

Fronteggiare il nemico in arene competitive turbolente: l'importanza della fiducia e delle capacità dinamiche nelle alleanze strategiche

di Francesca Castaldo

1.Introduzione

L'importanza delle alleanze è un tema ampiamente dibattuto in molti ambiti scientifici ed i benefici delle partnership sono ampiamente noti.

Dopo una panoramica sul mondo delle alleanze, questo lavoro si concentrerà sulle alleanze strategiche tra *player*, quindi sulle relazioni inter-organizzative di tipo orizzontale.¹

Tra le alleanze strategiche il focus è qui sul tipo peculiare di alleanza tra due o più partner che decidono di unire, per un periodo medio-lungo, le proprie forze non tanto per generare vantaggi quanto per minimizzare i danni, reali o potenziali, derivanti da un avversario comune. Descriveremo così due casi molto diversi ma accomunati dall'operare in contesti ambientali ardui, in quanto turbolenti ed imprevedibili: nel primo di essi, un gruppo di imprese di uno stesso settore industriale (quello aeronautico) si allea per competere più efficacemente contro 'i rivali' nella propria arena competitiva; nel secon-

1. Le relazioni verticali, come quelle *buyer-supplier* o di *industrial-marketing relationship*, sono escluse quindi dall'analisi.

do, invece, due Stati avversano insieme una minaccia, visibile o invisibile, come quella terroristica, ad oggi rappresentata dall'Isis.

Lo scopo che ci si prefiggiamo è quello di mostrare come alcuni costrutti esplicativi usati efficacemente nella letteratura economico-aziendalistica possano trovare applicazione anche a livello statale o governativo e, soprattutto, che le abilità richieste agli attori che si alleano con successo contro un nemico comune siano le medesime.

Ampio spazio sarà dato, così, al ruolo giocato dalla fiducia tra i membri dell'alleanza e dal possesso, per i partner singoli ma anche per la partnership nel suo complesso, di alcune capacità distintive, le cosiddette "capacità dinamiche", elementi questi essenziali per determinare l'efficacia dell'alleanza e la sua stessa sopravvivenza in ambienti caratterizzati da elevata dinamicità.

2. Le alleanze: una panoramica

Il termine alleanza fa, generalmente, riferimento ad un accordo che lega due o più attori partner per il perseguimento di obiettivi comuni, preservandone al contempo la loro rispettiva indipendenza. Due o più aziende indipendenti si combinano, pertanto, in un'alleanza allo scopo di realizzare un progetto o una specifica attività mediante la condivisione di risorse e *know how*, pur conservando la propria autonomia strategica e le caratteristiche culturali ed organizzative proprie².

2. È per tale motivo che tra i differenti e molteplici tipi di alleanze (accordi di commercializzazione, condivisione di attività di ricerca e sviluppo, programmi internazionali, joint venture, cessione di licenze, ..) non sono annoverate le fusioni e le acquisizioni, in quanto le nuove entità da esse risultanti sono governate da un'unica struttura gerarchica.

Esistono diversi tipi di alleanza. Con l'integrazione verticale, l'azienda estende la propria attività a monte o a valle della catena industriale, sviluppando alleanze con un'impresa fornitrice oppure assicurando, mediante il controllo di un'impresa cliente, uno sbocco commerciale ai propri prodotti o servizi. L'azienda, per esempio, piuttosto che produrre da sola tutti i suoi componenti produttivi, oppure di rivolgersi a diversi fornitori, si lega, mediante una partnership verticale condotta dal marketing degli acquisti, ad un determinato fornitore, condividendo le fasi relative alla progettazione e produzione. Attività di crescita esterna come l'internazionalizzazione hanno invece lo scopo di presenziare nuove zone geografiche, attraverso la rilevazione di attori locali o la firma di alleanze. Si tratta generalmente di accordi tra aziende multinazionali e locali, talora concorrenti, che si traducono nella firma di *joint venture* finalizzate a sviluppare le vendite in contesti locali [J.P. Killing, 1988; R. Gulati, 1998].

Punta, infine, allo sviluppo di settori nuovi rispetto a quello abituale la diversificazione, la quale può essere ottenuta sfruttando competenze interne, acquisendo aziende già attive sul mercato o entrando in rapporti di *partnership* con altre aziende. In questo ultimo caso si tratta solitamente di relazioni basate su accordi intersettoriali, basati sulla confluenza di competenze provenienti da settori diversi [F.J. Contractor e P. Lorange, 2002].

Accanto ad alleanze come quelle descritte finora, firmate tra aziende che non competono tra loro, esistono coalizioni tra *competitor*. Alcuni accordi vengono addirittura siglati per evitare che i partner si uniscano a concorrenti pericolosi: Boeing, per esempio, si alleò con le giapponesi Kawasaki, Mitsubishi e Fuji, per la costruzione del B777, per anticipare la concorrente Airbus [D. Ferreri, 2003]. Nel

panorama delle alleanze un'altra importante distinzione può essere fatta tra quelle di tipo tattico e quelle di tipo strategico. Le prime riguardano progetti circostanziati e sono orientate al breve o medio periodo: può trattarsi di intese parziali, tra aziende che mettono in comune solo una parte dell'intera attività, come la progettazione di un equipaggiamento, oppure di alleanze tra partner di uno stesso gruppo aziendale finalizzate alla stipulazione di un contratto. Le alleanze strategiche, invece, interessano l'azienda più ampiamente, potendosi estendere al di là del singolo progetto. Esse sono, pertanto, alleanze di lungo periodo, che possono anche sfociare in fusioni³.

Diversi possono essere gli scopi alla base dei rapporti di partnership di un dato settore industriale. Si tratta generalmente, di obiettivi che ricadono nella sfera economico-finanziaria, commerciale e di marketing, in quella tecnologica ma anche in quella di natura politico-governativa. Con riferimento a quest'ultima, possiamo notare come alcune alleanze siano strette da organismi pubblici prioritariamente per motivi di carattere politico, come il mantenimento di un'indipendenza nella ricerca. È il caso, ad esempio, dell'ESA (European Space Agency), in cui nazioni appartenenti all'Unione Europea si impegnano a trasferirsi le proprie conoscenze in materia di ricerca, favorendo i rapporti tra aziende dei propri Paesi ed investendo insieme su progetti simili.

Economicamente, gli obiettivi delle alleanze mirano precipuamente all'abbassamento dei costi ottenuto mediante volumi di produzione più consistenti [K. Omaha, 1989].

Il lancio di nuovi e dispendiosi progetti e l'elevata sofisticazione tecnologica in alcuni settori dell'alta tecnologia impongono alle a-

3. Dal momento in cui la fusione ha luogo, ovviamente, non si può più parlare di alleanza in quanto un'unica nuova entità integra i partner precedenti.

ziende di allearsi per abbassare i costi di ricerca e sviluppo, di produzione e di marketing[S. Vicari, 1991].Dividendosi, in funzione delle rispettive *core competences*, il carico produttivo, oltre che le spese commerciali e relative alla ricerca e sviluppo, le aziende riescono più velocemente ad ammortizzare i costi fissi e ad ottenere redditività. Un'alleanza tra due o più attori aerospaziali consente loro, per esempio, di condividere il rischio finanziario legato all'ingente investimento che la costruzione aeronautica ed il trasporto aereo richiedono. Un progetto condiviso da due o più società risulterebbe, poi, maggiormente convincente agli occhi degli *stakeholders*. Gli attori finanziari sarebbero rassicurati dalle maggiori garanzie che i partner, unitamente, possono fornire e dal fatto che questi ultimi non concorrerebbero direttamente sui prodotti o servizi oggetto della *partnership*. Da un punto di vista più squisitamente di marketing, l'obiettivo principale delle alleanze è quello di estendere il mercato potenziale diretto rappresentato dalla clientela dei partner beneficiando di una maggiore copertura geografica. Differenziazioni ed estensioni della gamma sarebbero difatti ottenute grazie alla condivisione delle competenze tecniche e dei *know how* dei partner. Cooperando con gli attori a monte o a valle della catena industriale, le aziende pervengono anche a fronteggiare l'incertezza tecnologica, raggiungendo migliori risultati [Esposito, 2004].

Le alleanze sono dunque indubbiamente in grado di generare benefici e vantaggi competitivi in qualunque settore di attività, privato e pubblico, com'è mostrato peraltro in una miriade di studi nei più variegati campi.

Esiste, tuttavia, un tipo di alleanza, di cui si parlerà nel prossimo paragrafo e sulla quale questo articolo intende concentrarsi, come poc'anzi anticipato, che non viene intessuta tanto per generare vantaggi quanto per rendere minimi i danni, dovuti ad esempio a pro-

gressi, reali o potenziali, della concorrenza o legati all'incombere di una minaccia comune.

3. Fronteggiare un nemico comune in un ambiente turbolento: due particolari casi di alleanza strategica

3.1 Il caso delle alleanze tra compagnie aeree

Sin dai primi anni Cinquanta ciascuna compagnia operava in un regime protezionistico, garantito da amministrazioni di tutela nazionali e da un quadro normativo internazionale⁴. La protezione dalla concorrenza consentiva in realtà ad ogni compagnia nazionale di avere un monopolio di fatto sul proprio territorio, pur limitandone la possibilità di operare al di fuori di esso. Questo sistema, durato circa un trentennio, muta parallelamente all'avvio delle politiche di liberalizzazione, dapprima negli Stati Uniti con il 'Deregulation Act' del 1978, poi negli anni Ottanta in Europa e, da qui, nella maggior parte delle aree mondiali. Con la deregolazione vengono aboliti i monopoli e cessa ogni protezione dalla concorrenza nel trasporto aereo. Le compagnie aeree si muovono oggi in un contesto "open sky, open market", potendosi esprimere in un regime concorrenziale su scala planetaria. La liberalizzazione investe, in seguito, negli anni Ottanta anche le aziende costruttrici e si estende al settore spaziale. I principali player dell'aeronautica tendono così, sin dai primi anni Novanta, ad essere importanti e solidi gruppi, nati dalla concentrazione di imprese, ottenuta mediante alleanze e fusioni negli Stati Uniti ed in Europa, sia a livello dei costruttori e integratori, che a livello dei loro clienti, principalmente le compagnie aeree [S. Vicari, 1991]. In parti-

4. Si fa riferimento alla 'Chicago Convention' del 1944.

colare, negli ultimi anni vi è stata un'intensa attività di consolidamento, che pare destinata a perpetuarsi nel prossimo futuro. La tendenza a concentrarsi è richiesta, da un lato, dal fatto che la costruzione richiede ingenti investimenti, i cui ritorni avvengono in tempi lunghi (in effetti, tra il lancio di un nuovo prodotto, i primi ordini, e le relative consegne, intercorre un decennio e oltre, in seguito le aerostutture possono restare in produzione per 20 o 30 anni, ed il prodotto potrà continuare ad essere usato per altri 20 anni) e dall'altro lato, è dovuta al fatto che le compagnie aeree operano in un business di cash-flow, nel quale i costi fissi, che superano l'80% dei costi totali, devono essere sostenuti indipendentemente dal tasso di riempimento dei velivoli [Esposito, 2004]. Il settore aeronautico va inoltre, incontro periodicamente a fasi turbolente: la recente ascesa in Europa delle linee aeree *low cost* minaccia di affondare il mercato mentre molti vettori in tutto il mondo si trovano in cattive acque. In tale scenario l'innovazione continua è necessaria per mantenere le posizioni competitive. Questa esigenza è complicata dai lunghi cicli di produzione che, si diceva sopra, caratterizzano il settore aerospaziale [D. Ferreri, 2003]. Nel settore aeronautico, la Ricerca e lo Sviluppo hanno, pertanto, un'importanza cruciale per le aziende, con ampie degli Stati ricadute sull'immagine nazionale, e per questo motivo vengono incentivate con ogni mezzo: la ricerca collettiva ha contribuito a fare dell'Europa il solo vero concorrente degli Stati Uniti in questo settore. Per la ricerca e lo sviluppo di nuovi prodotti e di nuove tecnologie sono nondimeno necessari ingenti investimenti. Di qui l'enorme bisogno di capitali, che contraddistingue tutti gli attori operanti in questo mercato, e che è sovente causa di alleanze tra aziende [S. Vicari, 1991]. Il numero delle alleanze e la loro eterogeneità rendono il panorama dell'aeronautica caratterizzato da "costellazioni di aziende", per usare l'espressione di Lorenzoni e Ornati [1998]. Una nebulosa intricata, che rende ardua l'analisi ad un osservatore esterno. È diffi-

cile, infatti, stabilire esattamente i confini di singoli gruppi aziendali, quando questi perseguono i più svariati progetti in un moltiplicarsi di alleanze d'ogni tipo. Per le finalità di questo lavoro ci concentreremo sul caso delle alleanze tra vettori aerei. Il mercato delle compagnie aeree comprende oggi alcune grandi alleanze, che rappresentano il 70% e oltre dell'intero traffico mondiale: si pensi a 'Star Alliance', 'SkyTeam', 'One World Alliance', 'Wings Alliance', per citare le più note. La coalizione tra compagnie aeree consente a ciascuna di esse di aumentare il volume della propria attività, mediante l'ampliamento della rete delle destinazioni, e di realizzare economie di scala, con considerevoli miglioramenti d'efficienza [Esposito, 2004]. Questi ultimi, a loro volta, permettono di aumentare le vendite offrendo biglietti a minor prezzo, con enormi vantaggi per i clienti finali, i passeggeri. Altri obiettivi perseguibili a livello commerciale sono l'ampliamento dell'offerta ed il miglioramento dell'immagine aziendale. Con riferimento alla prima, grazie alla condivisione delle risorse e delle competenze distintive di ciascun membro della partnership, l'alleanza, nel suo insieme, è in grado di offrire una gamma di servizi maggiormente ampia e di coprire in tal modo un più ampio numero di segmenti di mercato, consentendo ai partner di beneficiare di una maggiore copertura geografica. Le compagnie aeree, grazie alle alleanze, possono allargare geograficamente la propria clientela e offrirle servizi estesi alle reti dei propri partner, estendendo così il mercato potenziale diretto rappresentato dai Paesi dei partner. Per quanto concerne la seconda, le alleanze consentono ai partner di migliorare la propria efficacia pubblicitaria. Ciascun entrante in un'alleanza può difatti ridurre gli investimenti pubblicitari individuali e beneficiare, attraverso una comunicazione globale, di un miglioramento della propria immagine aziendale. Il nuovo budget della comunicazione di *Star Alliance* ad esempio, è nettamente inferiore alla somma dei budget precedentemente stanziati dalle aziende

partner ma è molto più efficace [P. Malaval e C. Logli, 2003]. Le alleanze creano dunque vantaggi competitivi durevoli, principalmente in termini economici (riduzione dei costi mediante volumi di produzione più consistenti) e commerciali (differenziazioni ed estensioni della gamma ottenute grazie alla condivisione delle competenze e dei *know how* dei partner). Lo sviluppo delle alleanze tra compagnie aeree non sarebbe stato tuttavia possibile senza il *code sharing* e l'esistenza e la diffusione di reti aeree "hub and spoke" [*ibidem*]. Il primo è uno strumento commerciale che consente ad una compagnia di vendere posti su aeromobili di altri operatori, condividendone i codici di volo. Questo sistema facilita le prenotazioni e consente un più alto tasso di riempimento degli aerei, con conseguenti abbassamento dei costi ed aumento degli introiti [D. Ferreri, 2003]. Parallelamente, grazie al *code sharing*, le compagnie possono offrire ai passeggeri tempi di trasferimento ridotti, una migliore gestione del bagaglio dal luogo di partenza a quello di destinazione, check-in semplificati grazie ad un'unica carta d'imbarco e programmi di fidelizzazione più vantaggiosi, raggiungendo così più alti tassi di *customer satisfaction*. Le reti aeree "hub and spoke" sono reti snodate intorno a degli aeroporti principali, dai quali partono a raggiera voli verso aeroporti minori di una regione. Gli *hubs*, o piattaforme di coincidenza, hanno creato importanti opportunità di connessione, con effetti moltiplicatori dei collegamenti tra compagnie, dotate ciascuna del proprio *hub* [P. Malaval e C. Logli, 2003]. Le compagnie aeree hanno ristrutturato le loro reti intorno a queste piattaforme a stella, aumentando a dismisura, in alleanza con le partner, i collegamenti internazionali, attraverso sistemi razionalizzati di coincidenze. Operando in tal modo, esse sono state in grado di ridurre fortemente i costi di gestione, mediante l'addensamento del traffico sui rami della stella e la soppressione, o la diminuzione, dei collegamenti diretti tra aeroporti di città di uno stesso Paese, con conseguente migliore efficienza nel riempimento.

mento dei velivoli. Grazie agli *hubs*, anche i vettori aerei hanno potuto razionalizzare le proprie flotte, utilizzando velivoli più grandi, aumentando parallelamente la frequenza dei voli, con maggiori possibilità di coincidenze negli *hubs* e quindi di realizzazione di economie di scala. Ciò ha avuto effetti positivi sui passeggeri, che hanno potuto beneficiare di un'offerta migliorata e a prezzi abbassati [D. Ferreri, 2003]. Il fenomeno della nascita delle alleanze tra vettori aerei, dicevamo precedentemente, è stato storicamente, determinato dalla liberalizzazione dell'*aviation industry* che, a partire dal 'Deregulation Act' (1978) negli Stati Uniti, si è estesa al mercato dell'Europa, e, progressivamente, a tutte le zone geografiche mondiali. La crescita dei mercati e della relativa competitività ed il calo dei rendimenti, causato dall'aumento degli investimenti necessari per lo sviluppo delle flotte aeree, da un lato, e l'aumento del numero di clienti divenuti maggiormente informati ed esigenti, dall'altro, hanno agito congiuntamente alla presa di coscienza da parte dei vettori aerei dell'utilità, se non della necessità, di allearsi tra loro. Nessuna azienda potrebbe oggi operare da sola e vantaggiosamente in un settore come quello aeronautico, caratterizzato da altissima dinamicità e competizione e da rendimenti decrescenti come quelli degli ultimi decenni [S. Vicari, 1991]. Le barriere all'entrata sono considerevolmente alte in un oligopolio come quello rappresentato dai trasportatori aerei e per ogni nuovo attore che si affaccia in un mercato del genere e che vuole almeno sopravvivere, quando non generare forme di vantaggio competitivo, emerge, con ogni evidenza, non solo l'urgenza di affiliarsi ad un'alleanza già costituita o meno, ma di creare poi solidi legami di condivisione e di fiducia con i suoi membri, finalizzati alla generazione di effetti sinergici, i soli che possono ragionevolmente consentire all'alleanza stessa di crescere e prosperare. Nel settore aeronautico e nel subcomparto delle compagnie aeree in particolare, ogni nuova alleanza che nasce in un determinato momen-

to diventa una minaccia, reale o potenziale, per gli altri attori (le altre alleanze esistenti) sicché, in ogni momento, l'arena competitiva è sempre caratterizzata da elevate spinte concorrenziali [Brondoni, 2005]. In contesti ipercompetitivi come quello aeronautico, pertanto, il vantaggio competitivo è determinato dalla posizione momentanea unica assunta dal singolo *player* (che sia un'impresa o un'alleanza tre imprese) in termini di *asset* posseduti e di sentieri di sviluppo percorribili a partire da questa posizione [L.E. Gadde e H. Hakansson, 2001]. Non si dimentichi che ciascun vettore è idealmente *competitor*, per uno o più aspetti, di qualche altro, al di là della propria appartenenza ad una data partnership e che, di conseguenza, la guerra tra alleanze (i veri *player* del segmento) va a costituire una sorta di livello sovrapposto alla guerra tra singole aziende, rendendo ad un osservatore esterno questo mercato simile ad un 'bellum omnium contra omnes'⁵.

3.2 Il caso dell'alleanza tra Stati avversati da una minaccia incombente

Descriveremo qui brevemente il caso di due o più Stati che si alleano per fronteggiare un nemico comune. L'alleanza tra i Paesi afferenti alla NATO (North Atlantic Treaty Organization) ci fornisce a tal uopo una situazione idealtipica. Si tratta, com'è noto, di un'or-

5. Celeberrima espressione latina, che letteralmente significa "guerra di tutti contro tutti", con cui il filosofo Thomas Hobbes descrive lo stato di natura, uno stato in cui, non esistendo alcuna legge, ogni individuo verrebbe mosso unicamente dal proprio istinto e cercherebbe di danneggiare gli altri fino ad arrivare ad eliminare chiunque sia di ostacolo al soddisfacimento dei propri desideri. Esisterebbe solo il diritto di ciascuno su ciascuna cosa (finanche sulla vita altrui), il prossimo sarebbe visto come un nemico e si vivrebbe in una conflittualità perenne.

ganizzazione internazionale per la collaborazione nel settore della difesa, nata con il 'Patto atlantico', trattato costitutivo dell'alleanza, firmato nel 1949 a Washington nell'immediato dopoguerra da 12 Paesi (Stati Uniti, Canada e vari paesi dell'Europa occidentale) e che annovera oggi 29 stati del mondo.

Il Patto atlantico trae origine dalla percezione che il mondo occidentale fosse in qualche modo minacciato dall'Unione Sovietica, altro paese vincitore del secondo conflitto mondiale, intento ad intraprendere una mira espansionista per l'affermazione globale dell'ideologia comunista. L'idea istitutiva di fondo era garantire la sicurezza del mondo occidentale: la Nato rispondeva così all'esigenza di unire gli strumenti difensivi di ciascun paese per rispondere ad un eventuale attacco attraverso una strategia integrata di difesa comune. Come reazione a questa alleanza, com'è altrettanto noto, l'Unione Sovietica diede vita ad un'alleanza militare contrapposta, mediante il Patto di Varsavia, dando luogo alla Guerra fredda⁶, così definita perché mai combattuta sul campo ma per la quale i due blocchi contrapposti prepararono i propri apparati militari in modo così efficace che fu sviluppato ad hoc il concetto di pace armata (attuato anche con armi nucleari potenzialmente distruttive per l'umanità intera).

Senza dilungarci sulla storia della Nato, e sui successivi sviluppi a partire del crollo del muro di Berlino, che simboleggiò la fine del socialismo reale, e soprattutto dell'URSS, che avviarono un profondo processo di trasformazione, facendo cambiare all'alleanza stessa la sua visione strategica, anche per effetto della progressiva apertura ad un numero più ampio di paesi, anche dell'ex-orbita URSS, ciò che

6. Per una disamina delle vicende storiche legate alla costituzione del Patto di Varsavia e alla guerra fredda si veda, in particolare, il celebre libro del 1994 di Eric Hobsbawm, "Il secolo breve".

qui preme sottolineare è la tendenza degli attori (in questo caso Stati) ad unirsi per fronteggiare un nemico comune o quando una minaccia, reale o potenziale, incombe su di loro. L'idea di fondo alla base della costituzione di questa alleanza è stata l'intuizione che l'unione delle forze, delle capacità, delle competenze, potesse dare un risultato di gran lunga maggiore di quello della somma degli sforzi dei singoli attori, grazie a logiche combinatorie tipiche degli scenari complessi. E' in realtà un concetto abbastanza ovvio e la storia umana abbonda di esempi in cui il lavoro di squadra abbia fatto ottenere risultati superiori a quelli derivanti dalla somma del lavoro dei suoi singoli componenti, in una logica sinergica. Per spiegare la creazione e la sopravvivenza nel tempo, pur con delle opportune trasformazioni, come quelle che hanno caratterizzato la NATO, delle alleanze di tipo strategico viene spesso tirato in causa il concetto di sinergia, molto usato e applicato a diverse discipline, che può essere definito in ambito organizzativo come la maggiore capacità di resa di un gruppo coeso grazie all'azione collettiva dei suoi membri [E. Weiss et al., 2002]. La coesione del gruppo è proprio uno degli elementi essenziali nelle alleanze, e in particolare in quelle strategiche, e di essa parleremo più avanti.

Ciò che qui preme sottolineare è che un'alleanza come quella del Patto Atlantico sia nata non tanto per generare vantaggi quanto per minimizzare danni in uno scenario, come quello post-bellico, turbolento ed imprevedibile per gli equilibri mondiali. Il 'nemico comune', la grave minaccia, reale o presunta, ha agito, in altri termini, come un potente elemento coesivo e detonatore di energie [P.J. Batt e S. Purchase, 2004].

Sin dalla costituzione della NATO conflitti, anche potenziali tra Stati, hanno reso attuabili diverse operazioni, come quelle aeree, anche solo a scopo preventivo. Basti pensare ad aree geografiche come il Middle East, il Caucaso, il sud-est asiatico. Più recentemente ed in

linea generale, quando la NATO decide di intervenire nei conflitti interstatali, si può assumere che gli attori statali abbiano la possibilità di attaccare con capacità quasi simmetriche. Queste possono includere i missili balistici, gli aerei anche pilotati remotamente (i droni), la guerra elettronica, le capacità cosiddette *cyber* e anche gli armamenti anti-satellite. Gli alleati, tuttavia, oltre che Stati, possono trovarsi a dover fronteggiare anche entità non sovrane, che esercitano un significativo potere economico, politico, sociale come pure un'influenza a livello nazionale o persino internazionale.

La situazione attuale è molto complessa in quanto attori statali forniscono talvolta armamento avanzato ad attori diversi dagli stati. Le implicazioni, per i Paesi dell'Alleanza, sono così esacerbate dalla proliferazione di armamento e tecnologie sofisticate anche tra attori non statali, come le organizzazioni terroristiche. La crescente disponibilità e la proliferazione di sistemi 'Remotely Piloted Aircraft Systems' (RPAS) e di tecnologie di precisione nonché di *longer-range delivery platforms* consente agli avversari di detenere capacità mai usate prima d'ora ponendo, così, le forze alleate ad un rischio sempre crescente. Basti pensare che entità non statali hanno già usato i più avanzati sistemi missilistici per colpire stati nemici, come gli Hezbollah contro Israele. Avversari sofisticati possono oggi usare capacità belliche considerate asimmetriche, includendo guerra elettronica e cibernetica, missili balistici e da crociera avanzati ed altri avanzati metodi bellici. Ciò solleva questioni sulla difesa e sulla deterrenza e degli Alleati. In uno scenario così difficile ed imprevedibile gli esperti ipotizzano che in un futuro non lontano un determinato avversario della Nato tenderà ad evitare "le forze" dell'Alleanza e a gravitare attraverso le aree di debolezza percepita. Allo stesso modo, è probabile che un avversario eviterà le operazioni militari convenzionali e attaccherà in modi considerati irregolari o asimmetrici. Alcune entità politiche obbediscono, per esempio, ad ideologie che ac-

colgono o addirittura mitizzano il martirio ed attaccano in luoghi e tempi pressoché imprevedibili.

Se per decenni i paesi della Nato hanno potuto contare su alte capacità di difesa integrata e su efficaci sistemi deterrenti, negli ultimi anni è divenuto sempre più difficoltoso stimare o predire le minacce alla sicurezza [A. Mishra, 1996].

Emerge, in altri termini, sempre più evidentemente l'impossibilità, per il singolo Paese, di affrontare isolatamente l'imprevedibilità di rischi di immani proporzioni, come quelli delle guerre cibernetiche del futuro o degli attacchi suicidi-omicidi degli estremisti islamici sfoderati al cuore delle città occidentali o delle mete turistiche negli ultimi anni, che hanno purtroppo causato perdite ingenti, non solo umane. In uno scenario del genere le strategie difensive non possono che essere integrate e lo devono essere molto più efficacemente che in passato [J. Bleeker e D. Ernst, 1991]. Acquisisce cioè massima importanza per gli Alleati un coordinamento delle azioni difensive che raggiunga l'eccellenza e un'unione delle intelligence dei membri (o intelligence integrata), che miri, ad esempio, a prevenire gli attacchi terroristici e porti ad individuare gli esponenti ideologicamente pericolosi e ad espellere dai Paesi membri i soggetti radicalizzati. Ciò nondimeno, non importa quanto si sia in grado di rispettare le proprie pianificazioni o quanto diligentemente ci si prepari ad un attacco terroristico perché ci sarà sempre da essere sorpresi ed il futuro non è mai stato incerto quanto ora [R. Sanchez, 1997]. La prossima minaccia potrà essere un'altra "strategic surprise" o un incidente "wild card". L'attacco giapponese a Pearl Harbour nel 1941 o l'attacco delle Torri Gemelle sono esempi di questo tipo di eventi. In effetti, i progressi sbalorditivi degli ultimi anni, mentre hanno aumentato la capacità difensiva degli Alleati hanno anche fatto migliorare l'abilità del nemico di attaccare sistemi e network NATO. In tal modo, un determinato avversario che volesse ottenere una "sorpresa strategica"

potrebbe, per esempio, sfruttare le tecnologie avanzate della NATO contro i sistemi informativi e le infrastrutture interdipendenti dei Paesi membri dell'alleanza. Attaccando quei sistemi si creerebbe una "Pearl Harbour" digitale.

Per fronteggiare minacce come una guerra cibernetica del futuro o quella terroristica degli islamici confluenti nell'Isis, incombenti a livello mondiale, i Paesi afferenti alla NATO devono operare alleandosi con sempre maggiore efficacia, sviluppando importanti effetti sinergici e rafforzando la coesione ed i propri reciproci legami di fiducia [T. Copeland e J. Wiener, 1990].

4. L'alleanza strategica efficace

L'efficacia di un'alleanza dipende, innanzitutto, dalla complementarietà esistente tra i partner. I profitti per le parti vengono infatti massimizzati parallelamente alla riduzione delle attività eseguite indipendentemente dai singoli attori, con il conseguente aumento di efficienza, nonché al raggiungimento dell'integrazione delle rispettive risorse e competenze, con rilevanti effetti sinergici. La logica sottesa ad ogni tipo di partnership è che il valore della *business combination* derivante dall'alleanza sia maggiore del valore dei due partner considerati indipendentemente [R. Gulati e H. Sing, 1998].

Le alleanze sono tuttavia, proprio per definizione, luogo di negoziazione tra i *decision makers*. Chiaramente, maggiore è la forza contrattuale di un'azienda all'interno del proprio settore di mercato, meglio essa riuscirà a costruire e a mantenere alleanze. I conflitti d'interesse, nondimeno, aleggiano naturalmente su ogni alleanza giacché ciascun partner ha obiettivi propri, prima ancora di giungere ad averne di comuni con i partner [P. Kale, H. Singh e H. Perlmutter, 2000]. Le alleanze sono, a ben vedere, esse stesse il prodotto della negoziazione, la risultante di un gioco di tipo *win-win*, nel quale cia-

scuna parte perde qualcosa per ottenere un beneficio maggiore dovuto all'avvicinamento all'altra parte [T.K. Das e B.S. Teng, 2001].

I vantaggi derivanti dalle alleanze, come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, sono molteplici: riduzione dei costi dell'intero processo produttivo, riduzione del *time to market*, condivisione delle *core-competence* dei membri, incremento della capacità competitiva, miglioramento della progettazione dei prodotti, migliore gestione della conoscenza a livello globale. Quando due o più attori decidono di allearsi, per converso, ciascun membro dovrà esser pronto a trasferire agli altri conoscenze, informazioni, tecnologie e a perdere il completo controllo sull'insieme delle operazioni, in una logica di scambio e di condivisione degli sforzi e dei risultati. [J.H. Dyer e W. Chu, 2003].

La condivisione, d'altro canto, richiede, ma produce anche, un ampio grado di fiducia tra i partner di un'alleanza [S. Castaldo, 2007], come vedremo meglio.

4.1 La fiducia ovvero il principio cardine di ogni alleanza

La fiducia, come diversi Autori hanno argomentato, trae origine dall'insieme comportamentale manifestato dai membri della partnership e dalla reputazione di cui essi godono [R.J. Lewicki, D.J. McAllister e Bies R.J., 1998; A.C. Wicks, S.L., Berman e T.M. Jones, 1999; R. Sappänen, 2008]. Ciascuna parte tenderebbe a concedere fiducia all'altra nella misura in cui ha esperito comportamenti corretti, ovvero in linea con le aspettative, e la fiducia stessa si esprimerebbe in grado elevato quanto più alto è il livello di reputazione goduto dal partner. Le alleanze stesse, si potrebbe argomentare, sorgono sulla base della fiducia potenzialmente esprimibile nei confronti del partner, a sua volta derivante dalla reputazione e dal comportamento recente di quest'ultimo, fattori, questi ultimi, in grado di evocare e alimentare la base di fiducia esprimibile.

Nei settori industriali caratterizzati dall'ampia presenza di *joint ventures* o di coalizioni tra aziende di nazionalità diverse, come pure nelle alleanze strategiche strette tra due o più Stati o enti governativi, la fiducia tra i partner, oltre che, naturalmente, la comprensione ed il rispetto delle reciproche culture aziendali e nazionali vengono ad assumere un'importanza fondamentale [A. Van de Ven e P.S. Ring, 2006]. È noto, poi, l'effetto della fiducia sulla performance [J.B., Barney e M.H Hansen, 1994; A. Zaheer, B., M.C. Evily e V. Perrone, 1998; J.H. Dyer e W. Chu, 2003], e, in particolare, sulla "relationship performance" [J.H. Dyer, 1997; C. Lane e R. Bachmann, 1998; Ford, L.E. Gadde, H., Hakansson e I. Snehota, 2003]. La performance della relazione stessa può essere considerata, ex post, come "la misura in cui le parti coinvolte percepiscono che la relazione sia stata efficace nel raggiungere gli obiettivi di performance cui mirava" [R. Sappanen, 2008, *traduzione mia*]. È evidente qui come la performance della relazione di scambio inter-organizzativo sia quella percepita dalle parti coinvolte, trattandosi di qualità ed efficacia percepita, e cioè riferita all'ampiezza e al grado in cui la singola parte è soddisfatta dei risultati raggiunti, non solo di business.

Fidarsi del partner, dell'alleato, consentirebbe così a ciascun attore di aumentare sinergicamente i benefici della collaborazione e di diminuire i problemi insiti nella cooperazione stessa, e questo avrebbe - a livello macro - un impatto positivo sulla performance, di tipo economico o politico ma anche, e soprattutto, su quella squisitamente relazionale [A. Zaheer, B. McEvily e V Perrone, 1998]. Diversi studiosi hanno evidenziato, infatti, che nelle alleanze tra due organizzazioni, due entità statali oppure due realtà aziendali, la "trusting party" sia alla fin fine sempre concepita come 'un individuo' e non come 'l'organizzazione nel suo complesso' [J. Child, 2001; A. Van de Ven e P.S. Ring, 2006; R. Gulati e J. Nickerson, 2008, R. Sappanen, 2008].

Astraendo dai due casi di partnership pur molto diverse descritte, quella tra aziende e quella tra Stati, possiamo senz'altro affermare che maggiore è il grado di fiducia esperibile all'interno di una partnership, tanto più forte è la coesione tra i membri della alleanza.

La coesione è strettamente connessa alla durata nel tempo dell'alleanza stessa, ed è pertanto essenziale nelle alleanze strategiche. La sopravvivenza delle intese viene così ad essere anche strettamente legata all'efficacia comunicativa tra le parti, resa possibile dalla coesione di gruppo. Ne deriva che la fiducia sia l'ingrediente maggiormente saliente nel determinare il successo e la durata delle diverse *partnership strategiche* [B. McEvily, V. Perrone e A. Zaheer, 2003].

4.2 Le capacità dinamiche

In entrambe le situazioni descritte nei paragrafi precedenti, gli attori che si alleano per competere più efficacemente con una parte avversa si trovano a muoversi in uno scenario (di arena competitiva, nel primo caso e bellico, nel secondo) turbolento e molto dinamico, in quanto soggetto a rapidi, se non addirittura imprevedibili, cambiamenti ambientali, nel quale le posizioni di vantaggio acquisite sono fortemente instabili. Ne deriva uno stato "ipercompetitivo", che caratterizza l'attuale business dell'alta tecnologia ma anche gli scenari bellici attuali e futuri [L.G. Thomas, 1996]. In queste condizioni di particolare complessità, essere tempestivi ovvero muoversi rapidamente per reagire alle mosse dell'avversario e/o anticiparle riveste la massima importanza [R.A. D'Aveni, 1994].

Molte teorie d'impresa hanno approfondito la capacità delle aziende di mantenere il proprio vantaggio competitivo focalizzandosi sulle proprie competenze distintive e adattandosi ai cambiamenti aziendali. Al centro di questi studi vi è l'idea che le aziende possano raggiungere o mantenere un vantaggio competitivo in uno scenario che evolve rapidamente facendo ricorso al continuo sviluppo di risor-

se e routine in grado di garantire loro un costante adeguamento. I principali rappresentanti di quest'approccio avanzano il concetto di *capabilities based competition* [G. Stalk, P. Evans. e L. Shulman 1992] e vedono la fonte del vantaggio competitivo nella ricombinazione delle capacità possedute e delle conoscenze esistenti nelle imprese [B. Kogut e U. Zander, 1992]. All'interno di questo filone D.J. Teece e G. Pisano [1994] e, successivamente, Teece, Pisano e Shuen [1997] hanno sviluppato un approccio definito *Dynamic Capabilities Framework*, avente l'obiettivo di individuare le fonti e i percorsi per l'ottenimento di vantaggi competitivi e la creazione di valore in contesti caratterizzati da incertezza e rapidità del cambiamento. In tali contesti, in cui le posizioni di vantaggio competitivo acquisite dalle imprese sono fortemente instabili, le imprese, o le organizzazioni in generale, sono chiamate ad affrontare nuove sfide, mettendo in moto al proprio interno una capacità di rinnovamento che sia in sintonia con i mutamenti del contesto ambientale. Per rispondere velocemente ed efficacemente ad un ambiente mutevole è essenziale il possesso di alcune capacità, dette "dinamiche" (che, come vedremo, consentono al singolo attore di riconfigurare il proprio portafoglio di risorse/competenze e alla partnership di integrare le risorse dei membri e di creare o attivare nuove competenze).

Non si tratta solo dell'idea di un adattamento attivo all'ambiente esterno: sono dinamiche quelle capacità come la tempestività, la flessibilità, il pensiero creativo, che consentono all'impresa di adeguarsi repentinamente ai cambiamenti ambientali e di acquisire o mantenere un vantaggio competitivo difficilmente imitabile dalle altre.

La tempestività è intesa come la capacità di reagire al momento opportuno ad una data modificazione ambientale, cogliendo, per esempio un'importante opportunità oppure mitigando una grave minaccia, ed è legata, secondo questi Autori, alle conoscenze possedute [D.J. Teece e G. Pisano, 1994; D.J. Teece, G. Pisano e A. Schuen,

1997]. Nelle relazioni tra imprese, in particolare, le conoscenze rivestono un ruolo centrale poiché in contesti complessi è impossibile, per la singola impresa, padroneggiare tutta la conoscenza necessaria a percepire il cambiamento ed a reagire velocemente ad esso [S. Winter, 2003].

Per competere efficacemente, le imprese, sostengono gli afferenti a tale approccio, devono possedere flessibilità e creatività, ovvero la capacità di riconfigurare continuamente, e in modi non convenzionali, l'insieme di risorse e conoscenze di cui dispongono.

La flessibilità - affermano Teece, Pisano e Schuen - contribuisce a creare vantaggi competitivi attraverso i processi di replicazione, sviluppo, riconfigurazione e rigenerazione delle competenze [1997]. L'abilità di replicazione, in particolare, favorisce una veloce crescita organizzativa, evitando sprechi di tempo e denaro nell'esplorare nuovi mezzi per lo sviluppo. In questo senso, la replicazione trattiene le redditive competenze esistenti, che sono il prerequisito per l'identificazione, l'assimilazione e l'applicazione delle informazioni esterne utili alla generazione di nuove competenze. L'abilità riconfigurativa rende invece un'organizzazione capace di trasformare la struttura stessa delle proprie risorse e, quindi, delle proprie competenze. Quest'abilità, di importanza enorme, rende l'organizzazione capace di sviluppare e generare nuove competenze e di assorbire nuova conoscenza dall'ambiente [*ibidem*].

La possibilità di giungere a situazioni di vantaggio competitivo può essere cercata, dunque nella 'flessibilità strategica', concepita da alcuni Autori come l'abilità di un'impresa di adattarsi agli incerti cambiamenti ambientali, che hanno un sostanziale impatto sulla performance aziendale [D.A Aaker e B. Mascarenhas, 1984]. Assumendo la prospettiva teorica dei sistemi sociali, la flessibilità è, difatti, l'abilità di un sistema di aprire i suoi confini per procurarsi le risorse.

se e le opportunità, assorbendo così una parte della complessità ambientale.

La trattazione delle *dynamic capabilities* e della relativa implementazione a livello dell'impresa, di cui peraltro esistono mirabili studi, teorici ed empirici, nonché del ruolo delle relazioni intra-organizzative per il raggiungimento o il mantenimento di un vantaggio competitivo o l'accrescimento del valore dell'impresa e delle sue performance esula dalla finalità di questo articolo. In questo lavoro il focus è a livello delle alleanze strategiche, quindi le capacità dinamiche sulle quali vogliamo porre l'attenzione sono quelle di cui è detentrica l'organizzazione derivante dalla partnership tra due o più entità (imprese, Stati, ...): si tratta delle capacità derivanti dall'integrazione delle risorse dei membri dell'alleanza ma anche delle capacità che nascono o vengono innescate nel suo seno (creazione di nuove competenze o attivazione di capacità latenti).

Sotto la pressione concorrenziale le singole imprese cercano di cooperare con i membri delle loro rispettive alleanze volendo integrare le risorse l'uno dell'altro [A. Genus, 1995].

Per effetto di ciò la competizione verrebbe a spostarsi dalle singole realtà aziendali o statali alle partnership [D. Ford, L.E. Gadde, H. Hakansson e I. Snehota, 2003].

La generazione di vantaggi competitivi è basata su competenze uniche, inimitabili e insostituibili. Ciò nondimeno è desiderabile per un sistema consolidare, sviluppare e rigenerare le competenze, garantendosene un'ampia disponibilità e assicurandosi una continua prontezza interna al cambiamento. La collaborazione tra imprese rappresenterebbe, in tale ottica, una valida alternativa per l'acquisizione delle competenze difficilmente reperibili sul mercato [P.J. Batt e S. Purchase, 2004].

Le capacità dinamiche acquisiscono massima rilevanza proprio nell'ambito delle scelte strategiche orientate alla collaborazione tra

imprese. Tali scelte consentono, infatti, di raggiungere gli obiettivi aziendali attraverso l'accesso a risorse e competenze di altre organizzazioni che, combinate con le proprie, determinano una capacità di generazione del valore superiore a quella che risulterebbe dalla somma delle capacità delle singole unità aziendali. In quest'ottica l'impresa, attraverso il suo management, è deputata allo svolgimento di un ruolo attivo nella combinazione di risorse e conoscenze interne all'organizzazione o esterne ad essa, chiamando l'organo di governo, in tal caso, ad appropriarsene mediante acquisizioni e alleanze strategiche. Discende da ciò che le alleanze come quelle descritte nei precedenti paragrafi, per essere vincenti, devono possedere capacità dinamiche come la flessibilità e il pensiero creativo o libero da schemi. Esse devono cioè, secondo l'occorrenza, essere capaci di replicare oppure di riconfigurare continuamente la base di risorse e conoscenze di cui dispongono.

L'enfasi sulla flessibilità deriva dalla constatazione che la pianificazione strategica può fallire di fronte alla mancanza di tempo, di informazioni, di capacità di analisi, oppure al conflitto di interessi, il che riflette la natura emergente della strategia [A. Genus, 1995]. L'enfasi sulla tempestività discende invece dalla particolare dinamicità dell'ambiente nel quale nascono e prosperano le alleanze [D.J. Teece, 1992].

Nei contesti peculiari descritti in questo articolo, tuttavia, la forte tendenza a mantenere gli equilibri di potere e conservare i comportamenti radicati rallenta l'azione e ostacola la trasformazione, nonostante il cambiamento si manifesti sempre più rapido e necessario. In ambienti del genere, quindi, l'organizzazione scelta dalla partnership nonché il possesso, da parte di ciascun membro dell'alleanza o, meglio, dall'alleanza nel suo insieme, di alcune capacità e competenze organizzative acquisisce la massima rilevanza.

La partnership dotata di competenze dinamiche può affrontare con successo le nuove situazioni modificando continuamente le basi del proprio vantaggio competitivo, sino ad arrivare ad anticipare la direzione del cambiamento.

Le capacità dinamiche verrebbero così ad essere intese da noi come processi organizzativi e manageriali che sottendono l'attività caratteristica della singola alleanza. Lungi dall'essere degli elementi intrinseci e connaturati ad ogni organizzazione o dal risultare persino un'ovvietà concettuale, le capacità dinamiche sottintendono il bilanciamento, di realizzazione tutt'altro che facile, tra la crescente esigenza della realtà organizzativa (impresa, entità statale o alleanza, privata o pubblica che sia) di apertura nei confronti dell'ambiente circostante e la necessità di conservare la propria identità, la *mission*, i valori e, in ultima istanza, la sua 'raison d'être'. Un tale bilanciamento delle esigenze di apertura sistemica e di conservazione delle sue caratteristiche intrinseche è massimamente importante nelle partnership, laddove la possibilità di bilanciare queste spinte risiede nelle capacità possedute dai membri dell'alleanza (imprese, Stati), ma anche dei singoli individui. Si tratta di capacità tattiche che consentirebbero di valutare ciò che viene dall'esterno consentendo l'ingresso soltanto agli elementi giudicati vantaggiosi per il successo stesso dell'alleanza e impedendo l'accesso a quei fattori considerati potenzialmente in grado di nuocere al sistema-alleanza. Queste abilità, di distinguere le minacce dalle opportunità, di cogliere nei vincoli e nei condizionamenti aspetti positivi che possano essere sfruttati dall'impresa convergono verso l'idea di un adattamento attivo, e non passivo. Si tratta di abilità che vanno molto oltre il mero adattamento, includendo, come abbiamo visto, la capacità di integrare e riconfigurare le competenze di base in modi creativi, guidati cioè da un modello di pensiero libero e privo di schemi.

5. Conclusione

In questo lavoro abbiamo più volte enfatizzato i vantaggi, potenziali e reali, delle partnership. Ciascuna alleanza, come abbiamo visto, presenta nondimeno delle difficoltà, in particolare a livello organizzativo (si pensi alla complessità del coordinamento oppure alla strategia integrata), essendo essa stessa luogo di negoziazione tra i suoi partecipanti o territorio su cui aleggiano potenziali conflitti.

L'idea soggiacente a questo articolo è che, a livello organizzativo, ovvero se si guarda alla forma organizzativa assunta da una partnership, esistano delle leve in grado di innescare capacità non possedute dai membri isolatamente, oppure possedute in misura minore. Una di queste leve, e forse la più importante, è la fiducia. Si potrebbe persino parlare di un'organizzazione "trust-based"⁷, le cui fondamenta poggiano sulla fiducia tra i membri dell'alleanza. Se c'è coesione all'interno dell'alleanza e i partner si fidano l'uno dell'altro, condividendole proprie risorse e competenze e integrandole opportunamente, possono beneficiare di importanti effetti sinergici e attivare la creazione o il potenziamento di alcune capacità, essenziali non tanto per sopravvivere quanto per operare con successo in un ambiente, come quello descritto nei paragrafi precedenti, caratterizzato da elevata turbolenza.

Tali considerazioni sono per noi ancora ad un livello embrionale. Esse, opportunamente maturate, potranno essere approfondite in successivi lavori.

Quello che qui preme sottolineare è che all'interno di una alleanza strategica, come quelle descritte, al pari della fiducia, il possesso e

7. Su questo concetto si veda, in particolare, il contributo di Zaheer A., McEvily B., Perrone V. [1998].

l'implementazione delle *dynamic capabilities* assurgono ad un elevatissimo livello in quanto, attraverso lo sviluppo di abilità e competenze necessarie per la ricerca e l'utilizzazione di nuove opportunità, consentirebbero alla partnership stessa la realizzazione di nuove soluzioni organizzative e strategiche che, in ultima analisi, ne permetterebbero la durata in un arco di tempo senz'altro più lungo rispetto ad un'alleanza di tipo tattico nonché la possibilità di generare e mantenere un vantaggio competitivo, fine ultimo di ogni ambito concorrenziale.

Riferimenti bibliografici

- Aaker D.A., Mascarenhas B.(1984), *The need for strategic flexibility*, «Journal of Business Strategy », 5(2), pp.74-82.
- Anderson J.C., Hakansson H., Johanson J. (1994),*Dyadic Business Relationship Within a BusinessNetwork Context*, «Journal of Marketing», 58 (4), pp.1-15.
- Bleeke J., Ernst D. (1991), *The way to win in cross-border alliances*, «Harvard Business Review», November/Dicember.
- Barney J.B., Hansen M.H. (1994), *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage*, «Strategic Management Journal», 15, pp.175-191.
- Batt P.J, Purchase S. (2004), *Managing collaboration within networks and relationships*, «Industrial Marketing Management», 33, pp.169-174.
- Castaldo S. (2007), *Trust in market relationships*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Child J. (2001), *Trust - the Fundamental Bond in Global Collaboration*, in «Organizational Dynamics», 29(4), pp.274-288.
- Contractor F.J., Lorange P. (a cura di) (1988),*Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Contractor F.J., Lorange P. (2002), *The growth of alliances in the knowledge-based economy*, «International Business Review», 11, pp.485-502.

-
- Copeland T., Wiener J. (1990), *Proactive Management of Uncertainty*, «Mckinsey Quarterly Review», 4.
- D'Aveni R.A.(1994),*HyperCompetition. Managing the dynamics of strategic manoeuvring*, The Free Press, New York.
- Das T.K., Teng B.S.(2001), *Trust, control and risk in strategic alliances: An integrated framework*, «Organization Studies» 22(2), pp.337-365.
- Dyer J.H. (1997),*Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value*, «Strategic Management Journal» 18(7), pp.535-556.
- Dyer J.H., Chu W.(2003),*The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance. Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea*, «Organization Science», 14(1), pp.57-68.
- Eisenhardt K.M. (1989), *Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments*, «Academy of Management Journal», vol.32, n.3, pp.543-576.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), *Dynamic Capabilities: What are they?*, «Strategic Management Journal», Special Issue, 21 (10-11), pp.1105-1121.
- Esposito E. (1999), *Economia delle imprese ad alta tecnologia*, Esi, Napoli.
- Esposito E. (2004), *Strategic Alliances and internationalisation in the aircraft manufacturing industry*, «Technological Forecasting and Social Change», 71(5), pp.443-468.
- Ferreri D. (2003), *Marketing and Management in the High-Technology Sector. Strategies and Tactics in the Commercial Airplane Industry*, Praeger, Westport, Connecticut.
- Ford D., Gadde L.E., Hakansson H., Snehota I. (2003), *Managing Business Relationships*, Wiley, New York.
- Gadde L.E., Hakansson H. (2001), *Supply network strategies*, Wiley, Chichester.
- Genus A. (1995), *Flexible strategic management*, Chapman & Hall, London.
- Golinelli G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol. I, L'impresa sistema vitale, Cedam, Padova.
- Gulati R. (1998), *Alliances and networks*, «Strategic Management Journal», 19, pp.293-317.

-
- Gulati R., Singh H. (1998), *The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances*, «Administrative Science Quarterly», 43(4), pp.781-814.
- Gulati R., Nickerson J. (2008), *Interorganizational Trust, Governance Choice and Exchange Performance*, «Organization Science», Articles in Advance, pp.1-21.
- Hakansson H., Snehota I. (1989), *No Business is an Island*, «Scandinavian Journal of Management Studies», vol.4, n. 3/89, pp. 187-200.
- Hakansson H., Snehota I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.
- Kale P., Singh H., Perlmutter H. (2000), *Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital*, «Strategic Management Journal», 21, pp. 217-237.
- Kogut B., Zander U. (1992), *Knowledge of the firm, combinative capacities and the replication of technology*, «Organization Science», n.3, pp.383-397.
- Lane C., Bachmann R. (1998), *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*, Oxford University Press, Oxford.
- Lewicki R.J., McAllister D.J., Bies R.J. (1998), *Trust and distrust: New relationships and realities*, «Academy of Management Review», 23, pp. 438-458.
- Lorenzoni G., Ornatì O. (1998), *Constellations of Firms and New Ventures*, «Journal of Business Venturing», n.3.
- Luhmann N. (1979), *Trust and Power*, Wiley, Chichester.
- Malaval P., Logli C. (2003), *Marketing aeronautico. Scenari, tecniche, strategie*, Etas, Milano.
- McEvily B., Perrone V., Zaheer A. (2003), *Trust as an organizing principle*, «Organization Science», 14(1), pp. 91-103.
- Omahe K. (1989), *La logica globale delle alleanze strategiche*, «Harvard Espansione», 45.
- Porter M.E. (1991), *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, «Strategic Management Journal», 2.

-
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, «Harvard Business Review», n. 31, v. 68, pp.78-91, May/June.
- Sanchez R. (1997), *Preparing for an uncertain future: managing organizations for strategic flexibility*, «International Studies of Management & Organisation», 27(2), pp. 71-94.
- Sanchez R. (2004), *The new strategic management: organization, competition, and competence*, Wiley, New York.
- Sappänen R. (2008), *Trust in inter-organizational relationship*, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 328, Diss. Lappeenranta University of Technology.
- Shaw S. (2002), *Airline Marketing and Management*, Ashgate, Aldershot, Hampshire.
- Teece D.J. (1992), *Competititon, cooperation, and innovation - Organizational Arrangements for regimesof rapid technological progress*, «Journal of Economic Behavior and Organization», 18(1), pp. 1-25.
- Teece D.J., Pisano G. (1994), *The dynamic capabilities of firms: An introduction*, «Industrial Corporate Change», v.3, n.3, pp. 30-43.
- Teece D.J., Pisano G., Schuen A.(1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, «Strategic Management Journal», 18(7), pp. 509-533.
- Thomas L.G. (1996), *The two faces of competition: dynamic resourcefulness and the hypercompetitiveschift*, «Organization Science», 7(3), pp. 221-242.
- Valdani E. (1997), *Dalla concorrenza alla ipercompetizione, dalla evoluzione alla coevoluzione*, «Economia & Management», 5.
- Vicari S. (a cura di) (1991), *Le alleanze nei settori ad alta tecnologia: il caso dell'industria aeronautica*, Egea, Milano.
- Weiss et al. (2002), *Making the most of collaboration: Exploring the relationship betweenpartnership synergy and partnership functioning*, «Health Education and Behavior», vol.29,n.6, pp.683-698.
- Williams G. (2002), *Airline Competition: Deregulation's Mixed Legacy*, Ashgate, Aldershot, Hampshire.
- Winter S. (2003), *Understanding dynamic capabilities*, «Strategic Management Journal», 24, pp. 991-995.

Zaheer A., McEvily B., Perrone V. (1998), *Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*, «Organization Science», 9, pp. 141-159.