

La collaborazione nello sviluppo di innovazione tecnologica non dipende solo dai ritorni economici che ne possono derivare, ma anche dalla necessità.

- ◆ Fattori di scala: i costi per R&S spesso portano ad un aumento delle risorse per portare al successo la nuova idea
- ◆ Economie di scopo: sviluppare competenze per avere diverse applicazioni commerciali della stessa tecnologia
- ◆ Gestione del rischio: la collaborazione riduce il rischio dal punto di vista finanziario (fondi) e economico (risorse)
- ◆ Allargamento della base di risorse: collaborazione come accesso strategico al know how e competenze tecniche

Caratteristiche strutturali del contesto competitivo:

- ◆ Economie di specializzazione e ruolo delle risorse complementari: opportunità di focalizzarsi su parti specifiche della catena del valore; in questo contesto sono critiche le risorse complementari
- ◆ Economie di rete
- ◆ Affermazione dei mercati tecnologici: sviluppo dei mercati tecnologici e opportunità di trasferimento di know how di fase da utilizzare nei vari stadi di sviluppo.

Caratteristiche ambientali

- ◆ Caratteristiche evolutive del progresso scientifico-tecnologico
- ◆ Comunità di pratica
- ◆ Rischi di inefficienti duplicazioni degli investimenti:

Condizioni per una buona collaborazione è che ognuno possa contribuire in maniera differenziale, che gli attori coinvolti possano beneficiare dello sviluppo congiunto, e che si posseggano risorse complementari e non replicabili rispetto ai partner.

Utilizzando per discriminare le forme di collaborazione il tipo di relazione tra le imprese, vediamo:

- ◆ Accordi verticali tra imprese che si collocano su fasi diverse della stessa filiera tecnico-economica (es. fornitore-cliente)
- ◆ Accordi orizzontali tra due o più imprese concorrenti (es. consorzi di ricerca, programmi di ricerca aperti) soprattutto nelle fasi iniziali del ciclo d'innovazione. Generalmente questi accordi hanno poca visibilità ed è difficile misurare il peso del fenomeno.
- ◆ Collaborazioni trasversali nascono dalla possibilità di trasferire know how di un settore in altri ambiti applicativi, a condizione che sia integrato con altre tecnologie: si può ottenere la diversificazione del campo di attività delle imprese coinvolte.

La natura contrattuale discrimina collaborazioni di tipo societario o contrattuale. Le collaborazioni di tipo societario danno luogo a entità giuridicamente autonome (joint venture, consorzi, società di ricerca), le seconde prevedono un protocollo d'intesa atto a regolare la collaborazione definendone, l'oggetto, il fine, i tempi, ecc.

La finalità competitiva individua accordi non competitivi, pre-competitivi (orientati a rafforzare le basi tecnologiche della posizione competitiva delle imprese partecipanti), competitivi (comprendono collaborazioni il cui esito è un componente/prodotto che verrà integrato direttamente in un prodotto finale).

Le modalità migliori per attivare processi di diversificazione si sviluppa in 3 momenti: si identificano le diverse forme di collaborazione, se ne valutano potenzialità/limiti, si individua la soluzione migliore.

Forme di collaborazione:

- ◆ Acquisizione: permettono di entrare velocemente in un mercato non familiare; rischio di integrazione organizzative post-acquisizione

- ◆ Joint Venture: creazione di società terze di cui le varie aziende detengono una quota. Ha come obiettivo l'oggetto stesso della collaborazione.
- ◆ Alleanze strategiche: idem come sopra senza creare un terzo ente
- ◆ Acquisizioni educative: per costruire un legame con un'azienda che si pensa abbia competenze importanti per garantirsi la possibilità di interagire in maniera esclusiva con un pool di esperti
- ◆ Internal Venturing: aprire nuove imprese per aprire nuove opportunità di business che promuovono progetti/idee provenienti da diverse aree (spin off)
- ◆ (Corporate) venture capital: a supporto della nascita di nuove idee imprenditoriali, con lo scopo di valutare/selezionare/supportare dal pto di vista finanziario (finanziamento in conto capitale) e manageriale progetti ritenuti appropriati e accompagnandoli lungo la crescita.

La matrice di Roberts-Berry mostra in questo senso che più ci si allontana da ambiti noti o già affrontati, più è opportuno scegliere soluzioni che rinuncino a parte del controllo della collaborazione.

Un'argomentazione che spesso viene addotta contro le collaborazioni tra imprese è che queste collaborazioni spesso non avvengono per problemi di natura organizzativa. Per questo motivo, e anche affinché ogni impresa sia consapevole dei propri diritti/doveri, si rende necessario formalizzare alcuni punti per la collaborazione, tra cui il contributo che ogni azienda si impegna a fornire in termini di risorse, servizi, finanziamenti, il grado di controllo che spetta ad ognuno, meccanismi di monitoraggio, tempi e modi di distribuzione di ciò che viene generato e modalità di scioglimento dell'accordo. Quando si parla di accordi di R&S non sempre si tratta di un singolo progetto, bensì di un programma di ricerca, si rende quindi necessario definire e separare dal punto di vista organizzativo i diversi progetti che possono essere portati avanti in comunione o separatamente, pensando inoltre a come organizzare il legame apprendimento individuale/organizzativo, inoltre bisogna decidere come assegnare le risorse senza paura di privarsene mettendole a disposizione di un'iniziativa non completamente controllata; sarebbe quindi il caso di effettuare assegnazioni temporanee.