

AI3



Marcello Maria Mariani

**Co-opetition**  
**in un contesto globale e digitale**

Teoria e pratica

*Prefazione di*  
Giovanni Battista Dagnino





Aracne editrice

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)  
[info@aracneeditrice.it](mailto:info@aracneeditrice.it)

Copyright © MMXVI  
Giacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

[www.giacchinoonoratieditore.it](http://www.giacchinoonoratieditore.it)  
[info@giacchinoonoratieditore.it](mailto:info@giacchinoonoratieditore.it)

via Vittorio Veneto, 20  
00020 Canterano (RM)  
(06) 45551463

ISBN 978-88-255-0609-9

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento anche parziale,  
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie  
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: dicembre 2016

*Alla mia famiglia*



It is literally true that you can  
succeed best and quickest by  
helping others to succeed.

Napoleon Hill



# Indice

- 11 *Prefazione*  
di Giovanni Battista Dagnino
- 15 *Introduzione*
- 17 **Capitolo I**  
*Il paradigma tradizionale: vantaggio competitivo e strategie competitive*  
Premessa, 17 – 1.1. Il vantaggio competitivo, 18 – 1.1.1. *Il vantaggio di costo*, 19 – 1.1.2. *Il vantaggio di differenziazione*, 20 – 1.2. Le strategie competitive, 21 – 1.2.1. *Strategie di leadership di costo*, 23 – 1.2.2. *Strategie di differenziazione*, 23 – 1.2.3. *Strategie di focalizzazione*, 23 – Ricapitolando, 24
- 25 **Capitolo II**  
*Il nuovo paradigma: il vantaggio co-opetitivo*  
Premessa, 25 – 2.1. Relazioni inter-impresa ed inter-organizzative, 25 – 2.2. Vantaggio collaborativo inter-organizzativo, 26 – 2.3. Vantaggio co-opetitivo inter-organizzativo, 27 – 2.4. Vantaggio co-opetitivo e performance, 30 – Ricapitolando, 31
- 33 **Capitolo III**  
*Le determinanti delle relazioni inter-organizzative co-opetitive*  
Premessa, 33 – 3.1. Le determinanti delle relazioni inter-organizzative co-opetitive: interne ed esterne, 33 – 3.2. Le determinanti interne, 34 – 3.3. Le determinanti esterne, 35 – 3.4. Le co-determinanti relazionali, 37 – Ricapitolando, 38
- 39 **Capitolo IV**  
*Il processo tramite cui imprese e organizzazioni conseguono un vantaggio cooperativo*  
Premessa, 39 – 4.1. Co-opetizione e catena del valore 39 – 4.2. Co-opetizione verticale ed orizzontale, 44 – 4.3. Livello della co-opetizione: diadi, triadi e network, 46 -

4.4. Co-opetizione deliberata ed emergente, 52 — 4.5. Dinamica, 54 – Ricapitolando, 56

59 **Capitolo V**

*Perché la co-opetizione è una strategia appropriata in un contesto globale*

Premessa, 59 – 5.1. La globalizzazione, 59 – 5.2. Global, local, glocal? Strategie a confronto, 62 – 5.3. Coopetere in un contesto globale: le grandi imprese, 64 – 5.4. Cooperare localmente per competere a livello globale: le piccole e medie imprese e l'importanza delle reti d'impresa, 67 – 5.5. Coopetere a livello globale: le destinazioni turistiche ed i sistemi territoriali, 75 – Ricapitolando, 80

83 **Capitolo VI**

*Perché la co-opetizione è una strategia appropriata in una economia digitale*

Premessa, 83 – 6.1. La digitalizzazione e l'economia digitale, 83– 6.2. Le piattaforme digitali, 89 – 6.3. Piattaforme digitali, distribuzione e coopetizione orizzontale e verticale, 92 – Ricapitolando, 100

103 **Conclusioni**

Osservazioni conclusive, 103 – Alcune implicazioni manageriali e di policy making, 105 – Spunti e riflessioni per ulteriore ricerca, 107

109 *Bibliografia*

## Prefazione

di Giovanni Battista Dagnino\*

È con vivo piacere che mi trovo oggi a stendere la prefazione di questo volume dal titolo “Co-opetition in un contesto globale e digitale. Teoria e pratica” redatto da Marcello Mariani, professore presso l’Università degli Studi di Bologna. Ciò accade per almeno tre principali ragioni:

- a) anzitutto conosco il Dott. Mariani quale studioso di temi economico-manageriali da diversi anni e ho collaborato con lui in ricerche, condotte soprattutto a livello internazionale, su temi che concernono sia il *capability lifecycle* sia la coo-  
petizione;
- b) ammetto di essere oltremodo legato, direi “quasi visceralmente”, al tema della coo-  
petizione, al quale ho iniziato a dedicare attenzione già sedici anni e mezzo or sono, ovvero nell’ormai lontano Maggio del 2001 e, da quel momento, non ho più smesso;
- c) la messe delle ricerche sulla coo-  
petizione è stata sinora pubblicate quasi interamente in lingua inglese (e talora anche in lingua francese), mentre non si ritrova sul tema (se si eccettuano, almeno per quanto a mia conoscenza, una parte del volume di Ancarani e Costabile sulla *concorrenza ibrida* e una sezione di un capitolo di cui sono stato co-autore in un libro di testo di Economia gestione delle imprese, che ho contribuito a curare qualche anno fa) un’affermata letteratura in lingua italiana.

---

\* Professore ordinario, Università degli Studi di Catania.

Dal momento che costituisce il primo saggio in lingua italiana dedicato interamente a indagare in profondità il tema della coo-petizione fra imprese, il volume di Mariani contribuisce a colmare tale lacuna. In effetti, non è assolutamente trascurabile, ma direi rapidamente crescente, tanto in volume quanto in intensità, l'interesse sul tema della coo-petizione che ha origine varia: esso proviene dai mondi sia dell'università, sia delle imprese, sia anche delle istituzioni. La qual cosa viene testimoniata tanto dal numero delle tesi di laurea che sono state svolte sulla coo-petizione negli atenei italiani negli ultimi dieci anni (si veda in proposito il database Tesionline), sia dalla presenza del termine coo-petizione nella sezione neologismi del Vocabolario Treccani ("Strategia capace di fondere istanze di tipo competitivo e cooperativo" – [http://www.treccani.it/vocabolario/coo-petizione\\_%28Neologismi%29/](http://www.treccani.it/vocabolario/coo-petizione_%28Neologismi%29/)) sin dal 2008, sia dal novero in notevole aumento degli imprenditori, dei manager e dei consulenti che guarda con trasporto alle strategie coo-petitive come una modalità di risoluzione dei loro problemi concreti. A questo occorre aggiungere il coinvolgimento essenziale sulla coo-petizione che giunge da parte degli organismi non-profit e delle autorità anti-trust. A chiosa di tale ragionamento mi corre l'obbligo di avvalorare che, nel corso dell'ultima decade, ho ricevuto e continuo a ricevere soprattutto via email richieste di informazione, delucidazione e chiarimento sulle modalità di manifestazione della coo-petizione in pratica da parte di tutte le categorie summenzionate.

Orbene il volume di Marcello Mariani contiene alcuni spunti critici di riflessione che costituiscono le sue caratteristiche *distintive* e sono certamente degni di nota. In primo luogo, muovendo dalla letteratura tradizionale sul vantaggio competitivo di matrice porteriana, esso propone una stimolante analisi delle modalità (coo-petizione verticale e coo-petizione orizzontale, livelli competitivi, coo-petizione deliberata e coo-petizione emergente e dinamiche coo-petitive) con cui le imprese possono conseguire il vantaggio *coo-petitivo*. In secondo luogo, il volume affronta le motivazioni che conducono ad affermare che le strategie coo-petitive sono strategie appropriate nel contesto globale, ovvero la necessità di cooperare a livello locale per competere a livello globale e i caratteri costitutivi della coo-petizione globale. In terzo e ultimo luogo, il volume discute le motivazioni che portano ad attestare che le strategie coo-petitive sono strategie appropriate nell'attuale economia digitale. Si tratta in particolare della relazione fra piattaforme

digitali, distribuzione dei prodotti e cooperazione orizzontale e verticale.

Nel corso dell'analisi delle strategie cooperative, il volume presenta la discussione analitica di alcuni casi di specie imprenditoriali, anzitutto riferiti a certi teatri d'opera italiani, alle destinazioni turistiche e ai sistemi territoriali, e infine ai programmi di affiliazione delle *online travel agencies* con le agenzie di vendita tradizionali, che l'Autore ha avuto modo di sviscerare nel corso delle sue ricerche particolari sulla cooperazione. Esso presenta altresì un'attraente disamina delle principali implicazioni manageriali e di *policy* delle strategie cooperative.

Chiudo consigliando la lettura di questo interessante volume sulla cooperazione e le strategie cooperative fra le imprese a tutti coloro che, per motivi di studio o di lavoro, si sentono attratti dall'opportunità di conseguire una maggior comprensione dell'interazione strategica fra le istanze cooperative e competitive. Tale interazione strategica infatti acquisisce ai nostri giorni valore viepiù significativo nella prospettiva di integrazione locale-globale dell'economia digitale.



## Introduzione

L'attuale ambiente economico è caratterizzato da un livello di incertezza e complessità significativo e crescente. A ciò si aggiunga che molto spesso gli attori economici (imprese ed organizzazioni) di una molteplicità di settori approcciano mercati che sono in continuo cambiamento ed evoluzione a causa dei processi di globalizzazione in atto, dei radicali mutamenti tecnologici che stanno conducendo ad una reingegnerizzazione dei processi di business e degli stessi modelli di business nell'ecosistema digitale, ed infine dell'emergere di mutamenti socio-demografici e nuovi comportamenti d'acquisto online.

In un ambiente economico così incerto, complesso e mutevole, imprese ed organizzazioni in una molteplicità di settori sono impegnate non solo a conseguire, sviluppare e mantenere, ma anche a difendere un vantaggio competitivo che rischia di dissolversi nel breve e medio termine.

A tal fine, molte imprese sono oggi alla ricerca continua di strategie che consentano loro di agire e reagire con grande flessibilità ed in tempi rapidi al cambiamento dettato dai processi di globalizzazione, dall'evoluzione delle tecnologia e dal cambiamento dei mercati. Le tradizionali strategie competitive non sembrano più in grado in molti casi di rispondere a tali esigenze di flessibilità e rapidità. Pertanto molti attori economici stanno abbandonando il paradigma tradizionale di una competizione *tout court*, a favore dell'utilizzo ed implementazione di strategie miste di cooperazione e competizione, le cosiddette strategie di co-opetizione (*co-opetition strategies*).

Per coopetizione intendiamo, in linea con le definizioni più recenti «una relazione paradossale tra due o più attori (economici), che può essere tanto orizzontale quanto verticale, simultaneamente impegnati in interazioni cooperative e competitive» (adattato da Bengtsson, Kock 2014: p. 182).

Questo tipo di relazioni inter-impresa ed inter-organizzative sono ormai sotto gli occhi di tutti gli studiosi di azienda in settori manifattu-

rieri (si pensi al settore automotive, delle telecomunicazioni, aerospaziale, della difesa) a quelli dei servizi (si pensi al settore travel and tourism, al settore culturale, del leisure) e stanno proliferando sospinti dalle dinamiche di globalizzazione e dalla creazione e dal consolidamento delle piattaforme digitali e di e-commerce.

Questo volume ha l'obiettivo precipuo di analizzare il fenomeno del crescente sviluppo di relazioni inter-organizzative di co-opetition, principalmente dal punto di vista teorico e concettuale tramite una riflessione sulla letteratura più recente e poi anche attraverso l'ausilio di casi di aziendali e di business. Al fine di conseguire suddetto obiettivo, il volume è articolato in sette capitoli. Nel primo capitolo, viene illustrato in maniera critica il paradigma tradizionale della letteratura di strategic management, che partendo da una definizione delle strategie competitive, suggerisce come queste ultime possano essere sviluppate ed implementate per generare un vantaggio competitivo sostenibile. Nel secondo capitolo viene introdotto il nuovo paradigma: quello del vantaggio co-opetitivo, un vantaggio che le imprese possono sviluppare se sono in grado, in maniera flessibile e rapida, di comprendere con quali modalità e tempi cooperare con i propri competitor. In questo capitolo si fa riferimento agli antecedenti teorici della letteratura di co-opetition strategy che ha ormai una tradizione ventennale. Il terzo capitolo descrive le determinanti che generano interazioni co-opetitive (di simultanea cooperazione e competizione) al fine di conseguire un vantaggio co-opetitivo. Il quarto capitolo analizza il processo tramite cui imprese ed organizzazioni possono conseguire un vantaggio co-opetitivo. Nel quinto e nel sesto capitolo, viene approfondito il motivo per cui strategie di co-opetition possono essere non solo appropriate ma probabilmente anche vincenti in un contesto globale ed in un ecosistema digitale rispettivamente. Infine nel settimo ed ultimo capitolo vengono presentate alcune osservazioni conclusive, e vengono fornite alcune implicazioni manageriali e di policy-making. Infine vengono suggerite alcune potenziali direttrici di ricerca nell'ambito delle strategie inter-organizzative negli odierni contesti caratterizzati da processi di globalizzazione e dall'emergere e consolidarsi dell'economia digitale.