

RAPPORTO STRATEGICO ANNUALE 2025

COOPETIZIONE

Relazione al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale



Rosario CERRA

Presidente e Fondatore del Centro Economia Digitale

In continuità con quanto realizzato nelle scorse edizioni, anche quest'anno con il proprio Rapporto Strategico il Centro Economia Digitale, con la fattiva collaborazione del mondo accademico e dei suoi Soci, vuole mettere al centro del dibattito di policy un tema di assoluta rilevanza strategica.

È quanto è stato fatto gli scorsi anni con il primo Libro Bianco sull'Economia Digitale; con il position paper sulla Sovranità Tecnologica, portando con forza questo tema nel dibattito di Policy in Italia. Nel pieno dell'ottimismo sulle prospettive legate al PNRR, per la prima volta, è stato posto l'accento sul tema critico della messa a terra del piano con il progetto Next Generation Italia: Execution. L'anno successivo con Crescere Insieme il focus si è concentrato sul cruciale tema della crescita economica e sull'esigenza di adottare una strategia fondata sull'innovazione tecnologica per raggiungere obiettivi di crescita duratura e sostenibile. Lo scorso anno, infine, il CED ha posto all'attenzione il fatto che nei prossimi 20 anni assisteremo allo sviluppo convergente di un Sistema articolato di Tecnologie di Frontiera che, insieme, rivoluzioneranno profondamente l'economia e la società.

Su questo, ci tengo a sottolinearlo, siamo stati tra i primi a parlare di un Sistema di tecnologie tra loro interrelate e ad evidenziare, ad esempio, il fondamentale ruolo abilitante che lo sviluppo delle tecnologie per l'energia nucleare di nuova generazione potrà avere per la diffusione dell'Intelligenza Artificiale. Un tema che da alcuni mesi è al centro del dibattito.



Avere accesso e utilizzare queste tecnologie “di frontiera” contribuirà in maniera decisiva a definire il ruolo, anche geostrategico, che le diverse economie saranno in grado di ricoprire nel contesto internazionale.

Mettere in risalto, come abbiamo fatto in questi anni, l'importanza della competizione tecnologica come terreno di gioco anche per la definizione degli assetti geostrategici mondiali è stato il primo passo necessario. Il passaggio successivo è quello di riconoscere che la risoluzione di alcuni problemi, e la possibilità di cogliere le opportunità che l'attuale fase storica sta offrendo, necessitano di andare oltre le capacità e le competenze disponibili nelle singole Aziende o nei singoli Stati. In particolare, le grandi sfide del nostro tempo come lo sviluppo e la governance delle nuove tecnologie digitali - e in primis dall'Intelligenza Artificiale -, i cambiamenti climatici, la transizione verso modelli energetici e di crescita sostenibili, la salute, la sicurezza, i fenomeni demografici e migratori - possono essere più efficacemente affrontate mettendo in campo attività di Coopetizione finalizzate e ponderate, in particolare in ambito europeo e internazionale.

Nella nostra definizione:

la Coopetizione è la strategia in grado di combinare simultaneamente dinamiche cooperative e competitive tra due o più entità al fine di ottenere reciproci e significativi vantaggi per aumentare la capacità di rispondere efficacemente alle sfide complesse dell'innovazione tecnologica, dei mercati e dei processi geostrategici.

In particolare, per le Aziende, la Coopetizione è intra-settoriale, se realizzata tra uno o più competitor attualmente operanti nello stesso mercato, o inter-settoriale, quando le attività cooperative si svolgono tra aziende che operano in mercati diversi e che, tuttavia, anche in virtù delle interazioni realizzate, hanno il potenziale per divenire concorrenti nel proprio settore.

Questo implica che le aziende operano costantemente in ambienti coopetitivi e di questo devono tenere conto nel definire le proprie strategie quando interagiscono con le altre aziende.

Su questo i numeri parlano chiaro.

La Coopetizione per l'innovazione è un fenomeno: rilevante, in crescita, trasversale in tutti i settori ad alta intensità tecnologica e diffuso globalmente.

Questi sono i risultati dell'analisi quantitativa contenuta nel Rapporto Strategico. Un'analisi originale, tra le più complete e sistematiche disponibili, ad oggi su questo tema.



Lo studio è basato su dati di brevetto su un campione ampio e rappresentativo - circa 2.000 aziende - riguardante le più grandi imprese a livello mondiale per investimenti in Ricerca e Sviluppo.

Nel periodo tra il 2003 e il 2022 sono stati identificati, nel complesso, circa 15.000 casi di collaborazione tra aziende operanti nello stesso settore che hanno dato luogo a innovazioni brevettate congiuntamente. Un numero molto rilevante, considerato: 1) che la coesistenza di comportamenti cooperativi e competitivi rende la Coopetizione una relazione complessa per certi versi intrinsecamente controintuitiva; 2) che il dato si riferisce alla misura più restrittiva possibile di Coopetizione, ovvero quella che riguarda aziende che sono in concorrenza diretta tra loro nello stesso settore.

Tra il periodo 2003-2006 e quello 2019-2022, la crescita del numero assoluto di brevetti collaborativi è stata pari a +159%.

Negli ultimi 20 anni la quota di brevetti collaborativi sul totale dei brevetti realizzati è quasi raddoppiata con una crescita pari a +82%. Questo significa che, non solo il numero di brevetti realizzati attraverso attività di collaborazione tra concorrenti è aumentato nel tempo, ma che, la crescita del numero di brevetti collaborativi è stata maggiore di quella dell'attività brevettuale complessiva.

Le strategie coopetitive vengono realizzate in tutti i principali settori ad alta intensità tecnologica e in tutte le aree del globo.

Nel dettaglio, tra i settori da noi analizzati, l'intensità della Coopetizione intra-settoriale, misurata come percentuale di brevetti collaborativi sul totale del settore, è più alta in quello della Salute seguito dal settore ICT, che però è quello che registra il maggior numero di brevetti collaborativi. Seguono i settori dell'Energia e dell'Aerospazio.

Per quanto riguarda le diverse aree geografiche analizzate, negli Stati Uniti si registra la più alta intensità di attività coopetitive per l'innovazione, seguono l'aggregato UE formato da Italia, Francia, e Germania, e il Giappone.

Oltre all'analisi quantitativa il Rapporto contiene un'analisi delle attività di Coopetizione per l'Innovazione tra Aziende che fornisce tre elementi fondamentali:



il primo è) un Quadro Concettuale per l'Analisi delle attività coopetitive volte allo sviluppo di innovazioni;

il secondo è) un Modello di Governance e Management della Coopetizione in grado di fornire valide linee guida a C-Level e Top Manager;

l'ultimo contiene) degli Esempi concreti e illuminanti tratti da casi studio analizzati dalla letteratura scientifica sul tema.

Le analisi contenute nel Rapporto offrono un messaggio a nostro avviso da sottolineare: per funzionare la Coopetizione necessita dell'adozione di un approccio strategico, organizzativo e manageriale in grado di gestire la dimensione simultanea della cooperazione e della competizione in modo integrato.

In particolare, la gestione efficace della Coopetizione richiede attenzione scrupolosa alla struttura di governance in grado di massimizzare i benefici collaborativi e mitigare i rischi.

Su questo abbiamo sviluppato un modello strategico che tiene conto di alcuni principi fondamentali e offre indicazioni specifiche per massimizzare i ritorni e gestire le tensioni nella Coopetizione tra aziende. In estrema sintesi, il modello prevede, per ogni unità organizzativa rilevante già esistente, e per quelle da creare ad hoc, la gestione delle dinamiche di separazione, integrazione e conciliazione. Viene altresì fornita una proposta di indicatori rilevanti per prendere decisioni e monitorare il processo coopetitivo.

Un modello, quindi, utile alle Aziende per navigare nelle complessità della Coopetizione con capacità strategica, meccanismi di governance robusti e un forte accento sulla costruzione e il mantenimento di rapporti di fiducia.

Come indicato tra le proposte di policy formulate nel Rapporto, per attuare efficacemente il modello proposto, occorre sviluppare le necessarie competenze dei nostri manager per la gestione efficace delle attività coopetitive. In questa prospettiva sarà importante promuovere nelle Aziende una vera e propria cultura organizzativa che favorisca la diffusione della Coopetizione ai vari livelli e nelle diverse divisioni aziendali.

La sfida della Coopetizione non riguarda soltanto le Aziende ma anche gli Stati a partire dalla loro Sovranità Tecnologica.

Il processo di iper-globalizzazione avvenuto negli ultimi decenni ha, infatti, accresciuto enormemente il grado di interdipendenza sistemica dei vari paesi, anche attraverso attività di



promozione della cooperazione commerciale, tecnologica e produttiva, non sempre esercitata in modo pienamente consapevole. Se da un lato questi processi hanno favorito gli scambi internazionali, la specializzazione produttiva e quindi la crescita dell'economia mondiale, questi hanno anche innescato l'emergere di squilibri economici, finanziari, sociali, ambientali e geopolitici di grande portata.

Le analisi contenute nel Rapporto evidenziano come l'attuale contesto sia caratterizzato da crescenti tensioni geopolitiche e di intensificazione della competizione per il raggiungimento di una supremazia tecnologica, economica e militare. Ne consegue che la capacità di gestire strategicamente relazioni di tipo cooperativo a livello internazionale diventa un elemento fondamentale per non rinunciare ai benefici derivanti dalla cooperazione senza compromettere gli obiettivi in termini di Sovranità Tecnologica, Sicurezza Economica e di Autonomia Strategica.

Diciamolo più chiaramente: lo scenario attuale è il più lontano possibile da quello “business as usual”, e impone la necessità di abbracciare la complessità delle interdipendenze globali, per gestire al meglio le sue vecchie e nuove forme in un contesto geopolitico caratterizzato da profonda incertezza e insicurezza.

Negli anni più recenti l'approccio strategico nel campo delle attività scientifiche e tecnologiche è stato diverso tra Stati Uniti, Unione Europea e Cina.

Da un lato, come abbiamo ampiamente documentato lo scorso anno, il quadro internazionale è dominato dalla competizione tecnologica tra Stati Uniti e Cina. L'Unione Europea nel suo complesso, e l'Italia al suo interno, stanno invece perdendo terreno.

Dall'altro, le analisi contenute nell'attuale Rapporto evidenziano una diversa evoluzione tra UE e Stati Uniti per quanto riguarda le collaborazioni scientifiche internazionali. Nello specifico, a fronte di una complessiva crescita delle collaborazioni nel periodo analizzato, la quota di co-pubblicazioni scientifiche tra Stati Uniti-Cina diminuisce negli anni più recenti, passando dal 9,4% del 2019 al 7,1% del 2023. Al contrario, la quota di collaborazioni UE-Cina continua ad aumentare anche nel periodo più recente, passando nello stesso periodo dal 4,7% al 5,9%.

La forte apertura del sistema della ricerca europeo è confermata dall'analisi delle informazioni sui progetti di ricerca finanziati dall'Unione Europea nell'ambito dei programmi quadro per la ricerca. I dati mostrano un aumento significativo delle collaborazioni internazionali che coinvolgono partner di Paesi extra UE. Gli Stati Uniti si confermano il principale partner extra-UE, con quasi



3mila progetti finanziati, seguiti da Cina e, di poco indietro, dalla Russia – che fino al programma Horizon 2020 risultava quindi un partner molto rilevante per il sistema della ricerca europeo.

I gap accumulati rispetto ai principali competitor a livello mondiale, accrescono per l'Italia e per l'Unione Europea l'esigenza di andare certamente oltre, rispettivamente, i confini nazionali e il mercato unico europeo, e di strutturare reti internazionali di collaborazione per avere accesso a conoscenze complementari e favorire lo sviluppo congiunto di nuove tecnologie.

Occorre però farlo in maniera più ponderata e consapevole.

La via che indichiamo è quella della Sovranità Tecnologica Coopetitiva.

Secondo la nostra definizione la Sovranità Tecnologica Coopetitiva è una Strategia strutturale e longitudinale in cui gli Stati competono per la leadership tecnologica e al contempo collaborano in modo consapevole e ponderato con altri Paesi alla generazione di tecnologie critiche essenziali, attraverso l'utilizzo di conoscenze complementari.

Perseguire una strategia per la Sovranità Tecnologica Coopetitiva per l'Italia e per l'Unione Europea è oggi imperativo, posto che la Sovranità Tecnologica italiana necessariamente si realizza attraverso quella europea contribuendo, allo stesso tempo, alla sua efficacia.

Più in generale la Coopetizione può diventare un approccio strutturale nella definizione e implementazione delle strategie dell'Unione Europea, in particolare quelle riguardanti la Sicurezza Economica e l'Autonomia Strategica Aperta.

Da un lato, significa ripristinare politiche interne che favoriscano lo sviluppo tecnologico e la produzione nei settori strategici. Dall'altro, instaurare partnership multilaterali, tenendo ben presente il principio seguito dalla stessa Commissione Europea in merito alle relazioni di cooperazione internazionale nell'ambito della ricerca, che dovranno essere: “aperte quanto possibile, chiuse quanto necessario”.

Questo implica che, come per le aziende, anche gli Stati devono dotarsi di un sistema di Governance della Coopetizione che coinvolga le Istituzioni e le Organizzazioni preposte alla definizione e all'implementazione delle Politiche.



Così facendo, le scelte di policy, a tutti i livelli a partire dai Governi, ma anche le decisioni adottate dalle organizzazioni coinvolte nelle politiche, come ad esempio, i Ministeri, le Agenzie governative, le Università, i Centri di Ricerca e le Aziende, potranno tenere conto, da un lato dei benefici offerti dalle attività di collaborazione, dall'altra dei rischi ad esse associati, che variano significativamente a seconda della tipologia di partner internazionale coinvolto e del campo scientifico e tecnologico interessato.

Mi avvio alle conclusioni rilevando che, l'adozione di una strategia di Sovranità Tecnologica Coopetitiva, può inoltre contribuire ad affrontare le grandi sfide che la società globale ha di fronte. I cambiamenti climatici, le pandemie, l'invecchiamento della popolazione e la trasformazione digitale sono difficili da affrontare esclusivamente con le capacità tecnologiche di un singolo Paese. Senza sforzi concertati all'interno della comunità internazionale, nessuna nazione può affrontare efficacemente crisi potenzialmente catastrofiche, come dimostrato nel caso dello sviluppo collaborativo a livello internazionale dei vaccini Covid-19.

Considerato che gli obiettivi relativi alle grandi sfide globali possono essere in linea con gli interessi delle singole nazioni, è proprio in questo campo che c'è fin da subito spazio per elaborare strategie di Sovranità Tecnologica Coopetitiva basate sulla cooperazione internazionale su larga scala, anche al fine di ridurre i rischi per la sicurezza mondiale derivanti da progressivi processi di decoupling tra le diverse aree del pianeta.

In questa prospettiva, lo sviluppo sinergico di una cultura della Coopetizione sia nelle Aziende che nelle organizzazioni pubbliche, rappresenta un fattore decisivo per poter affrontare la complessità delle interdipendenze tra Aziende e tra Stati in un mondo che cambia.

La nostra Repubblica ha sempre avuto una sua peculiare capacità di affrontare complessità e interdipendenze, oltre alla capacità di innovazione nel pensiero, ed è con questo patrimonio che dobbiamo guardare con fiducia al futuro.

Grazie per la vostra attenzione.