

# Le strategie di collaborazione

---

- » Relazioni collaborative per **creare valore** (di cui appropriarsi in seguito)
- » Collaborazione (ad esempio per la Ricerca & Sviluppo) tra imprese sottoposte a **forti pressioni esterne**
- » Competizione tra singole imprese vs. tra gruppi di imprese



# Le strategie di collaborazione

---

Cooperazione  
orizzontale

Es. hotel

Cooperazione  
verticale

Cooperazione  
laterale o trasversale

Collaborazioni con i concorrenti: (intenti collusivi?), acquisizione rapida di nuova tecnologia, sviluppo congiunto di innovazione, ecc.

Alleanze a monte con i fornitori oppure a valle con i clienti, partnership per superare le aree di conflittualità e generare maggiore valore (es. il rivenditore può condividere le proprie conoscenze sui clienti con il produttore)

Alleanze tra aziende di settori diversi, oppure con organizzazioni non imprenditoriali, come Università, ecc.

# L'esempio degli hotel: Best Western

## Perchè affiliarsi

### I servizi offerti

A disposizione dei Soci albergatori un team di persone qualificate per offrire attività e servizi

I SERVIZI  
OFFERTI

COME  
AFFILIARSI

DICONO DI  
NOI



Entrare in Best Western è cosa diversa dall'entrare in qualsiasi altra catena internazionale.

Best Western infatti è un'associazione di **Albergatori indipendenti** che continuano a godere dei diritti di proprietà e di gestione del proprio hotel, avvalendosi del **supporto di una Sede italiana**, basata a Milano, inserita in un **Network internazionale** che coinvolge **oltre 4000 hotel in più di 80 paesi**.

A disposizione, un team di persone in grado di erogare un insieme di attività e servizi integrati:

- Il Marketing e il Web Marketing
- La prenotabilità (Web, GDS e Voce)
- Le vendite on-line e off-line
- Gli acquisti centralizzati
- La formazione dello Staff (in Sede e in Hotel)
- Il supporto operativo
- La consulenza gestionale
- L'assistenza agli hotel
- Il Customer Care
- Il Pricing
- La Distribuzione online



# Le compagnie aeree: le alleanze

- Le alleanze: accordi su orari, tariffe, programmi frequent flyers, attività di manutenzione, rotte (code sharing), sistemi di prenotazione, ecc.

Es. sale di attesa dedicate

Star Alliance  
Quota: circa 30%

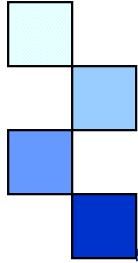


One World  
Quota: circa 23%



SkyTeam  
Quota: circa 20%





# Esempio

LA DECISIONE NELLA RIUNIONE DI MERCOLEDÌ DELL'ORGANISMO DI CONTROLLO

## L'Antitrust multa il cartello della pasta «Un'intesa per fissare i prezzi»

*Sanzione di 12,5 milioni per 26 produttori e per l'associazione Unipi*



Multe per i produttori di pasta decise dall'Antitrust (Eidon)

**Secondo gli ultimi dati Istat, i listini medi sono aumentati del 25,4%: tredici volte più del tasso d'inflazione**

**MILANO** – Per l'Authority il cartello c'è stato. E l'Antitrust ha deciso di «punire» i pastai con una multa.

Colpendo non solo le singole aziende ma anche l'Unipi (Unione industriale pastai italiani) e l'Unionalimentari.

Questa la decisione presa dall'Autorità garante della concorrenza e del mercato. Ieri la riunione presieduta da Antonio Catricalà ha così concluso l'istruttoria avviata il 10 ottobre 2007 (rivolta a un

piccolo gruppo di aziende pugliesi) e allargata il 5 dicembre 2007 («per effetto degli accertamenti ispettivi») ai maggiori produttori italiani (28 imprese) con l'aggiunta delle due associazioni di categoria. Secondo l'Authority nel corso del 2006 e 2007 gli «imputati» avrebbero messo in atto «due intese restrittive della concorrenza» e quindi violato l'articolo 81 del Trattato Ce. Sotto accusa in particolare le riunioni del 18 luglio e del 26 settembre 2007.

Corriere.it,  
26/02/2009

# Esempio di collaborazione laterale o trasversale

nectar

...Nei Punti Vendita



1 punto Nectar per ogni € speso

[Maggiori informazioni su Simply Sma e Nectar](#)



1 punto Nectar per ogni litro di carburante  
1 punto Nectar per ogni € di lubrificante

[Maggiori informazioni su IP ed api e Nectar](#)



1 punto Nectar per ogni € speso

[Maggiori informazioni su Auchan e Nectar](#)



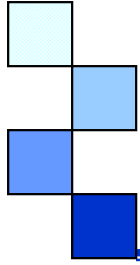
1 punto Nectar per ogni € speso

[Maggiori informazioni su Unieuro PC City e Nectar](#)



400 punti Nectar per ogni noleggio

[Maggiori informazioni su Hertz e Nectar](#)



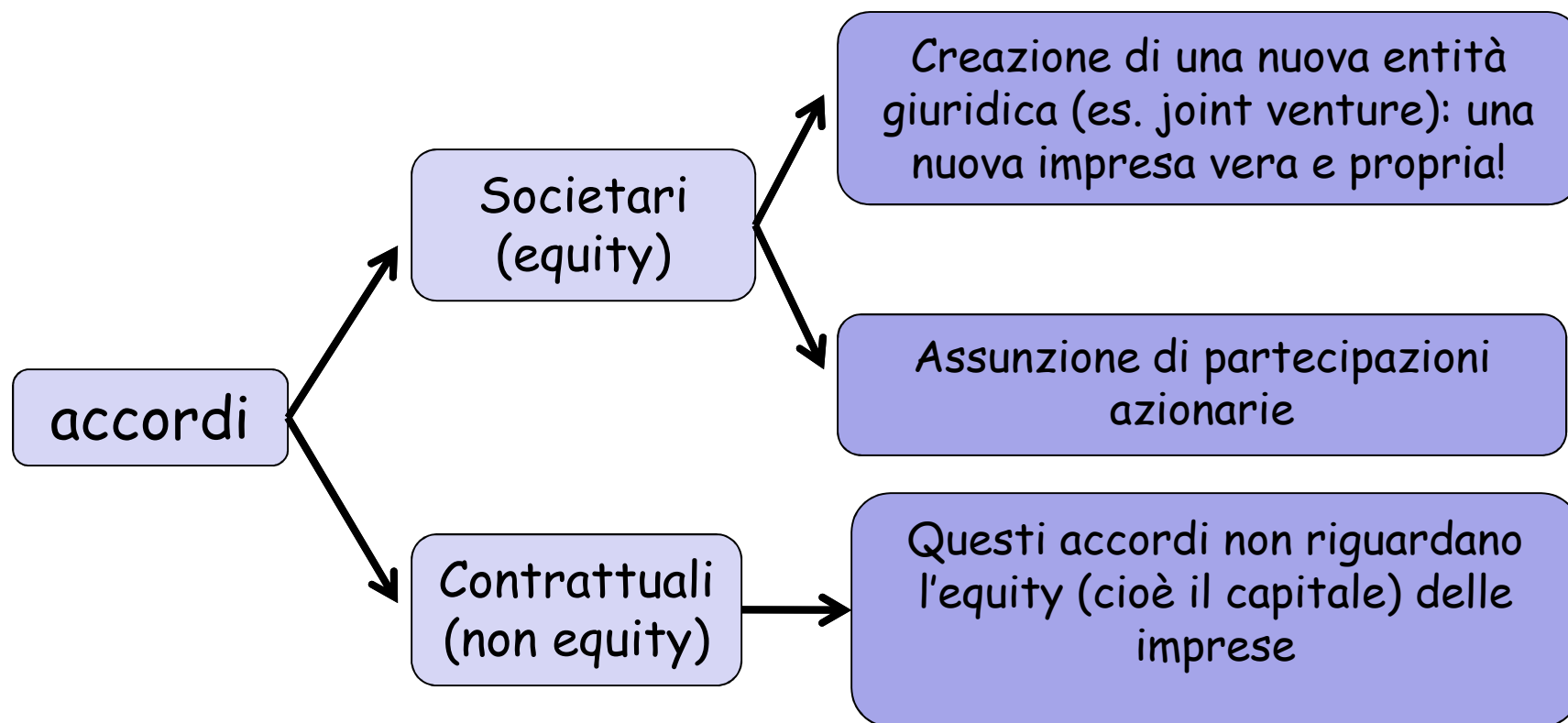
# Le strategie di collaborazione: motivazioni

---

- ▶ Sviluppo e condivisione delle risorse
- ▶ Miglioramento dell'efficienza (=meno costi) attraverso la condivisione di alcune fasi del processo produttivo o centralizzazione di determinate attività
- ▶ Espansione (geografica)
- ▶ Miglioramento della posizione competitiva (ad esempio, catene della distribuzione che creano una centrale di acquisto per aumentare il potere contrattuale)

Attenzione: occorre essere capaci di collaborare!  
Esempio: rapporto azienda-consulente

# Tipologie e ciclo di vita delle alleanze







# Esempio

---

Il Sole 24 ORE.com

Iveco scommette sulla Cina. L'accordo in terra cinese riguarda la realizzazione di **una joint venture** con Saic Motor Corporation e con Chongqing Heavy Vehicle Group per lo sviluppo di una partnership di lungo termine nei veicoli industriali pesanti. **La nuova società si chiamerà Saic Iveco Commercial Vehicle Investment Company.**



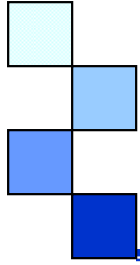
# Esempio

---

Il Sole 24 ORE.com

20 gennaio 2009

- ▶ Fiat-Chrysler, ok all'alleanza. Marchionne: «Pietra miliare»  
L'accordo, che dovrebbe essere formalizzato ufficialmente entro la fine di aprile, dovrebbe vedere **l'ingresso della casa torinese con una partecipazione azionaria nell'azienda americana, inizialmente pari al 35%**. Ma il Lingotto potrebbe salire ulteriormente, ha detto il vice presidente John Elkann. L'alleanza non prevede investimenti cash in Chrysler da parte di Fiat e nemmeno un impegno a sostenere finanziariamente l'azienda Usa in futuro.



# Tipologie e ciclo di vita delle alleanze

---

## Alleanze tattiche o strategiche?

### » *Categorie di Alleanze strategiche:*

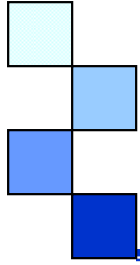
- Accordi contrattuali di medio-lungo termine
- Consorzi (= molte imprese)
- Joint ventures (= una nuova impresa)

### » *Fasi del ciclo di vita delle alleanze strategiche:*

Preparazione (definizione di obiettivi, ripartizione poteri, ecc.)

Gestione

Transizione (chiusura o aggiornamento degli obiettivi)



# Le condizioni di successo delle alleanze strategiche

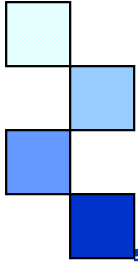
---

## » Condizioni soggettive dei partner:

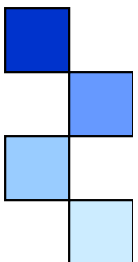
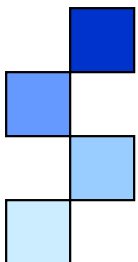
Coerenza di obiettivi, risorse e competenze, orizzonte temporale, approccio culturale, ecc.

## » Condizioni oggettive dell'alleanza:

- Win-win (vantaggi per tutti) anziché free-riding (qualcuno riceve benefici senza apportare risorse, competenze, ecc.)
- Sistema di governo (equilibri dei poteri tra partner)
- Equilibrio di ciascuna impresa tra autonomia e integrazione

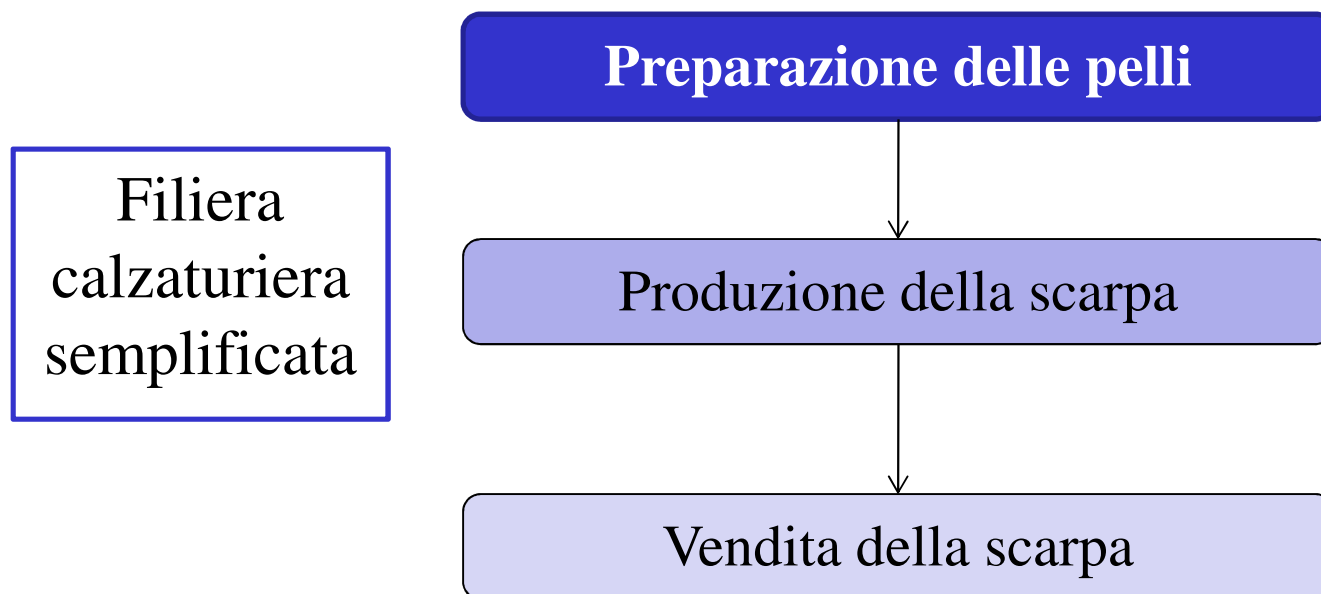


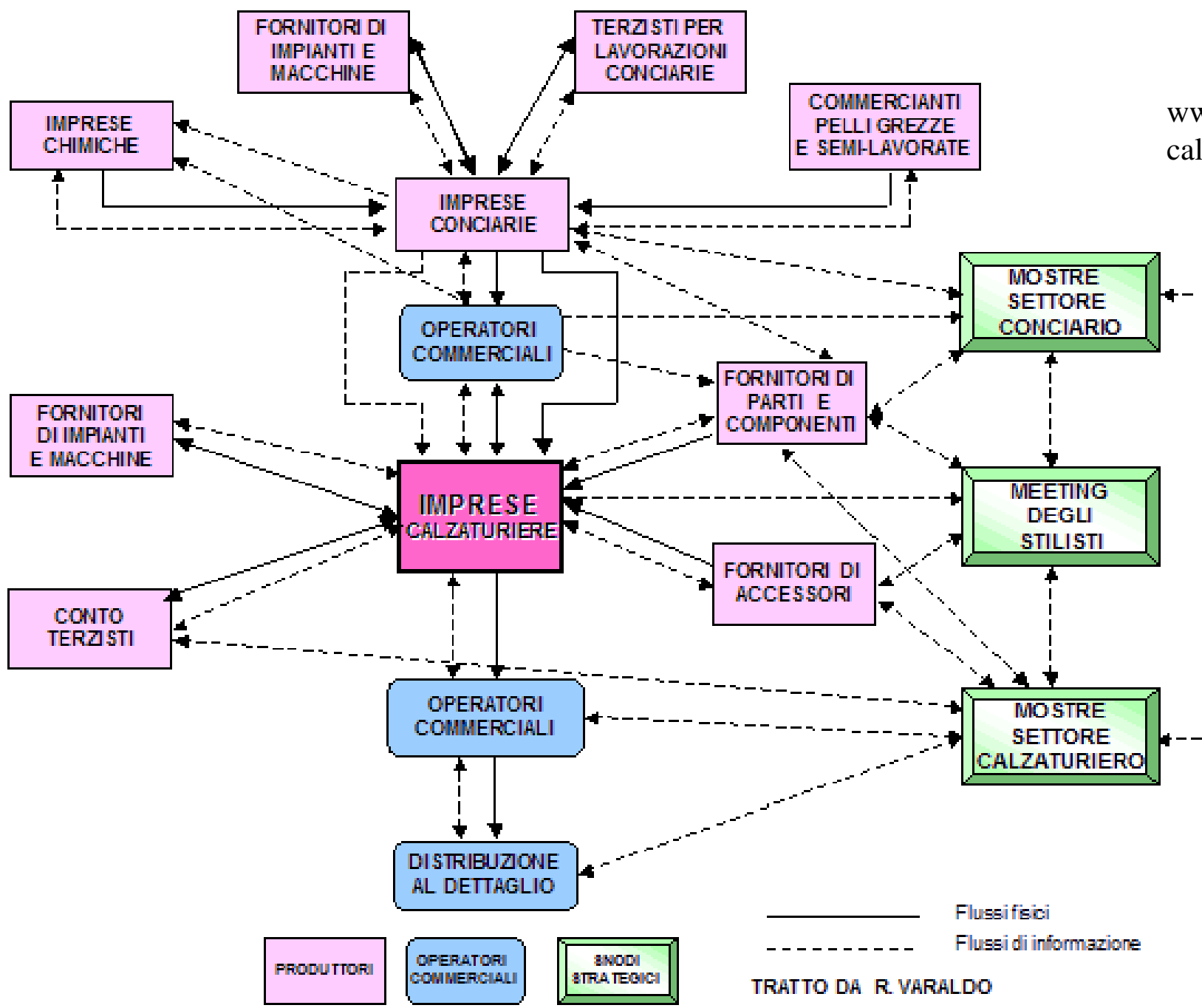
# LE STRATEGIE DI CRESCITA

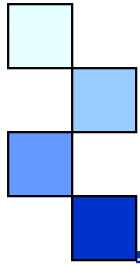


# I confini verticali dell'impresa e le strategie di integrazione

- **La filiera** si compone di **numerose attività** (dalla produzione delle materie prime sino alla vendita del prodotto finale); ad esempio:







# I confini verticali dell'impresa e le strategie di integrazione

- ▶ **Integrazione verticale**: l'estensione dell'attività di un'impresa **a valle** verso i mercati di collocamento finale dei prodotti o **a monte** verso stadi antecedenti del percorso di creazione del valore (make or buy)



- ▶ Integrazione:
  - **a monte**: produzione degli input, dei semilavorati, della componentistica, delle materie prime (es. all'attività 2 aggiungo l'attività 1)
  - **a valle**: acquisizione dei propri clienti e delle fasi successive della filiera (es. all'attività 2 aggiungo l'attività 3)





# L'integrazione verticale: analisi dei costi

---

- ▶ **La prospettiva dei costi di transazione** (che si aggiungono ai costi di produzione) e dei costi amministrativi

## Buy (acquisti dal mercato, quindi non integrazione)

### Presenza di costi di transazione:

- costi di contrattazione (selezione della controparte, rinegoziazione, ecc.)
- costi di controllo e monitoraggio
- costi di adattamento

## Make (integrazione verticale)

### Assenza di costi di transazione ma costi amministrativi:

- Coordinamento di attività diverse