

LUISS



Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

***CO-OPETITION, ALLEANZE ED ECOSISTEMI:
LA NUOVA FRONTIERA DELLA COLLABORAZIONE
COME SPINTA ALL'INNOVAZIONE***

Prof. Luca Pirolo

RELATORE

Andrea Luna

CANDIDATO

Anno accademico 2021/2022

Sommario

| | |
|--|-----------|
| Co-opetition, alleanze ed ecosistemi: la nuova frontiera della collaborazione come spinta all'innovazione..... | 1 |
| Introduzione..... | 4 |
| Capitolo primo..... | 6 |
| Core business, co-branding e coopetition..... | 6 |
| Co-branding..... | 7 |
| Co-opetition | 11 |
| Un altro esempio di co-opetition tra busines secondari: Amazon e Netflix..... | 12 |
| La condivisione negli ecosistemi, da Tod's a Google | 14 |
| Capitolo secondo..... | 16 |
| Origine e modalità della coopetition..... | 16 |
| Le modalità della coopetition | 18 |
| Apple, Samsung e la Silicon Valley | 21 |
| Cedere il proprio vantaggio competitivo | 23 |
| Co-opetition attraverso piattaforme..... | 29 |
| Co-opetition sbilanciata: il caso Apple-Spotify | 31 |
| Capitolo Terzo..... | 33 |
| Le nuove frontiere della collaborazione sono una spinta per l'innovazione? | 33 |
| La co-opetition su piattaforme e il Digital Market Act | 33 |
| Consumer Welfare Standard e mercato dell'innovazione negli USA | 35 |
| Cooperazione verticale ed orizzontale | 36 |
| Innovazione medica: il caso Pfizer Biontech | 37 |
| Alleanze strategiche | 40 |
| Open Innovation..... | 43 |

| | |
|------------------------------------|-----------|
| Linux e l'open-source | 44 |
| Concorrenza | 46 |
| Conclusione | 48 |

Introduzione

La co-opetition è un nuovo modo di intendere la concorrenza, che comporta l'impegno per i manager di dover considerare un intero sistema di relazioni interorganizzative ogni volta che prendono una decisione per la propria azienda. Questa innovazione nella gestione delle imprese comporta numerose conseguenze. Questo elaborato ha l'obiettivo di indagare il legame tra la crescita dell'innovazione e l'avanzamento di nuove forme di collaborazione orizzontale: la cooperazione cioè tra aziende potenzialmente concorrenti nello stesso settore. La co-opetition, gli ecosistemi di business, la open innovation e le alleanze strategiche non sono però sempre una spinta per l'innovazione e attraverso l'analisi di provvedimenti che tutelano la concorrenza, presi da istituzioni come l'Unione Europea ed il governo degli Stati Uniti, sottoporremo a esame le dinamiche che favoriscono l'innovazione e quelle che invece rischiano di soffocarla nel lungo periodo.

La concorrenza è chiaramente la forma di mercato più favorevole ad un'innovazione dinamica, ma nei settori in cui la competizione è eccessivamente serrata, il risultato sono margini di profitto prossimi allo zero e, di conseguenza, pochi investimenti in ricerca e sviluppo. L'innovazione e la concorrenza non sono quindi correlati da una funzione lineare. Per questo la collaborazione orizzontale tra imprese può portare il mercato ad una condizione in cui i fondi per la ricerca sono sufficienti ed in cui le aziende mettono in comune le proprie risorse per innovare. In questo modo le imprese hanno la possibilità di raggiungere obiettivi sempre più ambiziosi. Vedremo come i nuovi metodi di collaborazione stanno permettendo a progetti al limite del futuristico di prendere forma: ad esempio le macchine a guida autonoma di Argo AI o treni che si avvicinano ai 1000 chilometri orari grazie alla struttura open source di Hyperloop.

Nel primo capitolo di questa tesi, si partirà dall'esempio di Technogym, una delle maggiori aziende italiane, per analizzare alcune tipiche strategie aziendali ed il motivo dietro alle scelte di collaborare o meno con l'esterno nei propri business. Si approfondiranno inoltre gli ecosistemi e come mai cambiano il modo di intendere la concorrenza, esplorando quelle dinamiche della Silicon Valley che il fondatore di Technogym Nerio Alessandri ha intenzione di portare in Emilia-Romagna con la Wellness Valley.

Il secondo capitolo si soffermerà sulle modalità della co-opetition e su quando alle aziende conviene correre il rischio di perdere il proprio vantaggio competitivo in cambio dei benefici della cooperazione. Tra i vari esempi e le varie forme di collaborazione si esaminerà la co-opetition basata su piattaforme ed i rischi e benefici che questa innovazione comporta.

Il terzo capitolo analizzerà la correlazione tra innovazione e collaborazione, andando a esaminare il Digital Market Act (provvedimento antitrust preso recentemente dall'unione europea) e le strategie di tutela della concorrenza statunitensi. Si approfondiranno inoltre i vantaggi della cooperazione orizzontale nel settore farmaceutico e come le alleanze strategiche siano state una chiave per affrontare con successo l'emergenza del Covid 19. Si analizzerà in seguito una derivazione estrema della co-opetition, data dalla collaborazione attraverso piattaforme open source. Infine, si confronteranno le teorie degli economisti Arrow e Schumpeter sulla correlazione tra innovazione e concorrenza. Così si tornerà quindi a indagare il nesso tra la crescita dell'innovazione e l'avanzamento di nuove forme di collaborazione orizzontale in sistemi di concorrenza.

Capitolo primo

Core business, co-branding e co-opetition

La concorrenza venne definita da Kenneth Arrow nel 1962 come la forma di mercato in cui gli incentivi all'innovazione sono più forti. Da alcuni anni, però, si è affermato il concetto di “co-opetition”: una strategia di management che coniuga le caratteristiche di concorrenza (“competition”) e cooperazione (“cooperation”) e che porta alla realizzazione di collaborazioni tra imprese concorrenti, limitatamente a specifiche attività dei rispettivi business. Quest'evoluzione nell'ambiente competitivo si è rivelata negli anni una spinta potente per l'innovazione, rispetto alla concorrenza classica. Proprio per questo, sembra una tendenza destinata a rimanere.

A sfruttare questa chiave competitiva sono state ad esempio le aziende tech, che avendo molti processi produttivi in comune, hanno scoperto di avere un forte interesse a collaborare. Un esempio spesso citato è la partnership tra i giganti Apple e Samsung che hanno siglato un accordo multimiliardario per la manifattura dei chip A4 e A9, di memoria ram, flash storage e degli schermi OLED per gli iPhone. In un altro settore, quello del fitness, un gigante come Technogym ha scelto di introdurre una piattaforma software aperta accessibile attraverso i suoi prodotti, approcciandosi di fatto al mondo della co-opetition: nel 2016 ha infatti annunciato un accordo con NSCA (sua concorrente nel campo dei media per sportivi) per offrire attraverso la sua piattaforma contenuti di Health e Wellness.

Per analizzare più a fondo quando conviene affidarsi all'opzione della co-opetition, bisogna però approfondire le dinamiche che avvengono dentro le grandi aziende prima di siglare accordi di partnership. I marchi più affermati hanno una vasta gamma di servizi o prodotti che offrono al mercato. Tra questi si deve distinguere quello che è il loro core business (l'attività principale che queste aziende svolgono e sulla quale si indirizzano i loro maggiori investimenti)¹ e quali invece sono attività secondarie o complementari. Prendendo l'esempio di Technogym, leader mondiale nella produzione di attrezzi per lo sport e il tempo libero, si può distinguere come attività principale la produzione e la distribuzione di strumenti per l'allenamento, mentre si annoverano tra le attività

¹ Da Enciclopedia Treccani, Core business. <https://www.treccani.it/vocabolario/core-business/> ultima visita 30/4/2022

secondarie diversi prodotti: dall'offerta di video dimostrativi ed applicazioni per gli sportivi a consulenze architettoniche per hotel e centri per il fitness.

Questa distinzione è fondamentale per analizzare più approfonditamente le scelte strategiche delle aziende, che sfruttano joint venture e partnership per migliorare l'immagine del loro brand, rendere completa la loro value proposition o aggredire nuovi mercati. È infatti una strategia molto diffusa quella scelta da Technogym, e cioè di mantenere interni i processi relativi al proprio core business, fare accordi di co-branding con società appartenenti ad altri settori per migliorare l'immagine del brand ed infine sfruttare i vantaggi della co-opetition principalmente per rendere più completo l'ecosistema dei prodotti offerto.

Co-branding

Per co-branding, o *brand partnership*, si intende una strategia di marketing, che consiste nell'associare a un prodotto due o più marchi. Se questi appartengono ad aziende diverse, la scelta implica la creazione di un'alleanza strategica tra aziende. L'obiettivo è quello di sfruttare i punti di forza dei diversi brand coinvolti, creando un posizionamento diverso da quello dei brand presi singolarmente. Tale strategia è particolarmente efficace quando un'impresa desidera sviluppare sotto un determinato brand prodotti che sono percepiti dal consumatore come molto differenti da quelli sviluppati in precedenza. Per es., quando un'azienda di prodotti moda e *lifestyle* decide di operare nel settore dei telefoni cellulari o delle automobili, è probabile che essa scelga di farlo utilizzando sia il suo marchio sia quello del produttore di telefoni o automobili. L'acquirente di quest'ultima gamma di beni, infatti, ricerca prodotti che esprimano il proprio gusto e stile di vita (e questi vengono comunicati in modo efficace dal brand moda) ma che offrano anche garanzie sotto l'aspetto della performance tecnica (e tale garanzia è offerta dal brand di uno specialista del settore). Strategie di co-branding sono comunque diffuse anche tra ditte che operano nello stesso settore ma con posizionamenti diversi.²

² Da Enciclopedia Treccani, Co-branding. https://www.treccani.it/enciclopedia/co-branding_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/. Ultima visita 3/5/2022

Al riguardo si legge sul sito di Technogym, che “tali iniziative possono essere circoscritte nel tempo ed in tal caso si possono definire come azioni tattiche, ma possono anche prevedere sviluppi nel tempo perché presentano effetti determinanti per il core business dei partner e per la loro strategia di lungo periodo. In tal caso possono essere definite come operazioni strategiche”.³

Questa distinzione tra iniziative di breve e lungo periodo è interessante perché conferma la scelta dell’azienda italiana di scegliere il tipo di strategia in ragione del fatto che il progetto sia core o non-core. Il principale criterio su cui Technogym si basa per scegliere le proprie attività di co-branding è il tipo di impatto reputazionale che può restituire al loro *brand* e alla loro cultura del “Wellness”.

Nelle collaborazioni con marchi che lavorano in settori paralleli, infatti, si nota il tentativo di ampliare la loro audience. Ne è un chiaro esempio la partnership che proprio Technogym ha avviato con la casa di moda Dior: il messaggio che deriva da questa collaborazione è che anche il settore del fashion stia percependo che il wellness è di tendenza. Partnership sviluppata peraltro in un momento strategico in cui le persone, a seguito della pandemia, si sono dimostrate sempre più attente a salute, benessere e qualità della vita. Da un lato Dior ha capito che il messaggio sarebbe risultato positivo anche per loro. Dal punto di vista di Technogym è stata poi un’opportunità per rendere l’esperienza dei propri clienti più emozionale attraverso i linguaggi della moda e della creatività.

Occorre a questo punto fare una distinzione fra le collaborazioni che producono effetti immediati e quelle che generano benefici più in là nel tempo. Mentre le partnership di breve-medio periodo hanno un impatto immediato sulla visibilità e sull’appeal del brand, le collaborazioni a lungo termine producono una forte spinta verso l’innovazione. Per restare al caso di Technogym, trattandosi di un’azienda che si muove attraverso vari settori, sono innumerevoli le occasioni di knowledge sharing con altre aziende. Per quanto riguarda lo sport, infatti, sono nati fondamentali stimoli grazie al suo ruolo di fornitore ufficiale delle ultime otto olimpiadi e alla quotidiana collaborazione con squadre come la Juve, l’Inter, il Milan, la scuderia Ferrari, la McClaren, Luna Rossa ed altre. Questo genere di opportunità porta un vantaggio sicuramente di visibilità e comunicazione, ma soprattutto un grandissimo feedback nella ricerca scientifica e nella progettazione del prodotto. Gli atleti

³ Da Technogym.com, co-marketing. <https://www.technogym.com/it/newsroom/co-marketing-centri-fitness-conviene/>.
Ultima visita 3/5/2022

professionisti permettono un livello di sperimentazione ad approfondimento tecnologico che poi dà valore a tutta la progettazione dell'azienda.

Per quanto invece riguarda l'ambito medicale i feedback dalle collaborazioni per Technogym derivano da partnership con 35 università e cliniche universitarie in tutto il mondo portate avanti per mettere a punto dei protocolli di esercizio-terapia. Ad esempio, con lo Sloan Memorial Kettering di New York, numero uno negli stati uniti per la cura dei tumori, l'azienda italiana ha messo a punto dei protocolli di esercizio che rendono più efficace e sopportabile la chemioterapia. Altre iniziative simili sono in corso con cliniche che studiano il diabete.

Questo avvicinamento al campo medicale da parte di Technogym ha portato poi alla nascita di tecnologie che combinano i campi strettamente legati della salute e del Wellness. Due esempi sono l'invenzione nel 1990 da parte dell'azienda italiana del sistema Constant Pulse Rate o CPR (per la prima volta nella storia, è stato possibile far dipendere automaticamente l'intensità dell'allenamento dell'utente dalla sua frequenza cardiaca) e l'introduzione nella sua gamma di prodotti della prima attrezzatura per la riabilitazione, aprendo la strada a una serie di applicazioni mediche destinate a migliorare il recupero funzionale.⁴

Da un punto di vista più creativo, un altro ambito di partnership che ha spinto Technogym ad innovare sono le collaborazioni con gli studenti di architettura. Un esempio importante è la partnership con Antonio Citterio, uno degli architetti italiani più famosi al mondo. Proprio Citterio ha disegnato una linea di prodotti chiamata "personal line" ed è la linea più alta di gamma per il segmento *luxury* del mercato. All'interno della realtà Technogym esiste poi una divisione che si chiama Wellness Design che collabora con migliaia di studi di architettura in tutto il mondo per progettare non solo macchinario e prodotto, ma anche l'ambiente in cui il prodotto verrà posizionato.

Sviluppare strategie di co-branding implica quindi da un lato il vantaggio di godere dei punti di forza dei diversi *brand* coinvolti, dall'altro però comporta anche alcuni rischi, poiché lega inevitabilmente la propria reputazione a quella dell'azienda con cui si stringe l'accordo.

Un famoso caso di "alleanza" che finì col danneggiare una delle parti in causa fu quella tra Lego, nota azienda danese di giocattoli, e la multinazionale britannica Shell: uno dei quattro principali attori privati mondiali nel comparto del petrolio e del gas naturale. Questo fallimento di co-branding si

⁴ Da Technogym.com, la nostra storia. <https://www.technogym.com/it/la-nostra-storia/>. Ultima visita 3/5/2022

dovette alla campagna portata avanti da Greenpeace nel 2013 che accusava Shell di inquinare l'Artico a causa delle trivellazioni. Avendo Shell in atto una partnership con Lego, l'organizzazione ambientalista approfittò della notorietà dell'azienda danese per amplificare il proprio messaggio. Intitolato "Lego: Everything is NOT awesome" e raffigurante un paesaggio artico che viene progressivamente sommerso dal petrolio, il filmato pubblicato su YouTube da Greenpeace ottenne quasi sei milioni di visualizzazioni, mentre la petizione collegata, spinta anche dalle manifestazioni di protesta organizzate in ogni parte del mondo, compreso il parco di Legoland a Windsor, superò largamente il milione di adesioni. In seguito ad una simile martellante campagna, Lego annunciò che non avrebbe rinnovato l'accordo con la Shell una volta scaduto quello allora vigente, firmato nel 2011. Nel comunicato ufficiale, l'amministratore delegato della Lego, Jorgen Vig Knudstorp, ribadì poi che Greenpeace si sarebbe dovuta rivolgere direttamente a Shell e non già usare come tramite l'azienda dei celebri mattoncini per far arrivare il suo messaggio contro le trivellazioni, spiegando «di non approvare le tattiche usate da Greenpeace che possono aver creato delle incomprensioni fra i nostri azionisti sul modo in cui operiamo» e assicurando il totale impegno dell'azienda «nel continuare a produrre esperienze di gioco creative e stimolanti». ⁵ Non bastarono però tali dichiarazioni ad evitare, si stima, perdite per 81 milioni di euro per Lego, oltre ai danni di immagine.

Continuando ad approfondire i possibili rischi di co-branding, un errore da evitare è quello di legarsi frettolosamente a prodotti che sono appena all'inizio del loro ciclo di vita, nel tentativo di restare al passo con i tempi dell'innovazione. Così facendo, se non si procede preventivamente ad un'analisi di mercato solida e credibile, ci si avventura in una scommessa alla cieca, senza un adeguato controllo sui suoi esiti. Questa potrà poi decretare successi casuali sull'onda dell'entusiasmo degli utenti, ma potrà, in caso di uno scarso successo della nuova tecnologia, far percepire al mercato la difficoltà dell'azienda di restare al passo coi tempi, lanciandosi in tentativi di innovazione che non rispecchiano i bisogni delle nuove generazioni. Al riguardo, si ricorda la partnership tra Technogym e Google Glass presentata al CES di Las Vegas del 2014. Si trattava di un tapis roulant interattivo, con controlli vocali e capace di trasmettere agli occhiali di Google i feedback sul proprio allenamento.

⁵ Da [corriere.it](https://www.corriere.it/esteri/14_ottobre_09/lego-rompe-alleanza-shell-campagna-greenpeace-78bea078-4fb1-11e4-8d47-25ae81880896.shtml): "La Lego rompe «alleanza» con Shell dopo campagna Greenpeace". https://www.corriere.it/esteri/14_ottobre_09/lego-rompe-alleanza-shell-campagna-greenpeace-78bea078-4fb1-11e4-8d47-25ae81880896.shtml. Ultima visita: 4/5/2022

In un progetto di questo genere non è complesso identificare la principale intenzione di creare visibilità e reputazione per il marchio. Tendendo oltretutto Technogym a mantenere interno tutto ciò che è core-business, alle collaborazioni rimane un ruolo di sperimentazione e comunicazione: Google Glass andava decisamente in quel senso e probabilmente contribuì a dare visibilità a Technogym in quel momento nel digitale. Il rischio di una simile iniziativa è però che restituisca all'esterno l'immagine di un'azienda che innova per innovare, e non per visione

Durante la stessa conferenza però, al Consumer Electronics Show, Technogym espose anche un'altra tecnologia che, col tempo, si è dimostrata ben più efficace. Nell'ottica di integrare tecnologie avanzate con le esigenze del fitness, Technogym mostrò la piattaforma Unity basata su Android, una console di controllo che permetteva di interagire con svariati attrezzi per l'allenamento cardio, dal tapis roulant, alla cyclette, all'ellittico.

L'obiettivo di Unity era permettere agli utenti un'esperienza di fitness personalizzata: non solo tramite l'accesso ai dati dell'allenamento, ma anche all'intrattenimento via siti web, social network e contenuti audiovisivi. In pratica, Unity esprimeva il concetto di *Wellness on the go* proposto da Technogym, secondo cui chi si allena non deve abbandonare il proprio mondo, i propri contatti e i propri passatempi. La piattaforma era aperta per lo sviluppo di nuove app ed era già compatibile con alcuni "nomi noti" del settore, come *MapMyFitness*, *RunKeeper*, e *Withings*.⁶

Questo passaggio è fondamentale per comprendere in che ambito Technogym decise di adottare strategie di co-opetition.

Co-opetition

La cultura aziendale di Technogym deriva da un motto del fondatore che recita "se funziona, è obsoleto". La società era nata costruendo macchinari per il fitness. Poi, quando i macchinari per il fitness hanno raggiunto un buon livello, è stato introdotto l'aspetto del software diventando di fatto anche un'azienda di software. Una volta raggiunto uno *standing* adeguato nel software, si è scelto di integrare l'offerta di una piattaforma *cloud*. Quando quest'ulteriore aspetto ha iniziato a svilupparsi,

⁶ Da Digital Day: Technogym: il *tapis-roulant* con Google Glass. <https://www.dday.it/redazione/11654/technogym-il-tapisroulant-con-google-glass.html>. Ultima visita: 5/5/2022

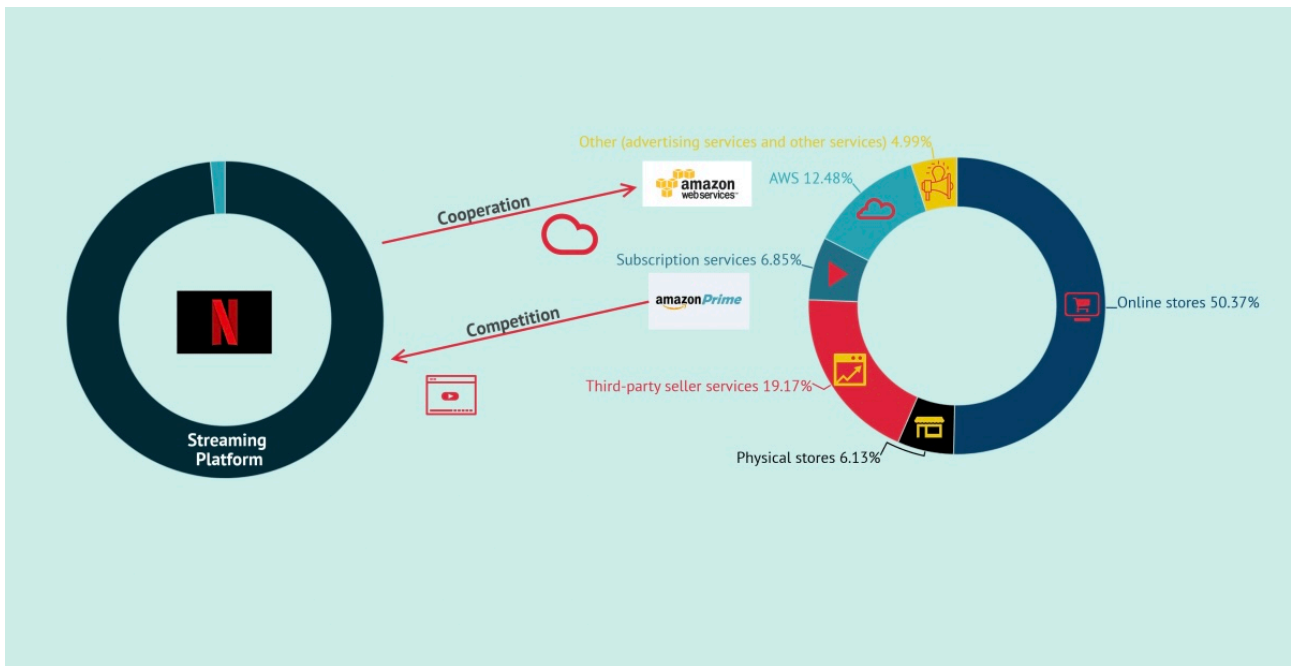
Technogym ha progettato il suo successivo assetto come media company affiancando alle fabbriche che costruiscono gli attrezzi, capannoni in cui si producono contenuti televisivi e video di allenamento, disponibili *on demand* su tutte le loro interfacce: sulle console dei prodotti e sulla loro app. Questo approccio di periodica rivitalizzazione, che permette all'azienda di gestire la propria maturità aggiungendo progressivamente strati alla loro strategia, obbliga Technogym ad entrare in competizione con realtà con cui si era precedentemente abituata a collaborare per rendere completa la propria *value proposition*.

Tornando quindi ad analizzare la scelta della Wellness Company di rilasciare nel 2014 una piattaforma che fosse aperta allo sviluppo di nuove applicazioni, si nota come questa azione possa rappresentare il principio di una “co-opetition” con applicazioni di *precision training* che competono con Technogym alla massimizzazione della propria quota di mercato. Si annoverano infatti tra queste app nomi come Zwift, Strava, Rouvy, TrainingPeaks, Kinomap e Bkool solo per il ciclismo. In alternativa ai suoi competitor, sulla stessa piattaforma Technogym propone i propri programmi TNT (Technogym Neuromuscular Training) studiati dal Centro Ricerche Technogym, che prevedono suggerimenti per il miglioramento sia delle qualità metaboliche che di quelle neuromuscolari, oppure consentono di impostare allenamenti su misura costituiti da step di intensità e durata definiti dall'utente in base ai propri obiettivi.⁷

Un altro esempio di co-opetition tra business secondari: Amazon e Netflix

L'azienda romagnola non è chiaramente l'unica ad aver scelto di sfruttare in questo modo la co-opetition, andando a collaborare con i propri “avversari” per rendere completo il proprio ecosistema: tra i numerosi altri esempi approfondiamo la scelta di Netflix di affidarsi ad Amazon (sua rivale per quanto riguarda i servizi di streaming di contenuti multimediali) per ricevere servizi di *Cloud storage* diventando peraltro uno dei suoi maggiori clienti per il business AWS (Amazon Web Services)

⁷ Da Mountainbike Culture Magazine: “Technogym Ride: la bike collegata alle app preferite dai ciclisti”. <https://www.mtbcult.it/tecnica/technogym-ride-bike-dettagli-prezzo/>. Ultima visita: 11/5/2022



8.

In questa figura vediamo la rilevanza dei vari business dei due giganti Netflix ed Amazon. La loro collaborazione prende in fatti corpo in un settore che porta una frazione poco cospicua del loro fatturato, ma che da una parte porta ad Amazon ingenti risorse ad un asset importante per il suo business model; dall'altra permette a Netflix di ottenere una tecnologia essenziale per un'azienda online delle sue dimensioni.

Si legge infatti sul sito di Amazon AWS: “Netflix intrattiene il mondo, offrendo un'ampia varietà di programmi TV, film e documentari in oltre 30 lingue a un pubblico di centinaia di milioni di persone in tutto il mondo. Netflix integra la diversità, l'inclusione, l'equità e una mentalità globale in tutto ciò che fa. Inoltre, promuovendo una cultura basata su coraggio, empatia e curiosità, è in grado di agire più velocemente per sviluppare nuove storie e modi migliori per condividerle con gli abbonati di tutto il mondo. Netflix si affida ad AWS per innovare rapidamente e offrire costantemente il miglior intrattenimento della categoria. AWS fornisce all'azienda il calcolo, lo storage e l'infrastruttura che le consentono una rapida scalabilità e di operare in modo sicuro, soddisfacendo i requisiti di capacità in qualsiasi parte del mondo. Inoltre, Netflix, come produttore di contenuti leader del settore, ha utilizzato AWS anche per costruire uno studio nel cloud. Questo studio virtuale permette all'azienda di coinvolgere i migliori talenti artistici indipendentemente da dove si trovano. Gli artisti e i partner

⁸ Figura 1: da fourweekmba.com “Co-opetition in a Nutshell”

di Netflix godono così della libertà di collaborare senza barriere tecnologiche o geografiche”⁹. Questa dichiarazione, condivisa da Amazon come case study, ha l’apparenza quasi di un *endorsement* nei confronti dell’azienda rivale nell’intrattenimento, ma al contempo sottolinea, attraverso l’elogio dei traguardi di Netflix, come il servizio offerto da Amazon Web Services possa garantire servizi efficaci a compagnie di grandi dimensioni.

La condivisione negli ecosistemi, da Tod’s a Google

È chiaro che legarsi ad un’azienda ad un’azienda rivale sia il frutto di un compromesso, ma è una pratica che sempre più realtà stanno adottando, andandosi ad allineare con il concetto di ecosistemi di business definito da Moore nel 1996 come “una comunità economica supportata da un’istituzione di organizzazioni ed individui che interagiscono – gli organismi dell’economia. Questa comunità produce merci e servizi di valore per i clienti, essi stessi parte dell’ecosistema”¹⁰.

Gli ecosistemi sono un fenomeno intrinseco nella natura economica dell’uomo che risale all’Impero Romano e si sviluppano nei secoli lasciando svariati esempi da menzionare. In Italia, a Casette D’Ete, nelle Marche, fiorì negli anni ’80 un distretto industriale di pelletteria dal quale emerse un marchio come Tod’s. In quel periodo la concorrenza “ravvicinata” di queste fabbriche portò a più dirette e semplici analisi dei *competitors*, dalle quali nacquero numerose innovazioni di prodotto e di processo produttivo. Ben più noto è l’ecosistema della Silicon Valley in cui, per accelerare lo stesso fenomeno, Google ha deciso di dedicare un’intera squadra dedita a svelare le proprie tecnologie alla concorrenza.

Ha un’intenzione simile Nerio Alessandri, fondatore di Technogym e della Wellness Foundation, che guida e coordina il progetto “Wellness Valley” con l’obiettivo di realizzare in Romagna il primo distretto per condividere competenze sul benessere e sulla qualità della vita. Dal 2003 ad oggi l’iniziativa ha realizzato in Romagna un vero e proprio laboratorio di esperienze facendo leva sul wellness come opportunità di sviluppo per il territorio romagnolo e per innalzare la qualità della vita delle persone.

⁹ Da [aws.amazon.com](https://aws.amazon.com/it/solutions/case-studies/netflix/): “Netflix su AWS”. <https://aws.amazon.com/it/solutions/case-studies/netflix/>

¹⁰ Citazione di James Moore del 1996

Grazie alla partecipazione di oltre 250 stakeholder pubblici e privati, la Wellness Valley è oggi un modello di riferimento e il primo esempio di Wellness Community al mondo.¹¹

Ci sono però anche molti motivi, supportati da teorie più tradizionalistiche, per decidere di agire in solitudine. Nerio Alessandri si è infatti sforzato a mantenere quanto più autonoma Technogym durante i primi anni dell'azienda. Non è quindi chiaramente vero che la collaborazione sia il rimedio a tutti i mali e vediamo infatti grandi aziende come Technogym o Apple avere avuto grande successo nonostante siano state in passato restie alla collaborazione. Ancora oggi, infatti, quanto è il core business di molte società rimane interno ai perimetri aziendali.

¹¹ Da Wellness Valley: “Nerio Alessandri”. <https://www.wellnessvalley.it/it/il-promotore/nerio-alessandri/>. Ultima visita: 11/5/2022

Capitolo secondo

Origine e modalità della co-opetition

L'origine della co-opetition può essere individuata simbolicamente in un evento di portata epocale di poco più di 50 anni fa: lo sbarco sulla luna, ricordato come il culmine di una feroce competizione tra Stati Uniti e Unione Sovietica. Pochi ricordano che l'esplorazione spaziale era iniziata con la cooperazione. Nel 1961, il presidente Kennedy propose una missione congiunta sulla luna nel corso di un incontro con il presidente sovietico Nikita Krusciov e di nuovo, in un suo intervento alle Nazioni Unite del 1963. Questa "joint venture" non vide poi mai la luce, ma riemerse dapprima nel 1975, quando i rivali della Guerra Fredda iniziarono a lavorare assieme sul progetto Apollo-Soyuz, poi nel 1998, con la gestione congiunta della Stazione Spaziale Internazionale. Oggi diversi paesi stanno cercando di sbarcare sulla luna, e ancora una volta la soluzione più condivisa sembra essere quella della collaborazione fra *competitors*. Anche gli iper-competitivi Jeff Bezos ed Elon Musk si sono incontrati una volta per discutere della combinazione delle loro avventure Blue Origin e SpaceX.¹²

Ciò che ha reso questa pratica più comune in un'ampia gamma di settori va però ricercata nel più complesso e recente fenomeno dell'espansione dell'industria manifatturiera negli Stati Uniti. Verso la seconda metà degli anni '10 del 2000 molte industrie registrarono elevati profitti ed aumentarono le assunzioni. Tale crescita però, al contempo, rappresentò una sfida per molti fornitori che non riuscirono a restare al passo con l'improvvisa domanda di componenti e sono stati costretti ad aumentare i costi di produzione. Oshkosh Corporation, per esempio, dovette bloccare più volte la produzione delle sue gru mobili in un trimestre perché non riusciva a reperire le parti di cui aveva bisogno. I produttori che si erano sforzati per anni di rendere efficienti e snellire le loro catene di approvvigionamento si trovarono poi a dover pagare un caro prezzo, di fronte a fornitori restii a "lanciarsi ad aumentare la capacità perché si sono scottati pesantemente in passato", come racconta Shiv Shivaraman, consulente in materia di catene di fornitura e processi produttivi per costruttori di

¹² Da Harvard Business Review: "The Rules of Co-opetition". <https://hbr.org/2021/01/the-rules-of-co-opetition>. Ultima visita: 11/5/2022

automobili e macchinari.¹³ Le conseguenze di questo fenomeno portarono alla luce l'importanza di avere prontamente a disposizione componenti e forniture e pertanto di coltivare rapporti molto più diretti con i principali fornitori per assicurarsi di avere le risorse di cui si ha bisogno. Queste relazioni di catena di fornitura e di partnership sono fondamentali per avvicinarci al ruolo delle nuove forme di cooperazione, in quanto le organizzazioni collaborano e dipendono l'una dall'altra in vari modi.

Si può fare l'esempio del settore sanitario negli Stati Uniti, dove i costi e i premi delle assicurazioni contro la malattia continuano a salire e le grandi compagnie assicurative del settore si sono mostrate lente a trovare soluzioni innovative alle inefficienze del sistema. La risposta di queste difficoltà è risultata ancora una volta la collaborazione, sotto la forma di una *joint-venture* tra tre delle più grandi ed influenti aziende negli Stati Uniti: Amazon, Berkshire/Hathaway e JPMorgan Chase. Il risultato è stato la nascita di un'azienda sanitaria indipendente di nome Haven che ha il ruolo di assistere i loro 1.2 milioni di dipendenti e, si sostiene, l'obiettivo di cambiare l'esperienza dell'assistenza sanitaria da parte dei loro dipendenti, rendendola più semplice, migliore, più efficiente e a costi inferiori.¹⁴

La complessità e l'incertezza ambientale, in sintesi, sono quindi da ritenersi responsabili per la diffusa tendenza organizzativa che consiste nel ridurre la separazione e aumentare la collaborazione tra imprese, a volte addirittura tra concorrenti. Pratica che ormai è comune in numerosi settori, essendo stata adottata da rivali come Apple e Samsung, DHL e UPS, Ford e GM, Google e Yahoo.

L'ambiente economico è infatti talmente complesso che pochissime aziende sono in grado di sviluppare tutte le competenze e risorse necessarie per continuare ad operare con successo nel mercato. Si deve questa situazione ai ben noti concetti di globalizzazione e alle frequenti innovazioni nelle tecnologie, nei trasporti e, ancora di più dopo i numerosi lockdown per il Covid-19, nelle

¹³ Doug Cameron e Austen Hufford, "Parts Shortages Crimp U.S. Factories", The Wall Street Journal, 10 Agosto 2018, <https://www.wsj.com/articles/parts-shortages-crimp-u-s-factories-1533893408> (ultima visita: 16/04/2019)

¹⁴ Da Nick Wingfield e Katie Thomas, "Amazon, Berkshire Hathaway and JP Morgan Team Up to Disrupt Health Care", The New York Times, 30 gennaio 2018, <https://www.nytimes.com/2018/01/30/technology/amazonberkshire-hathaway-jpmorgan-health-care.html> (ultima visita: 17/04/2019).

Angelica LaVito, Christina Farr e Hugh Son, "Amazon's Joint Health Care Venture Finally Has a Name: Haven", CNBC, 6 marzo 2019, <https://www.cnbc.com/2019/03/06/amazon-jp-morgan-berkshirehathaway-health-care-venture-named-haven.html> (ultima visita: 17/04/2019).

comunicazioni. Tutto ciò ha creato nel tempo enormi opportunità per le organizzazioni, ma al costo di una limitata autonomia ed un aumento di investimenti necessari per essere competitivi.

Quando, quindi, un tempo le grandi aziende trovavano conveniente mettere sotto pressione i piccoli fornitori, oggi si può invece trarre vantaggio dalla scelta di sviluppare con essi relazioni basate sulla fiducia. La conseguente ricerca interorganizzativa ha portato alla formulazione di approcci come quelli della dipendenza dalle risorse, dei network collaborativi, dell'ecologia delle popolazioni e dell'istituzionalismo. Il risultato di queste idee, nel complesso positivo e fortemente innovativo, può tuttavia per alcuni versi apparire scoraggiante, perché ai manager non è più data la sicurezza che deriva dal dover gestire una singola organizzazione. Essi devono invece trovare una soluzione al problema posto dal dover gestire un intero sistema di relazioni interorganizzative, il che rappresenta una sfida di gran lunga più complessa.¹⁵

Le modalità della co-opetition

Risaliti, pertanto, alle origini del crescente ricorso alle collaborazioni nei sistemi di concorrenza moderni, si devono analizzare le ragioni per cui collaborano i diretti concorrenti per distinguere le differenti modalità della co-opetition. Nel caso più semplice, può trattarsi di un modo per risparmiare sui costi ed evitare di duplicare gli sforzi. Se un progetto fosse troppo grande o rischioso da gestire per un'azienda, la collaborazione potrebbe essere l'unica opzione. Un altro caso tipico è quando un'organizzazione è più esperta ed efficiente a produrre una parte del prodotto mentre l'altra predilige una differente porzione del processo produttivo e si decide pertanto di mettere a sistema le diverse abilità. Qualora fosse invece solo una delle due aziende ad essere più brava in una parte della produzione, la sua virtuosità si potrà ad ogni modo condividere al giusto prezzo.

Tuttavia, la co-opetition solleva questioni strategiche riguardo a come cambiano le dinamiche competitive nei vari settori se i rivali collaborano o se invece provano a mantenere la propria autonomia. Qualora dovesse presentarsi una proposta di collaborazione da parte di un'azienda rivale, infatti, la domanda da porsi dovrebbe essere proprio "cosa accadrebbe se non collaborassi?". Qualora non venisse colta un'opportunità di cooperazione, si dovrebbe riflettere su quali accordi alternativi potrebbe fare l'altra parte e quali altre scelte si potrebbero perseguire. Un pericolo che spesso incombe

¹⁵ Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, 13th ed., traduzione di Alessandro Paparelli, Sant'Arcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2021, p.176

sulla scelta di prediligere la propria autonomia è rappresentato dall'eventualità in cui un altro concorrente accetti la proposta che tu hai rifiutato. Un buon esempio di questo genere di dinamiche è la trattativa tra Honest Tea, azienda di tè biologico in bottiglia, e la catena di supermercati Safeway. Quest'ultima aveva contattato Honest Tea per creare una linea di tè biologici a marchio del distributore. La suddetta nuova linea però avrebbe inevitabilmente intaccato le vendite di Honest Tea nei supermercati Safeway rendendo non redditizio l'eventuale accordo. Ad ogni modo, qualora l'azienda americana non avesse accettato, Safeway si sarebbe potuta rivolgere ad un altro fornitore, come il rivale Tazo, altro produttore di tè. Honest pensò quindi che se avesse accettato l'accordo, avrebbe potuto progettare la nuova linea Safeway "O Organics" per assomigliare ai sapori e alla dolcezza dei prodotti Tazo andando ad erodere i loro profitti e mantenendo unici i propri prodotti all'interno del supermercato. La stessa strategia l'avrebbe potuta intraprendere la sua rivale qualora Honest non avesse accettato e pertanto l'accordo andò a buon fine.¹⁶ Questa profonda analisi è fondamentale per distinguere il sottile confine che divide gli accordi convenienti da quelli sconvenienti e ne è la prova il fatto che la stessa azienda di tè biologici rifiutò una richiesta simile da parte di Whole Foods quando la catena alimentare insistette sul fatto che l'eventuale linea a marchio del distributore includesse un clone di "Maroccan Mint", il tè più venduto di Honest all'epoca. La prospettiva di competere così direttamente contro se stessi, aggiunta alla previsione di numerose difficoltà che i rivali avrebbero avuto nel copiare il tè, portò Honest a rifiutare l'offerta di collaborazione.

Una scelta simile si è presentata anche ad UPS nei primi mesi del 2008, quando DHL stava subendo ingenti perdite ed aveva bisogno di ripristinare la sua presenza sul suolo statunitense. Ciò avvenne poiché il 14 agosto del 2003 gli azionisti di Airborne Inc., compagnia aerea e di spedizioni esprese americana, approvarono l'acquisizione della loro azienda da parte di DHL, colosso delle spedizioni con sede a Bruxelles. Questa acquisizione avrebbe dovuto portare ad una combinazione di servizi espressi, di trasporto, di intermediazione doganale e catena di approvvigionamento che avrebbe consentito alla "nuova DHL di diventare l'unica fonte per tutte le esigenze di spedizione e logistica dei clienti".¹⁷

¹⁶ Da Harvard Business Review: "The Rules of Co-opetition". <https://hbr.org/2021/01/the-rules-of-co-opetition>. Ultima visita: 11/5/2022

¹⁷ Da Post&Parcel; "DHL and Airborne Express poised to take on the US". <https://postandparcel.info/10007/news/dhl-and-airborne-express-poised-to-take-on-the-us/>. Ultima visita: 24/05/2022

Nonostante i suoi investimenti nel mercato nordamericano, però, DHL era rimasta significativamente indietro rispetto ai suoi tre principali concorrenti nella quota di mercato, non avendo mai superato il 10%. Nel settore delle spedizioni notturne, ad esempio, la quota del 9% di DHL era ben inferiore rispetto a quella di US Postal Service (32%), FedEx (31%) e UPS (25%). Per questo non era una sorpresa che DHL stesse costantemente perdendo denaro per le sue attività in Nord America. Le stime erano di \$ 900 milioni nel 2007 ed una previsione di \$ 1 miliardo nel 2008. Un analista di Morgan Stanley aveva previsto alla fine del 2007 che DHL avrebbe dovuto esternalizzare la sua attività a uno dei suoi concorrenti, ridurre la sua copertura alle principali aree metropolitane o lasciare del tutto il mercato nordamericano.¹⁸ Nel maggio del 2008, quindi, le perdite si fecero insopportabili, al punto da portare la compagnia belga a lasciare di fatto “a terra” Airborne.

Con queste premesse si può analizzare con più consapevolezza la proposta che DHL fece ad UPS di far volare i suoi pacchi negli Stati Uniti. UPS aveva le dimensioni per rendere efficiente il servizio (con un potenziale risparmio di \$ 1 miliardo all’anno per DHL) e stava già fornendo un servizio analogo a U.S. Postal Service; quindi, l’opportunità di consentire ad UPS di affittare spazio su aerei che già stavano volando sembrava redditizia. Tornava necessaria la solita analisi riguardo a se convenisse o meno aiutare un diretto avversario e, pertanto, considerare cosa sarebbe successo qualora UPS avesse scelto di non collaborare. Se le continue perdite di DHL avessero portato alla sua uscita dal mercato, UPS avrebbe guadagnato gran parte della quota di mercato statunitense di DHL. Al contempo, DHL avrebbe però potuto offrire lo stesso accordo a FedEx e, nel caso in cui fosse andato in porto, DHL sarebbe rimasta sul mercato e UPS avrebbe perso potenziali comodi profitti.

Per questo UPS accettò la proposta di DHL, annunciando un accordo nel maggio 2008. Tale accordo non risultò ad ogni modo sufficiente per salvare la compagnia belga, messa in difficoltà anche dalla forte recessione di quel periodo. Nel novembre dello stesso anno, infatti, DHL annunciò che avrebbe licenziato 9500 dipendenti a seguito della decisione di interrompere le operazioni via terra ed aria negli Stati Uniti. DHL Express avrebbe proseguito nelle operazioni tra gli USA ed il resto del mondo, ma per “minimizzare le incertezze future” avrebbe chiuso anche i suoi centri di smistamento e ridurre drasticamente il numero di stazioni da 412 a 103.¹⁹

¹⁸ Da FactCheck.org; “Distorting the DHL deal”. <https://www.factcheck.org/2008/08/distorting-the-dhl-deal/>. Ultima visita: 24/05/2022

¹⁹ Da CNN:” DHL cuts 9500 jobs”. <http://edition.cnn.com/2008/US/11/10/dhl.closing.wilmington/>. Ultima visita: 23/05/2022

La cooperazione tra aziende in uno stesso mercato può quindi essere vista dal punto di vista tradizionale come un male necessario per ottenere ciò di cui l'organizzazione necessita per restare competitiva in un ambiente in cui ancora ci si batte per la propria autonomia e si compete tra business per la supremazia. Un'azienda può quindi essere costretta ad allacciare queste relazioni interorganizzative dai propri bisogni e dall'instabilità e complessità dell'ambiente.

Un altro modo in cui vedere la co-opetition è seguendo l'idea di James Moore, che sostiene che le organizzazioni si stiano evolvendo verso ecosistemi di business. Per ecosistema si intende una struttura retta dalle interazioni di una comunità di organizzazioni e dei loro rispettivi ambienti.

Tale concezione dà quindi un'accezione diversa rispetto a quella tradizionale in quanto pone la collaborazione come un qualcosa di guadagnato rispetto ad un compromesso.²⁰ Per esempio, un ecosistema per smartphone comprende i fornitori di servizi wireless, i produttori di telefoni cellulari, i produttori di chip per computer ed altri fornitori di hardware, i produttori di processori, sistemi operativi, gli sviluppatori di applicazioni e molti altri attori. In questo senso, quindi, l'uscita di scena di DHL dal suolo americano verrebbe vista principalmente come la perdita di un partner strategico su un mercato ampiamente competitivo.

Apple, Samsung e la Silicon Valley

Esistono poi settori, come quello tecnologico, in cui la pratica vista prima di pensare ad alternative a un accordo risulta ben più complessa a causa dei numerosi legami che le aziende già hanno tra di loro. Un classico esempio da analizzare al riguardo è la decisione di Samsung di vendere alla rivale Apple il suo schermo OLED "edge-to-edge Super Retina" per il modello iPhone X. Samsung avrebbe potuto danneggiare temporaneamente Apple nel mercato degli smartphone di fascia alta non fornendo il suo schermo leader del settore. Ma Apple non è l'unico rivale di cui Samsung deve preoccuparsi. Oltre ad essere uno dei maggiori produttori di telefoni al mondo, Samsung è anche uno dei maggiori fornitori di componenti per gli smartphone. Se non avesse fornito il suo display Super Retina ad Apple, Apple avrebbe potuto rivolgersi a LG (che fornisce schermi OLED per i telefoni Pixel 3 di Google) o BOE (che fornisce schermi AMOLED per i telefoni Mate 20 Pro di Huawei), rafforzando

²⁰ James Moore, *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems* (New York: HarperCollins, 1996).

uno dei suoi più diretti concorrenti nel mercato degli schermi. Oltre a questa classica dinamica, era poi da considerare il fatto che Apple è nota per aiutare i suoi fornitori a migliorare la loro qualità. Collaborare con Apple avrebbe portato Samsung avrebbe ad ottenere questo vantaggio lasciando fermi i suoi rivali nel mercato degli schermi. Aggiungendo a tutto l'eventuale forte aumento dei ricavi di Samsung grazie ad un compenso stimato di \$ 110 per ogni iPhone X venduto, alla fine la scelta andò sulla cooperazione.

Lo stesso accordo andrebbe però anche visto dalla prospettiva di Apple, dal momento in cui si dev'essere almeno in due per collaborare. La collaborazione con Samsung avrebbe infatti portato l'azienda sudcoreana a raggiungere un livello di competitività ancora maggiore, già nell'anno precedente peraltro i ricavi del colosso coreano nel business dei display erano per quasi il 30% dovuti ad Apple, che da Samsung acquistava anche chip di memoria flash DRAM e NAND, batterie, ceramica e circuiti stampati a radiofrequenza. Pagare un sovrapprezzo, anche solo temporaneamente, per acquisire da Samsung una tecnologia all'avanguardia come lo schermo migliore sul mercato era però per l'azienda di Cupertino più che giustificato. Il motivo economico di fondo per lavorare insieme era che Samsung aveva lo schermo migliore, mentre Apple aveva una base di clienti molto fidelizzati. Senza collaborare, nessuna delle due società avrebbe potuto ottenere il valore aggiunto dal mettere assieme questi due appetibili "ingredienti".²¹ Si raggiunse quindi questo accordo, ma, come era prevedibile, questa non fu l'ultima occasione per le due organizzazioni di collaborare. A inizio 2019, i due giganti tech annunciarono infatti una partnership che prevedeva l'offerta di film, spettacoli televisivi e altri contenuti di iTunes sugli schermi della concorrente Samsung, il che legò le due aziende, se possibile, in modo ancora più stretto. "Si tratta di due delle più grandi aziende del pianeta legate in modo indissolubile e in diretta concorrenza" affermò in proposito David Yoffie, professore presso la Harvard Business School, "il che rende questa relazione più importante di qualsiasi altra si possa immaginare".²²

Sempre più aziende ritengono che la cooperazione sia ormai un elemento essenziale per ottenere successo. Nel primo capitolo, parlando di ecosistemi si accennava alla scelta di Google di disporre di

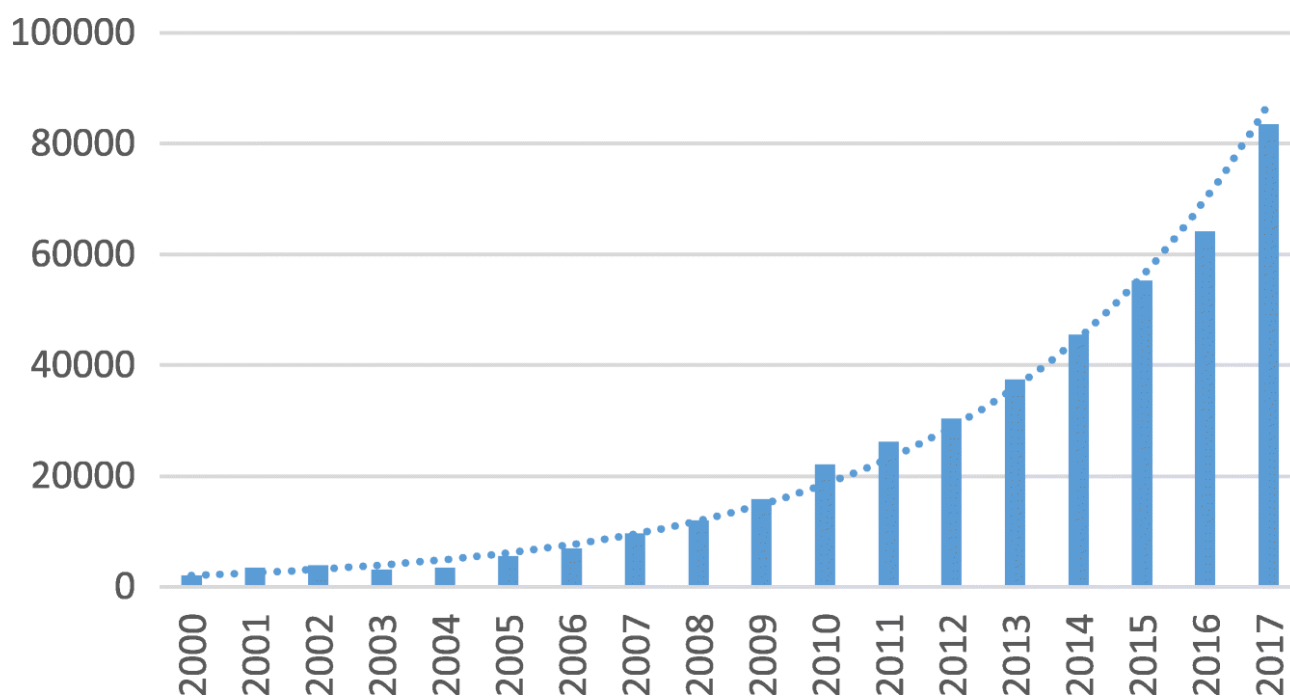
²¹ Da Harvard Business Review: "The Rules of Co-opetition". <https://hbr.org/2021/01/the-rules-of-co-opetition>. Ultima visita: 11/5/2022

²² "Apple and Samsung Announce Unthinkable Partnership", Irish Times, 7 gennaio 2019, <https://www.irishtimes.com/business/technology/apple-and-samsung-announce-unthinkablepartnership-1.3749923>.

Ultima visita: 24/05/2022.

un'intera squadra dedicata a svelare le proprie tecnologie alla concorrenza. Altre aziende come Apple, meno propense a collaborare, lo fanno quando ne ricevono chiari benefici. In linea generale la cooperazione è diventata la norma in numerosi settori e soprattutto nel comparto high-tech. La stampa specializzata dedica numerosissimi articoli ai cosiddetti “frenemies” (nemici-amici), a indicare la crescente tendenza tra le aziende a collaborare e farsi concorrenza al tempo stesso. Molte aziende che si erano a lungo vantate della propria indipendenza sono passate a adottare la prospettiva dell'ecosistema. Dipendenze reciproche e partnership sono diventate un dato di fatto negli ecosistemi di business. Le aziende oggi possono usare la loro forza per sbaragliare i concorrenti, ma alla fine è sempre più la cooperazione a imporsi.²³ Ne è un indizio la crescita esponenziale di articoli che utilizzano il termine “ecosistema” all'interno dei contesti aziendali, come mostra il seguente grafico.

24

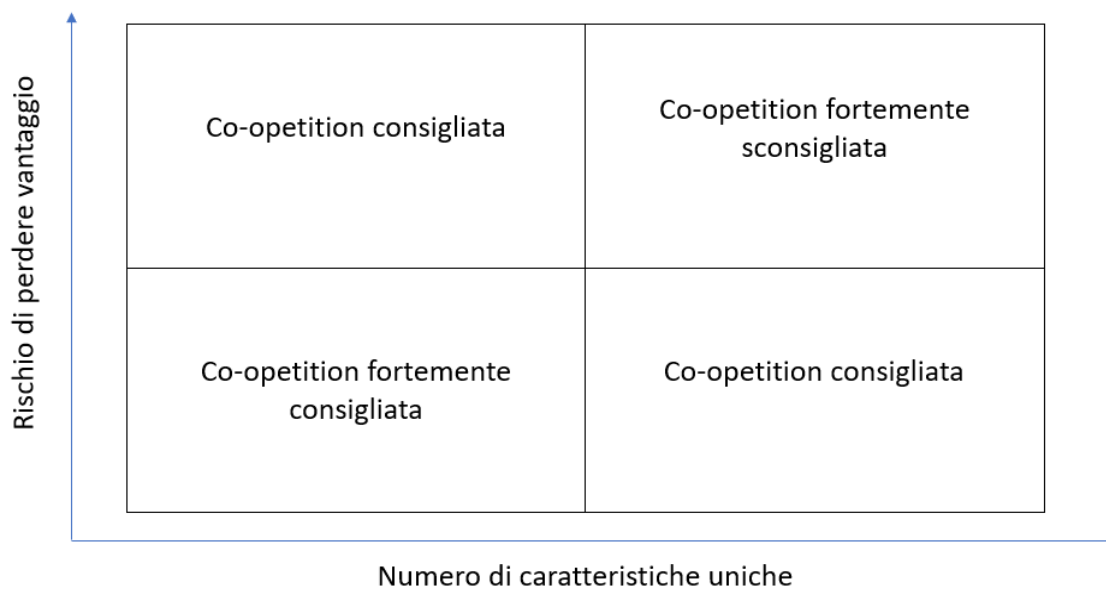


Cedere il proprio vantaggio competitivo

²³ Richard L. Daft, Organization Theory and Design, 13th ed., traduzione di Alessandro Paparelli, Sant’Arcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2021, p.178

²⁴ Numero di articoli che citano il termine “ecosistema” nelle notizie aziendali/industriali (Fonte: Factiva)

Resta quindi da chiedersi se la cooperazione porti a perdere progressivamente il proprio vantaggio competitivo. Supponendo di essere un'azienda che ha sottoscritto un accordo di partnership con un'azienda rivale. Procedere con la collaborazione significherebbe condividere quanto si ha di unico nei confronti del concorrente e, parafrasando, un proprio vantaggio competitivo. Per avere una lettura dell'effettivo rischio potenziale per un'azienda, è opportuno suddividere in quattro categorie gli esempi di co-opetition e riconoscere in quale di queste rientra l'affare.



Nel primo caso, individuato in basso a sinistra, l'azienda non possiede particolari caratteristiche uniche e non rischia di perdere vantaggio competitivo dalla collaborazione con il rivale. La co-opetition è dunque fortemente consigliata. Nel secondo caso, in alto a destra, l'azienda possiede caratteristiche che rischiano di essere perdute collaborando con la concorrenza e questo rischio appare alto. In questo caso, la co-opetition è fortemente sconsigliata. Ci sono poi gli altri due casi, quando non ci sono caratteristiche uniche, e dunque il rischio, anche se esiste, non è rilevante, o quando le caratteristiche uniche ci sono, ma il rischio di perdere vantaggio è nullo o molto limitato. In entrambi i casi, la co-opetition è un'opzione da considerare.

Un esempio recente in cui la co-opetition si è rivelata opportuna è la decisione di Apple e Google di collaborare alla creazione di una tecnologia di tracciamento dei contatti per Covid-19. Condividendo i dati sulla posizione degli utenti tra le piattaforme, le due società hanno consentito ai governi e ad

altri di creare app di notifica efficaci. Le circostanze qui sono eccezionali, ma non è insolito che i rivali si alleino per stabilire standard e creare un terreno di gioco più grande su cui in seguito sfidarsi.

Un caso in cui, invece, entrambe le parti possedevano caratteristiche e vantaggi unici nei confronti dell'altra, ma nessuno di questi era messo a rischio da questa collaborazione, che, al contrario, pose entrambi gli attori in una posizione di vantaggio rispetto ai rivali in comune, risale al 2013, quando Ford e GM decisero di condividere le tecnologie di trasmissione. Il successo dell'operazione era garantito infatti dal fatto che queste organizzazioni avevano capacità complementari: Ford era all'avanguardia nelle trasmissioni a dieci velocità, GM in quelle a nove velocità. L'accordo ha fatto risparmiare ad entrambi molte risorse, senza avere un impatto strategico significativo ed ha permesso ai rispettivi ingegneri di lavorare su veicoli elettrici di nuova generazione, dando a ciascuna azienda un vantaggio rispetto alle altre case automobilistiche.

Non sempre il terreno su cui si trattano gli accordi di partnership è in equilibrio e proprio i casi in cui vi è disparità tra gli attori in gioco sono quelli che rendono più complessa l'analisi costi-benefici della cooperazione. Per questo motivo, per esempio, GM ha rifiutato l'opportunità di collaborare con Ford su un motore diesel di nuova generazione per i camioncini pick-up Super-Duty. Sebbene i potenziali risparmi sui costi fossero convincenti, Ford già era in possesso di un vantaggio competitivo per la carrozzeria leggera interamente in alluminio dell'F-150, e GM ha temuto che senza una differenziazione tra i motori, Ford avrebbe tratto dall'accordo un vantaggio eccessivo.

Talvolta, però, superare gli altri rivali, o non rimanere troppo indietro agli stessi, è una chiave troppo importante e, per restare al passo con la concorrenza, si sceglie di collaborare. Spesso prescindendo da considerazioni su possibili vantaggi contingenti. Consideriamo la tecnologia di guida autonoma, ad esempio. Nonostante questa innovazione sia senza dubbio un mercato-chiave per il prossimo futuro, la maggior parte delle case automobilistiche riconosce di non essere in grado di sviluppare veicoli a guida autonoma in modo rapido o conveniente da sole. Per diminuire i rischi e contenere le spese in una tecnologia ancora allo stato embrionale, Ford ha recentemente invitato Volkswagen a partecipare nel suo investimento in Argo AI, una start-up di veicoli autonomi. Questa proposta ci aiuterà a tenere conto dell'importanza della pressione che esercitano le grandi aziende, in questo caso due case automobilistiche, nei confronti dei legislatori. Tale pressione è sostenibile grazie alla garanzia che tali aziende danno agli stati in termini di posti di lavoro. Approfondiremo pertanto un altro significativo vantaggio di collaborare: la comunione degli sforzi per ottenere vantaggi normativi.

L'investimento in Argo AI di 2,6 miliardi di dollari da parte di VW (insieme all'acquisto di 500 milioni di dollari delle azioni della start-up da parte di Ford) peraltro ha notevolmente ridotto il consumo di risorse di Ford ed ha consentito alla start-up una prospettiva globale che altrimenti difficilmente avrebbe raggiunto. Si legge infatti, in una dichiarazione sul sito di Argo AI, “le nostre partnership ci consentono di lavorare fianco a fianco per avvicinarci alla progettazione, allo sviluppo e alla produzione di veicoli a guida autonoma in modo olistico. Con Ford e Volkswagen come partner, il nostro sistema di guida autonoma è il primo con piani di implementazione commerciale per l'Europa e gli Stati Uniti. Inoltre, con la possibilità di attingere alla portata globale di entrambe le case automobilistiche, la nostra piattaforma ha il più grande potenziale di implementazione geografica di qualsiasi altro veicolo a guida autonoma. tecnologia di guida fino ad oggi”. La vera base dell'accordo, ad ogni modo, era però la forza di ciascuna delle parti nell'ottenere le approvazioni normative necessarie a rendere tale progetto un vero e proprio vantaggio nei confronti dei *competitors*. Ford è forte negli Stati Uniti, Volkswagen in Europa: la loro cooperazione ha aumentato significativamente le possibilità che Argo AI divenisse una delle piattaforme ad ottenere l'approvazione mondiale. Inoltre, come abbiamo visto accadere spesso, un altro fattore che spinse Ford a prendere parte all'operazione è il fatto che la società americana credeva che, se l'accordo non fosse andato in porto con VW, la casa tedesca sarebbe riuscita a trovare un altro partner. Poiché la quota di mercato di Ford era maggiore di quella di VW negli Stati Uniti e la Volkswagen era invece in forte vantaggio rispetto a Ford in Europa, la scommessa si basava sulla consapevolezza che questa partnership non avrebbe cambiato l'equilibrio di potere tra di loro. L'obiettivo era dunque principalmente quello di elevare la coppia rispetto ai loro numerosi rivali.

Differenti sono poi i rapporti di forza quando una parte ha un forte vantaggio competitivo sul resto del mercato. In questo caso le collaborazioni possono andare a buon fine quando tale vantaggio, se condiviso, può portare ancora più valore. Le parti meno potenti, poi, devono essere disposte a collaborare. Tra i vari casi analizziamo perché Amazon offre ai venditori rivali l'accesso ai propri clienti e magazzini sul suo “Amazon Marketplace”. È chiaro qui che il vantaggio di avere una piattaforma così efficiente e popolata sia tale da porre in forte squilibrio qualsiasi trattativa.

Il motivo per cui Amazon concede agli avversari i benefici di tale piattaforma è che, mentre da una parte il colosso di Seattle perde alcuni affari diretti ed il markup associato, dall'altra guadagna una commissione sulle vendite del Marketplace. L'effetto netto sul profitto dipende da come la

commissione si confronta con il markup e se Amazon Marketplace (che rappresenta \$ 50 miliardi di entrate dell'azienda) porta a un aumento del volume totale dell'azienda.

Speculando però ulteriormente, e spostandoci quindi a un livello meno matematico e più teorico, analizziamo le eventuali conseguenze, anche qualora l'effetto netto fosse negativo. Bloccare i venditori rivali dalla propria piattaforma, favorirebbe i siti che ad Amazon fanno concorrenza, poiché potrebbero godere di una maggiore offerta nei suoi confronti (o quantomeno di un'offerta più competitiva). Ancora più importante, tuttavia, è che quando Amazon condivide la sua piattaforma, il suo ecosistema cresce al punto da diventare un hub: il punto di partenza per qualsiasi ricerca. Guadagna quando una persona alla ricerca di un libro o di un cavo per computer arriva sul suo sito e acquista prodotti aggiuntivi con margini più elevati come elettronica o abbigliamento.

Amazon viene anche a conoscenza delle preferenze del cliente e può utilizzare questi dati per offrire consigli migliori e identificare con maggiore precisione quali prodotti a marchio Amazon offrire. Infine, l'apertura di Amazon Marketplace consente ad Amazon di gestire più magazzini e aumentare il volume delle spedizioni, riducendo così i tempi di spedizione ed abbassando i costi complessivi. I vantaggi strategici per l'azienda di Jeff Bezos sono quindi chiari.

Diamo quindi uno sguardo al lato degli altri commercianti, che con Amazon scelgono di collaborare. È innegabile che se ogni partner agisse individualmente, troverebbe più redditizio, anzi necessario, far parte dell'ecosistema dell'azienda americana. Ma quando dai singoli accordi si passa ad una visione di insieme, diventa lampante come l'azione collettiva dei vari commercianti che si uniscono alla piattaforma porti Amazon ad essere ancora più invincibile come rivale. A tal proposito non mancano infatti discussioni nelle istituzioni ed in effetti, sia la Commissione europea che la sottocommissione della Camera degli Stati Uniti per il diritto antitrust, commerciale e amministrativo stanno indagando se Amazon Marketplace stia utilizzando la sua posizione dominante per minare e competere ingiustamente con i suoi "partner" mercantili.²⁵ Ad ogni modo, per ora, tale strategia di co-opetition rimane decisamente redditizia e Amazon, vedremo in seguito, non è l'unica ad approfittarne.

²⁵ Da Harvard Business Review: "The Rules of Co-opetition". <https://hbr.org/2021/01/the-rules-of-co-opetition>. Ultima visita: 11/5/2022

Tornando ad usufruire dei vari esempi di cooperazione che ci offre la Silicon Valley, consideriamo infine il caso in cui un'organizzazione decida di condividere il proprio vantaggio competitivo al fine di raggiungere la base di clienti di un'altra. Tale strategia comporta dei rischi per entrambe le parti. Abbiamo in precedenza discusso di questa dinamica quando Samsung ha condiviso il suo schermo di fascia alta con Apple. Google e Yahoo forniscono un altro esempio. La caratteristica speciale che ha spinto il colosso di Mountain View ad imporsi come principale motore di ricerca al mondo è il fatto che Google era migliore di tutti i suoi rivali nel trasformare gli annunci che appaiono insieme alle ricerche in clic. Questo suo vantaggio ha portato gli altri motori di ricerca a rimanere di gran lunga indietro e per questo, nel 2008, Yahoo propose a Google di collaborare. In quell'anno Google accettò di fare il posizionamento di annunci per Yahoo e la sua tecnologia avrebbe generato entrate sostanzialmente maggiori per ogni ricerca sul motore di ricerca rivale. Al tempo, però, Google non era ancora così forte come motore di ricerca e, per estendere velocemente il suo valore di mercato, questa fu l'opzione migliore. Nel breve periodo, infatti, era improbabile che Google catturasse tutti i clienti di Yahoo. Entro il 2020 poi, la quota di ricerca di Yahoo sarebbe scesa all'1,6%, ma tale crollo ha richiesto una dozzina di anni per avverarsi. I potenziali guadagni dell'accordo erano quindi enormi. Data l'allora quota del 17% di Yahoo di un mercato che al tempo generava \$ 9 miliardi, un aumento delle entrate dal 50% al 60% avrebbe creato quasi \$ 1 miliardo di profitti annuali da dividere tra le due società. L'accordo comportava alcuni rischi per Google, ma nulla di talmente serio da costituire un vero pericolo per l'azienda.

È innegabile che tale collaborazione avrebbe potuto rendere Yahoo un concorrente più forte, ma la società Californiana era già ricca di liquidità grazie alla sua partecipazione in Alibaba e possiamo ipotizzare quindi che ulteriore denaro non fosse necessario per mantenere la propria posizione competitiva. Un altro pericolo da considerare era che il miglioramento della tecnologia pubblicitaria su Yahoo avrebbe potuto rendere la piattaforma di Yahoo migliore rispetto a quella di Google, ma sembrava improbabile che annunci migliori avrebbero indotto un gran numero di utenti a cambiare motore di ricerca. Forse il rischio più grande era che Yahoo copiasse il metodo di Google per generare maggiori profitti, ma Google non ha mai pianificato di consegnare i suoi algoritmi. Per questa serie di motivi, i rischi maggiori derivanti dall'operazione erano per Yahoo: le sue capacità competitive sarebbero potute appassire se fosse diventata dipendente dalle abilità di Google. Qualora la partnership fosse finita bruscamente, Yahoo sarebbe rimasta pericolosamente indietro rispetto ai propri rivali. Tali rischi sono stati mitigati dal piano di Yahoo di continuare a inserire annunci per i suoi siti in Europa, alimentando il “*know-how*” tecnico dei suoi dipendenti e mantenendo quindi le

proprie capacità. Ad ogni modo, l'accordo non andò a buon fine dal momento in cui il Dipartimento di Giustizia degli Stati Uniti si pronunciò contro di esso sulla base del fatto che avrebbe portato Yahoo a divenire un concorrente più debole in futuro. Prospettiva che, indipendentemente da tutto ciò, si avverò comunque. L'aspetto economico era ad ogni modo convincente e, sicuramente, un utile esempio per analizzare le dinamiche di co-opetition. Un anno dopo, infatti, Yahoo fece un accordo con Microsoft per fare in modo che Bing fornisse i suoi annunci di ricerca.

Co-opetition attraverso piattaforme

La cooperazione abbiamo visto quindi che può essere complessivamente vantaggiosa, ma non sempre quelli che sono guadagni dal punto di vista strategico si riflettono sul piano della quota di mercato. Tale conseguenza è dovuta in parte al fatto che la scelta di collaborare sia relativamente semplice quando c'è uno scambio fra pari, ma un accordo risulta spesso poco redditizio sul lungo termine se lo si stringe con un competitor di peso diverso.

Un ambito nel quale sono più frequenti gli episodi di co-opetition tra partner di peso diverso è quello della cooperazione attraverso piattaforme, ben diversa dalla cooperazione basata sui prodotti. Molti ecosistemi sono organizzati attorno a un'architettura centrale incentrata su una piattaforma che permette alle varie aziende di offrire prodotti o servizi complementari. Abbiamo parlato di questo tema in precedenza facendo l'esempio di Amazon Marketplace, ma possiamo ricondurlo anche al genere di collaborazione che ha messo in atto Technogym con le società che offrono servizi di *precision training* sui suoi prodotti per l'allenamento. Esistono diverse differenze importanti tra un ecosistema basato su prodotto ed uno basato su piattaforma. Gli ecosistemi basati sulle piattaforme sono orchestrati dal proprietario della piattaforma, che crea l'architettura della piattaforma e ne stabilisce le regole per la partecipazione. Di conseguenza, le "regole di ingaggio" tra l'impresa proprietaria della piattaforma e coloro che vi aderiscono è determinata dalla prima. Al contrario, la struttura degli accordi tra due imprese di prodotto è tipicamente determinata sulla base di un accordo fra le parti.

I proprietari della piattaforma quindi ne determinano anche l'architettura, l'accesso di nuove generazioni o cambi di design e l'interfaccia utente. Tali scelte conferiscono quindi un potere decisamente squilibrato alle parti che poi andranno ad intraprendere collaborazioni. Di conseguenza, l'unica discrezionalità che rimane a coloro che scelgono di prendere parte ad una piattaforma è quella

di scegliere quali piattaforme abbracciare e se essere attivi su più piattaforme (*single* contro *multi-homing*). La decisione di multi-homing, quella quindi di partecipare in più piattaforme, deve tenere conto dell'aumento delle opportunità di mercato, ma anche dei costi di progettazione di un'applicazione che funzioni bene su più piattaforme. L'adozione di una strategia di multi-homing andrebbe poi a danneggiare l'impresa che mette a disposizione la piattaforma in quanto la sua *value proposition* perderebbe di unicità nei confronti dei rivali. Pertanto, per comprendere le dinamiche in questo genere di cooperazioni, bisogna prendere in considerazione sia le strategie e le prestazioni delle società "ospitanti", sia delle società "ospiti" della piattaforma in esame (chiamati *complementors*).

Fino ad ora abbiamo considerato molti ecosistemi basati sul prodotto (macchine a guida autonoma, smartphone, motori). Tali ecosistemi comportano dinamiche ben più semplici, rispetto a quelli basati su piattaforme, in quanto necessitano solo di un'interazione di mercato binaria tra l'azienda del prodotto (cioè il fornitore) e l'utente (cioè l'acquirente). Gli ecosistemi basati su piattaforme comportano mercati a due o più lati in cui l'azienda della piattaforma interagisce con i *complementors* e con gli utenti come mercati diversi ed interdipendenti, i cui valori dipendono l'uno dall'altro.²⁶ Nel caso di un ecosistema di applicazioni, ad esempio, non avrebbe senso per un'applicazione approdare in un app store privo di utenti; al contempo per un utente non avrebbe senso usufruire di uno store privo di applicazioni. Un elemento di ulteriore complessità in questi ecosistemi è dato dalle trattative poste in essere dai *complementors* al fine di ricevere trattamenti di favore, minacciando di smettere di aderire alla piattaforma. Esempi di queste dinamiche possono sicuramente riscontrarsi in sistemi come l'app-store di Apple, o Google Play in cui si fanno concorrenza app di terze parti ed app "native". Sul punto va osservato che non sempre queste dinamiche sono favorevoli allo sviluppo di una sana concorrenza e, anzi, sono spesso una minaccia all'innovazione. Questo perché il potere decisionale riguardo alle modalità di distribuzione è completamente in mano alla società che possiede la piattaforma, la quale ha quindi la possibilità di avvantaggiare i propri servizi rispetto a quelli della concorrenza. Questo ha provocato diversi interventi delle autorità regolatrici, come la Commissione Europea, che ha nel 2020 "avviato indagini antitrust formali per valutare se le regole di Apple per gli sviluppatori di app sulla distribuzione di app tramite l'App Store violino le regole di concorrenza dell'UE. Le indagini - dice un comunicato della Commissione - riguardano in particolare l'uso obbligatorio del sistema di acquisto in-app proprietario di Apple e le restrizioni alla capacità degli

²⁶ Da: Journal of Organization design, n.7, 2018, Ecosystems: broadening the locus of value creation, di Rahul Kapoor

sviluppatori di informare gli utenti di iPhone e iPad di possibilità di acquisto alternative più economiche al di fuori delle app. Le indagini riguardano l'applicazione di queste regole a tutte le app, che competono con le app e i servizi di proprietà di Apple nello Spazio economico europeo (SEE). Le indagini fanno seguito a denunce separate di Spotify e di un distributore di e-book/audiolibri sull'impatto delle regole dell'App Store sulla concorrenza nello streaming di musica e negli e-book/audiolibri".²⁷

Co-opetition sbilanciata: il caso Apple-Spotify

Dunque, il legame tra queste nuove frontiere della collaborazione ed un'innovazione più veloce e libera non è sempre necessariamente diretto e certo. Talvolta, anzi, i due fenomeni sono in contrasto. Consideriamo il caso di Spotify, che deve pagare commissioni sugli abbonamenti ad Apple, e vediamo come questo genere di meccanismi porti ad una co-opetition sbilanciata. I dispositivi Apple attivi nel mondo sono circa 1,8 miliardi al 31 gennaio 2022, una cifra impossibile da ignorare per chi vuole vendere i propri servizi su scala globale. La società di servizi di streaming musicale Spotify, come ogni altra piattaforma accessibile via app dai dispositivi di Apple, ha come unica possibilità per ricevere il pagamento degli abbonamenti l'opzione "acquisti in app" di IOS (il sistema operativo dell'azienda californiana). In questo modo, Spotify deve pagare commissioni ad Apple ad ogni acquisto. Fin qui non ci sarebbe alcun problema, se non fosse che l'impresa di Cupertino ha messo sul mercato nel giugno del 2015 un servizio di streaming musicale per fare concorrenza a Spotify, oltre che ad Amazon Music (entrato nel mercato della musica streaming all'inizio del 2014).

In questo modo, quindi, Apple si è ritagliata l'opportunità di proporre il proprio servizio Apple Music in un sistema chiuso in cui è l'unica a poter ottenere un margine aggiuntivo rispetto ai *competitors*, dato dal fatto che non deve pagare commissioni sugli abbonamenti. Poiché la piattaforma di streaming musicale di Apple può in questo modo permettersi margini di guadagno maggiori, si crea attraverso la struttura della piattaforma una dinamica di concorrenza in disequilibrio in cui, nel lungo termine, si tende ad un monopolio dell'azienda che compete all'interno della propria stessa piattaforma. Si può argomentare che questo squilibrio inizialmente possa portare ad un incentivo all'innovazione, in quanto Spotify ed Amazon Music dovranno puntare su caratteristiche come un migliore algoritmo

²⁷ Comunicato stampa della Commissione Europea del 16 giugno 2020: "Antitrust: Commission opens investigations into Apple's App Store rules"

per la selezione musicale personalizzata al fine di mantenere i propri iscritti. Nel lungo periodo, però, i crescenti guadagni di Apple dovuti ad una strategia di prezzo slealmente aggressiva, uniti alla sua *expertise* nel campo dell'informatica, porteranno l'azienda di Cupertino a raggiungere le innovazioni di Spotify che, perdendo quota di mercato, avrà sempre meno incentivi economici per innovare. Non è difficile immaginare una simile dinamica di concorrenza tra Amazon ed i suoi rivali su Amazon Marketplace.

Si può dunque concludere che, se non opportunamente regolata, la co-opetition basata sulle piattaforme tende ad essere un freno nel lungo periodo per gli investimenti in ricerca e sviluppo, nonostante inizialmente questo genere di disequilibrio possa incentivare l'innovazione. Questo non vuol dire, però, che attraverso una più sapiente regolamentazione di queste nuove forme di competizione, non si possano eliminare gli squilibri e rimuovere gli ostacoli che inibiscono gli effetti positivi della co-opetition, favorendo l'innovazione. Proprio il legame tra innovazione e co-opetition sarà l'argomento del successivo capitolo.

Capitolo Terzo

Le nuove frontiere della collaborazione sono una spinta per l'innovazione?

Per discutere di questo argomento bisogna innanzitutto chiedersi il motivo dietro all'utilizzo del termine "nuove". Le strategie di collaborazione tra rivali esistono dalla preistoria e tendono ad essere realizzate non appena due competitors trovino un nemico in comune (o un obiettivo che non possono raggiungere autonomamente). Tali ipotesi sono però rimaste sempre rare nella storia economica fino al Novecento e, da eccezioni, hanno raramente impegnato la giurisprudenza. La co-opetition è però diventata un fenomeno talmente frequente negli ultimi anni da radicarsi come prassi e l'accelerazione data da internet a piattaforme che si basano su collaborazioni ad armi impari ha portato molti organi istituzionali ad interrogarsi su come si potesse regolare adeguatamente un fenomeno del genere. Le grandi difficoltà dei legislatori sono dovute principalmente alla velocità con cui tali dinamiche si evolvono.

La co-opetition su piattaforme e il Digital Market Act

L'Unione Europea ha recentemente provato a rispondere a questa sfida raggiungendo un accordo politico tra Consiglio e Parlamento UE il 24 marzo 2022, con la messa in calendario dell'approvazione finale del "Digital Market Act", prevista per il 2023. Questa legge sui mercati digitali rappresenta un forte cambiamento per tutti i sistemi di piattaforme, in quanto regola proprio i rapporti tra i possessori delle piattaforme, i "gatekeeper", e gli utenti commerciali, i "complementor". Saranno considerate *gatekeeper* tutte le imprese che possiedono piattaforme digitali con oltre 45 milioni di utenti attivi al mese e con un fatturato di almeno € 7,5 miliardi. Sono prese in considerazione le imprese che:

- detengono una posizione economica forte, hanno un impatto significativo sul mercato interno e operano in più paesi dell'UE
- occupano una forte posizione di intermediazione, nel senso che collegano un'ampia base di utenti a un gran numero di imprese

- detengono (o stanno per detenere) una posizione solida e duratura sul mercato, vale a dire stabile nel tempo. L'impresa deve cioè aver risposto ai due criteri di cui sopra in ciascuno degli ultimi tre esercizi finanziari.

Questi ultimi non potranno approfittare del proprio status di proprietari per promuovere i propri prodotti, imporre il proprio metodo di pagamento come esclusivo, riutilizzare i dati personali raccolti per un servizio ai fini di un altro servizio, imporre condizioni inique agli utenti commerciali, pre-installare determinate applicazioni software, imporre limitazioni agli utenti commerciali delle piattaforme, ricorrere a determinate pratiche di vendita aggregata (vendere cioè articoli diversi in un pacchetto). Le imprese che non dovessero rispettare i nuovi obblighi rischieranno ammende fino al 10% del loro fatturato mondiale o fino al 20% in caso di recidiva. L'attuazione di questa legge sui mercati digitali si propone di creare una concorrenza più leale per le imprese digitali, proteggere i consumatori e, infine, generare maggiore innovazione. In una lista di vantaggi che vengono riportati dal sito della Commissione Europea si apprende che:

- Gli utenti commerciali che dipendono dai *gatekeeper* per offrire i loro servizi nel mercato unico potranno operare in un contesto più equo.
- Le imprese innovative e le start-up tecnologiche avranno nuove opportunità per competere e innovare nell'ambiente delle piattaforme online senza dover rispettare condizioni inique che ne limitino lo sviluppo.
- I consumatori disporranno di servizi più numerosi e migliori, della possibilità di cambiare più facilmente fornitore se lo desiderano, di un accesso diretto ai servizi e di prezzi più equi.
- I *gatekeeper* manterranno inalterata la possibilità di innovare e offrire nuovi servizi, ma non saranno autorizzati a ricorrere a pratiche sleali nei confronti degli utenti commerciali e dei clienti che dipendono da loro per ottenere un vantaggio indebito.²⁸

Tali misure portano a prevedere un impegno sempre più serio per contrastare quelle pratiche che nel lungo periodo, come abbiamo visto alla fine del precedente capitolo, inibirebbero un'innovazione

28 Da Commissione Europea: "Legge sui mercati digitali: garantire mercati digitali equi e aperti".

https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-markets-act-ensuring-fair-and-open-digital-markets_it. Ultima visita: 28/05/2022

dinamica. La prospettiva è infatti che di queste forme di collaborazione, intanto, si potrà godere dei benefici di breve periodo, evitando, con un puntuale adattamento di misure che regolano i mercati digitali, gli effetti negativi di lungo termine. Si potrà quindi ad esempio godere dell'innovazione necessaria a differenziare Spotify per giustificare un costo maggiore rispetto ad Apple Music, senza la prospettiva che le commissioni che la piattaforma di streaming paga ad Apple asfissino l'azienda svedese al punto da scoraggiare qualsiasi investimento.

Consumer Welfare Standard e mercato dell'innovazione negli USA

La tutela della concorrenza per garantire una continua innovazione è peraltro molto forte anche negli Stati Uniti, dove alla base delle scelte dell'antitrust c'è l'assunto che il consumatore debba essere il centro focale delle attenzioni dei legislatori (il cosiddetto Consumers Welfare Standard o Consumer Welfare Principle). Per questo negli USA, una pratica è considerata anticoncorrenziale "solo quando sia danneggia l'efficienza allocativa e allo stesso tempo aumenta i prezzi dei beni al di sopra dei livelli competitivi o ne diminuisce la qualità"²⁹.

Questa concezione è stata rafforzata da un tema importante emerso alla fine degli anni '90: l'idea di "mercato dell'innovazione", opposto al mercato dei prodotti comuni. Di questo si parla nelle linee guida emanate nel 1995 dal governo degli Stati Uniti in materia di licenze sulla proprietà intellettuale. Per poter delineare un mercato rilevante dell'innovazione è necessario individuare le imprese impegnate nelle stesse attività di ricerca, o in attività di ricerca convergenti, che generalmente interessano mercati a valle dei medesimi prodotti o processi produttivi³⁰. Il problema fondamentale, quindi, era stabilire se le due imprese potessero, attraverso una fusione o creando un cartello, ritardare il tasso di introduzione dell'innovazione che, in questo particolare mercato, rappresenta la misura dell'output. Ne sarebbero risultate minori innovazioni e prezzi più elevati delle innovazioni stesse.³¹

²⁹ Da Stanford Law School: "Congress Hears Challenges To The Consumer Welfare Standard" <https://law.stanford.edu/press/congress-hears-challenges-to-the-consumer-welfare-standard/>. Ultima visita: 28/05/2022

³⁰ Cfr. R.J. Gilbert e S.C. Sunshine, Incorporating Dynamic Efficiency Concerns in Merger Analysis: The Use of Innovation Markets, 63 Antitrust L.J. 563, 595 (1995).

³¹ Da: Presidenza del Consiglio dei ministri, dipartimento per l'informazione e l'editoria: "Concorrenza e Autorità Antitrust. Un bilancio a 10 anni dalla legge" Roma, 9-10 ottobre 2000

Si trattava dunque di regolare una co-opetition *ante litteram* tra “imprese impegnate in attività di ricerca convergenti” al fine di garantire un terreno favorevole all’innovazione.

Risolti infatti questi freni, resteranno principalmente gli aspetti favorevoli di queste nuove frontiere della collaborazione che, come vedremo, sono una forte spinta per un’innovazione collettiva. L’idea ormai diffusa è infatti che non siano più solo le imprese a prendere parte al processo delle innovazioni, ma, grazie alla cooperazione, le imprese siano coinvolte in vere e proprie reti di innovazione. Sistemi nei quali sono presenti stakeholder molto diversi: università, clienti, fornitori, concorrenti. Per trovare un legame diretto tra co-opetition e innovazione si deve però considerare la rete non come un aggregato indifferenziato, ma come l’unione di relazioni tra diversi attori. Raggruppando le diverse relazioni all’interno della rete, si possono infine distinguere quelle che sono le più favorevoli all’innovazione.

Cooperazione verticale ed orizzontale

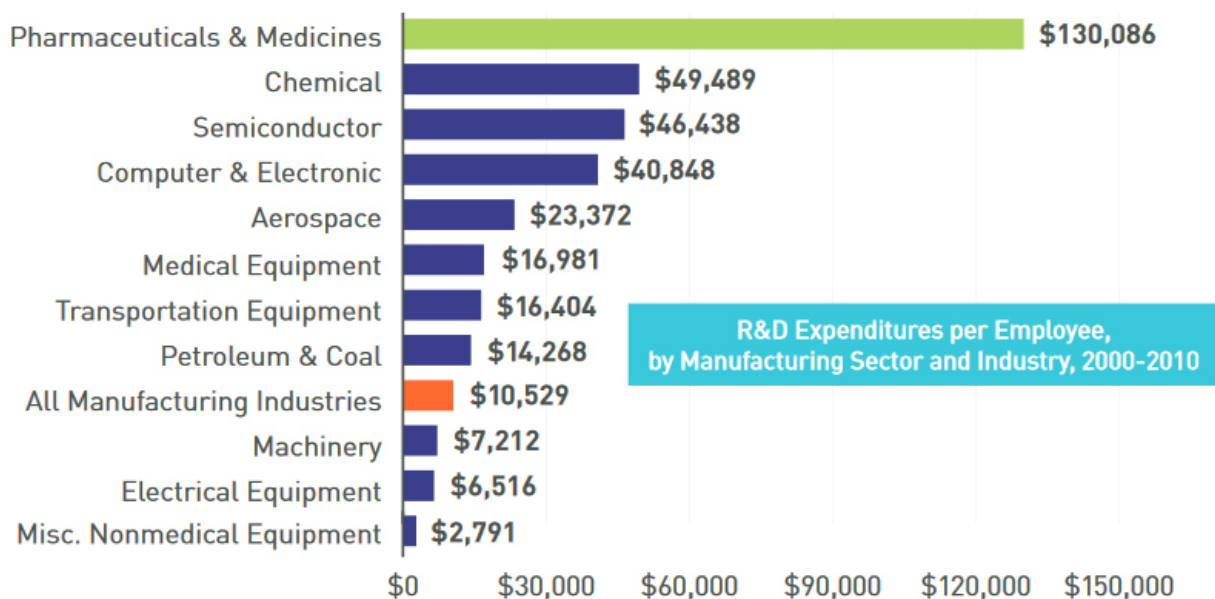
I due tipi principali di cooperazione sono quella verticale e quella orizzontale. La cooperazione verticale, definita anche “modello di innovazione aperta”, è quella tra attori della stessa tipologia ma organizzati gerarchicamente su livelli diversi e consente sia di beneficiare di competenze complementari sia di evitare l’esposizione al trasferimento di competenze ad un concorrente. Tuttavia, questo genere di cooperazioni impedisce alle aziende coinvolte di apprendere le abilità dei propri concorrenti. Questo aspetto suggerisce quindi che l’uso esclusivo della cooperazione verticale rallenterebbe l’innovazione. La cooperazione orizzontale è invece quella tra concorrenti effettivi o potenziali. Si considera cooperazione orizzontale anche quando gli accordi sono tra non concorrenti: per esempio tra due imprese operanti sullo stesso mercato di produzione, ma in mercati geografici diversi senza essere concorrenti potenziali.³² Questo fenomeno permette di condividere un’esperienza simile che può portare benefici di scala, ma con il rischio di esporre le proprie competenze ai concorrenti. Abbiamo visto però nel secondo capitolo come Google sarebbe riuscita a mantenere segreti i propri algoritmi, pur mettendoli a disposizione per gli annunci di Yahoo. Anche quest’ultimo ostacolo si rivela quindi superabile. Anche in questo caso quindi in teoria i metodi innovativi delle

32 Da Comunicazione della Commissione Europea: “Linee direttrici sugli accordi di cooperazione orizzontale”, 14.1.2011

imprese concorrenti non vengono rivelati reciprocamente, ma, rispetto alla cooperazione verticale, risulta il forte beneficio di poter condividere qualità uniche tra aziende all'interno di un settore. Questo comporta quindi spesso sia il mantenimento di un vantaggio competitivo, sia il raggiungimento di obiettivi che, agendo autonomamente, sarebbero stati al di fuori della portata delle singole imprese.

Innovazione medica: il caso Pfizer BioNTech

Tra i benefici più importanti della co-opetition c'è anche la condivisione del rischio. Non sorprende quindi che tale strategia sia stata adottata anche da alcune delle più grandi case farmaceutiche al mondo, facendo parte di uno dei settori più rischiosi in assoluto. Oltre ai vari rischi più facilmente coperti da assicurazioni, come i rischi biologici e chimici per i dipendenti, quelli fisici per i pazienti, ecc., vi sono le ingenti spese in ricerca e sviluppo, che non necessariamente porteranno risultati soddisfacenti. Il settore farmaceutico è quindi fortemente esposto al rischio di investimento, in quanto è il settore che riporta i più ingenti investimenti in ricerca.



33

Da questo grafico possiamo osservare come le aziende farmaceutiche, negli Stati Uniti, spendano in ricerca e sviluppo, per dipendente, più di 12 volte quanto l'intera industria manifatturiera. Numeri

³³ Figura 3: R&D expenditures per Employee, by Manufacturing Sector and Industry, 2000-2010. Da Alma Laboris Business School: "Farmaceutico, il settore che investe di più"

che sono poi cresciuti notevolmente dall'inizio della pandemia di Covid-19: come riporta uno studio di Iqvia (multinazionale americana al servizio delle industrie della tecnologia dell'informazione sanitaria e della ricerca clinica), nel 2020 i trial sono aumentati dell'8% rispetto al 2019, comportando un aumento di spesa del 12%. Peraltro, per la prima volta la spesa in ricerca e sviluppo ha superato il 20% del fatturato del settore.³⁴

Proprio per trovare assieme una soluzione all'iniziale irrefrenabile crescita dei contagi da Covid, nel marzo del 2020, BioNTech e Pfizer hanno raggiunto un accordo per lo sviluppo congiunto di un vaccino contro il Coronavirus. Le due case farmaceutiche hanno potuto quindi condividere il rischio associato agli ingenti investimenti necessari allo sviluppo di un vaccino. Inoltre, l'accordo ha consentito alle due società di combinare capacità di sviluppo e produzione. Di conseguenza, sono state in grado di immettere il vaccino sul mercato entro la fine del 2020 ed hanno prodotto centinaia di milioni di dosi nel 2021.

Il 3 dicembre 2020 il vaccino Pfizer-BioNTech ha ricevuto l'approvazione normativa per l'uso di emergenza dall'MHRA (Medicines and Healthcare products Regulatory Agency), solo pochi mesi dopo che un gruppo di ricercatori avesse reso pubblicamente disponibile la sequenza del genoma di Covid-19. Gli sforzi richiesti alle case farmaceutiche per sviluppare kit di test, testare i composti esistenti contro il virus e accelerare gli investimenti nelle tecnologie dell'RNA messaggero (mRNA) per scoprire un vaccino sono stati enormi. Per poter mettere un vaccino sul mercato, il siero deve passare per una fase di sperimentazione preclinica, poi clinica, in seguito superare tre diverse fasi di studio. Solo in seguito, dopo aver provato che i risultati dei test siano in linea con gli standard richiesti, il produttore potrà inviare un dossier alle autorità competenti per richiederne la registrazione e l'autorizzazione alla commercializzazione.³⁵

Per rendere l'idea dei passi da gigante fatti in così poco tempo dall'unione delle forze in questa circostanza, si consideri che fino al momento in cui l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS)

³⁴ Da Aboutpharma: "R&D, nel 2020 aumentati i trial e la spesa delle aziende".

<https://www.aboutpharma.com/aziende/rd-nel-2020-aumentati-i-trial-e-la-spesa-delle-aziende/>. Ultima visita: 28/05/2022

³⁵ Da Istituto Superiore di Sanità (Epicentro): "Come viene sviluppato e commercializzato un vaccino".

<https://www.epicentro.iss.it/vaccini/VacciniSviluppoCommercio>. Ultima visita: 29/05/2022

ha dichiarato la pandemia all'inizio di marzo, tali tecnologie non avevano nemmeno un potenziale commerciale comprovato, nonostante fossero sotto sperimentazione da più di 20 anni. Questo balzo in avanti è dovuto principalmente all'unione di tre fattori: una maggiore reperibilità di fondi per la ricerca, un insieme di alleanze strategiche, l'utilizzo dell'*open innovation*, o innovazione aperta, per raggiungere velocemente e collettivamente il risultato.

La condivisione della sequenza del genoma in piattaforme aperte ha avviato uno sforzo collettivo all'interno della comunità scientifica per condividere i risultati della ricerca e i dati sui tassi di infezione. Grazie a questa condivisione la nostra comprensione del virus e del suo impatto sulla salute umana ha potuto progredire. In questo frangente BioNTech, tra le prime due aziende che hanno utilizzato le tecnologie mRNA, ha potuto portare i vaccini alle fasi finali degli studi clinici. Per proseguire la loro ricerca, però, c'era bisogno di accedere a nuovi fondi ed il modo più efficiente era quello di ottenerli tramite la collaborazione con aziende farmaceutiche affermate.

BioNTech aveva già in essere una collaborazione con Pfizer, avviata nel 2018, quando le due società iniziarono ad esplorare la tecnologia mRNA per lo sviluppo di vaccini contro il cancro basati sui principi della medicina personalizzata. Anche per questo la scelta è ricaduta sulla casa statunitense. Oltre al significativo vantaggio di condividere il rischio degli investimenti per portare a termine il vaccino, le aziende hanno potuto usufruire dei laboratori di entrambe le case per la produzione, dei brevetti per proseguire la ricerca scientifica, delle competenze di numerosi scienziati e dell'esperienza di cooperazione che le due società avevano precedentemente acquisito. Grazie a questa serie di benefici, la collaborazione Pfizer-BioNTech ha portato a un vaccino rivoluzionario, il primo prodotto a base di mRNA ad ottenere l'approvazione del MHRA e ad essere somministrato subito dopo a gruppi vulnerabili nel Regno Unito.

I complessi processi normativi per l'approvazione dei farmaci pongono ostacoli alle nuove aziende del settore in quanto la loro inesperienza potrebbe arrecare danni ai consumatori: questo è stato il caso anche di BioNTech, che al 2020 non aveva prodotti da commercializzare. Per poter godere di un più rapido processo di approvazione del vaccino, infatti, BioNTech ha collaborato con altre aziende farmaceutiche affermate, oltre a Pfizer. Tra le altre, il 16 marzo, BioNTech ha annunciato la sua collaborazione con Fusion Pharma di Shanghai per condurre studi clinici di fase 2 in Cina, per valutare la sicurezza dei vaccini in produzione e per supportare la futura protezione dei brevetti e la successiva produzione nel paese asiatico.

Peraltro, oltre a collaborare con cause farmaceutiche per sviluppare e commercializzare i suoi vaccini, l'azienda tedesca ha una serie di accordi con altre organizzazioni che detengono brevetti in tecnologie abilitanti e correlate all'mRNA, dando a BioNTech la licenza per utilizzare tecnologie all'avanguardia per la ricerca nel suo campo. Ci sono quindi strategie più ampie e diversificate per la collaborazione tra aziende appena costituite ed aziende affermate nel settore biofarmaceutico. Dagli anni '80, durante le prime fasi dello sviluppo delle biotecnologie, si registra un'ondata di collaborazioni nel settore. Questo è avvenuto perché una vasta gamma di applicazioni delle tecnologie mRNA non hanno potuto essere sfruttate da singole aziende, che mancavano spesso di alcune capacità richieste. Le nuove imprese biotecnologiche diventano più innovative (in termini di brevetti) quando stringono alleanze per sfruttare e commercializzare le loro tecnologie con il supporto delle capacità di una grande azienda farmaceutica e competenze in materia di sviluppo, produzione e marketing.³⁶

Il Covid-19 ha evidenziato l'importanza dell'open innovation e delle alleanze nell'innovazione. La condivisione dei rischi e dei costi della ricerca nelle tecnologie emergenti senza potenziale commerciale a breve termine può aprire la strada a soluzioni rivoluzionarie per nuovi problemi. Questo fenomeno fornisce quindi l'esempio di un genere di collaborazione sempre più utilizzato e che porta con sempre più costanza ad un'innovazione più dinamica: le alleanze strategiche.

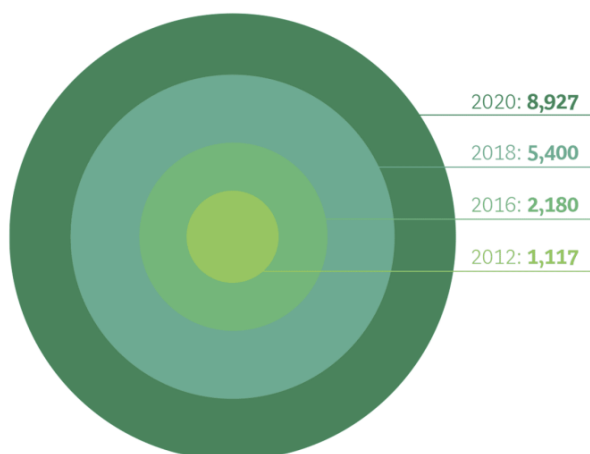
Alleanze strategiche

Sono alleanze strategiche quelle partnership a medio-lungo termine in cui ogni partecipante contribuisce con attività non monetarie per raggiungere un obiettivo comune. Il vantaggio principale delle alleanze strategiche è che possono consentire una collaborazione più profonda e una maggiore agilità rispetto ad altre forme di partnership.

36 Da The Open University Business School, "The Pfizer-BioNTech vaccine: openness and collaboration to tackle the world's problems". <https://business-school.open.ac.uk/news/pfizer-biontech-vaccine-openness-and-collaboration-tackle-world-s-problems>. Ultima visita: 28/05/2022

Le alleanze strategiche hanno unito nel caso appena discusso iniziative biotecnologiche con tecnologie vaccinali rivoluzionarie. Hanno portato a lavorare assieme giganti farmaceutici con le capacità e l'infrastruttura necessarie per accelerare con successo i farmaci attraverso studi clinici e approvazione normativa e nella produzione e distribuzione di massa. E le partnership, che hanno prodotto i vaccini Pfizer-BioNTech, Moderna e AstraZeneca-Oxford, sono state eseguite con un'efficienza impressionante. Il rapido sviluppo dei vaccini COVID-19 illustra infatti perché il numero di alleanze strategiche è cresciuto notevolmente negli ultimi anni.

Number of strategic alliances formed



Sources: Refinitiv/SDC Platinum; BCG Transaction Center; BCG analysis.

37

Aziende in settori diversi come l'assistenza sanitaria, le attrezzature per il trasporto e i prodotti di consumo discrezionali si stanno sforzando per ottenere un vantaggio competitivo in un'era di cambiamenti tecnologici rapidi e dirompenti su più fronti. Per questo stanno scoprendo che le partnership strategiche offrono uno dei modi migliori per soddisfare l'esigenza sempre più pressante di innovare, crescere ed espandersi sul mercato.³⁸

³⁷ Figura 4: numero di alleanze strategiche formate ogni anno, tra il 2012 ed il 2020. Da Boston Consulting Group, "Unleashing the Innovation Power of Alliances".

³⁸ Da Boston Consulting Group, "Unleashing the Innovation Power of Alliances". 13 gennaio 2022. Di: Gözde Yalazı Özbek, Konrad von Szczepanski, Nikolaus Lang, Huseyin Batu Yigit, André Kronimus, and Benjamin Gansel. <https://www.bcg.com/publications/2022/innovation-power-of-alliances>. Ultima visita: 28/05/2022

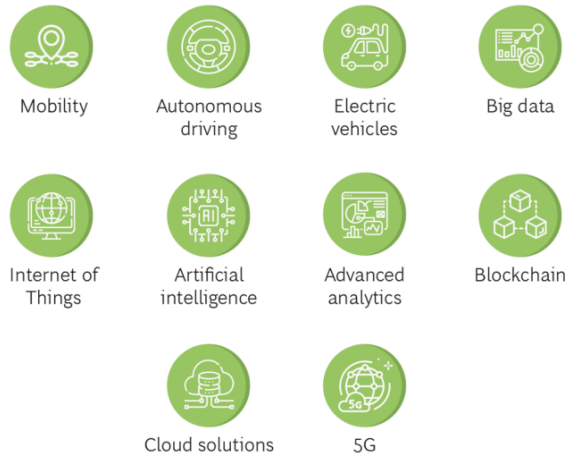
Questo non vuol dire però che trovare alleanze strategiche di successo sia semplice: sono infatti moltissimi gli esempi di alleanze strategiche fallite. In un ambiente in rapida trasformazione, investire mesi (talvolta pure anni) in uno sforzo improduttivo per implementare delle innovazioni può tradursi in grandi opportunità perse e perdita di quote di mercato. La condizione principale per cui le aziende, quindi, scelgono di intraprendere tale strategia è quello di avere un obiettivo strategico in comune con il partner con cui si stringe l'alleanza. Rispetto ai semplici contratti transazionali le alleanze strategiche vengono preferite quando si devono raggiungere obiettivi complessi, che quindi richiedono più sforzi rispetto ad una collaborazione a breve termine, e se i risultati della collaborazione sono non ancora definiti (non quindi regolabili facilmente attraverso un contratto). Inoltre, come metodo sono anche molto più facili da costituire e sciogliere rispetto a joint venture, fusioni ed acquisizioni, oltre a richiedere meno impegno rispetto a queste forme. Le alleanze sono quindi forme di collaborazione più strette e mirate, possono anche essere un modo per due aziende di “testare le acque” tra di loro prima di intraprendere un passo più importante come una joint venture.

Che i risultati di questa strategia siano stati soddisfacenti, lo dimostra il fatto che il 5 gennaio 2022 Pfizer e BioNTech hanno annunciato di aver firmato un nuovo accordo di collaborazione globale per lo sviluppo del primo vaccino contro l'herpes zoster a base di mRNA. Tra le motivazioni che hanno addotto a tale scelta si nota il fatto che questa è la terza collaborazione sul vaccino mRNA tra le due aziende, oltre al fatto che potranno essere combinate la tecnologia mRNA proprietaria di BioNTech e la tecnologia antigenica di Pfizer.

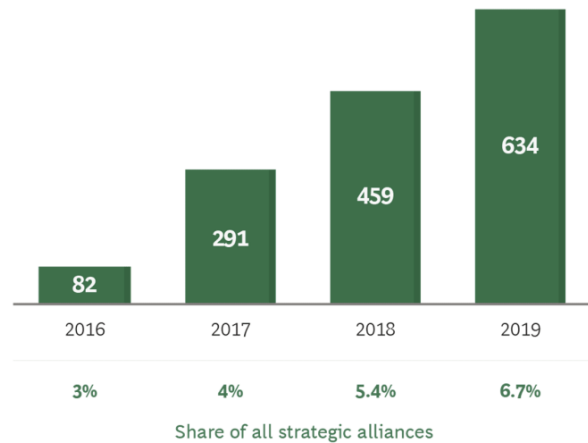
Tornando però al tema di innovazione, investigando su quali siano i motivi che portano le aziende a stringere alleanze strategiche, la Boston Consulting Group ha rilevato come l'acquisizione di know-how, distribuzione e scala sono stati gli obiettivi più citati. La capacità innovativa delle alleanze, però, sta diventando sempre maggiormente una motivazione chiave. “Nel 2019 abbiamo contato 634 alleanze strategiche dedicate a temi tecnologici come mobilità, big data, intelligenza artificiale, blockchain e Internet Of Things. Tre anni prima, se ne formavano solo poche dozzine all'anno.”³⁹

³⁹ Da Boston Consulting Group, “Unleashing the Innovation Power of Alliances”. 13 gennaio 2022. Di: Gözde Yalazı Özbek, Konrad von Szczepanski, Nikolaus Lang, Huseyin Batu Yigit, André Kronimus, and Benjamin Gansel. <https://www.bcg.com/publications/2022/innovation-power-of-alliances>. Ultima visita: 28/05/2022

Examples of current hot innovation topics



Number of strategic alliances formed to address these innovation topics



Sources: Refinitiv/SDC Platinum; BCG Transaction Center; Google Trends; BCG analysis.

40

Questi accordi di collaborazione orizzontale, tra concorrenti effettivi o potenziali, possono essere potenti strumenti per l'innovazione. Poiché un'innovazione fluida e veloce richiede spesso, oltre a collaborazione e messa in comune di diverse capacità tra partner, anche agilità e velocità, le alleanze tendono a essere preferibili alle joint-venture o alle fusioni, la cui costituzione richiede più tempo. Le alleanze consentono inoltre alle aziende di condividere il rischio negli investimenti con risultati incerti e sono più facili da abbandonare se un programma fallisce.

Open Innovation

Fenomeni di questo genere trovano sempre più frequentemente spazio in quanto la globalizzazione ha reso sempre più costosa e rischiosa la ricerca fatta all'interno dei confini dell'impresa. Essendo poi il ciclo di vita dei prodotti sempre più breve, i tradizionali processi di ricerca e sviluppo risultano troppo lenti per stare al passo con la concorrenza. Per questo, è nato un nuovo genere di collaborazione negli ultimi decenni: l'open innovation. Il primo a definire questo fenomeno è stato Henry Chesbrough nel 2003, con il libro "Open Innovation: The New Imperative for Creating and

⁴⁰ Figura 5: numero di alleanze strategiche formate per dare una risposta a determinate questioni di innovazione. Da Boston Consulting Group, "Unleashing the Innovation Power of Alliances".

43

Profiting from Technology”. “L’Open Innovation”, scriveva Chesbrough, “è un modello di innovazione distribuita che coinvolge afflussi e deflussi di conoscenza gestiti in modo mirato tra i confini dell’organizzazione fino a generare anche ‘spillover’, il fenomeno che avviene quando un’attività economica produce effetti positivi anche oltre gli ambiti per cui agisce”.

Principalmente, quindi, l’open innovation consiste nella possibilità per un’azienda di attingere alle innovazioni disponibili sul mercato, integrandole con il proprio modello di business. Questo schema permette di rendere più competitivo chi riesce ad immettere sul mercato prodotti e servizi innovativi modulando al meglio le proprie competenze interne con quanto si può ricavare dalle aziende al di fuori del perimetro aziendale. Rimangono quindi poche aziende che hanno risorse sufficienti a produrre esclusivamente al proprio interno le migliori innovazioni e, con una prevedibile crescita dell’open innovation in futuro, anche queste troveranno sempre maggiori difficoltà a restare all’avanguardia indipendentemente.

Linux e l’open-source

Un’applicazione avanzata dell’open innovation è l’innovazione *open source*, che permette a chiunque di contribuire ad un progetto e di apprendere quanto, grazie a tale progetto, si sia appreso fino a quel momento. Questo genere di innovazione nasce dall’idea di uno studente finlandese di *software engineering*, che nell’agosto del 1991 pubblicò un messaggio su una mailing list affermando le sue intenzioni di sviluppare, come hobby, un sistema operativo gratuito a cui potessero contribuire appassionati da tutto il mondo condividendo le proprie idee ed il loro codice. Questo sforzo guidato dagli utenti divenne presto uno dei progetti più collaborativi nella storia del mondo. Ventidue anni dopo Linux alimentava il 95% dei primi 500 supercomputer più potenti al mondo, ed era stato adattato per funzionare praticamente su ogni tipo di architettura di computer, compresi gli smartphone.⁴¹ Un derivato di Linux, peraltro, è Android che, stando a quanto si apprende dal Google I/O 2021, conta ad oggi 3 miliardi di dispositivi attivi in circolazione.

Il software open-source è quindi un software per computer rilasciato con una licenza in cui il detentore del *copyright* concede agli utenti i diritti di utilizzare, studiare, modificare e distribuire il software e

⁴¹ Da Wired, “Open Source, a platform for innovation”. Di Mark Hinkle, 11/2013.

<https://www.wired.com/insights/2013/11/open-source-a-platform-for-innovation/>. Ultima visita: 30/05/2022

il suo codice sorgente a chiunque e per qualsiasi scopo.⁴² La tecnologia open-source svolge oggi un ruolo enorme nelle migliori aziende di tutto il mondo. Google, Facebook, Netflix e altri ancora promuovono progetti open-source e collaborazioni per promuovere l'innovazione. Anche Tesla ha reso il suo hardware open-source per migliorare l'adozione e scoprire nuove opportunità. Per ovvie ragioni, molte aziende resistono alle iniziative open-source, temendo che la sicurezza, la tecnologia proprietaria e l'esperienza del cliente vengano tutte compromesse. Sebbene queste paure possano essere valide, le tecnologie open-source hanno aumentato il ritmo dell'innovazione al punto in cui le aziende devono adottare questa soluzione dove ha senso o rassegnarsi a guardare i concorrenti superarli.⁴³

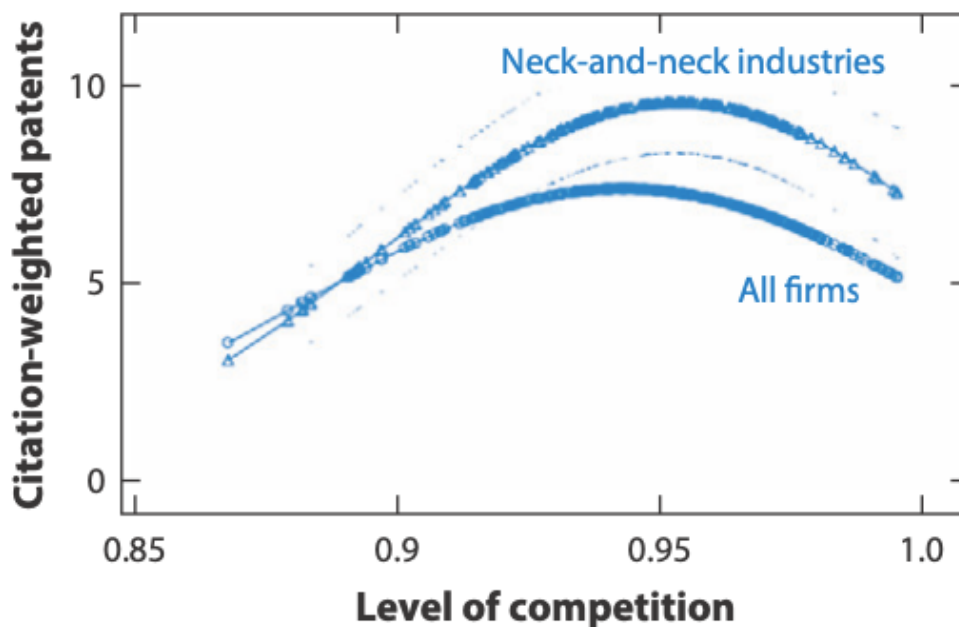
Questo successo, però, non poteva chiaramente rinchiudersi solo nel perimetro del software ed oggi sempre più aziende innovative adottano un approccio *open-source*. Non a caso infatti, Hyperloop, azienda di trasporto ad alta velocità progettata da Elon Musk e Space X, è stata sviluppata esplicitamente con un design "open-source". A differenza di un approccio basato sui brevetti, ciò significa che qualsiasi sviluppatore può accedere alla tecnologia proposta come base per apportare i propri contributi, migliorando così la proposta iniziale. Questa scelta deriva, oltre che dall'esigenza di ottenere uno sviluppo più veloce di una tecnologia avanzata, dal fatto che l'eventuale successo di questo progetto deriverebbe da un'approvazione normativa che gli consenta di venire effettivamente applicato sul territorio. Questo aspetto ha consentito agli azionisti di investire in un progetto che non avesse l'esclusiva sulla tecnologia, ma, in quanto *first mover*, sarebbe probabilmente stata l'unica ad ottenere le approvazioni necessarie. L'open-source è stato quindi scelto come modalità per arrivare per primi al compimento del progetto, in modo tale da non avere concorrenza al momento dell'attuazione pratica sul mercato.

⁴² Da Wikipedia, "Open-source Software". https://en.wikipedia.org/wiki/Open-source_software. Ultima visita 30/05/2022

⁴³ Da Three Five Two, "Can Open-source innovation work in the enterprise?". <https://www.threefivetwo.com/blog/can-open-source-innovation-work-in-the-enterprise>. Di Geoff Wilson. Ultima visita: 30/05/2022

Concorrenza

Come abbiamo visto, le collaborazioni tra aziende costituiscono un potente stimolo all'innovazione. Tuttavia, sarebbe sbagliato ritenere che un nuovo modello possa sostituire quello basato sulla più tradizionale concorrenza. I due approcci devono chiaramente coesistere per portare ad un beneficio per l'innovazione. Ci sono infatti enormi quantità di studi scientifici riguardo alla correlazione tra innovazione e concorrenza. Le teorie di Schumpeter si concentrano infatti sugli incentivi all'innovazione in differenti stadi della concorrenza. L'innovazione è rafforzata, per l'economista austriaco, quando sussistono tre principi: il principio di contestabilità, il principio di appropriabilità ed il principio della sinergia. Schumpeter teorizzava dunque che si incentivano innovazione e crescita quando le aziende hanno la prospettiva di ottenere o proteggere le vendite fornendo valore aggiunto ai consumatori, quando il livello di protezione della proprietà intellettuale è più elevato e quando le risorse complementari possono essere combinate per migliorare le capacità innovative. Lo stesso Schumpeter ha potuto poi dare una rilevanza empirica alle proprie teorie, analizzando le tendenze delle aziende del suo tempo immerse in contesti di concorrenza più o meno forte. I risultati sono stati quelli di una forma ad "U" rovesciata, che illustra come l'assenza di concorrenza porti a non avere alcun tipo di innovazione, ma anche l'eccessiva concorrenza non sia un terreno fertile per innovare.



Numerose teorie economiche hanno poi ripreso questi risultati, ipotizzando che la ragione dietro a questo andamento sia che in condizioni di scarsa concorrenza sul mercato dei prodotti, le imprese non sono incentivate ad innovare e, quindi, il tasso di innovazione complessivo sarà più alto quando il settore risulterà non in equilibrio (quando quindi si assisterà ad un maggiore livello di concorrenza). In altre parole, se il grado di concorrenza è molto basso all'inizio, un aumento della competizione dovrebbe tradursi in un tasso medio di innovazione più rapido. All'altro estremo, invece, se il grado di competizione è inizialmente molto elevato, un aumento della concorrenza dovrebbe tradursi in un tasso medio di innovazione più lento.⁴⁵

Questo grafico suggerisce quindi che la concorrenza, come in seguito ha teorizzato Kenneth Arrow, sia la forma di mercato in cui gli incentivi all'innovazione sono più forti. Al contempo, però, si può aggiungere che la collaborazione tra imprese è un modo efficace per evitare che la concorrenza raggiunga un livello tale da annichilire profitto e innovazione. Questa considerazione, unendosi ai già citati benefici di co-opetition, alleanze e open innovation, porta a concludere che le nuove frontiere della collaborazione siano il modo più efficiente fino ad ora riscontrato per accelerare l'innovazione in regime di concorrenza. La collaborazione orizzontale rappresenta quindi il meglio dei due mondi e, seppure si possa discutere su quando sia conveniente per un'impresa adottare tale strategia, è indiscutibilmente il modo più diretto per giungere ad un veloce avanzamento tecnologico e scientifico.

⁴⁴ Figura 6: Legame tra concorrenza e innovazione (misurata attraverso in numero di brevetti, pesati per le citazioni). Nel grafico ogni punto rappresenta un'azienda. Da "The Schumpeterian Growth Paradigm" 8/5/2015. Di Philippe Aghion, Ufuk Akcigit, e Peter Howitt. Pag 562

⁴⁵ Da The Annual Review of Economics, "The Schumpeterian Growth Paradigm" 8/5/2015. Di di Philippe Aghion, Ufuk Akcigit, e Peter Howitt. Pag. 563

Conclusione

È una scelta sicuramente condivisibile quella di mantenere completamente interno il proprio core-business, soprattutto se a farlo sono aziende che operano in settori in cui l'innovazione è lenta e la concorrenza è poco percepita. Questo non toglie però il rischio per queste aziende di “innamorarsi” dei propri prodotti, perdendo l'opportunità di soddisfare i bisogni in modi nuovi, adottando una “*blue ocean strategy*”: l'obiettivo cioè di creare nuovi mercati, invece di competere in quelli esistenti.

Riprendendo l'esempio di Technogym, la sua periodica rivitalizzazione, quindi, potrebbe bastare per sopravvivere come azienda nel medio periodo, ma rischia di spostare la stessa a soddisfare sempre nuovi bisogni invece di soddisfare sempre lo stesso bisogno in modi nuovi. Questo potrebbe rivelarsi un problema in quanto le aziende tendono ad avere successo quando trovano il bisogno giusto da soddisfare e, essendo Technogym un gigante nel soddisfare il bisogno di allenarsi con attrezzi all'avanguardia, non è certo che riesca a trovare la stessa dimensione operando come media company o come piattaforma *cloud*. Seppure come media company Technogym avrà lo standing e l'autorevolezza per farsi sentire nel proprio settore (avendo a lungo studiato la meccanica del corpo e le dinamiche degli allenamenti), rischierà di non essere l'unica ad avere accesso a tali competenze e, per questo, potrà avere difficoltà nel lungo termine a mantenere lo stesso fatturato. Soprattutto in un periodo in cui lo scambio di informazioni è così immediato e quindi l'esperienza guadagnata dai dipendenti perde leggermente di valore, in quanto diventa esperienza condivisa.

È certo che finché la competizione rimarrà gestibile nel core business delle attrezzature per allenamento, questo per Technogym non sarà un problema. Ma il giorno in cui un nuovo genere di prodotti soddisferà lo stesso bisogno del loro core business, potrà essere complicato per loro rimettersi in corsa agendo in solitudine.

Ci sono ambienti in cui la concorrenza è più immediata, lasciando sempre meno tempo all'innamoramento di prodotto, come quello degli smartphone, che assiste periodicamente a minacce di prodotti sostitutivi come occhiali a realtà aumentata, smartwatch, o la combinazione delle due tecnologie. Questi mercati proiettano probabilmente il futuro di quelle aziende che ancora si radicano in se stesse e sono restie a collaborare, dal momento in cui l'ambiente ancora glielo permette. Il caso

più chiaro è quello di Apple, nato come emblema delle piattaforme chiuse e che adesso collabora con Google, Samsung e Sony.

La storia economica ha dimostrato che laddove ci sono margini di profitto, entreranno nuove aziende a provare a rosicchiare quote di mercato. Prevedendo che questo accada dunque anche in quei mercati in cui l'innovazione non è ancora dinamica, poiché la concorrenza non è abbastanza intensa da spingere le imprese ad innovare, si può ipotizzare che la scelta più indicata per sopravvivere in futuro sia quella di adottare strategie di co-opetition o di alleanze strategiche.

La co-opetition è una strategia che permette alle aziende di unire parte delle loro caratteristiche pur mantenendo un ecosistema di concorrenza e permette un grado quindi molto elevato di innovazione. Tra gli aspetti negativi di questa strategia ci sono il rischio di cedere il proprio vantaggio competitivo e quello di rivelare informazioni riservate ai propri rivali. Queste forme di collaborazione devono inoltre evitare di creare alleanze talmente forti da inibire la concorrenza, perché la coesistenza delle due forme (collaborazione e concorrenza) è quello che porta più benefici per l'innovazione. Il compito di regolare queste dinamiche a vantaggio del consumatore è però in mano alle istituzioni che, come abbiamo visto, stanno sforzandosi per trovare rimedi adatti. Per questa serie di motivi, si può prevedere che la co-opetition avrà un ruolo sempre maggiore con il passare degli anni e, trattandosi di forme che permettono il più rapido progresso scientifico, non è da escludere che piattaforme open source e alleanze strategiche diventeranno una chiave per risolvere collettivamente incombenti emergenze come il riscaldamento globale.