclusivamente rapporti di tipo competitivo.

Negli odierni contesti, caratterizzati da una sempre più elevata mutevolezza legata ai processi di globalizzazione e all'emergere e al consolidarsi dell'economia digitale, diventa dunque compito dei soggetti interessati trovare il giusto equilibrio tra uno sviluppo autonomo e il cooperare, al fine di ricercare ciò che è meglio non solo per sé ma anche per l'ambiente esterno di cui si è parte.

Il caso di studio ha permesso di verificare concretamente quanto, nel corso della vita di un'impresa, sia di vitale importanza sviluppare una buona capacità di cooperazione, anche con imprese che sono proprie dirette concorrenti.

BIBLIOGRAFIA

- A. Astolfi., *“Il contratto di joint venture”*, Giuffrè, 1981
- A. Caffo, *Apple e Malala Fund insieme per un'istruzione paritaria*, Vanity Fair Magazine, 2018.
- A. Cavallo, F. Costa, *Perché Apple e IBM lavoreranno insieme*, il Post, 2014.
- A. Francesconi, *I sistemi informativi nell'organizzazione d'impresa*, McGraw Hill Editore, 2011.
- A. Frignani, *“Factoring, leasing, franchising venture capital, leveraged buy-out, hardship clause, countertrade, cash and carry, merchandising, knowhow”*, Giappichelli, 1993
- A. Lindgreen, A. Di Benedetto, *Industrial Marketing Management*, The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms, Industrial buying during the coronavirus pandemic, Elsevier, 2020.
- A. Lipparini, *Economia e gestione delle imprese*, il Mulino, Bologna, 2007.
- A. M. Brandenburger, *Co-opetition. Cooperazione e Competizione nella comunicazione e nei media*, Franco Angeli Edizioni, 2010.
- A. Rebecchi, E. Cavalli, R. Cabras, *ICT Information technology*, Trinity Whitebridge, 2018.
- A. Thompson, A.J. Strickland, J. E. Gamble, *Strategia aziendale: formulazione ed esecuzione*, McGraw-Hill Education, Milano, 2009.
- C. Scongiamiglio Pasini, *Economia industriale. Economia dei mercati imperfetti*, Luiss University Press, Roma, 2013.
- D. Scagnelli, *Information Communication Technology (ICT) e azienda: analisi, valutazione e orientamento agli stakeholders*, Giappichelli, 2018.
- F. de Cesco, *Cento anno di Panasonic: i prodotti storici*, il Corriere della Sera, 2017.
- F. Fontana, M. Caroli, *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill Education, Milano, Vol V, 2017.
- F. Taurino, *Le azioni Apple e il suo successo sul mercato*, Il Faro, 2019.

- G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, A. Paci, *Strategia aziendale*, Pearson Editore, 2014.
- I. Lantschner, M. Massner, *Realizzare una cooperazione d'impresa di successo*, Bolzano, Vol II, 2010.
- J-J. Lambin, *Market-driven management. Marketing strategico e operativo*, McGraw Hill Education, Milano, 2016.
- J. Child, D. Faulkner, S. Tallman, L. Hsieh, *Cooperative Strategy: Managing Alliances and Networks*, Oxford University Press, 2019.
- K. Segall, *Think simply. Il potere della semplicità*, Franco Angeli Editori, 2016.
- L. Buzzavo, A. Stocchetti, *Marketing, Tecnologia, Globalizzazione. Le sfide della competizione globale e delle tecnologie digitali per il marketing*, Franco Angeli Edizioni, 2001.
- M. E. Porter, *Il vantaggio competitivo*, Einaudi, vol I, 2011.
- M. Merlino, A. Boin, A. Savoldelli, *Outsourcing: uno strumento operativo o una moda?*, Sistemi e impresa, 1998.
- M. Mortiz, *Ritorno al piccolo regno. Steve Jobs e la Apple. Alle origini del mito*, Il Saggiatore, 2012.
- P. Bastia, *“Gli accordi tra imprese”*, Clueb, 1990
- P. Capaldo, *L'azienda. Centro di produzione*, Giuffrè, 2013.
- P. Franco Camussone, *Il sistema informativo aziendale*, Etas libri Editore, 1998.
- P. Genco, L. Penco, *La gestione strategica dell'impresa. Le strategie di corporate*, G. Giappichelli Editore, 2017.
- P. Russo, V. Coda, G. Invernizzi, *La strategia aziendale*, McGraw-Hill Education, Milano, 2017.
- R. Barlaam, *Apple Inc*, Il Sole 24 ore, 2017
- R. M. Grant, J. Jordan, *Fondamenti di strategia*, il Mulino, Bologna, 2013.
- R. M. Grant, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 2020.

SITOGRAFIA

A. Bai, Apple sceglie Intel e saluta IBM, articolo tratto dal sito <<https://www.hwupgrade.it/news/apple/14772.html>>

A. Bai, HP e Apple, accordo per la musica digitale, articolo tratto dal sito <<https://www.hwupgrade.it/news/11560.html>>

A. Locarno, R. Zizza, Banca D'Italia, Previsioni ai tempi del coronavirus, tratto dal sito <https://www.bancaditalia.it/media/notizie/2020/Previsioni_al_tempo_del_coronavirus_Locarno_Zizza.pdf>

App Immuni, vai libera da Apple e Google a tecnologia tracciamento, 2020, tratto dal sito <www.quifinanza.it>

Apple: 40 anni di strategie di marketing vincenti, 2016, tratto dal sito <<https://it.semrush.com/blog/apple-40-anni-strategie-marketing-vincenti/>>

C. Paolacci, Honda and Yamaha Discussione of Possible Collaboration in the Area of Small-sized Scooters in the Japanese Market, Hondanews, tratto dal sito <<https://hondanews.eu/it/it/cars/media/pressreleases/81520/honda-e-yamaha-insieme-per-una-possibile-collaborazione-nel-segmento-degli-scooter-di-piccola-cilind>>

Cambiare l'Italia Cooperando, tratto dal sito <www.allanzacooperativa.it>

Casi studio tratti dal sito <<https://www.apple.com/it/newsroom/>>

Co-opetition, When Apple and Microsoft struck a deal, 2011, tratto dal sito <<http://www.casestudyinc.com/coopetition-apple-microsoft>>

Covid-19. Il cambio di paradigma per le aziende Private, tratto dal sito <www.deloitte.com>

D. Cremonesi, Perché realizzare una strategia di Focalizzazione, tratto dal sito <<https://www.factorycommunication.it/focalizzazione/>>

Dalla competizione alla collaborazione, Shinynews, rivista online che si occupa di: e-commerce, e-business, tratto dal sito <<http://www.shinynews.it/ebusiness/0305-collaborazione.shtml>>

S. Rossi, Leadership di Costo o Differenziazione, 2018, tratto dal sito
<<https://stefanoross.wixsite.com/ilmiosito/post/leadership-di-costo-o-differenziazione>>

S. Silver, The day Apple and Microsoft made peace, 2018, tratto dal sito
<<https://appleinsider.com/articles/18/08/06/august-6-1997---the-day-apple-and-microsoft-made-peace>>