



coopetition has become to be visible (the author of this paper has received a call in this direction from a well-established international business school and has recently developed an MBA course on the topic). Accordingly, the promise that the development of a good number of courses at all academic levels is forthcoming is assuming a more concrete and solid shape.

On the research side, first there is a relatively compact but growing community of researchers, who carry out research on coopetition in Europe (the main centers are: Catania, Italy, Montpellier, France, Umea, Sweden, and Virginia Tech in the US). Second, an increasing number of venues on coopetition strategy have been lately organized (i.e., EIASM Workshops at the University of Catania in September 2004, Milan's SDA Bocconi School of Management in September 2006, Madrid's Carlos III in February 2008, and the University of Montpellier I in June 2010; EURAM Tracks in Stockholm in May 2002 and at HEC-Paris in May 2007; a Professional Development Workshop at the Academy of Management in Chicago, August 2009) and are currently being organized (the Fifth EIASM Workshop at the University of Katowice in Poland in September 2012).

I emphasize that the notion of coopetition strategy is intended neither to lay the groundwork for a new definitive paradigm in strategy and management, nor to say a final word on the subject. In fact, the issue coopetition is intended to supply new (and stimulating) interpretative lenses to read the present world rapidly changing and slipping realities. By the word 'coopetition', we mean the simultaneous existence of cooperation and competition between firms; i.e., a behavior according to which interdependencies lead firms to compete and cooperate at the same time. The structure of coopetition emerges and comes to light from a condition that we may define of partial congruence of interests. While the term coopetition genuinely and initially implies the spontaneous emergence of coopetition behavior, coopetition strategy contributes to conceptualize a hybrid strategy that accommodates in principle both deliberate action and spontaneous or emergent strategic behavior. This is an approach where firms are both carried along by their changing environment and deliberately pursue coopetition behavior to purposefully improve their position, resources, and capabilities. The more firms and managers improve their understanding of coopetition and the open potential of cooperating, the more will they choose deliberately a strategy of coopetition. In this direction, it is quite easy to evoke the old say purported by

the eminent twentieth century French writer Marcel Proust: "The real voyage of discovery consists not in seeking new landscapes, but in having new eyes".

I also call attention on the impact that the concept of coopetition strategy may have (and has already had) on business practice. As I reported earlier, whereas coopetition strategy is a widely recognized phenomenon in the real world, its incorporation in strategy and organization management research and teaching in ongoing. Additional work is needed to add to this valuable endeavor. Despite the fact that coopetition is diffused in practice, it has not been coherently and thoroughly incorporated in strategy investigation. The incorporation of coopetition and the path towards this amalgamation promise to result of relevance to firms for they allow them a better understanding of the actual reality of business and formulating and implementing a fully-fledged strategy of coopetition. Through the process, they could create additional value by means of the so-called "coopetitive system of value creation". Under this framework, the coopetitive paradox may find a solution. In the context of a coopetitive system where the behavior of two or more firm is jointly analyzed, as they are part of a variable-positive-sum game structure, the two quasi-antagonistic behaviors are seen as a part of an intricate strategic context, where both actors play a key role and interact in the context of the same time and space structure. It becomes hence possible to define the emerging coopetition framework as one partial convergence of actors' interests and goals.

“By the word ‘coopetition’, we mean the simultaneous existence of cooperation and competition between firms”

Finally, I wish to conclude this essay with a message of hope and a call towards the progressive confirmation of coopetition by proposing a few intriguing queries that wait for appropriate response in the years to come. Why is coopetition strategically and managerially relevant? What are the determinants of the emergence and development of interfirm coopetition? What types of coopetition can we define? How and why a coopetition strategy can be deliberate? What are the critical issues related to the strategic management of coopetition? Which kind of learning do firms experience under coopetition? What are the most interesting business or industry cases of coopetition strategy? Why is it so?

Giovanni Battista Dagnino is Director and Professor in the Department of Business Economics and Management of the University of Catania, Italy. He is also faculty member of the European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM) in Brussels. He held visiting positions at the Tuck School of Business at Dartmouth, Wharton School of the University of Pennsylvania, London Business School, IESE Business School of Barcelona, Grenoble Ecole de Management and the University of Mannheim.
Website: www.coopetitionstrategy.org

WORLD MONETARY UNIFICATION

A NINETEENTH CENTURY IDEA COMING OF AGE

Pierangelo Dacrema

Il mondo è rotondo, e la globalizzazione ne è una prova. Così è sempre stato, e lo testimoniano tanto le guerre di conquista di Giulio Cesare quanto la scoperta dell'America da parte di Cristoforo Colombo. È evidente, tuttavia, come il fenomeno abbia subito un'accelerazione negli ultimi decenni. Certo, sussistono tuttora enormi divari e sperequazioni nella capacità di produzione e nella distribuzione della ricchezza. Ma mentre appare poco auspicabile che la globalizzazione spazzi via culture, costumi e tradizioni, sarebbe difficile riconoscere nella povertà un valore o un'usanza da salvaguardare.

È oggettivamente difficile conquistare d'un colpo tutte le condizioni di base per la produzione e la distribuzione di un minimo benessere economico per tutta la popolazione mondiale. Ma, ciò premesso, che cosa impedisce la nascita e l'affermazione di una moneta globale? A ben pensarci è abbastanza sorprendente che, all'alba del ventesimo secolo, ancora non si disponga di una moneta unica a livello planetario. L'idea, infatti, è vecchia oltre che buona. È noto come J.M. Keynes, nella fase preparatoria degli accordi di Bretton Woods del 1944, si fosse presentato con l'idea della creazione di una banca centrale delle banche centrali abilitata a movimentare il bancor, una nuova moneta di conto che avrebbe dovuto facilitare la crescita più diffusa ed equilibrata dell'economia mondiale. I Paesi ricchi avrebbero detenuto depositi in bancor e avrebbero offerto ai Paesi poveri l'opportunità di indebitarsi nella stessa valuta per poter finanziare i loro piani di sviluppo. Soprattutto, il sistema finanziario internazionale avrebbe potuto contare sull'esistenza di una banca centrale e di una moneta mondiale che avrebbero promosso la progressiva sostituzione di banche centrali e monete locali. Sappiamo che non se ne fece niente. Fu invece il dollaro a essere consacrato strumento di pagamento ufficiale negli scambi internazionali e nel sistema finanziario mondiale.



Maxwell Goodway, 1 Mundo

Oggi esistono diversi motivi che suggeriscono un'unificazione monetaria a livello mondiale come un progetto possibile da realizzare in tempi relativamente brevi. E il tema andrebbe affrontato come un "problema tecnico" del quale sarebbe bene minimizzare le supposte implicazioni "culturali". Qualcuno, infatti, potrebbe sostenere che quello della moneta è un vero e proprio linguaggio - con proprie radici e tradizioni, propri legami storico-culturali con i territori di riferimento -, e che le varie monete presentano un loro intrinseco valore semantico. Proprio come le lingue nazionali, le diverse monete costituirebbero ciascuna un patrimonio, come tale da salvaguardare nelle sue specificità e individualità. Facile argomentare, contro questa visione, che il denaro non è altro che un "oggetto sociale" destinato



Andy Warhol, Dollar Sign

a rappresentare il valore economico e a facilitarne lo scambio, e che il suo unico pregio e scopo consiste nell'oggettività e nell'efficacia con cui svolge tali funzioni.

Oggi più che mai si osserva come le crisi finanziarie e le modalità della loro trasmissione dal luogo in cui si sono prodotte ad altri luoghi non trovino alcuna barriera nella diversità delle valute. In più, nei momenti di crisi emerge la necessità di un vasto e articolato coordinamento tra banche centrali diverse. I costi di tale coordinamento non sono certo simbolici e si traducono in oneri del funzionamento di una pluralità di strutture, risorse finanziarie investite negli aggiustamenti dei cambi, fenomeni speculativi sui cambi.

Un altro elemento a favore dell'unificazione monetaria è l'inadeguatezza, oltre che l'ambiguità, del meccanismo dei cambi come strumento in grado di lavorare in modo più o meno automatico a favore di una determinata economia (dell'economia di una nazione o di una data area geografica). "La credenza che la ricchezza nazionale consista nel denaro ha dato origine alla corrente e pericolosa opinione che noi non possiamo mai ricevere danno dalle spese effettuate in patria, perché il denaro, venendo tutto speso tra di noi, non va fuori dal Paese, e che quello che uno perde, l'altro conquista." (A. Smith, La ricchezza delle nazioni. Abbozzo).

In zone geografiche appartenenti alla stessa area monetaria, infatti, non viene meno la "valvola di sfogo" rappresentata dall'esistenza di prezzi significativamente diversi degli stessi prodotti-servizi. Ne sono prova le sensibili differenze dei prezzi degli stessi prodotti all'interno di uno stesso Paese, per esempio quelle tra Nord e Mezzogiorno d'Italia, nonché quelle esistenti tra Paesi diversi appartenenti alla stessa area monetaria (per esempio tra l'affitto di un ufficio a Manhattan, nello Stato di NY, e l'affitto di un ufficio simile a Phoenix, in Arizona). Possono quindi le variazioni dei tassi di cambio aggiungere qualcosa di sostanziale a tale variabilità "naturale" dei prezzi in un sistema economico mondiale sempre più ricco di interdipendenze o di tendenze alla globalizzazione?

L'Unione monetaria europea (UME), a otto anni dalla sua concretizzazione, rappresenta un'esperienza il cui significato è imprescindibile per chiunque sia interessato al tema. In primo luogo, l'Unione monetaria ha prodotto un risultato apprezzabile sul piano della stabilità monetaria e finanziaria. La consistenza di tale risultato è emersa non solo in termini di un contenuto tasso di inflazione – combinato con un ragionevole tasso di sviluppo –, ma anche, in particolare, per la protezione che ha fornito ai suoi partecipanti in occasione della recente crisi finanziaria. La quale, non a caso, ha colpito più duramente i Paesi che non disponevano dell'ombrello dell'euro, come nel caso dell'Inghilterra e dell'Islanda. Un'altra circostanza da sottolineare è che l'UME, frutto di un'ovvia volontà politica di realizzarla, ha dato luogo ad apprezzabili risultati in assenza di un'unità politica sostanziale. Ancora, l'UME si è realizzata ed è sopravvissuta in virtù dell'applicazione di poche regole rappresentate da un lato dai parametri di Maastricht, dall'altro dal requisito di una relativa omogeneità dei sistemi economici dei Paesi membri fin dal momento della loro adesione all'Unione. Inoltre, nessuno dei Paesi membri sembra aver sofferto significativamente per l'impatto del più rilevante tra i vincoli

“Qualcuno potrebbe argomentare che un'unificazione monetaria mondiale da realizzarsi a breve scadenza rischierebbe di provocare uno shock insostenibile”

impliciti nell'adesione all'Unione, cioè la perdita dello strumento di politica economica rappresentato dalle manovre di aggiustamento del tasso di cambio. Infine, quella dell'Unione continua a essere un'area piuttosto eterogenea sul piano dei prezzi espressi in euro di beni identici o della stessa natura. La Slovenia o la Slovacchia da un lato, e Paesi come la Germania o la Francia dall'altro, sono buoni esempi di queste differenze. Questo, è il caso di sottolinearlo, non ha fatto emergere inconvenienti particolari per la sopravvivenza dell'Unione. Qualcuno potrebbe argomentare che un'unificazione monetaria mondiale da realizzarsi a breve scadenza rischierebbe di provocare uno shock insostenibile, ma nulla vieta un percorso a tappe successive. Anche i criteri di convergenza richiamati dall'art. 121 del Trattato sull'Unione non sono stati applicati in modo rigoroso. È noto, infatti, come l'articolo 104 del Trattato definisce la procedura atta ad accertare l'esistenza di un disavanzo eccessivo. Sempre per l'art. 104, la Commissione europea è incaricata di preparare un rapporto nel caso in cui uno Stato membro dell'Unione non soddisfi i criteri di disciplina di bilancio. E ciò, in particolare, se il rapporto tra debito pubblico e PIL supera il valore di riferimento (fissato al 60%), a meno che detto rapporto non si stia riducendo in misura sufficiente e non si avvicini al valore di riferimento con ritmo adeguato. Ma l'Italia non ha mai rispettato tale rapporto, è sempre stata molto lontana dal suo valore di riferimento e non ha neanche finora dato la sensazione di avvicinarsi a un ritmo adeguato. L'UME è dunque la prova della realizzabilità, e dell'efficacia, di un'unione monetaria tra realtà nazionali dissimili, in presenza di un sistema di regole scarno e, nei fatti, anche molto flessibile.

Resta da affrontare un'analisi costi-benefici complessiva della costruzione e del funzionamento di una Banca Centrale Mondiale (BCM). Tra i costi meritano di essere citati e commentati quelli legati alla gestione di un organismo di macro dimensioni. Altri costi potrebbero essere imputabili a inefficienze dell'organismo più propriamente classificabili come inconvenienti macroeconomici, come una rigidità indifferente alle specificità dei contesti nazionali. Quanto ai benefici avremmo innanzitutto quelli derivanti dall'eliminazione di duplicazioni e sovrapposizioni delle funzioni di una pluralità di banche centrali con una conseguente riduzione del bisogno di risorse umane specializzate nel central banking. In secondo luogo, verrebbero meno i privilegi di cui tende inevitabilmente ad avvantaggiarsi l'economia del Paese che esprime una valuta dominante a livello mondiale. Eviteremmo anche

“Dovrebbe facilitare le cose il fatto che euro, dollaro e yuan cinese sono ormai le sole tre grandi aree monetarie con un'influenza intercontinentale.”



Daryl Thetford, Money

il pericolo di esportare – attraverso il canale della moneta – una crisi che esplode all'interno di un'area economica a valuta dominante. Una moneta forte per definizione - la nuova moneta unica – sostituirebbe il dollaro. Inoltre, in virtù dell'esistenza di un'unica nuova banca centrale, otterremmo una maggiore omogeneizzazione dei criteri di vigilanza sugli intermediari finanziari.

Una moneta unica mondiale si attesta come un obiettivo molto ambizioso sul piano politico-istituzionale. Ma si tenga presente il Marco Aurelio dei Ricordi: "Per il fatto che qualche impresa riesce a te difficile, non devi ritenere che si tratti di un'impresa impossibile per l'uomo. Bensì se c'è qualche cosa possibile e propria dell'uomo, la devi considerare aperta anche a te".

In tempi recenti, si è parlato più volte della necessità di una nuova Bretton Woods senza che ne venissero chiariti, o chiaramente identificati, gli obiettivi immediati e di più lungo periodo. È però emblematico che – nel clima creato dagli sconvolgimenti della seconda guerra mondiale – decine di governi abbiano sentito il bisogno di raccogliersi attorno a un tavolo per dare vita a un nuovo ordine finanziario internazionale. L'ultima crisi finanziaria dovrebbe sollecitare analisi e risposte altrettanto globali. Dovrebbe facilitare le cose il fatto che euro, dollaro e yuan cinese sono ormai le sole tre grandi aree monetarie con un'influenza intercontinentale. Per non parlare dell'unificazione monetaria globale come dello strumento ideale per prevenire possibili e non improbabili guerre dei prezzi tra Cina, Usa ed Europa con conseguenze devastanti e squilibri internazionali insopportabili.

Non si sottovaluti l'importanza di condividere lo stesso linguaggio. Quando tutti parleranno la stessa lingua – quando tutti utilizzeranno la stessa moneta – sarà più facile intendersi sulle regole che la governano e sulla necessità di cambiare a vantaggio di tutti. Diventerebbe anche più facile decidere di cambiare modo di esprimersi optando per un linguaggio nuovo, più conveniente e magari del tutto diverso dal precedente: diverso dalla moneta, senza più alcuna moneta.

Pierangelo Dacrema Professore ordinario di Economia degli intermediari finanziari all'Università della Calabria. Tra le sue pubblicazioni di carattere non accademico *La morte del denaro* (2003, Christian Marinotti), *Il trattato di economia in breve* (Rubbettino, 2005), *La dittatura del PIL* (Marsilio 2007), *Il miracolo dei soldi* (Etas, 2010).