

LE ALLEANZE STRATEGICHE
NEL TRASPORTO AEREO

ANNA CLAUDIA PELLICELLI

LE ALLEANZE STRATEGICHE NEL TRASPORTO AEREO



G. GIAPPICHELLI EDITORE – TORINO

© Copyright 2008 - G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO
VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111 - FAX: 011-81.25.100
<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 978-88-348-8356-3

Stampa: Stampatre s.r.l. - Torino

Fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, comma 4 della legge 22 aprile 1941, n. 633 ovvero dall'accordo stipulato tra SIAE, AIE, SNS e CNA, CONFARTIGIANATO, CASA, CLAAI, CONFCOMMERCIO, CONFESERCENTI il 18 dicembre 2000.

Le riproduzioni ad uso differente da quello personale potranno avvenire, per un numero di pagine non superiore al 15% del presente volume, solo a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, via delle Erbe, n. 2, 20121 Milano, telefax 02-80.95.06, e-mail: aidro@iol.it



Indice

	<i>pag.</i>
<i>Introduzione</i>	IX
1. Definizione di alleanza strategica	1
1. Dai contratti alla proprietà del capitale	2
2. Grado di coinvolgimento e proprietà del capitale	4
3. Quattro “tests”	5
4. Breve storia delle alleanze strategiche nel trasporto aereo	6
2. Le caratteristiche economiche del trasporto aereo	9
3. Le forze che spingono verso le alleanze strategiche	19
1. Forte evoluzione negli ultimi due decenni	19
2. Garantirsi un ruolo nel mercato globale	21
3. Una questione controversa: i vantaggi del trasferimento di conoscenze	24
4. Gli obiettivi delle alleanze strategiche nel trasporto aereo. Verso la antitrust immunity	31
1. Sviluppo oltre le attese	31
2. Ricerca di efficienza nella gestione	32

	<i>pag.</i>
3. Opzione strategica tra attacco e difesa	33
4. Varietà di interpretazioni	36
5. Le esperienze recenti del trasporto aereo	40
5. Le alleanze nelle strategie di sviluppo e nelle strategie competitive del trasporto aereo	43
1. Le alleanze in una strategia di sviluppo	43
2. Le alleanze nella ricerca di vantaggi competitivi	46
3. Le alleanze nella scelta dell'arena competitiva	47
4. Vantaggi e svantaggi nella storia delle alleanze strategiche nel trasporto aereo	48
5. Le opzioni strategiche per una compagnia aerea indipendente e per un'alleanza	50
6. Varietà di alleanze nel trasporto aereo	55
1. Alleanza bilaterale o multilaterale	55
2. Area geografica dell'alleanza	56
3. Grado di complessità dell'alleanza	58
4. Natura delle risorse conferita dai partners	60
5. Livello di complessità della gestione	62
6. Alleanze basate su vincoli di capitale o su accordi	65
6.1. Alleanze strategiche basate su vincoli di capitale	66
6.2. Alleanze strategiche basate su accordi	72
7. <i>Codesharing</i> : la forma di alleanza più diffusa	74
7. I fattori di successo e di insuccesso di una alleanza	81
1. I fattori di successo di un'alleanza	81
2. Perché un'alleanza si scioglie	84
3. Le cause del fallimento delle alleanze nel trasporto aereo	91
8. Le misure delle performance di un'alleanza	95
1. Difficile misurare le <i>performance</i> di un'alleanza	95
2. Varietà di misure nel trasporto aereo	98

	<i>pag.</i>
3. I fattori che agiscono sulle <i>performance</i>	99
4. Gli effetti delle alleanze sulle <i>performance</i>	101
5. Non esistono soltanto <i>performance</i> economiche	110
6. Diversità tra i partners e <i>performance</i>	111
9. <i>Le strutture organizzative delle alleanze</i>	115
1. I fattori che agiscono sulla struttura organizzativa	116
2. Tre livelli	118
3. I rapporti tra i partners dell'alleanza	119
4. I freni all'integrazione di un'alleanza	121
5. La gestione dei conflitti	123
6. Costruire una cultura dell'alleanza	124
7. Tre regole per il successo	126
8. Dalla fase embrionale dell'organizzazione allo sviluppo	129
10. <i>Il processo di formazione di un'alleanza</i>	133
<i>Bibliografia</i>	143



Introduzione

Fino agli anni '80, la maggior parte delle imprese che operavano fuori dai confini nazionali preferivano avere il controllo diretto sulla gestione delle loro unità operative e consideravano le alleanze con imprese locali come una sorta di debolezza. Il più delle volte le accettavano in quanto erano l'unico modo per superare barriere alle entrate imposte da legislazioni che miravano a proteggere le imprese nazionali. Dal canto loro i Governi e l'opinione pubblica in generale consideravano un'alleanza con un'impresa di altri paesi come il riconoscimento di una sorta di inferiorità in campo economico e politico. Soprattutto nei settori industriali tradizionali e in quelli innovativi la collaborazione con imprese di altri paesi era qualcosa da evitare. Dopo alcuni decenni la situazione è cambiata. Oggi si può dire che le alleanze sono la regola, in particolare per le imprese che operano fuori dai confini nazionali.

Le spinte verso le alleanze sono varie. Vanno dalla globalizzazione dei mercati alle innovazioni tecnologiche che abbattano i confini tra settori e aprono la strada alla convergenza, ma vengono soprattutto dalla necessità di affrontare una concorrenza sempre più intensa. La posizione competitiva di un'impresa non dipende soltanto dalla capacità interna di costruire e sostenere a lungo vantaggi competitivi rispetto ai rivali. In un ambiente complesso, turbolento e in continuo cambiamento dipende anche dalla capacità di sviluppare relazioni con i fornitori, con i clienti, a volte anche con i rivali. In sostanza, in molti settori, la dinamica della concorrenza ha spinto molte imprese a cercare collaborazione. È convincimento diffuso che le alleanze siano uno strumento di cui le imprese non possono fare a meno: uno strumento per allocare meglio le risorse. Questo convincimento è stato rafforzato da una vastissima letteratura che ha trattato ogni aspetto delle alleanze.

Il pericolo di un convincimento così diffuso è che vengano meno gli stimoli alla critica. Se è vero che sono un'opzione tra le tante di cui dispone l'impresa nella scelta delle strategie, se è vero che le alleanze hanno grande diffusione, è anche vero che nella realtà riservano molti rischi e pongono seri problemi. Molte imprese hanno stretto alleanze per poi subire perdite ripetute e impiegare anni per uscire in modo traumatico da alleanze rivelatesi sbagliate e bruciando risorse.

Nel trasporto aereo troviamo tutte le spinte verso lo sviluppo delle alleanze, tutti i problemi e molti insuccessi. Negli Stati Uniti e in Europa le alleanze tra compagnie aeree nazionali e compagnie straniere sono state dapprima ostacolate dai Governi quando si temeva con esse di cedere quote di mercato a imprese di altri paesi, poi tollerate, poi incentivate quando sembravano essere un modo per salvare campioni nazionali in difficoltà. Un numero sorprendente di compagnie hanno seguito questo percorso. La storia recente di British Airways, Air France, KLM, Swissair e di altre compagnie di bandiera europee e delle "major" americane è la storia di compagnie che sono state dapprima protette dai Governi nazionali, poi sono entrate in alleanze che o non hanno dato i risultati attesi o sono rapidamente estinte.

Le tre maggiori alleanze strategiche del trasporto aereo – Oneworld, Star Alliance e SkyTeam – hanno avuto uno sviluppo superiore alle attese, attraverso le loro rotte passa oltre il 50% del traffico mondiale, ma non sono andate oltre un'alleanza prevalentemente di marketing. L'ipotesi attorno alla quale una corrente di studi e di ricerche attualmente ruota è che alla base di questa opzione strategica vi siano spesso impostazioni errate. Un'alleanza non è per se stessa attraente o non attraente, opzione strategica di successo o opzione vulnerabile. Il problema è se, da un lato, i partners siano in grado, in determinate condizioni dell'ambiente e dell'arena competitiva, di sfruttare le opportunità offerte dall'alleanza per costruire vantaggi competitivi sostenibili a lungo e se, dall'altro lato, l'alleanza sia stata costruita in modo da aggiungere valore all'attività dei singoli partner.

Per verificare questa ipotesi è importante capire quali siano le premesse sulle quali sono costruiti i vantaggi di un'alleanza strategica nel trasporto aereo. Il primo passo è individuare tali premesse e le condizioni in presenza delle quali le alleanze possono essere una valida opzione strategica. È l'argomento centrale dei primi cinque capitoli di questo libro, rispettivamente dedicati alla definizione di alleanza strategica, a uno sguardo sulle tendenze attuali del trasporto aereo, ai fattori che spingono le imprese verso le alleanze, al ruolo che le alleanze esercitano nel disegno strategico ge-

nerale e all'esame dell'ampia varietà di forme che esse assumono.

Il passo successivo è affrontato nella parte conclusiva, dando risposta a tre interrogativi. Quali sono i fattori di successo e di insuccesso delle alleanze strategiche? Quali misure delle performance possono guidare la gestione e l'adeguamento delle strategie di fronte al cambiamento sempre in agguato nel trasporto aereo? Quale struttura organizzativa può dare il maggiore sostegno alle strategie dell'alleanza?

Sono molte le pubblicazioni e le ricerche che hanno trattato il tema delle alleanze. Sono anche numerosi gli scritti in materia di alleanza strategica nel settore del trasporto aereo. Perché trattare ancora questo argomento? Il motivo principale è che negli ultimi anni nel settore del trasporto aereo le alleanze hanno avuto una nuova configurazione, ricca di problemi nuovi per il management e ricca di spunti di interesse per la ricerca. Sono emersi nuovi tipi di alleanze. Sono in parte cambiati i motivi che inducono le compagnie ad entrare in alleanze. Soprattutto dalle molte esperienze fatte in materia di alleanze negli ultimi anni è possibile trarre insegnamenti per individuare con maggiore precisione i vantaggi e gli svantaggi ed è possibile trarre insegnamenti per il management.

Anna Claudia Pellicelli
Facoltà di Economia dell'Università di Torino
ac.pellicelli@econ.unito.it

1

Definizione di alleanza strategica

Le alleanze strategiche sono accordi basati sulla collaborazione tra imprese (partners) per raggiungere obiettivi di interesse comune. Sono una tra le varie opzioni di cui le imprese dispongono per raggiungere i propri obiettivi. L'attributo "strategica" limita il campo delle alleanze a quelle che impegnano risorse rilevanti, che hanno un peso determinante nelle strategie dei partners e che hanno un orizzonte lungo.

Quella che precede è la definizione adottata in questo scritto, ma come accade spesso per espressioni che entrano nell'uso corrente, "alleanza strategica" ha più di un'interpretazione. Vediamo alcune tra le più autorevoli. Meritano un cenno in quanto mettono in evidenza aspetti diversi di questo fenomeno sempre più diffuso.

Una prima interpretazione, Mockler¹ definisce le alleanze partendo dalla distinzione tra alleanze basate su contratti e alleanze basate sulla proprietà del capitale di un'impresa. Una seconda interpretazione, Harbison e Pekar², ricorre al grado di coinvolgimento dei partners nell'alleanza come ulteriore elemento di definizione. Una terza interpretazione, Finlay³, in-

¹ R. Mockler, *Multinational Strategic Alliances*, John Wiley & Sons, Chichester, 1999.

² J. Harbison, P. Pekar, *Smart alliances. A practical guide to repeatable success*, Booz Allen & Hamilton, Jossey-Bass, S. Francisco, 1998.

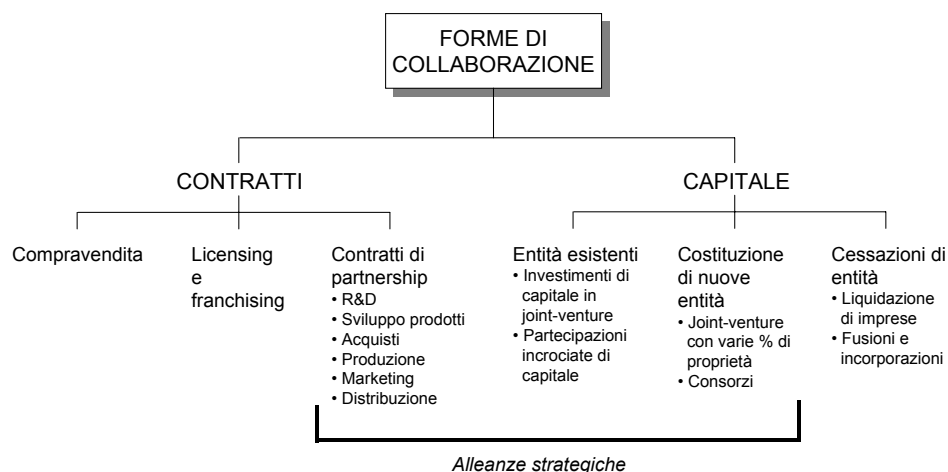
³ P. Finlay, "Strategic management. An introduction to business and corporate strategy", Financial Times/Prentice Hall, London, 2000.

troduce come elementi delle alleanze strategiche la dimensione delle risorse conferite dai partners e l'orizzonte temporale dell'accordo.

1. Dai contratti alla proprietà del capitale

Mockler distingue tra alleanze basate su contratti e alleanze basate sulla proprietà del capitale. I vari tipi di contratti e le varie forme di proprietà del capitale sono riassunti nel Grafico 1.

Grafico 1. – Alleanze basate su contratti o proprietà del capitale



Fonte: R. Mockler, *Multinational strategic alliances*, John Wiley & Sons, Chichester, 1999.

Per Mockler sono strategiche le alleanze che derivano:

1. da contratti di partnership che mettono in comune attività delle imprese, come R&D, sviluppo di nuovi prodotti, gestione della *supply chain*, gestione della produzione, gestione del marketing e della distribuzione;
2. da investimenti di capitale in imprese già esistenti (investimenti in *joint venture* e partecipazioni incrociate di capitale);
3. da investimenti di capitale destinati a costituire nuove imprese (*joint*

venture con varie percentuali di partecipazione di capitali e consorzi)⁴.

Fusioni e acquisizioni non sono considerate alleanze strategiche in quanto coinvolgono due o più entità che non restano tra loro indipendenti. Per lo stesso motivo l'acquisizione del controllo della totalità del capitale di un'impresa da parte di un'altra impresa per Mockler non è un'alleanza. Se la *joint venture* sia o non sia un'alleanza strategica, dipende dalle caratteristiche dell'accordo. Per essere un'alleanza strategica l'accordo deve essere importante per i partners. Non è un'alleanza strategica se rappresenta semplicemente uno strumento per aggiornare periodicamente il database di un mercato o di un sistema di fornitori. Può essere strategica se si tratta di un accordo tra due imprese (una locale e una straniera) per distribuire prodotti in un mercato in cui la penetrazione da parte di un'impresa straniera è difficile. Analogamente la cessione di tecnologie in cambio di una royalty non è, a rigore, un'alleanza strategica a meno che non riguardi le *core competencies* dell'impresa. A maggior ragione non è considerata un'alleanza strategica un contratto di *franchising*⁵.

In conclusione per Mockler le alleanze strategiche hanno tre caratteristiche distintive⁶:

1. due o più organizzazioni (*business unit* o imprese) si accordano per raggiungere obiettivi di comune interesse considerati importanti, mentre restano indipendenti rispetto all'alleanza. Se A e B danno vita ad un'alleanza C, A e B restano indipendenti sia tra loro che rispetto a C⁷;

⁴ R. Mockler, *op. cit.*, parte dalle definizioni delle due parole date dal dizionario Webster, che definisce strategico come "importante" e alleanza come "comunanza di interessi". Le alleanze strategiche sono quindi "accordi importanti per i partners costituiti per realizzare interessi comuni".

⁵ R. Mockler, *op. cit.*, ammonisce che nella pratica l'uso di espressioni come *partnership* o "lettera di intenti" deve essere fatto con molta attenzione in quanto dal punto di vista giuridico hanno un significato preciso. L'uso informale di queste espressioni può far sorgere obbligazioni non volute.

⁶ R. Mockler, *op. cit.*, p. 2.

⁷ Per *business unit* si intende un'unità operativa facente parte di un'impresa. C. Hofer ("Toward a contingency theory of business strategy", in *Academy of Management Journal*, vol. 18, n. 4, 1975) definisce la *business unit* come il livello dell'organizzazione in cui si stabilisce la responsabilità di formulare le strategie funzionali per un singolo settore o per l'arena competitiva di un prodotto/mercato. Per F. Abell (*Defining the business. The starting point of strategic planning*, Prentice Hall, London, 1980) la *business unit* è definita rispondendo a tre domande. Quali esigenze dei clienti vogliamo soddisfare? Quali esigenze

2. i partners dividono sia i vantaggi, sia gli oneri, sia il controllo della gestione dell'alleanza per l'intera durata della stessa. Come vedremo è questo il problema più difficile;

3. i partners contribuiscono con le proprie risorse e capacità allo sviluppo di una o più aree dell'alleanza (per essi importante). Possono essere la tecnologia, o il marketing, o la produzione, o la R&D, o altre aree.

2. Grado di coinvolgimento e proprietà del capitale

Altri danno interpretazioni più restrittive al concetto di alleanza strategica. Harbison e Pekar⁸, ad esempio, distinguono i rapporti tra imprese secondo due dimensioni. Da un lato il **grado di coinvolgimento**, che va dalla semplice transazione (compravendita), ad un accordo di lungo termine (ad esempio riguardante una fornitura in *outsourcing*), ad un rapporto permanente (ad esempio un cartello o un *keiretsu*). Dall'altro lato la **proprietà del capitale**, che va da nessun legame tra i partners al controllo della totalità del capitale da parte di uno o più dei partners.

Le alleanze basate sulle transazioni individuano relazioni di peso modesto, spesso limitate sia nella durata che negli obiettivi. Hanno le seguenti caratteristiche.

- a) la durata in genere è inferiore a cinque anni;
- b) i partners non mettono in comune capacità di importanza strategica;
- c) le relazioni non comportano controllo di un partner sull'altro e sono in genere regolate da contratti;
- d) i partners non condividono una strategia comune, né agiscono all'unisono; restano indipendenti.

Gli esempi sono numerosi: accordi per produrre in *outsourcing*, *cross-licensing*, collaborazioni nel marketing ed in particolare nella pubblicità e nella distribuzione; programmi di R&D in comune.

Le **alleanze strategiche** stanno a metà strada tra le alleanze basate su transazioni e le acquisizioni o incorporazioni. Per Harbison e Pekar le alleanze strategiche hanno le seguenti caratteristiche:

di quali gruppi di clienti vogliamo soddisfare? Con quali competenze distintive vogliamo soddisfare le esigenze dei nostri clienti?

⁸ J. Harbison, P. Pekar, *op. cit.*

- a) un impegno che dura almeno dieci anni;
- b) un legame basato sul capitale o sulla condivisione di capacità strategiche;
- c) una relazione reciproca basata su una strategia comune;
- d) maggior peso delle imprese alleate nei mercati, grazie ad una maggiore pressione sui concorrenti;
- e) volontà di condividere e far leva su *core capabilities*.

3. Quattro "tests"

Finlay⁹ propone quattro principali "tests" per considerare strategica un'alleanza:

1. la **dimensione delle risorse impegnate**. Se non si tratta di una quota significativa delle intere risorse di cui dispongono i partners, è difficile arguire che si tratti di investimento strategico;

2. il **livello dell'interdipendenza**. Una semplice fornitura o un contratto di subfornitura, ad esempio, non determinano un sufficiente grado di interdipendenza per considerare come strategica un'alleanza;

3. l'**orizzonte temporale**. Relazioni di breve termine, con un obiettivo limitato non sono alleanze strategiche;

4. la **centralità dell'alleanza** negli obiettivi strategici dei partners.

Un'alleanza deve avere una posizione sufficientemente centrale nelle strategie di almeno uno dei partner per essere considerata strategicamente importante. Accordi per sfruttare eventi occasionali o svolgere attività di gestione comuni a più imprese non possono essere considerate strategiche.

Le alleanze strategiche secondo questa definizione si distinguono dunque dalle comuni alleanze per il fatto che i partners contribuiscono ad esse con risorse rilevanti, stringono accordi che creano forte dipendenza gli uni dagli altri, fissano obiettivi di lungo termine alla loro cooperazione e non si limitano ad accordi che riguardano la gestione operativa. È la definizione adottata in questa pubblicazione e presentata nelle prime righe di questo paragrafo¹⁰.

⁹ P. Finlay, *op. cit.*

¹⁰ T. Oum, J.-H. Park, A. Zang (*Globalization and Strategic Alliances: the Case of the Airline Industry*, Pergamon, Elsevier Science, Kidlington, 2000) danno la seguente definizione di

Le alleanze che definiamo strategiche sono un fenomeno relativamente recente. “I giorni in cui le imprese facevano tutto da sole sono finiti, soprattutto nelle attività economiche internazionali”¹¹. “Fino a 20 anni fa, le alleanze strategiche internazionali erano una forma rara di organizzazione per molte imprese”. Ciò che è nuovo ora è la loro proliferazione e la gamma di attività che abbracciano. Sono il riflesso di un ambiente assai turbolento. Sono un tentativo di dare stabilità all’ambiente. I fattori della turbolenza sono noti: globalizzazione dei mercati; innovazioni tecnologiche che abbattano i confini tra settori; competizione sempre più intensa.

4. Breve storia delle alleanze strategiche nel trasporto aereo

Le prime alleanze tra compagnie aeree in Europa hanno avuto per obiettivo le possibili economie nella manutenzione degli aerei. KSSU, costi-

alleanza strategica nel trasporto aereo. “Alleanza strategica è un accordo di lungo termine tra due o più imprese avente l’obiettivo di sviluppare vantaggi competitivi nei confronti dei concorrenti condividendo rischi e risorse, capacità di accedere ai mercati, capacità di migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi ai clienti e, di conseguenza, migliorare la redditività”.

Secondo J. Harbison e P. Pekar (*Smart alliances. A practical guide to repeatable success*, Booz Allen& Hamilton, Jossey-Bass, S. Francisco, 1998) al centro di ogni alleanza strategica vi è la selezione, la costituzione e lo sviluppo di capacità che possono dare nuovi orientamenti al mercato (a vantaggio dell’alleanza). “Fino a quando fuori ci sono esperienze migliori delle nostre, per avere successo dobbiamo usarle”. ... “In sostanza le alleanze strategiche sono alleanze tra ‘uguali’ che mirano a gestire in comune le ‘core capabilities’ di ciascun partner al fine di aumentare il valore dell’offerta ai clienti”. “Un’alleanza strategica agisce meglio quando non è possibile o conveniente un’acquisizione, quando è necessario accelerare una fase evolutiva, o quando ciascun partner riconosce la necessità di accedere a ‘capabilities’ di importanza strategica che non è in grado di sviluppare internamente.

¹¹ A. Inkpen, “Managing global strategic alliances”, in R. Grosse, *Thunderbird on global business strategy*, John Wiley & Sons, New York, 2000.

La citazione così continua “Molti managers preferivano entrare nei mercati esteri o attraverso le esportazioni o costituendo *subsidiaries* con controllo totale del capitale. Alleanze e *joint-ventures*, con il loro inevitabile potenziale di conflitti e ambiguità circa il ruolo delle *parent company*, erano in genere considerate una scelta secondaria. Ma entrare nei mercati esteri soltanto attraverso le esportazioni si è dimostrato difficile per molte imprese e le consociate sono state spesso molto lente nel conquistare quote di mercato. Per questo motivo, sebbene riluttanti, i managers hanno cominciato a considerare seriamente le alleanze internazionali”.

tuita nel 1968, era formata da UTA, SAS, KLM e Swissair. Dopo qualche anno fu costituita Atlas, con lo stesso obiettivo. Analogamente la gestione dei primi computer reservation system (CRS) nacque sotto la forma di alleanza tra compagnie aeree. In Europa Amadeus fu il primo esempio.

L'avvento nel trasporto aereo in Europa di alleanze che possiamo definire strategiche, può essere collocato nei primi anni '90 quando diventò operativa l'alleanza Global Excellence costituita tra Swissair, Singapore International Airlines e Delta. Hanno avuto un ulteriore impulso alla fine degli anni '90 con la *deregulation* decisa dalla Unione Europea.

Attualmente tutte le principali compagnie aeree europee appartengono ad almeno un'alleanza globale. Esistono attualmente tre principali alleanze globali: Oneworld, Star Alliance, e Sky Team. Secondo le rilevazioni di *Airline Business* (che pubblica ogni anno dati sulle alleanze), oltre il 50% della capacità operativa mondiale è gestita da queste reti di alleanze tra compagnie aeree. Le alleanze possono riguardare una singola rotta o, più frequentemente, un ampio numero di rotte in modo da costruire una rete di importanza strategica.

Schema 1. – Le tre principali alleanze strategiche del trasporto aereo

Alleanze	Principali membri
Star Alliance: fondata nel 1997	Lufthansa, United Airlines, Air Canada, Singapore Airlines, All Nippon Airways, Air China.
Oneworld: fondata nel 1999	American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, Japan Airlines, LANChile.
Sky Team: fondata nel 2000	Air France-KLM, Delta Airlines, Northwest Airlines, Alitalia, Continental Airlines.

Negli Stati Uniti la storia è stata diversa. Subito dopo la *deregulation* introdotta nel 1978 tutte le compagnie aeree americane cominciarono a costruire reti di servizi sull'intero territorio. Essendo autorizzate ad entrare in nuovi mercati ed a rinunciare alle rotte con bassa o nulla redditività, scelsero la strategia *hub-and-spoke* al fine di coprire la maggior parte del territorio nazionale. Mentre le compagnie più grandi puntarono sullo sviluppo per linee interne (con una propria rete), la maggior parte delle altre compagnie non erano in grado di coprire le aree geografiche più lontane e di

minore superficie. Le alleanze con altre compagnie furono di conseguenza un passaggio obbligato. Un simile modello di sviluppo emerse in Canada (con la *deregulation* del 1988).

In una prima fase, le compagnie di maggiori dimensioni hanno usato accordi di marketing, accordi circa i collegamenti e le frequenze dei voli per costruire legami con le compagnie regionali indipendenti (che alimentavano il traffico verso gli *hub-and-spoke*). Nonostante gli accordi, dato che le compagnie regionali avevano una sorta di monopolio locale, sono stati numerosi i cambiamenti di alleanze. In più di un caso le compagnie di maggiori dimensioni, che originariamente avevano stretto l'alleanza e che si trovavano ad essere "tradite", non erano più in grado di alimentare il traffico da e per certe aree geografiche. Decisero di cambiare il contenuto delle alleanze. I semplici accordi contrattuali furono sostituiti da partecipazioni al capitale. Anche queste posizioni di minoranza del capitale non furono sufficienti ad evitare defezioni da parte di compagnie aeree regionali. Di conseguenza, le maggiori compagnie come American Airlines, USAirways e Continental, decisero di acquisire la maggioranza del capitale nelle compagnie partner¹². Cominciarono così ad emergere i requisiti di alleanza strategica prima ricordati.

¹² Per una ricostruzione ampia della storia recente delle alleanze si rinvia a: K. Button, *Wing Across Europe, Toward an efficient european air transport system*, Ashgate, Aldershot, 2004; T. Oum, J.-H. Park, A. Zhang, *op. cit.*, p. 16.

2

Le caratteristiche economiche del trasporto aereo

Il settore del trasporto è in continuo cambiamento. Di conseguenza cambiano sia le strategie delle compagnie aeree sia le politiche delle autorità che intervengono a disciplinare la competizione. Questo capitolo ha lo scopo di illustrare in breve la dinamica del settore e il contesto nel quale si inseriscono le scelte riguardanti le alleanze strategiche.

Forte crescita della domanda. Dalla metà dello scorso secolo, nei paesi economicamente più avanzati la domanda di trasporto è cresciuta più rapidamente del Prodotto interno lordo. Questa tendenza è destinata a continuare anche nei prossimi decenni. Cresce sia la domanda di trasporto di persone che quella di merci. Vi contribuiscono l'aumento dei redditi individuali, la crescente urbanizzazione della popolazione mondiale, l'innalzamento del livello di istruzione, il cambiamento dello stile di vita e le crescenti preferenze date ai viaggi come attività del tempo libero. L'efficienza e l'affidabilità del trasporto aereo sono fattori che contribuiscono alla capacità di competere di intere nazioni ed aree geografiche di queste. Disporre di compagnie in grado di servirle adeguatamente è un fattore importante per lo sviluppo di intere aree geografiche: forniscono i servizi necessari per la logistica (*just-in-time*), alimentano l'industria del turismo, facilitano gli scambi.

Esiste una relazione evidente tra il trasporto e l'andamento dell'economia. Nella fase ascendente di ogni ciclo economico il trasporto ha il ritmo

maggiore di espansione, mentre nella fase discendente ha il ritmo minore e spesso addirittura in contrazione.

Previsioni autorevoli al 2026 indicano una crescita annua media del PIL mondiale del 3,1%, mentre i volumi di traffico avranno una crescita del 4,5% per i passeggeri e del 6,1% per le merci.

Tabella 1. – *Previsioni della domanda di trasporto aereo dal 2007 al 2026. Ritmi di sviluppo medio annuo (%)*

Economia mondiale (Prodotto interno lordo, PIL)	3,1
Numero di passeggeri	4,5
Traffico aereo (<i>revenue passenger-kilometres</i> , RPK)	5,0
Traffico merci (<i>revenue tonne-kilometers</i> , RTK)	6,1

Fonte: Boeing, *Current Market Outlook*, Seattle, 2007.

La crescita dei volumi è determinata principalmente dalla forte domanda dei paesi emergenti. La loro economia cresce più rapidamente di quella dei paesi sviluppati. Hanno necessità di infrastrutture – strade, ponti, ferrovie – che però richiedono forti investimenti pubblici. Queste alternative non possono competere con la flessibilità del trasporto auto nel dare rapidamente accesso ad un'ampia varietà di mercati.

Mercato “globale”. Negli ultimi decenni dello scorso secolo il traffico sulle rotte internazionali ha avuto una crescita superiore a quella del traffico all'interno dei confini nazionali. Anche in questo caso ha agito positivamente la tecnologia che ha reso più accessibili le destinazioni internazionali in termini di costo, tempo di percorrenza e comfort. Nei prossimi decenni la tendenza avrà un ulteriore impulso in quanto è prevista la lenta, ma graduale, liberalizzazione del traffico all'interno dei confini nazionali.

Globalizzazione e internazionalizzazione sono due delle tendenze più evidenti della fine dello scorso secolo e dell'inizio di questo. Il loro emergere ha originato una maggiore specializzazione della produzione (per aree geografiche), uno sviluppo degli scambi, maggiore mobilità dei capitali e movimento del lavoro.

Tabella 2. – Lo sviluppo del trasporto aereo è molto più rapido nelle economie emergenti

Crescita nel periodo di tempo	Nord America		Europa		Cina		Asia Sud Est	
	Prec. 20 anni	Prox 20 anni	Prec. 20 anni	Prox 20 anni	Prec. 20 anni	Prox 20 anni	Prec. 20 anni	Prox 20 anni
	Attività economica							
GDP \$ mld	5.390	7.780	3.380	5.450	1.780	6.510	590	2.280
Ritmo di crescita del PIL	3,2%	2,8%	2,0%	2,1%	9,9%	6,6%	5,6%	5,7%
Passeggeri trasportati (RPK)								
RPK crescita	1.000	2.390	1.110	2.380	350	1.280	100	390
RPK ritmo di crescita	4,1%	4,0%	5,7%	4,2%	11,0%	8,0%	6,2%	6,9%
Moltiplicatore GDP/RPK ^(*)	1,3	1,4	2,9	2,0	1,1	1,2	1,1	1,2

^(*) Numero di volte in cui la crescita del traffico supera la crescita del PIL: ritmo di crescita RPK diviso per ritmo di crescita del PIL.

Fonte: Boeing, *Current Market Outlook*, Seattle, 2007.

Innovazione tecnologica. Pochi settori possono rivaleggiare con quello delle costruzioni aeree per lo sviluppo delle tecnologie. La maggiore intensità della concorrenza costringe le compagnie ad operare con livelli più alti di efficienza. Devono ridurre i costi operativi e aumentare il potenziale di ricavi della loro offerta. A loro volta i costruttori di aerei per avere successo nel proprio mercato devono rispondere a queste nuove esigenze offrendo aerei più efficienti il che fa ulteriormente aumentare la concorrenza tra compagnie aeree.

Nel 2026, l'80% degli aerei in servizio sarà nuovo rispetto a quelli di oggi¹. Questi nuovi aerei saranno migliori nel rispetto dell'ambiente, daranno servizi migliori ai passeggeri e maggiore efficienza alle compagnie aeree. Per ridurre i costi le compagnie aeree useranno aerei che consumano meno carburante e che daranno la possibilità di adottare procedure operative più efficienti. Saranno ridotte le emissioni di gas nell'ambiente e sarà ridotto anche il livello dei rumori. I progressi nel ridurre le emissioni dell'ambiente negli ultimi decenni sono stati rilevanti. Si stima che dal 1970 in poi le emissioni per passeggero-chilometro e il livello dei rumori siano stati ridotti della metà.

Dovrebbero emergere anche vantaggi per i passeggeri. La tecnologia offrirà aerei più confortevoli, con interni migliori e migliore qualità dell'aria. Abbassando i costi operativi e aumentando la competizione, scenderanno ulteriormente i prezzi rendendo così il trasporto aereo accessibile a più persone. Sono previsti vantaggi consistenti anche per le compagnie. Le nuove tecnologie offriranno aerei con maggiore capacità di carico, maggiore produttività (minori tempi di manutenzione e riparazione) e costi operativi più bassi (meno combustibile bruciato e minori costi di manutenzione).

Il progresso tecnologico ha cambiato e cambierà il servizio di trasporto aereo, ma ha fatto aumentare notevolmente il fabbisogno di capitale. Nei primi decenni dello scorso secolo la maggior parte delle imprese era in grado di farvi fronte attraverso l'autofinanziamento. Negli ultimi decenni la scena ha cominciato a cambiare radicalmente. I rinnovi delle attrezzature a terra e delle flotte creano un forte fabbisogno finanziario che le compagnie fronteggiano o con l'indebitamento o con il ricorso al leasing. Sempre meno possono farvi fronte con le proprie risorse.

Calo dei prezzi. I prezzi in termini reali sia del trasporto passeggeri sia del trasporto merci sono stati per decenni in costante calo. Gran parte di

¹ Boeing, *Current market outlook*, Seattle, 2007.

questo trend discendente nei costi del trasporto aereo è attribuibile ai progressi tecnologici degli anni '80, come ad esempio l'introduzione degli aerei a reazione e degli aerei *wide body*, ed alle riforme introdotte in materia di liberalizzazione del mercato. Vi sono stati però anche cambiamenti delle tecniche di gestione che hanno determinato un aumento di produttività. È dimostrato che in Europa all'aumento del traffico aereo è corrisposto un aumento meno che proporzionale del costo del lavoro.

Redditività decrescente. L'andamento del ciclo economico agisce sulla redditività delle compagnie aeree. Non è quindi una sorpresa se nel corso degli ultimi decenni vi sono state forti oscillazioni nella redditività delle compagnie aeree. La tendenza al calo dei prezzi ha tuttavia determinato la contrazione dei margini unitari sia per p/km (passeggero/km) sia per *yields* per merci.

Anche questa tendenza è destinata a protrarsi nei prossimi decenni. Vi contribuiscono vari fattori: la competizione sempre più intensa che determina l'abbassamento dei prezzi, i miglioramenti della produttività del trasporto aereo che fa aumentare l'eccesso di capacità operativa disponibile (non utilizzata) e i progressi della tecnologia che agiscono nella stessa direzione. Il punto debole strutturale è la bassa capacità operativa utilizzata, il che rende molto vulnerabili le compagnie aeree alle recessioni. Si stima che la capacità operativa non utilizzata a livello mondiale sia compresa tra il 30% e il 40%.

L'aumento dei prezzi del combustibile assieme ai successi delle compagnie *low-cost* hanno ulteriormente alimentato questa tendenza. Il prezzo del petrolio greggio ha superato la soglia storica di 100 dollari al barile nei primi giorni del 2008. Fattori di breve durata ma con forte impatto hanno ulteriormente contribuito a creare turbolenza nel settore. La recessione negli Stati Uniti nel 2000, l'attacco terroristico dell'11 settembre 2001, le conseguenze della SARS (epidemia) sui mercati del trasporto aereo e l'invasione dell'Iraq hanno aggiunto altri fattori negativi che hanno drasticamente eroso i margini operativi.

Economie di scala e di scopo. Nessuno dubita che aumentando i volumi di produzione, almeno fino ad una data soglia, diminuiscano i costi unitari di produzione. Nel trasporto aereo questa regola ha però molte limitazioni. È dimostrato che su una determinata rotta i costi unitari di una compagnia aerea scendono se cresce la domanda, ma non è dimostrato che scendano i costi unitari al crescere delle dimensioni di una compagnia ae-

rea. I costi scendono se aumenta la capacità di attrarre più domanda su una certa rotta. Non è detto però che scendano se si aggiungono nuove rotte.

Alle stesse conclusioni si arriva per le economie di scopo. Non è dimostrato che essere presenti su più rotte (mercati) e quindi offrendo gli stessi servizi (marketing, sistemi di prenotazione ad esempio) in più mercati dia vantaggi alle compagnie di grandi dimensioni.

L'entrata con successo nei mercati europei delle compagnie *low-cost* dimostra che i costi del trasporto aereo possono essere più bassi anche con dimensioni minori.

La questione degli *hubs*. La *deregulation* ha spinto le imprese a cercare nuove strategie in particolare attraverso la costituzione di *hub*. Questa strategia comporta di concentrare servizi su alcuni punti chiave. Gli *hub* possono avere forme diverse. Doganis e Dennis² distinguono due tipi di *hub*: “*hourglass*” e “*hinterland*”. I primi operano rotte da una certa area geografica ad un certo aeroporto dal quale poi ripartono altre rotte che vanno in direzione opposta. Gli *hub* “*hinterland*” attraverso percorsi brevi fanno confluire il traffico in aeroporti dai quali partono altre rotte, spesso internazionali. Gli *hub* “*hourglass*” tendono ad usare vettori di dimensioni simili, mentre gli *hub* “*hinterland*” usano vettori di dimensioni diverse.

Con questa struttura il traffico è convogliato in *banks* nei quali un numero consistente di passeggeri può cambiare vettore e completare il proprio percorso. Questi *banks* impongono la capacità di coordinare un ampio numero di vettori in arrivo in un limitato periodo di tempo e contemporaneamente coordinare la ripartenza di altri vettori pure in un limitato periodo di tempo. Gli *hub* più grandi possono riuscire a dar vita a sette o più *banks* in un giorno. I tempi di percorrenza sono per molti passeggeri più lunghi rispetto a quelli che avrebbero con un collegamento diretto. Hanno però il vantaggio di avere accesso ad una gamma più ampia di possibili destinazioni.

Gli *hub*, grazie anche alla disponibilità di vettori di grandi dimensioni, danno il vantaggio di abbassare i costi unitari per passeggero e quindi di aprire mercati nuovi, attraverso prezzi più bassi. Consentono anche di aprire nuovi mercati collegando, attraverso gli *hub*, aree geografiche periferiche ad altre aree geografiche periferiche che non potrebbero essere servite da collegamenti diretti. Ad esempio una compagnia tedesca può conso-

² R. Doganis, N. Dennis, “Lessons in Pubbing”, *Airline Business*, March, 42-45, 1989.

lidare a Francoforte un largo numero di passeggeri e trasportarli direttamente, o con l'alleato United Airlines, negli Stati Uniti. United Airlines agisce da distributore finale negli Stati Uniti. In senso inverso la compagnia tedesca agisce da distributore in Germania nei confronti dei passeggeri trasportati da United Airlines dagli Stati Uniti in Europa.

Secondo Button non esiste la conferma empirica che la strategia *hub* generi significative economie di scopo. La principale difficoltà è nell'isolare gli effetti delle economie di scopo e di scala da altri aspetti dei *drivers* di costo di una compagnia aerea. Inoltre, un altro vantaggio viene dal marketing. Offrendo una pluralità di servizi attraverso l'alleanza, cresce la visibilità della stessa e rende i programmi FFP più attraenti, aumentando in tal modo la fedeltà dei clienti³.

Forti vincoli dell'ambiente. L'ambiente naturale e l'ambiente operativo sono due grossi vincoli destinati ad aumentare la congestione del traffico e quindi a pesare sulle scelte strategiche delle compagnie aeree.

Forti vincoli sono posti dall'ambiente naturale. I programmi di costruzione di nuovi aeroporti e di ampliamento di quelle esistenti, oltre alla carenza dei finanziamenti, sono un primo vincolo. La maggiore sensibilità delle popolazioni alle esigenze di proteggere l'ambiente in cui vivono dalle forme di inquinamento sono un altro vincolo importante. Gli aeroporti sono fonti di rumori e di inquinamento atmosferico. La costruzione di nuovi aeroporti e il potenziamento di quelli esistenti è duramente contrastata (spesso con successo) dai movimenti ambientalisti.

Altrettanto forti sono i vincoli che provengono dall'ambiente operativo. Molti sistemi di controllo del traffico sono obsoleti. I governi sono riluttanti ad investire nelle nuove tecnologie, a causa della necessità di contenere la spesa pubblica.

Mercato regolato. La Chicago Convention del 1944 ha riconosciuto ad ogni paese il diritto di regolare i servizi di trasporto all'interno e al di fuori dei propri territori. Ha stabilito il concetto di "*freedom*" che ha aperto la strada ad una serie di sviluppi istituzionali. La conseguenza principale è stato l'emergere di accordi bilaterali. Ogni paese ha regolato il mercato del trasporto principalmente con l'obiettivo di proteggere i propri campioni nazionali, in particolare le compagnie di bandiera. Questa

³ Questo argomento è trattato ampiamente in K. Button, *Wing Across Europe, Toward an efficient european air transport system*, Ashgate, Aldershot, 2004.

politica è stata a lungo, ed in parte ancora oggi, considerata un veicolo per affermare il prestigio di una nazione e per sostenere la sua politica di scambi internazionali.

I movimenti per la liberalizzazione dei mercati che hanno preso saldamente piede negli ultimi decenni possono essere considerati come una reazione nei confronti di questo tipo di politica⁴. Anche questa tendenza è destinata a rafforzarsi. Cominciarono gli Stati Uniti alla fine degli anni '70 a liberalizzare il mercato. L'Europa ha scelto un cammino più graduale, ma già le prime fasi della *deregulation* hanno aperto mercati per lungo tempo protetti.

Verso un mercato libero. Le istituzioni agiscono profondamente sul funzionamento di un mercato. Il trasporto aereo per vari motivi – economici e di strategia militare – fin dalle sue origini ha visto l'intervento degli Stati. Per lungo tempo, in Europa, i governi hanno regolato il mercato del trasporto mettendo in primo piano la protezione delle compagnie aeree nazionali, dette compagnie di bandiera. Queste compagnie erano considerate come veicolo di prestigio e di interessi economici. Le loro perdite di gestione erano coperte dallo Stato. Nel mercato interno avevano una posizione di privilegio, ma l'avevano anche nei mercati internazionali. Operavano infatti su rotte internazionali in base a rapporti bilaterali gestiti dai rispettivi Governi.

La storia di Alitalia è un esempio di ciò che è avvenuto. Nacque per vo-

⁴ K. Button, *op. cit.*, fa in proposito alcune interessanti considerazioni. Sebbene il principio della liberalizzazione dei mercati sia ampiamente accettato, rimane anche il concetto opposto, quella della disciplina dei mercati stessi (antitrust). Il principio ampiamente accettato è che la concorrenza sia desiderabile e che posizioni dominanti nel mercato o la formazione di cartelli sia potenzialmente inefficiente, in quanto conduce a prezzi più alti, limiti all'offerta e mancanza di innovazione. Nel settore del trasporto, queste politiche sono state applicate alle fusioni, alle alleanze e al comportamento "predatorio".

La difficoltà con questi argomenti è più nell'applicazione delle idee che nella teoria stessa sottostante. Ad esempio determinare una posizione dominante di mercato comporta la definizione di un mercato che abbia confini chiari. Ciò è particolarmente difficile nei settori in cui l'attività si svolge attraverso reti come è nel trasporto. Mentre una sola impresa può offrire un servizio da A a B, un'altra può offrire un servizio attraverso C. Ciò rappresenta concorrenza?

Il comportamento "predatorio" è in genere considerato come una situazione in cui un'impresa con una produzione dominante abbassa i prezzi/o aumenta i volumi di produzione per fronteggiare un nuovo concorrente, con l'obiettivo di spingere il nuovo entrato fuori dal mercato. Ma quando può questa politica essere considerata "predatoria" piuttosto che essere un naturale elemento di una sana competizione?

lontà dello Stato italiano. È stata un veicolo per facilitare sia i collegamenti con le isole e con le regioni periferiche italiane, sia i collegamenti con altre nazioni con le quali l'Italia aveva rapporti economici e relazioni politiche. Lo Stato l'ha protetta dalla concorrenza interna assegnandole le rotte migliori e dalla concorrenza straniera regolando su base bilaterale le rotte internazionali. L'apertura del mercato italiano ad una compagnia straniera doveva essere pari all'apertura data ad Alitalia nel mercato di quella compagnia. Inoltre, dovendo Alitalia gestire rotte in perdita, lo Stato italiano interveniva a sanare i bilanci.

Con la creazione del Mercato Unico nei primi anni '90, è iniziata la *deregulation* del trasporto aereo in Europa. Il fallimento di Sabena (compagnia di bandiera belga) e l'apertura (seppure controllata) dei mercati interni alla concorrenza sia nazionale che internazionale sono stati i segni evidenti della *deregulation*. Restano ancora molti vincoli, ma la tendenza verso la liberalizzazione sembra inarrestabile. Questa tendenza spinge alla costituzione di alleanze strategiche.

3

Le forze che spingono verso le alleanze strategiche

Per quali ragioni le alleanze strategiche hanno avuto e hanno una così ampia diffusione? Esistono forze comuni a tutti i settori che spingono verso le alleanze e forze specifiche che spingono verso le alleanze nel trasporto aereo. Queste forze sono destinate ad aumentare la loro spinta nei prossimi anni.

1. Forte evoluzione negli ultimi due decenni

Le alleanze tra imprese non sono un fenomeno nuovo. Le spinte a dar vita ad alleanze hanno però avuto una forte evoluzione negli ultimi decenni (Harbison e Pekar¹).

Negli anni '70 il fattore principale era nelle prestazioni del prodotto. Le alleanze miravano ad acquisire le materie prime migliori e ai costi più bassi, ad acquisire le tecnologie più recenti e ad aumentare la penetrazione nei mercati internazionali, ma il fulcro era il prodotto.

Negli anni '80 e primi anni '90 l'obiettivo principale diventa consolidare la posizione dell'impresa nel settore o nel mercato, costruendo con le alleanze economie di scala e di scopo. In quel periodo vi fu una vera e propria esplosione di alleanze. Quella tra Boeing e un consorzio di imprese giap-

¹ Questa evoluzione è stata con chiarezza illustrata da J. Harbison, P. Pekar, *Smart alliances. A practical guide to repeatable success*, Booz Allen& Hamilton, Jossey-Bass, S. Francisco, 1998, cap. 2.

ponesi per costruire la fusoliera del 767 in versione trasporto passeggeri; l'alleanza tra Eastman Kodak e Canon in base alla quale Canon ha prodotto una linea di fotocopiatrici vendute con il marchio Kodak; un accordo tra Toshiba e Motorola per mettere assieme le rispettive tecnologie al fine di produrre microprocessori.

Negli anni '90 la caduta delle barriere tra molti mercati geografici e il dissolversi dei confini tra settori hanno portato lo sviluppo di capacità e di competenze al centro dell'attenzione. Non è più sufficiente difendere una posizione nel settore o nel mercato. Occorre anticipare i rivali attraverso un flusso costante di innovazioni che diano ripetuti vantaggi competitivi.

Nel primo decennio del nuovo secolo nuove spinte favoriscono la formazione di alleanze strategiche. I progressi dell'*information technology* riducono i tempi e le distanze. Aumentano così le possibilità di collaborazione tra organizzazioni che operano in aree geograficamente distanti. La presenza nei mercati mondiali diventa una necessità per molte imprese. Ma molte di queste non hanno le risorse necessarie per costruire reti di presenza in più mercati. L'alleanza strategica diventa uno strumento assai efficace per raggiungere questi obiettivi. Alcuni paesi impongono alle imprese straniere che intendono entrare nei loro mercati di condividere la proprietà delle unità operative con imprese locali.

In sintesi le spinte possono essere ricondotte alla ricerca delle capacità:

1. di competere nei mercati globali;
2. di competere mentre la tecnologia abbatte i confini tra settori;
3. di affrontare, con risorse scarse, la concorrenza sempre più intensa nei mercati.

È facile prevedere che vari fattori contribuiranno alla diffusione delle alleanze anche nei prossimi anni:

1. l'accelerazione dei ritmi dell'innovazione tecnologica e l'accorciamento del ciclo di vita dei prodotti costringono molte imprese a rinunciare ad agire in modo indipendente;
2. la convergenza delle tecnologie e la "permeabilità" dei confini tra settori e tra mercati²;
3. i progressi nelle telecomunicazioni che rendono più facile la gestione di attività in comune attraverso la rapidità dello scambio di informazioni;

² La convergenza tra settori deve essere correttamente intesa. Ad esempio, i microchip sono la tecnologia di base di due settori: computer e telecomunicazioni. La convergenza nelle tecnologie c'è stata, ma i due business restano molto diversi.

4. il forte aumento dei costi di R&D, del lancio di nuovi prodotti, degli investimenti in impianti e attrezzature;

5. la caduta di molte barriere alla concorrenza per effetto della *deregulation*, delle privatizzazioni e della globalizzazione;

6. l'interesse degli Stati ad attrarre dall'estero capitali e tecnologie senza cedere a stranieri il controllo sulle imprese locali.

Schema 1. – *Evoluzione delle forze che hanno agito e agiscono sulle alleanze*

Anni '70	Anni '80	Anni '90	Anni 2000
<i>Prestazioni di prodotto</i>	<i>Posizione nel settore</i>	<i>Vantaggi competitivi</i>	<i>Globalizzazione</i>
Produrre con le migliori tecnologie	Conquistare quote di mercato	Garantirsi un flusso costante di tecnologie avanzate	L' <i>information technology</i> riduce tempi e distanze
Operare fuori dai confini nazionali	Consolidare la posizione nel mercato	Aumentare il valore per il cliente	Alcuni paesi condizionano l'entrata di imprese straniere alla formazione di alleanze con imprese locali
Competere offrendo <i>performance</i> superiori	Costruire economie di scala e di scopo	Ridurre i costi del prodotto e per il segmento di mercato	Molte imprese mirano ad operare nei mercati globali ma non hanno le risorse per acquisire le conoscenze e le capacità necessarie

Fonte: Adattato da J. Harbison, P. Pekar, *Smart alliances. A practical guide to repeatable success*, Booz Allen & Hamilton, Jossey-Bass, S. Francisco, 1998 per le prime tre colonne. Ricerca dell'autore per la quarta colonna.

2. *Garantirsi un ruolo nel mercato globale*

Ogni impresa preferirebbe affrontare da sola il futuro, in quanto ciò consente di orientare e gestire direttamente le proprie attività. Ma i cambiamenti dell'ambiente esterno – globalizzazione, protezionismo in agguato, aumento dei costi – spiegano per quale motivo molte imprese ricorrono

ad alleanze. Quando un'impresa vede i propri rivali affilare le armi e ancor più avverte che la struttura della competizione sta cambiando, teme di non avere le forze per proseguire da sola.

Ad esempio nel trasporto aereo un motivo che può spingere una compagnia aerea ad entrare in un'alleanza può essere il timore che, in presenza di una ristrutturazione o del consolidamento del settore, rimanere fuori possa determinare posizioni di svantaggio. È noto che nell'oligopolio, quando non si dispone di tutte le informazioni e non si riesce a valutare i rischi futuri, la tendenza è ad imitare quanto fanno i concorrenti. In questo caso è evidente che i vantaggi e gli svantaggi di entrare a far parte dell'alleanza non sono adeguatamente valutati. Ciò può poi successivamente minare la coesione dell'alleanza. È difficile però percorrere strategie alternative. Le compagnie di medie dimensioni che coprono soltanto un'area regionale, di fronte al costituirsi di un'alleanza che mira ad alimentare uno *hub* (raggiungibile dalla loro area regionale) sono poste di fronte alla scelta se aderire o non aderire. È difficile che scelgano di non aderire. In futuro potrebbe essere impossibile entrare nell'alleanza, soprattutto se il loro posto è preso da un concorrente diretto.

Un'altra spinta ad entrare in un'alleanza può essere data da un significativo cambiamento nella disciplina della concorrenza deciso dalle autorità competenti. Se fossero all'orizzonte vincoli e limiti ulteriori alle fusioni ed incorporazioni (caratteristiche del trasporto aereo), l'alleanza strategica soprattutto per le compagnie di piccole e medie dimensioni diventerebbe un'opzione quasi obbligata sulla strada dello sviluppo.

Oum *et al.*³ individuano sei forze che spingono le imprese a stringere alleanze:

1. economie di specializzazione ed economie di scala;
2. specializzazione tra paesi;
3. specializzazione nei servizi;
4. accesso a mercati altrimenti chiusi;
5. ripartizione dei rischi;
6. necessità di *brand* globali;
7. convergenza delle tecnologie.

Economie di specializzazione ed economie di scala. Alcune imprese costruiscono vantaggi competitivi dando ai propri fornitori la capacità di

³ T. Oum, J.-H. Park, A. Zhang, *Globalization and Strategic Alliances: the Case of the Airline Industry*, Pergamon, Elsevier Science, Kidlington, 2000.

specializzarsi nella produzione di parti componenti, mentre (come accade nel settore automobilistico) esse si concentrano sulla produzione di parti di prodotto considerate “strategiche”. La specializzazione di alcuni fornitori riduce i costi di produzione del costruttore principale. Costoro sono così in grado di realizzare sia economie di specializzazione (attraverso i fornitori), sia economie di scala attraverso maggiori volumi di produzione interna.

Nei settori del trasporto aereo lo stesso obiettivo si raggiunge con un'alleanza strategica tra una compagnia di grandi dimensioni che opera collegamenti ad ampio raggio da un lato ed una compagnia regionale che concentra la propria attività in un'area geografica limitata dall'altro. Le principali compagnie europee, americane ed asiatiche hanno stretto alleanze con compagnie specializzate in particolari aree geografiche.

Specializzazione tra paesi. Per trarre vantaggio da costi più bassi del lavoro e dei fattori produttivi, molte imprese concentrano alcune produzioni in determinati paesi. Si realizza in tal modo una specializzazione (una sorta di divisione del lavoro) che consente di abbassare i costi unitari sia della produzione che della distribuzione. Una compagnia aerea con base in un paese a basso costo del lavoro, attraverso un'alleanza con una compagnia di maggiori dimensioni avente una rete internazionale può realizzare vantaggi di specializzazione per entrambe.

Specializzazione nei servizi. La crescente complessità dei prodotti e dei servizi spinge molte imprese a rinunciare a sviluppare al proprio interno tutte le tecnologie critiche. L'esempio classico è IBM che quando decise negli anni '80 di entrare al più presto nel mercato dei PC, non avendo al proprio interno tutte le esperienze necessarie, scelse di formare un'alleanza strategica con Microsoft per i sistemi operativi e con Intel per lo sviluppo di microprocessori. Senza queste alleanze IBM non sarebbe stata in grado di fronteggiare tempestivamente la minaccia dei nuovi rivali (tra i quali Apple).

Nel trasporto aereo avviene qualcosa di analogo. Le esigenze dei passeggeri sono sempre più sofisticate in materia di destinazioni. Viaggiano da e per città di piccole, medie e grandi dimensioni. Si attendono dalle compagnie aeree collegamenti che in passato non esistevano. Ma le compagnie di grandi dimensioni non sono in grado di far fronte a tutta questa domanda. Attraverso alleanze con una pluralità di compagnie di vari paesi specializzate in determinate aree geografiche sono in grado di far fronte ad una maggiore domanda.

Accesso a mercati altrimenti chiusi. Limitare l'accesso di imprese straniere ai propri mercati è una regola per molti paesi. Anche quelli più liberali hanno barriere tariffarie e non-tariffarie che limitano l'entrata di concorrenti stranieri. Di conseguenza l'alleanza con imprese locali è l'unico modo per essere presenti in certi mercati. Queste limitazioni sono all'origine di molte tra le principali alleanze strategiche nel trasporto aereo.

Ripartizione dei rischi. Allearsi con altre imprese, anche rivali, è un modo per limitare i rischi. Nei settori in cui l'innovazione è l'arma principale per competere, come avviene nel settore farmaceutico, le alleanze sono uno strumento per ridurre i rischi nella R&D. Qualcosa di simile è avvenuto nel trasporto aereo con i CRS (*customer reservation systems*). L'investimento iniziale era rilevante. I rischi di realizzare volumi di *break-even* non sufficienti erano alti. L'alleanza tra più compagnie aeree ha ridotto i rischi.

Necessità di costruire *global brand*. Sono molti i vantaggi di avere un brand che sia riconosciuta in più paesi/mercati. Abbigliamento di moda, elettronica di consumo, automobile sono settori in cui le imprese di successo lo devono alla capacità di affermare *brand* globali con i quali hanno aumentato le loro quote di mercato in più paesi. Nel trasporto aereo avviene qualcosa di simile. Alleanze come Star Alliance e OneWorld sono state costituite con lo scopo di creare *brand* globali dando così ai membri dell'alleanza maggiori opportunità per aumentare i ricavi e fare economie di costo.

Convergenza delle tecnologie. La collaborazione tra imprese di settori diversi è essenziale per avere successo nei nuovi mercati creati dalla convergenza di più tecnologie. Dato che nessuna impresa è in grado da sola di mettere in campo l'esperienza necessaria, l'alleanza è un passaggio obbligato. *Home entertainment* è un punto di convergenza tra telecomunicazioni, Internet, comunicazioni radio e televisive, computer, in grado di creare nuovi prodotti e servizi.

3. Una questione controversa: i vantaggi del trasferimento di conoscenze

Abbiamo già ricordato che uno degli obiettivi delle alleanze è acquisire nuove conoscenze. Quale che sia la loro organizzazione, le alleanze mettono

no sempre a contatto partners che hanno conoscenze, capacità e competenze diverse. “Le alleanze possono aprire una finestra su capacità e conoscenze di altre imprese e creare un potente strumento di apprendimento”. “Lavorando assieme, le imprese partners possono avere accesso alle ‘best practices’ dei loro partners e possono così trasferire tali ‘practices’ nella propria organizzazione”⁴.

Inkpen ammonisce che nella realtà apprendere attraverso alleanze è molto difficile⁵. Le ragioni sono varie: spesso le conoscenze dei partners non sono adeguatamente capite e valutate; chi dovrebbe acquisire le conoscenze in realtà resiste e le respinge; i meccanismi di trasferimento non sono adeguati al tipo e agli obiettivi della conoscenza; all’acquisizione di conoscenze sono destinate risorse insufficienti.

Tuttavia alcune alleanze hanno dato buoni risultati nel trasferimento di conoscenze. Inkpen (2005) porta ad esempio l’alleanza tra General Motors (GM) e NUMMI, l’alleanza tra il costruttore americano con la giapponese Toyota con sede in California. Grazie a questa alleanza GM ha significativamente migliorato la qualità dei prodotti e la produttività. Il fattore principale di questo miglioramento è stato individuato nel trasferimento di conoscenze e di capacità dalla Toyota alla *joint venture* NUMMI e da NUMMI a GM.

Per quali motivi molte imprese partners non riescono a trarre vantaggio dalle opportunità di apprendimento che offre l’alleanza? Sulla base dell’esperienza GM-NUMMI, Inkpen individua i seguenti ostacoli.

1. Spesso le imprese non capiscono o non apprezzano adeguatamente

⁴ A. Inkpen, “Learning Through Alliance: General Motors e NUMMI”, in *California Management Review*, 47, 4, Summer 2005. La letteratura in materia di trasferimento delle conoscenze e della possibilità di apprendimento è assai ampia. A. Inkpen, A. Dinur, “Knowledge Management Process and International Joint Ventures”, in *Organization Science*, 9, 4, 1998, pp. 454-468; R. Ireland, M. Hitt, D. Vaidyanath, “Alliance Management as a Source of Competitive Advantage”, in *Journal of Management*, 28, 3, 2002, pp. 413-446; T. Khanna, R. Gulati, N. Nohria, “The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope”, in *Strategic Management Journal*, 19, 3, 1998, pp. 193-210.

⁵ A. Inkpen, “Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances”, in *Academy of Management Executive*, 12, 4, 1998, pp. 69-80; A. Inkpen, A. Dinur, *op. cit.*; A. Inkpen, M. Crossan, “Believing in Seeing: Joint Ventures and Organization Learning”, in *Journal of Management Studies*, 32, 5, 1995, pp. 595-618; A. Inkpen, “Organizational Learning and International Joint Ventures”, in *Journal of International Management*, 1, 1995, pp. 165-198.

quali siano le competenze dei partners. Molte imprese entrano in un'alleanza pensando di acquisire facilmente nuove conoscenze. Se l'acquisizione di tali conoscenze si rileva più complessa di quanto atteso, esiste la tendenza di considerare il processo di apprendimento troppo difficile e si rinuncia.

2. Il secondo motivo riscontrato da Inkpen è la mancanza di un leader che sappia individuare le opportunità di acquisire conoscenze e sappia guidare la propria organizzazione lungo il cammino dell'apprendimento. Spesso i leaders delle organizzazioni partners concentrano l'attenzione sui problemi di gestione dell'alleanza e sui vantaggi immediati che da essa possono essere tratti⁶.

3. Il processo di apprendimento ha un costo. Non è sufficiente mettere a contatto i propri collaboratori con la cultura di un'altra organizzazione, occorre investire come in ogni altro progetto di formazione. Spesso i partners considerano l'apprendimento di *best practices* uno spreco di risorse (l'investimento più elementare consiste nell'inserire personale nell'organizzazione di altri partners senza obiettivi ben definiti). Raramente il valore dell'apprendimento si pensa possa compensare il costo di tale trasferimento.

4. Un quarto motivo è nell'utilizzo non adeguato dei managers che dopo aver lavorato all'interno dell'alleanza, tornano nell'organizzazione di appartenenza (quella del partner). Quando tornano, l'organizzazione del partner non è in grado di trarre completo vantaggio dalle esperienze accumulate. Il risultato è dissipare le conoscenze acquisite e che potrebbero essere trasferite.

5. Infine, sorge il classico problema di considerare non applicabili all'organizzazione del partner le *best practices* dell'alleanza o di altri partners. È una delle tante forme di resistenza del management ad input provenienti dall'esterno (la sindrome del *not invented here*).

Alcune “lezioni”. Inkpen individua una serie di “lezioni” dall'esperienza di General Motors. Potrebbero essere applicate ad altre imprese che cercano di sfruttare opportunità di apprendimento e di trasferimento di conoscenze.

⁶ Per un'analisi delle cause che inducono i leaders ad ignorare le opportunità di apprendimento in un'alleanza si consulti G. Hamel, Y. Doz, C. Prahalad, “Collaborate With Your Competitors – and Win”, in *Harvard Business Review*, 67, 1, 1989, pp. 133-139.

1. Affinché il trasferimento di conoscenze abbia successo, l'organizzazione cui le conoscenze sono destinate deve avviare un processo di cambiamento. Non bastano politiche efficaci di trasferimento delle conoscenze, occorre che l'organizzazione nella quale vanno innestate cambi adeguatamente.

2. Il processo di trasferimento delle conoscenze deve essere gestito in modo attivo. Non è pensabile che in un'alleanza il trasferimento di conoscenze da un partner all'altro avvenga semplicemente esponendo le persone ad una nuova cultura organizzativa.

3. Il processo di apprendimento richiede sperimentazione ed innovazione. Inkpen ricorda che a GM sono stati necessari vent'anni per apprendere le *best practices* da NUMMI. Nel processo di apprendimento sono stati fatti numerosi errori. L'esperienza ha insegnato a correggere gli errori, sostituire la leadership, sviluppare sistemi di trasferimento delle conoscenze. Non solo, ma il processo di trasferimento delle conoscenze è emerso strada facendo, gradualmente, ed è stato in pratica inventato da GM. Soltanto una parte dei meccanismi di trasferimento usati da GM possono essere rapidamente utilizzati da altre organizzazioni. Infine l'esperienza di GM dimostra che l'apprendimento non può essere considerato come un processo che ha una fine, ma come un processo senza soste.

4. Il trasferimento di conoscenze riguarda sempre il rapporto tra persone. È un errore pensare che il trasferimento di conoscenze possa essere realizzato costruendo database di informazioni ai quali hanno accesso le persone di un'organizzazione. Sono conoscenze utili. Non vi è dubbio che possano essere facilmente trasferite da un'organizzazione all'altra. Tuttavia le conoscenze complesse, quelle che hanno un reale valore strategico, possono essere trasferite soltanto attraverso relazioni tra persone.

5. Il potenziale di apprendimento offerto da molte alleanze è in genere più alto rispetto a quello che i managers apprezzano quando l'alleanza è nuova o è stata formata di recente. "Quando le alleanze sono nella fase iniziale, l'attenzione del partner va su problemi come la compatibilità, l'impegno, la convergenza di interessi. Le opportunità di apprendimento sono lasciate in secondo piano o, peggio ancora, sono ignorate. "Le alleanze creano sempre opportunità di investimento". "Il vero problema è capire cosa invece sono e creare un ambiente nel quale esse possano essere sfruttate"⁷.

⁷ A. Inkpen, "Learning Through Alliance: General Motors e Nummi", in *California Management Review*, 47/4, Summer 2005, p. 133. A. Inkpen, "Creating Knowledge Through Collaboration", in *California Management Review*, vol. 39, n. 1, Fall 1996, pp. 123-140.

6. Il trasferimento di conoscenze avvia un processo che a sua volta genera altre conoscenze. Quando le nuove conoscenze acquisite sono trasferite nell'organizzazione dei partners, quasi sempre emergono ulteriori opportunità. Questo processo nella realtà si propaga attraverso le persone. All'inizio poche persone hanno accesso alle opportunità di apprendimento nell'alleanza. Quando tornano nelle organizzazioni di appartenenza stimolano l'attenzione a problemi nuovi. Si avvia così un "circolo virtuoso" che concorre a cercare e a trasferire nuove conoscenze.

Apprendere dall'esperienza. La letteratura in materia di "*learning-by-doing*", o curve di esperienza, giunge alla conclusione che aumentando l'esperienza nello svolgere un'attività aumenta la produttività e di conseguenza diminuiscono i costi. Sampson si è chiesto in particolare se il principio del "*learning-by-doing*" possa essere applicato alle alleanze, nel senso che tanto maggiore è l'esperienza in materia di alleanze precedenti, tanto migliori sono i risultati ottenuti. Sampson ha sottoposto a verifica empirica questo concetto. Dall'esame di un ampio campione di alleanze giunge alla conclusione che in una prima fase le esperienze accumulate agiscono positivamente, ma superata una certa soglia "i benefici di precedenti esperienze si deprezzano rapidamente al passare del tempo"⁸.

Sampson offre una serie di possibili spiegazioni per questo "deprezzamento dell'esperienza con il passare del tempo".

1. I metodi di gestione di un'alleanza possono rapidamente cambiare al passare del tempo. Di conseguenza soltanto le esperienze più recenti possono offrire le migliori soluzioni. Le alleanze potrebbero trovarsi in una sorta di trappola. Dopo aver appreso da esperienze iniziali, l'alleanza sviluppa *best practices*, le quali però possono rappresentare una barriera ad adottare nuove e più efficaci *practices*.

2. Una seconda spiegazione è data dal turnover del management che può disperdere i vantaggi di esperienze accumulate in precedenza. L'alleanza potrebbe quindi apprendere da precedenti esperienze ma i vantaggi potrebbero dare risultati soltanto per un breve periodo di tempo.

3. Una terza spiegazione è dovuta ad una sorta di inerzia. Il management è portato ad applicare i metodi che a suo parere hanno avuto successo in passato. Ma le condizioni esterne cambiano. Cambiano anche i rap-

⁸ R. Sampson, "Experience effects and collaborative return in R&D alliance", in *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 1009-1031.

porti tra i partners. Questo atteggiamento limita la capacità di trarre dalle esperienze del passato insegnamenti per la gestione corrente che, sottoposta a continui cambiamenti, impone continui adattamenti⁹.

⁹ Questo concetto è discusso ampiamente in D. Miller, *The Icarus paradox*, Harper Business, New York, 1990 che individua quattro categorie di imprese vittime del paradosso di Icaro: *craftsmen*, *builder*, pionieri e venditori. Le alleanze strategiche nel trasporto aereo hanno vissuto esperienze del tipo “pionieri”.

4

Gli obiettivi delle alleanze strategiche nel trasporto aereo. Verso la antitrust immunity

Gli obiettivi comuni alle alleanze strategiche in qualsiasi settore sono: ripartizione dei rischi, economie di scala, accesso a mercati, accesso a tecnologie, apprendimento, attacco a concorrenti o difesa da concorrenti. Quelli specifici del trasporto aereo hanno la stessa natura. Esiste però grande varietà di idee circa le priorità da assegnare agli obiettivi delle alleanze in questo settore. L'esame delle varie interpretazioni è utile per mettere in evidenza aspetti diversi delle alleanze. Antitrust immunity è l'obiettivo prioritario delle alleanze globali.

1. Sviluppo oltre le attese

Nel trasporto aereo le alleanze strategiche sono nate alla fine degli anni '90 per aggirare le barriere poste da molti governi allo scambio internazionale in questo settore. Il loro destino sembrava legato alla liberalizzazione del mercato mondiale del trasporto aereo. Cadute le barriere, come di fatto poi è in gran parte avvenuto, non avrebbero più avuto ragione di esistere. Questa previsione è stata smentita. Ora, nel loro insieme, le alleanze strategiche rappresentano oltre la metà della capacità operativa mondiale del trasporto aereo.

Le compagnie che fanno parte di alleanze strategiche trasportano oltre i due terzi dei passeggeri nel mondo. “La loro crescita è stata molto più

rapida di quanto si pensava fosse possibile nel 1997”¹.

La prima vera alleanza strategica nel trasporto aereo è stata quella tra KLM e Northwest. È nata nei primi anni '90 più come un tentativo di superare barriere politiche che per una vera e propria strategia di lungo termine. L'alleanza ha però dimostrato fin dagli inizi che anche una presenza limitata in due mercati nazionali diversi (Paesi Bassi e Stati Uniti) è in grado di sprigionare potenziale di mercato dai rispettivi *hubs* e di creare una forza intercontinentale attraverso la somma dei due potenziali². Dopo questa prima esperienza le alleanze strategiche nel trasporto aereo hanno avuto una profonda evoluzione sotto la spinta del lento, ma inarrestabile, cammino verso la liberalizzazione dei mercati.

All'individuazione e definizione degli obiettivi è stata data molta attenzione sia dal management delle compagnie sia dai ricercatori. Il management sa bene che, come per ogni strategia, obiettivi chiari e definiti sono la premessa per il successo. Inoltre, in un'alleanza, obiettivi chiari e definiti sono la premessa per creare e mantenere fiducia tra i partners.

2. Ricerca di efficienza nella gestione

Secondo Mockler³ gli obiettivi che orientano le alleanze nel settore del trasporto aereo sono principalmente i seguenti:

1. rispondere alle esigenze di coloro che viaggiano per affari o per tempo libero (collegamenti aerei per il maggior numero possibile di destinazioni);

¹ La citazione è tratta da “The next step: airline alliances look towards antitrust immunity”, *Airline Business*, 21 agosto 2007. Nello stesso articolo è citata una dichiarazione del CEO di Star Alliances che dichiara di essere stato sorpreso dal successo delle alleanze “Gli scettici che pensavano a Star come un espediente di marketing e che come tale sarebbe durata soltanto pochi anni non hanno avuto ragione e noi siamo andati ben oltre le speranze che verranno all'origine”.

² L'alleanza tra KLM e Northwest cominciò ad indebolire le barriere che le autorità americane avevano posto al traffico con l'Europa e in particolare con i Paesi Bassi. A distanza di 20 anni il traffico attraverso l'Atlantico muoveva verso una vera liberalizzazione. Dopo l'accordo tra Stati Uniti e Unione Europea del 2007 era alle porte per le tre alleanze strategiche maggiori – Star, SkyTeam e Oneworld – una rete di collegamenti basata sulla *antitrust immunity* per gli orari, i prezzi, lo *yield-management* e il coordinamento tra i membri delle alleanze per le loro rotte sul Nord Atlantico.

³ R. Mockler, *Multinational Strategic Alliances*, John Wiley & Sons, Chichester, 1999.

2. rispondere alle norme dettate dai Governi (diritti di atterraggio, partecipazioni incrociate, rotte);
3. agire sulla struttura delle rotte (spesso costruite intorno ad uno o più *hub*);
4. promozione delle vendite (attraverso agenti indipendenti o via Internet);
5. fabbisogno di capitale.

In definitiva sarebbe la natura del trasporto aereo a determinare gli obiettivi e i caratteri distintivi delle alleanze del settore.

3. Opzione strategica tra attacco e difesa

Una distinzione che si ispira più alla strategia che alla gestione corrente, individua tre tipi di alleanze strategiche:

1. difensive;
2. offensive;
3. per la ricerca di efficienza (*market-defensive*, *market-offensive*, *efficiency seeking*).

È una distinzione adottata da Kleymann e Seristo (2004) che riprende quelle di Lorange e Roos (1993) e di Murray e Mahon (1993).

Alleanze difensive. Sono alleanze che mirano a ridurre minacce provenienti o dall'ambiente (economico, politico) o direttamente da concorrenti. La deregulation introdotta in un mercato può, ad esempio, indebolire la posizione di un'impresa. Se un rivale stringe un'alleanza e se ciò rappresenta una minaccia, la risposta può essere stringere a propria volta un'alleanza. L'alleanza non elimina la minaccia, ma ne riduce gli effetti negativi. Può dare tempo ad una compagnia in temporanea difficoltà di ristrutturare le proprie attività e ridurre i costi. L'alleanza con un rivale non elimina l'intensità della competizione, ma può ridurla⁴.

Anche le compagnie aeree non sfuggono a queste regole. Oneworld, l'alleanza tra British Airways, American Airlines e i suoi partners Canadian

⁴ Questo argomento è trattato ampiamente in Y. Doz, G. Hamel, *Alliance Advantage: the Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.

Airlines, Qantas, Cathay Pacific e altri minori, quando fu costituita nel 1998 rappresentò chiaramente una mossa difensiva nei confronti di Star Alliance che comprende United Airlines, Lufthansa, SAS, Varig, Air Canada e Thai Airways. Le compagnie di medie dimensioni, come Air Lingus, Finnair, Austrian, sono più interessate a coprire l'area geografica in risposta all'attacco di rivali piuttosto che ad acquisire con l'alleanza maggior potere di mercato. Sono per alleanze difensive. Gli stessi obiettivi hanno le compagnie più piccole.

Alleanze con chiaro intento difensivo erano quelle avviate da Swissair per uscire dall'isolamento.

Swissair

La decisione della Svizzera di non entrare a far parte dell'Unione Europea (UE) ha costretto Swissair, a partire dal 1988, a costruire un'ampia rete di alleanze: con Delta e Singapore Airlines nella Global Excellence network e con SAS e Austrian nella European Quality Alliance (EQA). Nel 1995 la rete di alleanze globali fu arricchita dalla partecipazione in Sabena.

L'alleanza EQA con SAS non solo ha aperto il mercato scandinavo, ma ha anche creato un sistema di collegamenti sulle rotte dal Nord dell'Europa verso l'Africa, il Medio Oriente, l'India e l'Europa meridionale. L'accordo con Austrian ha creato nuovi collegamenti con l'Europa dell'Est attraverso lo *hub* di Vienna. L'entrata nella Global Excellence network ha collegato lo *hub* di Zurigo ad altri due *hubs* intercontinentali: Atlanta e Singapore.

La strategia di Swissair ha avuto un ulteriore tassello nei mercati secondari in Europa. A questo fine Swissair ha acquisito la maggioranza nella compagnia regionale Crossair. Ciò ha consentito di acquisire flessibilità più elevata attraverso una flotta che utilizzava aerei con dimensioni più piccole. Crossair operava infatti con Saab 340s e Fokker 50s. La flotta Crossair completava quella di Swissair nella quale gli aerei più piccoli erano i Fokker da 85-100 posti. Swissair considerava il sistema di ferrovie non come un concorrente, ma bensì come un sostegno e un completamento al traffico aereo. Sia negli *hubs* di Zurigo che in quelli di Ginevra i treni entrano direttamente nell'aeroporto.

Tutto ciò non è stato però sufficiente ad evitare il fallimento di Swissair.

Alleanze offensive. L'alleanza potenzia l'offerta attraverso reti di collegamento più ampie, oppure associando il proprio *brand* con un altro più forte. Può essere anche un obiettivo mirante ad acquisire conoscenze in un'area strategica (*yield management* ad esempio). Ancora più evidenti sono i vantaggi quando l'alleanza mira a costruire o a potenziare uno *hub*. Le compagnie di maggiori dimensioni, come British Airways, Lufthansa e American Airlines, cercano nelle alleanze più potere di mercato e più valo-

re per i propri clienti offrendo maggiore copertura geografica, maggiori frequenze, maggiori collegamenti negli *hubs*, maggiori vantaggi nei *frequent flyer program* (FFP).

Nel 2003 l'alleanza Oneworld guidata da British Airways e United Airlines lanciò un'aggressiva campagna di marketing in Germania mirante ad attrarre passeggeri dal mercato assai redditizio dei *business travellers* fino ad allora dominato da Lufthansa, la compagnia aerea tedesca membro di Star Alliance. Oneworld offrì sconti fino al 40% a 1.500 imprese tedesche di piccole e medie dimensioni. La Germania era il banco di prova per estendere, in caso di successo, la campagna a Francia e Italia, mercati nei quali le compagnie di bandiera, Air France e Alitalia, erano entrambe membri di SkyTeam⁵.

Ricerca di efficienza. L'alleanza può avere come obiettivo principale i vantaggi che derivano dalla maggiore efficienza nell'uso di fattori produttivi, quindi nella gestione. Ad esempio vantaggi dal condividere le stesse attrezzature, gli stessi canali della distribuzione, gli stessi piani di manutenzione, gli stessi sistemi di scorte di pezzi di ricambio.

L'obiettivo è la ricerca di maggiore efficienza al fine di ridurre i costi. Ma su questo fronte le compagnie possono fare poco. Poco sui costi del personale data la forza del sindacato, poco o nulla sui costi del carburante che sono fuori dal loro controllo così come sui costi dell'uso delle infrastrutture (aeroporti), sui costi derivanti dalla congestione del traffico e nella protezione dai rischi di atti terroristici. Nell'alleanza cercano accesso a sistemi di rotte più ampie, *load factor* più alti, quote di mercato più grandi, programmi di marketing in comune, programmi FFP in comune.

La ricerca di efficienza nei canali della distribuzione è uno tra gli obiettivi principali delle alleanze nel trasporto aereo. Può sfruttare i progressi della *information technology*, in particolare quelli in internet e in comunicazioni mobili. Le azioni principali sono state il taglio delle commissioni agli agenti e l'apertura di siti web dell'alleanza.

La costituzione di alleanze ha certamente aumentato il potere di negoziazione delle compagnie nei confronti delle agenzie di viaggio. L'equilibrio potrebbe tornare se anche tra le agenzie avvenisse quanto è avvenuto in altri settori: il consolidamento. Potrebbe avvenire nei singoli mercati nazionali che un'alleanza venda attraverso una certa catena di agenzie di viag-

⁵ K. Done, "Oneworld woos German business travellers", *Financial Times*, 30 giugno 2003.

gio e un'altra alleanza attraverso una catena diversa. Al momento attuale questa prospettiva è lontana dal realizzarsi.

4. *Varietà di interpretazioni*

Esistono varie altre interpretazioni degli obiettivi delle alleanze nel trasporto aereo. Di seguito sono citate le principali. Mostrano che gli obiettivi che guidano la formazione di alleanze sono numerosi, si intrecciano, si integrano. I partners spesso mirano a migliorare l'efficienza tecnica ed economica derivante dalle economie di scala, mirano a creare reti di rapporti, creare un'immagine di marketing unificata e coordinare i servizi. Nella sostanza però l'obiettivo ultimo delle alleanze si riassume nell'aumentare il potere di mercato e nella riduzione dei costi⁶.

Primo passo. L'alleanza può essere la premessa ad una fusione o ad una incorporazione. Air France/KLM è nata con le caratteristiche di un'alleanza. Restavano ben distinte le due identità nazionali. I centri di decisione erano separati. Sulla scelta della struttura hanno agito anche fattori non economici. Nel caso di un'integrazione infatti, le due compagnie avrebbero perso parte dei diritti posseduti dalle compagnie originarie (loro attribuiti dalle autorità nazionali).

Prodotti e conoscenze. Sotto un altro angolo visuale, che attinge all'esperienza delle imprese di trasformazione industriale, le alleanze possono essere distinte a seconda che abbiano obiettivi di prodotto o obiettivi di acquisizione di conoscenze. A loro volta gli **obiettivi di prodotto** sono distinti in due categorie: quelli riguardanti i prodotti che mirano a migliorare l'offerta (linee di prodotti, prestazioni) e quelli che mirano a ridurre i costi. Quanto **all'acquisizione di conoscenze**, si tratta in genere di conoscenze circa i processi di produzione.

Per quanto riguarda in particolare il trasporto aereo i punti di vista sono diversi. Se si applicasse la distinzione tra obiettivi di prodotto ed obiettivi di conoscenza, nel trasporto si dovrebbe concludere che sono princi-

⁶ Su questa conclusione insiste in particolare F. Alamdari, *Airline Deregulation: an Analysis under different Regulatory and Operating Environment*, Doctorate thesis to the Cranfield Institute of Technology, 1989, secondo il quale gli obiettivi sono principalmente due: ricerca di più potere di mercato e ricerca di costi operativi più bassi.

palmente spinte dettate da obiettivi di prodotto: allargare le reti di collegamento, aumentare il *load factors*, quote di mercato più grandi, programmi di marketing in comune, coordinamento dei prezzi, programmi FFP, condivisione di risorse. In ogni alleanza c'è l'intenzione di acquisire conoscenze su un mercato, sui concorrenti, sulle prospettive della domanda, sulle condizioni operative. È però raro il ricorso ad alleanze specificamente per acquisire conoscenze. Questo argomento è sviluppato oltre.

Risorse e complessità. Rhoades e Lush⁷ suggeriscono di esaminare le alleanze del settore del trasporto aereo secondo due dimensioni:

1. risorse conferite nell'alleanza;
2. complessità degli accordi alla base dell'alleanza.

Secondo questo criterio, le alleanze riguardanti in particolare il marketing possono essere distinte in: *code-sharing* e coordinamento voli; gestione in comune di programmi FFP e di servizi a terra (*lounges*); programmi di marketing (è l'obiettivo più importante); cooperazione tecnica, in particolare manutenzioni.

Deregulation, preferenze dei passeggeri e cambiamenti nelle tecnologie. Kleymann e Seristo⁸ propongono una diversa angolazione. Secondo loro è preferibile distinguere gli obiettivi a seconda che siano guidati da:

1. *deregulation* nel settore;
2. cambiamenti nelle preferenze dei clienti (sia passeggeri che cargo);
3. cambiamenti nella tecnologia e nelle infrastrutture.

• La *deregulation*, abbattendo barriere, ha aperto nuovi mercati alle imprese, quindi più concorrenza, quindi ricerca dei costi bassi come principale vantaggio competitivo.

• Maggiore esperienza di chi viaggia, quindi attese più alte. È un cambiamento evidente. Attese più alte vuol dire minore fedeltà alle imprese nazionali, attese per frequenze più alte e per rapidità di collegamenti (*point-to-point*).

• La tecnologia ha cambiato gli aerei (maggiore capacità di trasporto). Le infrastrutture a terra hanno reso i collegamenti veramente "globali". Le

⁷ D. Roades, C. Lush, *A Typology of strategic alliances in the airline industry: propositions for stability and duration*, Conference proceedings 1997, University of Nebraska, Omaha, 1997.

⁸ B. Kleymann, H. Seristo, *Managing strategic airline alliances*, Ashgate, Aldershot, 2004.

reti di *dealers* sono al centro di politiche di espansione del territorio. Internet ha cambiato il modo di distribuire i prodotti.

Oum *et al.*⁹ individuano in modo analitico le ragioni che spingono alle alleanze nel trasporto aereo:

1. necessità di gamme più ampie di servizi;
2. più volumi di traffico;
3. maggiore efficienza (costi più bassi);
4. migliore qualità dei servizi;
5. vantaggi competitivi di marketing;
6. vantaggi derivanti da maggiori quote di mercato e accordi sui prezzi.

Gamme più ampie di servizi. Crescono le attese dei passeggeri e dei clienti cargo. Chiedono collegamenti con più destinazioni, più frequenti e più facili. Chiedono incentivi nei programmi *frequent flyer* (FFP), chiedono tempi più rapidi di imbarco e sbarco e di ritiro bagagli. Per attrarre passeggeri in un mercato in cui la competizione è intensa, le compagnie di maggiori dimensioni debbono offrire per tutte le destinazioni servizi con le stesse caratteristiche. Attraverso le alleanze sono in grado di allargare il loro sistema di rotte e fornire servizi con caratteristiche simili.

Due fattori frenano le imprese di maggiori dimensioni dal costruire una

⁹ T. Oum, J.-H. Park, A. Zhang, *Globalization and Strategic Alliances: the Case of the Airline Industry*, Pergamon, Elsevier Science, Kidlington, 2000, hanno esaminato le aree di collaborazione e di attività in comune tra partners di 46 alleanze. Hanno utilizzato sia questionari sia l'analisi di riviste specializzate per individuare le aree di collaborazione. Le riviste sono: Airlines Business, Air Transport World, Aviation Europe e Flyght International. In particolare è stato utilizzato il *survey* che ogni anno Airlines Business dedica alle alleanze.

La ricerca ha individuato le seguenti aree di attività in comune o attività coordinate:

1. coordinamento della gestione di attività a terra;
2. uso in comune di attrezzature a terra;
3. partecipazione a *frequent flyer program* (FFP);
4. *codesharing* o gestione operativa in comune;
5. vendite di *block space* (passeggeri e/o cargo);
6. coordinamento di orari di volo;
7. scambio di equipaggi di cabina;
8. sviluppo in comune di sistemi (sistemi di software in particolare);
9. pubblicità e promozione in comune;
10. gestione in comune delle manutenzioni;
11. gestione in comune degli acquisti di carburante e di altre forniture. Raramente acquisti in comune di aerei.

propria rete di servizi su scala mondiale. Anzitutto molti paesi vietano l'entrata a compagnie straniere. Di conseguenza l'accesso a questi mercati è possibile soltanto attraverso un'alleanza con una compagnia aerea locale. In secondo luogo, se anche esistesse la possibilità di avere accesso ad altri mercati geografici, gli investimenti necessari per costruire una rete ampia sarebbero assai elevati. Altrettanto alti sarebbero i costi e i rischi.

Maggiori volumi di traffico. La capacità operativa utilizzata nel settore del trasporto aereo in media non supera il 60%. Attraverso alleanze con partners che operano sulle stesse rotte e su altre rotte è possibile aumentare il rispettivo *load factor*. Attraverso le alleanze è anche possibile offrire una maggiore frequenza di voli ai propri clienti. Alitalia non sarebbe in grado di alimentare voli giornalieri per le principali città americane. Attraverso un'alleanza (SkyTeam) è in grado di farlo. A giorni alterni i voli sono operati da Alitalia o dai partners.

Maggiore efficienza (costi più bassi). Attraverso le economie di scala, le economie di scopo e la maggiore densità di traffico le alleanze tra compagnie aeree rendono possibile maggiore efficienza e quindi costi unitari più bassi. Mantenendo inalterata la rete di collegamenti, un partner attraverso l'alleanza riesce a produrre a costi più bassi. Utilizza in misura maggiore la flotta, le attrezzature a terra, il personale, i costi di marketing, il sistema di prenotazione ed altri costi fissi. Le economie di scopo possono essere realizzate aggiungendo alle reti di collegamento esistenti nuove destinazioni e quindi nuovi mercati.

Migliorare la qualità dei servizi. Un'alleanza tra compagnie aeree può aumentare la frequenza dei voli, aumentare il numero dei collegamenti, migliorare la qualità dei servizi a terra (imbarchi, sbarchi, consegne e ritiro bagagli). La maggiore frequenza dei voli e l'aumento dei collegamenti diretti è particolarmente attraente per chi vola per lavoro.

Vantaggi competitivi di marketing. I partners di un'alleanza possono cooperare per offrire ai passeggeri programmi *frequent flyer* (FFP) più attraenti. Può ad esempio essere più facile per i passeggeri accumulare miglia in quanto l'alleanza serve un maggior numero di destinazioni rispetto a quelle che potrebbe servire una sola compagnia. Possono anche ottenere maggior valore dallo stesso numero di miglia in quanto sono in grado di scegliere tra più destinazioni.

Altri vantaggi possono emergere dai *computer reservation system* (CRS) per quanto riguarda in particolare gli accordi in *codesharing*. Un volo non-stop operato da due partners appare sui monitor dei CRS due volte in quanto ogni partner lo considera proprio. Dato che circa il 90% delle prenotazioni fatte dagli agenti di viaggio scelgono il collegamento che appare al primo posto sugli schermi, essere presenti più volte per una stessa destinazione (grazie al *codesharing*) aumenta i vantaggi¹⁰.

Quote di mercato ed accordi sui prezzi. Aumentando le quote di mercato, in particolare sulle rotte parallele, aumenta anche il potere di alzare i prezzi. Senza l'alleanza i partner sarebbero rivali. Con l'alleanza è possibile raggiungere un accordo sui prezzi. Questi accordi sono seguiti con attenzione dalle autorità antitrust. Ad esempio, nel 1992, l'alleanza KLM-Northwest è stata la prima ad ottenere la *anti-trust immunity* che ha consentito all'alleanza stessa di praticare accordi sui prezzi senza essere soggetta alla legge antitrust degli Stati Uniti. Sono evidenti i vantaggi competitivi che le due compagnie hanno ottenuto nei confronti dei loro concorrenti. Questa è stata una delle ragioni che hanno spinto altre compagnie aeree che operano voli transatlantici a stringere alleanze.

5. Le esperienze recenti del trasporto aereo

Il *survey* periodico di *Airlines Business* riguardante le maggiori alleanze globali fornisce alcune indicazioni circa gli obiettivi delle maggiori alleanze strategiche. Sulla base di interviste al management delle alleanze di maggiori dimensioni (Star Alliance, SkyTeam e OneWorld) è emerso a lungo come principale **obiettivo** “la creazione di un servizio per i clienti che abbia le stesse caratteristiche in tutto il mondo”. I managers intervistati hanno dichiarato anche che in questa direzione sono stati fatti buoni progressi. “Offrire servizi con caratteristiche simili comporta la possibilità di conseguire l'eccellenza nelle attività più sensibili per il passeggero: check-in, gestione degli FFP, rapidità e facilità di collegamenti tra un volo e l'altro”.

Dalla meta del decennio in corso il management di queste alleanze ha indicato come prioritario l'obiettivo di giungere alla *antitrust immunity*. Il

¹⁰ US General Accounting Office, “Airline alliance produce benefits, but effect on competition is uncertain”. GAO/RCD – 95-99, aprile 1995.

fine ultimo è aumentare i ricavi “Il maggior potere di un’alleanza è aumentare congiuntamente i ricavi piuttosto che coordinare i membri dell’alleanza in campagne per la riduzione dei costi”¹¹.

Le compagnie che godono di *antitrust immunity* sono in grado di ottenere benefici sensibilmente superiori a quelli delle compagnie che non hanno tale immunità. Riescono ad ottenere risultati positivi attraverso la gestione in comune dei prezzi, l’integrazione e il coordinamento degli orari, la gestione in comune della forza vendita e della capacità operativa. Seguendo Star, che è fondata su un centro “immunizzato”, sia Oneworld che SkyTeam stanno muovendo verso reti con *antitrust immunity* per coordinamento degli orari dei voli, dei prezzi, dello *yield-management* e delle altre attività dei partners nelle rotte sul Nord Atlantico.

Le compagnie che non godono della *antitrust immunity*, come i partners di Oneworld, concentrano la cooperazione principalmente sulle alleanze nel marketing. È questo un aspetto gradito ai clienti, come la gestione in comune degli FFP, il *global branding*, l’accesso alle sale d’attesa, la facilità dei collegamenti e l’assistenza a terra e in volo. Ovviamente queste alleanze sono svantaggiate nella concorrenza rispetto alle alleanze che raggruppano compagnie con *antitrust immunity*. British Airways, American Airlines, Iberia e altre compagnie dell’alleanza Oneworld hanno chiesto ripetutamente ma senza successo alle autorità americane (DoT) la *antitrust immunity*. La richiesta era per cooperare con il *codesharing*, i programmi FFP, programmazione dei voli, scelta delle rotte, pubblicità, marketing e *yield management*. “Per un’alleanza la *antitrust immunity* è di importanza strategica vitale in quanto consente di restare competitivi di fronte ad alleanze che sulle rotte transatlantiche già hanno questa immunità”¹². A Northwest e KLM è stata riconosciuta l’immunità sui servizi internazionali nel 1993, mentre Delta l’ha ottenuta nei rapporti con Air France, Alitalia e CSA nel 2002.

¹¹ Da un’intervista al CEO di Oneworld apparsa in D. Field, “The next step: alliances look towards antitrust immunity”, *Airline Business*, 21 agosto 2007. Alle critiche che l’aumento dei ricavi andrebbe a pesare sui consumatori attraverso prezzi più alti ha risposto un altro manager dell’alleanza attraverso lo stesso articolo citato. “Il potere dell’antitrust è di consentire non aumenti di prezzi ma la maggiore produttività attraverso il coordinamento degli orari e delle capacità operative. ... Antitrust deve darci il modo di offrire ai potenziali clienti un accesso globale alla nostra rete”.

¹² K. Done, “Oneworld alliance applies for antitrust immunity”, *Airline Business*, 24 luglio 2007.

Le alleanze nelle strategie di sviluppo e nelle strategie competitive del trasporto aereo

Dopo aver definito il concetto di alleanza strategica, aver ricordato il contesto nel quale sono sorte e sono cresciute ed aver individuato i vari obiettivi che le guidano, questo capitolo risponde alla domanda: come le alleanze strategiche si collocano nelle strategie delle compagnie aeree?

Le strategie adottate nel trasporto aereo possono essere distinte secondo più criteri. Uno di questi le distingue: a) rispetto alla strategia di sviluppo; b) rispetto alle fonti dei vantaggi competitivi; c) rispetto all'arena competitiva. Le alleanze strategiche sono uno strumento per realizzare ciascuna di queste tre varietà di strategie.

1. Le alleanze in una strategia di sviluppo

Se una compagnia aerea sceglie una strategia di sviluppo ha di fronte due strade:

1. sviluppo per linee interne (detto anche sviluppo organico) realizzato utilizzando le risorse proprie dell'organizzazione e sviluppando all'interno le competenze necessarie;

2. sviluppo per linee esterne che a sua volta può assumere due forme: a) acquisizioni, una parola che ha un significato ampio che comprende l'ac-

quisto “amichevole” di una compagnia aerea da parte di un’altra ma anche l’acquisto “ostile” (*takeover*); b) alleanze strategiche tra due o più compagnie¹.

Sviluppo per linee interne. Lo sviluppo per linee interne, o sviluppo organico, nel trasporto aereo ha vari limiti:

1. la maggior parte dei mercati (nazionali o singole rotte) sono ancora governati da accordi bilaterali. Soltanto certe compagnie possono operare su certe rotte;

2. gli accessi (*slots*) agli aeroporti sono limitati. Difficilmente un nuovo entrante può ottenere buoni *slots* (nelle ore del giorno di maggior traffico);

Schema 1. – *Strategie alternative di sviluppo*

	Vantaggi	Possibili svantaggi
Sviluppo interno	Bassi rischi. Consente di perfezionare gradualmente la crescita. Controllo diretto sulla crescita.	Lento da realizzare. Mancano precedenti conoscenze. Possono essere commessi errori nella scelta del cammino di crescita.
Acquisizione	Può essere rapida. Acquisizione di quote di mercato e di esperienze Possibili economie di scala Entrata in nuove aree geografiche	Può essere pagato un <i>premium price</i> rilevante. Rischi elevati di fare errori di valutazione. Difficile trovare l’organizzazione migliore. Può essere difficile vendere gli <i>assets</i> non necessari.
Alleanze strategiche	Sono necessarie meno risorse rispetto ad un <i>take-over</i> . Accesso a nuove capacità e conoscenze.	Possibile perdita di controllo. Potenziali differenze nello stile di management dei partners.

¹ Le strategie adottate dalle compagnie aeree sono distinte con criteri più ampi in A.C. Pellicelli, *Le compagnie aeree. Economia e gestione del trasporto aereo*, Giuffrè, Milano, 1996. Ad esempio le strategie delle compagnie americane sono distinte in strategie alti costi/alta gamma, strategie bassi costi/qualità bassa, strategie bassi costi/servizi differenziati con qualità alta. A ciascuna fase del ciclo economico è associata una particolare strategia.

3. la domanda in un mercato (rotta) ha limiti di crescita. Un nuovo entrante può conquistare quote soltanto con una politica di lungo termine, a meno che pratici prezzi sensibilmente più bassi di quelli dei rivali già presenti;

4. oltre una certa dimensione, la gestione di una compagnia aerea può diventare inefficiente. Il costo dello sviluppo per linee interne può essere sensibilmente superiore al costo di una fusione o acquisizione o alleanza;

5. mentre con l'alleanza, una compagnia presente nel mercato diventa un partner, nel caso di sviluppo per linee interne (organico) diventerebbe un concorrente².

Acquisizioni. Oltre alle difficoltà che sempre ostacolano la crescita sia attraverso la fusione tra compagnie sia attraverso l'incorporazione della compagnia A nella compagnia B – culture diverse, sinergie che raramente si realizzano, costi elevati – nel trasporto aereo esistono alcuni limiti particolari.

Sono anzitutto ostacoli di ordine politico. Raramente un Governo cede la proprietà o il controllo di una compagnia di bandiera. Accetta più facilmente di cedere una quota di partecipazione al capitale, ma l'acquirente dal canto suo è riluttante ad accettare in quanto non otterrebbe il controllo della gestione. L'esperienza recente di Alitalia è un esempio illuminante delle difficoltà di percorrere la strada dell'acquisizione.

Un secondo ostacolo è di ordine tecnico. È assai raro che due compagnie decidano una fusione creando una nuova entità. Sarebbe necessaria una profonda ristrutturazione delle flotte di aerei. Le flotte sono in genere molto diverse (costruttori e modelli). La loro integrazione raramente potrebbe portare sinergie. All'orizzonte di una fusione o di un'incorporazione i partners mettono sempre il rischio che vengano meno i motivi dell'accordo e si renda necessaria una separazione. Mantenendo distinte le strutture potrebbero limitare i costi di una successiva separazione.

Un terzo ostacolo è nella volatilità delle quotazioni azionarie particolarmente acute nel settore del trasporto aereo. Dato che le proposte di acquisizioni e fusioni sono fatte sulla base di scambi azionari, i piani e le valutazioni possono rapidamente cambiare rendendo difficili le trattative.

In conclusione, come la realtà dimostra, le fusioni e le acquisizioni nel vero senso della parola sono assai rare nel trasporto aereo. Le poche acqui-

² B. Kleymann, H. Seristo, *Managing strategic airline alliances*, Ashgate, Aldershot, 2004, p. 11.

sizioni realizzate nel settore sono consistite nell'acquisto di una maggioranza di controllo in una compagnia più piccola. L'obiettivo non è l'integrazione, ma è il controllo del capitale del partner. Molte ragioni inducono a mantenere separate le due entità.

Alleanze strategiche. Nel contesto del trasporto aereo non v'è dubbio che la ricerca di alleanze sia l'opzione più percorribile per una strategia di sviluppo. Esistono barriere politiche all'espansione. Poche compagnie hanno le risorse per mantenere o costruire una presenza significativa nella varietà di mercati regionali e locali che stanno sorgendo nell'economia globale e al tempo stesso restare all'avanguardia nella tecnologia delle attrezzature (di volo e a terra) e offrire servizi competitivi.

2. Le alleanze nella ricerca di vantaggi competitivi

Limitiamo le considerazioni agli effetti sui vantaggi competitivi delle due strategie generiche: differenziazione e *cost leadership*. Nel contesto del trasporto aereo un'alleanza strategica può essere definita come un accordo di lungo termine tra due o più compagnie che hanno lo scopo di costruire e rafforzare assieme i vantaggi competitivi nei confronti dei loro concorrenti condividendo le risorse e la capacità di accesso ai mercati e in definitiva aumentando la creazione di valore. È dimostrato che le alleanze strategiche agiscono positivamente sia sui vantaggi competitivi derivanti dalla differenziazione sia su quelli derivanti dalla riduzione dei costi. Riducono i costi operativi unitari.

Mentre la *cost leadership* è orientata alla produzione (*production-driven*), la strategia basata sulla differenziazione è orientata alle attese del potenziale compratore (*market-driven*). Comporta dunque una costante attenzione ai cambiamenti nelle esigenze dei clienti e capacità di rispondere in modo innovativo a tali esigenze. Ma nel trasporto aereo è difficile differenziare il "prodotto" in modo sostenibile sia per gli aspetti intangibili che per quelli tangibili. Il beneficio centrale del servizio – trasporto dal punto A al punto B – è imitabile come lo sono anche altri elementi a cominciare dalle caratteristiche degli aerei.

L'alleanza può contribuire a creare differenziazione nei sistemi di prenotazione, nei servizi a terra, nella maggiore offerta di rotte, nei vantaggi dei programmi FFP. Ad esempio Star Alliance ha costruito un *minihub* al

Terminal 1 dell'aeroporto Charles De Gaulle di Parigi riservato ai membri dell'alleanza, che riduce i tempi di connessione tra un volo e ospita i passeggeri dell'alleanza in sale pure riservate. Oneworld ha introdotto una tecnologia che consente a ogni membro dell'alleanza di avere accesso diretto alle prenotazioni dei voli di altri membri dell'alleanza stessa. Cambia volo, cambia compagnia senza cambiare biglietto (*e-ticketing*).

Anche dal lato dei costi l'alleanza contribuisce positivamente. La *cost leadership* – sempre più importante con il successo delle compagnie *low-cost* – può essere sostenuta o abbassando i costi o configurando in modo nuovo la *value chain*. L'alleanza può contribuire a ridurre la componente maggiore dei costi, quella del personale, può contribuire a maggiori economie di scala e a maggiore produttività nella gestione operativa³. Gli analisti di UBS stimano in 1,4 miliardi di dollari le sinergie (derivanti risparmi nei costi di personale) tra Delta e Northwest Airlines entrambe facenti parte dell'alleanza Skyteam. Le rotte delle due compagnie sull'Atlantico e sul Pacifico sono in gran parte sovrapposte.

3. Le alleanze nella scelta dell'arena competitiva

La terza strategia generica consiste nel concentrare le risorse in una nicchia del mercato, che può essere individuata o in una particolare area geografica, o per segmento di clienti o per tipo di “prodotto”, e in una strategia competitiva che offre “prodotti” progettati specificamente per tale nicchia. Sebbene una compagnia indipendente abbia vantaggi nella scelta di una nicchia è evidente che oltre certi limiti è destinata a soccombere di fronte ad una compagnia di maggiori dimensioni o di un'alleanza che decidano di entrare nella nicchia. Questo vale sia per mercati regionali, na-

³ In materia i pareri non sono concordi. N. Sorenson, *Airline Competitive Strategy: a Spatial Perspective*, Doctorate dissertation to the University of Washington, 1990, ha individuato tre strategie competitive: differenziazione dei servizi, posizione dominante in una certa area geografica e *cost leadership*. Per le compagnie aeree indipendenti, la prima strategia – differenziazione attraverso la creazione di un'ampia rete geografica – è raramente perseguibile. Al contrario è possibile che una compagnia indipendente possa acquisire una posizione dominante in un'area geografica limitata. Secondo Sorenson la strategia meno probabile è la terza. L'esperienza di Southwest negli Stati Uniti e di Ryanair e Easyjet in Europa dimostra che il contesto competitivo è cambiato ed è possibile adottare con successo una strategia *low cost*.

zionali e internazionali sia per target di clienti. Anche rispetto all'arena competitiva quindi, le alleanze agiscono in modo significativo. Collegano una nicchia geografica a mercati più grandi e allargano la domanda potenziale di una nicchia di clienti in quanto la collegano a più aree geografiche con servizi migliori. Possono quindi stimolare maggiore domanda⁴.

4. Vantaggi e svantaggi nella storia delle alleanze strategiche nel trasporto aereo

Varie ricerche sono state fatte per valutare vantaggi e svantaggi delle alleanze. Le più attendibili e le più complete sono quelle ordinate dalle autorità per la disciplina della concorrenza⁵.

US General Accounting Office⁶ ha esaminato un campione di alleanze

⁴ J. Kling (*Competition at Airports Dominated by One Airline: an Empirical Analysis of Challenging Airlines' Strategies*, Doctorate dissertation to the University of Maryland, 1989) ha studiato la concorrenza in aree in cui una compagnia aerea ha una posizione dominante. Kling ha dimostrato che esistono possibilità di successo per uno "sfidante" anche se nello *hub* esiste una compagnia in posizione dominante. Lo sfidante spesso non ha concorrenza in nicchie che danno buona redditività. Una compagnia indipendente può dunque avere successo nei confronti di un'impresa di maggiori dimensioni o di un'alleanza se riesce a selezionare le nicchie migliori. Ma i limiti allo sviluppo sono evidenti.

⁵ L'esperienza delle alleanze intercontinentali ha attirato l'attenzione di vari ricercatori. Gellman Research Associates (*A study of international airline code sharing*, Office of aviation and international economics, US Department of Transportation, Washington, 1994) studiarono le alleanze USAir/British Airways e Northwest/KLM per un periodo limitato nel corso del 1994. Stimarono l'impatto delle alleanze sui ricavi, i costi e gli utili delle imprese coinvolte nell'alleanze confrontandoli con quelli di compagnie aeree che operavano lungo le stesse rotte. Le alleanze generavano vantaggi per le imprese partners ed anche per gli utenti. USAir/British Airways e Northwest/KLM avevano aumentato le loro quote di mercato sulle rotte in *code-sharing*.

J. Brueckner, The benefits of code sharing and antitrust immunity for international passengers, with an application to the Star Alliance, *Journal of Air Transport Management*, 9: 83-91, 2003) ha esaminato i vantaggi generati dall'alleanza Star Alliance. Ha riscontrato che i vantaggi combinati per i due partners dell'alleanza, *code sharing* e l'immunità dall'antitrust, avevano dato la possibilità di ridurre i prezzi del 27%.

I voli non stop, secondo un'altra ricerca (J. Brueckner, W. Whelen, "The price effect of international airline alliances", *Journal of Law and Economics*, 43: 503-545, 2000), non hanno invece portato vantaggi apprezzabili agli utenti.

⁶ US General Accounting Office, "Airline alliance produce benefits, but effect on competition is uncertain". GAO/RCD - 95-99, aprile 1995.

internazionali. Le compagnie che avevano fatto parte di alleanze avevano tutte tratto vantaggi. Alcuni vantaggi venivano dall'aver generato maggiore traffico, ma il risultato maggiore era venuto dall'aver sottratto quote di mercato alle compagnie che non facevano parte di alleanze. Ad esempio l'alleanza Northwest/KLM costò a Continental circa un milione di dollari di ricavi in un solo anno. La stessa ricerca ha messo in evidenza come le alleanze abbiano consentito di introdurre (o reintrodurre) servizi che avevano come protagonisti compagnie americane. Alcune alleanze, attraverso il coordinamento di servizi di più compagnie, offrivano agli utenti più scelte di vettori e rotte.

US Department of Transportation⁷ ha reso noto i risultati di una ricerca sugli effetti che le alleanze strategiche, in particolare quelle con "antitrust immunity", hanno avuto nell'ambiente competitivo del Nord America. L'analisi ha trattato in particolare le alleanze KLM-Northwest, Lufthansa-United e Delta-Swissair-Sabena-Austrian. Le conclusioni principali sono state le seguenti:

1. le alleanze stimolano domanda e sottraggono traffico alle compagnie che non fanno parte di alleanze. I volumi di traffico delle alleanze che univano compagnie nord americane ed europee hanno aumentato i volumi di traffico in particolare dopo aver ottenuto la *antitrust immunity* dagli Stati Uniti;

2. i ritmi di crescita di alleanze con *antitrust immunity* sono maggiori per tutti i tipi di collegamenti intercontinentali (tra un punto all'interno degli Stati Uniti e un punto all'interno dell'Europa). Avendo aumentato il traffico, le compagnie hanno ridotto i prezzi quindi hanno in parte trasferito i vantaggi ai consumatori⁸.

⁷ US Department of Transportation, *International aviation developments: global deregulation takes off*, December, 1999, Washington.

⁸ U.S. Department of Transportation, *op. ult. cit.*, distingue quattro mercati intercontinentali tra Stati Uniti ed Europa:

1. viaggiando da una città degli Stati Uniti attraverso un aeroporto degli Stati Uniti ad una città europea attraverso un aeroporto europeo (*behind-beyond market*);

2. viaggiando da una città degli Stati Uniti attraverso un aeroporto degli Stati Uniti verso l'aeroporto di una città europea (*behind-gate market*);

3. viaggiando dall'aeroporto di una città degli Stati Uniti ad una città europea attraverso un aeroporto europeo (*gate-beyond market*);

4. viaggiando dall'aeroporto di una città degli Stati Uniti ad un aeroporto di una città europea (*gate-gate market*).

Dresner *et al.*⁹ hanno esaminato le alleanze Continental/SAS, Delta/Swissair e Northwest/KLM a partire dal 1989 per un periodo di cinque anni. Hanno valutato in particolare in che misura i partners hanno rafforzato le loro strutture sulle rotte internazionali, la misura in cui un'alleanza ha sottratto passeggeri a concorrenti non facenti parte di alleanze e gli effetti delle alleanze sul *load factor* (capacità operativa). Hanno rilevato che le compagnie aeree associate con Northwest/KLM avevano generato vantaggi maggiori in termini di *load factor*, quote di mercato e strategie di riposizionamento.

5. Le opzioni strategiche per una compagnia aerea indipendente e per un'alleanza

Vari fattori spingono una compagnia aerea verso lo sviluppo: economie di scala, economie di densità, economie di scopo, prestigio derivante da maggiori dimensioni e dalla presenza in aree geografiche più grandi. Dato che lo sviluppo interno è sempre lento e dato che lo sviluppo attraverso fusioni ed acquisizioni incontra seri ostacoli, nel trasporto aereo l'alleanza strategica è spesso la via più percorribile. Entrare o non entrare in un'alleanza è una decisione complessa. Meno complessa è la decisione se accettare un nuovo partner da parte di un'alleanza esistente. Il capitolo 10 tratta in particolare il processo di formazione di un'alleanza con dettagli circa le fasi principali. Qui è utile anticipare alcune conclusioni.

Compagnia aerea indipendente. Secondo Mockler¹⁰ una compagnia aerea di fronte alla scelta se entrare o non entrare in un'alleanza dovrebbe anzitutto:

1. definire quali strategie (di sviluppo, differenziazione, bassi costi) intende adottare e quali sono gli elementi che sostengono tali strategie;
2. esplorare le condizioni in presenza delle quali un'alleanza strategica possa contribuire a raggiungere gli obiettivi (della compagnia aerea);
3. individuare i potenziali partners di un'alleanza strategica;

⁹ M. Dresner, S. Flipcop, R. Windle, "Trans-atlantic airline alliances: a preliminary evaluation", in *Journal of the transportation research forum*, n. 35, 1995, 13-25.

¹⁰ R. Mockler, *Multinational Strategic Alliances*, John Wiley & Sons, Chichester, 1999.

4. Preparare un *contingency plan* (un piano alternativo da usare in caso di imprevisti) che consenta la formazione di nuove alleanze e che non limiti quindi la partecipazione a quelle esistenti.

In altre parole occorre la flessibilità di muovere verso differenti prodotti/servizi e differenti aree geografiche nel caso in cui le condizioni cambino.

La scelta tra stringere un'alleanza o continuare ad agire da indipendente comporta anzitutto l'analisi dell'arena competitiva e delle strategie dei concorrenti. Varie ricerche hanno trattato questo argomento. Chen¹¹ ha studiato la concorrenza come risultato di una serie di azioni e reazioni da parte dei protagonisti. L'analisi ha dimostrato che tanto più rapida ed incisiva è la risposta delle imprese sotto attacco, tanto migliori sono i risultati ottenuti. Ciò significa che in un ambiente fortemente competitivo la flessibilità e la capacità di reagire rapidamente ai cambiamenti è essenziale per sopravvivere. **L'alleanza può dare questa flessibilità e questa capacità di reagire.** In un ambiente competitivo una compagnia indipendente affronta in posizione di svantaggio alleanze sempre più ampie e integrate.

Alamdari¹² dal canto suo ha esaminato la concorrenza tra imprese in un ambiente avviato verso la deregulation. In particolare ha messo a confronto prezzi e frequenza dei servizi in differenti ambienti competitivi. Ha concluso che le imprese dotate di minori risorse, e quindi in posizione di svantaggio, non hanno potuto o saputo recuperare rispetto alle imprese più grandi. Ciò significa che per le imprese più piccole, data l'impossibilità di crescere attraverso fusioni o incorporazioni, **l'alleanza è un passaggio obbligato** verso lo sviluppo ed a volte verso la sopravvivenza. Occorre ricordare in proposito che raramente le imprese di grandi dimensioni, scelgono la fusione o l'incorporazione con un'altra impresa anche se più piccola. Anch'esse preferiscono l'alleanza alla fusione o incorporazione.

Far parte o non far parte di un'alleanza? I vantaggi di partecipare ad una alleanza sono stati già ricordati (cap. 4). Occorre metterli a confronto con i rischi corsi per far parte di un'alleanza. Tali rischi sono tanto maggiori quanto più forte è l'integrazione nell'alleanza e quanto maggiore è il coinvolgimento di un partner nell'alleanza stessa. I rischi riguardano la perdita di sovranità, la perdita di flessibilità e il rischio di perdere identità del *brand*.

¹¹ M. Chen, *Competitive Strategic Interaction: a Study of Competitive Actions and Responses*, Doctorate dissertation, University of Maryland, 1988.

¹² F. Alamdari, *Airline Deregulation: an Analysis under different Regulatory and Operating Environment*, Doctorate thesis to the Cranfield Institute of Technology, London, 1989.

La perdita di sovranità è particolarmente alta nelle decisioni che riguardano la scelta delle rotte e la capacità operativa da mettere in campo; le compagnie di maggiori dimensioni hanno un vantaggio sulle piccole compagnie per effetto del loro maggiore potere di negoziazione. “Per usare una vecchia frase, in teoria e in principio, i partners dell’alleanza sono uguali, ma quando sorge un conflitto di interesse, quelli più grandi possono essere meno uguali di quelli più piccoli”¹³.

La perdita di flessibilità si manifesta con il vincolo (imposto ai partners di un’alleanza) di non collaborare con altre compagnie indipendenti e con altre alleanze. Si manifesta anche con quanto perde chi abbandona un’alleanza. I “costi affondati” (*sunk costs*) sono rilevanti. Sono gli investimenti fatti in *information technology*, formazione, promozione. Non sono recuperabili.

Entrare nell’alleanza comporta collocarsi sotto un *brand* (quello dell’alleanza) che inevitabilmente finisce per offuscare quello del singolo partner. Varie ricerche dimostrano però che nella percezione del cliente il brand della compagnia con cui vola è più forte del *brand* dell’alleanza.

Un altro approccio possibile per esplorare le opzioni strategiche delle compagnie indipendenti (che potrebbero chiedersi se partecipare o non partecipare ad un’alleanza) è suggerito da Lengnick-Hall e Wolff¹⁴, i quali propongono tre criteri che chiamano logiche: “capacità”, “guerriglia” e “complessità”. Occorre ricordare che a fronte dei vantaggi di partecipare ad un’alleanza stanno i rischi di cedere all’alleanza molto più di quanto si ottiene, ad esempio traffico passeggeri.

1. La prima, logica delle “capacità”, suggerisce che un’impresa può mettere in campo vantaggi competitivi superiori a quelli dei rivali se è in grado di sviluppare, usare e soprattutto proteggere competenze e risorse superiori.

2. La seconda logica, “guerriglia”, suggerisce che tutti i vantaggi competitivi sono temporanei ed un’impresa può superare una rivale se è in grado di adattarsi più rapidamente e ripetutamente a situazioni di mercato e di ambiente che cambiano continuamente e creano condizioni sempre nuove.

3. La terza logica, “complessità”, suggerisce che il successo è funzione

¹³ B. Kleymann, H. Seristo, *op. cit.*

¹⁴ C. Lengnick-Hall, F.J. Wolff, “Similarities and Contradictions in the Core Logic of Three Strategy Research Streams”, in *Strategic Management Journal*, vol. 20, 1999, pp. 1109-1132.

della capacità del management di “crescere in un sistema dinamico non lineare che si affida al *feedback* di reti e di relazioni che cambiano continuamente”.

Tenendo conto della natura turbolenta del settore del trasporto aereo, le logiche della “guerriglia” e della “complessità” sarebbero le più promettenti per un’impresa indipendente. Secondo Kleymann e Seristo nessuno dei tre criteri è in grado di promettere vantaggi nel lungo periodo, se un’impresa si limita ad estrapolare i successi del passato e cerca di mantenere la situazione competitiva attuale. Inoltre, le tre logiche riconoscono che il successo comporta una varietà, anche per un tempo limitato, di alleanze e di cambiamenti nelle relazioni tra imprese. In sostanza le tre logiche suggerirebbero che qualche forma di relazione con altre compagnie è necessaria anche se un’impresa decide di restare indipendente.

Alleanza strategica operante. Dal canto suo un’alleanza esistente dovrebbe valutare i nuovi partners verificando anzitutto tre requisiti:

– l’alleanza dovrebbe aggiungere valore all’economia dei partners. In altre parole l’adesione deve dare un valore superiore a quello che i partners avrebbero proseguendo da soli. Oltre a benefici tangibili, ciascun partner deve apprendere qualcosa dall’alleanza;

– definire quali attività possano essere svolte dai partners attraverso l’alleanza proteggendo le *core competencies* e le tecnologie sulle quali sono costruiti i vantaggi competitivi dell’alleanza stessa. È opportuno tracciare uno scenario di come i partners potrebbero utilizzare a proprio vantaggio (fuori dal quadro dell’alleanza) le *core competencies* (di altri partners) di cui vengono a conoscenza;

– dare adeguata attenzione alla gestione operativa dell’alleanza. In sostanza non basta tracciare strategie per avere successo, occorre realizzarle adeguatamente. In particolare occorre verificare che attraverso la realizzazione di sinergie sia possibile potenziare le risorse di ciascun partners dell’alleanza.

6

Varietà di alleanze nel trasporto aereo

Le alleanze strategiche possono assumere un'ampia varietà di forme e possono essere classificate sotto aspetti diversi, ciascuno dei quali mette in evidenza caratteristiche e proprietà diverse. Capire vantaggi e svantaggi delle varie forme è premessa insostituibile nella scelta di quella o di quelle che danno maggiore efficacia alle alleanze.

Alcuni criteri di distinzione tra forme di alleanza sono particolarmente utili per mettere in evidenza vantaggi e svantaggi di ciascuna. I primi due, che sono anche i più semplici, riguardano il numero dei partners facenti parte dell'alleanza e l'area geografica nella quale opera l'alleanza. Il terzo criterio considera il grado di complessità dell'alleanza. Il quarto riguarda la natura delle risorse (*assets*) conferite nell'alleanza. Il quinto introduce il concetto di complessità della gestione dell'alleanza. Il sesto criterio distingue tra alleanze con vincoli di capitale e alleanze basate su accordi.

1. Alleanza bilaterale o multilaterale

L'alleanza può essere tra due compagnie aeree soltanto (bilaterale), oppure tra più compagnie legate da accordi reciproci (multilaterale). Con l'alleanza del primo tipo in genere una compagnia "dominante" ha un "portafoglio" di accordi bilaterali ai quali contribuisce e dai quali ottiene vantaggi. L'obiettivo più frequente è alimentare uno *hub* della compagnia

“dominante”. In un’alleanza multilaterale ogni partner ha accordi bilaterali con ogni altro partner, oppure con l’organizzazione che gestisce l’alleanza. In genere ogni partner si impegna ad avere accordi bilaterali soltanto all’interno dell’alleanza. Le caratteristiche dei due tipi di alleanze sono riassunte nello schema che segue.

Nel trasporto aereo un’alleanza bilaterale all’interno di un’alleanza multilaterale può, nel rispetto degli accordi che regolano quest’ultima, perseguire particolare scopi. Ad esempio per trarre vantaggio dall’accordo *open skies* tra Stati Uniti ed Unione Europea mirante a liberalizzare i voli sul Nord Atlantico fissato per il marzo 2008, Air France-KLM hanno avviato piani per estendere la loro presenza in Londra-Heathrow, il principale aeroporto europeo per i voli transatlantici.

Schema 1. – Confronto tra alleanze multilaterali e un “portafoglio” di alleanze bilaterali

	Alleanze multilaterali	“Portafoglio” di alleanze bilaterali
Conquista di quote di mercato	Elevata	Da modesta ad elevata
Protezione dalla concorrenza	Elevata	Da nulla a bassa
Costi “affondati” (<i>sunk costs</i>)	Elevati	Bassi
Complessità nello scioglimento dell’alleanza	Elevata	Bassa
Autonomia operativa	Da bassa a media	Elevata

Fonte: B. Kleymann, H. Seristo, *Managing strategic airline alliances*, Ashgate, Aldershot, 2004, p. 22.

2. Area geografica dell’alleanza

L’area geografica coperta dall’alleanza può essere distinta in due tipi: regionale e internazionale, i quali sottendono strategie, rischi e risultati economici diversi.

Alleanze regionali. Nel primo tipo l’alleanza è tra compagnie aeree che hanno una rete *full service* e compagnie regionali che alimentano tale rete con passeggeri diretti verso rotte su lunghe tratte o verso rotte internazio-

nali. Queste collaborazioni sono diventate molto più importanti negli ultimi anni in quanto le compagnie “full service” hanno ridotto o hanno chiuso le loro rotte sulle tratte brevi.

Shumsky¹ sostiene che la spinta principale verso questa tendenza è la forte concorrenza da parte delle compagnie *low cost* e, negli Stati Uniti, sono le difficoltà finanziarie in cui versano le compagnie “full service” le quali sono costrette a concentrare la propria attività sulle tratte lunghe, in quanto su queste tratte le compagnie *low cost* non sono in grado di competere. Ma gestire una compagnia “full service” con un’ampia varietà di rotte comporta l’impiego di un largo numero di aerei di vario tipo, il che obbliga le compagnie a stringere legami per la gestione dei pezzi di ricambio e crea una forte complessità nella gestione operativa. Di conseguenza, molte compagnie “full service” hanno concluso che sia più facile cedere in outsourcing a compagnie regionali la gestione operativa delle loro rotte su tratte brevi.

Questi accordi portano vantaggi ad entrambe le parti. “Le compagnie maggiori in genere pagano le compagnie regionali per operare sulle rotte brevi sulla base di un prezzo fisso per miglia volate”, commenta Shumsky. E così continua: “Le compagnie regionali passano tutte le decisioni riguardanti i prezzi e le prenotazioni alle compagnie maggiori, le quali cercano di massimizzare i ricavi all’interno dell’alleanza”. È questo un grosso vantaggio per le compagnie regionali, le quali sono pagate anche se volano con posti vuoti e non devono gestire complessi sistemi di prenotazione. Il loro management può concentrare così l’attenzione sulla contrazione dei costi della gestione operativa, riducendo in particolare i tipi di aerei utilizzati, essendo in ciò facilitate da lunghezze standard delle rotte. Il rischio per le compagnie *full service* è alto in quanto hanno accettato di pagare sulla base della capacità operativa messa in campo².

Alleanze internazionali. Sono alleanze tra compagnie aeree *full service*. Sono molto più complicate delle precedenti. L’obiettivo dell’alleanza è lo stesso, ma è meno chiaro quali siano i vantaggi. I partners sono spesso concorrenti tra loro. Di conseguenza le compagnie devono trovare un modo per ottimizzare la capacità operativa su una particolare rotta operata congiuntamente con un’altra compagnia, senza per questo consegnare la

¹ R. Shumsky e R. Tieman, “Understanding collaboration: Airline alliance”, in *Financial Times*, 10 novembre 2007.

² Le citazioni sono tratte da R. Shumsky e R. Tieman, *op. cit.*

rotta stessa ai rivali di un'altra alleanza. In altre parole, i loro interessi sono in conflitto. Il *trade off* è tra ottimizzare i propri ricavi senza danneggiare quelli di un partner dell'alleanza.

3. Grado di complessità dell'alleanza

L'oggetto dell'alleanza, l'attività o le attività gestite in comune sono diversi per caratteristiche, per complessità, per grado di coinvolgimento dei partners e per il peso che possono avere nelle strategie generali di una compagnia aerea.

Tretheway e Oum³ distinguono le alleanze tra compagnie aeree in tre categorie:

1. alleanza semplice (tipo I);
2. alleanza nel marketing (tipo II);
3. alleanza di capitali (tipo III).

La seconda e la terza categoria (tipo II e tipo III) possono essere considerate come alleanze strategiche in quanto comportano, per ciascuno dei partners, un impegno strategico che abbraccia l'intera impresa.

Alleanza semplice (tipo I). È la forma più frequente di alleanza. È limitata a singole rotte. Comporta un basso livello di impegno nell'alleanza da parte dei partners, come avviene nel *codesharing* o nella gestione operativa in comune di soltanto poche rotte. Si tratta in genere di uso delle attrezzature a terra negli aeroporti come le sale d'attesa, del coordinamento della gestione dei bagagli a terra, delle vendite di *block space* e della gestione in comune di *frequent flyer program* (FFP).

Alleanza di marketing (tipo II). È una forma più ampia rispetto alla semplice alleanza rotta-per-rotta. Comporta l'integrazione tra reti in modo da alimentare il traffico degli aeroporti di ciascuno dei partners. È norma che i partners di un'alleanza del tipo II cooperino per le seguenti attività:

³ M. Tretheway, T. Oum, *Airline economics: Foundations for strategy and policy*. The Centre for Transportation Studies, University of British Columbia, 1992. I due ricercatori hanno scelto un campione di 46 alleanze e hanno verificato la consistenza delle tre categorie. L'alleanza semplice è risultata di gran lunga la più numerosa. I dati rilevati sono stati i seguenti: 28 per il tipo I, 9 per il tipo II e 9 per le alleanze del tipo III.

gestione in comune delle attrezzature a terra; coordinamento degli orari di volo, gestione in comune di *frequent flyer program* (FFP), *codesharing*, vendite di *block seat* e gestione in comune di programmi di pubblicità e di promozione. Alcune alleanze del tipo II sono state Air Canada-Lufthansa, Air Canada-United e Lufthansa-United al tempo dei primi accordi.

Alleanza di capitali (tipo III). È la forma più avanzata di alleanza. I partners cooperano in quasi tutte le aree di attività che possono essere gestite in comune inclusi lo scambio di equipaggi, lo sviluppo in comune di sistemi (in particolare software), la gestione in comune di programmi di pubblicità e di promozione e l'acquisto in comune di carburante, altre forniture. Più rare sono le alleanze per l'acquisto di aerei e attrezzature a terra. Quest'ultima attività, per essere realizzata, comporta un forte grado di coordinamento. L'integrazione necessaria è forte anche per la gestione in comune di sistemi informativi, di politiche dei prezzi e in particolare degli *yields*.

Un'ulteriore distinzione all'interno del tipo III può essere quella tra partecipazioni di una compagnia nel capitale di un'altra (partecipazione unidirezionale) e partecipazioni incrociate (partecipazione bidirezionali). Le alleanze di tipo unidirezionali tendono ad essere fragili in quanto la compagnia che investe cerca di esercitare un controllo sull'altra compagnia sulla quale ha investito. Se le condizioni economiche e finanziarie della compagnia nella quale è stato fatto l'investimento si mantengono buone e migliorano, l'interesse dei due partners può coincidere. Le alleanze di tipo bidirezionale tendono ad essere più durevoli in quanto nessuno dei due partners cerca di controllare l'altro.

- Non diversa è la classificazione proposta da O'Toole⁴ che distingue tre modelli di alleanza in base al grado di coinvolgimento dei partners. I tre modelli sono: 1) coordinamento di attività; 2) strategie e gestione operativa condivise; 3) partnership basata sul capitale.

Attraverso una ricerca empirica O'Toole ha stimato le economie di costo per ciascuno dei tre modelli, per una compagnia tipica di medie dimensioni con un mix standard di servizi. Le stime indicano che una compagnia aerea entrata a far parte di un'alleanza di marketing avente modesta integrazione può attendersi economie di costo inferiori al 2%, derivanti principalmente al coordinamento di vendite e servizi. Se l'integrazione dell'al-

⁴ K. O'Toole, "Reworking the model", in *Arline Business*, November 1999, pp. 78-83.

leanza aumenta fino a raggiungere una struttura unificata, come impone la gestione in comune degli acquisti e dei programmi di volo, le economie di costo possono superare l'11%⁵.

4. Natura delle risorse conferite dai partners

Risorse è un concetto ampio: va dalla disponibilità di risorse finanziarie alla disponibilità di impianti, dall'accesso privilegiato ad un mercato alla proprietà intellettuale, alla disponibilità di capacità professionali (*skills*). Una prima classificazione delle alleanze strategiche e dei motivi che sono alla loro origine, proposta da Gupta e Singh⁶ è basata sul peso che hanno:

- a) la gestione delle risorse;
- b) la separabilità delle risorse stesse (dall'organizzazione che le possiede);
- c) il rischio che un partner si appropri delle risorse "chiave".

Per chiarire il significato e l'utilità di questa distinzione occorre definire tre concetti.

1. *Asset management*: la misura in cui gli asset (risorse) possono o non possono essere gestiti congiuntamente nell'interesse dell'alleanza.

2. *Asset separability*: la misura in cui sia possibile individuare asset (risorse) specifiche dei singoli partners e sia possibile separarle dall'organizzazione che le possiede.

3. *Asset appropriability*: la misura in cui esista il rischio che l'uno o l'altro partner dell'alleanza possa "appropriarsi" di asset (risorse) di altri partners.

Lo schema 2 è la sintesi dei principali tipi di alleanze e illustra i differenti fattori che possono agire sulla struttura delle alleanze stesse. Mostra anche come gli stessi fattori possano agire sulla decisione di acquisire un'altra impresa o piuttosto creare un'alleanza. Le forme dell'alleanza vanno da relazioni "deboli", a volte informali, a integrazioni formalizzate come una fusione o un'acquisizione.

⁵ K. O'Toole, *op. cit.*

⁶ A. Gupta, H. Singh, *The governance of synergy: inter-SBU co-ordination versus external strategic alliances*, Academy of Management Annual Conference, Miami, FL., 1991.

Schema 2. – *Tipi di alleanze strategiche e motivi che sono alla base della loro costituzione*

	Relazioni deboli (di mercato)	Relazioni basate su contratti	Relazioni formalizzate/ basate sulla proprietà del capitale	Relazioni formalizzate
Forme dell'alleanza	<ul style="list-style-type: none"> • Reti • Alleanze temporanee 	<ul style="list-style-type: none"> • Subfornitura • <i>Licensing</i> e <i>franchising</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Consorzi • <i>Joint venture</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Fusioni e acquisizioni (<i>mergers & acquisitions</i>)
Fattori che agiscono <i>Asset management</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Risorse che non devono essere gestite congiuntamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Risorse che possono essere isolate 	<ul style="list-style-type: none"> • Risorse che devono essere gestite congiuntamente 	
<i>Asset separability</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Risorse che non possono essere separate 	<ul style="list-style-type: none"> • Risorse che possono essere separate 		<ul style="list-style-type: none"> • Risorse che non possono essere separate
<i>Asset appropriability</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rischio elevato che uno o più partners possano appropriarsi delle risorse 		<ul style="list-style-type: none"> • Rischio basso di appropriazione delle risorse 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevato rischio di appropriazione delle risorse

Fonte: Adattato da A. Gupta, H. Singh, *The governance of synergy: inter-SBU co-ordination versus external strategic alliances*, Academy of Management Annual Conference, Miami, FL., 1991.

5. Livello di complessità della gestione

Le forme di cooperazione tra compagnie aeree possono essere analizzate in funzione di tre dimensioni: il livello delle risorse conferite dai partners all'alleanza, il grado di indipendenza dei partners e la complessità dell'integrazione fra gli stessi partners. Le partecipazioni incrociate comportano un elevato uso di risorse da parte dei partners, il che contestualmente riduce il loro grado di indipendenza ed aumenta la complessità del coordinamento. All'estremo opposto sta il *codesharing* che comporta modesto contributo di risorse da parte dei partners, forte indipendenza dei partners e modesta complessità dell'accordo⁷.

Schema 3. – Livello delle risorse, grado di indipendenza e complessità dell'integrazione

	Grado di indipendenza		
	Alto	Medio	Basso
Alto	CRS e FFP	<i>Joint management</i>	Partecipazioni incrociate
Medio	<i>Blocked-space</i> <i>Revenue sharing</i> <i>Franchising</i>	<i>Joint services</i>	<i>Joint marketing</i>
Basso	<i>Codesharing</i>	<i>Insurance and Pooling</i>	Gestione in comune delle attività a terra, delle manutenzioni e degli impianti
	Basso	Medio	Elevato
Livello di complessità dell'integrazione			

Fonte: Adattato da I. Dawna, H. Rhoades, L. Heuther, "A typology of Strategic Alliances in the Airline Industry. Propositions for Stability and Duration", in *Journal of Air Transport management*, vol. 3, n. 3, 1997, pp. 109-112.

⁷ I. Dawna, H. Rhoades, L. Heuther, "A typology of Strategic Alliances in the Airline Industry. Propositions for Stability and Duration", in *Journal of Air Transport Management*, vol. 3, n. 3, 1997, p. 110.

Esaminiamo le caratteristiche di ciascuna forma di alleanza.

Partecipazioni incrociate (alto livello sia di complessità sia di output di risorse e modesta indipendenza dei partners). È un modello di cooperazione basato sullo scambio di partecipazioni al capitale.

Joint marketing (medio livello di output delle risorse, alta complessità e basso grado di indipendenza). Le cooperazioni sono concentrate nei programmi di marketing. Per questo motivo il livello di output delle risorse conferite è indicato come medio. Nella prospettiva che il marketing sia la chiave del successo per il business delle compagnie aeree, l'indipendenza delle compagnie partners in questo tipo di cooperazione è bassa. I programmi in comune mirano infatti a dare principalmente qualità costante.

Gestioni in comune (basso livello di output delle risorse e di indipendenza dei partners, alto livello di complessità dell'integrazione). Nella gestione in comune delle attività a terra, delle manutenzioni e degli aerei sono favorite le compagnie aeree che forniscono tali servizi con un raggio internazionale. Questo tipo di cooperazione può ridurre i costi in misura elevata. La complessità della gestione è però elevata.

Joint management (alto livello di output delle risorse, medio il livello di complessità e di indipendenza). Un gruppo di managers adeguatamente preparati, scelti dai partners, è responsabile della gestione. Scopo principale è assicurare che il livello qualitativo del servizio sia costante e le decisioni siano in accordo con gli scopi dell'alleanza.

Joint services (medio livello di output delle risorse, di complessità e di indipendenza). La gestione in comune di servizi da buoni risultati soprattutto per le compagnie che hanno flotte simili (tipi di aerei) e rotte complementari. Il coordinamento delle frequenze dei voli, la loro distribuzione nel tempo e l'utilizzazione della capacità operativa dei partners creano complessità considerata media.

Insurance and pooling (basso livello di output, media complessità di integrazione e di indipendenza dei partners). La gestione in comune delle assicurazioni contro i rischi, al fine di trarre vantaggio dal negoziare con volumi maggiori, richiede che le compagnie condividano le politiche di difesa dai rischi stessi. Anche questa tipologia di accordo permette di abbassare i costi. Sono considerate alleanze *cost-oriented*.

Sistemi di prenotazione (CRS) e programmi FFP (alto livello di output

delle risorse e di indipendenza, basso livello di complessità). Nella gestione dei *computer reservation systems* (CRS) e dei *frequent flyer program* (FFP), un partner cede l'uso di parte dei due sistemi all'altro o agli altri partners. La conversione del CRS o del FFP da parte del partner o dei partners e la formazione del personale relativa al nuovo sistema necessita di un elevato coinvolgimento di risorse, ma la complessità dell'integrazione è bassa.

Block-spacing, revenue sharing e franchising (medio livello di output delle risorse, basso livello di complessità e alto il livello di indipendenza). Sono forme di cooperazione che nel trasporto aereo hanno applicazioni particolari.

Block-spacing è una variante del *codesharing*. La compagnia A acquista in blocco un certo numero di posti sui voli di B. La differenza tra il prezzo dei posti acquistati in blocco da A e il prezzo dei biglietti venduti ai propri passeggeri è assimilabile ad una commissione pagata ad un intermediario.

Revenue sharing sta per ripartizione dei ricavi tra compagnie aeree che operano sulla stessa rotta nell'ambito di un'alleanza. È un problema difficile da risolvere. Shumsky distingue quattro modelli di *revenue sharing* sviluppati in tempi diversi dalle alleanze tra compagnie aeree.

La prima generazione, nota come *Hard blocks*, consente ad una compagnia di acquistare blocchi di posti da un'altra compagnia. La difficoltà di prevedere la domanda ha spinto molte compagnie ad adottare un sistema di seconda generazione, noto come *Static proration*, in base al quale una delle due compagnie ha diritto ad una quota maggiore in base ai posti utilizzati, in genere sulla base 30/70. Ma nessuno di questi sistemi ha consentito alle alleanze di massimizzare i ricavi mandando i giusti segnali attraverso i prezzi, quando ad esempio la domanda è forte su una tratta di un volo a due stadi, dando la possibilità di aumentare prezzi su questa tratta.

Ciò ha portato al sorgere del *Dynamic proration*, che fissa i ricavi secondo la combinazione tra un numero di posti e la previsione della domanda. Dato che comunque anche questo metodo è basato sulla previsione, si è passati al *Soft blocks*. Con questo metodo, le compagnie aeree sono in grado di comprare e vendere posti prima o dopo secondo le esigenze, in modo che i prezzi su ciascuna tratta del viaggio, ed anche nel suo complesso, possano tenere conto della domanda.

Soft blocks promette di aprire le porte all'ottimizzazione della rete dell'alleanza, quindi ad una più efficiente allocazione della capacità operativa, dando in tal modo stabilità all'alleanza e offrendo maggiori vantaggi di costo ai partners. Tutto ciò porterà ad un'intensificazione della concorrenza tra alleanze di compagnie aeree. I passeggeri avranno vantaggi, ma i margi-

ni di utile delle compagnie aeree saranno sottoposti ad un'ulteriore pressione verso il basso⁸.

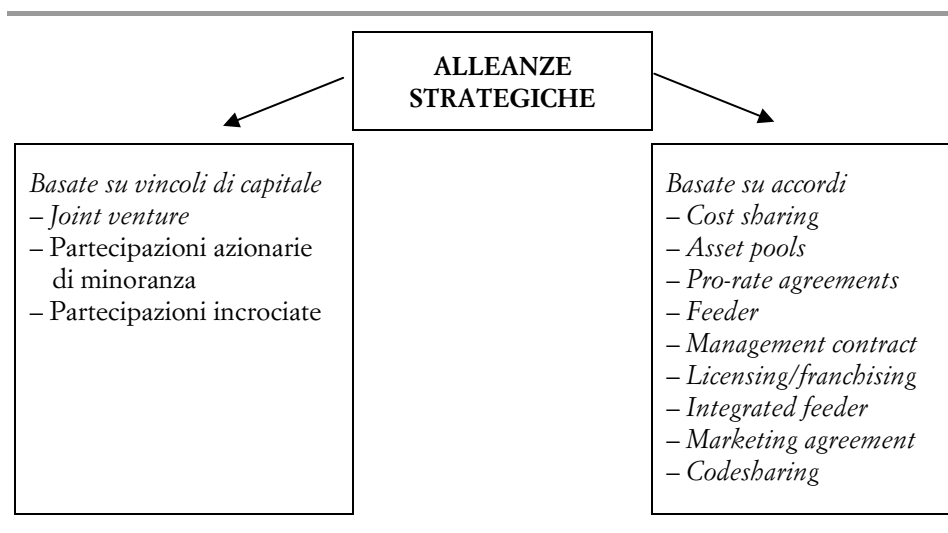
Il franchising tra compagnie aeree è assai raro.

Codesharing (basso livello di output, di complessità e di indipendenza). È il più semplice degli accordi fra due compagnie aeree. È uno dei più utilizzati nelle alleanze. Due compagnie che operano sulla stessa rotta si accordano e affidano la gestione del volo ad una sola delle due. I passeggeri possono prenotare il volo con entrambe le compagnie. Il codice del volo è duplice. Più del 70% delle alleanze può considerarsi appartenente a questo modello di accordo. Sono spesso considerate alleanze *Marketing-oriented*. A questo tipo di alleanze è dedicato oltre un intero paragrafo.

6. Alleanze basate su vincoli di capitale o su accordi

La distinzione tra alleanze basate su vincoli capitale e basate su accordi in precedenza ricordata impone un approfondimento.

Schema 4. – Alleanze basate su vincoli di capitale o su accordi



⁸ R. Shumsky e R. Tieman, *op. cit.*

6.1. Alleanze strategiche basate su vincoli di capitale

Le alleanze strategiche basate su legami che coinvolgono il capitale possono assumere tre forme principali: *joint venture*, partecipazioni di minoranza e partecipazioni incrociate⁹.

Joint venture. La *joint venture* assume varie forme. Il concetto di fondo della *joint venture* è il seguente. Mentre in una società di capitali il potere di gestione è nelle mani di coloro che hanno la maggioranza dei voti nell'assemblea dei soci, nella *joint venture* il potere è ripartito tra i partners indipendentemente dalle quote di capitale. Alla base della *joint venture* esiste un accordo tra le parti. Tale accordo assume poi la configurazione giuridica più adatta secondo gli obiettivi, le risorse disponibili e la legislazione locale (diritto commerciale, diritto tributario)¹⁰.

⁹ Queste distinzioni sono ampiamente trattate dalla letteratura in materia di alleanze. Per quanto riguarda il trasporto aereo si rinvia in particolare a: T. Oum, J.-H. Park, A. Zhang, *Globalization and Strategic Alliances: the Case of the Airline Industry*, Pergamon, Elsevier Science, Kidlington, 2000; B. Kleymann, H. Seristo, *Managing strategic airline alliances*, Ashgate, Aldershot, 2004; K. Button, *Wing Across Europe, Toward an efficient european air transport system*, Ashgate, Aldershot, 2004.

Kleymann e Seristo in particolare distinguono tre tipi di *codesharing*: strategico, regionale e *point-to-point*. È strategico quando copre gran parte del sistema di rotte dei partners; regionale quando la cooperazione è limitata ad una specificata area geografica; *point-to-point* quando riguarda singole rotte.

Sulle alleanze in generale anche la letteratura italiana ha dato pregevoli contributi su questo argomento G. Lorenzoni, *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etas Libri, Milano, 1992. Per una analisi delle alleanze nel contesto della globalizzazione si consultino P. Bianchi, L. Ramaciotti, *Alleanze strategiche e globalizzazione, L'industria*, gennaio-marzo 1999 e G. Arpea, C. Di Napoli, *Piccole e medie imprese: come creare alleanze e collaborazioni transnazionali*, Franco Angeli, Milano, 2002. Sull'economia delle alleanze strategiche e sul posto che occupano nelle strategie delle imprese e nei sistemi di gestione utili approfondimenti sono in A. Capaldo, *Strategia, reti d'impresa e capacità relazionali*, Cedam, Padova, 2004; F. Calra, *Alleanze strategiche per l'innovazione tecnologica*, Giappichelli, Torino, 2005; G. Golinelli, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova, 2005; M. Fazzini, *Aggregazioni, accordi e alleanze tra imprese*, Franco Angeli, Milano, 2006; C. Secchi, E. Sassoon, *Alleanze alla prova*, UBE, 2006; A. Gilardoni, G. Lorenzoni, *Public utilities locali*, Egea, Milano, 2003.

¹⁰ Secondo Kleymann e Seristo “Sono vere alleanze strategiche nel senso che comportano la fusione di una parte delle attività, ma non tutte le attività delle compagnie aeree. Una rotta o un mercato affrontato in *joint venture* può comportare che una compagnia rinunci alla propria presenza in un certo mercato lasciando il posto al partner”. B. Kleymann, H. Seristo, *op. cit.*, p. 14.

Si distinguono due tipi di *joint venture*: *equity joint venture* e *non equity joint venture* (detta anche *contractual joint venture*).

Con la ***equity joint venture*** due o più compagnie aeree conferiscono capitale per dar vita ad una nuova compagnia aerea che avrà personalità giuridica distinta da quella dei partners. La ***non equity joint venture*** – detta anche *contractual joint venture* – è un accordo tra partners per la gestione in comune di specifiche attività di gestione: produzione, distribuzione, sviluppo di nuovi servizi. Ciò senza che sia necessariamente previsto un conferimento di capitale alla nuova organizzazione. Questo secondo tipo di *joint venture* è in pratica assimilabile ai *marketing agreements* che saranno illustrati tra breve trattando degli accordi senza vincoli di capitale. Il partner locale può essere una compagnia aerea oppure un altro operatore del settore del trasporto aereo: catena di agenzie di viaggio, *tour operator*, impresa di *catering*.

I vantaggi e gli svantaggi delle *joint venture* sono ampiamente trattati nella letteratura. Per quanto riguarda specificamente il trasporto aereo occorre ricordare i seguenti vantaggi.

1. La legislazione in materia di investimenti esteri pone in quasi tutte le nazioni severi limiti al controllo del capitale di compagnie aeree nazionali da parte di stranieri. La *joint venture* è uno strumento per essere presenti in un mercato superando questi divieti. La *joint venture* non è esente da controlli da parte delle autorità locali, ma attribuisce maggiore forza all'alleanza. Ciò soprattutto quando i partners devono ottenere dalle autorità la *antitrust immunity*. Queste concedono l'immunità per un certo numero di anni, trascorsi i quali i partners devono sottoporre nuovamente l'accordo alle autorità.

2. Presentarsi in un mercato assieme ad un partner locale significa avere maggiori possibilità di stimolare la domanda. Il *take-over* di una compagnia aerea nazionale è sempre guardato con sospetto non solo dai politici, ma anche dall'opinione pubblica. L'esperienza disastrosa delle compagnie aeree americane in Canada è a proposito particolarmente significativa.

3. L'investimento iniziale e i rischi relativi sono minori in quanto divisi con altre compagnie aeree.

4. Per vendere servizi in un mercato estero, occorre conoscere il comportamento dei potenziali compratori, dei concorrenti, degli intermediari e degli altri operatori. La *joint venture* con un partner locale consente di acquisire tali conoscenze più rapidamente di quanto potrebbe essere fatto costituendo *ex-novo* una consociata (sempre che il Governo locale lo consenta).

5. Il problema principale per una compagnia che intende entrare in un mercato per essa nuovo è rendere accessibile il servizio al numero più ampio di potenziali compratori attraverso una buona copertura del territorio. In altre parole è necessario disporre di una buona rete di distribuzione. La *joint venture* con un partner locale può consentire in breve tempo di raggiungere un'ampia quota della domanda potenziale (si veda oltre l'accordo American Airlines-Lufthansa).

6. Uno dei motivi più frequenti che stanno alla base della costituzione di *joint venture* è l'integrazione tra compagnie che mirano a meglio utilizzare le rispettive risorse e a favorire l'accesso ai rispettivi mercati.

Lufthansa-SAS

L'alleanza è stata decisa nel 1995 con forme più ampie rispetto a quelle che già legavano la compagnia tedesca a Thai e United Airlines. Fu creata una *joint venture* con lo scopo di offrire servizi nel mercato tedesco e in quello scandinavo utilizzando le risorse esistenti di cui già disponevano i due partners. Furono integrati i *frequent flyer programs* (FFP) e i servizi a terra (sale di attesa, terminali, check-in). Fu anche deciso di coordinare tutti i servizi di *information technology*. Per quanto riguarda le rotte, a Francoforte fu assegnato il ruolo di principale *hub* intercontinentale per il traffico europeo, mentre Copenaghen fu designato come *hub* per la Scandinavia, l'area del Baltico e l'Asia del nordest. La *joint venture* ha dato a Lufthansa-SAS circa il 20% del mercato intra-Europa.

7. Un altro motivo può riguardare le norme in materia fiscale. Spesso il trasferimento all'estero di profitti e capitali da parte di una *joint venture* ha un trattamento migliore rispetto a quello stabilito per una consociata (con controllo di maggioranza di cittadini o imprese straniere).

Nelle *joint venture* del trasporto aereo non mancano gli **svantaggi**.

1. Sono molte le fonti di possibili conflitti tra i partners. Possono emergere circa le principali scelte di gestione, le politiche di bilancio e le politiche di marketing. È sempre difficile armonizzare culture di management diverse, soprattutto se si tratta di nazioni geograficamente distanti e con un'organizzazione sociale molto diversa.

2. Gli obiettivi che hanno ispirato la *joint venture* e soprattutto le condizioni di mercato e di ambiente che ne hanno orientato i programmi originari possono rapidamente cambiare. La costituzione di *joint venture* è sempre molto laboriosa. Le trattative avviate sono numerose, ma soltanto poche giungono al traguardo. Spesso sono il frutto di compromessi che temporaneamente sopiscono potenziali conflitti.

British Airways-KLM

Nel marzo del 1992 dopo sei mesi di trattative abbandonarono le ipotesi di accordo. La causa dichiarata fu l'incapacità di giungere ad un compromesso circa la distribuzione dei profitti. British Airways aveva chiesto inizialmente che la ripartizione fosse 80/20 mentre KLM giudicava che 60/40 potesse meglio riflettere i rapporti tra le dimensioni delle due compagnie. Il contrasto era in pratica basato su differenti valutazioni del capitale economico delle due compagnie.

British Airways, verosimilmente molto attenta alle reazioni della City (finanza), concentrava le stime sui rapporti tra i valori di capitalizzazione che emergevano dalle quotazioni azionarie. La tesi era che il prezzo delle azioni fosse l'unico indicatore di mercato in grado di esprimere la futura redditività delle due compagnie e pertanto il rapporto (80/20) avrebbe dovuto costituire la base dell'alleanza. KLM, che era ancora per il 38% di proprietà dello Stato olandese, sosteneva invece la necessità di tener conto di altri fattori. Le due compagnie – sempre secondo KLM – avevano valori di capitale netto molto vicini. Dato che il rapporto tra i ricavi era 60/40, secondo KLM una valutazione obiettiva avrebbe dovuto comportare una ripartizione dei profitti sulla base di 60/40.

L'ipotesi di accordo fu abbandonata in quanto i rappresentanti di British Airways non accettarono di scendere al di sotto di 70/30¹¹.

Partecipazioni di minoranza. Alcune compagnie aeree hanno acquisito partecipazioni in compagnie aeree di altre nazioni non per acquisire flotte, personale qualificato o centri di manutenzione, ma per assicurarsi l'accesso ad una *hub*. Costruire *hubs* su base internazionale non è come farlo nel mercato nazionale.

I vantaggi competitivi di una *hub* sono in rapporto all'ampiezza del sistema di rotte che lo collegano con altri *hubs* e *spokes*. Tanto più ampio è il sistema, tanto maggiori sono i vantaggi competitivi. Un sistema ampio può essere costruito da una compagnia aerea di grandi dimensioni oppure da alleanze strategiche tra più compagnie aeree.

L'alleanza è la strategia naturale quando l'obiettivo è collegare *hubs* separati da forti distanze: Europa-Statì Uniti-Asia-Australia. I vantaggi per i passeggeri che volano su rotte gestite da alleanze strategiche sono stati già più volte illustrati: riduzione dei tempi di attesa tra un volo e l'altro; maggior cura nel trasferimento dei bagagli, semplificazione delle procedure di prenotazione e acquisto biglietti. Anche i vantaggi per le compagnie aeree sono stati già ricordati. Le compagnie che operano lungo gli *spokes* alimen-

¹¹ British Airways/KLM, "A question of proportion", *Aviation Economist*, 1992.

tano lo *hub* del partner internazionale convogliando passeggeri in partenza. Il partner a sua volta convoglia nello *hub* passeggeri in arrivo che si diramano poi lungo gli *spokes*.

KLM-Northwest

La partecipazione della compagnia olandese al capitale di quella americana risale al 1989 (25%). L'obiettivo dichiarato era di dar vita ad un *transnational global airlines service*. In realtà la partecipazione consentiva a KLM di entrare nel mercato americano. Per questo motivo è stata fin dalle origini fortemente osteggiata.

Le principali aree dell'accordo erano le seguenti: integrazione della forza vendita; coordinamento della politica dei prezzi e della gestione delle scorte; coordinamento della programmazione dei voli; ripartizione dei ricavi in rapporto ai servizi erogati; programmi di pubblicità in comune; punti vendita in comune; stessa "identità" di marca (logo, interni degli aerei uniformi, attrezzature a terra).

British Airways – USAir

L'entrata di American, United e Delta nel mercato europeo in particolare in Londra-Heathrow aveva posto British Airways in posizione di forte svantaggio competitivo. Le Big Three americane erano in grado di offrire ai passeggeri europei i vantaggi degli *hubs* da esse gestiti negli Stati Uniti.

Per recuperare lo svantaggio, British Airways cercò in un primo tempo di formare un'alleanza strategica con United Airlines. Il tentativo non ebbe successo in quanto le autorità americane chiesero una contropartita inaccettabile: la cessione di *slots*. British Airways cercò allora un accordo con KLM con l'obiettivo di costruire un'alleanza che comprendesse la partecipazione della compagnia olandese in Northwest Airlines. Anche questo tentativo non ebbe successo.

Nel 1992 British Airways rese noto di aver raggiunto un accordo per l'acquisto di una partecipazione in USAir per 750 milioni di \$. L'accordo riguardava il 43 % delle azioni, ma i diritti di voto erano limitati al 25% nelle assemblee degli azionisti. L'alleanza fu inizialmente bloccata dalla lobby delle compagnie americane. Una versione modificata del progetto iniziale fu approvata dal Governo americano nel marzo del 1993. British Airways avrebbe acquisito il controllo di USAir in tempi più lunghi rispetto a quelli previsti. Il Governo americano approvò contestualmente un importante accordo di *codesharing*.

Swissair-Sabena

Nell'aprile del 1995, dopo 10 mesi di trattative, Swissair e Sabena hanno raggiunto un accordo in base al quale la compagnia elvetica ha acquistato il 49,5% del capitale di Sabena di proprietà dello Stato belga con l'intenzione di acquisire successivamente la maggioranza. L'alleanza era un tentativo di rompere l'isolamento di Swissair.

I due partners sono giunti all'accordo per strade molto diverse, ma entrambe tormentate.

Dopo vari tentativi di alleanza con British Airways, KLM, SAS e American Airlines, sfumati principalmente per l'opposizione del Governo belga, Sabena nel 1992 aveva ceduto il 33% del capitale ad Air France. Ma la cooperazione tra le due compagnie non aveva dato gli esiti attesi. Quando nel 1994 Sabena chiese ad Air France di partecipare ad un aumento di capitale, la compagnia francese respinse l'offerta. Ciò per due motivi: la grave crisi finanziaria di entrambe le compagnie e la richiesta all'Unione Europea di autorizzare un finanziamento dello Stato francese per 20 miliardi di franchi.

Swissair, dal canto suo, si trovava in grosse difficoltà per la decisione (presa in un referendum) di restare al di fuori dell'Unione Europea. In effetti Swissair in quanto impresa non appartenente ad una paese UE si trovava in posizione di svantaggio rispetto ai concorrenti delle nazioni che la circondano. Inoltre il fallimento del progetto Alcazar e l'entrata dell'Austria nella UE avevano ulteriormente peggiorato la posizione competitiva. L'accordo con Sabena presentava serie incognite, ma anche prospettive di "rompere l'isolamento".

L'alleanza creava una rete di *multi-hubs* con un forte potenziale di collegamenti. Anche le possibilità di realizzare economie di scala erano considerate notevoli in quanto circa la metà delle 13 destinazioni internazionali servite da Swissair erano servite anche da Sabena ed in Europa entrambe le compagnie servivano 40 destinazioni. I problemi riguardavano gli elevati costi medi delle due compagnie e il fatto che secondo gli esperti in realtà "Swissair acquistava capacità operativa". Secondo Swissair l'alleanza avrebbe dato vantaggi ad entrambe le compagnie. Le sinergie sarebbero emerse dalla fusione delle reti di distribuzione in paesi terzi, dalla armonizzazione delle flotte, dalla cooperazione tecnica (manutenzioni in particolare) e dal joint marketing. Il vantaggio maggiore per Swissair fu l'accesso all'aeroporto di Bruxelles. Sia Swissair, sia Sabena non sfuggiranno al fallimento.

Partecipazioni incrociate. Lo scambio di partecipazioni incrociate tra compagnie aeree è poco diffuso. È una forma usata soprattutto per rafforzare accordi di lungo periodo tra compagnie aeree di dimensioni non molto diverse. È un'alleanza formata con partecipazioni di minoranza, spesso a causa di legislazioni che pongono limiti alla proprietà straniera di compagnie aeree nazionali. A volte la partecipazione incrociata è un modo per evitare che un concorrente, attirato da un mercato nel quale operano imprese di piccole dimensioni, entri e costituisca una testa di ponte. Altre volte la partecipazione è un modo per consolidare l'alleanza, dando agli investitori un maggiore controllo sulle politiche del partner.

6.2. Alleanze strategiche basate su accordi

Le alleanze strategiche realizzate senza movimenti nel capitale sono le più numerose. Possono assumere varie forme alcune delle quali hanno piccole differenze da altre: *cost sharing ventures*, *asset pools*, *pro-rate agreements*, *feeder*, *marketing alliance*, *management contract*, *licensing*, *franchising*, *integrated feeder*, *codesharing* e *block-spacing*¹².

Cost sharing ventures. Due o più compagnie aeree si accordano per acquistare assieme attrezzature, aerei e servizi (es. catering), traendo vantaggio dal maggiore potere di negoziazione. Non è raro che più compagnie di piccole e medie dimensioni si accordino per acquistare assieme aerei direttamente dai costruttori.

Asset pools. È frequente nel campo dei servizi. Più compagnie possono condividere la gestione delle manutenzioni e la gestione delle scorte dei pezzi di ricambio. Per i modelli di aereo di un certo tipo le manutenzioni e i pezzi di ricambio sono gestiti da una compagnia, per altri modelli e per i relativi ricambi sono gestiti da altre compagnie.

Pro-rate agreements. È un accordo che riguarda la ripartizione dei ricavi. Su certe rotte è frequente che i clienti che hanno acquistato il biglietto da una compagnia siano trasportati da un'altra compagnia. A quest'ultima è riconosciuta dalla prima una quota dei ricavi.

Feeder. È un accordo tra una compagnia aerea di grandi dimensioni ed un'altra di piccole dimensioni. Quella piccola è in genere una compagnia regionale, che gestisce con un proprio brand in *codesharing* per una compagnia di grandi dimensioni. Di solito il traffico confluisce verso uno hub gestito o dominato da quest'ultima.

Marketing alliance. Riguarda le aree del marketing: dalla pubblicità in comune (il *brand* dell'alleanza), alla vendita in comune, alla gestione in comune di programmi FFP. Sono in genere accordi multilaterali. Comportano un coordinamento molto stretto tra i partners. Un esempio tipico è Oneworld.

Management contract. È una forma molto diffusa nel settore dei servizi soprattutto tra compagnie di paesi diversi. Nel trasporto aereo offre van-

¹² Questa distinzione è adottata in particolare da B. Kleymann, H. Seristo, *op. cit.*, p. 13.

taggi sia alla compagnia che intende entrare nel mercato estero sia al Governo locale. Se non esistono in un certo paese capacità di management, una compagnia locale che intende sviluppare il trasporto aereo può per contratto affidare ad una compagnia straniera la gestione dei servizi, delle attrezzature e degli equipaggi. Le insegne sono quelle della compagnia aerea locale. È una forma usata frequentemente dai paesi in via di sviluppo i quali costituiscono compagnie di bandiera senza possedere le capacità di management di un servizio complesso come quello del trasporto aereo.

Per la compagnia straniera che intende entrare nel mercato, il *management contract* consente di ridurre i rischi, ottenere un ricavo che altrimenti non avrebbe, chiudere uno spazio ai concorrenti, costituire una base per eventuali successive alleanze.

Licensing. Consiste nel cedere ad un'altra organizzazione le conoscenze (*know-how*) e il diritto di produrre e commercializzare un servizio. Ha scarse applicazioni nel settore dei servizi. Anche in questo caso entra in gioco la natura di servizio del trasporto aereo. La qualità è determinante per mantenere la fedeltà del consumatore, ma è molto difficile mantenere gli standards. L'impresa che cede una licenza per fabbricare un prodotto tangibile ha le possibilità tecniche di controllare la qualità offerta dal licenziatario. Nei servizi ed in particolare nel trasporto aereo è difficile ottenere lo stesso risultato. Di conseguenza è raro che una compagnia aerea con buona immagine ceda ad un'altra compagnia il diritto di usare il proprio *brand*. Più frequente è il *franchising*.

Franchising. Le differenze rispetto al *licensing* sono sottili. Alcune caratteristiche sono però rilevanti: 1) l'insegna è quella del *franchisor* che offre un "ombrello" al franchisee costruendo una immagine di marca e dando al franchisee il vantaggio di usarla; 2) il *franchisor* ha il controllo (almeno in parte) sui metodi di gestione e di vendita del franchisee. Anche con questa forma è difficile controllare le unità operative gestite in luoghi diversi soprattutto se le distanze sono forti rispetto alla nazione di origine e se i contatti non sono frequenti. La pietra di paragone è la catena di franchising McDonald's. Giustamente è stato però osservato che "non è la stessa cosa vendere hamburger o un viaggio in aereo"¹³. British Airways è tra le poche compagnie aeree ad aver ceduto in *franchising* alcune rotte.

È vero che si incontrano molte difficoltà nel garantire uniformità di servizio da una nazione all'altra, ma le diversità tendono ad attenuarsi soprat-

¹³ J. Feldman, "Let's make a deal", in *Air Transport World*, 25(10), 1998, pp. 39-44.

tutto nel trasporto aereo. Le spinte sono varie: dagli standard di sicurezza comuni, alla competizione nei principali *hubs* che induce le compagnie aeree ad offrire servizi simili, all'uso degli stessi aeroporti e degli stessi tipi di aereo. Un'altra tendenza può favorire il *franchising*. Riguarda il fatto che il consumatore è sempre più attento al servizio offerto e sempre meno al logo dipinto sull'aereo nel quale sta imbarcandosi.

Restano comunque le difficoltà prima ricordate e resta anche il fatto che il termine *franchising* è spesso considerato come un servizio di qualità inferiore rispetto a quello che potrebbe fornire il produttore originario.

Molto dipende da come il franchising è realizzato. Più importante della forma dell'accordo è l'impegno dei partners. "Se le compagnie hanno collegamenti nello stesso *hub*, parcheggiano gli aerei l'uno vicino all'altro, le coincidenze tra un volo e l'altro hanno tempi brevi di attesa, se sono prese precauzioni per garantire che i bagagli siano trasferiti tempestivamente da un aereo all'altro, se fanno pubblicità assieme, diventa meno importante per il consumatore il nome della compagnia e chi abbia la proprietà del capitale della stessa"¹⁴.

Integrated Feeder. È una variante del franchising. È un'alleanza tra una compagnia aerea di grandi dimensioni avente una rete ampia ed una compagnia regionale che opera interamente ed esclusivamente con un contratto di *franchising* (il partner è il *franchisor*). La compagnia più grande costruisce una rete di cui è il centro e il *dominus*. È una politica adottata frequentemente negli Stati Uniti, paese nel quale tutte le compagnie di maggiori dimensioni hanno proprie reti di *Integrated Feeder*. In Europa le reti con questa forma sono principalmente due. Sono gestite da Lufthansa attraverso Lufthansa Cityline e da British Airways. L'ultima forma di accordo da esaminare è il *codesharing*. Data la sua diffusione merita un paragrafo a parte.

7. Codesharing: la forma di alleanza più diffusa

Tra tutte le forme di alleanza il *codesharing* è la più diffusa. Due compagnie aeree, A e B, operano sulla stessa rotta. La compagnia A vende con il proprio codice di volo, ma i passeggeri sono trasportati da B. Il vantaggio per A consiste nell'accedere ad un mercato senza doverlo gestire mate-

¹⁴ J. Feldman, *op. cit.*

rialmente (con propria flotta). B ha il vantaggio di aumentare la capacità operativa utilizzata su una determinata rotta. Il *codesharing* può assumere varie forme.

Nella sua forma più semplice *codesharing* è un volo operato da due compagnie aeree su più tratte di una stessa rotta. L'unica differenza rispetto ai voli normali è che quando il passeggero cambia aereo dalla compagnia A alla compagnia B dal biglietto risulta volare sempre con A. La compagnia B incassa il corrispettivo dei voli che opera e paga ad A una commissione per l'intermediazione nella vendita.

Il *codesharing* consente a due compagnie aeree di collegare voli che sono offerti al pubblico come se fossero operati da una sola compagnia. Gli orari sono coordinati in modo da ridurre al minimo i tempi di trasferimento dei passeggeri e dei loro bagagli.

Il *codesharing* è spesso il risultato di accordi tra compagnie che operano rotte su lunghi tragitti al fine di alimentare i loro *hubs* (di origine del volo) oppure da compagnie che operano in nicchie di mercato al fine di acquisire nuova domanda senza i costi e i rischi derivanti dal lancio di un nuovo servizio (rotta).

I primi accordi di *codesharing* sulle rotte internazionali risalgono al 1987. KLM aveva in programma di dividere il codice con una piccola compagnia aerea americana che serviva l'aeroporto di Atlanta, uno dei *gateways* (porta di ingresso) di KLM negli Stati Uniti. La piccola compagnia avrebbe dovuto alimentare il traffico di KLM attraverso rotte per le quali la compagnia olandese non era autorizzata negli Stati Uniti. Sotto la spinta dei concorrenti americani il Congresso americano attaccò duramente l'iniziativa e l'accordo fu abbandonato¹⁵.

In un mercato veramente libero *codesharing* non avrebbe ragione di esiste-

¹⁵ **United Airlines-British Airways.** Circa un anno dopo il primo tentativo di KLM di entrare nel mercato americano con *codesharing*, United Airlines e British Airways (BA) annunciarono il primo accordo tra una compagnia aerea americana ed una straniera. Da un lato United non aveva rotte in Europa e dall'altro British Airways aveva una presenza limitata sul Pacifico. Il *codesharing* fu inizialmente applicato sulla rotta Seattle-Chicago-Londra. BA già operava Seattle-Londra, ma il volume di traffico non giustificava un servizio giornaliero. Dal canto suo United operava più collegamenti tra Seattle e Chicago (suo hub più importante). In base all'accordo di *codesharing*, United utilizzava il codice BA per i passeggeri che da Chicago avevano destinazione Londra e provenivano da Seattle. L'accordo fu successivamente esteso ad un'altra rotta per la quale BA era autorizzata: la Denver-Londra. Mediante l'accordo United riuscì a sottrarre traffico ai concorrenti americani che operavano rotte da e per l'Europa. L'accordo aumentava le capacità sia di United che di BA di acquisire traffico e sfruttare maggiormente i rispettivi sistemi di prenotazione.

re. I codici devono essere *shared* in quanto le compagnie aeree non possono operare su tutte le rotte di loro interesse. In altre parole *codesharing* è la logica conseguenza del persistere di accordi bilaterali e multilaterali tra governi.

Negli Stati Uniti inizialmente il *codesharing* fu limitato alle rotte sulle quali le compagnie straniere avevano *traffic rights*. Ad esempio Lufthansa poteva aggiungere il proprio codice a quello di American Airlines per i voli da New York a Los Angeles in quanto già aveva il diritto di volare per entrambe le destinazioni. Nel 1991 un accordo bilaterale tra Regno Unito e Stati Uniti consentì alle compagnie britanniche di adottare il *codesharing* tra i loro *gateways* degli Stati Uniti e qualsiasi altra città (degli Stati Uniti) dalla quale una qualsiasi compagnia americana offriva servizi diretti o in coincidenza verso un aeroporto britannico. Questa concessione (che avvantaggiava British Airways) fece parte di un accordo più generale in base al quale American Airlines e United Airlines furono autorizzate a sostituire TWA e Pan Am nell'aeroporto di Londra-Heathrow. L'accordo aprì anche la strada al *codesharing* tra British Airways e USAir¹⁶.

United Airlines-Lufthansa

L'accordo di *codesharing* è stato avviato nel gennaio del 1994. Inizialmente i codici UA sui voli Lufthansa e LH sui voli United furono applicati a quattro rotte transatlantiche e 24 voli in coincidenza (dai *gateways*). Nella seconda fase (luglio 1994) il *codesharing* fu esteso ad altre rotte transatlantiche ed a circa 100 voli. Nel complesso l'accordo aumentava il numero delle destinazioni servite da Lufthansa negli Stati Uniti da 12 a 23. L'accordo consentiva inoltre a Lufthansa di utilizzare nell'aeroporto di Chicago il Terminal 1 di United, mentre United nell'aeroporto di Francoforte utilizzava i terminali Lufthansa. I collegamenti furono meglio coordinati. Le compagnie dividevano le sale di attesa e le procedure di check-in. Furono anche combinati i rispettivi programmi *frequent flyers*: Miles & More di Lufthansa e Mileage Plus di United¹⁷.

¹⁶ British Airways e USAir diedero vita al primo accordo *codesharing* su larga scala nel 1993. Nella prima fase riguardava otto rotte operate da USAir negli Stati Uniti. Nella seconda fase furono aggiunte altre trenta rotte. La reazione delle majors americane non si fece attendere. Le Big Three formarono un'alleanza per esercitare una lobby sul Congresso. La loro tesi era la seguente. L'accordo BA-USAir dava accesso a 280 milioni di passeggeri in Nord America, il 40% dei quali viveva sulla costa occidentale, area nella quale USAir aveva una forte presenza. In cambio le compagnie americane avevano ottenuto accesso ad un mercato potenziale britannico di 58 milioni di passeggeri. La lobby non ebbe successo. Altri accordi del genere seguirono, tra i quali KLM-Northwest Airlines e American Airlines-Lufthansa.

¹⁷ AA.VV., "Does the United-Lufthansa Change of Competitive Balance?", in *Aviation Economist*, 1993.

I vantaggi del *codesharing*. Possono essere riassunti in un principio evidente: le compagnie aeree sono certe che sia meglio partecipare ad un accordo piuttosto che restare sole nel mercato. In dettaglio i principali motivi sono i seguenti.

1. Più traffico. Gli aeroporti minori sono collegati agli *hubs* da voli in *codesharing* operati da *commuters* negli Stati Uniti e *regionals* in Europa. Il *codesharing* è più efficace nel raccogliere domanda destinata agli *hubs* dai quali partono voli in coincidenza. Ciò in quanto offre ai passeggeri il trasporto a prezzi più bassi. Nei mercati internazionali *codesharing* consente alle compagnie che operano lunghe tratte di avere accesso ad aeroporti che non potrebbero altrimenti servire in modo economico. In un *codesharing* parallelo entrambi i partners hanno vantaggi a confronto con una situazione in cui avrebbero continuato ad operare separatamente¹⁸.

2. Utilizzo della capacità operativa. I vantaggi sono particolarmente evidenti sulle rotte transatlantiche nelle quali la stagionalità ha effetti rilevanti sulla capacità operativa. Entrambi i partners con il *codesharing* possono tenere i costi più bassi di quanto altrimenti potrebbero fare e al tempo stesso possono garantirsi un minimo di ricavi attraendo più passeggeri sulle proprie rotte. Nei mercati (rotte) relativamente piccoli le compagnie aeree in competizione tra loro attraverso il *codesharing* con altre compagnie hanno il vantaggio di essere presenti, quindi mantenere l'accesso, riducendo i costi e i rischi.

3. Difesa dei *traffic rights*. Le compagnie di maggiori dimensioni possono preferire di operare in *codesharing* con una compagnia locale al fine di mantenere o estendere i loro *traffic rights*. Per mantenere il diritto di operare su una certa rotta occorre esercitarlo. Se il mercato è piccolo, ma

¹⁸ Un'indagine del Congresso americano ha dimostrato i vantaggi del *codesharing*. Mentre le maggiori compagnie aeree intensificavano gli accordi di *codesharing*, il Congresso americano si interrogava circa le conseguenze pratiche. Un rapporto ufficiale, presentato nel maggio del 1995, dimostrò che:

1. le alleanze di *codesharing* avevano dato vantaggi ai partners attraverso l'aumento del traffico e quindi dei ricavi;

2. i vantaggi erano stati ottenuti a spese delle compagnie aeree che non avevano analoghi tipi di alleanze;

3. i consumatori avevano in generale tratto vantaggio dal *codesharing*.

In particolare fu dimostrato che "il *codesharing* ha un impatto significativo sulle quote di mercato". Sia British Airways-USAir che KLM-Northwest avevano raggiunto una quota di mercato ben superiore a quella che avrebbero avuto senza il *codesharing*.

promette futuro sviluppo l'accordo di *codesharing* con una compagnia che già è presente consente di mantenere la posizione.

4. Posizione competitiva. Gli accordi in *codesharing* in sostanza circoscrivono la competizione ai partners. Su una data rotta gli accordi del tipo *codesharing* in pratica rafforzano la posizione dei partners già presenti. I concorrenti non hanno altra alternativa se non quella di offrire nuove rotte.

Il *codesharing* mantiene le posizioni competitive esistenti tra partners che in un dato mercato abbiano *traffic rights*. La capacità operativa è decisa in rapporto al traffico, ma i due partners rinunciano a competere e si guardano dall'avviare una guerra dei prezzi e persino dall'adottare differenti politiche di *yield management*. Ogni partner preferisce concentrare le risorse sulle aree geografiche nelle quali ha i maggiori vantaggi di marketing e maggiori capacità di difendersi da altri concorrenti.

In genere i partners traggono vantaggi da accordi di *codesharing*. L'unica minaccia emerge quando una compagnia aerea di grandi dimensioni si rivolge ad una più piccola al fine di acquisire conoscenze sul mercato (nel quale la piccola opera) con l'obiettivo di sciogliere successivamente l'accordo ed operare direttamente. In genere i Governi intervengono subordinando il mantenimento dei *traffic-rights* alla continuazione dell'accordo.

Gli svantaggi del *codesharing*. Non mancano gli svantaggi del *codesharing*. Riguardano principalmente la complessità delle scelte circa il come e riguardano il rischio che il consumatore lo percepisca in modo negativo.

Complessità. Anzitutto gli accordi sono complessi. Quale politica di prenotazione applicare ai blocchi di posti opzionati dal partner? Come distribuire tali blocchi tra le varie categorie di tariffe? Quale politica di overbooking adottare? Le due compagnie aeree sono libere di seguire differenti politiche? Altri problemi riguardano gli aspetti finanziari (ripartizione dei ricavi e dei costi congiunti), i *frequent flyer programs*, la gestione in comune delle attrezzature a terra, il marketing in comune e la gestione in comune dell'immagine verso il pubblico.

Percezione negativa. Un problema difficile riguarda la percezione del *codesharing* da parte del consumatore. Le compagnie aeree che partecipano al *codesharing* sostengono che i consumatori hanno consistenti benefici da questo tipo di accordi. Il *codesharing* stimola le compagnie aeree ad offrire servizi con tempi di attesa ridotti tra un volo e l'altro. I *gates* in coincidenza sono in genere vicini e non impongono lunghi trasferimenti all'interno degli aeroporti. Esiste un maggiore controllo sul trasferimento бага-

gli. Infine consente tariffe più basse di quelle che sarebbero imposte dal sistema tradizionale.

I movimenti di difesa del consumatore sono di parere opposto, in ciò sostenuti dalle compagnie aeree che non abbracciano le politiche di *codesharing*.

1. “I displays dei CRS sono sommersi dai voli in *codesharing*”. Ciò stimola gli agenti di viaggio a dare preferenza alle rotte in *codesharing* anche quando esiste una alternativa più conveniente su rotte alternative.

2. I passeggeri sono tratti in inganno circa l'identità della compagnia aerea e circa la flotta sulla quale saranno imbarcati.

A questa critica le compagnie hanno risposto indicando sui biglietti, attraverso codici particolari, quale sia la compagnia che opera il servizio. Ma gli oppositori incalzano. “La pubblicità delle compagnie aeree e la terminologia sono volutamente confuse, i numeri dei voli traggono in inganno, la descrizione dei servizi non è accurata”¹⁹.

Block-spacing. È una variante del *codesharing*. La compagnia A acquista in blocco un certo numero di posti sui voli di B. Anche in questo caso la compagnia che acquista i posti può ottenere l'accesso ad un mercato senza sostenere i costi e i rischi di una propria iniziativa. In genere acquista un numero minimo di posti con l'opzione di aggiungerne altri se la domanda si rivelasse superiore a quanto previsto. *Block-spacing* è usato anche dalle compagnie che cooperano su rotte non aventi volumi di traffico sufficiente da sostenere più di una compagnia aerea²⁰.

¹⁹ H. Shentonh, “Codesharing. Moving toward customer protection”, *Aviation Economist*, 1995.

²⁰ Un accordo tra American Airlines e Lufthansa dei primi anni '90 ha dato vita ad uno dei primi esempi di *block-spacing* di una certa importanza. La compagnia americana volava tra Chicago e Monaco mentre quella tedesca volava tra Chicago a Dusseldorf. Ciascuna delle due aveva un'opzione sulla metà dei posti dell'altra. I posti erano scambiati tra le due compagnie poco tempo prima della data di partenza. L'accordo era un modo efficace per servire mercati evitando di accumulare capacità operativa in eccesso. Aveva anche il vantaggio di non impegnare le compagnie con accordi di lungo termine. Più tardi, quando il traffico crebbe, American Airlines diede l'avvio ad un collegamento diretto con Dusseldorf e l'accordo con Lufthansa ebbe fine. Contemporaneamente American Airlines fece accordi analoghi con South African Airways sulla rotta New York-Johannesburg e con l'ungherese Malev sulla rotta Budapest-Zurigo al fine di alimentare i voli (di American Airlines) da Zurigo e da New York.

7

I fattori di successo e di insuccesso di un'alleanza

La diffusione delle alleanze strategiche e il loro consolidamento in particolare nel trasporto aereo hanno dimostrato che non si tratta di una corporate fad (una moda), né di un fenomeno transitorio, ma di un'opzione strategica che tutte le imprese devono saper affrontare. È pertanto spiegabile che consulenti, ricercatori, esperti abbiano dedicato grande attenzione ad individuare i fattori di successo e di insuccesso delle alleanze. Una conclusione comune a molte ricerche è che il management delle alleanze debba avere qualità in parte diverse da quelle che dovrebbe avere all'interno delle organizzazioni dei singoli partners. La gestione di un'alleanza strategica è profondamente diversa da quella dell'impresa che agisce in modo indipendente.

1. I fattori di successo di un'alleanza

Accademici, consulenti, managers, mostrano di avere opinioni diverse circa i fattori di successo di un'alleanza strategica. Secondo una ricerca di Business International basata su interviste a managers di alleanze strategiche, tre sono i fattori principali del successo: fiducia reciproca tra i partners, capacità di raggiungere il compromesso e condizioni economiche favorevoli. Altri tre fattori considerati di minore importanza sono: grado di interdipendenza tra i partners all'interno dell'alleanza, obiettivi simili da raggiungere e capacità di creare una cultura comune.

Fiducia reciproca. È un fattore considerato essenziale. Soprattutto nelle fasi iniziali, senza la fiducia reciproca è difficile risolvere i molti problemi che inevitabilmente sorgono. Molti conflitti emergono anche nella fase di realizzazione dell'alleanza. Le loro conseguenze in un modo o nell'altro sono trasmesse da ciascun partner dell'alleanza ai vertici dell'organizzazione. Se tra i partners non esiste fiducia, difficilmente l'alleanza può proseguire.

Capacità di raggiungere il compromesso. In un'alleanza una parte non può imporre le proprie esigenze e i propri obiettivi specifici alle altre parti. Senza il compromesso, l'alleanza avrebbe breve durata. È evidente che quando l'alleanza è costituita da due o da poche imprese, di pari forza, il compromesso è difficile da raggiungere. Il commento di un manager è significativo in proposito: "Un principio fondamentale che sta alla base di un'alleanza è che bisogna dare sempre qualcosa. In altre parole, se un partner chiede ad un altro partner tecnologie avanzate, *know how* di conoscenze di marketing, deve essere disponibile a dare qualcosa. Questo è il principale compromesso che guida un'alleanza"¹.

Condizioni economiche favorevoli. Se le condizioni dell'economia sono favorevoli, la gestione dell'alleanza può anche commettere qualche errore senza compromettere i rapporti tra partners. Inoltre gli utili conseguiti possono essere usati per investire ulteriormente nelle alleanze e quindi migliorare le capacità di competere. Ben diverso è lo scenario se le condizioni economiche sono negative.

Autonomia dell'alleanza. L'indipendenza dell'alleanza rispetto ai partners può essere uno strumento potente per motivare i collaboratori che svolgono la loro opera all'interno dell'alleanza. L'indipendenza è un presupposto per dare loro responsabilità. Il successo dell'alleanza diventa il loro successo. È però un fattore difficile da realizzare soprattutto quando il management dell'alleanza proviene dalle organizzazioni dei partners.

Same bed, same dreams. I partners devono condividere gli obiettivi dell'alleanza. Se gli obiettivi sono condivisi, è più facile superare gli ostacoli e raggiungere il compromesso nei molti casi in cui le opinioni divergono. Le divergenze maggiori spesso emergono nelle decisioni riguardanti la destinazione degli investimenti e le fonti di capitale. Anche qui il commento di

¹ Business International, *Managing a succesful global alliance*, Research Report, 1999.

un manager, tratto dalla ricerca citata, è significativo “Non è ammissibile che un partner opti per un approccio minimalista – modesti investimenti e lento sviluppo delle attività – mentre un altro partner insiste su una strategia massimalista: forti investimenti e rapido sviluppo della capacità potenziale”.

Creare una cultura comune. L'alleanza dovrebbe dare vita ad una cultura organizzativa distinta da quella dei singoli partners. Dalla ricerca di Business International emergono quattro suggerimenti per coltivare una cultura organizzativa comune, ma al tempo stesso ben distinta da quella dei partners anche se tra questi vi sono imprese leader di settore.

1. L'alleanza dovrebbe riuscire a combinare il meglio dei vari partners. Se un partner ha particolari competenze nella gestione delle manutenzioni o nella qualità dei servizi a terra, dovrebbe essere possibile calare queste competenze all'interno dell'alleanza. Il processo non può essere breve. La formazione del personale può avere un ruolo determinante.

2. Il secondo suggerimento riguarda la necessità di costruire un insieme di valori, obiettivi e convincimenti che siano la risultante di diverse culture organizzative ma che poi diventino comuni. In certe culture organizzative può essere efficace enunciare principi che contengano poche semplici direttive. Potrebbero contribuire ad unire culture diverse, orientandole ad esempio alla competizione.

3. Uno dei modi più semplici per alimentare una cultura dell'alleanza distinta da quella dei partners è situare il quartier generale dell'alleanza in una località neutrale. Scegliere di localizzare l'alleanza in luoghi distinti da quella dei partners non è sempre facile, ma può dare buoni risultati. Un altro modo riguarda la selezione del personale assegnato all'organizzazione dell'alleanza. Molte alleanze cercano di reclutare collaboratori con modesta esperienza nel settore. Sebbene questa politica abbia punti deboli, i suoi sostenitori pensano che possa invece facilitare la creazione di una nuova cultura con uno stile di management indipendente. Potrebbe essere inoltre un terreno fertile per sperimentare nuove tecniche di management che successivamente potrebbero essere trasferite dall'alleanza alle organizzazioni dei partners.

4. Infine, una tecnica per creare una cultura distinta da quella dei partners consiste nel favorire l'acquisizione della cultura tipica del paese in cui è situato il quartier generale. Se l'obiettivo è individuare e sfruttare le opportunità su scala globale o in un'ampia area geografica, la cultura organizzativa deve riflettere queste ambizioni. Ciò potrebbe essere favorito dal-

l'adeguamento alla cultura del paese del quartier generale. Si tratta evidentemente di un corollario del terzo suggerimento².

2. Perché un'alleanza si scioglie

Sono state fatte varie ricerche sulle cause che portano le alleanze alla crisi e al loro scioglimento. Due meritano un cenno per la loro ampiezza. La prima è stata fatta da Business International negli anni '90. Sebbene sia cambiato l'ambiente economico e sociale non sono cambiati i motivi che hanno portato alla crisi il campione di trenta alleanze esaminate. La seconda ricerca è di Conference Board, che ha contrapposto le *merger & acquisition* alle alleanze strategiche. Di seguito sono riportate le principali conclusioni circa i fattori che più spesso di altri aprono la strada all'insuccesso³.

² Le ricette per il successo delle alleanze sono numerose. Tra i pareri più autorevoli si ricordano i seguenti che non sono sostanzialmente diversi da quelli indicati nel testo.

J. Harbison e P. Pekar, *Smart alliances. A practical guide to repeatable success*, Booz Allen & Hamilton, Jossey-Bass, S. Francisco, 1998, distinguono tra errori da evitare e fattori di successo. *Errori da evitare*. Basare l'alleanza soltanto sulle proprie esperienze. Necessità di affidarsi a specialisti. Evitare la sindrome "torre d'avorio". Evitare il complesso "not-invented-here". Sbagliare nel costruire la struttura organizzativa e nello scegliere il management più adatto. *Fattori di successo*. Individuare "best practices". Disciplinare il processo di formazione dell'alleanza. Disseminare le "best practices". Formazione del management dell'alleanza. Trovare le migliori soluzioni organizzative.

K. Ohmae individua nella compatibilità tra partners il requisito principale per il successo e propone quattro fondamenti della compatibilità: fiducia e comprensione reciproca; flessibilità dell'alleanza; compatibilità tra culture; benefici reciproci. K. Ohmae, "The global logic of strategic alliances", *Harvard Business Review*, March/April 1989, pp. 143-154.

Secondo B. Kleyman e H. Seristo, *Managing strategic airline alliances*, Ashgate, Aldershot, 2004, i determinanti del successo sono: chiara definizione degli obiettivi; scelta del partner o dei partners adatti; adottare una struttura organizzativa efficace; grado di interazione tra partners e grado di reciproca fiducia; coinvolgimento dei vertici delle organizzazioni; garantire un flusso di informazioni costante; valutazione delle performance; gestione delle differenze tra culture.

³ Business International, *Competitive alliance: how to succeed at cross-regional collaboration*, 1998. Conference Board Europe, *Change management. Strategic alliances. A Research Report*, 1998.

Cambiamenti nell'ambiente. Un forte cambiamento nelle condizioni dell'ambiente è uno dei principali fattori di fallimento delle alleanze. Di conseguenza tali condizioni debbono essere costantemente valutate. Le regole sono note. Captare tutti i segnali (anche segnali deboli) provenienti dall'ambiente che possano indicare un deterioramento dello stesso e mantenere flessibile l'alleanza.

A volte i cambiamenti possono imporre una ri-negoziazione degli accordi o la trasformazione in un nuovo accordo. In casi estremi, l'unica scelta può essere quella di sciogliere l'alleanza. La storia delle alleanze è ricca di casi in cui un partner che non valutava più conveniente l'adesione all'alleanza ha proposto agli altri partners di uscire ed ha ceduto a costoro la propria quota. La spinta può venire anche da cambiamenti nelle condizioni politiche. I governi possono imporre condizioni nuove, revocare autorizzazioni, cambiare la normativa fiscale.

Cambiamenti negli obiettivi strategici e nel *focus*. Una difficoltà frequente emersa nella gestione dell'alleanza è il cambiamento degli obiettivi strategici di lungo termine di uno o di più partners. Data la dinamica dell'economia mondiale, poche imprese mantengono immutati i loro obiettivi di lungo termine. La flessibilità e l'impegno a mantenere rapporti con l'alleanza possono non essere più sufficienti a mantenere intatta l'alleanza stessa. È frequente che le condizioni economiche di un partner e dell'arena competitiva nella quale opera cambino al punto tale da non rendere più giustificabile un'alleanza. Se un partner entra in crisi, deve concentrare le risorse sulla propria situazione. A questo punto non ha altra scelta che ritirarsi dall'alleanza⁴.

Cambiamenti nella *leadership*. Cambiamenti nel management di vertice portano cambiamenti nelle strategie. Un consistente numero di ritiri da alleanze ha coinciso con cambiamenti al vertice. Non bisogna dimenticare che uno dei requisiti per dare forza all'alleanza è che in essa credano soprattutto i leaders delle varie organizzazioni partners. Se viene meno questo convincimento l'abbandono dell'alleanza diventa inevitabile.

Attese non corrisposte circa le capacità dei partners. Molte alleanze crollano quando le capacità e le competenze di uno o più partners non producono i risultati attesi. Non è detto che la responsabilità sia del part-

⁴ Queste osservazioni sono tratte da Business International, *op. cit.*

ner. Non è detto che abbia intenzionalmente nascosto la vera situazione. Le condizioni economiche generali, le reazioni dei concorrenti, i cambiamenti nella legislazione possono rapidamente cambiare le prospettive. Non è detto che la crisi di un partner trascini la crisi dell'alleanza. Tra i casi più recenti spicca quello di Viasa, la compagnia aerea brasiliana. Entrata in crisi è stata costretta ad abbandonare l'alleanza Star Alliance di cui faceva parte. Gli analisti hanno individuato la causa della "espulsione" nella necessità delle alleanze di mantenere dati livelli di qualità del servizio. L'uscita di Viasa ha messo in crisi Star Alliance in America Latina, in quanto è venuta a mancare una presenza importante mentre l'alleanza rivale One-world può contare tra i propri membri la cilena Lan⁵.

Same bed, different dreams. Un motivo frequente di crisi delle alleanze risale alle origini. I partners possono dar vita ad un'alleanza avendo obiettivi fortemente diversi. Nella fase iniziale queste differenze non sono sensibili. Con il trascorrere del tempo possono invece creare tensioni. Se il management dell'alleanza non è in grado di trovare nuovi equilibri, la crisi è inevitabile. Le differenze possono dipendere dal fatto che un partner ha obiettivi di breve periodo, mentre altri hanno obiettivi di lungo periodo. Può dipendere anche da condizioni economiche. Se un partner ha ricavi principalmente in dollari e costi in yen o euro, nuove tendenze nelle parità fra queste monete possono spingere un partner all'abbandono.

Altre differenze possono riguardare l'interesse ad apprendere metodi di gestione attraverso le alleanze, se ciò non avviene può essere un ulteriore motivo di abbandono. Il motivo più elementare può riguardare un rapporto tra costi sostenuti da gran parte dell'alleanza da un lato e i benefici ottenuti dall'altro. Se il rapporto è sensibilmente diverso da quello atteso e non vi sono prospettive di cambiamenti di tendenza, è verosimile che uno o più partner abbandonino.

Diversità tra culture e stili di management. Gestire le diversità tra culture e stili di management dei partners è difficile. Le tensioni sorgono in vari campi: modo di decidere, etica del lavoro, sistemi di controllo. I contrasti più noti e più discussi nella letteratura sono quelli tra la cultura occidentale e quella giapponese o asiatica. Non meno profondi sono però i

⁵ D. Cameron, "Brazil's Varig dismissed from Star Alliance", *Financial Times*, 21 dicembre 2006.

contrasti appartenenti al mondo occidentale: Francia-Gran Bretagna, Italia-Germania, Stati Uniti-Europa. È importante notare come, quando queste differenze risultino evidenti, sia molto difficile comporle nonostante l'impegno delle parti.

Attese di mercato non realizzate. Se l'obiettivo dell'alleanza è di allargare le quote di mercato dei partners e ciò non avviene, i partners cominciano ad accusarsi l'uno con l'altro. Qualcuno lamenta che non sia stata fatta una promozione adeguata. Altri rispondono che i servizi non hanno avuto la qualità attesa. Altri ancora possono addurre come cause eventi esterni, quali il cambiamento delle condizioni economiche o l'entrata di un rivale dotato di rilevanti risorse. I contrasti a volte possono emergere anche quando un mercato cresce. Un partner può essere interessato principalmente ad una nicchia. Un altro partner ad una nicchia diversa.

Cooperazione in crisi sotto la pressione del mercato. Credere di poter cooperare in tutte le attività dell'alleanza e contemporaneamente mantenere distinte le proprie attività di vendita e di marketing spesso crea conflitti e porta alla crisi dell'alleanza. Quando uno o più partners si trovano a competere nello stesso mercato con l'alleanza di cui fanno parte, il divorzio è vicino. È chiaro che le caratteristiche del mercato non possono lasciare alternative. Ma quando questi conflitti sorgono è difficile gestire le relazioni tra partners e tra questi e l'alleanza. Oltre a competere con le reti di marketing e di distribuzione, alcuni partners possono entrare in conflitto perché offrono gli stessi servizi dell'alleanza.

Convergenza tra settori. Non è una tendenza di grosso peso nel trasporto aereo, ma soprattutto in Europa si è fatta sentire. I maggiori *hubs*, Parigi, Amsterdam e Londra, hanno fatto accordi con ferrovie ad alta velocità, entrando così in concorrenza con altri partners che gestiscono collegamenti regionali. Quando cadono i confini del settore ed entrano nuovi rivali ogni alleanza preesistente si indebolisce.

Difesa da una crisi. Esistono esempi di imprese che sono entrate a far parte di alleanze per rendere minimi i danni derivanti da un peggioramento della situazione economica e dalla perdita di reputazione nei mercati di origine. Un esempio nel trasporto aereo risale all'alleanza tra Pan Am e Dassault nella quale la compagnia aerea gestiva il marketing e la distribuzione del modello Falcon (di produzione Dassault) negli Stati Uniti. Ad un

certo punto Pan Am decise di non continuare il rapporto con Dassault, la quale cercò di assumere in proprio il controllo delle attività di marketing e distribuzione negli Stati Uniti. I due partners decisero un passaggio graduale e di costituire una joint venture come meccanismo per limitare gli impatti negativi su Pan Am e quindi sulle altre attività di questa.

La crisi costringe all'uscita prematura. Molte alleanze sono crollate perché uno o più partners non sono stati in grado di far fronte ai loro impegni di conferire capitali o altre risorse all'alleanza. Non è un fatto raro che una compagnia non abbia le risorse per continuare ad investire in un'alleanza. Spesso decidono di entrare a far parte di un'alleanza sulla base di considerazioni di breve termine. Può accadere che una crisi finanziaria costringa un partner a vendere le sue quote in un'alleanza per realizzare capitali.

“Uscita morbida”. Sono molte le ragioni che possono indurre o costringere un partner ad abbandonare l'alleanza. È importante che la separazione avvenga senza compromettere il futuro dell'alleanza e riducendo al minimo le conseguenze negative sia per l'alleanza che per il partner. A questo scopo alcuni suggeriscono di definire le condizioni di un eventuale abbandono nel contratto che istituisce l'alleanza. Le clausole del contratto dovrebbero indicare chiaramente come valutare le attività patrimoniali, sia quelle di proprietà individuale (del partner) sia quelle di proprietà comune. La forma di valutazione dovrebbe essere stabilita in anticipo. Il ricorso ad un arbitrato allunga i tempi e può creare ulteriori tensioni. È anche consigliabile che il ritiro sia graduale, sia annunciato dal partner in anticipo. Il partner che abbandona dovrebbe garantire il proprio contributo all'alleanza per un certo tempo.

Contingency plan. Il management deve essere anche preparato ad individuare eventi critici che possano mettere in difficoltà l'alleanza e che emergano all'interno dell'alleanza stessa. Lewis⁶ ha proposto una serie di indicatori che valutano lo stato delle relazioni all'interno di un'alleanza.

⁶ J. Lewis, *Partnership for profit: structuring and managing strategic alliance*, The Free Press, New York, 1990.

Schema 1. – *Principali indicatori dello stato delle relazioni all'interno delle alleanze*

Situazione forte	Situazione debole
Fondamentali	
“Abbiamo bisogno l'uno dell'altro. Siamo pronti a trovare compromessi per raggiungere obiettivi comuni”.	“I nostri interessi sono diversi. Qualcuno di noi è più esposto di altri”.
“Cerchiamo di migliorare le relazioni reciproche. Cerchiamo di tenerle separate dagli altri problemi”.	“Le nostre relazioni dipendono dai vantaggi che possiamo ottenere”.
Problem-solving	
“Con l'alleanza sta diventando più facile risolvere i problemi, più facile attenuare le nostre differenze”.	“Non emergono problemi importanti.”
“I conflitti sono parte normale delle nostre relazioni e sono risolti attraverso la discussione”.	“La soluzione dei conflitti è fatta attraverso l'acquiescenza, i veti o facendo riferimento alle regole”.
Comprensione	
“Abbiamo continua e profonda conoscenza degli interessi e delle capacità di ciascuno di noi”.	“Non apprezzano le nostre esigenze, le nostre capacità e non riconoscono le nostre priorità.”
Comunicazioni	
“Abbiamo una estesa rete di comunicazioni formali ed informali”.	“Raramente abbiamo incontri e discussioni informali”. “Comuniciamo per linee gerarchiche”.
“I problemi sono sollevati non appena emergono”.	“I problemi tendono a peggiorare prima che siano discussi ed affrontati”.
“Consultare i partners prima di ogni decisione è la regola”.	“Spesso le decisioni dei partners giungono di sorpresa, senza consultazioni preventive”.
Fiducia	
“Confidiamo sempre sulle relazioni reciproche”.	“È rischioso fidarci di loro”.
Accettazione	
“Il loro modo di agire indica che noi siamo importanti per loro”.	“Non ci trattano come uguali”.
Crescita	
“Lavoriamo per rispondere alle esigenze di ciascuno”.	“Le relazioni sono causa di significative frustrazioni”.
“Stiamo adattandoci alla cultura di ciascuno dei partners”.	“Non siamo a nostro agio con il loro stile di management”.
“Cresce la fiducia reciproca”.	“Ci sentiamo estranei gli uni agli altri”.
Outlook	
“Stiamo esplorando assieme le nuove opportunità”.	“Diminuisce l'importanza degli obiettivi comuni”.

Fonte: J. Lewis, *Partnership for profit: structuring and managing strategic alliance*, The Free Press, New York, 1990, p. 251.

Il ruolo del management. Trattandosi di un'attività che comporta collaborazione e compromessi, le alleanze spesso sono un problema per i managers abituati a strutture organizzative tradizionali: *command and control*. Il manager di un'alleanza deve avere la capacità di gestire le tensioni e i conflitti e di adattarsi a condizioni che cambiano rapidamente.

Lo studio di un campione di alleanze da parte di McKinsey rivela che i due terzi sono entrati in crisi entro i primi due anni. Scrivono gli autori "Le alleanze per loro natura sono cariche di tensioni. Queste inevitabili tensioni richiedono più flessibilità da parte del management"⁷. La stessa ricerca indicava la seguente graduatoria come fattore chiave del fallimento di un'alleanza:

1. drastico cambiamento nell'ambiente;
2. culture troppo diverse;
3. mancanza di leadership;
4. domanda sovrastimata;
5. errori nel processo di integrazione.

Dal canto suo la ricerca di Conference Board citata ha studiato il ruolo del management nella realizzazione delle alleanze. Indica nella mancanza o nella debolezza di tre ruoli chiave dell'organizzazione un forte rischio di insuccesso.

Mentor-champion (promotori). Le alleanze di maggiore successo sono quelle che hanno uno o più promotori. Qualcuno che fornisca la *vision*. Può provenire dall'interno di un'organizzazione di uno dei partners. In alcuni casi le alleanze sono nate per iniziativa di gruppi di lavoro esterni (*external growth group*) formati da managers di vertice delle organizzazioni interessate. Dopo che l'alleanza è giunta in porto, uno o più di costoro entrano a far parte degli organi di governo dell'alleanza.

Leadership. Tra le qualità più importanti della *leadership* di un'alleanza ai primi posti gli esperti collocano la capacità di gestire i conflitti; l'impegno costante verso il raggiungimento degli obiettivi; la capacità di persuadere e dirigere anche senza avere completa autorità; capacità di delegare. Più informale è l'alleanza, maggiori sono i rischi per il leader e per gli organi di governo nel caso in cui emergano difficoltà. Più l'alleanza è basata su regole chiare e condivise, come avviene quando esistono vincoli di capitale, più è facile che emerga una *leadership* e più l'alleanza è stabi-

⁷ J. Blecke, D. Ernest (eds.), *Collaborating to compete: using strategic alliance and acquisition in the global market place*, John Wiley & Sons, New York, 1993.

le. In entrambi i casi, se i managers posti ai vertici dell'alleanza provengono dalle organizzazioni partners in genere chiedono la garanzia di tornare nelle organizzazioni di origine nel caso in cui l'alleanza non vada a buon fine.

Facilitators/liasons. Se il progetto di alleanza è complesso e richiede la cooperazione di più aree delle organizzazioni dei partners si rende necessario il ruolo di un *facilitator* che faccia da collegamento con l'alleanza e comunichi cosa fare e come fare. Se manca ne soffre il coordinamento e presto o tardi l'alleanza entra in crisi.

3. Le cause del fallimento delle alleanze nel trasporto aereo

Negli ultimi due decenni nel trasporto aereo sono fallite varie alleanze. Di seguito sono indicate le principali e sono riassunti obiettivi dell'alleanza e cause del fallimento. Le cause del fallimento sono state principalmente cinque:

1. obiettivi diversi da quelli che un'alleanza può raggiungere (Iberia Group);
2. debolezza dei promotori dell'alleanza (Swissair);
3. debolezze dei partners (KLM/Alitalia);
4. partners forti con obiettivi differenti (EQA/Alcazar);
5. sinergie modeste o mai raggiunte (SAS Group).

SAS-Group

Obiettivi e partners. SAS acquistò partecipazioni in un certo numero di compagnie aeree di piccole dimensioni. Programmò scambi di partecipazioni con Swissair e Finnair.

Cause del fallimento. Investimenti troppo alti (nelle partecipazioni azionarie). Sinergie modeste (le partecipazioni azionarie non consentivano sufficiente controllo sulla gestione dei partners).

EQA/Alcazar

Obiettivi e partners. European Quality Alliance (EQA) fu costituita tra SAS, Swissair e Austrian Airlines. EQA era un "sigillo di qualità". Suo obiettivo principale era la cooperazione nel marketing. Quando KLM entrò a far parte dell'alleanza, questa prese il nome di "Alcazar".

Cause del fallimento. Mancanza di accordo circa il partner americano dell'alleanza. Swissair voleva come partner Delta Air Lines. SAS cooperava a sua

volta con Continental Airlines. KLM volle mantenere i suoi stretti legami con Northwest sebbene questa compagnia fosse in grosse difficoltà finanziarie. L'obiettivo principale di Alcazar di ridurre i costi attraverso la gestione in comune di una serie di attività non fu mai raggiunto. La ristrutturazione che si rendeva necessaria fu ostacolata sia dai governi, sia dai sindacati (comportava il trasferimento di competenze dall'aeroporto di Zurigo a quello di Amsterdam). I salari di Swissair erano sensibilmente più alti rispetto a quelli di KLM.

IBERIA Group

Obiettivi e partners. Per trarre vantaggio da un vasto programma di privatizzazioni di compagnie aeree in Sud America, Iberia investì in partecipazioni in Aerolineas Argentinas, Viasa (Venezuela) e Deco (Cile). Acquisì il controllo del management delle prime due compagnie. Costruì tre hubs a Miami, Santo Domingo e Buenos Aires che alimentavano ed erano alimentati da voli intercontinentali da e per Madrid.

Cause del fallimento. Costi elevati. Difficoltà di coordinare il management dei partners sud-americani. Difficoltà di gestione degli hubs di Santo Domingo e Miami. Peggioramento delle condizioni economiche in Sud America.

KLM/Alitalia

Obiettivi e partners. Le due compagnie nel 1998 annunciarono la fusione delle proprie attività. L'accordo era stato approvato dalle autorità dell'Unione Europea. Le condizioni poste dalla UE erano accettabili per le due compagnie. Comportavano la rinuncia ad un piccolo numero di *slots* nell'aeroporto di Amsterdam. KLM aveva preso l'impegno di finanziare in parte la costruzione di un *hub* a Milano Malpensa.

Cause del fallimento. KLM rinuncia alla fusione. La motivazione ufficiale è che Alitalia non ha dato una nuova struttura all'organizzazione interna secondo i piani. L'aeroporto di Malpensa non aveva raggiunto (secondo KLM) un livello accettabile di affidabilità operativa. Al di là delle comunicazioni ufficiali, la fusione fallì per incompatibilità tra due diverse culture organizzative.

Qualiflyer

Obiettivi e partners. Swissair cercò di dar vita ad una piccola, ma stretta alleanza in Europa. Investì in Sabena (ottenendo così un hub all'interno dell'Unione Europea), in tre compagnie regionali francesi, nella compagnia di bandiera polacca Lot e nella compagnia charter LUT. È uno dei rari esempi di controllo dell'alleanza attraverso partecipazioni azionarie di minoranza o di maggioranza. L'alleanza Qualiflyer fu formalmente sciolta nel 2002.

Cause del fallimento. Quasi tutti i partners nei quali Swissair aveva partecipazioni cominciarono ad avere seri problemi finanziari verso la fine degli anni '90. I partners avevano piccole dimensioni. Non avevano una buona organizzazione. Swissair non riuscì ad estendere l'alleanza oltre i confini dell'Europa.

La politica di acquisire partecipazioni nel capitale di ciascun partner comportò investimenti molto elevati. Nel 2001 Swissair cessò di operare. Le sue attività confluirono in quelle di Crossair. La nuova compagnia fu denominata Swiss.

Le misure delle performance di un'alleanza

Determinare i risultati economici e non economici di un'alleanza strategica è importante per due motivi: 1) per l'alleanza stessa in quanto organizzazione autonoma; 2) per i singoli partners al fine di valutare i vantaggi e gli svantaggi derivanti dalla partecipazione all'alleanza. Come misurare i risultati ottenuti da un'alleanza? Quali vantaggi economici nel trasporto aereo per le compagnie che fanno parte di alleanze? Quali vantaggi per il consumer welfare e per gli altri stakeholder? Lo scopo è contribuire alla scelta dei partners e delle strategie dell'alleanza. Le domande sono: 1) quale tipo di alleanza dà i migliori risultati? 2) quale tipo di alleanza mostra maggiori debolezze? 3) alcuni partners o tipi di partners hanno più successo di altri?

1. Difficile misurare le performance di un'alleanza

Misurare e valutare le *performance* di un'alleanza strategica è difficile. Anzitutto perché gli obiettivi sono molto ampi.

Sono principalmente:

- a) aggiungere valore alla gamma di servizi offerti dalle compagnie partners;
- b) ridurre la pressione della competizione;
- c) avere accesso a nuove capacità e competenze;
- d) condividere e contenere i rischi.

Una ricerca di Bamford ed Ernst¹ ha rilevato che su un campione di 500 accordi tra imprese partecipanti ad alleanze, per pochi di questi esistevano misure sistematiche dei risultati. I problemi rilevati sono principalmente tre: 1) mancanza di misure rigorose delle *performance* (meno di una alleanza su quattro dispone di adeguate *performance metrics*). Le conseguenze sono evidenti. Essendo le informazioni incomplete, i partners non possono intervenire rapidamente per correggere eventuali inefficienze e scostamenti rispetto ai piani dell'alleanza. 2) Le imprese partners non hanno modelli di misura che tengano conto delle differenze tra strutture organizzative, tipi di partners, attività svolte in comune. 3) Il management non è in grado di valutare se l'alleanza sia un elemento di sostegno delle proprie strategie. Non è in grado di valutare in quale misura l'alleanza faccia progressi.

Quali sono gli ostacoli?

1. Il primo ostacolo è dato dal fatto che ogni partner ha propri obiettivi, ogni partner ha un proprio sistema informativo ed un proprio modello di misurazione. È di conseguenza difficile trovare l'accordo su cosa e come misurare.

2. In secondo luogo le attività dell'alleanza sono spesso sovrapposte a quelle dei singoli partners. In molte alleanze i partners svolgono attività in comune con altri partners che "vendono" all'alleanza.

3. È difficile la misura dei costi quando le attività di coordinamento sono ampie. La misura comporta infatti anche la valutazione economica del tempo dedicato dal management al coordinamento.

Anche per una misura già consolidata dei risultati economici come la redditività è difficile dimostrare che una data tendenza dipende da una particolare forma di cooperazione nell'alleanza. Oltre alle difficoltà che derivano dal fatto che sulla redditività agiscono fattori diversi (produttività, costi, ricavi, volumi di domanda) emerge sempre il problema dell'interpretazione dei dati nel confronto tra compagnie aeree, tra alleanze e nei tempi presi a riferimento del confronto. Sono diverse le condizioni dell'economia e della competizione in mercati diversi e tali condizioni cambiano rapidamente nel tempo.

¹ J. Bamford, D. Ernst, "Managing an Alliance Portfolio", in *The McKinsey Quarterly*, n. 3, 2002, pp. 28-39. Anche J. Dyer, P. Kale, H. Sing, "How to make strategic alliances work", in *Sloan Management Review*, vol. 42, n. 4, Summer 2001, pp. 36-43 giungono a conclusioni simili. Hanno rilevato che soltanto l'11% dei partners di alleanze disponeva di misure dei risultati considerate soddisfacenti.

Bamford e Ernst, ponendosi dal punto di vista della gestione di un portafoglio di alleanze, suggeriscono che le *performance* delle alleanze siano determinate su tre livelli, ciascuno dei quali possa individuare differenti aspetti del problema e possa dare risposte distinte da parte del management:

1. Al primo livello, ogni alleanza dovrebbe essere valutata per stabilire quali siano i risultati ottenuti e se gli organi di comando debbano intervenire per migliorarli.

2. Valutazione periodica del “portafoglio” di accordi per stabilire se siano necessarie modifiche e ulteriori investimenti di risorse in attività dell'alleanza.

3. Quando sia chiaro il quadro delle *performance* dell'alleanza, occorre rivedere l'intera strategia della stessa per accertarsi che il portafoglio di alleanze sia il migliore possibile, che contribuisca sufficientemente alle sue *performance* e che le priorità da raggiungere siano state chiaramente definite.

Schema 1. – Un modello di valutazione della singola alleanza

Bamford e Ernst propongono di valutare quattro dimensioni di *performance*: finanziaria, strategica, operativa e reti di relazioni. Assieme, le quattro dimensioni delle *performance* danno una rappresentazione integrata dell'alleanza.

Dimensione finanziaria. Gli indicatori sono *cash flow*, utili netti, *return on investment* e *net present value* atteso dell'alleanza. Altri indici suggeriti sono misure dei progressi verso la riduzione dei costi (sovrapposizioni di costi in particolare), sconti ottenuti negli acquisti, aumenti dei ricavi, prezzi di trasferimento e vendite tra partners.

Dimensione strategica. Gli indicatori sono non finanziari: quote di mercato, lanci di nuovi prodotti, posizionamento competitivo, fedeltà dei clienti, nuovi clienti acquisiti.

Dimensione operativa. Ogni obiettivo specifico ha propri indicatori: qualità dei prodotti/servizi, altri indicatori tipici del settore.

Reti di relazioni. Gli indicatori suggeriti riguardano i rapporti tra partners, la rapidità delle decisioni prese, l'efficacia degli interventi per risolvere i problemi, l'adeguatezza con la quale sono definiti e risolti i problemi.

Il peso dato a ciascun tipo di indicatore dipende dalle dimensioni e soprattutto dagli obiettivi dell'alleanza. Se è stata costituita per allargare le quote di mercato dei partners, gli indicatori si concentreranno soprattutto sull'aspetto finanziario ed operativo. Alleanze di breve termine e con pochi partners avranno pochi indicatori. Alleanze di grandi dimensioni necessitano invece di maggiori dettagli.

2. Varietà di misure nel trasporto aereo

Nel trasporto aereo si riscontrano in pratica molte delle difficoltà e dei problemi prima ricordati. Occorre poi distinguere tra i risultati di un'alleanza strategica dal punto di vista del singolo partner e i risultati dell'alleanza multilaterale come entità autonoma. Nel trasporto aereo: "È difficile stabilire quali risultati le compagnie aeree hanno ottenuto specificamente per essere parte di un'alleanza. Dal canto loro Star Alliance e Sky-Team non comunicano dati, l'unica è Oneworld a dare qualche informazione"².

Una prima difficoltà nella misura delle *performance* di un'alleanza strategica nel trasporto aereo deriva dal fatto che, contrariamente a quanto avviene per ogni singola compagnia, l'organizzazione è assai più complessa. Tanto più ampia è l'alleanza, tanto più complessa è l'organizzazione, tanto più difficile risulta misurare le *performance* dal punto di vista di un singolo partner. Altre difficoltà sono comuni a qualsiasi compagnia quando dalla misura delle *performance* della gestione operativa si vuole passare alla valutazione dei risultati complessivi di una strategia. Quale misura per l'apprendimento derivante dal far parte di un'alleanza? Quale riflesso dal *brand* dell'alleanza?

È evidente che se l'alleanza riguarda il *codesharing* in una sola rotta è facile stabilire i risultati. Se invece riguarda più rotte è più difficile. Diventa quasi impossibile quando l'alleanza riguarda la gestione in comune delle manutenzioni, degli impianti a terra, dei CRS o dei programmi FFP. Gli indicatori vanno poi interpretati collocandoli nelle condizioni dell'ambiente (in particolare le eventuali limitazioni poste dalle autorità che disciplinano la concorrenza), nelle condizioni dei mercati (in alcuni mercati la competizione è più forte che in altri) e tenendo conto anche di fattori esterni all'alleanza, come i suoi obiettivi, la sua struttura organizzativa e il tipo di rotte operate³.

Performance operative. Oltre alle misure in uso per qualsiasi impresa – ROI, ROE, *cash flow*, e altri – esistono indicatori caratteristici del trasporto

² Oneworld, "Alliance values", *Airlines Business*, 22 agosto 2005.

³ Questo argomento è sviluppato in particolare in T. Saramaa, *Strategic alliance performance measurement*, Helsinki School of Productivity Measurement in Transportation, Helsinki, 1998.

aereo. Molto dipende dagli obiettivi della misurazione, ma alcuni indicatori sono di largo uso⁴.

Un primo tipo di misura riguarda il lavoro. Gli ATK (*available-tonne kilometres*) per addetto sono la misura più semplice. Un'altra misura usata sono gli RTK (*revenue-ton kilometres*) per addetto. Entrambi gli indici non tengono conto però delle differenze nel fattore di carico (capacità produttiva utilizzata). Una seconda categoria di misure è legata all'utilizzazione della capacità di carico: *load factor*. Queste misure sono facili da ottenere e sono ampiamente disponibili per confronti tra compagnie aeree.

Varie ricerche sono state fatte per stabilire relazioni tra variabili del trasporto aereo e risultati economici. Bruning⁵ dopo aver esaminato un'ampia serie di variabili, giunse alla conclusione, non sorprendente, che gli svantaggi di costo possono essere superati aumentando la densità di traffico. Dal canto suo Schefczyk⁶ dopo aver esaminato gli effetti di un'ampia serie di indicatori giunse alla conclusione, anch'essa non sorprendente, che ad un'elevata *performance* operativa corrisponde in genere un'elevata redditività.

3. I fattori che agiscono sulle performance

Il grafico 1 riassume i fattori che agiscono sulle *performance* dal punto di vista della singola compagnia partner. Sono fattori interni e fattori esterni. Nelle pagine precedenti abbiamo già ricordato qual è la loro dinamica e quali spinte esercitano verso le alleanze.

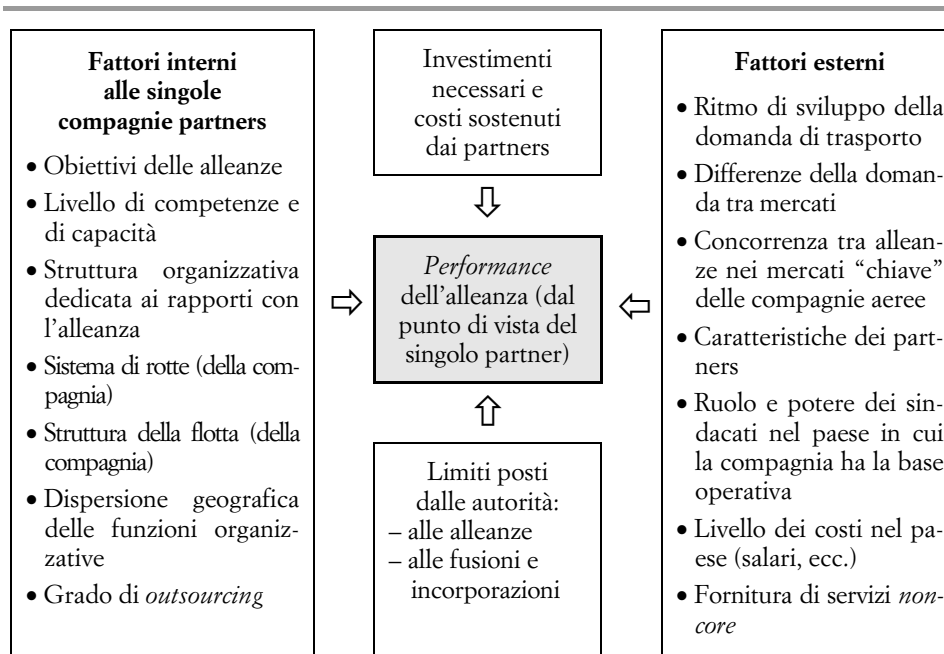
Su un punto è utile tornare: la tendenza decrescente della redditività nel trasporto aereo. Tra i fattori esterni che agiscono in modo particolare sulle *performance* delle alleanze e quindi sulla scelta degli indicatori spicca la redditività delle compagnie aeree e la sua tendenza al calo costante. Le tariffe passeggeri e merci in termini reali sono infatti in calo dai primi anni '60. Di conseguenza sono in calo i margini unitari (*yields*) per passeggero/km e quelli per merci ton/km.

⁴ Per una dettagliata analisi degli indicatori caratteristici del trasporto aereo e del loro significato si consulti A.C. Pellicelli, *Le compagnie aeree. Economia e gestione del trasporto aereo*. Giuffrè, Milano, 1996.

⁵ D. Bruning, "Operating Efficiency in International Airline Industry", in *International Journal of Transport Economics*, October 1991.

⁶ M. Schefczyk, "Operational Performance of Airlines: an Extension of Traditional Measurement Paradigms", in *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993, pp. 301-317.

Grafico 1. – Fattori interni ed esterni che agiscono sulle performance



Fonte: B. Kleymann, H. Seristo, *Managing strategic airline alliances*, Ashgate, Aldershot, 2004.

Questa tendenza è destinata a protrarsi anche nei prossimi decenni. Vi contribuiscono varie tendenze: competizione sempre più intensa che determina l'abbassamento delle tariffe, i miglioramenti nella produttività del trasporto aereo e i progressi della tecnologia. Questo mercato è particolarmente sensibile al prezzo. Già a metà degli anni '90 centri di ricerca specializzati avevano previsto che negli anni successivi gli *yields* sarebbero scesi inesorabilmente. Questa previsione era stata fatta anche prima della crisi seguita all'attacco terroristico alle Torri gemelle e prima della crisi economica che ha successivamente colpito alcuni grandi mercati. Il punto debole strutturale del settore è la bassa capacità operativa utilizzata che rende molto vulnerabili le compagnie aeree a recessioni dell'economia.

“Vi sono limiti circa l'aumento dei ricavi che può essere realizzato nel lungo termine aumentando le tariffe. Infatti l'esperienza dimostra che i passeggeri rispondono rapidamente all'aumento dei prezzi cancellando viaggi d'affari, passando a classi inferiori di viaggio o modificando i periodi di vacanza durante l'anno al fine di volare con le tariffe più basse possibili.

Ciò significa che per sostenere lo sviluppo del trasporto aereo, riguadagnare e mantenere la redditività, le compagnie aeree devono ridurre i loro costi operativi e migliorare la produttività".⁷ Le alleanze sono in parte una risposta a questa tendenza negativa. I partners stringono alleanze al fine di aumentare le quote di mercato, quindi aumentare la capacità produttiva utilizzata e contenere l'aumento dei costi.

4. Gli effetti delle alleanze sulle performance

Non esiste accordo circa le *performance* da adottare come misura di un'alleanza strategica nel trasporto aereo. Un punto fermo è che le misure finanziarie tradizionali (tratte principalmente dalla contabilità) sono considerate inadeguate.

Le misure più usate per le *performance* delle alleanze strategiche sono:

1. durata e stabilità dell'alleanza;
2. valutazione "esterna", da parte degli analisti finanziari, degli investitori e dei mercati azionari;
3. valutazione "interna", indicatori di produttività e redditività, struttura ed andamento dei costi, ritmo di sviluppo delle vendite, quote di mercato⁸.

Importanza del tempo. È dimostrato che nei primi anni raramente i partners stimano di avere tratto vantaggio dal partecipare all'alleanza. Alcune ricerche indicano in due anni la soglia superata la quale possono emergere benefici. Altre ricerche allungano il periodo a sette-dieci anni. La stabilità dell'alleanza ed ancor più l'aumento del numero dei partners e del raggio di azione dell'alleanza sono misure chiare del successo.

Valutazione "esterna". Gli effetti di un'alleanza strategica possono essere misurati anche attraverso le valutazioni che danno gli analisti finanzia-

⁷ Boeing, *Current market outlook*, Seattle, 1994.

⁸ P. Dussauge, B. Garrette, "Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence from the Global Aerospace Industry", in *Journal of International Business*, 3rd Quarter, 1995, pp. 505-530, hanno affrontato il problema di individuare i migliori indicatori di *performance* nelle alleanze. A loro parere le quote di mercato e l'andamento delle vendite sono gli indicatori più significativi.

ri, gli investitori e i mercati azionari. Oum, Park e Zhang⁹ hanno esaminato l'impatto delle alleanze sui prezzi delle azioni delle compagnie aeree partners nei mercati azionari ed hanno cercato di individuare quali caratteristiche delle alleanze contribuiscono alla creazione di valore per le singole compagnie partners¹⁰. La ricerca ha rivelato che le alleanze hanno un impatto significativo sul prezzo delle azioni delle imprese che vi partecipano. Hanno stimato un impatto positivo medio dell'ordine dello 0,4%. Non esistono in pratica distinzioni tra partners di piccole dimensioni e partners di grandi dimensioni. Entrambi tendono ad avere lo stesso incremento percentuale.

I ricercatori hanno poi rilevato che il campo di azione dell'alleanza (cooperazione tra partners) ha un impatto positivo sulla creazione di valore. Le compagnie che hanno aderito ad alleanze con un campo di cooperazione ampio mostrano aumenti nella creazione di valore significativi nel giorno in cui l'alleanza è annunciata, mentre le compagnie che sono entrate a far parte di un'alleanza con un campo di cooperazione ridotto non hanno mostrato un tale incremento.

Ciò porta a concludere che gli investitori valutano il peso strategico della cooperazione tra compagnie e valutano che se è ampia possa essere portatrice di maggiori vantaggi alle compagnie partners rispetto ad una cooperazione su un campo ridotto. È anche emerso dalle ricerche che l'ampiezza della cooperazione anche da sola può essere un fattore determinante della creazione di valore. Al contrario la partecipazione al capitale dell'alleanza da parte di un nuovo partner non risulta un fattore determinante per creare valore nel mercato azionario (per le imprese che partecipano all'alleanza).

⁹ T. Oum, J.H. Park, A. Zhang, *Globalization and Strategic Alliances: the Case of the Airline Industry*, Pergamon, Elsevier Science, Kidlington, 2000.

¹⁰ Per creazione di valore, con riferimento ad un determinato periodo di tempo, si intende la differenza tra il prezzo di vendita di un'azione (o il suo valore attuale calcolato sul prezzo del mercato azionario), meno il prezzo pagato per l'acquisto di tale azione, più i dividendi distribuiti nel periodo di tempo in riferimento, più anche gli eventuali altri benefici di natura monetaria (o esprimibili in moneta) di cui hanno goduto gli azionisti. Questo dato deve essere poi valutato in rapporto al rischio dell'investimento fatto. La valutazione si ottiene confrontando la creazione di valore con quanto l'azionista avrebbe ottenuto investendo la stessa somma, nello stesso periodo, in un'impresa di pari rischio.

Schema 2. – Effetti delle alleanze sulle quotazioni azionarie

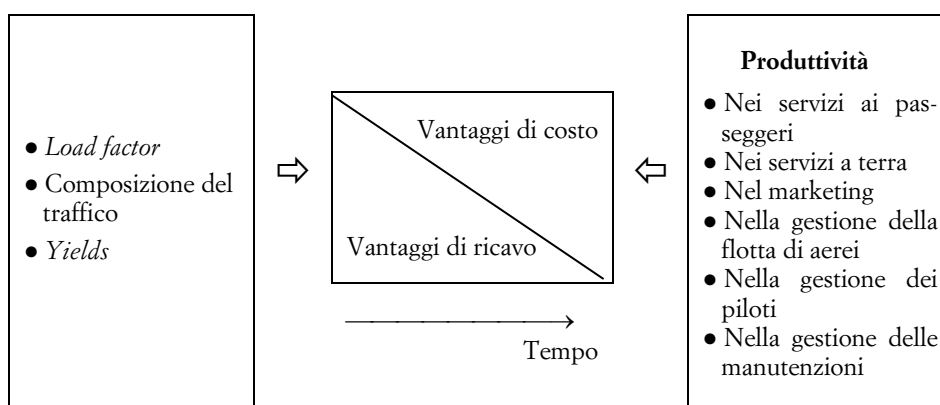
Ernst e Halevy hanno esaminato 2.100 alleanze di vari settori, paesi e imprese. Gli effetti dell'annuncio della costituzione di un'alleanza sulle quotazioni azionarie possono così essere riassunti.

1. Le alleanze sono state valutate meglio delle fusioni e delle incorporazioni soprattutto nei settori in cui le incertezze circa il futuro erano maggiori.
 2. Le alleanze basate su contratti, semplici e flessibili, sono preferite dal mercato rispetto alle joint venture complicate.
 3. "La poligamia paga". Le alleanze multilaterali e i consorzi sono preferiti dagli investitori rispetto alle alleanze bilaterali.
-

Fonte: D. Ernst, T. Halevy, "When to think alliance", in *The McKinsey Quarterly*, n. 4, 2000.

Valutazione "interna". La sintesi degli effetti sui vantaggi nell'area dei ricavi e sui vantaggi nell'area dei costi è riassunta nel grafico che segue. Sui ricavi agiscono il *load factor* (utilizzazione della capacità di carico), la composizione del traffico (le rotte hanno redditività diversa) e gli *yields*. Sui costi agisce in particolare la produttività: servizi ai passeggeri, servizi a terra, marketing, gestione degli impianti, lavoro.

Grafico 2. – Fattori che agiscono sulle performance



Fonte: B. Kleymann, H. Seristo, *Managing Strategic Airline Alliances*, Ashgate, Aldershot, 2004, p. 140.

Effetti sui ricavi. L'aumento dei ricavi può dipendere da un aumento dei volumi di traffico e/o da un aumento dei prezzi.

Per quanto concerne il traffico, un vantaggio certo per le compagnie viene dai rapporti in *codesharing* con i principali partners, ma non è dimostrato che l'alleanza nel suo complesso guadagni quote rispetto a quelle che potrebbero aver realizzato i singoli partners fuori dall'alleanza. Le poche eccezioni vengono da *codesharing* che alimentano *hubs (feeder)*. In altre parole non sembra che le alleanze agiscano positivamente sulle quote di mercato (rotte) o dei mercati. Le alleanze nel trasporto aereo, nelle parole di un analista, "non fanno altro che strappare quote di mercato da una compagnia all'altra"¹¹.

Per quanto riguarda i prezzi un contributo all'analisi degli effetti delle alleanze è stato dato da Oum *et al.* con una ricerca su un campione di alleanze strategiche. Da essa risulta che le compagnie partners tendono ad adottare una politica dei prezzi più competitiva dopo essere entrate nell'alleanza. La ricerca ha mostrato infatti che i partners hanno ridotto i prezzi subito dopo essere entrati a far parte di una nuova alleanza. Ciò indica che le compagnie aeree hanno un forte incentivo ad abbassare i prezzi dei loro servizi al fine di rafforzare la loro posizione competitiva nel mercato¹².

La spiegazione di questo comportamento merita di essere brevemente illustrata. Nel settore del trasporto aereo, le alleanze spingono le imprese

¹¹ *Airline Business*, Air France and Delta target London, 17 ottobre 2007.

¹² "Sulle politiche dei prezzi di un'impresa agisce l'intensità della concorrenza che a sua volta è determinata dalla struttura e dalle caratteristiche economiche del settore come il numero di concorrenti, il grado di differenziazione dei prodotti/servizi, l'ampiezza dell'area geografica sulla quale si affrontano i rivali, il peso dell'utilizzazione della capacità produttiva e il tasso di crescita del mercato" (T. Oum, J.-H. Park, A. Zhang, *op. cit.*, p. 83).

Oum *et al.* ricordano che in genere le imprese adottano due tipi di politiche dei prezzi: competitive o collusive, secondo il livello della competizione. Poste di fronte ad una concorrenza intensa, le imprese possono usare politiche dei prezzi competitive, allo scopo di ottenere vantaggi attraverso la riduzione dei prezzi dei loro prodotti/servizi. Se la concorrenza è invece modesta, con soltanto pochi concorrenti, le imprese possono accordarsi per fissare prezzi o mantenere o aumentare i prezzi dei loro prodotti/servizi al fine di conseguire maggiori profitti.

"Le imprese partners possono adottare l'una o l'altra politica dei prezzi dopo essere entrate in un'alleanza, a seconda della natura del settore in cui l'alleanza è stata formata. La riduzione dei prezzi e il miglioramento dell'efficienza attraverso l'alleanza potrà dare alle imprese la possibilità di fissare prezzi dei loro prodotti/servizi in modo competitivo senza sacrificare i margini di utile. D'altra parte, aumentando il potere di mercato a seguito della formazione di alleanze potrebbe essere possibile per le imprese fissare implicitamente i prezzi dei loro prodotti/servizi".

partners a praticare politiche competitive dei prezzi piuttosto che politiche collusive per le seguenti ragioni:

1. il trasporto aereo è caratterizzato da un mercato fortemente competitivo a causa di fattori come la bassa differenziazione del prodotto/servizio, la competizione globale, la deregulation, gli elevati costi fissi e la necessità di migliorare la capacità produttiva utilizzata. È pertanto necessario per le compagnie aeree offrire ai clienti servizi competitivi al fine di migliorare la loro posizione di mercato;

2. le alleanze danno alle compagnie partners maggiori possibilità di abbassare i prezzi attraverso la riduzione dei costi a sua volta innescata dai miglioramenti dell'efficienza e della produttività. Possono ridurre i costi grazie a un *load factor* più alto che aumenta l'utilizzazione della capacità di carico e quindi fa scattare economie di scala, consente una migliore composizione del traffico e consente *yields* che danno ricavi più alti (prezzi diversi secondo l'elasticità della domanda).

È opinione diffusa che nei primi anni dell'alleanza, la maggior parte dei vantaggi venga dall'aumento dei ricavi. Non è però dimostrato che ciò avvenga per tutte le compagnie aeree o per la maggior parte di esse. Varie ricerche confermano che data la maggiore concorrenza, in particolare delle compagnie *low cost*, e data la maggiore trasparenza dei prezzi dovuta ad Internet è difficile dimostrare che si tratti dei risultati di una politica "offensiva" da parte dell'alleanza. È più probabile che sia una politica "difensiva".

Effetti sui costi. La riduzione dei costi è un obiettivo che hanno tutte le compagnie e che non ha soste, soprattutto da quando sono entrate nel mercato le compagnie *low-cost*. Costo del lavoro, costo del carburante, costo per l'uso delle infrastrutture sono le categorie principali di costo. Le aree chiave per ridurre i costi attraverso un'alleanza sono: gestione del personale, delle manutenzioni, del marketing e delle vendite, gestione dei servizi ai passeggeri e gestione degli acquisti. L'obiettivo è raggiunto principalmente attraverso le economie di scala e le economie di scopo e attraverso attività svolte in comune.

Gestire in comune il personale di più compagnie può aprire la strada ad una riduzione dei costi. Teoricamente può essere raggiunta attraverso la razionalizzazione nell'impiego sia degli equipaggi sia del personale a terra. Nella realtà l'impiego di equipaggi di una compagnia per fronteggiare ad esempio le punte di traffico di una compagnia partner trova molti ostacoli

di ordine tecnico. I piloti dal canto loro sono riluttanti a sostituire i loro colleghi che operano con altre compagnie. Inoltre il sindacato spesso si oppone a tutte le politiche che possono portare alla riduzione di personale.

Schema 3. – *Le fonti dei vantaggi di costo*

Aree di gestione	Origine e consistenza dei vantaggi di costo
Personale di volo	Migliore impiego degli equipaggi. Vantaggio difficile da realizzare nel breve periodo. Possibili ostacoli da parte del sindacato.
Manutenzioni	La gestione in comune può dare vantaggi ma soltanto nel lungo termine. Ostacoli vengono dalle differenze tra caratteristiche delle flotte.
Marketing e vendite	Integrazione relativamente semplice tra organizzazioni di marketing e forza vendita. Vantaggi dalla gestione in comune di programmi FFP e programmi di promozione.
Servizi in aeroporto	Vantaggi relativamente facili da realizzare. Sale d'attesa riservate. Gestione bagagli. Ticketing. Assistenza all'imbarco.
Acquisti in comune	Vantaggi dall'acquisto in comune di carburante, <i>catering</i> e servizi di CRS. Difficile l'accordo per l'acquisto di aerei, attrezzature a terra e equipaggiamento di bordo.

Altrettanto difficile è ridurre in misura consistente i costi di manutenzione. Molto dipende dalla struttura delle flotte. Maggiore è la diversità tra costruttori e tra modelli di uno stesso costruttore e più difficile risulta una gestione in comune. Anche la dispersione geografica delle basi operative incide. Nella gestione delle manutenzioni i risultati potrebbero venire nel lungo termine dopo che l'alleanza abbia deciso una politica comune. Ma le compagnie partners sono riluttanti a cambiare le loro strutture temendo che l'alleanza possa sciogliersi. Preferiscono puntare su vantaggi nel breve periodo.

La diversità tra strutture delle flotte limita anche le economie dal lato degli acquisti. Sono rari gli accordi per l'acquisto in comune di aerei. La trattativa è in genere fatta dalla singola compagnia. È anche difficile per le compagnie adottare standard nell'equipaggiamento degli interni e delle

strumentazioni di bordo. Realizzabili e con buon successo sono invece gli acquisti in comune di carburante, catering e dei servizi di prenotazione (CRS).

Effetti sulla produttività. Gli indicatori di produttività sono vari ed i principali sono stati ricordati poco sopra (ATK, RKT, *load factor*). Oum, Park e Zhang¹³ hanno studiato l'impatto della formazione di alleanze strategiche sulla produttività, sui prezzi e sulla redditività dei partners ed hanno esaminato gli effetti degli obiettivi dell'alleanza sui risultati economici della stessa.

La ricerca ha provato che le alleanze strategiche nel trasporto aereo danno un significativo contributo al miglioramento della produttività¹⁴. Ad esempio possono migliorare la produttività degli aerei in dotazione con una nuova programmazione dei voli nell'alleanza ed evitando nuovi investimenti per l'acquisto di nuovi aerei. Possono anche fare economie di densità operando aerei di maggiori dimensioni e utilizzando in comune il personale e le attrezzature a terra. La ricerca:

- a) ha stimato che nel campione di compagnie aeree scelto, una nuova alleanza ha contribuito a migliorare la produttività dei partners per una media del 7% l'anno;
- b) ha stimato che le compagnie aumentano la produttività quando si allarga il campo della cooperazione.

¹³ T. Oum, J.-H. Park, A. Zhang, *op. cit.*, pp. 213-223, hanno esaminato l'impatto delle alleanze sulla produttività di un campione di compagnie aeree utilizzando i dati di 22 compagnie e 108 alleanze tra il 1985 e il 1996.

¹⁴ T. Oum, J.-H. Park, A. Zhang, *op. cit.*, così definiscono il concetto di produttività: "il rapporto tra gli outputs ottenuti da un'impresa e relativi inputs. Gli inputs comprendono materie prime, lavoro, capitale e tecnologia. Mentre gli outputs comprendono prodotti o servizi". Sulla base di questa definizione, un miglioramento della produttività può essere ottenuto diminuendo gli inputs e/o aumentando gli outputs. Le ricerche in materia di alleanze suggeriscono che queste aumentano l'efficienza dei partners e la produttività attraverso economie di scala o di scopo ottenute con la gestione in comune di attività, dividendo i costi di attività in comune, cooperando nella specializzazione ed avendo accesso a risorse e capacità messe in comune. Questi risultati confermano la letteratura che individua nei risultati delle alleanze il miglioramento dell'efficienza operativa delle imprese partners (K. Harrigan, "Managing for joint venture success", *Lexington Books*, Lexington, MA, 1986; B. Kogut, "Joint ventures: theoretical and empirical perspectives", *Strategic Management Journal*, 9, 319-332, 1988; K. Ohmae, "The global logic of strategic alliances", in *Harvard Business Review*, March-April 1989).

I risultati della ricerca hanno anche confermato che i vantaggi di produttività sono maggiori nelle alleanze di grandi dimensioni rispetto a quelle di piccole dimensioni¹⁵.

Effetti sulla redditività. Produttività, riduzione dei costi e aumento dei ricavi hanno un effetto congiunto sulla redditività delle alleanze nel trasporto aereo. Star Alliance, SkyTeam e Oneworld non rendono noti i risultati economici. Esistono invece stime sugli effetti delle alleanze sull'economia dei singoli partner.

La ricerca citata di Oum *et al.* ha rilevato che un'alleanza ha un effetto positivo, in misura significativa, sulla redditività dei partners dell'alleanza. Far parte di un'alleanza ha consentito alle compagnie partner di migliorare la redditività. Il miglioramento è originato da un aumento di produttività, dalla riduzione dei prezzi e dal conseguente aumento delle vendite o da entrambi. Per individuare alcune delle fonti del miglioramento di produttività, i ricercatori hanno analizzato separatamente le politiche adottate in materia di produttività e quelle adottate in materia di prezzi. È emerso che i progressi di produttività tendono a migliorare la redditività in misura significativa, mentre le riduzioni di prezzo non mostrano un significativo impatto sulla redditività. Una possibile spiegazione di quest'ultima relazione è che le compagnie aeree partners dell'alleanza non sono sempre in grado di catturare interamente l'aumento di domanda stimolato dalla riduzione dei prezzi, in quanto i concorrenti, verosimilmente, rispondono facendo altrettanto.

¹⁵ T. Oum, J.-H. Park, A. Zhang, *op. cit.*, partono da quattro ipotesi di lavoro:

1. "esiste una relazione positiva tra formazione delle alleanze e produttività delle compagnie aeree partners";
2. "esiste una relazione negativa tra la formazione di alleanze e i prezzi praticati dalle compagnie aeree partners";
3. "esiste una relazione positiva tra la formazione delle alleanze e la redditività delle compagnie aeree partners";
4. "gli effetti della formazione delle alleanze sulla produttività, la politica dei prezzi e la redditività delle compagnie aeree partners sono tanto più forti quanto più ampio è il campo di cooperazione".

Oum, Park e Zhang, a conclusione della loro ricerca, hanno rilevato che le alleanze contribuiscono a migliorare la produttività dei partners (1,7%) e a migliorare la redditività (0,3%). Tanto più ampia è l'alleanza, tanto maggiori sono i progressi di produttività e redditività (4,9% in più nelle alleanze di maggiori dimensioni, 0,9% in più in quelle di dimensioni più piccole).

Gli effetti dell'alleanza sono tanto più forti quanto più ampio è il campo di cooperazione. In altre parole i partners hanno maggiore probabilità di aumentare la loro capacità di competere se fanno parte di un'alleanza di grandi dimensioni rispetto a far parte di una di piccole dimensioni. Ciò in quanto possono migliorare la produttività in misura maggiore e mettere in campo politiche dei prezzi più competitive nel caso in cui facciano parte di un'alleanza del primo tipo rispetto ad un'alleanza del secondo tipo. Produttività maggiore e politica dei prezzi più efficace agiscono sulla redditività delle compagnie aeree partners¹⁶.

I tre autori giungono ad alcune conclusioni pratiche:

1. le alleanze migliorano la redditività delle compagnie partners;
2. per migliorare ulteriormente le *performance* le compagnie dovrebbero allargare e approfondire la reciproca cooperazione;
3. se l'obiettivo è di aumentare la redditività, le compagnie che entrano a far parte di un'alleanza dovrebbero concentrare le loro risorse e la loro attenzione sulla produttività e sul miglioramento di efficienza.

Ciò in quanto la ricerca ha dimostrato che la produttività è un fattore critico per migliorare la redditività.

Quali che siano le conclusioni, anche per la redditività è difficile dimostrare che una data tendenza dipende da una particolare forma di cooperazione nell'alleanza. Oltre alle difficoltà che derivano dai motivi in precedenza ricordati circa i componenti della redditività (produttività, costi, ricavi, volumi di domanda) emerge nuovamente il problema dell'interpretazione dei dati. Sono diverse le condizioni dell'economia e della competi-

¹⁶ T. Oum, J.-H. Park, A. Zhang, *op. cit.*, ricordano che la letteratura in materia di alleanze ha dimostrato come queste comportino sia benefici che costi. (Kogut, *op. cit.*; R. Peterson e J. Shimada, "Sources of management problems in Japanese-American joint ventures", *Academy of Management Review*, 3, 796-804, 1978).

I vantaggi derivanti dalle alleanze che agiscono positivamente sulla redditività dei partners sono principalmente due (Harrigan, *op. cit.*; Kogut, *op. cit.*).

1. I partners tendono ad aumentare l'efficienza operativa o la produttività condividendo costi, economie di scala e di scopo attraverso la gestione di attività in comune e l'accesso più ampio a risorse e capacità. Il miglioramento della produttività a sua volta determina un aumento della flessibilità nella gestione operativa delle compagnie partners, in quanto la maggior produttività determina la riduzione dei costi e/o aumento dei ricavi per effetto dell'aumento della produzione.

2. Le imprese partners possono rafforzare la loro posizione competitiva nei confronti dei loro rivali attraverso strategie che includono in particolare i prezzi.

zione in particolari mercati. Tali condizioni cambiano poi rapidamente nel tempo.

5. *Non esistono soltanto performance economiche*

Altre domande si pongono gli operatori, gli analisti finanziari e le autorità che disciplinano la concorrenza. Quali effetti sul *consumer welfare*? Le alleanze nel trasporto aereo hanno avuto effetti positivi o negativi per i consumatori? Circa questi effetti esistono differenze tra le alleanze complementari e quelle parallele? Quali effetti sulla creazione di valore per gli azionisti? Secondo Oum *et al.* le alleanze strategiche nel mercato del trasporto aereo hanno determinato i seguenti effetti.

Consumer welfare. Le alleanze strategiche nel loro insieme hanno migliorato il *consumer welfare*. Per effetto delle alleanze strategiche è aumentata la produttività delle compagnie aeree partners. È aumentata la competizione tra compagnie aeree, i prezzi medi sono scesi (un primo vantaggio per i consumatori) di conseguenza, la domanda è salita e sono aumentati i volumi di produzione. Le compagnie aeree partners delle alleanze hanno aumentato la frequenza dei voli, quindi hanno ridotto i tempi di attesa dei passeggeri in transito nei collegamenti, il che è un elemento importante della qualità del servizio. Aumento della produzione, riduzione dei tempi di attesa, prezzi più bassi hanno complessivamente migliorato il *consumer welfare*.

Le alleanze complementari meglio di quelle parallele. Gli effetti delle alleanze strategiche sono diversi a seconda che si tratti di alleanze complementari (senza sovrapposizione di rotte tra partners) o di alleanze parallele (con sovrapposizione di rotte). Le prime migliorano il *consumer welfare*, mentre le seconde lo peggiorano, data la loro natura monopolistica. L'indicazione per le autorità che disciplinano la competizione è chiara. Le alleanze complementari migliorano il *consumer welfare*. Per il consumatore le alleanze strategiche che danno i minimi vantaggi e danno possibili svantaggi sono quelle formate "tra compagnie bilaterali di due piccole nazioni nelle quali esiste produzione significativa di volumi di traffico dagli aeroporti di una o di entrambe le nazioni"¹⁷.

¹⁷ T. Oum, J.-H. Park, A. Zhang, *op. cit.*, p. 201.

Creazione di valore per gli azionisti. Le alleanze strategiche migliorano la produttività, quindi riducono i costi a parità di volumi di produzione. Le compagnie aeree spesso abbassano i prezzi per creare vantaggi competitivi e acquisire quote di mercato. Non è quindi detto che le alleanze migliorino i risultati economici. La ricerca di Oum *et al.* ha però dimostrato che il prezzo delle azioni delle compagnie aeree partners di alleanze strategiche è nella maggior parte dei casi aumentato dopo l'entrata nell'alleanza. Non è detto però che sia l'alleanza l'effetto determinante.

Ampiezza della collaborazione. La ricerca empirica citata ha anche dimostrato che tanto più ampia è l'area delle attività svolte in comune, tanto maggiori sono i miglioramenti della produttività e tanto maggiore è la redditività. Oum *et al.* concludono quindi che tutti gli *stakeholder* (compagnie partners, consumatori e azionisti) traggono vantaggio da alleanze strategiche.

6. Diversità tra i partners e performance

Un interrogativo che molti si pongono è se esista un rapporto tra la diversità di caratteristiche dei partners e le *performance* dell'alleanza nel suo complesso. È convinzione diffusa che tanto maggiori sono le differenze, tanto maggiore è la complessità della gestione e conseguentemente sono minori le *performance*. Le diversità all'interno delle alleanze sono state studiate ampiamente ed ora molto si conosce circa gli effetti sulle *performance*.

Goerzen e Beamish¹⁸ hanno esaminato l'impatto delle diversità tra le reti di alleanze sulle *performance* economiche delle imprese che operano in più contesti nazionali. Considerano due teorie alternative per spiegare le differenze tra *performance*: la *transaction cost theory* e la *network theory*. Giungono alla conclusione che reti di alleanze con forti diversità tra partners hanno *performance* economiche in media inferiori a quelle di reti di alleanze con basse diversità.

Costi di transazione. Dato che le strategie mirano a raggiungere una

¹⁸ A. Goerzen, P. Beamish, "The effects of alliance network diversity on multinational enterprise performance", in *Strategic Management Journal*, n. 26, 2005, pp. 333-354.

pluralità di obiettivi, le alleanze assumono configurazioni diverse per un'ampia varietà di motivi, tra i quali la ricerca di un maggiore accesso ai mercati e la ricerca di complementarità. Ricerche hanno documentato che in risposta alle condizioni economiche esterne, compagnie con capacità diverse ma complementari tendono ad allearsi al fine di migliorare le proprie capacità di essere presenti in aree geografiche più grandi. Di conseguenza, la diversità delle alleanze è spesso il risultato di un tentativo di ridurre l'incertezza, di sfruttare il maggior potere che deriva dalla gestione in comune di risorse e capacità.

La *transaction cost theory* (Coase¹⁹; Williamson²⁰) suggerisce che se l'attività di un'impresa cresce, l'introduzione di altri business che siano via via diversi dal complesso potrebbe determinare una perdita di focus da parte dell'impresa stessa. Superato il punto in cui il costo di organizzare una nuova transazione all'interno dell'impresa diventa uguale al costo di gestire la stessa transazione attraverso scambi con il mercato esterno, la perdita di *focus* ed errori di coordinamento potrebbero determinare costi maggiori (Williamson). Oltre agli ostacoli derivanti dalla complessità della gestione, aumenta la probabilità di inefficienze nell'allocazione delle risorse, a causa anche degli errori che sono provocati dalla crescente difficoltà di gestire le varie attività.

Analogamente, le reti di alleanze tra partners diversi dovrebbero avere redditività decrescente a causa di strutture organizzative costose ed inefficienti. Ciò per una serie di motivi. Anzitutto, i partners affidabili che posseggono varietà di risorse e di capacità sono in genere presenti fuori dai confini della nazione di origine dell'impresa. I costi della ricerca iniziale di un partner con date caratteristiche diventano quindi elevati data la discontinuità delle informazioni. Inoltre, attraverso questo processo di trattare problemi con i quali non si ha dimestichezza, la probabilità di commettere errori aumenta. Quando poi si è istituita una nuova relazione, la nuova organizzazione probabilmente richiede maggiore controllo.

Allargare l'area dell'alleanza rende l'organizzazione molto più complessa e difficile da gestire. Come suggeriscono Prahalad e Bettis²¹, se la diversità tra i partners di un'alleanza aumenta, il management di vertice potrebbe applicare una *dominant logic* nella gestione dei rapporti con i nuovi entrati e quindi con la nuova diversità. La *dominant logic* è quella che ha avuto

¹⁹ R. Coase, "The nature of the firm", in *Economica*, n. 4, 1987, pp. 386-405.

²⁰ O. Williamson, *The economic institution of capitalism*, Free Press, New York, 1985.

²¹ C. Prahalad, R. Bettis, "The dominant logic: a linkage between diversity and performance", in *Strategic Management Journal*, vol. 7, n. 6, 1986, pp. 485-501.

successo quando l'alleanza era meno diversa. Applicarla ora diventa un modo per indebolire l'alleanza in quanto il management non conosce le nuove diversità. Altre ricerche hanno dimostrato che tanto più integrate sono le reti di organizzazioni tanto più le *performance* di queste superano quelle delle reti meno integrate²². In sostanza tra la diversità all'interno delle reti di alleanze e i risultati economici di queste esiste una relazione inversa. Tanto maggiori sono le diversità, tanto più alta è la pressione negativa sui risultati in quanto la gestione della rete di alleanze diventa sempre più complessa.

Per una spiegazione delle differenze tra *performance*, Goerzen e Beamish ricorrono ad una seconda teoria.

Diversità nelle reti di alleanze. La teoria detta *network theory view* suggerisce che tra i vantaggi economici di un'organizzazione costruita su una rete efficiente di relazioni tra imprese, tre abbiano particolare importanza (Burt, 1992)²³.

1) L'accesso alle informazioni date dalla rete crea vantaggi ben superiori a quelle che la singola organizzazione potrebbe possedere agendo da sola; 2) nella rete le informazioni emergono più rapidamente; 3) la rete mitiga i rischi dei nuovi entrati.

L'argomentazione che le reti con maggiori diversità di contatti possano realizzare migliori risultati ha avuto il sostegno di alcune ricerche empiriche. È stato anche dimostrato che questi vantaggi tendono a diminuire fino ad invertire il segno (che tende a diventare negativo). Il punto di flesso nelle relazioni tra diversità e risultati economici dipende dal "costo" del tempo e dall'impegno dato dal management nel gestire le diversità. Goerzen e Beamish scrivono: "Quando le imprese raggiungono il punto in cui devono spendere risorse superiori (ad esempio tempo e impegno del management) a quanto possano recuperare attraverso margini di utile, tanto più forti sono le diversità nella rete tanto minori tendono ad essere i risultati economici"²⁴.

La conclusione è che secondo la teoria delle reti aumentando la diversi-

²² J. Dyer, "Specialized supplier network as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry", in *Strategic Management Journal*, vol. 17, n. 4, 1996, pp. 271-291.

²³ R. Burt, *Structural holes: the social structure competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1992.

²⁴ A. Goerzen, P. Beamish, *op. cit.*, p. 38.

tà delle alleanze i risultati economici tendono a crescere fino a quando è raggiunta una soglia superata la quale i vantaggi tendono a diminuire e successivamente ad assumere un segno negativo. Applicando un modello di equazioni ad un campione di 580 imprese multinazionali, i due autori giungono alla conclusione che tanto maggiore è la diversità all'interno delle alleanze tanto minori tendono ad essere in media i risultati economici a confronto con le alleanze nelle quali la diversità è inferiore. Tutto fa presumere che alle compagnie aeree possano essere applicate le stesse conclusioni.

Le strutture organizzative delle alleanze

Studiare un'organizzazione, le sue caratteristiche, le sue compatibilità con gli obiettivi delle strategie che dovrebbe sostenere è compito assai difficile. È relativamente semplice descrivere un organigramma, quando esiste, ma l'organizzazione è fatta di persone, di rapporti tra di esse, di cultura, di tradizioni. Ancora più difficile è studiare la struttura organizzativa di un'alleanza che è fatta di rapporti tra organizzazioni.

Un articolo di *Harvard Business Review* riporta il parere del CEO di un'impresa multinazionale in materia di rapporti tra organizzazioni “*you never build a relationship between your organization and a company ... You build it between individuals*”¹. Ciò è particolarmente vero quando si tratta di alleanze.

Possiamo muovere per approssimazioni successive e seguire il processo di costruzione dell'organizzazione di un'alleanza.

1. Un primo passo consiste nell'individuare i fattori che agiscono sulla struttura organizzativa. Un'organizzazione non nasce nel vuoto. È sempre il risultato di una serie di condizionamenti.

2. Il secondo passo consiste nell'individuare più livelli dell'organizzazione distinti secondo gli obiettivi assegnati a ciascun livello, secondo il

¹ S. Prokesch, “Unlashing the Power of Learning: An Interview with British Petroleum’s John Browne”, in *Harvard Business Review*, vol. 75, n. 5, 1997, pp. 146-168.

potere decisionale di ciascun livello e secondo la complessità delle operazioni svolte a ciascun livello.

3. Il terzo passaggio è definire i rapporti tra l'organizzazione dell'alleanza strategica come entità autonoma e le organizzazioni delle varie compagnie aeree partners.

Il punto cruciale è stabilire quali decisioni competono all'organizzazione dell'alleanza.

1. I fattori che agiscono sulla struttura organizzativa

La struttura dell'alleanza comporta di definire la quota di proprietà del capitale; le fonti di finanziamento e il loro mix; le tecnologie, le risorse materiali e immateriali che ciascun partner deve apportare all'alleanza; la ripartizione delle attività gestite in comune; la localizzazione; il grado di autonomia; le modalità dei controlli. Anche in questo caso alcuni fattori agiscono sulla struttura di qualsiasi alleanza strategica, mentre altri agiscono in particolare nel trasporto aereo. Quelli comuni a tutte le alleanze sono gli obiettivi, il processo di negoziazione e le caratteristiche dei partners. Oltre a questi, secondo Mockler² nel trasporto aereo altri fattori agiscono sulla struttura delle alleanze.

Le caratteristiche del settore. Le alleanze nel trasporto aereo sono profondamente diverse da quelle ad esempio del settore *automotive*. Le alleanze nel settore del trasporto aereo riguardano principalmente il marketing e la gestione dei servizi, mentre nel settore *automotive* riguardano principalmente la produzione.

Le imprese coinvolte. Mockler fa l'esempio del consorzio Airbus che è formato da costruttori aeronautici di quattro paesi diversi, ciascuno dei quali contribuisce con processi diversi alla produzione. La struttura di questa alleanza è profondamente diversa da quella costituita da una compagnia aerea che, ad esempio, intenda entrare per la prima volta in Giappone e scelga la via dell'accordo con una compagnia locale.

² R. Mockler, *Multinational Strategic Alliances*, John Wiley & Sons, Chichester, 1999.

Le conoscenze apportare all'alleanza. È raro che un partner apporti all'alleanza tutte le conoscenze e le competenze di cui dispone. Ciò perché in parte intende proteggere il proprio *core business* ed in parte perché non tutto sarebbe utile all'alleanza.

Le competenze delle persone coinvolte. Il tipo di alleanza e la sua struttura dipendono anche dalle competenze professionali richieste e dalla loro presenza o non presenza nelle organizzazioni dei partners.

L'importanza dell'alleanza strategica per ciascuno dei partners. Un'alleanza costituita per gestire in comune un programma FFP può avere importanza modesta per una compagnia che abbia una posizione dominante, mentre può avere un'importanza rilevante per una compagnia di piccole dimensioni con un raggio di attrazione regionale che riesca attraverso l'accordo con una compagnia più grande ad aumentare il valore dei programmi FFP per i propri clienti. Al contrario per una compagnia aerea di piccole dimensioni che abbia una posizione dominante in un'area geografica limitata e non intenda uscirne può non essere rilevante costituire un'alleanza con un'impresa di grandi dimensioni che intenda attirare nuovo traffico nel proprio *hub*. Quest'ultima impresa potrebbe invece avere interesse ad aprire un nuovo sbocco per il proprio *hub* stringendo un'alleanza con una compagnia aerea regionale.

Le potenziali rivalità. Le compagnie partners sono quasi sempre anche rivali in alcuni mercati nei quali sono contemporaneamente presenti. L'accordo alla base dell'alleanza deve tener conto di queste situazioni.

Due tendenze. Sebbene i fattori che agiscono sulle organizzazioni delle alleanze siano diversi, emergono alcune tendenze comuni. Secondo Klemm e Seristo osservando le alleanze e i loro tentativi di trovare forme per condividere tra i partners le scelte di gestione emergono due tendenze.

La prima è la tendenza a non superare certe dimensioni, mirando ad integrare il più strettamente possibile il *core* delle alleanze multilaterali (primo livello) e al tempo stesso consentire una moderata espansione del secondo livello (accordi tra alcuni, ma non tutti, i partners dell'alleanza). Tanto più piccolo è il *core* tanto minore è la complessità della gestione. Il rischio è però che uno o pochi partners possano acquisire una posizione dominante e quindi imporre gerarchie agli accordi di secondo livello.

Un'altra tendenza nell'organizzazione delle alleanze sembra essere la vo-

lontà di dar vita a organi di comando con effettivi e forti poteri (una sorta di sovrastruttura dell'organizzazione). Ciò comporta che i partners dell'alleanza cedano una parte della propria autonomia all'organizzazione centrale.

Entrambe le tendenze ora ricordate mirano a ridurre la complessità della gestione dell'organizzazione delle alleanze. Secondo Kleymann e Seristo “sembra che una federazione di più compagnie aeree, autonome ma interdipendenti, diverse le une dalle altre in termini di dotazioni di risorse e di obiettivi, non possa essere governata in modo efficiente su base democratica”³.

2. Tre livelli

Ogni organizzazione è articolata su più livelli distinti secondo il contenuto delle decisioni prese, l'autorità di cui dispongono e le responsabilità assegnate. Nelle alleanze strategiche del trasporto aereo le soluzioni sono varie. Kleymann e Seristo hanno individuato in questo settore una struttura a tre livelli più frequente di altre. Un *core* che rappresenta il “nocciolo duro” nel quale i partners sono strettamente legati gli uni agli altri. Un secondo livello nel quale altre compagnie aeree sono legate ad uno o più dei partners dell'alleanza per specifiche attività, ma con legami meno stretti rispetto a quelli del “nocciolo duro”. Un terzo livello formato da compagnie aeree che cooperano su alcune rotte senza essere partners dell'alleanza.

Il primo livello (*core*) è la vera alleanza multinazionale. Opera con il *brand* dell'alleanza. È guidata o coordinata da un comitato. Le relazioni tra i partners in genere non sono di tipo gerarchico. Il secondo livello è costituito da legami tra uno o più partners dell'alleanza. Le compagnie aeree regionali (*feeders*) che alimentano gli *hub* dei partners fanno parte di questo secondo livello. Mirano a coprire aree geografiche distinte. In pratica si formano cluster che sono tra loro indipendenti. Ad esempio in Europa Lufthansa fa parte del *core* di Star Alliance, ma gestisce anche un proprio cluster di compagnie regionali. Il terzo livello è formato da compagnie che non fanno parte dell'alleanza. Cooperano con partners di alleanze diverse sulla base di accordi bilaterali.

³ B. Kleymann, H. Seristo, *Managing strategic airline alliances*, Ashgate, Aldershot, 2004, p. 21.

3. I rapporti tra i partners dell'alleanza

L'alleanza strategica ha una propria organizzazione, che possiamo chiamare centro, indipendente dall'organizzazione delle compagnie aeree che fanno parte dell'organizzazione stessa. I rapporti tra il centro e le altre organizzazioni possono assumere varie forme che dipendono dalle caratteristiche dell'alleanza. L'alleanza può essere una rete multilaterale costituita da più alleanze bilaterali, oppure essere un'alleanza tra tutti i partners. Secondo Kleyman e Seristo è possibile distinguere quattro tipi di alleanze.

Tipo 1: Rete multilaterale. Ogni compagnia facente parte dell'alleanza ha una qualche forma di accordo con ogni altra compagnia. In questo tipo di alleanza, non esiste un'autorità superiore. Le decisioni sono prese a livello bilaterale. Ha lo svantaggio di richiedere molto tempo per prendere decisioni. Ha però il vantaggio di essere aperta a nuove negoziazioni tra le parti. Il fulcro di questo tipo di alleanza è in genere la gestione di *frequent flyer program* (FFP). L'autonomia è massima. I "costi affondati" (*sunk cost*) sono relativamente bassi. Il rovescio della medaglia è che ciascun partner cerca di massimizzare il proprio vantaggio e la somma di tanti interessi contrapposti crea un ambiente instabile. Questo tipo di struttura è adatto per compagnie che sono in grado di mantenere la propria autonomia, che cercano di estendere la propria attività attraverso la cooperazione con uno o con due altri partners. Un esempio del tipo 1 è Star Alliance. Questo tipo di alleanza è spesso una fase transitoria verso una struttura centralizzata, dominata da uno o pochi partners.

Tipo 2: Rete con posizione dominante. Una o più compagnie hanno una propria rete che per ampiezza e qualità dei servizi conferisce loro una posizione dominante nella rete complessiva. Ciascun partner contribuisce a costituire l'alleanza apportando la propria rete ma di fatto uno o più di questi ha una posizione che da forza all'alleanza e contemporaneamente da potere. Un esempio è l'alleanza KLM/Northwest, tra una compagnia europea e una compagnia statunitense. Le due compagnie hanno formato un'alleanza apportando le proprie reti che rappresentano l'ossatura principale sulla quale si innestano rapporti con compagnie minori. Una variante del tipo 2 è un'alleanza costituita da un solo leader. In Qualifier, ora non più operativa, ogni membro dell'alleanza era in posizione di dipendenza rispetto al leader Swissair.

Tipo 3: Federazione. Il terzo tipo di alleanza è una sorta di federazione tra compagnie indipendenti. L'alleanza ha una serie di regole che ogni partner deve rispettare. Esiste una struttura organizzativa formale che facilita i rapporti tra partner. Ogni partner ha due tipi di relazioni: quelle con le altre compagnie e quelle con l'alleanza in quanto organizzazione. Spesso all'interno del tipo 3 si formano cluster tra partners per gestire attività di comune interesse. Alcune compagnie si accordano per gestire i sistemi informativi in comune, altre la gestione delle manutenzioni, altre ancora i sistemi di prenotazione. Per gestire questo tipo di alleanza il consenso è determinante. Lo svantaggio è che i "costi affondati" crescono rispetto al tipo 1 e al tipo 2.

Tipo 4: Struttura gerarchica. Con questa struttura i partners rinunciano a parte della loro autonomia e riconoscono autorità all'organizzazione. È una sorta di federazione con un forte potere centrale. Le principali attività sono gestite dal centro: marketing, acquisti, programmi FFP, immagine. I confini di questo tipo di alleanza sono netti. I singoli partners possono avere rapporti con altre compagnie, ma subordinano le relazioni con costoro alle norme dettate dall'alleanza. I vantaggi di questo tipo di struttura gerarchica sono numerosi. È efficiente. Le decisioni sono prese rapidamente ed altrettanto rapidamente realizzate. Pone rimedio ad asimmetrie di potere (dimensioni, immagine) tra partners piccoli e grandi.

Un ulteriore vantaggio del tipo 4 è che, a differenza di quanto avviene nel tipo 1, i partners non negoziano direttamente gli uni con gli altri. I rapporti sono regolati da norme accettate da tutti i partners. Quindi non cercano di massimizzare la propria posizione. L'ambiente è dunque più stabile. È possibile realizzare economie di scala e di scopo a livelli più bassi di integrazione. Gli svantaggi sono principalmente due. Il primo riguarda la perdita di autonomia che può tradursi in minore flessibilità e minore capacità di adattamento alle diverse condizioni. Il secondo svantaggio è che i "costi affondati" (*sunk cost*) sono alti. Ciò rende difficile (nel senso che comporta la perdita di risorse investite) abbandonare l'alleanza. Un esempio del tipo 4 era KLM/AirFrance prima della fusione.

Conclusioni. Secondo Kleymann e Seristo⁴ costruire una *governance* delle alleanze significa affrontare tre problemi principali.

⁴ B. Kleymann, H. Seristo, *op. cit.*

1. l'eterogeneità delle strategie delle varie compagnie e la diversità degli obiettivi che ciascuna di esse intende raggiungere;
2. la difficoltà di costituire un'autorità superiore sull'alleanza;
3. la difficoltà di dare una chiara e stabile struttura organizzativa.

In presenza di queste condizioni l'alleanza è il risultato di negoziazioni tra i partners in gran parte liberi da vincoli. L'ambiente è in costante cambiamento. Spesso esiste competizione tra i partners.

Quali le conseguenze? Anzitutto gli interessi dei singoli prevalgono sull'alleanza. I managers delle varie compagnie mettono in primo piano gli interessi della propria organizzazione. In altre parole l'alleanza è un'organizzazione "debole". In secondo luogo occorre molto tempo prima che l'alleanza possa funzionare. È più probabile che si formino all'interno dell'alleanza alcuni *clusters* "cementati" da partecipazioni incrociate.

4. I freni all'integrazione di un'alleanza

Il successo di un'alleanza dipende anche dal grado di integrazione tra le organizzazioni che ne fanno parte. Tanto maggiore è l'integrazione, tanto maggiori sono le probabilità di successo. Secondo Kleymann e Seristo quattro fattori agiscono sul grado di integrazione di un'alleanza alcune in senso positivo, altre in senso negativo: la *regulation*, le attese degli utenti, le incertezze circa l'ambiente competitivo e le resistenze interne (da parte del management).

Regulation. Esiste sempre una forte resistenza da parte dei Governi nell'approvare alleanze che possano dare a compagnie di altri paesi la possibilità di dominare o controllare in parte un certo mercato o un certo *hub*. Ciò agisce nel senso di frenare l'integrazione nell'alleanza. La stessa riluttanza mostrano nel concedere l'autorizzazione ad operare a nuove compagnie nazionali quando già esiste una compagnia di bandiera. I Governi potrebbero anche frenare forme più semplici come il *codesharing*.

Attese dei clienti. La globalizzazione suscita nei potenziali clienti (di servizi passeggeri e cargo) l'attesa di poter raggiungere con facilità un ampio numero di destinazioni, quindi attese per un servizio che una singola compagnia raramente può dare. Queste attese agiscono nel senso di indurre una più stretta integrazione tra compagnie.

Competizione. *Deregulation* e concorrenza sempre più intensa tra compagnie creano incertezza circa il futuro del mercato e dell'ambiente competitivo. Anche questo spinge verso una maggiore cooperazione nel tentativo di controllare l'incertezza.

Resistenze del management. Allearsi significa rinunciare in parte alla propria indipendenza e assegnare in qualche misura ad altri il potere di decidere. Questa prospettiva crea sempre resistenze all'interno delle organizzazioni. Vi contribuiscono anche differenze culturali, spesso esasperate dalla differente nazionalità.

L'alleanza Air France-KLM. I fatti principali

Ottobre 1998. Air France fa parte dell'alleanza Wings assieme ad Alitalia, Continental, KLM e Northwest. Air France ha in corso 24 accordi bilaterali in Europa, Asia e America.

Febbraio 2004. L'Unione Europea approva un progetto di fusione tra Air France e KLM Royal Dutch Airline. L'accordo crea la terza compagnia aerea nel mondo per dimensioni e avvia un processo di consolidamento cross-border del trasporto aereo in Europa.

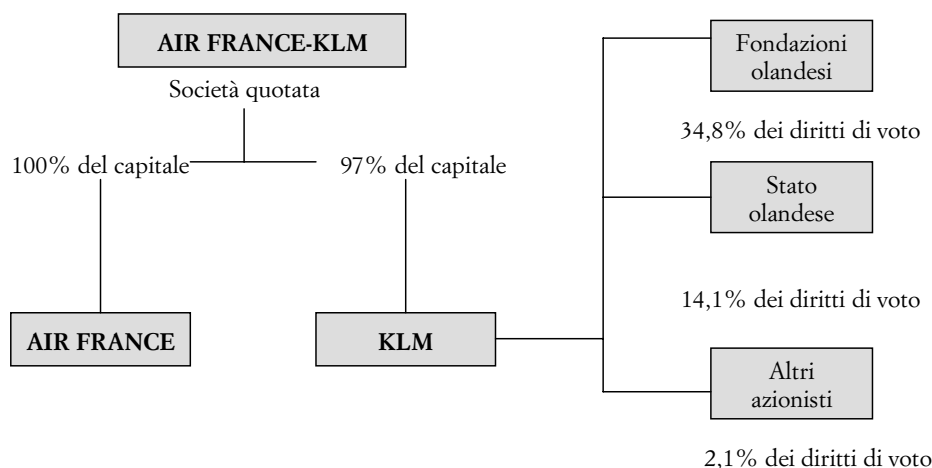
Aprile 2004. Air France lancia un'offerta pubblica di scambio per le azioni ordinarie di KLM. L'assemblea degli azionisti di KLM delibera le modifiche allo statuto necessarie per creare il gruppo Air France-KLM. Successivamente l'assemblea degli azionisti di Air France delibera l'aumento di capitale necessario per remunerare gli azionisti di KLM.

Maggio 2004. L'offerta pubblica di scambio sui titoli KLM ha largo successo. Raccoglie il 96% delle azioni ordinarie. Il gruppo Air France-KLM è quotato alle borse di Parigi, Amsterdam e New York. La privatizzazione di Air France si realizza con il trasferimento della maggioranza del suo capitale al settore privato. Scende drasticamente la quota detenuta dallo Stato francese.

Giugno 2004. Air France e KLM annunciano tre priorità per gli anni successivi: politiche destinate a realizzare sinergie; continuare la politica di stretto controllo dei costi; sviluppare l'alleanza SkyTeam. La forza del gruppo Air France-KLM è disporre dei due hubs di maggiori dimensioni d'Europa: Parigi ed Amsterdam, entrambi con notevoli possibilità di crescita. Gli altri due *hub* in Europa sono Francoforte e Londra (Heathrow).

Settembre 2004. L'assemblea degli azionisti delibera la struttura giuridica del gruppo con la creazione della holding Air France-KLM che ha il controllo su due società: Air France e KLM. KLM e i suoi partners americani, Northwest Airlines e Continental tornano a far parte dell'alleanza SkyTeam. Per i successivi tre anni, due trusts olandesi e il governo olandese avranno il 51% dei diritti di voto di KLM allo scopo di salvaguardare i diritti di traffico in base agli accordi bilaterali esistenti con gli Stati Uniti.

Grafico 1. – Struttura del gruppo Air France-KLM



Fonte: Air France-KLM, *Document de référence*, 2004-2005.

Nota: il controllo su KLM da parte delle Fondazioni olandesi, dello Stato olandese e degli Altri azionisti è durato soltanto tre anni.

5. La gestione dei conflitti

Data la forte diversità tra capacità, culture ed obiettivi di ciascun partners è inevitabile che i conflitti sorgano. Qualcuno sostiene addirittura che un certo livello di conflitto e di competizione sia salutare per l'alleanza. Il successo dipende dalla capacità di mantenere un equilibrio tra i vantaggi di avere una certa tensione costruttiva all'interno dell'organizzazione da un lato e il rischio che le tensioni degerino in conflitti e finiscano per paralizzare l'alleanza o comunque per pesare negativamente sul suo sviluppo. Da una ricerca sui conflitti sorti nelle alleanze strategiche Business International ha formulato alcuni suggerimenti⁵.

1. Fissare chiaramente gli obiettivi che si intende raggiungere con l'alleanza. Ciò dovrebbe stimolare i partners ad essere flessibili nella ricerca delle soluzioni dei problemi che potrebbero emergere.

⁵ Business International, *Managing a successful global alliance*, Research Report, 1999.

2. Tenere nettamente separati gli obiettivi e le strategie dell'alleanza da quelli dei singoli partners. In alcune alleanze molte delle difficoltà e delle tensioni sono originate da conflitti tra l'alleanza stessa e uno o più partners. Trovarsi in concorrenza anche per attività marginali è sempre fonte di possibili conflitti. Nella migliore delle ipotesi ne soffre la produttività.

3. Formazione dei managers. Molti dei conflitti e dei problemi possono essere eliminati fissando regole di gestione e contemporaneamente investendo nella formazione del management su temi come negoziare, come capire meglio le culture organizzative di altre compagnie e di altri paesi. Dare al management la formazione necessaria per affrontare e risolvere i problemi delle alleanze può ridurre i conflitti.

4. Eliminare le sovrapposizioni prima di lanciare l'alleanza. Evitare le sovrapposizioni tra prodotti/servizi, strategie e aree geografiche nell'alleanza può ridurre i potenziali conflitti. Ad esempio l'esistenza di prodotti/servizi in competizione (tra quelli dell'alleanza e quelli dei partners) è fonte di tensioni.

5. Privilegiare l'esperienza. Affidare la gestione dell'alleanza a managers esperti, conoscitori dei problemi delle alleanze e delle organizzazioni dei singoli partners può contribuire a risolvere più facilmente le crisi.

Alcune alleanze hanno costituito canali formali di comunicazione per attenuare le differenze e risolvere i conflitti. Una soluzione consiste nel costituire comitati composti da rappresentanti dei partners e nell'affiancarli al management dell'alleanza. Hanno principalmente lo scopo di evitare che esista un solo punto di contatto tra il management dell'alleanza e i partners (quello lungo la catena formale dell'organizzazione).

6. Costruire una cultura dell'alleanza

Anche se i leaders dell'alleanza e i loro collaboratori provengono dalla fila di un solo partner, devono comunque adeguarsi ad una nuova *mission*, nuove forme di *governance* e nuovi metodi di gestione. Se provengono da due o più partners e debbono cooperare, i leaders devono affrontare la sfida assai difficile di costruire una nuova cultura e nuove motivazioni verso gli obiettivi dell'alleanza. Come abbiamo ricordato in precedenza le differenze culturali sono tra le principali cause di insuccesso delle alleanze.

Secondo Badaracco⁶ per agire con efficacia in un ambiente in continuo cambiamento, la cultura di un'alleanza deve avere radici profonde nel lavoro di gruppo e nella reciproca fiducia. Più forte è la fiducia tra partners, più facile è risolvere i conflitti e più rapidamente l'alleanza può acquisire autonomia nei confronti dei partners.

La capacità del management di adeguarsi alle esigenze delle alleanze dipende molto dalla cultura dalle quali esse provengono. I managers di imprese con culture tradizionali hanno in genere difficoltà a superare la resistenza che accompagna la mentalità *not-invented-here* ed a creare una cultura più aperta. Le imprese che già hanno una cultura aperta, partecipativa, nelle quali dai managers si attende che facciano il miglior uso delle risorse sia interne che esterne sono in genere un passo avanti alle altre.

Lynch⁷ suggerisce che il "grado di ambiguità" nell'ambiente possa influenzare le decisioni circa il miglior stile di management. Tanto più forte è l'ambiguità, tanto più forte è l'esigenza di flessibilità, decentramento delle decisioni e necessità di lavori in gruppo. Tanto più stabile è l'ambiente e tanto maggiore è il grado di certezza, tanto più accettabile è lo stile tradizionale, gerarchico di *command and control*.

Per gestire e tracciare strategie occorre capire cosa guida, cosa spiega il comportamento delle organizzazioni. La spiegazione di tale comportamento è cercata da alcune correnti di studi nelle analogie con altre discipline. Una corrente di pensiero attinge ai principi della *Organization ecology* per spiegare cosa spinge più organizzazioni a cercare alleanze.

Secondo questa corrente di studi il comportamento dipende dalla stabilità o instabilità dell'ambiente esterno. Se l'ambiente è instabile l'organizzazione tende a proteggere le proprie risorse ricorrendo anche a legami con altre organizzazioni. Spiega dunque per quali ragioni un'organizzazione tende a cercare alleanze con altre organizzazioni. Questa interpretazione della *Organization ecology* suggerisce anche che l'alleanza con più organizzazioni rappresenta un rischio, minore di quello corso se l'alleanza fosse fatta con una sola organizzazione. Più organizzazioni tra loro *federate* aventi lo stesso interesse a mantenere la stabilità dell'ambiente sono una maggiore garanzia di stabilità per il singolo partner.

⁶ J. Badaracco, *The knowledge link: how firms compete through strategic alliances*, Harvard Business School Press, Boston, 1991, p. 142.

⁷ R. Lynch, *Business Alliance Guide*, John Wiley & Sons, New York, 2003.

Schema 1. – *Lo spettro ambiguità-certezza*

Ambiguità ←—————→ Certezza	
Condizioni dell'ambiente	
Forte cambiamento Necessità di innovazione Problemi non noti in anticipo. Sviluppo fuori dalla struttura di controllo Informazioni non chiare e non adeguate	Stabilità e capacità di previsione Gestione con procedure definitive Capacità di anticipare i problemi Sviluppo all'interno della struttura di controllo Informazioni chiare ed esaurienti
Caratteristiche del management	
Stile di management collaborativo Decisioni prese ai livelli più bassi Personale "maturo" a tutti i livelli Necessità di strutture flessibili Condivisione dei processi di decisione Flusso di informazioni principalmente "laterale"	Stile gerarchico Decisioni prese ai livelli più alti Personale "maturo" ai livelli più alti Strutture rigide Posizione dominante di un partner Flusso di informazioni principalmente "verticale"

Fonte: R. Lynch, *Business Alliances Guide*, John Wiley & Sons, New York, 2003, p. 207.

7. Tre regole per il successo

Ogni alleanza strategica è unica. Molti dei problemi che occorre affrontare per costruire la struttura organizzativa dipendono da fattori come le caratteristiche dell'accordo, la storia delle relazioni tra partners (a volte anche concorrenti in passato) e le condizioni economiche esterne. Esistono però alcune regole che se rispettate danno efficienza alla struttura organizzativa. Da una serie di interviste a managers di vertice protagonisti di alleanze, Business International ha individuato tre basi per il successo dell'organizzazione di un'alleanza:

1. uguaglianza tra partners come base per solide relazioni;
2. coinvolgimento diretto del management di vertice (di ciascun partner);
3. gestire, non acuire, le diversità⁸.

⁸ Business International, *Managing a successful global alliance*, Research Report, 1992.

Uguaglianza come base per solide relazioni. Per garantire stabilità alle relazioni all'interno dell'alleanza esiste ampio accordo nell'affermare il principio dell'uguaglianza tra partners. Nessuna alleanza potrebbe durare a lungo se i problemi fossero risolti dai partners che reclamano di essere più grandi e più potenti. In linea di principio l'accordo su questa regola è ampio. Ogni partner dovrebbe portare all'alleanza un vantaggio importante, nell'accesso al mercato, nella gestione di servizi comuni, nell'accesso a nuove tecnologie. Dovrebbero anche rimanere partners in misura uguale. L'alleanza dovrebbe continuamente migliorare la propria capacità di competere. Idealmente, nel caso in cui l'alleanza fosse sciolta, ciascun partner dovrebbe essere in grado di rimanere un concorrente forte nel mercato.

Nella realtà formare alleanze con partners veramente uguali è difficile. Anche se lo fossero all'inizio, raramente i partecipanti ad un'alleanza restano per sempre a parità di forze. Uno o più partners finiscono per acquisire posizioni di mercato superiori a quelle di altri.

Secondo gli intervistati per costruire l'uguaglianza su solide basi, ciascun partner dovrebbe avere un fattore vincente. Potrebbe essere l'accesso a uno o più mercati, l'esperienza nella gestione di attività strategiche dell'alleanza, come nella gestione delle risorse umane o in altre aree. Ciascun partner dovrebbe essere in grado di rimanere competitivo nel proprio campo. È difficile che ciò avvenga per tutti i partners. Inevitabilmente alcune posizioni sono destinate a perdere competitività. La disuguaglianza si manifesta anche nella distribuzione dei benefici dell'alleanza. È evidente che un'alleanza non può sopravvivere se uno o più partners traggono benefici sensibilmente superiori a quelli degli altri.

Coinvolgimento diretto dei vertici. La possibilità che il management dell'alleanza possa trattare come uguali le varie controparti (all'interno dell'alleanza) dipende anche dalla risposta data dal management dei singoli partners. Occorre il coinvolgimento dei vertici. L'impegno e il sostegno diretto all'alleanza da parte dei vertici dei vari partners è considerato un passaggio fondamentale per gestire al meglio i problemi dell'alleanza.

Il sostegno chiaro da parte del management di vertice è particolarmente utile nelle alleanze in cui esiste una pluralità di progetti e di campi di intervento (marketing, gestione delle infrastrutture, ecc.). Non è soltanto un problema di visibilità e di autorità. L'alleanza è un'organizzazione costruita su più livelli. I collaboratori dei livelli intermedi e bassi non hanno la visione completa circa gli obiettivi, le risorse e le relazioni esistenti

all'interno dell'alleanza. Non sono dunque in grado di capire l'origine di certi conflitti e tanto meno di trovare le soluzioni. In presenza di queste condizioni, il sostegno del management di vertice dei vari partners può contribuire a trovare o a ripristinare i necessari equilibri. I vertici mirano a sviluppare relazioni di importanza strategica nel lungo termine, mentre i collaboratori dei livelli intermedi dell'organizzazione che guida l'alleanza sono necessariamente più attenti ai problemi ed ai risultati di breve periodo.

Gestire, non acuire, le diversità. Su un principio in particolare esiste ampio accordo: la necessità di capire, piuttosto che contrastare o cercare di cambiare le differenze tra i partners. Ciascun partner dovrebbe cercare di capire qual è la posizione degli altri, soprattutto se sono anche concorrenti. Esistono vincoli operativi in materia di finanza, produzione dei servizi, gestione delle risorse, espansione geografica. Ogni decisione circa lo sviluppo comporta sempre minacce ed opportunità che toccano in misura diversa i partners. Anche in questo caso è facile affermare il principio che occorre analizzare la posizione di un altro partner dal suo punto di vista piuttosto che soltanto dal proprio. È però difficile farlo nella realtà.

È comunque certo, osserva Mockler⁹, che:

1. capire le posizioni degli altri significa spesso eliminare problemi che in realtà non sono tali;
2. eliminare parte dei problemi può eliminare il senso di frustrazione che spesso chi opera all'interno dell'organizzazione dell'alleanza ha di fronte a certi conflitti che sembrano senza soluzione;
3. un punto di forza dell'alleanza può venire dal fatto che i partners apportano differenti competenze e capacità. Le diversità adeguatamente gestite sono alla base di quanto si intende per sinergie;
4. le differenze culturali hanno fonti diverse: settore, singola impresa e paese d'origine.

Quelle basate sulla differente nazionalità sono le più visibili e sono quelle che subito vengono alla mente. Le più profonde sono però le differenze culturali che hanno la loro fonte nella storia, nella tradizione e nel sistema di valori dell'impresa.

⁹ R. Mockler, *op. cit.*

8. Dalla fase embrionale dell'organizzazione allo sviluppo

Nei punti precedenti sono stati esaminati i problemi di una struttura organizzativa in funzionamento: quali livelli, quali rapporti tra organizzazioni, quali regole per dare efficienza alla struttura organizzativa, per quali motivi occorre una cultura comune. Ma l'organizzazione nasce gradualmente.

Possiamo distinguere due fasi nella crescita di un'alleanza. Nella prima fase i partners discutono e decidono come dividersi le responsabilità: uguali per tutti, o maggiori per chi si assume la *leadership*? Nella fase iniziale l'alleanza deve porre le basi per un futuro consolidamento. Spesso è il pioniere, è il promotore ad assumere la leadership iniziale. Nella seconda fase l'alleanza è gestita da un gruppo di lavoro. È un'entità distinta rispetto ai partners. Ha una propria organizzazione. Ha proprie regole di gestione. In questa seconda fase si pone il problema di come i partners possano mantenere un controllo sulla gestione dell'alleanza e la sua organizzazione. Esaminiamo le due fasi.

PRIMA FASE

Dall'analisi di quanto avviene nella realtà, emergono due orientamenti diversi circa il come gestire un'alleanza in fase embrionale. Da un lato si pensa che sia la responsabilità di gestione sia il controllo debbano essere equamente divisi tra i partners. Dall'altro lato stanno coloro che preferiscono fin dall'inizio assegnare responsabilità e controllo nelle mani di un solo partner al quale attribuire la *leadership*.

Se la scelta è per ripartire le responsabilità, l'autorità di decidere ed anche il controllo tra i partners secondo il principio dell'uguaglianza, i metodi possono essere vari. Business International sulla base di una ricerca basata sulle interviste a managers protagonisti di alleanze ne suggerisce quattro¹⁰.

Gestione tra uguali. La ripartizione delle responsabilità, dell'autorità e del controllo tra uguali può essere fatta secondo quattro criteri:

1. sulla base della forza dei partners, con sovrapposizioni di più partners per gestire alcuni problemi particolari;

¹⁰ Business International, *Managing a successful global alliance*, Research Report, 1999.

2. sui contributi dei vari partners, con la rotazione del CEO dell'alleanza;
3. con maggiori controlli dei partners sui territori di competenza;
4. controlli distinti tra i partners con un piccolo team per coordinare.

Se l'alleanza mette alla guida un solo partner, la scelta deve essere basata sulla leadership riconosciuta nel marketing o nella tecnologia oppure ricadere su un partner la cui struttura organizzativa sia la più vicina a quella voluta dall'alleanza. Esaminiamo in breve i quattro criteri.

Sulla base della forza dei partners. Il potere è diviso all'interno dell'alleanza sulla base della forza dei singoli partners nel dare vantaggi competitivi all'alleanza. Il partner A assume la responsabilità della gestione dei programmi FFP in quanto gestisce da tempo con successo questo tipo di strumento di marketing. Il partner B assume la gestione dei servizi a terra, perché in questo campo ha una posizione di assoluta leadership, e così via. Per alcune di queste aree può esservi una sovrapposizione di responsabilità (assegnata a due partners diversi).

Con rotazione del Chief Executive Officer. È simile al precedente, ma con l'aggiunta dell'obbligo di nominare un nuovo CEO ogni 2-3 anni. Non è detto che i CEO siano designati a rotazione tra i partners. Il principio è che periodicamente cambi il CEO.

Maggiori controlli sulle attività svolte nel mercato di origine. Pari responsabilità e autorità ai partners, ma al tempo stesso ciascun partner esercita un maggiore controllo operativo sulle attività che si svolgono nel mercato di origine o nell'area geografica in cui svolge la maggior parte delle proprie attività. Le ragioni sono varie. Anzitutto ogni alleanza determina inizialmente apprensioni all'interno delle organizzazioni dei vari partners. Le persone temono di perdere diritti e a volte anche il posto di lavoro. In secondo luogo le norme in materia di remunerazioni, incentivi, pensioni ed assicurazioni sociali possono essere molto diverse tra un paese e l'altro.

Controlli distinti, con un piccolo team per coordinare l'alleanza. Per ogni nuova iniziativa o realizzazione di iniziative già avviate, i partners negoziano la distribuzione delle attività da gestire per conto dell'alleanza. Su queste attività ciascun partner ha il controllo diretto. Ogni altro partner ha accesso a ciascuna attività. Al vertice dell'alleanza un comitato composto da rappresentanti di ciascun partner ha il compito di coordinare le varie attività e i vari contributi dei partners.

Un solo leader. Nella fase iniziale più di un'alleanza strategica ha scelto di assegnare ad un solo partner la responsabilità della gestione operativa e quindi la leadership. La scelta del leader dipende da circostanze assai diverse. Agli inizi, in genere, un partner che abbia competenze di marketing è preferito ad altri. Ben presto però altre funzioni emergono come determinanti: in primo luogo la tecnologia.

La necessità di dare la responsabilità di gestione ad un solo partner è da alcuni sostenuta osservando che raramente nelle fasi iniziali di un'alleanza i partners hanno gli stessi obiettivi. Di conseguenza a meno che qualcuno prenda il comando, l'alleanza non decolla. Se l'alleanza è strettamente integrata con le attività di uno solo dei partners, la scelta è semplice. Se invece le attività sono integrate con quelle di più partners, l'unica strada possibile è l'accordo sul leader.

Altri osservano che per uno o più partners, il fondamento per attribuire ad un altro partner un maggiore ruolo nelle decisioni operative può essere trovato soltanto nella fiducia che necessariamente deve esistere tra le parti di un'alleanza.

SECONDA FASE

Se l'alleanza supera la fase iniziale, sorge il problema di quanta indipendenza dare ad essa rispetto ai singoli partners. L'alleanza (o meglio l'organizzazione che la rappresenta) è libera di agire in modo completamente indipendente o deve restare sotto il controllo dei partners? Se la risposta è per il controllo, in quale misura e in che modo? Se la scelta è per l'indipendenza, è importante che essa sia raggiunta in modo graduale e soltanto quando esistono le capacità per esercitarla in modo efficace. Esistono vari tipi di risposta a questi interrogativi.

La necessità di un passaggio graduale verso l'indipendenza dell'organizzazione che regge l'alleanza può essere consigliata dalle condizioni del mercato, dalle reazioni dei concorrenti, dalle difficoltà che spesso emergono nel far cooperare compagnie aeree che in precedenza erano rivali. Non bisogna poi dimenticare che certi tipi di alleanze possono operare soltanto dopo aver ottenuto il via libera dalle autorità che disciplinano la concorrenza.

La scelta di dare indipendenza fin dall'inizio ad un'alleanza può essere consigliata ad esempio da una forte pressione della concorrenza che impone di rispondere rapidamente. Quando si sceglie questa soluzione, in genere i partners conferiscono all'alleanza le risorse, le attrezzature, il personale e le reti di marketing necessarie ad operare come entità indipendente.

Il processo di formazione di un'alleanza

Su un punto esiste ampio accordo tra ricercatori e managers di alleanze. Molto del successo o dell'insuccesso di un'alleanza dipende dal processo che ha portato alla sua formazione. Il capitolo conclusivo raccoglie le best practices che emergono dalle tante ricerche sull'argomento. Il punto di vista è sia quello di un'alleanza già operante di fronte alla scelta dei nuovi partners da accogliere, sia quello della singola compagnia indipendente posta di fronte alla decisione se entrare o non entrare in un'alleanza bilaterale o in un'alleanza multilaterale.

Per una compagnia aerea indipendente la prima domanda è se entrare a far parte di un'alleanza possa aumentare la propria capacità di competere. Ammesso che esistano più alleanze disposte ad accettare un nuovo partner, la seconda domanda è: quale alleanza offre la collocazione migliore? La scelta riguarda: il ruolo dei partners che fanno parte dell'alleanza; la loro posizione di potere all'interno dell'alleanza; la struttura delle rotte coperte dall'alleanza. È il problema che si è posto Japan Airlines (JAL), la compagnia asiatica di maggiori dimensioni, quando ha scelto l'alleanza Oneworld nonostante le offerte assai convenienti di SkyTeam e Star Alliance.

Per un'alleanza già operante l'approccio non è diverso. Data una certa copertura delle aree geografiche e dati certi vantaggi competitivi, quali caratteristiche deve avere un nuovo partner? Nelle pagine che seguono per semplicità i due approcci sono considerati assieme¹.

¹ Dall'esperienza di un'ampia serie di alleanze, ricercatori, società di consulenza, autori

La compagnia che valuta una nuova alleanza, dopo una prima esplorazione del problema, dovrebbe:

1. definire gli obiettivi che con l'alleanza intende raggiungere;
2. selezionare il partner o i partners che più di altri potrebbero contribuire a raggiungere gli obiettivi;
3. capire quanto un partner può dare e quanto si attende dall'alleanza;
4. valutare e definire i vantaggi e i rischi dell'alleanza;
5. valutare i verosimili effetti futuri dell'alleanza sulle attese degli *stakeholders*;
6. valutare il potere di negoziazione dei candidati partners;
7. pianificare l'integrazione del partner nell'alleanza;
8. realizzare l'integrazione.

Definire gli obiettivi e le strategie. In un capitolo precedente abbiamo individuato un'ampia varietà di obiettivi delle alleanze ed abbiamo discusso come essi condizionino la scelta del tipo di alleanza, la scelta dei partners e come possano agire anche su scelte della gestione corrente. Non è quindi una sorpresa se tutte le ricerche in questo campo mettono in evidenza la necessità di definire in modo rigoroso gli obiettivi che si vogliono raggiungere con un'alleanza e assegnano a questa fase grande importanza. "Le alleanze di maggiore successo hanno appreso che una definizione troppo flessibile pone un'alleanza in posizione precaria fin dall'inizio"². Le analisi suggerite per definire gli obiettivi e le strategie di un'alleanza sono varie. Le seguenti sono le principali.

a) Stabilire quali obiettivi non possano essere raggiunti e quali strategie non possano essere sviluppate senza entrare a far parte di un'alleanza. Occorre quindi capire quali capacità e competenze mancano ad una compagnia e quali possono essere acquisite con un'alleanza. In altre parole occorre analizzare e valutare le attività che compongono la propria *value chain* e quale *value chain* si intende acquisire attraverso l'alleanza. In altre parole il confronto dovrà stabilire quali attività debbano essere acquisite attraverso l'alleanza e quali tra quelle attualmente svolte dalla compagnia possano essere condivise con altre imprese. Occorre definire anche per quali ragioni

di pubblicazioni hanno individuato varie *best practices* del processo che porta all'entrata di un'organizzazione in un'alleanza. Quelle indicate nel testo sono tratte in particolare da J. Harbison, P. Pekar, *Smart alliances. A practical guide to repeatable success*, Booz Allen & Hamilton, Jossey-Bass, S. Francisco, 1998, p. 81 ss.

² J. Harbison, P. Pekar, *op. cit.*, p. 85.

un'alleanza possa essere preferibile allo sviluppo interno o all'acquisizione o all'incorporazione di un'altra compagnia.

b) Stimare le risorse necessarie per aderire all'alleanza e valutare se, a fronte dei possibili risultati, sia conveniente investirle nell'alleanza anziché nella propria compagnia.

c) Definire le principali caratteristiche della competizione nel mercato, definire i drivers della creazione di valore e il ruolo che l'alleanza possa avere nel sostenere tali drivers.

Harbison e Pekar suggeriscono in particolare di valutare i drivers in rapporto alle caratteristiche specifiche del settore. Il trasporto aereo, ad esempio, è capital intensive (forti investimenti negli aeromobili e nelle attrezzature a terra), vende *commodity products* (la differenziazione tra "prodotti" è modesta), ha elevata tecnologia e complessità, è un settore maturo, la crescita delle vendite è lenta, alcune compagnie aeree sono "globali", la *regulation* sta lentamente ma inesorabilmente cedendo il passo alla liberalizzazione. Negli anni '90, quando le alleanze strategiche cominciarono il loro sviluppo, i "prodotti" erano fortemente differenziati, il settore era in fase di espansione, le compagnie aeree erano principalmente compagnie di bandiera, la *regulation* da parte dei governi era ancora forte e dava alle compagnie che godevano di protezione barriere elevate per difendersi dalla concorrenza. Allora l'esigenza di allearsi era meno forte di adesso.

Le domande da porsi sono: per ogni driver della creazione di valore quali vantaggi sostenibili a lungo ha ora la compagnia? Quali ulteriori vantaggi potrebbe acquisire stringendo un'alleanza?

Selezione dei partners. È la fase più difficile ma anche quella che determina gran parte del successo futuro dell'alleanza. È una fase difficile perché i potenziali alleati che hanno esattamente le caratteristiche cercate sono rari. British Airways e American Airlines ad esempio sapevano quale alleato cercare e sapevano che la scelta era tra pochi possibili alleati. American Airlines era per British Airways il partner ideale quanto a struttura delle rotte, ma erano forti le differenze tra le culture organizzative e tra gli stili di management delle due compagnie. Ancora più forti erano gli atteggiamenti dei due governi circa la liberalizzazione delle rotte sull'Atlantico. "Scegliere un partner è scegliere sia una compagnia, sia le persone che ne fanno parte"³.

³ R. Mockler, *Multinational Strategic Alliances*, John Wiley & Sons, Chichester, 1999, p. 81.

Trovare il partner giusto è difficile per qualsiasi alleanza e per qualsiasi settore. Le difficoltà aumentano in particolare nel trasporto aereo in quanto la turbolenza nel settore è forte, le condizioni esterne possono rapidamente cambiare e con esse cambiano anche gli obiettivi delle singole compagnie. Ring⁴ distingue tra partners “giusti” e “buoni” partners. I partners “giusti” portano nell’alleanza valori coerenti con gli obiettivi dell’alleanza stessa. I “buoni” partners sono quelli che adottano strategie e metodi di gestione simili a quelli degli altri partners. Saxtom⁵ sulla base di una serie di ricerche indica quattro criteri per selezionare con successo il “giusto” partner:

1. le attività patrimoniali dei partners devono essere complementari;
2. le culture di management ed organizzative dei partners devono essere tra loro compatibili;
3. le relazioni tra i partners devono essere improntate alla reciproca fiducia ed onestà;
4. i partners devono condividere i criteri per porre termine all’alleanza.

La valutazione dei partners è in pratica una *due diligence* che può riguardare la situazione finanziaria, l’esame delle altre alleanze o gli accordi che il partner ha sottoscritto, le sue relazioni con fornitori e clienti, i punti di forza e di debolezza dell’organizzazione. Lynch suggerisce che la ricerca di un partner debba partire dalla verifica dell’esistenza di orientamenti strategici simili e di punti di forza (gestione operativa, tecnologia, altri) che siano complementari. L’analisi dei punti di forza dei partners dovrebbe riguardare le loro capacità e competenze, la loro posizione competitiva nel mercato e nel settore e dovrebbe includere anche un’analisi della cultura dell’organizzazione. Anche esaminare la storia dei partners potenziali in materia di alleanze precedenti può essere determinante⁶.

Per verificare l’importanza di acquisire un nuovo partner all’alleanza è consigliabile simulare il futuro dell’alleanza con o senza il nuovo partner. Occorre chiedersi se l’entrata di un nuovo partner comporta l’abbandono di politiche che in passato hanno avuto successo. Se l’entrata di un nuovo

⁴ P. Ring, “The three T’s of alliance creation: Task, Team and Time”, in *European Management Journal*, vol. 18, n. 2, 2000, pp. 152-163.

⁵ T. Saxtom, “The effects of partners and relationship characteristics on alliance outcomes”, in *Academy of Management Journal*, vol. 40, n. 2, 1997, pp. 443-461.

⁶ Su questo argomento esiste un’ampia letteratura. Tra i migliori contributi si consulti R. Lynch, *Business Alliance Guidelines*, John Wiley & Sons, New York, 2003.

partner modifica la capacità di competere. Determinante è anche l'analisi costi/benefici. Un'altra simulazione suggerita riguarda il futuro della struttura organizzativa e delle relazioni interne che la compongono.

Harbison e Pekar⁷ suggeriscono un processo "attivo" di selezione dei partners (nel senso di cercare i partners migliori) piuttosto che "reattivo" (attendere che siano avanzate candidature). Un processo "attivo" consente all'alleanza di individuare i punti di forza di possibili partners e le opzioni che si presentano alla scelta tra differenti partners. Come parte del processo di selezione, i due autori suggeriscono di distinguere i drivers dell'alleanza dai drivers dei potenziali partners.

Schema 1. – La scelta dei partners: "best practices"

Nelle prime fasi di avvio di un'alleanza strategica, la selezione del partner e la negoziazione hanno importanza determinante. La negoziazione comporta varie fasi a sua volta, non solo con i potenziali partners, ma anche con altre parti interessate come le agenzie dei Governi e i sindacati. Le *best practices* suggerite per questa fase di sviluppo dell'alleanza sono principalmente le seguenti.

- Durante la negoziazione occorre dare ai partners tempo per conoscere le caratteristiche di ciascuno e verificare i rispettivi interessi. Ciò con l'obiettivo specifico di anticipare possibili conflitti e trovare soluzioni adeguate.
- Durante la negoziazione occorre affrontare e risolvere il maggior numero possibile di problemi prima che gli accordi siano formalizzati. Questa fase può allungare i tempi della negoziazione ma può risparmiare conflitti e tempo in fasi successive.
- Cercare di anticipare e risolvere possibili problemi attraverso la programmazione operativa nelle aree di maggiore interesse ed importanza.
- Dare tempo affinché cadano eventuali iniziali sospetti e affinché la negoziazione muova verso la reciproca fiducia. Escogitare modi pratici per cooperare al fine di consolidare l'alleanza.
- Durante la negoziazione e la selezione dei partners, accertarsi che costoro condividano valori, abbiano standards di gestione elevati e mettano elevato impegno nell'alleanza stessa. Individuare aree di eccellenza e dare ad esse spazio adeguato nel processo di formazione dell'alleanza.
- Mettere forte impegno nel capire le differenze culturali ed adattarsi ad esse.
- Attendere l'emergere di crisi. Usare le prime fasi della negoziazione e della selezione dei partners per anticipare potenziali crisi e tracciare le basi di rapporti interpersonali e contrattuali per risolverle.

⁷ J. Harbison, P. Pekar, *op. cit.*

- Mantenere flessibilità all'alleanza. Essere in grado di dare ad essa una nuova configurazione nel caso in cui le condizioni cambino.
- Durante la negoziazione e il processo di selezione dei partners, così come nei processi successivi dell'alleanza strategica, è utile registrare in forma scritta i principali passaggi degli accordi al fine di poter illustrare successivamente quale sia stata la loro origine.
- Resistere alla tentazione di promettere più di quanto possa essere dato in termini di vendite, risorse, capacità di portare a termine progetti. Ciò contribuisce a controllare le attese e ad evitare eccessivi ottimismo e successive delusioni.
- Essere franchi ed aperti durante le negoziazioni. Verificare che le differenze di linguaggio non portino ad incomprensioni.
- Tracciare un profilo delle qualità che il partner dovrebbe avere usandolo come benchmark durante le negoziazioni. La perfezione non può essere raggiunta, ma forze e debolezze individuate in anticipo possono essere la base per scegliere adeguatamente le competenze che le persone (delegate dai partners) debbano avere per far parte degli organi di gestione della futura alleanza.

Fonte: Tratto da R. Mockler, *Multinational Strategic Alliances*. John Wiley & Sons, Chichester, 1999.

Definire quanto un partner può offrire e quanto si attende. Questo processo comporta:

- a) definire quali capacità sono offerte dall'alleanza;
- b) definire come tali capacità possano essere trasferite ai partners, in che modo, con quale struttura organizzativa; su base contrattuale o con vincoli di capitale;
- c) individuare i vantaggi che i servizi dell'alleanza offrono ai potenziali clienti rispetto a quelli offerti dai singoli partners;
- d) quantificare (per quanto possibile) la creazione di valore e i suoi drivers. Esperti ammoniscono che molte alleanze non superano la fase di negoziazione iniziale in quanto le parti non rendono esplicito come determinare il valore creato dall'alleanza oltre a quanto i partners apportano. La mancanza di accordo su come misurare la creazione di valore può minare l'alleanza fin dall'inizio;
- e) individuare anche i possibili svantaggi che un partner può sopportare nell'alleanza. Ciò evita sorprese e induce a risolvere preliminarmente eventuali conflitti.

In definitiva occorre stabilire quali capacità sono critiche per l'alleanza e stabilire in che misura ciascuna di esse è posseduta o non posseduta da potenziali partners.

Valutare vantaggi e svantaggi. Harbison e Pekar, nella loro ricerca, hanno rilevato che “gli studi di fattibilità delle alleanze sembrano dipendere più da evidenze non dimostrate che da analisi”. Gli errori più gravi sono in genere fatti nel valutare la verosimile reazione dei concorrenti, dei potenziali clienti e di altri *stakeholders*. Dato che la crescita e la redditività futura dei partners dipende dal futuro dell'alleanza, questa valutazione è di importanza rilevante.

È necessario valutare e comunicare adeguatamente tra partners quali sono le opportunità, qual è la loro dimensione economica, quali sono i vantaggi e quali gli svantaggi di aderire all'alleanza. Molti problemi affrontati dalle alleanze e talvolta le ragioni del loro fallimento hanno origine nel non aver chiarito che le opportunità erano limitate e che i benefici sarebbero stati inferiori ai costi sostenuti.

Valutare gli effetti sugli stakeholders. Nel trasporto aereo gli *stakeholders* non sono soltanto i fornitori, i clienti, gli azionisti o gli investitori e i sindacati, ma lo sono anche le autorità economiche che disciplinano la concorrenza nel settore. La storia delle alleanze insegna che il peso di queste istituzioni è fondamentale per il successo o l'insuccesso.

Alcune ricerche hanno cercato di stabilire in che misura e in che modo i mercati azionari valutano le alleanze. Le conclusioni sono varie e in parte contrastanti. Un punto in comune ai risultati di queste ricerche è che la reazione dei mercati azionari è diversa a secondo del tipo di alleanza. Quelle basate su accordi di tipo contrattuale e in particolare *licensing* e *franchising* hanno le valutazioni più elevate da parte dei mercati azionari. Le alleanze basate su vincoli di capitale sono in genere salutate con minore entusiasmo. Esistono tuttavia differenze tra un settore e l'altro. Nel settore del trasporto aereo è preferita l'alleanza basata sugli accordi contrattuali. Nei settori *high tech* è invece preferita l'alleanza su vincoli di capitale in particolare quando ciò comporta il controllo di maggioranza⁸.

Valutare il potere di negoziazione. Ponendosi dal punto di vista dell'alleanza che valuta la proposta di accesso o l'invito all'accesso ad un nuovo partner, Harbison e Pekar suggeriscono di dare particolare attenzione ai seguenti punti:

a) definire chiaramente quali siano le capacità e le risorse necessarie per dare successo all'alleanza;

⁸ Questo argomento è trattato anche nel capitolo dedicato alle misure delle *performance*.

b) individuare le *core competencies* dell'alleanza impegnando chiaramente il management a proteggerle (per evitare che siano trasferite ad altri partners);

c) esaminare in anticipo lo stile di negoziazione di un partner attraverso la storia di sue precedenti partecipazioni ad alleanze (ove possibile);

d) cercare di capire in anticipo quali benefici strategici e non strategici un partner chiede all'alleanza;

e) valutare il tipo e la consistenza delle risorse e delle capacità che il potenziale partner intende portare all'alleanza.

Le valutazioni che precedono sono la premessa necessaria all'avvio di una negoziazione. La negoziazione può essere articolata in due fasi, in particolare quando l'alleanza è basata su vincoli di capitale.

Nella prima fase, i vertici dell'alleanza prendono contatti con un potenziale partner e illustrano strategie ed obiettivi dell'alleanza stessa. Da questo primo contatto, è possibile stabilire qual è il livello di accettazione e il grado di impegno che il potenziale partner potrebbe dare all'alleanza. Harbison e Pekar suggeriscono di non sovrastimare tale impegno, il che potrebbe condurre ad obiettivi non chiari. Valutare correttamente l'impegno è particolarmente importante quando il partner potenziale è un concorrente. Ciò perché spesso l'alleanza entra in mercati nei quali il partner è già presente. Se i potenziali problemi non fossero sollevati nella fase di negoziazione, successivamente potrebbero sorgere ostilità e tensioni.

Dopo che sia stata individuata un'area di comune interesse, la negoziazione è pronta per entrare nella seconda fase e spostarsi sulla struttura dell'alleanza, sui livelli di risorse che il partner è disponibile ad apportare (finanziarie e tecnologiche). Entrambe le parti dovrebbero avere chiaro qual è il livello minimo e il livello massimo di impegno necessario in capitali, tecnologie e risorse umane.

Schema 2. – Checklist di un accordo che prelude ad un'alleanza

Harbison e Pekar indicano in dettaglio quale dovrebbe essere il contenuto minimo di un accordo di alleanza.

- Obiettivi chiari e livelli di impegno dei partners ben definiti.
- Una struttura organizzativa che sia di effettivo sostegno alle strategie dell'alleanza.
- Benefici dell'alleanza che riflettano i rischi assunti dai partecipanti all'alleanza stessa. Investimenti e benefici legati a misure chiare delle performance. Definizione chiara dei benchmark che misureranno le performance dell'alleanza.

- Valutazione degli aspetti finanziari, fiscali e legali della partecipazione all'alleanza.
- Clausole riguardanti eventuali penalità, arbitrati, abbandoni; specificare le norme nei casi in cui si decida lo scioglimento dell'alleanza.
- Norme riguardanti il rinnovo dell'impegno all'alleanza.
- Definire chiaramente le formule per calcolare i prezzi di trasferimento di servizi tra partners e per calcolare gli utili; definire quale legame le quote di capitale hanno con le risorse e le capacità apportate da ciascun partner.
- Organi di governo dell'alleanza che riflettano il contributo alle risorse di ciascun partner (occorre tenere presente che i rapporti tra partecipazioni al capitale spesso non riflettono il contributo all'alleanza e il potere sulla stessa).
- Formule per valutare il contributo alle attività patrimoniali e alle capacità e competenze dell'alleanza.
- Capacità di avviare e realizzare cambiamenti.

Fonte: J. Harbison, P. Pekar, *Smart alliance. A practical guide to repeatable success*, John Wiley & Sons, New York, 1998.

Pianificare l'integrazione. È un'altra fase critica. Tra le *best practices* suggerite le seguenti emergono per la loro importanza:

- a) dare una struttura organizzativa all'alleanza che risponda alle esigenze dell'alleanza stessa piuttosto che a quelle dei partners;
- b) assumere managers di elevata professionalità e legare la loro remunerazione ai risultati;
- c) legare rigorosamente gli obiettivi strategici al budget e alle risorse; adottare processi di revisione periodica degli stessi; stabilire autorità e responsabilità dei managers;
- d) definire chiaramente le procedure in materia di scioglimento dell'alleanza, eventuali penalità, obblighi in caso di abbandono.

La scelta del management di vertice è un passaggio critico nel processo di avvio e consolidamento dell'alleanza. Le competenze richieste dipendono principalmente dagli obiettivi e dalle strategie dell'alleanza. Ad esempio, se l'obiettivo è creare un nuovo mercato integrando le capacità dei partners, il management dovrebbe avere soprattutto "capacità di tipo imprenditoriale", essere in grado di analizzare i rischi, promuovere il cambiamento, essere determinato verso il raggiungimento degli obiettivi. Se invece obiettivo dell'alleanza, o di una fase di questa, è raggiungere maggiore efficienza, le competenze richieste devono essere principalmente la capacità di controllare la gestione e orientarla ai risultati.

Anche le forme di remunerazione dovrebbero essere legate agli obiettivi dell'alleanza. Se l'obiettivo è creare nuovi mercati la remunerazione sarà legata allo sviluppo. Se invece l'obiettivo sarà la maggiore efficienza, la remunerazione dovrebbe essere legata ai risultati economici ottenuti.

Realizzazione. È il passaggio finale. Secondo un vecchio detto “È meglio un programma eccellente di realizzazione ed una strategia mediocre piuttosto che un programma di realizzazione mediocre ed una strategia eccellente”. Il motivo è che il management nella fase di realizzazione dell'alleanza ha importanza determinante. Apprende, può fare aggiustamenti, evita di ripetere errori. Questi principi si applicano anche alle alleanze. Anzitutto l'organizzazione deve essere snella (*lean*), flessibile, adatta alle strategie adottate e alle sfide che occorre affrontare. Deve disporre di strumenti di misura dei risultati e di strumenti di controllo dello stato di avanzamento verso gli obiettivi.

Tra le *best practices* delle alleanze di successo nella fase di realizzazione, Harbison e Pekar segnalano le seguenti:

- a) costruire una struttura flessibile e snella (*lean*);
- b) basare la struttura organizzativa dell'alleanza e i processi di gestione sulle strategie e sugli obiettivi dell'alleanza piuttosto che sulle strategie e gli obiettivi dei partners;
- c) seguire costantemente (monitorare) le reazioni all'alleanza da parte dei concorrenti e seguire (monitorare) costantemente i progressi dell'alleanza stessa;
- d) preparare un programma dettagliato con tempi, strumenti di misura e previsioni periodiche;
- e) per dare flessibilità nella soluzione di nuovi problemi, affidarsi al confronto tra partners piuttosto che ricorrere soltanto agli accordi originari dell'alleanza.

Altre *best practices* che sono spesso ricordate riguardano: definire in anticipo e con chiarezza i ruoli del management; assegnare ai managers l'autorità necessaria per raggiungere gli obiettivi; trasferire all'interno dell'alleanza, rapidamente ed in modo capillare, le nuove esperienze fatte nella gestione di nuovi problemi.



Bibliografia

- Abell F., *Defining the business. The starting point of strategic planning*, Prentice Hall, London, 1980.
- Airline Business*, Air France and Delta target London, 17 ottobre 2007.
- Alamdari F., *Airline Deregulation: an Analysis under different Regulatory and Operating Environment*, Doctorate thesis to the Cranfield Institute of Technology, London, 1989.
- Arpea G., Di Napoli C., *Piccole e medie imprese: come creare alleanze e collaborazioni transnazionali*, Franco Angeli, 2002.
- Bamford J., Ernst D., "Managing an Alliance Portfolio", in *The McKinsey Quarterly*, n. 3, 2002.
- Bianchi P., Ramaciotti L., Alleanze strategiche e globalizzazione, *L'industria*, gennaio-marzo 1999.
- Bleeke J., Ernst D., "Is your strategic alliance really a sale?", in *Harvard Business Review*, vol. 73, n. 1, 1995.
- Boeing, *Current market outlook*, Seattle, 1994.
- Boeing, *Current market outlook*, Seattle, 2007.
- Brueckner J., "The benefits of code sharing and antitrust immunity for international passengers, with an application to the Star Alliance", *Journal of Air Transport Management*, 9: 83-91, 2003.
- Brueckner J., Whelen W., "The price effect of international airline alliances", *Journal of Law and Economics*, 43: 503-545, 2000.
- Bruning D., "Operating Efficiency in International Airline Industry", *International Journal of Transport Economics*, October 1991.
- Burt R., *Structural holes: the social structure competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1992.
- Business International, *Managing a successful global alliance*, Research Report, 1992.
- Business International, *Competitive alliance: how to succeed at cross-regional collaboration*, Research Report, 1998.

- Business International, *Managing a successful global alliance*, Research Report, 1999.
- Button K., *Wing Across Europe, Toward an efficient european air transport system*, Ashgate, Aldershot, 2004.
- Calra F., *Alleanze strategiche per l'innovazione tecnologica*, Giappichelli, 2005.
- Cameron D., "Brazil's Varig dismissed from Star Alliance", in *Financial Times*, 21 dicembre 2006.
- Capaldo A., *Strategia, reti d'impresa e capacità relazionali*, Cedam, 2004.
- Chen M., *Competitive Strategic Interaction: a Study of Competitive Actions and Responses*, Doctorate dissertation, University of Maryland, 1988.
- Child J., Faulkner D., *Strategies of Cooperation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. Oxford University Press, Oxford, 1998.
- Coase R., "The nature of the firm", in *Economica*, n. 4, 1987.
- Conference Board Europe, *Change management. Strategic Alliances. A Research Report*, 1998.
- Dawna I., Rhoades H., Heuther L., "A typology of Strategic Alliances in the Airline Industry. Propositions for Stability and Duration", in *Journal of Air Transport Management*, vol. 3, n. 3, 1997.
- Doganis R., Dennis N., "Lessons in Pubbing", *Airline Business*, March 42-45, 1989.
- Done K., "Oneworld woos German business travellers", in *Financial Times*, 30 giugno 2003.
- Done K., "Oneworld alliance applies for antitrust immunity", in *Airline Business*, 24 luglio 2007.
- Doz Y., "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?", in *Strategic Management Journal*, vol. 17 (special issue summer), 1996.
- Doz Y., Hamel G., *Alliance Advantage: the Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.
- Doz Y., Hamel G., Prahalad C., "Collaborate with Your-Competitors – and Win", in *Harvard Business Review*, vol. 67, January/February 1989.
- Dresner M., Flipcop S., Windle R. "Trans-atlantic airline alliances: a preliminary evaluation", in *Journal of the transportation research forum*, n. 35, 1995.
- Dussauge P., Garrette B., "Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence from the Global Aerospace Industry", in *Journal of International Business*, 3rd Quarter, 1995.
- Dyer J., "Specialized supplier network as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry", in *Strategic Management Journal*, 17, 4, 1996.
- Dyer J., Kale P., Sing H., "How to make strategic alliances work", in *Sloan Management Review*, vol. 42, n. 4, summer 2001.
- Ernst D., Halevy T., "When to think alliance", in *The McKinsey Quarterly*, n. 4, 2000.

- Farok C., Lorange P., "Why Should Firms Cooperate: The Strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures", *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988.
- Fazzini M., *Aggregazioni, accordi e alleanze tra imprese*, Franco Angeli, 2006.
- Feldman J., "Let's make a deal", in *Air Transport World*, 25, n. 10, 1998.
- Field D., "The next step: alliances look towards antitrust immunity", in *Airline Business*, 21 agosto 2007.
- Finlay P., *Strategic management. An introduction to business and corporate strategy*, Financial Times/Prentice Hall, London, 2000.
- Gellman Research Associates, *A study of international airline code sharing*, Office of aviation and international economics, US Department of Transportation, Washington, 1994.
- Gilardoni A., Lorenzoni G., *Public utilities locali*, EGEA, 2003.
- Goerzen A., Beamish P., "The effects of alliance network diversity on multinational enterprise performance", in *Strategic Management Journal*, n. 26, 2005.
- Golinelli G., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa, la dinamica evolutiva le alleanze nella Cedam*, 2005.
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A., "Strategic Networks", in *Strategic Management Journal*, vol. 21, 2000.
- Gupta A., Singh H., *The governance of synergy: inter-SBU co-ordination versus external strategic alliances*, Academy of Management Annual Conference, Miami, FL., 1991.
- Hamel G., Doz Y., Prahalad C., "Collaborate With Your Competitors – and Win", in *Harvard Business Review*, vol. 67, n. 1, 1989.
- Harbison J., Pekar P., *Smart alliances. A practical guide to repeatable success*, Booz Allen & Hamilton, Jossey-Bass, S. Francisco, 1998.
- Harrigan K., "Managing for joint venture success", *Lexington Books*, Lexington, MA, 1986.
- Hofer C. "Toward a contingency theory of business strategy", in *Academy of Management Journal*, vol. 18, n. 4, 1975.
- Inkpen A., "Organizational Learning and International Joint Ventures", in *Journal of International Management*, n. 1, 1995.
- Inkpen A., "Creating Knowledge through Collaboration", in *California Management Review*, vol. 39, n. 1, 1996.
- Inkpen A., "Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances", in *Academy of Management Executive*, vol. 12, n. 4, 1998.
- Inkpen A., "Managing Global Strategic Alliances", in R. Grosse, *Thunderbird on global business strategy*, John Wiley & Sons, New York, 2000.
- Inkpen A., "Learning through alliance: General Motors e NUMMI", in *California Management Review*, vol. 47, n. 4, summer 2005.

- Inkpen A., Beamish P., "Knowledge, Bargaining Power and International Joint Venture Stability", in *Academy of Management Review*, vol. 22, 1997.
- Inkpen A., Crossan M., "Believing in Seeing: Joint Ventures and Organization Learning", in *Journal of Management Studies*, vol. 32, n. 5, 1995.
- Inkpen A., Dinur A., "Knowledge Management Process and International Joint Ventures", in *Organization Science*, vol. 9, n. 4, 1998.
- Ireland R., Hitt M., Vaidyanath D., "Alliance Management as a Source of Competitive Advantage", in *Journal of Management*, vol. 28, n. 3, 2002.
- Khanna T., Gulati R., Nohria N., "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope", in *Strategic Management Journal*, vol. 19, n. 3, 1998.
- Kleymann B., Seristo H., *Managing strategic airline alliances*, Ashgate, Aldershot, 2004.
- Kling J., *Competition at Airports Dominated by One Airline: an Empirical Analysis of Challenging Airlines' Strategies*, Doctorate dissertation to the University of Maryland, 1989.
- Kogut B., "Joint ventures: theoretical and empirical perspectives", *Strategic Management Journal*, 9, 319-332, 1988.
- Koza M., Lewin A., "Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success", in *European Management Journal*, vol. 18, n. 2, 2000.
- Leigh L., *Competitive Airline Strategy in Deregulated Markets*, Doctorate dissertation to the University of North Carolina at Chapel Hill, 1988.
- Lengnick-Hall C., Wolff F.J., "Similarities and Contradictions in the Core Logic of Three Strategy Research Streams", in *Strategic Management Journal*, vol. 20, 1999.
- Lewis J., *Partnership for profit: structuring and managing strategic alliance*, The Free Press, New York, 1990.
- Lorange P., Roos J., "Building Successful Strategic Alliances", in *Long Range Planning*, vol. 25, n. 6, 1992.
- Lynch R., *Business Alliance Guide*, John Wiley & Sons, New York, 2003.
- Miller D., *The Icarus paradox*, Harper Business, New York, 1990.
- Mockler R., *Multinational Strategic Alliances*, John Wiley & Sons, Chichester, 1999.
- Murray E., Mahon J., "Strategic Alliances: Gateway to the New Europe?", in *Long Range Planning*, vol. 26, n. 4, 1993.
- Ohmae K., "The global logic of strategic alliances", in *Harvard Business Review*, March/April 1989.
- O'Toole K., "Reworking the model", in *Airline Business*, November 1999.
- Oum T., Park J.-H., Zhang A., *Globalization and Strategic Alliances: the Case of the Airline Industry*, Pergamon, Elsevier Science, Kidlington, 2000.
- Oum T., Tretheway M., Waters W., "Concepts, methods and purposes of productivity measurement in transportation", in *Transportation Research*, n. 6, 1992.

- Pellicelli A.C., *Le compagnie aeree. Economia e gestione del trasporto aereo*. Giuffrè, Milano, 1996.
- Peterson R., Shimada J., "Sources of management problems in Japanese-American joint ventures", *Academy of Management Review*, 3, 796-804, 1978.
- Prahalad C., Bettis R., "The dominant logic: a linkage between diversity and performance", in *Strategic Management Journal*, 7, 6, 1986.
- Prokesch S., "Unlashing the Power of Learning: An Interview with British Petroleum's John Browne", in *Harvard Business Review*, vol. 75, n. 5, 1997.
- Roades D., Lush C., "A Typology of strategic alliances in the airline industry: propositions for stability and duration, Conference proceedings 1997", *University of Nebraska*, Omaha, 1997.
- Sampson R., "Experience effects and collaborative return in R&D alliance", in *Strategic Management Journal*, n. 26, 2005.
- Saramaa T., *Strategic alliance performance measurement*, Helsinki School of Productivity Measurement in transportation, Helsinki, 1998.
- Saxton T., "The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes", in *Academy of management Journal*, vol. 40, 1997.
- Schefczyk M., "Operational Performance of Airlines: an Extension of Traditional Measurement Paradigms", in *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993.
- Secchi C., Sassoon E., *Alleanze alla prova*, UBE, 2006.
- Shearman P., *Air Transport: Strategic Issues in Planning and Development*, Pitman Publishing, London, 1992.
- Shenton H., "Codesharing. Moving toward customer protection", in *Aviation Economist*, 1995.
- Shumsky R., Tieman R., "Understanding collaboration: Airline alliance", in *Financial Times*, 10 novembre 2007.
- Sorenson N., *Airline Competitive Strategy: a Spatial Perspective*, Doctorate dissertation to the University of Washington, 1990.
- Tretheway M., Oum T., *Airline economics: Foundations for strategy and policy*, The Centre for Transportation Studies, University of British Columbia, 1992.
- US General Accounting Office, "Airline alliance produce benefits, but effect on competition is uncertain". GAO/RCD – 95-99, aprile 1995.
- US Department of Transportation, *International aviation developments: global deregulation takes off*, December, 1999, Washington.
- Williamson O., *The economic institution of capitalism*, The Free Press, New York, 1985.

Finito di stampare nel mese di aprile 2008
nella Stampatre s.r.l. di Torino – via Bologna, 220