

Dipartimento di Economia e Management

Cattedra di Economia e gestione delle imprese

**La collaborazione tra imprese Start-up e
multinazionali: Il caso Unilever.**

RELATORE

Prof.ssa Federica Brunetta

CANDIDATO

Luigi Bennici

Matr. 256681

Anno Accademico 2022/2023

Indice

Introduzione	4
---------------------	----------

CAPITOLO I Caratteristiche fondamentali di multinazionali e Start-up

1.1	L'importanza delle multinazionali	5
1.1.1	Modello di business di una multinazionale	5
1.2	Una panoramica sulle start-up	8
1.2.1	Cos'è una start-up	9
1.2.2	Stadi di sviluppo e valore innovativo	10
1.2.3	Cause di fallimento di una start-up	12
1.3	Multinazionali vs Start-up: due diverse visioni dell'innovazione e del management	13

CAPITOLO II La necessità di collaborare tra multinazionali e start-up

2.1	Non acquisizioni ma collaborazioni: come le grandi imprese possono imparare dalle nuove	15
2.1.1	Adattamento dei valori e della visione tra una multinazionale ed una start-up	16
2.2	Collaborazione: come avviene?	16
2.2.1	Modelli di collaborazione	18
2.2.2	I cluster	19
2.3	Obiettivi della collaborazione	21
2.3.1	driver delle imprese coinvolte	22
2.3.2	Effetti e integrazione sull'impresa e sui dipendenti	24
2.4	Fattori che possono inficiare la riuscita della collaborazione	25
2.4.1	Complicanze e tensioni nel processo di collaborazione	26
2.5	I vantaggi reciproci della collaborazione tra grandi imprese e start-up	28

CAPITOLO III- Quando la collaborazione diventa un ecosistema di imprese: il caso Unilever

3.1 Un insieme sempre più unito: la creazione di ecosistemi di imprese	30
3.2 Unilever e il valore che crea grazie alla rete di start-up che la circonda	33
3.2.1 Storia e modello di business dell'azienda	33
3.2.2 Una piattaforma che crede nelle start-up e genera valore: il caso Unilver Foundry	34
3.2.3 Il successo e l'impegno sociale di Unilever Foundry	36
Conclusioni	38
Bibliografia	39
Sitografia	40

Introduzione

Nel contesto sempre più dinamico ed evolutivo dell'odierna economia globale, la collaborazione tra start-up e multinazionali rappresenta un fenomeno di notevole rilevanza. Queste collaborazioni, spesso sottolineate come una convergenza tra Davide e Golia, offrono l'opportunità di sfruttare le risorse, le competenze e le prospettive uniche di entrambe le entità al fine di ottenere vantaggi competitivi significativi. Questa tesi si propone di esplorare in dettaglio questa affascinante dinamica, analizzando in modo approfondito i motivi che spingono le start-up a cercare collaborazioni con multinazionali e viceversa, inoltre come queste partnership possano influenzare la strategia, la crescita e l'innovazione di entrambe le parti coinvolte.

Le start-up, con la loro agilità, creatività e propensione all'innovazione, sono diventate un motore trainante nell'evoluzione dell'economia globale. D'altra parte, le multinazionali, con la loro solida base finanziaria, presenza internazionale e risorse significative, sono spesso considerate il pilastro delle imprese globali. Questa convergenza tra l'innovazione scattante delle start-up e la stabilità delle multinazionali ha portato a un aumento significativo delle partnership tra queste due categorie di imprese.

Tuttavia, sebbene queste collaborazioni offrano vantaggi evidenti, non sono esenti da sfide e complessità. Divergenze culturali, differenze di obiettivi e asimmetrie di potere possono rappresentare ostacoli significativi da superare. Pertanto, è fondamentale esaminare attentamente il panorama delle collaborazioni tra start-up e multinazionali, analizzando gli aspetti positivi e le sfide che emergono da tali partnership.

In questa tesi saranno esplorati i diversi modelli di collaborazione tra start-up e multinazionali, valutati i fattori chiave che influenzano il successo di tali partnership e analizzate le implicazioni strategiche a lungo termine per entrambe le parti coinvolte. Attraverso lo studio del caso Unilever e l'analisi della letteratura esistente, questa tesi metterà in luce le dinamiche complesse che definiscono la collaborazione tra start-up e multinazionali, aprendo nuove prospettive per le imprese e i decisori strategici in un mondo sempre più interconnesso ed innovativo, con uno sguardo accurato alla sostenibilità e al valore sociale.

CAPITOLO I: Caratteristiche fondamentali di multinazionali e Start-up

1.1 L'importanza delle Multinazionali

La globalizzazione economica e la crescita interconnessa tra le nazioni rappresentano una forza motrice significativa per le multinazionali nell'ambito degli affari internazionali. Queste imprese definite da Sauvant (2009) come "un'impresa che è coinvolta in operazioni commerciali transnazionali attraverso il possesso o il controllo di attività in più di un paese" e da Dunning (1993) come " un'impresa che esercita un alto grado di controllo su attività produttive o servizi all'estero, oltre a mantenere una significativa integrazione tra le diverse parti della sua rete globale", grazie alla loro larga portata geografica e l'influenza economica hanno un impatto significativo sia politica che sull'economia ed infine sulla la società in tutto il mondo.

La loro capacità di impattare positivamente o negativamente l'ambiente, le comunità locali e il benessere dei lavoratori è un tema di crescente preoccupazione e attenzione. Queste hanno un enorme potenziale, ma soprattutto al giorno d'oggi non sono da sottovalutare per queste imprese le questioni etiche e sociali che possono garantire che il loro impatto sia positivo e sostenibile. In questo contesto, è imperativo che le multinazionali non solo riconoscano la loro responsabilità sociale, ma anche che intraprendano azioni concrete per garantire che il loro impatto sia positivo e sostenibile nel lungo termine. Solo attraverso una profonda riflessione, la collaborazione tra le parti interessate e un impegno costante per l'etica aziendale e la sostenibilità, queste imprese possono veramente svolgere un ruolo costruttivo nel plasmare il futuro globale.

1.1.1 Modello di business di una multinazionale

Se nel precedente paragrafo è stato introdotto in maniera generica l'operato di essa, adesso è necessario descrivere come operi una multinazionale per raggiungere i propri obiettivi in termini di crescita e sviluppo della stessa.

Esse utilizzano diversi tipi di modelli di business (Jones, 2015; Liesch, 2013), infatti ogni impresa ha delle diverse esigenze che devono esser soddisfatte attraverso appositi e specifici piani diversi da impresa ad impresa, vi sono però alcuni elementi comuni che possono esser riscontrati nella maggior parte delle multinazionali.

In primo luogo, le multinazionali si distinguono per il loro vasto portafoglio di prodotti e servizi. Questa diversificazione consente loro di soddisfare una vasta gamma di consumatori e di adattarsi alle esigenze

specifiche dei diversi mercati. Possono anche decidere di destinare prodotti specifici a nicchie di mercato particolari, garantendo così una copertura più completa.

Aspetto fondamentale inoltre è la gestione delle risorse umane. Date le sue grandezze, le multinazionali devono affrontare la sfida di coordinare e adattarsi alle diverse culture aziendali e di garantire una formazione e uno sviluppo del personale necessari per creare un ambiente in cui i dipendenti comprendano e rispettino le differenze culturali, contribuendo così all'efficienza operativa.

Le multinazionali suddividono i mercati internazionali in segmenti specifici, tenendo conto delle esigenze dei clienti, delle caratteristiche demografiche e geografiche, e di altri fattori rilevanti, questo consente loro di allocare in modo mirato le risorse e di adottare strategie di marketing più efficaci, questo avviene anche con l'aiuto di altre aziende attraverso partnership e le collaborazioni, queste alleanze strategiche consentono loro di sfruttare sinergie, acquisire nuove competenze, accedere a nuovi mercati e condividere costi e benefici, accelerando così la crescita aziendale. Per abbattere costi e produrre ulteriori benefici l'impresa sfrutta la catena del valore globale, essa infatti operando su scala globale, può distribuire in modo efficiente le diverse fasi del processo produttivo in diverse sedi, massimizzando l'efficienza.

Coinvolgendo fornitori, produttori e distributori in diverse parti del mondo, le multinazionali si impegnano a mantenere una catena di approvvigionamento efficiente, la quale è un elemento centrale per garantire prodotti di qualità in tempi rapidi e con costi ottimizzati.

Infine, le multinazionali adottano strategie di marketing localizzate, pratiche di pricing differenziate e adattano i loro prodotti ai mercati di riferimento. Questo livello di adattamento è cruciale per conquistare i clienti in tutto il mondo.

Tuttavia, è importante che questi processi siano interconnessi e interdipendenti. La mancanza o il malfunzionamento di uno di questi elementi può generare un effetto a catena che mette a rischio l'intera operatività della multinazionale. Questa interconnessione può portare a una serie di vantaggi, ma anche a sfide complesse che richiedono una gestione attenta e strategica.

Seppur singolarmente diversi questi processi aderiscono perfettamente nell'attività dell'impresa ed il venir meno di un elemento può generare un effetto a catena che va a danneggiare l'intero operato della multinazionale. Questa interconnessione porta ad una serie di vantaggi distintivi per la multinazionale, i quali le attribuiscono una posizione dominante sul mercato in termini competitivi e strategici (Porter, 1985; Hamel, 1990). Esse sono presenti in diversi paesi del mondo attraverso impianti e uffici che permettono all'impresa di operare in diversi mercati e diversificare il proprio segmento di clienti, così da ridurre il rischio di indipendenza e ampliare le opportunità di crescita, diversificando di conseguenza anche il rischio legato alle fluttuazioni economiche e politiche di un singolo paese, così da ridurre la vulnerabilità dell'impresa agli shock locali e contribuisce a una maggiore stabilità complessiva. Della presenza in diversi paesi delle multinazionali e dell'interfacciarsi con diverse culture ne beneficia anche la capacità di adattamento, l'impresa infatti può

personalizzare i suoi prodotti e servizi in base alle esigenze locali, offrendo soluzioni mirate che soddisfano le preferenze dei clienti in ogni mercato.

Operando su scala globale, una multinazionale ha accesso a talenti, competenze e risorse tecnologiche in tutto il mondo. Questo favorisce l'innovazione, permette lo sviluppo di prodotti di alta qualità e offre opportunità di crescita attraverso la collaborazione e lo scambio di conoscenze e di conseguenza beneficiare di economie di scala nella produzione, distribuzione e approvvigionamento delle materie prime. In questo modo l'impresa può ridurre i costi di produzione e aumentare la redditività, spostando anche la produzione in paesi dove la manodopera ha un costo minore (India, Cina, Pakistan).

Infine una multinazionale trae vantaggio e benefici dal proprio marchio, infatti se possiede marchi globalmente riconosciuti, i consumatori avranno una maggiore fiducia nel prodotto e si sarà facilitata la penetrazione nei mercati esteri grazie al brand equity.

Date le grandi dimensioni e l'interfacciarsi con una serie di diversi stati, la struttura di questo tipo di aziende risulta particolarmente complessa, il che può portare ad una serie di limiti e difficoltà nella gestione della stessa (Dunning, 1993; Jones, 2005)

Principali limiti affrontati dalle multinazionali sono le barriere culturali. Ogni paese ha proprie peculiarità, lingua, norme sociali, valori culturali e abitudini di consumo, rendendo difficile l'adattamento di prodotti a diversi paesi. Sono infatti necessari ingenti investimenti da parte delle aziende per conseguire in modo ottimale le strategie e compagne in diversi paesi. Inoltre ogni paese ha differenti barriere legali e regolamentari le quali devono essere affrontate dalle aziende così da portare a costi aggiuntivi e ostacolare l'operatività, nel caso di mancato rispetto delle stesse l'impresa potrà essere soggetta a sanzioni e controversie legali. Ai diversi tipi di barriere si affianca il rischio di instabilità politica dei vari paesi dove opera l'impresa, questa può portare a problemi per quanto riguarda la sicurezza, la stabilità politica e la protezione dei beni dell'impresa.

Problemi che riguardano la comunicazione, la gestione e il coordinamento sono all'ordine del giorno in questo tipo di aziende, infatti con un ingente numero di sedi di produzione e amministrative si vengono a creare disparità informativa tra una sede ed un'altra, data sia dalla grande dimensione dell'impresa ma anche a causa di barriere linguistiche. Inoltre problemi di gestione e coordinamento si vanno a ripercuotere sulle varie catene di approvvigionamento e sulla logistica.

Infine un ulteriore limite per le multinazionali che negli anni sta sempre più prendendo piede è la responsabilità sociale (Ghemawat, 2011) questa costringe le aziende ad operare secondo pratiche sia commerciali sia produttive sostenibili (Sostenibilità ambientale, diritti dei lavoratori...). Nel caso in cui non vengano rispettate queste pratiche la reputazione dell'impresa ne risentirà e di conseguenza anche la fiducia dei consumatori verso esso.

Investire in ricerca e sviluppo per evitare di incorrere nei problemi ricorrenti è una valida possibilità per le multinazionali, così da adattarsi più velocemente ai cambiamenti ed avere la flessibilità operativa necessaria

per procedere nella giusta direzione. Se flessibilità e innovazione per le multinazionali sono spesso delle problematiche data la cultura aziendale radicata al passato, completamente diversa è la visione di queste all'interno delle start-up le quali fanno proprio dell'innovazione e della flessibilità due dei punti cardine del loro modello di business.

1.3 Una panoramica sulle start-up

I punti cardine delle start-up vengono identificati nell'innovazione e nel business emergente, queste però non sono un tipo di impresa moderna come magari viene da pensare, bensì affondano le proprie radici già nell'XVII secolo con l'inizio della rivoluzione industriale, in quest'epoca infatti vi sono stati una serie di cambiamenti e innovazioni soprattutto nell'ambito dei trasporti, infatti si sono venute a creare una serie di opportunità imprenditoriali che sono state immediatamente colte da diverse aziende che puntavano appunto sull'innovazione e sulla creazione di nuovi settori, ed è qui che nasce l'archetipo di start-up.

Queste si sono evolute nel corso degli anni, durante il periodo d'oro dell'innovazione tra il XIX e il XX secolo, fino a culminare negli anni sessanta nel vero e proprio punto di svolta per esse, ovvero la nascita della Silicon Valley. Questa particolare regione della California divenne il riferimento per l'innovazione e la tecnologia, portando negli anni start-up come Apple, Microsoft e Intel a dominare il mercato grazie proprio alle idee innovative e a nuove tipologie di prodotti offerti al mercato.

Dagli anni novanta con l'introduzione di internet il boom del settore tecnologico è portato ad aziende come Amazon e Google a diventare leader del mercato, grazie all'aumento degli investimenti e ad una maggiore apertura all'innovazione, portando le start-up ad essere al centro degli interessi dei grandi investitori. Tuttavia, il boom delle start-up è stato colpito nel 2000 da una forte crisi che ha portato molte di esse a fallire, ma negli ultimi decenni grazie alla visione delle nuove start-up incentrata sulla sostenibilità e sulle tecnologie emergenti queste sono ritornate in auge, portando alla creazione di una serie di centri di innovazione ed incubatori volti proprio ad aiutare lo sviluppo dell'impresa.

Oggi le start-up sono ancora al centro del progresso, essendo un veicolo di nuove idee, spingendo il mondo all'innovazione e apportando significative modifiche nel settore in cui operano, portando ovviamente al soddisfacimento dei consumatori. Le start-up forniscono una spinta vitale all'economia globale, portando progresso e innovazione attraverso un processo di continua evoluzione incentrato sul futuro, con costante attenzione alla sostenibilità e al consumatore.

1.3.1 Cos'è una start-up

Il termine "startup" viene spesso erroneamente associato ad un'impresa di piccole dimensioni, questa definizione non rappresenta pienamente il vero significato del termine. Infatti una start-up può essere definita in maniera più consona come un'organizzazione temporanea, scalabile, reperibile e con un modello di business basato sull'innovazione, operante in una condizione di incertezza. Spesso, comunemente, viene associato a un'impresa appena costituita o di piccole dimensioni. Questa definizione è il frutto delle analisi fatte da diversi esperti quali Paul Graham che definisce come "l'aspetto essenziale di una startup è la crescita, da cui discendono tutte le altre caratteristiche associate ad essa", di Blank (2012) il quale la definisce come "un'organizzazione temporanea utilizzata per cercare un modello di business ripetibile e scalabile" ed infine di Ries (2008) che cita "Un'organizzazione umana progettata per creare nuovi prodotti o servizi in condizioni di estrema incertezza".

Le start-up sono particolarmente interessanti grazie alla loro agilità e capacità di adattamento, infatti grazie ad esse è possibile prendere decisioni organizzative e rispondere ai bisogni dei clienti in maniera repentina rispetto agli altri tipi di aziende, grazie a questa flessibilità esse riescono a rimanere competitive e cogliere le opportunità che il mercato offre.

Come definito precedentemente le caratteristiche chiave di una startup includono la scalabilità, la replicabilità, la temporaneità e l'innovazione. Per scalabilità si intende la capacità di crescita rapida delle stesse senza che i costi aumentino in maniera proporzionale, così da rendere più semplice e meno costoso l'ampliamento dell'impresa. Principale sfida delle start-up è quella di raggiungere un ampio bacino di utenza con le disponibilità limitate che si trovano ad avere, proprio per questo sono comuni smoke test e validazioni del prodotto prima che inizi la produzione in larga scala del prodotto stesso, una volta validato sul mercato il prodotto si procede a valutarne la replicabilità cioè la capacità del modello di business di essere ripetuto e implementato in diversi orizzonti temporali e in diverse aree geografiche. Per temporaneità invece si fa riferimento al fatto che una start-up è soltanto una fase del processo di formazione dell'impresa, essa infatti è transitoria e non definitiva e ha come obiettivo quello di far crescere rapidamente la produzione e il fatturato per poi diventare a tutti gli effetti una grande impresa. Infine, l'innovazione rappresenta il punto cardine della startup, esse nascono per soddisfare un bisogno del mercato non ancora soddisfatto e porta alla creazione di nuovi mercati, infatti la maggior parte delle start-up puntano ad un modello di innovazione disruptive che va completamente a stravolgere il settore di mercato di competenza, introducendo prodotti, servizi o processi che rompono le dinamiche tradizionali ed offrendo un valore aggiunto distintivo rispetto ai concorrenti.

Vi sono diversi tipi di start-up che si differenziano tra loro per strumenti finanziari adottati, strategie di crescita e persone coinvolte (Ries,2008; Christensen, 1997; Thiel, 2014).

Le "Lifestyle startups," avviate da individui che desiderano coltivare la propria passione e allo stesso tempo creare un business. Queste startup spesso riflettono gli interessi personali dei fondatori e possono rimanere di dimensioni ridotte, ma soddisfano la loro aspirazione imprenditoriale.

Inoltre, fondate da singoli individui che investono i propri fondi personali, le "Small-business startups," sono una tipologia di start-up che può coinvolgere familiari e membri della comunità locale come dipendenti, contribuendo così alla creazione di posti di lavoro in un'area geografica specifica. Tuttavia, la loro redditività tende ad essere limitata.

Le "Scalable startups" puntano a crescere rapidamente e aspirano a diventare società quotate in borsa o essere acquisite sul mercato, queste imprese cercano espansione e profitto su larga scala.

D'altra parte le "Buyable startups" si concentrano sull'offrire servizi strategici a multinazionali, ma corrono il rischio di essere acquisite da queste ultime, spesso a un prezzo inferiore al loro potenziale, attraverso l'integrazione verticale, al contrario le "Social startups" pongono l'accento sulla creazione di valore per la società e sulla sostenibilità, mettendo in secondo piano la ricerca esclusiva di quote di mercato e guadagni per i propri soci. Spesso, queste startup possono essere organizzate come entità non a scopo di lucro.

Infine, le "Large-company startups" sono nate dalla consapevolezza che il ciclo di vita delle grandi aziende si è accorciato. Pertanto, queste società tradizionali adottano un modello di business innovativo simile a quello di una startup per rimanere competitive sul mercato in evoluzione.

Un mindset orientato alle start-up diventa cruciale per adattarsi a un mercato incerto e complesso, adeguando il prodotto, il servizio e l'organizzazione alle richieste del mercato.

1.2.2 Stadi di sviluppo e valore innovativo

Il ciclo di vita di una start-up avviene in un periodo di tempo relativamente breve, infatti per la legge italiana queste possono avere durata massima di 5 anni, esse si sviluppano secondo una serie di stadi progressivi riportati nella seguente tabella (Sprenger,2022):

Periodo di Pre-seed e Bootstrap	Vi è l'idea della start-up ma non una vera e propria realizzazione, si cerca di avviare la stessa attraverso finanziamenti da parte di familiari, amici, potenziali investitori o attraverso l'utilizzo di risparmi propri. Grazie a questi primi finanziamenti si procede all'avvio dell'attività anche senza che vi sia un prodotto o servizio definito, condividendo tra i fondatori le spese e preparando il terreno per la futura crescita.
---------------------------------	--

Seed	<p>periodo l'idea si è già abbastanza sviluppata e si procede alla creazione di un primo prodotto detto prototipo. In questa fase si inizia a studiare il mercato e che strategie usare per penetrare in esso, facendo riferimento alla possibilità di profitto e sulla durabilità del business. Gli investimenti in questa fase provengono da business angel e altri investitori privati, spinti dalla ricerca di idee innovative e nuovi talenti emergenti.</p>
Early stage	<p>In questa fase molte start-up si ritrovano a fallire poiché durante questo periodo l'impresa ha i primi contatti con i clienti e i primi incassi, a seguito di esso si valuta se il prodotto è gradito dal mercato e se ci sono i margini per procedere con una produzione più ampia, così da soddisfare il segmento di mercato, se questo si verifica vi sarà l'intervento di venture capitalist che procederanno ad effettuare finanziamenti date le potenzialità dello stesso.</p>
Early Growth	<p>Si riscontra un aumento delle vendite consistente e ci si prepara ad accrescere il business. È necessario un modello di business e una strategia più solidi e ad orizzonte temporale più lungo, proprio per questo il team di lavoro all'interno dell'impresa si amplia. crescita a lungo termine.</p>
Growth	<p>La start-up si può dire matura ed è soggetta ad una crescita costante. Inoltre è necessario che la società consolidi la sua posizione sul mercato in prospettiva di una possibile uscita dal mercato.</p>
Exit	<p>Questa sancisce l'uscita della start-up e il diventare una vera e propria impresa, che può avvenire in diverse forme. Raggiungere l'exit rappresenta il successo di una startup, ma il percorso è caratterizzato da incertezza ed elevato rischio.</p>

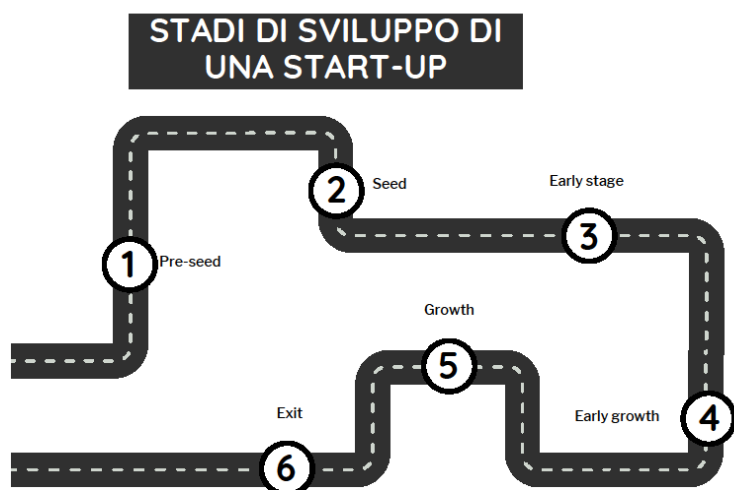
Le varie exit strategy (Start-up Geeks), danno diverse possibilità alle start-up di trasformarsi in un'impresa e di conseguenza fanno sì che gli investitori possano uscire da essa. Tra le forme più comuni di exit strategy vi sono l'IPO, il Mergers and Acquisition e il buyback. La prima è l'opzione più ambiziosa, infatti con essa l'impresa viene quotata in borsa gli investitori possono vendere le loro quote nei mercati e ricavarne del

profitto, mentre la seconda avviene quando un'impresa già consolidata sul mercato decide di acquistare la start-up o fonderla ad essa, questa rappresenta una buona opzione per gli investitori se l'impresa è valutata in modo positivo. Infine con il buyback i fondatori riacquistano le quote della società vendute agli investitori in modo da avere il controllo completo sull'impresa.

È fondamentale la gestione dei fondi durante tutte le fasi di vita di una start-up, scelte sbagliate potrebbero portare al fallimento della stessa. Infatti il 90% delle startup fallisce a causa di mancanze nelle diverse fasi e ad una scarsa attenzione ai processi necessari per una crescita sostenibile.

Dopo aver analizzato le start-up e tutte le sue fasi di sviluppo possiamo avvalorare la tesi che le start-up abbiano un ruolo fondamentale all'interno dell'economia globale e sull'innovazione, infatti un aumento del numero di startup ha un effetto positivo: sullo sviluppo sostenibile della sfera sociale e dell'economia, sullo sviluppo delle società "green" e sullo sviluppo della sfera istituzionale.

Inoltre le startup, specialmente quelle ad alto potenziale, contribuiscono per gran parte alla creazione netta di occupazione, hanno elevati tassi di crescita e hanno un impatto considerevole sulla produttività complessiva della nostra economia.



(Sprenger,2022)

1.2.3 Cause di fallimento di una start-up

Come detto precedentemente circa il 90% delle start-up fallisce durante il suo ciclo di vita, questo può avvenire per una serie diversa di motivi, i quali hanno un impatto di rilievo sul destino dell'impresa. Una delle cause più comuni di fallimento è la mancanza di domanda di mercato per il prodotto offerto dall'impresa, infatti se il prodotto che l'impresa offre non va a soddisfare le esigenze del consumatore o non risolve un problema effettivo nel mercato, l'impresa non riuscirà a trovare il numero di clienti necessario per sostentarsi. A questo si affianca il dover rispettare le aspettative dei consumatori, infatti se essi riscontrino nel prodotto problemi di qualsiasi tipo potrebbero essere disincentivati all'acquisto dello stesso e questo di conseguenza avrebbe un impatto negativo sulla reputazione dell'impresa.

Anche i problemi finanziari potrebbero portare al fallimento una start-up, una gestione non sostenibile delle risorse e la mancanza di risorse stesse possono essere fatali per la vita dell'impresa, poiché si arriverebbe al punto di non essere in possesso della liquidità per le attività giornaliere di gestione della stessa.

Le start-up si potrebbero trovare nella condizione di dover fronteggiare una concorrenza intensa. Principalmente nei settori saturi sarà più complicato per l'impresa consolidarsi ed ottenere una quota di mercato significativa, proprio a causa dell'alto numero di competitor già presenti in esso.

Infine anche le competenze del team di lavoro e la mancanza di leadership potrebbero avere gravi ripercussioni sulla start-up, infatti, se le persone che si trovano a lavorare nell'impresa non posseggono una serie di competenze chiave, potrebbero portare la stessa in una direzione sbagliata senza cogliere le opportunità che si presentano sul mercato. Per far in modo che ci sia una squadra coesa e una visione comune degli obiettivi è necessario che la gestione risorse umane si occupi nel modo migliore delle stesse e avendo come obiettivo il bene dell'impresa (Blank, 2012).

Il fallimento di una start-up è comunque fondamentale per la formazione imprenditoriale di un individuo, dato che da questo esso può trarre un'opportunità di apprendimento per le iniziative future, trasformando l'insuccesso di oggi nel successo del domani.

Un'analisi della CB insights su 101 start-up fallite rileva quali sono stati i motivi del fallimento secondo i fondatori delle stesse:

42% il prodotto non serve al mercato

29% fondi indisponibili

23% team inesperto

19% troppo concorrenza

18% Costi elevati

17% Prodotto difficile da usare e da reperire

17% Sbagliato modello di business

14% Comunicazione non all'altezza

14% Poco ascolto ai clienti

1.3 Multinazionali vs Start-up: due diverse visioni dell'innovazione e del management

Dopo aver esaminato nello specifico sia il modello delle multinazionali che delle start-up, viene di conseguenza notare quali effettivamente siano le maggiori discrepanze tra i due modelli.

Le start-up presentano una cultura innovativa prevalente, essendo aziende novizie e cercando il proprio posizionamento sul mercato esse tendono ad utilizzare nuovi approcci e idee per soddisfare le esigenze dei clienti, il che comporta un'elevata agilità della stessa; al contrario le multinazionali tendono ad avere una mentalità più conservatrice e un'attenzione maggiore alla gestione del rischio, questo è spesso dovuto alla

loro dimensione e alla responsabilità verso gli azionisti. Le multinazionali sono più propense a concentrarsi su strategie di consolidamento, protezione dei profitti e gestione delle risorse in modo efficiente, il che le porta ad avere maggiori difficoltà nell'adozione di nuove idee o l'assunzione di rischi significativi. Inoltre le start-up presentano una struttura organizzativa piatta e flessibile, le decisioni arrivano ad esser prese in maniera rapida grazie alla particolare struttura orizzontale, d'altro canto le vaste dimensioni delle multinazionali e la loro struttura gerarchica complessa porta il rallentamento del processo decisionale, rendendo più complicato il ricorso a nuove idee. Infine, va sottolineato che l'aspetto culturale è essenziale in entrambi i modelli. Le start-up possono avere una cultura aziendale più informale e aperta, che favorisce la comunicazione e la collaborazione tra i membri del team, le multinazionali, invece, possono avere una cultura aziendale più formale e strutturata, con regole e procedure ben definite.

Il fallimento per una multinazionale è un processo complicato data la vasta quantità di capitali e dipendenti che esse impiegano, esse possono fallire a causa di problemi complessi come scelte strategiche sbagliate, cattiva gestione a livello globale o cambiamenti economici su vasta scala.

Al contrario le start-up sono molto più vulnerabili al fallimento date a fattori come la mancanza di finanziamenti, la concorrenza agguerrita, l'inesperienza gestionale o l'incapacità di trovare un mercato per il loro prodotto o servizio.

Una Differenza sostanziale sta anche nei tempi di sviluppo per i prodotti, i quali sono molto diversi tra multinazionali e startup, infatti se le prime richiedono tempi lunghi a causa di procedure interne e la gestione di risorse complesse, le seconde invece sviluppano e rendono il prodotto disponibile sul mercato in tempi più brevi, sia per la necessità di monetizzare da esso sia grazie alla reattività delle stesse alle richieste del mercato.

Dati i punti di forza e le debolezze delle start-up e delle multinazionali vien da sé il cercare di colmare queste lacune delle aziende in modo che esse possano operare in maniera più efficiente possibile, proprio per questo sempre più si cerca di instaurare delle collaborazioni sfruttando le conoscenze e la cultura dell'altra impresa così da riuscire a creare valore che in altri modi sarebbe molto difficile, data la capacità distruttiva di una collaborazione di questo tipo. Essa, se i manager riescono a gestire le tensioni e problematiche che si vengono a creare, può generare nuove opportunità per le aziende come vedremo nel capitolo successivo.

CAPITOLO II La necessità di collaborare tra multinazionali e start-up

2.1 Non acquisizioni ma collaborazioni: come le grandi imprese possono imparare dalle nuove

Negli ultimi anni grazie all'apertura delle multinazionali all'innovazione e alla comprensione delle stesse al valore che possono avere le start-up per questo processo, diverse multinazionali si sono trovate non più a semplicemente rilevare una start-up ad alto potenziale così da sfruttarla a pieno per i propri interessi, bensì si sta procedendo verso un pensiero rivolto alla crescita della start-up e dai vantaggi che può trarne la multinazionale. In questo modo infatti si viene a creare un vantaggio reciproco e la multinazionale, collaborando con una vasta cerchia di start-up, riesce a creare una vasta rete di imprese le quali portano solo che arricchimento alla stessa, sia per quanto riguarda la visione imprenditoriale sia per quanto riguarda la flessibilità e l'innovazione delle stesse, portando la multinazionale ad essere più vicina alle imprese più piccole e di conseguenza alle persone. La start-up d'altro canto si trova in condizione di accrescere la propria esperienza e notorietà.

L'AIIM (Association for intelligent information Management) ha dato una definizione a questo tipo di collaborazione tra aziende: essa infatti l'ha definita come un modo di lavorare insieme verso un obiettivo comune e definito per ottenere benefici per le aziende. La collaborazione coinvolge alcuni aspetti, tra cui: consapevolezza, lavorare insieme per un obiettivo condiviso; motivazione, accordo nello sviluppo o nella risoluzione di problemi; partecipazione delle parti coinvolte; mediazione, negoziazione e collaborazione per una soluzione vantaggiosa per entrambe le parti; reciprocità, condividere e aspettarsi di condividere a loro volta; coinvolgimento, cioè cercare attivamente le migliori opportunità per la buona riuscita dei processi. AIIM inoltre descrive l'apertura e la condivisione delle conoscenze come la base della collaborazione, così anche la responsabilizzazione nelle organizzazioni aziendali.

La collaborazione non deve essere confusa con la cooperazione. Se infatti essi hanno in comune l'interazione tra le aziende e la condivisione di risorse per benefici reciproci, vi è una differenza sostanziale per quel che riguarda l'innovazione. Come esposto da Järrehult (2011) infatti la collaborazione, a differenza della cooperazione, implica che le parti abbiano un obiettivo comune con competenze complementari, il che funziona molto meglio per l'innovazione aperta.

Precedentemente anche Ashkenas (2015) descrive che la volontà di lavorare per uno scopo comune, la condivisione delle informazioni e la cooperazione non sono sufficienti per la collaborazione. Il comune fallimento dei manager nella collaborazione, nonostante la loro formazione ed esperienza, è che confondono la collaborazione con il comportamento cooperativo. La maggior parte delle relazioni tra multinazionali e

start-up è cooperativa e ha la volontà di condividere informazioni, ma la capacità e la flessibilità di allineare gli obiettivi e le risorse reciproche in tempo reale sono ancora carenti.

2.1.1 Adattamento dei valori e della visione tra una multinazionale ed una start-up

Le differenze tra la realtà aziendale di una start-up e di una multinazionale può essere un ostacolo alla cooperazione tra di esse e all'adattamento dei due diversi modelli. Le multinazionali, spesso caratterizzate da una struttura gerarchica, processi consolidati e una maggiore attenzione alla stabilità, si trovano di fronte a un approccio più informale, agile e orientato all'innovazione e alla crescita rapida delle start-up.

Per riuscire a superare questo genere di problematiche, è necessario instaurare una comunicazione aperta e una comprensione reciproca tra entrambe le parti. Le multinazionali dovrebbero cercare di capire la mentalità imprenditoriale delle start-up e l'importanza di un ambiente dinamico. Le start-up, invece, dovrebbero riconoscere il valore della stabilità e delle procedure ben definite nelle multinazionali.

Allineare i valori e definire degli obiettivi comuni inoltre è fondamentale, infatti sebbene le due realtà possano avere approcci diversi, è essenziale che vi sia una condivisione di valori essenziali, come l'integrità, la responsabilità sociale e il rispetto dei dipendenti così da lavorare insieme per stabilire obiettivi significativi e condivisi, che possano essere perseguiti da entrambe le parti, creando sinergie e vantaggi reciproci. Questo processo può creare un senso di scopo comune e una maggiore coesione nell'organizzazione.

Infine, la leadership e la gestione del cambiamento giocano un ruolo cruciale nel facilitare l'adattamento dei valori e della visione. La leadership di entrambe le parti dovrebbe promuovere un ambiente favorevole al cambiamento e alla collaborazione, superando eventuali resistenze e facilitando l'evoluzione dell'organizzazione.

Se entrambe le parti in causa sono soggette a collaborare, queste possono sfruttare una serie di opportunità derivanti da essa, formando un ambiente propizio per la crescita e il successo reciproco.

2.2 Collaborazione: come avviene?

L'inizio di una collaborazione non è un processo semplice, esso infatti necessita una serie di valutazioni e una rigida pianificazione (Bannerjee et al., 2016; Weiblen and Chesbrough, 2015) le quali hanno il compito di individuare il miglior partner e stabilire le migliori strategie. I principali step per definire una collaborazione sono i seguenti:

Identificazione e Selezione	Questo processo avviene quando le multinazionali valutano una serie di start-up con le quali la collaborazione può essere fruttuosa, la scelta successivamente ricade su aziende che hanno aree di interesse strategico, risorse preziose, tecnologie affini od obiettivi complementari nel campo dell'innovazione.
Contatto e Valutazione Preliminare	Le multinazionali procedono ad incontrare e contattare le start-up selezionate attraverso degli eventi, conferenze o comunicando direttamente con esse. Inoltre, viene effettuata una valutazione delle start-up così da capire i punti di incontro e gli eventuali dispute tra le stesse.
Definizione degli Obiettivi	A questo punto le parti contrassegnano gli obiettivi principali per la collaborazione.
Pianificazione della Collaborazione	La multinazionale e la start-up pianificano i dettagli operativi della collaborazione, compresi i ruoli e le responsabilità di ciascuna parte, le risorse necessarie, le tempistiche e gli obiettivi intermedi. Si procede alla stesura dei dettagli operativi della collaborazione, nei quali rientrano sia i ruoli e le responsabilità, sia le risorse e le tempistiche.
Strutturazione dell'Accordo	Si procede attraverso dei negoziati alla stipulazione di un accordo che stabilisce i termini e condizioni della collaborazione. All'interno di questo sono contenuti aspetti legali, finanziari, di proprietà intellettuale e la condivisione di rischi e benefici.
Monitoraggio e Valutazione	Durante la collaborazione i progressi sono a mano a mano monitorati rispetto al target prestabilito.
Commercializzazione e Implementazione	Questo avviene a seguito della produzione di un prodotto o della creazione di un processo, si procede con la messa sul mercato del prodotto o l'implementazione del processo con annesse strategie di marketing, distribuzione e lancio
Condivisione dei Risultati	Le parti condividono i benefici e i risultati che derivano dalla collaborazione, questo avviene attraverso i profitti, le nuove tecnologie, l'esperienza e altri tipi di vantaggi.

Valutazione Collaborazione	Post- Nel momento in cui termina la collaborazione, le parti valutano i risultati conseguiti attraverso dei Key performance indicators (KPIs) sia per quel che riguarda i costi, sia per quel che riguarda gli aspetti non finanziari. Questo processo va ad avere un ruolo fondamentale per le decisioni future riguardanti ulteriori collaborazioni o iniziative simili.
-------------------------------	---

La collaborazione tra start-up e multinazionali richiede una comunicazione aperta, fiducia reciproca e una comprensione chiara delle aspettative di entrambe le parti. La flessibilità e l'adattabilità sono fondamentali, considerando che le dinamiche possono variare a seconda delle circostanze.

2.2.1 Modelli di collaborazione

Le collaborazioni tra start-up e multinazionali possono svolgersi in diverse modalità, ognuna di esse ha delle caratteristiche ben precise ed è fondamentale, dopo lo studio dell'impresa, procedere per la strada che più si adatti agli obiettivi e alle risorse delle aziende. Non è quindi scontato scegliere un modello di collaborazione rispetto ad un altro poiché si rischierebbe di sprecare risorse preziose e non conseguire gli obiettivi prefissatosi. Sono stati individuati diversi tipi di collaborazioni tra una startup e una multinazionale (Kohler, 2016):

- **Supporto per progetti pilota:** In questo caso, un'impresa supporta finanziariamente un progetto pilota di una startup. Questo può includere il finanziamento dello sviluppo di un nuovo prodotto da parte della startup. Le due aziende possono anche lavorare insieme per sviluppare nuovi prodotti, esplorare nuovi mercati o affrontare sfide aziendali comuni.
- **Impresa come cliente:** Qui, un'impresa diventa il cliente di una startup, che può essere anche il primo cliente della startup. Questo tipo di collaborazione permette alla startup di testare il proprio prodotto sul mercato e di ottenere feedback diretto. Può anche fornire alla startup credibilità e risorse per espandere le proprie operazioni.
- **Impresa come partner di distribuzione:** Questo tipo di collaborazione coinvolge una startup che ottiene un partner di distribuzione attraverso un'impresa più grande. La startup può sfruttare la rete di distribuzione già esistente dell'impresa per vendere le proprie soluzioni, evitando così di dover costruire una rete di vendita da zero.
- **Impresa come investitore:** Qui, un'impresa fornisce finanziamenti alla startup. Gli investimenti possono avere termini favorevoli rispetto ad altri investitori di venture capital. Inoltre, la presenza di un'impresa come investitore può conferire alla startup maggiore credibilità.

Indipendentemente dalla forma di collaborazione scelta, è importante notare che la collaborazione tra startup e aziende può presentare sfide, specialmente nel contesto di acquisizioni. Pertanto, è essenziale che entrambe le parti valutino attentamente e pianifichino la collaborazione in anticipo al fine di massimizzare i benefici e ridurre al minimo le sfide durante l'integrazione.

Per quel che riguarda gli obiettivi di multinazionali e start-up particolarmente rilevanza assumono non solo il modello di comportamento delle aziende ma anche il tipo di risultato finale che si cerca di ottenere (Weiblen, T., & Chesbrough, H. W., 2015; Piller, F. T., Vossen, A., & Ihl, C., 2019):

- **Joint Development Agreements:** Le multinazionali collaborano con start-up per lo sviluppo congiunto di nuove tecnologie o prodotti. Questa collaborazione mette in condizione l'impresa di accelerare l'innovazione.
- **Collaborazioni di Approvvigionamento:** Le multinazionali possono collaborare con start-up per l'approvvigionamento di beni o servizi innovativi. Questa forma di collaborazione può migliorare l'efficienza e la competitività.
- **Collaborazioni di Ricerca:** Le multinazionali e le start-up possono collaborare nella ricerca e nello sviluppo congiunto di nuove tecnologie o prodotti. Questo oltre che promuovere l'innovazione porta la multinazionale a mettersi in gioco e evolversi grazie alla capacità di ricerca e alle conoscenze della start-up.

2.2.2 Individuazione di aree geografiche in forte sviluppo: i cluster

Il termine "cluster" è stato per la prima volta utilizzato da Porter nel 1998, precedentemente le economie di agglomerazione erano state identificate da Marshall (1920), il quale iniziò per primo a descrivere il concetto di concentrazione geografica. I cluster di start-up sono luoghi circoscritti nelle quali si riscontra un'alta concentrazione di imprese emergenti ad alto potenziale. Dato appunto l'ambiente favorevole in essi si sviluppano prettamente start-up che operano in settori simili tra loro o che condividono determinate risorse o tecnologie, così da trarre beneficio dalla vicinanza reciproca e dalla possibilità di collaborare. Negli ultimi anni questi sono divenuti un elemento indispensabile dati i risultati per quanto riguarda il contributo all'innovazione e lo sviluppo delle imprese, nonché la crescita economica nelle aree in cui si sviluppano. Tuttavia, il territorio dove essi si trovano è limitato e viene limitato l'accesso ad aziende estranee, di conseguenza questo porta le aziende ad avere una visione più ristretta del mercato.

La creazione di cluster ha effetto anche sull'attrazione e sulle reti, infatti in quella determinata area vengono attirati una serie di imprenditori ed investitori da altre regioni, così da rendere il cluster un polo per l'innovazione e per l'imprenditoria. Per quel che riguarda le reti, i cluster portano alla creazione di contatti preziosi con consulenti, clienti ed altri imprenditori.

Non sempre però i cluster hanno le stesse dinamiche e obiettivi, questi infatti differiscono a seconda di che tipo di cluster si tratti. Le tre principali categorie di cluster sono (Chung, Jo , Lee, 2021):

Government-led clusters	Dove il governo ha un ruolo principalmente di guida per la creazione degli stessi e per il successivo sviluppo, si occupa della pianificazione e dell'attrazione per le aziende grazie ad una serie di investimenti ed aiuti economici. Sono creati con l'obiettivo principale di stimolare lo sviluppo di una determinata area geografica anche come strumento di politica economica. Un esempio di Government-led clusters è il Research Triangle Park in Carolina del Nord, il quale spinge la collaborazione tra le università e le aziende.
Private company clusters	In questo modello di cluster l'iniziativa viene presa dai privati, in modo da creare un valido ecosistema per le proprie attività. Loro principale obiettivo è quello di crescita e successo delle aziende, così da aumentare i ricavi e la competitività. Un esempio di questa tipologia di cluster è la Silicon Valley, nella quale le aziende impegnate nel settore tecnologico hanno contribuito alla creazione di un ambiente dinamico.
University-led clusters	In questi cluster, le università o le istituzioni accademiche svolgono il ruolo di guida. La ricerca e l'innovazione sono al centro delle attività e l'obiettivo principale è promuovere la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'istruzione. Un esempio è l'MIT (Massachusetts Institute of Technology) che ha formato un cluster guidato da essa con obiettivo l'innovazione tecnologica.

Se nei cluster la concentrazione e la vicinanza delle aziende portano a costi minori sia per l'individuazione dei partner sia per lo scambio di risorse, nelle aree non cluster questo avviene con uno sforzo maggiore sia per quanto riguarda i costi sia per quanto riguarda le tempistiche. In poche parole le aziende nelle aree non cluster troveranno più difficoltà ad ampliarsi rispetto alle aziende nelle aree cluster.

La volontà delle multinazionali di collaborare con le startup è particolarmente favorevole all'interno di un cluster di innovazione. Essi appunto sono il cuore pulsante della ricerca e delle attività di sviluppo, attirando talenti risorse e competenze di alto livello.

Anche le aree non cluster però hanno la propria importanza (Prashantham, 2021), infatti se una multinazionale ha la necessità di stabilirsi in una determinata area non in linea con il livello tecnologico di un cluster, questa, grazie anche ad appositi aiuti governativi per favorire l'evoluzione della zona, porterà in quel territorio tecnologia ed innovazione così da creare i presupposti per una futura area cluster.

Quindi, se i cluster di innovazione sono identificati come centri cruciali, non si deve nemmeno sottovalutare il potenziale di collaborazione e crescita al di fuori di tali zone.

Tuttavia, è importante tenere in considerazione che la crescita di un cluster di start-up richiede un ecosistema adeguato, che comprende non solo risorse finanziarie ma anche politiche governative favorevoli, infrastrutture di supporto e una cultura di imprenditorialità.

2.3 Obiettivi della collaborazione

In generale una collaborazione tra start-up e multinazionali ha dei principali obiettivi condivisi e benefici come target, i target possono variare a seconda delle esigenze specifiche delle start-up e delle multinazionali coinvolte per creare un valore duraturo.

Questi sono stati descritti da Kraus e Kauranen nel 2009, i quali tra i principali obiettivi hanno evidenziato: le partnership tra multinazionali e start-up, queste portano una serie di vantaggi significativi per entrambe le parti coinvolte, esse infatti consentono alle multinazionali di esplorare nuovi mercati o segmenti di mercato in cui potrebbero non essere attualmente presenti, ma dove intendono investire in futuro.

Inoltre, le start-up, grazie alla loro agilità e innovazione, possono beneficiare della capacità delle multinazionali di scalare rapidamente le loro operazioni, le start-up possono crescere più velocemente di quanto farebbero da sole, sfruttando l'esperienza e le risorse delle multinazionali.

Un altro vantaggio importante è l'accesso a nuovi talenti altamente qualificati. Le multinazionali possono attingere alle competenze e alla creatività dei professionisti che lavorano nelle start-up, arricchendo così il proprio pool di risorse umane con nuove prospettive e conoscenze.

Altri obiettivi della collaborazione che spiccano (Weiblen and Chesbrough, 2015) sono l'innovazione tecnologica e come le multinazionali grazie all'implementazione delle tecnologie all'avanguardia delle start-up possano riuscire a migliorare i propri processi e prodotti, inoltre l'accesso a maggiori risorse finanziarie possa essere un enorme aiuto alle start-up per la propria crescita, ripagando la multinazionale con partnership e condivisione di risorse e conoscenze. Questo processo può portare alla creazione di un prodotto o servizio da parte delle aziende che non sarebbe stato possibile realizzare senza la collaborazione, questo andrà a soddisfare le esigenze del target di clienti.

Oltre ad obiettivi prettamente materiali, queste collaborazioni spingono le multinazionali a sviluppare una crescita sostenibile e a tener conto delle sfide ambientali e sociali e affrontarle nel modo più congruo possibile grazie proprio all'ausilio delle start-up, di regola più attente e incentrate sulla sostenibilità.

Infine le multinazionali possono fornire consulenza, mentorship e supporto operativo alle start-up, aiutandole a evitare ostacoli comuni e a crescere in modo sostenibile.

Un particolare caso di collaborazione avviene nel caso di obiettivo primario quello della sostenibilità, questo infatti trova punti in comune con i generali casi di collaborazione, ma anche sostanziali differenze dovute soprattutto ai luoghi dove queste avvengono, prettamente paesi in via di sviluppo o collaborazioni tra PMI e multinazionali.

Questo punto è stato approfondito da Buckley et al. (2017), questi autori sottolineano quanto siano importanti le attività definite come "pro-povere" svolte dalle multinazionali. Quest'attività da parte delle multinazionali diventa di fondamentale importanza quando si parla di imprese emergente e PMI, infatti queste grazie al supporto delle multinazionali posso contribuire a produrre valore e di seguito a ridurre l'indice di povertà e disoccupazione.

Se la collaborazione tra le multinazionali e le ONG ha un'alta risonanza mediatica per l'impatto sociale che essa genera, una collaborazione tra start-up e multinazionale non è ancora vista in questo modo. In futuro però queste collaborazioni possono avere un ruolo fondamentale sulla vita di molte persone che abitano le zone più povere del mondo. L'esempio dell'espansione economica e di risolleamento dalla povertà di Cina ed India grazie allo sviluppo economico può infatti far capire come le multinazionali possano dar un enorme mano a questo tipo di paesi e all'attuazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs), non sempre però le multinazionali procedono in questa direzione poiché preferiscono ad obiettivi rilevanti per la nostra società dar più spazio ad aspetti economici.

È comunque fondamentale comprendere come le multinazionali possano interfacciarsi con le realtà emergenti e soprattutto come oltre all'aspetto economico ci siano obiettivi sociali e ambientali, sicuramente più nobili e che allontanerebbero molte persone da una condizione di povertà.

2.3.1 drivers delle imprese coinvolte

Start-up e multinazionali non intraprendono una collaborazione soltanto avendo degli obiettivi comuni, bensì dato appunto che tra loro sono due tipologie di aziende ben diverse esse hanno anche necessità non equivalenti. Queste sono state studiate e divise a seconda del fatto che sia un driver di una multinazionale o di una start-up:

- Drivers per le start-up (Yoon & Hughes, 2015): Se le start-up hanno spesso un'idea innovativa che potrebbe andare a soddisfare una domanda di mercato latente, la sua realizzazione risulta sempre più complicata del previsto sia per una questione di risorse economiche, sia di tempistiche che infine ricerche di mercato da effettuare in modo che l'idea sia sviluppata nella direzione giusta. In questo senso l'esperienza e le risorse di cui godono le multinazionali spinge le start-up a cercare una collaborazione di questo genere.

Altri motivi che spingono le start-up a cercare una collaborazione con una multinazionale (Schättgen & Mur 2017; Kohler, 2016; Prats & Amigó, 2017) di tipo più pratico sono lo sviluppo dell'impresa, accesso ad una maggiore quantità di risorse, la credibilità e la visibilità e la crescita della stessa. Essi sono analizzati nello specifico nella seguente tabella:

Sviluppo Aziendale	Comprende lo sviluppo del prodotto, la creazione di prove di concetto, i test, il supporto e il feedback, nonché la convalida. Consente alle startup di ottenere supporto nello sviluppo e nei test dei prodotti, di creare e convalidare prove di concetto e di testare nuove idee con l'ausilio di esperti del settore nell'impresa.
Accesso alle Risorse	Questo driver comprende l'accesso al mercato, ai partner, ai nuovi clienti, al finanziamento o ai contatti con investitori o possibili acquisizioni, nonché allo spazio di co-working. Le startup possono utilizzare le conoscenze tecnologiche, ottenere accesso a mercati, distributori, partner, fornitori, programmi per startup, spazi di co-working, comunità e mentori.
Credibilità e Visibilità	Questo driver comprende la pubblicità/marketing, la credibilità, la visibilità, lo sviluppo di partnership strategiche e l'espansione della rete. Le startup possono utilizzare l'impresa come cliente di riferimento, sviluppare partnership strategiche, ottenere maggiore visibilità sul mercato e partecipare a mostre congiunte in eventi e conferenze.
Crescita	Questo driver comprende la possibilità di scalare più facilmente il modello di business, vendere prodotti o servizi e sviluppare canali. Le startup possono utilizzare i canali di marketing e la rete di produzione dell'impresa per espandere più rapidamente il proprio modello di business.

- Drivers per le multinazionali (Yoon & Hughes 2015): Le multinazionali sono spinte alla collaborazione con le start-up dalla necessità di innovarsi come anche quella di ampliare il proprio business verso altri mercati. Se le multinazionali hanno ingenti fondi per marketing e approvvigionamenti e una conoscenza profonda del mercato, ad esse manca appunto lo spunto innovativo delle start-up. Le multinazionali, al contrario delle start-up, sono spesso ancorate al proprio prodotto e non riescono in maniera rapida a comprendere le esigenze del mercato e colmarle, procedendo a migliorare il proprio prodotto e non a crearne uno da zero. I motivi individuati per le aziende sono il marketing, l'impatto sulla cultura interna, la risoluzione dei problemi aziendali, l'accesso all'innovazione esterna, l'espansione verso nuovi mercati, il ritorno finanziario e l'acquisizione di conoscenze strategiche. Negli anni sono state sviluppate una serie di motivazioni che inducano proprio le multinazionali alla ricerca di una collaborazione con un'impresa emergente:

La reputazione dell'azienda	Essa giova di una collaborazione, dando all'esterno un'immagine di essa prettamente innovativa e sostenibile, questo oltre a risaltare agli occhi dei consumatori induce i talenti a voler lavorare per essa.
-----------------------------	---

La cultura aziendale	L'induzione al cambiamento portato dalla collaborazione mette in condizione i dipendenti e i dirigenti di avere una visione innovativa e più ampia delle richieste dei consumatori, stimolando la cultura imprenditoriale di essi e riportando alla luce capacità non pienamente utilizzate dalla multinazionale.
Ingresso in nuovi mercati	Se l'impresa necessita di ricercare nuovi mercati dove operare e in modo specifico offrire ad esse un prodotto che vada a soddisfare i cliente, la collaborazione con una start-up, la quale si occupa di un determinato prodotto specifico o che opera nel luogo geografico individuato dall'impresa, risulta di grande aiuto e grazie alle competenze specifiche della start-up o nel caso di concentrazioni di esse, l'impresa può sfruttare l'alta conoscenza del mercato sviluppata in questi cluster di cui si è parlato precedentemente.

2.3.2 Effetti e integrazione sull'impresa e sui dipendenti

Uno dei processi più rischiosi durante una collaborazione (Christensen et al., 2011) che coinvolge start-up e multinazionali è rappresentato dall'integrazione delle nuove pratiche derivanti proprio da questa pratica, la differenza tra la struttura complessa di una multinazionale e quella semplice formata di un numero limitato di persone delle start-up necessita un ingente lavoro di integrazione e coordinamento delle parti coinvolte nel progetto comune. Processo di integrazione (Bauer et al., 2016) che ha inizio nel momento in cui le due aziende iniziano a lavorare insieme ed oltre a tener conto delle competenze dei dipendenti, è necessario non sottovalutare gli altri aspetti che differenziano le aziende quali: la cultura aziendale, la visione di ognuna di esse e il loro modus operandi. L'integrazione provvede proprio a far in modo che queste differenze non inficino sulla collaborazione e che questo venga fatto in tempi più brevi possibili, dato che la velocità di integrazione (Weiblen & Chesbrough, 2015; Carbone, 2011) è un fattore determinante per il successo di una collaborazione. Il problema sta proprio nelle strutture diverse tra multinazionale e start-up, infatti se la struttura più complessa della prima rende i processi più lenti e burocratici, le start-up sono di regola aziende agili che sfruttano una mancanza nel mercato per procedere ad offrire il loro prodotto e farlo in tempi ristretti così da battere la concorrenza. A questo proposito sono proprio le multinazionali che, per avvicinarsi alla struttura più snella e flessibile di una start-up, possono abbandonare il classico modello di una grande impresa lento e complesso ed essere più reattive alle necessità del mercato.

Inoltre una collaborazione richiede che vi sia una costante e chiara comunicazione (Oliva e Kodabe, 2019; Cording et al., 2008) tra le aziende in modo che i vari team siano a conoscenza delle attività degli altri ed essi abbiano una visione comune per quel che riguarda il progetto. Senza un'adeguata comunicazione c'è il rischio

che i vari team abbiamo le informazioni in ritardo o che queste addirittura non arrivino agli interessati, facendo sorgere problematiche quali ritardi e compromettendo la collaborazione.

Infine, l'integrazione dei dipendenti all'integrazione (Carbone, 2011; Hummel & Amiryany, 2015) è la più delicata poiché i dipendenti hanno una cultura, delle competenze, conoscenze ed etica del lavoro differenti tra loro. È necessario che questi vengano valutati e che si arrivi a una fiducia reciproca tra i dipendenti delle due aziende.

Nel caso in cui l'integrazione dei dipendenti sia gestita in modo corretto e le parti collaborino tra di loro, gli effetti positivi su di essi vanno ad essere molteplici, innanzitutto, l'esposizione a nuove idee è uno dei principali benefici. Quando i dipendenti si immergono in queste partnership, sono spinti ad abbracciare idee e pratiche imprenditoriali innovative. Questa esposizione costante a nuovi approcci può aprire le loro menti, stimolando la creatività e fornendo una prospettiva fresca su come affrontare le sfide aziendali.

Un altro aspetto positivo è lo sviluppo delle competenze, collaborare con startup richiede spesso l'adattabilità e la capacità di risolvere problemi in modo rapido ed efficace. Queste sfide aiutano i dipendenti a sviluppare abilità preziose che possono essere applicate in altri contesti, migliorando così la loro versatilità e il loro valore per l'impresa.

La motivazione e l'impegno dei dipendenti possono anche aumentare grazie a queste collaborazioni. Vedendo i risultati tangibili delle loro iniziative e contributi alle startup, i dipendenti possono sentirsi più investiti nel loro lavoro e più appassionati nel perseguire gli obiettivi dell'impresa multinazionale.

Alcuni dipendenti potrebbero resistere al cambiamento e alle sfide associate alla collaborazione con startup. L'adozione di nuovi processi o tecnologie può essere un'esperienza sconcertante per alcuni, e la leadership deve affrontare queste resistenze in modo efficace.

2.4 Fattori che possono inficiare la riuscita della collaborazione

Una collaborazione che vede start-up e multinazionali lavorare in stretto contatto però non sempre è priva di attriti e rischi, anzi questo sono comuni ed è necessario che i manager delle aziende siano consapevoli di queste eventualità e preparati ad affrontarle in modo che non vengano inficiati gli obiettivi della collaborazione ed essa risulti infruttuosa per entrambe le parti.

Nel mondo delle start-up (Carbone, 2011), si presenta una tendenza a utilizzare un linguaggio complesso e a volte astratto nelle descrizioni dei propri prodotti o servizi. Questo approccio mira ad impressionare potenziali investitori e sostenitori, anche se la realtà è che molte di queste start-up non hanno ancora sviluppato un prodotto concreto. Alcune credono erroneamente di poter ottenere finanziamenti basandosi su concetti complessi, pianificando di sviluppare il prodotto successivamente, ma questo approccio spesso porta a una mancanza di chiarezza nella visione, negli obiettivi e nella strategia di queste imprese emergenti. D'altro canto, le aziende più grandi, in cerca di collaborazioni, sono alla ricerca di partner con una visione

chiara e una strategia ben definita. Questo divario di comunicazione e di pianificazione rende spesso difficile la collaborazione tra start-up e aziende consolidate

Il successo spesso richiede la capacità di assumere rischi, è altrettanto importante che questi rischi siano ben ponderati e basati su dati concreti (Christensen et al., 2011). Molte start-up, spinte dall'entusiasmo dei giovani fondatori, tendono a sottovalutare i rischi associati alle loro iniziative. Questo atteggiamento può compromettere la fiducia delle aziende più grandi nelle start-up. La mancanza di una valutazione rigorosa dei rischi può danneggiare la reputazione delle start-up agli occhi dei potenziali partner corporate.

Di significativa importanza è la mancanza di una definizione chiara della collaborazione stessa. Le aziende più grandi talvolta considerano le partnership con le start-up come progetti secondari, senza dar loro il peso necessario. Dall'altra parte, le start-up spesso vedono queste collaborazioni come opportunità che cambieranno radicalmente la loro vita aziendale e concentrano tutte le loro energie su di esse, questo divario nelle aspettative può portare a incomprensioni e delusioni, mettendo in pericolo il successo della collaborazione

Infine, è essenziale considerare la compatibilità tra le visioni e gli obiettivi a lungo termine di entrambe le parti coinvolte (Bauer et al., 2016). Alcune start-up e aziende più grandi possono decidere di collaborare basandosi principalmente sulla reputazione o sul potenziale tecnologico dell'altra parte, senza valutare adeguatamente se i loro obiettivi si allineano in modo significativo, queste divergenze possono causare conflitti e sfide nella collaborazione. È di fondamentale importanza che entrambe le parti effettuino una valutazione attenta delle loro visioni e obiettivi futuri e capiscano come la tecnologia e le risorse della start-up possano contribuire al progetto dell'azienda più grande e viceversa (Fonte: Bauer et al., 2016).

Per superare queste sfide, sia le start-up che le aziende più grandi devono adottare un approccio strategico e collaborativo. La pianificazione accurata, la valutazione dei rischi, la comunicazione chiara e una comprensione reciproca dei ruoli e degli obiettivi sono fondamentali per garantire il successo delle partnership tra start-up e aziende più grandi. La collaborazione può portare a risultati altamente benefici per entrambe le parti quando queste sfide vengono affrontate con attenzione e impegno. Il successo di tali collaborazioni si basa sulla capacità di superare queste sfide e lavorare insieme per raggiungere obiettivi comuni.

2.4.1 Complicanze e tensioni nel processo di collaborazione

Una collaborazione che vede start-up e multinazionali lavorare in stretto contatto però non sempre è priva di attriti e rischi, anzi questo sono comuni ed è necessario che i manager delle aziende siano consapevoli di queste eventualità e preparati ad affrontarle in modo che non vengano inficiati gli obiettivi della collaborazione ed essa risulti infruttuosa per entrambe le parti.

Le problematiche possono venire alla luce a causa di una serie di barriere (Bannerjee et al. 2016): barriere culturali (ad esempio, la mancanza di una cultura imprenditoriale nell'impresa), barriere procedurali (ad esempio, processi decisionali poco chiari e procedure interne rigide), barriere strategiche (ad esempio, la mancanza di allineamento tra le strategie aziendali e gli obiettivi della collaborazione). L'adeguamento culturale, l'allineamento strategico e le capacità dell'impresa di integrare con successo nuove conoscenze e risorse sono fattori chiave di successo per qualsiasi tipo di collaborazione tra imprese.

Questa mancanza di adattamento tra partner può portare a conflitti e tensioni nella collaborazione (Hummel & Amiryany, 2015). Le start-up, spesso con una cultura aziendale più flessibile e agilmente orientata all'innovazione, potrebbero scontrarsi con le procedure più strutturate e i processi decisionali più lenti delle aziende più grandi. Le multinazionali invece potrebbero sentirsi frustrate dalla mancanza di conformità delle start-up alle loro norme e aspettative. Per evitare tali conflitti, è essenziale che entrambe le parti si impegnino nell'adattamento reciproco e nell'apertura alla diversità.

Le start-up, spesso con risorse limitate, possono lottare per accedere alle risorse interne delle aziende più grandi, potrebbero avere difficoltà nell'ottenere il supporto del reparto legale o finanziario delle aziende corporate, che possono essere fondamentali per la collaborazione. Questo può portare a ritardi e ostacoli nella realizzazione dei progetti congiunti. Al contrario le aziende più grandi potrebbero essere riluttanti a impegnare risorse interne per progetti con start-up, considerandoli un investimento rischioso. Affrontare questa sfida richiede una comunicazione efficace e la creazione di canali di accesso alle risorse aziendali.

La collaborazione tra start-up e multinazionali può essere complicata da questioni normative e legali (Christensen et al., 2011) come la proprietà intellettuale dei prodotti congiunti, la condivisione dei dati aziendali sensibili e la gestione dei contratti possono generare complessità legale. Le start-up potrebbero non disporre delle risorse legali necessarie per affrontare tali questioni, mentre le aziende più grandi potrebbero aver bisogno di garantire la conformità normativa in tutti i settori di collaborazione. Inoltre se la collaborazione si evolve in un fallimento entrerebbero in gioco i danni reputazionali e il danno al marchio, soprattutto se i clienti sono direttamente coinvolti nella collaborazione, questo fa sì che ci sia certa prudenza e il costante rischio può portare le aziende a non collaborare per il bene di entrambe le società ma piuttosto per salvaguardarsi.

Per le start-up, una delle principali sfide è la necessità di generare entrate in un periodo di tempo limitato, sia che siano finanziate internamente che attraverso il venture capital, hanno un tempo limitato per acquisire clienti o finanziamenti per sostenere le proprie attività, come anche il rischio di essere completamente assorbiti da un unico cliente corporate. Concentrarsi esclusivamente su una soluzione personalizzata per un grande cliente può distogliere una start-up dallo sviluppo di un prodotto universale e scalabile, limitando così le opportunità di crescita.

Le aziende, soprattutto le start-up, inoltre non possono permettersi di sprecare risorse infatti nel caso in cui la multinazionale utilizzi la collaborazione solo come una "consulenza" e non sia pienamente partecipe, la

start-up si troverà in una situazione nel quale sprecherà solo risorse preziose con il rischio di perdere la sua flessibilità e velocità di adattamento.

Come citato precedentemente anche L'allineamento dei dipendenti può essere una sfida, i dipendenti aziendali sono abituati a seguire processi consolidati e tendono a vedere il fallimento come una minaccia alla loro carriera, questo fa capire come l'adattamento dei dipendenti può essere problematico.

Se la collaborazione offre opportunità significative, questa è accompagnata da una serie di rischi e sfide che richiedono attenzione e pianificazione strategica. Affrontare questi ostacoli richiede una comprensione reciproca, una chiara definizione degli obiettivi, la valutazione dei rischi e la volontà di adattarsi l'uno all'altro. Solo attraverso una collaborazione efficace e ben gestita, entrambe le parti possono massimizzare i benefici di questa partnership.

2.5 Come una collaborazione tra grandi imprese e start-up sia una condizione win-win

Lo sviluppo della tecnologia ha interrotto la logica aziendale esistenti, le piccole aziende beneficiano di questa situazione grazie alla loro relativa convenienza tecnologica e all'accesso al capitale, che consente loro di fornire soluzioni che non sono più disponibili solo per le grandi aziende.

Nel frattempo, le grandi aziende mitigano il rischio di diventare obsolete attraverso una strategia di innovazione intensificando gli scambi nell'ecosistema. È fondamentale che le grandi aziende comprendano come collaborare con le start-up che sviluppano soluzioni basate sulla tecnologia, come il cloud computing, il big data, l'Internet delle cose, le blockchain o l'intelligenza artificiale, che influenzano il comportamento aziendale.

Le collaborazioni tra start-up e grandi aziende rappresentano un modello ibrido che genera innovazioni, necessarie per offrire nuove soluzioni per i complessi problemi aziendali e sociali a grande scala. È quindi cruciale stabilire una collaborazione tra start-up e grandi aziende che sia significativa per entrambe le parti. Le grandi aziende incontrano sfide nel loro processo di innovazione interna e dirompente per diverse ragioni, tra cui strutture, percezioni e comportamenti delle grandi aziende consolidate. Al contrario, l'innovazione dirompente è guidata dalle start-up nella maggior parte delle industrie in tutto il mondo. Un ecosistema solido di start-up ha dimostrato di creare un ciclo di innovazione più efficiente, utilizzare la tecnologia, integrare modelli di business esistenti e sviluppare invenzioni più rapide ed efficaci rispetto alle grandi aziende.

La definizione di condizione win-win per questo tipo di collaborazione si adatta al meglio poiché porta con sé un insieme di vantaggi per entrambe le parti coinvolte, esso porta varie opportunità sia per le grandi aziende che per le giovani e innovative start-up.

Le grandi imprese hanno a disposizione capitali, infrastrutture consolidate, esperienza e una vasta rete di distribuzione mentre le start-up portano con sé idee fresche e innovative, tecnologie all'avanguardia e

giovani talenti altamente motivati. Quando queste risorse si uniscono, si crea un potente mix di competenze che può stimolare l'innovazione e portare a risultati sorprendenti.

Inoltre hanno una posizione consolidata nel mercato e una base di clienti già esistente, collaborando con una start-up, possono sfruttare la flessibilità e l'agilità di queste giovani realtà per accelerare l'adozione di nuove tecnologie o per espandersi in nuovi mercati. Questo può rappresentare una spinta significativa alla crescita e all'espansione dell'impresa.

La mentalità imprenditoriale delle start-up e il focus sulla ricerca di soluzioni innovative possono essere un'ispirazione per le grandi imprese, la collaborazione apre la porta a un flusso costante di idee, stimolando la co-creazione di soluzioni all'avanguardia e potenzialmente rivoluzionarie.

Le start-up sono conosciute per la loro capacità di sviluppare e implementare rapidamente nuovi prodotti e servizi, questo dinamismo può essere estremamente vantaggioso per una grande impresa che desidera ridurre il tempo di lancio sul mercato per nuove iniziative e rimanere competitiva; così come la mentalità imprenditoriale una collaborazione influenza anche la cultura aziendale. Le grandi imprese possono apprendere dai modelli di innovazione e dalla mentalità imprenditoriale delle start-up, creando un ambiente più propenso all'innovazione interna e all'adattamento al cambiamento.

Per le start-up, la collaborazione con una grande impresa può significare una maggiore stabilità finanziaria e un supporto prezioso durante la fase di crescita. Questo può aiutare a mitigare alcuni dei rischi tipici delle start-up e a garantire una maggiore solidità per il futuro, infatti collaborando con una grande impresa, le start-up possono accedere a una vasta rete di clienti, fornitori e partner, aprendo nuove e stimolanti opportunità di business e di collaborazione.

Questa collaborazione tra grandi imprese e start-up è un'opportunità senza precedenti, infatti con una sinergia di risorse, idee e competenze, queste due realtà possono davvero raggiungere livelli di successo che mai avrebbero potuto ottenere da sole. La collaborazione crea una serie di opportunità per le aziende, partendo da innovazioni rivoluzionarie e crescita condivisa, così da ripercuotere i suoi effetti positivi sia sull'economia che sulla società nel suo insieme.

CAPITOLO III- Quando la collaborazione diventa un ecosistema di imprese: il caso Unilever

3.1 Un insieme sempre più unito: la creazione di ecosistemi di imprese

Gli ecosistemi di imprese rappresentano un concetto chiave nell'ambito dell'entrepreneurship e dello sviluppo economico. Questi ecosistemi sono complessi network di imprese, organizzazioni, istituzioni e risorse che interagiscono all'interno di una determinata regione geografica o settore industriale per sostenere la creazione, la crescita e l'innovazione delle imprese. Ciascun attore contribuisce in modo unico all'ecosistema, creando un ambiente dinamico per lo sviluppo imprenditoriale.

Le interazioni dinamiche tra gli elementi di un sistema imprenditoriale locale sono state dichiarate come fattori che aumentano le performance imprenditoriali delle regioni (Boschma, 2015). Queste interazioni evolvono nel tempo, spesso dando vita a ciò che è stato definito come un "ecosistema imprenditoriale" (Cohen, 2006). Tuttavia, quando sono emerse carenze nella teoria dei cluster riguardo alla natura dell'emergere e dello sviluppo dell'imprenditorialità, c'è stato un aumento dell'interesse per il concetto di ecosistema imprenditoriale e per il ruolo centrale dell'imprenditore e dell'imprenditorialità nel processo.. Le multinazionali hanno contribuito allo sviluppo ed evoluzione di numerosi cluster industriali e regioni produttive, infatti le multinazionali possono catalizzare un cluster industriale (Manning, 2008) o sfruttare un cluster ad alta tecnologia esistente (Mudambi e Swift, 2012), che potrebbe successivamente evolvere in un cluster ancora più dinamico e forte.

Nell'ultimo decennio, una crescente quantità di ricerca si è concentrata sull'evoluzione delle regioni industriali e sul modo in cui tali regioni hanno reagito alla globalizzazione. In particolare, la teoria della Geografia Economica Evolutiva è emersa come una nuova disciplina che ha cercato di migliorare la comprensione dell'evoluzione spaziale delle imprese e delle industrie attraverso una prospettiva dinamica esplicita (Boschma and Frenken 2006; Kogler 2015; Martin and Sunley 2015). Tuttavia questa disciplina è rimasta carente nel tenere conto delle dinamiche a livello micro come principali driver dell'evoluzione delle regioni nel tempo e nello spazio (Boschma and Frenken 2011). Una critica simile di incompletezza può essere fatta anche all'analisi e alla teoria dei cluster. Questo è un campo in cui il ruolo delle imprese leader ha dimostrato di influenzare profondamente la competitività delle industrie regionali, ma che non spiega adeguatamente come l'attività imprenditoriale venga coltivata ed espansa. Mentre i cluster possono offrire opportunità per gli imprenditori, la teoria dei cluster non pone l'imprenditore o il pensiero imprenditoriale al centro della sopravvivenza e della resilienza dei cluster (Acs et al. 2017; Spigel and Harrison 2018), un ecosistema imprenditoriale rappresenta un tipo di cluster distintivo o nuovo o può emergere ed evolversi da un cluster tecnologico preesistente (Autio et al. 2018). Ci si è inoltre concentrati sul fatto che gli ecosistemi

imprenditoriali abbiano dinamiche imprenditoriali che trascendono un cluster industriale (Malecki 2018) o attraversino industrie e tecnologie (Auerswald and Dani 2017). L'aspetto distintivo di un ecosistema imprenditoriale è che l'imprenditore e la ricerca di opportunità imprenditoriali robuste sono centrali (Autio et al. 2018; Malecki 2018). Il concetto di ecosistema imprenditoriale è quindi più ampio in termini di portata (oltre l'industria) ma più ristretto nell'unità di analisi rispetto alla teoria dei cluster.

Le multinazionali fungono da ancoraggio per gli ecosistemi imprenditoriali (Neck et al. 2004; Spigel and Harrison 2018; Bhawe and Zahra 2019). I governi offrono regolarmente incentivi finanziari e altri vantaggi per attirare le multinazionali a stabilirsi in regioni specifiche al fine di creare occupazione, spesso con salari elevati, e portare tecnologie avanzate. Le multinazionali inoltre hanno un impatto positivo come incubatori di imprenditorialità che possono generare nuove imprese attraverso la creazione di spin-off di ex dipendenti che attingono all'apprendimento acquisito all'interno delle multinazionali (Neck et al. 2004). Tuttavia, è stato dimostrato anche che le multinazionali possono inibire l'imprenditorialità nelle località in cui sono basate, attirando talenti locali che preferiscono i salari elevati e la sicurezza del lavoro offerti dalle multinazionali (Bhawe and Zahra 2019;). Le filiali delle multinazionali spesso entrano nelle regioni ospitanti come "cercatori di fattori" ma si evolvono in "creatori di innovazione" (Gupta and Govindarajan 1991; Delany 2000; Frost 2001; Cantwell and Mudambi 2005). Ciò può portare all'ascesa di una filiale a un ruolo prominente e importante all'interno delle multinazionali come "Centro di Eccellenza" per la R&S e lo sviluppo di nuovi prodotti (Holm and Pedersen 2000; Frost, Birkinshaw, and Ensign 2002). Le filiali ad alta intensità di ricerca possono anche agire come punti di ancoraggio nell'ecosistema imprenditoriale, aumentando l'impronta locale della filiale stessa e aumentando la sua influenza su governo locale e attori imprenditoriali per intraprendere iniziative per approfondire diversificare le risorse di conoscenza nell'ecosistema imprenditoriale locale.

Le filiali ad alta intensità di ricerca rappresentano anche partner estremamente attraenti per gli istituti di ricerca delle università locali per la creazione congiunta di conoscenza che espande ulteriormente la base di conoscenze della regione (Cantwell and Mudambi 2011). Le filiali delle multinazionali portano con sé anche standard qualitativi internazionali, know-how nei processi e nella produzione, conoscenza sui mercati internazionali che servono, una prospettiva di modello aziendale globale e una reputazione internazionale sul mercato (Giblin and Ryan 2012). Questi rappresentano fonti di conoscenza preziose per gli imprenditori prospettici e nascenti nella regione. La concentrazione di filiali delle multinazionali negli ecosistemi imprenditoriali approfondisce quindi la loro base tecnologica e ne aumenta la capacità come incubatore per l'imprenditorialità. Queste imprese sono comunemente in nuovi settori tecnologici, che possono essere correlati o non correlati al settore tecnologico principale delle multinazionali. Ciò aumenta l'eterogeneità e amplifica la resilienza dell'ecosistema imprenditoriale (Roundy, Brockman, and Bradshaw 2017).

Per quanto riguarda i diversi ecosistemi essi hanno delle caratteristiche in comune viste precedentemente ma hanno anche delle differenze sostanziali tra di loro, negli anni infatti sono stati individuati una serie di

ecosistemi con caratteristiche comuni e divisi come segue:

Ecosistemi di innovazione aziendali	Composti da fornitori, utenti, partner e altri contributori al processo di innovazione aperta di un produttore originale. I politici, le associazioni industriali e ed altri stakeholders sebbene siano esterni all'ecosistema hanno un ruolo fondamentale nel funzionamento di esso. (Zhang et al. 2014)
Ecosistemi di innovazione regionali e nazionali	Oltre ad aggiungere il prefisso "eco-" all'etichetta RIS, questi lavori enfatizzano l'innovazione aperta e gli assegnamenti di ruolo più specifici menzionati in precedenza.
Ecosistemi di innovazione digitale	Piattaforme online su cui i clienti, gli utenti e gli sviluppatori possono costruire relazioni sinergiche, generando esternalità di rete che aumentano il valore delle innovazioni hardware e software. Quindi, un ecosistema di innovazione digitale può significare le app, le piattaforme e i distributori che rendono la tecnologia realizzabile. (Rao e Jimenez 2011)
Ecosistemi basati sulle città e distretti di innovazione	Questi sono pianificati dai comuni con l'aiuto delle università, tendono a concentrarsi su aziende nuove e piccole e possono iniziare con lo sviluppo immobiliare promettente piuttosto che con lo sviluppo attivo delle imprese (Cohen et al., 2014, Morrison, 2013, Lin, 2014).
Ecosistemi centrati sulle PMI ad alta tecnologia	L'ecosistema più famoso di questo tipo è quello di Taiwan, poiché la produzione di questo paese è prettamente nelle mani dell PMI
sugli ecosistemi basati sulle università	Ecosistemi di innovazione basati sulle università costruiti sulle migliori pratiche internazionali classificate dagli esperti. La maggior parte delle iniziative universitarie si concentra sul sottoinsieme imprenditoriale dell'ecosistema dell'innovazione (León 2013).

Gli Ecosistemi di imprese sono stata fin dai primi anni del 2000 sotto gli occhi di multinazionali dato il potenziale di innovazione e di sviluppo di queste, le imprese piu rapide e visionarie rendendosi conto dei benefici degli ecosistemi per consumatori e imprese stesse, hanno deciso di collaborare con esse e trarre vantaggio da questa situazione, un esempio è Unilver che nel 2014 fondò Unilver Foundry proprio con

l'obiettivo di individuare gli ecosistemi di start-up più innovativi e collaborare con essi, generando valore per se stessi, per le start-up e per il mondo intero.

3.2 Unilever e il valore che crea grazie alla rete di start-up che la circonda

3.2.1 Storia e modello di business dell'impresa Unilever

Unilever è un gigante industriale nato dalla fusione tra la società olandese Margarine Unie e la britannica Lever Brothers nel 1930. Da allora, l'azienda ha attraversato un notevole percorso di crescita ed è diventata uno dei principali attori globali nel settore dei beni di consumo.

Operando in quattro categorie chiave di prodotti - alimentari, gelati, cura della casa e cura personale - Unilever possiede un vastissimo portafoglio composto da oltre 400 marchi riconosciuti a livello internazionale. Tra questi marchi spiccano nomi come Knorr, Dove, Lipton, Algida e Bertolli. Con una presenza globale in oltre cento paesi e una forza lavoro di oltre 176.000 persone, l'azienda ha registrato un impressionante fatturato di 55 miliardi di dollari. Il cuore dell'attività di Unilever risiede nel settore alimentare, che contribuisce al 41% del suo fatturato totale, seguito dalla cura personale al 26%, la cura della casa al 17%, e infine i gelati e i prodotti surgelati al 16%. Da questo possiamo individuare quanto sia vasto il portfolio di marche, Unilever in ciascun paese cerca di trovare il giusto mix tra brand affermati a livello globale e quelli specifici del luogo, che rappresentano la storia e le preferenze locali. La mission di Unilever è quella di "aggiungere energia alla vita, soddisfacendo le esigenze quotidiane di alimentazione, igiene e cura della persona con marchi che aiutano le persone a sentirsi bene, ad avere un bell'aspetto e una vita più piacevole". Questa missione guida l'impresa nel suo impegno a soddisfare le esigenze dei consumatori, considerando le principali tendenze globali come l'invecchiamento della popolazione, l'urbanizzazione, i cambiamenti nei comportamenti alimentari e nello stile di vita. Unilever si impegna a mettere a disposizione delle comunità locali la sua vasta conoscenza ed esperienza internazionale, adottando un modello di business che può essere definito come una vera e propria multinazionale multi localizzata. Unilever è inoltre riconosciuta per la sua capacità di fissare prezzi premium ai suoi prodotti, basandosi sulla percezione di alta qualità associata ai suoi brand. Questo contribuisce a differenziare i prodotti e a sostenere la percezione di qualità del marchio.

La strategia di "multi-branding" utilizzata da Unilever, introducendo diverse marche nella stessa categoria di prodotto per soddisfare le esigenze specifiche dei consumatori, offre flessibilità e diversificazione, ma richiede anche investimenti significativi per la promozione di ciascun marchio. Se le marche Unilever occupano uno spazio distintivo nella mente dei consumatori il corporate brand appare in modo discreto sulle confezioni e viene utilizzato principalmente per questioni legali, questo significa che i consumatori sono più familiari con i prodotti e i marchi individuali di Unilever che con il nome dell'impresa stessa.

In Italia, Unilever è un leader nel settore dei beni di consumo, con una quota di mercato del 4,9%, ed è il principale investitore pubblicitario. La stragrande maggioranza dei responsabili degli acquisti acquista almeno un prodotto Unilever durante l'anno, e in media, ogni consumatore italiano acquista 45 prodotti Unilever all'anno.

In sintesi, Unilever è una potente multinazionale che ha raggiunto il successo attraverso la sua capacità di adattarsi ai mercati locali, offrendo prodotti che rispecchiano le esigenze dei consumatori, e attraverso un portafoglio diversificato di marchi leader nel settore dei beni di largo consumo.

Infine La sostenibilità è un elemento centrale nella strategia di Unilever, l'azienda si impegna a diventare un leader mondiale nella promozione della sostenibilità ambientale e sociale attraverso una serie di iniziative e obiettivi ambiziosi. La sua missione non si limita solo a fornire prodotti di alta qualità, ma anche a farlo in modo sostenibile, contribuendo al benessere del pianeta e delle comunità in cui opera (<https://www.unilever.it/>).

3.2.2 Una piattaforma che crede nelle start-up e genera valore: ecco Unilver Foundry

Già nel 2002 proprio grazie all'attenzione di Unilever per le nuove realtà imprenditoriali viene fondata Unilever ventures, il ramo di venture capital e private equity di Unilever, che investe in giovani e promettenti aziende, accelerando la loro crescita attraverso l'accesso all'ecosistema globale di Unilever, ai suoi asset e alla sua esperienza.

Successivamente però, nel 2014, l'impresa si accorge di come la presenza di un incubatore non sia abbastanza per sfruttare il potenziale di molte start-up, nasce così Unilever Foundry, questa iniziativa ha lo scopo di promuovere la collaborazione tra Unilever e le start-up al fine di sviluppare nuove soluzioni, tecnologie e modelli di business che possano migliorare l'esperienza dei consumatori e portare innovazione nei prodotti e nei servizi offerti da Unilever e dai suoi marchi, il cui obiettivo è costruire e coltivare partner strategici per il futuro, con Unilever come partner. La piattaforma ha lanciato oltre 100 progetti pilota con start-up, circa 50 dei quali sono stati ampliati in base a metriche di efficacia, efficienza e sostenibilità. Unilever Ventures collabora strettamente con Unilever Foundry per fornire agli innovatori tecnologici l'accesso a progetti pilota retribuiti, orientamento e finanziamenti per la crescita (Taylor, 2019).

Le start-up possono candidarsi per affrontare nuove sfide proposte da Unilever e, se selezionate, riceveranno supporto finanziario per progetti pilota e modelli di test, con un focus sulle start-up pronte a espandersi su scala globale e ad essere presenti su diversi mercati e marchi. Inoltre queste avranno accesso a uno dei 7000 marketer di Unilever per aiutare nello sviluppo della posizione del marchio, nella strategia di marketing e nella pianificazione del prodotto, con l'opportunità di partecipare ad eventi di networking e confrontarsi con altre realtà. (Westall, 2018)

Questo processo basato sulla presentazione, il test e la partnership, noto come "pitch-pilot-partner" è stato affinato e perfezionato nel corso degli anni, e permette a Unilever Foundry di selezionare con precisione i partner per collaborazioni a lungo termine. I test pilota consentono alle iniziative di iniziare in modo modesto, con possibilità di iterare e crescere gradualmente verso il successo.

Questo ambiente offre un canale aperto e accessibile alle start-up, consentendo loro di proporre idee innovative e soluzioni per affrontare le sfide specifiche di Unilever. L'obiettivo è creare un terreno fertile per la sperimentazione e l'implementazione delle idee proposte dalle start-up.

Una delle chiavi del successo di Unilever Foundry è la sua disposizione a offrire un supporto finanziario alle start-up selezionate, le start-up con potenziale e capacità di crescita infatti possono ricevere investimenti per lo sviluppo di progetti pilota e modelli di test. Questo supporto finanziario fornisce alle start-up le risorse necessarie per mettere in pratica le loro idee e dimostrare il loro valore.

Inoltre, le start-up accettate nella piattaforma hanno accesso a una vasta rete di esperti di marketing di Unilever. I professionisti possono offrire consulenza specializzata sul posizionamento del marchio, strategie di marketing e sviluppo del prodotto. Questo accesso ai marketer di Unilever consente alle start-up di ottenere un vantaggio prezioso nel portare le loro soluzioni al mercato.

Unilever Foundry va oltre la semplice collaborazione e offre alle start-up l'opportunità di partecipare a eventi di networking, hackathon e competizioni, questi eventi promuovono l'interazione tra start-up e professionisti di Unilever, creando un ambiente stimolante in cui le idee possono crescere e svilupparsi. Le start-up hanno così l'opportunità di presentare le proprie idee e di fare rete con altri innovatori. Le start-up che collaborano con Unilever Foundry sono valutate in base a criteri di efficacia, efficienza e sostenibilità, questo processo di valutazione garantisce che le soluzioni proposte non solo offrano un valore reale, ma siano anche sostenibili a lungo termine, contribuendo così al successo sia delle start-up che di Unilever.

Grazie a Unilever Foundry, Unilever è in grado di sfruttare l'innovazione proveniente dal mondo delle start-up per migliorare i propri prodotti, servizi e strategie di marketing. Allo stesso tempo, le start-up hanno l'opportunità di lavorare con uno dei giganti del settore dei beni di consumo e di ottenere il supporto finanziario e l'esperienza necessari per crescere e avere successo. (<https://www.theunileverfoundry.com/>)

Il successo di Unilever Foundry arriva anche grazie a un insieme di altri fattori che lo contraddistinguono come un modello di successo nella collaborazione tra grandi multinazionali e il mondo delle startup, tra questi Unilever Foundry offre un ambiente che promuove l'autonomia, nelle aziende infatti spesso i processi e la burocrazia possono ostacolare l'innovazione, ma Unilever Foundry fornisce uno spazio libero da tali ostacoli, consentendo alle idee di sbocciare senza le limitazioni tipiche dell'ambiente aziendale tradizionale.

Unilever Foundry si è anche distinto per la sua mentalità di innovazione aperta, aprendosi a collaborazioni esterne con partner operanti in diversi mercati e settori in crescita. Questa apertura costante ha consentito a Unilever di rimanere all'avanguardia dell'innovazione, accogliendo nuove idee e prospettive provenienti da fonti diverse.

Un altro aspetto distintivo e fondamentale per l'impresa è il forte focus sulla sostenibilità da parte di Unilever, il quale ha influenzato positivamente le collaborazioni con le start-up, l'azienda ha infatti dimostrato un impegno tangibile nell'individuare soluzioni sostenibili e rispettose dell'ambiente, incoraggiando così lo sviluppo di innovazioni mirate a risolvere sfide ambientali e sociali.

L'efficace utilizzo delle risorse aziendali e una mentalità aperta verso l'innovazione da parte di partner esterni ha reso Unilever Foundry un modello di riferimento per promuovere l'innovazione e affrontare sfide complesse in modo collaborativo.

3.2.3 Il successo e l'impegno sociale di Unilever Foundry

Circa 48 delle 100 start-up con cui ha collaborato Unilever sono diventate partnership che si sono poi sviluppate. Uno dei maggiori successi è Next Billion, la quale crea piattaforme dati per raccogliere informazioni sui consumatori, offrendo un valore equo per i dati e fornendoli alle aziende. Questi dati aiutano le aziende a espandersi in modo efficace nei mercati emergenti, rispettando le usanze locali, le norme e le preferenze. Con questo tipo di partnership vantaggiosa per entrambe le parti, si migliora la vita delle persone. Questa collaborazione nasce dalla necessità di Unilever di ampliare il suo business nelle zone rurali del Bangladesh per quel che riguarda i marchi di dentifricio e sapone di Unilever, Pepsodent e Lifebuoy. Le squadre di Unilever, insieme alla piattaforma Foundry, hanno coinvolto Next Billion per creare una soluzione. Essi si sono serviti anche di Mobile Movies, cinema itineranti che riunivano le persone, mostrando poi anche video educativi sull'igiene dentale e delle mani, aumentando con successo la consapevolezza sull'importanza del lavaggio delle mani del 15% e sull'importanza dell'igiene dentale del 18%. (Tylor 2019).

Protagoniste degli spot erano le donne di quelle comunità rurali, questo per aumentare il profilo dei prodotti, fornire formazione sui benefici del lavaggio delle mani e della spazzolatura dei denti e omaggiando loro campioni, alcuni contenuti multimediali e piccoli proiettori tascabili per promuoverli tra i potenziali clienti.

La collaborazione con Next Billion è inoltre proseguita in Vietnam con un progetto avvenuto insieme al governo della Thailandia per ridurre le malattie, sostenere le campagne educative e migliorare l'igiene nelle scuole in Vietnam. Grazie ai dati forniti da Next Billion, Unilever Foundry ha potuto raccogliere una grande quantità di essi sulle scuole. (<https://www.unilever.com/news/press-and-media/press-releases/2017/future-of-innovation-startups-and-corporates-under-one-roof/>)

Da questi due esempi ci si rende conto di come una collaborazione tra una multinazionale e una start-up che si occupi di analisi e raccolta dati abbia portato ad una campagna di sensibilizzazione verso due nazioni dette "del terzo mondo", la collaborazione non ha portato solo un vantaggio monetario alle società ma ha soprattutto portato un popolo ad essere più sensibile verso le tematiche affrontate dalla campagna e a migliorare la propria qualità di vita. Questo rappresenta in pieno quali dovrebbero essere i valori che

influenzano una collaborazione, infatti se l'obiettivo di redditività deve comunque essere rispettato è importante il come venga fatto e il contributo sociale che le aziende diano al nostro mondo.

Conclusioni

In questo elaborato sono state esaminate le caratteristiche fondamentali delle multinazionali e delle start-up, evidenziando le differenze nel loro approccio all'innovazione e al management. Inoltre è stata compresa l'importanza delle multinazionali nel panorama economico globale, esaminando il loro modello di business e il ruolo chiave che svolgono nella creazione di valore. Dall'altro lato, è stato esplorato il mondo dinamico delle start-up, analizzando cosa sono, i loro stadi di sviluppo e le sfide che spesso devono affrontare.

La necessità di collaborare tra multinazionali e start-up e come le grandi imprese possano imparare dalle nuove realtà imprenditoriali è stato un tema principale dell'argomento come anche l'importanza dell'adattamento dei valori e della visione tra le multinazionali e le start-up, esaminata tramite i diversi modelli di cooperazione e i cluster in cui tali collaborazioni possono prosperare. Sono stati esplorati gli obiettivi di queste collaborazioni, compresi i driver delle imprese coinvolte e gli effetti sull'impresa e sui dipendenti. Non da ultimo, abbiamo analizzato i fattori che possono influire sulla riuscita delle collaborazioni e i vantaggi reciproci che esse possono offrire.

Il terzo capitolo, è incentrato sul caso concreto di Unilever e il suo impegno nella creazione di un ecosistema di imprese, esaminando la storia e il modello di business di Unilever ed evidenziando come l'azienda abbia abbracciato le start-up attraverso la sua piattaforma Unilever Foundry. Questo caso permette di comprendere la natura finale dell'elaborato, evidenziando il potenziale delle collaborazioni tra multinazionali e start-up, con particolare riguardo per l'adattamento, la cooperazione e gli obiettivi condivisi, infatti attraverso il caso Unilever Foundry, si può arrivare alla conclusione che queste collaborazioni possano evolversi in ecosistemi di imprese che generano valore economico e sociale, dimostrando come anche la collaborazione possa essere un mezzo per affrontare sfide globali come la sostenibilità e lo sviluppo sociale. In un mondo in costante evoluzione, la collaborazione tra grandi imprese e start-up rimane una strategia chiave per l'innovazione e il successo nell'era moderna.

Bibliografia

- Ashkenas, R. (2015) 'There's a difference between cooperation and collaboration'.
- Steve Blank. (2012) *The start-up Owner's Manual: The step-by-step Guide for Building a Great Company*.
- Bannerjee, S., Bielli, S. & Haley, C. (2016) 'Scaling Together: Overcoming Barriers in Corporate Startup Collaboration'.
- Bauer, F., Matzler, K. & Wolf, S., 2016. M&A and innovation: The role of integration and cultural differences A central European targets perspective. *International Business Review*, 25(1), pp. 76 - 86.
- Carbone, P., 2011. Acquisition Integration Models, How Large Companies Successfully Integrate Startups.
- Clayton Christensen. (1997) *The Innovator's Dilemma*.
- Christensen, C. M., Alton, R., Rising, C. & Waldeck, A., 2011. *The New M&A Playbook*
- Chung, W. Y., Jo, Y., & Lee, D. (2021). Where should ICT startup companies be established? Efficiency comparison between cluster types. *Telematics and Informatics*, 56, 101482.
- Cording, M., Christmann, P., & King, D. R. (2008). Reducing causal ambiguity in acquisition integration: Intermediate goals as mediators of integration decisions and acquisition performance. *Academy of management journal*, 51(4), 744-767.
- Pankaj Ghemawat. (2011) *World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve it*.
- Hummel, J. T., & Amirany, N. (2015). Determinants of acquisition performance: A multi-industry analysis. In *Advances in mergers and acquisitions* (Vol. 14, pp. 143-169). Emerald Group Publishing Limited.
- Järrehult, B. (2011) 'Open Innovation: To Cooperate or Collaborate –That is the Question', *Innovation Management*.
- C Ihl, A Vossen, F Piller.(2019) All for the money? The limits of monetary rewards in innovation contests with users.
- Geoffrey Jones. (2005) *Multinationals and Global Capitalism: From the Nineteenth to the Twenty-first century*.
- Geoffrey Jones. (2015) *Entrepreneurial Imagination and a Demand and Supply-side Perspective on the MNE and Cross-border Organization*.
- Kohler, T. (2016) 'Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups'.
- Kraus, S., & Kauranen, I. (2009). Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes? *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 4(1), 37-50.
- Oh, D. S., Phillips, F., Park, S., & Lee, E. (2016). Innovation ecosystems: A critical examination. *Technovation*, 54, 1-6.
- Oliva, F. L. & Kotabe, M., (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups.
- Micheal E. Porter. (1985) *Competitive Advantage*.
- C.K. Prahalad and Gary Hamel. (1990) *The core Competence of the corporation*.
- Shameen Prashantham (2019). *MNE-SME COOPERATION: AN INTEGRATIVE FRAMEWORK*.
- Prashantham, S. (2019). 'The Two Ways for Startups and Corporations to Partner.

Shameen Prashantham (2021). Partnering with Startups Globally: Distinct Strategies for Different Locations

Prats, J. & Amigó, P. (2017). 'Why Corporations Need to Collaborate With Startups?'

Paul Ryan, Majella Giblin, Giulio Buciuni & Dieter F. Kogler (2021). The role of MNEs in the genesis and growth of a resilient entrepreneurial ecosystem.

Karl P. Sauvart. (2009) The effect of treaties on foreign direct investment: bilateral investment treaties, double taxation treaties, and investment flows.

Schättgen, N., & Mur, S. (2017). The age of collaboration: Startups and Corporates need each other.

Sölvell, Ö. (2015). Construction of the cluster commons. *The Oxford handbook of local competitiveness*, 84-101.

Thiel, P., & Masters, B. (2014). *Zero to one: Notes on startups, or how to build the future*. Currency.

Weiblen, T. & Chesbrough, H.W.(2015) 'Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation'.

Addison Wesley, Dunning, J.H. (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy*.

Tim Westall. (2017) *Innovation Inside*.

Yoon, E. & Hughes, S. (2016). 'Big Companies Should Collaborate with Startups'.

Sitografia

<https://www.aiim.org/What-is-Collaboration>

<https://baselarea.swiss/knowledge-hub/6-startup-stages/>,

<https://blog.oceanprotocol.com/unilever-and-next-billion-team-up-with-ocean-protocol-71d14dbff3f2>

<https://www.bundl.com/articles/the-unilever-foundry-driving-growth-and-sustainability-through-cutting-edge-partnerships>

<https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top/>

<https://www.cips.org/supply-management/analysis/2019/february/case-study-unilevers-foundry-supports-start-ups/>

<https://eachmile.co/unilever-case-study>

<https://www.linkedin.com/pulse/establishing-start-up-hub-fostering-innovations-barbara-guerpillon>

<https://www.startupgeeks.it/exit-strategy/>

<https://www.theunileverfoundry.com/>

<https://www.unilever.it/>

<https://www.unilever.com/news/press-and-media/press-releases/2017/future-of-innovation-startups-and-corporates-under-one-roof/>