

Dipartimento di IMPRESA E MANAGEMENT
Cattedra di ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

**LA COOPERAZIONE TRA IMPRESE: FONTE DI
VANTAGGIO COMPETITIVO ALLA VOLTA DEL FUTURO
DELLA MOBILITÀ**

Relatore

Prof.
Luca Pirolo

Candidato

Gianluca Grasso
Matr. 233561

Indice

INTRODUZIONE	3
1 CAPITOLO 1	5
1.1 <i>Il vantaggio competitivo</i>	5
1.2 <i>Industrial organization economics</i>	6
1.3 <i>Resource based theories</i>	8
1.4 <i>Relational view</i>	10
1.4.1 <i>Fattori determinanti per le extra-rendite cooperative</i>	11
1.4.2 <i>Sottoprocessi che facilitano le extra-rendite cooperative</i>	17
1.4.3 <i>Meccanismi che preservano le extra-rendite cooperative</i>	22
1.5 <i>Fattori che ostacolano la cooperazione</i>	24
1.5.1 <i>La natura e l'influenza delle resistenze strutturali</i>	27
1.5.2 <i>La natura e l'influenza delle resistenze sociologiche</i>	28
1.5.3 <i>Routine organizzative inadeguate come resistenze</i>	30
1.5.4 <i>Competenze individuali inadeguate come resistenze</i>	32
1.6 <i>Dynamic relational view</i>	33
1.6.1 <i>I fattori determinanti delle extra-rendite cooperative sotto una nuova luce</i>	34
1.6.2 <i>I fattori che portano alla cessazione dell'alleanza</i>	38
1.6.3 <i>La visione dinamica della competizione per la cattura del valore</i>	40
1.7 <i>Le modalità di cooperazione</i>	41
1.8 <i>Un caso particolare: la "coopetition"</i>	43
2 CAPITOLO 2	45
2.1 <i>Il settore automobilistico</i>	45
2.2 <i>I trend emergenti del settore automobilistico: il futuro della mobilità</i>	50
2.2.1 <i>Elettrificazione</i>	50
2.2.2 <i>Guida autonoma</i>	52
2.2.3 <i>Connettività</i>	54
2.2.4 <i>Mobilità condivisa</i>	56
2.3 <i>La cooperazione applicata al settore automobilistico</i>	58
2.4 <i>Fattore covid-19. Inibitore o catalizzatore?</i>	59

3	CAPITOLO 3	61
3.1	<i>Caso “Stellantis”</i>	61
3.1.1	<i>I vantaggi</i>	62
3.1.2	<i>Criticità e sfide</i>	66
3.1.3	<i>Conclusioni</i>	68
3.2	<i>Argo AI, Volkswagen e Ford</i>	68
3.2.1	<i>Il processo di sviluppo</i>	71
3.2.2	<i>Spunti teorici e conclusioni</i>	73
	CONCLUSIONI	74
	BIBLIOGRAFIA	75
	SITOGRAFIA	78

INTRODUZIONE

Il comportamento strategico d'impresa è un concetto che troppo spesso, in modo superficiale e improprio, è usato come sinonimo di competizione. Nella realtà, non c'è alcuna ragione concettuale per ritenere che l'interazione strategica tra due soggetti debba essere esclusivamente conflittuale; infatti, tra più imprese, di diverso o dello stesso settore, possono sorgere e coesistere sia dinamiche competitive che dinamiche cooperative.

La cooperazione inter-aziendale è considerata, al pari della competizione, una strategia capace di valorizzare la *performance* d'impresa in particolari contesti, se sono verificate particolari condizioni e possedendo determinate caratteristiche. Questo elaborato, diviso in tre capitoli, si propone di analizzare e capire le ragioni secondo cui la cooperazione è considerata la strategia principe che tragherà le imprese del settore *automotive* verso le sponde del futuro della mobilità.

Nel primo capitolo, per inquadrare al meglio il tema della cooperazione, sono state indagate a fondo tutte le teorie proposte dalla letteratura sul comportamento strategico d'impresa che se ne sono interessate *in toto* o in parte. Passando attraverso le analisi del vantaggio competitivo teorizzate dall'*Industrial organizational economics* e dalle *Resource based theories*, la prima corrente che attribuisce un ruolo centrale alla cooperazione e che fornisce spunti interessanti da cui far progredire la trattazione è la *Relational View*. Alla luce di ciò, in questa sezione si studieranno le modalità di cooperazione, gli elementi che la rendono di successo, gli elementi che ne ostacolano lo sviluppo e le forze dinamiche che ne influenzano l'efficacia.

Nel secondo capitolo verrà introdotto il settore *automotive*, le tecnologie e le nuove esigenze che lo caratterizzano e che stanno iniziando, già ora, a sconvolgere il modo di guidare. L'elettrificazione, la guida autonoma, la connettività e la mobilità condivisa sono i quattro principali *trend* che determineranno il futuro della mobilità e che, di conseguenza, saranno in grado di portare redditività alle imprese. Per completare con successo la transizione tecnologica richiesta agli attori del settore, l'enorme quantità di capitale che dovrà essere stanziata non è affatto trascurabile e una strategia di collaborazione potrebbe rivelarsi decisiva per distribuire il carico degli investimenti con uno o più *partner*.

Nel terzo ed ultimo capitolo, che racchiude la sezione empirica della tesi, l'attenzione si sposta verso due casi di studio che offrono la possibilità di verificare la validità della teoria esposta nel primo capitolo e di trovarne un'applicazione pratica: Stellantis e Argo AI. In particolare verranno approfondite le logiche industriali e finanziarie sottostanti che hanno portato alla fusione dei gruppi

automobilistici FCA e PSA, i vantaggi acquisiti grazie alla strategia di collaborazione e, infine, le criticità e le sfide che attenderanno il nuovo *player* mondiale nel prossimo periodo.

Mentre l'operazione Stellantis, come si vedrà in seguito, nasce dalla volontà di cavalcare l'entusiasmo nascente per il mercato dell'elettrificazione, Argo AI, *start-up* ormai affermata, è rivolta verso il mercato della guida autonoma. Anch'essa, come FCA e PSA, ha individuato la strategia di cooperazione come carta vincente per guadagnarsi un ruolo dominante nel futuro della mobilità e, tenendo sempre a mente la teoria, verranno analizzate le modalità e le implicazioni che ne derivano.

Non tutte le epoche storiche condividono la stessa "formula" per il successo perché ogni fonte di vantaggio competitivo, che si erge su una diversa e particolare combinazione di fattori labili e transitori, ha un livello di efficacia unico in relazione al contesto in cui verrà applicato. Proprio seguendo questa logica, l'obiettivo dell'elaborato non è quello di elevare la cooperazione a strategia suprema, assoluta ed inestinguibile, bensì di designarla come quella più adatta alle dinamiche di transizione che si stanno verificando nell'ultimo periodo nel settore automobilistico.

1 CAPITOLO 1

1.1 Il vantaggio competitivo

Uno degli obiettivi principali della ricerca sulla gestione strategica d'impresa è quello individuare e spiegare il fattore che determina le differenze di *performance*/rendimenti/valore tra le imprese. Secondo una qualsiasi delle principali teorie di strategia aziendale, le performance superiori sembrano essere sempre legate al concetto di vantaggio competitivo, ma, nonostante la sua importanza critica, una definizione chiara e precisa è sempre stata piuttosto difficile da individuare, poiché molti esponenti nella letteratura sulla gestione strategica hanno esibito la loro personale interpretazione.

Definizioni fornite da importanti collaboratori nella letteratura sulla gestione strategica.

Scholar	Definition /Statement	Classification
Ansoff (1965: 110)	Competitive advantage is the "... isolate characteristics of unique opportunities within the field defined by the product-market scope and the growth vector. This is the competitive advantage. It seeks to identify particular properties of individual product markets which will give the firm a strong competitive position."	Definition of Competitive Advantage in terms of its sources or determinates
Porter (1985: 3)	"There are two basic types of competitive advantage: cost leadership and differentiation."	Definition of Competitive Advantage in terms of its sources or determinates
Porter (1985: xxii)	Competitive advantage grows fundamentally out of the value a firm is able to create for its buyers.	Definition of Competitive Advantage in terms of performance
Thomas (1986: 3)	"Firms with persistent high relative profitability are said to possess competitive advantage."	Definition of Competitive Advantage in terms of performance
Schoemaker (1990: 1179)	Competitive advantage is specified as "systematically creating above average returns"	Definition of Competitive Advantage in terms of performance
Ghemawat (1991: 68)	Competitive advantage is characterized as "the extent to which the benefit-cost gap for its product exceeds the benefit-cost gaps for competitors' products"	Definition of CA in terms of performance
Winter (1995: 168)	"Competitive advantage is typically defined as superior financial performance. The idea of superior financial performance may be evoked by a range of phrases such as above normal returns, high quasi-rents, value creation, and other near-synonyms for making money"	Definition of Competitive Advantage in terms of performance
Grant (1998: 174)	A "firm possesses a competitive advantage over its rivals when it earns a persistently higher rate of profit."	Definition of Competitive Advantage in terms of performance
Besanko et al. (2000)	Competitive advantage is defined as an advantage in economic profits relative to the average competitor in an industry.	Definition of Competitive Advantage in terms of performance
Powell (2002)	"Clearly, competitive advantages (locations, technologies, product features, etc.) are not the same thing as superior performance (market share, profit, share price, etc.) ..."	Definition of Competitive Advantage in terms of its sources or determinates
Wiggins and Ruefli (2002: 84)	Competitive advantage is the "capability (or set of capabilities) or resource (or set of resources) that gives a firm an advantage over its competitors which ceteris paribus leads to higher relative performance."	Definition of CA in terms of its sources or determinates
Foss and Knudsen (2003: 2)	Competitive advantage is the "strictly positive differential profits in excess of opportunity costs that are sustained in equilibrium, where the relevant differentials may be inter-industry as well as intra-industry."	Definition of Competitive Advantage in terms of performance
Grahovac and Miller (2009)	Competitive advantage is defined as the cross-sectional differential in the spread between product market demand and marginal cost	Definition of Competitive Advantage in terms of performance

Sigalas, C., & Pekka Economou, V. (2013). *Revisiting the concept of competitive advantage*. *Journal of Strategy and Management*, 6(1), 61–80. <https://doi.org/10.1108/17554251311296567>

La stessa difficoltà riscontrata nel dare un'univoca definizione al concetto di vantaggio competitivo, è una costante che caratterizza anche lo studio dell'identificazione delle fonti che lo rendono realizzabile. Anche in questo caso, stilare una lista di fattori inequivocabilmente fonti di vantaggio competitivo, considerabili assoluti, inestinguibili e addirittura applicabili in qualunque epoca o industria, non è assolutamente raccomandabile. È interessante notare, infatti, che lungo

diversi momenti storici dell'economia mondiale, sono stati individuati fattori opposti ma ugualmente efficaci o diffusi.¹ Basti pensare alla netta ed evidente contrapposizione tra la standardizzazione di prodotto che ha portato Henry Ford sul tetto del mondo nei primi anni del '900, e all'ampiezza che caratterizza la linea di prodotti della General Motors che ha riscosso non meno successo; oppure quella che contraddistingue l'odierna flessibilità dell'*outsourcing* adottata da Cisco Systems o Dell Computer e l'integrazione verticale, di una generazione fa, tanto ricercata da IBM. Ogni vantaggio competitivo si basa su un particolare insieme di condizioni che esistono in un particolare momento e per una particolare ragione, difatti, molti dei vantaggi apparentemente inattaccabili della storia si sono dimostrati transitori perché i fattori sottostanti su cui si ergevano sono cambiati. L'esistenza stessa di un particolare vantaggio competitivo mette inevitabilmente in moto innovazioni creative che, mentre i concorrenti si sforzano di rincorrere e di livellare il campo di gioco, fanno sì che il vantaggio si dissolva. Questo non significa che la ricerca del vantaggio competitivo sia inutile ma, piuttosto, suggerisce che i *manager* di successo debbano acquisire una profonda comprensione dei processi di competizione e dei fattori che sono alla base di ogni specifico vantaggio. Solo così si può essere in grado di vedere quando i vecchi vantaggi stanno per scomparire e come nuovi vantaggi possono essere attivati al loro posto.

Nonostante la complessità e la relatività che caratterizza questo tema, due distinte scuole di pensiero hanno sviluppato le proprie spiegazioni teoriche: le prime si concentrano sullo studio del settore (*Industrial organization economics*) e la seconde si concentrano sulle risorse e competenze distintive possedute dell'azienda (*Resource based theories*).

1.2 Industrial organization economics

L'*industrial organization economics* (IOE) è una branca dell'economia che si occupa dello studio della struttura dei mercati, del comportamento delle imprese, e dei costi/benefici connessi all'interazione di questi due elementi.

Le due più famose teorie appartenenti a questa corrente di pensiero sono quelle ideate rispettivamente da Joe Bain e Michael Porter. Secondo il paradigma "struttura-condotta-performance", ideato da Bain², i rendimenti di un'impresa sono l'immediata conseguenza della condotta degli attori del mercato, ma prima di tutto, in cima alla catena, sono la conseguenza della struttura dell'industria di appartenenza. La versione "forte" del modello sostiene, dunque, che esiste

¹ Christensen, C. M. (2001). *Competitive advantage. mit sloan management review*, 42(2), 105-109.

² Bain, J. S. (1968). *Industrial organization*. New York: Wiley.

una casualità unidirezionale tra il comportamento dell'impresa e la struttura del settore, da cui far derivare senza incertezza il risultato economico. Questo punto di vista è stato successivamente rivisto e ampliato da Michael Porter secondo cui, previo utilizzo del suo modello delle cinque forze competitive³, il vantaggio competitivo deriva dalla conquista e dalla difesa di una posizione nel mercato rispetto ai concorrenti, ottenuta grazie all'esecuzione o di una strategia di *leadership* di costo o a una strategia di differenziazione di prodotto⁴.

Adottando la strategia di *leadership* di costo, l'impresa concentra i propri sforzi nell'operare a un livello di costi unitari inferiore a quello dei rivali, consentendogli di controllare a proprio piacimento la leva del prezzo. In questo modo a livello teorico, abbassando il prezzo d'offerta a un livello che risulta inferiore al livello dei costi medi unitari del concorrente, ne consegue, a parità di altre condizioni, un aumento della quota di mercato tanto rilevante quanto più è alta la sensibilità della domanda al prezzo. Il vantaggio derivante dalla *leadership* di costo non si riscontra solamente nella riduzione del prezzo ma è lampante che l'impresa *leader*, avendo un costo medio unitario inferiore alla concorrenza, anche lasciando il prezzo invariato, gode di un margine di redditività più alto.

Adottando invece la strategia di differenziazione, l'impresa ha come obiettivo quello di attribuire al prodotto o al servizio offerto fattori tangibili o intangibili che ne aumentano il valore percepito sul mercato rispetto a quelli dei concorrenti. Il principale risultato che si ottiene è l'aumento apprezzabile della disponibilità a pagare del cliente, che si traduce nella facoltà di alzare il prezzo del proprio prodotto anche sopra quelli degli altri operatori nella stessa area di business, senza subire contraccolpi nel livello della domanda. Come nella *leadership* di costo, anche con la differenziazione, la variazione del prezzo non è la sola via per continuare a vedersi corrispondere significativi vantaggi. Infatti, anche tenendo stabile il prezzo dei propri prodotti o servizi, l'effetto che se ne desume è un aumento del rapporto valore-prezzo nella percezione del cliente rispetto alla concorrenza, che porterà inevitabilmente ad attrarre altra domanda.

A cavallo di queste due opzioni, inoltre, c'è la strategia di focalizzazione che indica, proprio dal suo nome, la volontà dell'impresa di concentrarsi su una precisa nicchia di mercato, che prende forma grazie alle manifestazione di preferenze eterogenee da parte dei consumatori. A meno che l'impresa non abbia la nicchia di mercato tutta per sé, essa si troverà di fronte, ancora una volta,

³ Porter, M. E. (1989). *How competitive forces shape strategy*. In *Readings in strategic management* (pp. 133-143). Palgrave, London.

⁴ Porter, M. E. (1985). *Value chain. The Value Chain and Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*.

davanti al bivio generato dalle due precedenti opzioni descritte per riuscire ad ottenere un vantaggio competitivo sostenibile contro gli occupanti rivali di quella nicchia.

Una volta guadagnata una posizione di mercato attraente, l'impresa può iniziare ad esercitare potere di mercato per guadagnare extra-rendite sfruttando tre principali "strumenti": il monopolio, le barriere all'entrata e il potere contrattuale, ostacolando così i rendimenti dei concorrenti e custodendo la propria posizione e il proprio vantaggio competitivo acquisito.

In sostanza, usando le teorie di Bain e Porter come punti di vista riassuntivi dell'IOE, è possibile affermare che la spiegazione teorica da loro composta, inerente al vantaggio competitivo, è da ricondursi all'industria e a tutti gli elementi strutturali favorevoli che la caratterizzano.

1.3 Resource based theories

Quando si parla di *Resource based theories* ci si riferisce a un quadro teorico molto ampio che comprende diverse correnti di pensiero che rivolgono tutte l'attenzione verso l'interno dell'impresa, come la più tradizionale e dominante *resource-based view (RBV)*, e quelle che sono considerate le sue varianti specifiche come la *knowledge-based view (KBV)* e la *capability-based view (CBV)*.

La RBV è la prima a nascere negli anni '80, quando il *focus* dell'indagine si sposta verso fattori interni perché l'impresa non è più considerata come "fascio di attività strategiche"⁵ ma come "fascio di beni e risorse legati in modo semipermanente ad essa"⁶, e perché l'ipotesi di omogeneità qualitativa delle imprese non era più assecurabile dal punto di vista empirico.

Da quel momento in avanti molti ricercatori hanno iniziato a classificare le risorse a disposizione delle imprese per meglio individuare la fonte di vantaggio competitivo. Tra gli innumerevoli tentativi abbiamo ad esempio:

⁵ Porter, M. E. (1985). *Value chain. The Value Chain and Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.*

⁶ Wernerfelt, B. (1984). *A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5, 171-180.*

Rumelt, R. P. (1984). *Towards a strategic theory of the firm. Competitive strategic management, 26(3), 556-570.*

Barney, J. B. (1986). *Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. Management science, 32(10), 1231-1241.*

Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17(1), 99-120.*

Peteraf, M. A. (1993). *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. Strategic management journal, 14(3), 179-191.*

- Ansoff⁷ che le classifica nelle tre categorie “*physical*” (come materie prime, veicoli, edifici, macchinari...), “*monetary*” and “*human*” (come lo staff);
- Hofer & Schendel⁸ che le approfondiscono e le suddividono in “*organisational resources*” (abilità e competenze) e in “*technology*” (*know-how* tecnico);
- Amit & Schoemaker⁹ che hanno proposto una tassonomia alternativa che coinvolge capacità e risorse divise nelle categorie fisiche, umane e tecnologiche;
- Lee, C., Lee, K., & Pennings¹⁰ che sostengono invece una distinzione tra risorse “*individual-level*” o “*firm-level*”;
- Miller & Shamisie¹¹ che le classificano in “*property-based*” e “*knowledge-based*”.

Malgrado i numerosi tipi di classificazioni fornite da questi studiosi, è necessario non perdere di vista l’obiettivo: determinare quali risorse possono riuscire a tramutarsi in vantaggio competitivo. Barney¹² afferma che solo alcune risorse sono in grado di essere *input* per una strategia efficace, identificandole come quelle che posseggono al loro interno quattro caratteristiche segnalate con l’acronimo inglese VRIN. Esse devono essere “*valuable*” (quando riescono a portare valore all’impresa), “*rare*” (non facilmente reperibili da tutti i concorrenti), “*imperfectly imitable*” (non perfettamente riproducibili dai concorrenti) e “*non-substaniabile*” (non rimpiazzabili da altre risorse competitivamente equivalenti).

Mentre la maggior parte dei ricercatori considera la conoscenza come una risorsa generica, altri suggeriscono invece che essa abbia delle caratteristiche speciali che la rendono una risorsa unica nel suo genere e con un valore considerevole. Questa corrente di pensiero, che prende il nome di KBV, sostiene dunque che la conoscenza, il *know-how* e quindi il patrimonio intellettuale dell’impresa siano i principali *driver* di una *performance* superiore nell’era moderna dell’informazione.

Infine, la CBV afferma che le capacità sono la vera fonte del vantaggio competitivo in quanto le risorse non sono, da sole, una condizione sufficiente perché sono viste semplicemente come la

⁷ Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies.

⁸ Schendel, D., & Hofer, C. W. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul, MN: West Publishing.

⁹ Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). *Strategic assets and organizational rent*. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.

¹⁰ Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). *Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures*. *Strategic management journal*, 22(6-7), 615-640.

¹¹ Miller, D., & Shamsie, J. (1996). *The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965*. *Academy of management journal*, 39(3), 519-543.

¹² Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

rispettiva fonte delle capacità. Grant¹³, uno degli studiosi che sostiene questa visione, definisce le capacità come “*l’abilità dell’impresa di eseguire ripetutamente un compito produttivo che si traduce direttamente o indirettamente in creazione di valore attraverso la trasformazione di input in output*”.

1.4 Relational view

Dopo aver afferrato le tesi supportate dai due quadri teorici appena discussi, potrebbe sorgere spontanea l’impressione che essi possano essere considerati complementari. Opinione diffusa, infatti, è quella secondo la quale le *Resource based theories* siano nate dalla critica di diversi studiosi, che, evidentemente, non riuscendo ad uniformarsi al pensiero dell’IOE, hanno deciso di sviluppare una nuova spiegazione teorica che riuscisse a contrastare le sue criticità e le sue debolezze. Ad esempio, Barney¹⁴, criticando la ricerca di Porter per l’assunzione secondo cui le risorse delle singole aziende nello stesso settore sono omogenee e facilmente reperibili da tutti, ha reso chiara la necessità di spostare l’attenzione dall’industria verso le singole imprese. Questo non vuole lasciar intendere che una tesi sia migliore dell’altra, anzi, dal momento che non c’è un chiaro consenso unanime sulla valutazione di questi diversi punti di vista, la cosa più intellettualmente onesta da fare è considerare un *mix* degli stessi per riuscire ad avere una chiave di lettura della realtà più ampia e valida possibile.

E proprio per allargare il campo visivo della letteratura sulla gestione strategica d’impresa, accanto ai due principali grandi quadri teorici che sono stati appena illustrati, la *Relational view* è l’unica corrente di pensiero che sceglie la cooperazione tra il *network* d’imprese come unità principale di analisi per la comprensione del vantaggio competitivo. All’interno della IOE, infatti, la cooperazione tra le imprese, che si manifesta ad esempio in cartelli o comportamenti collusivi, è da ritenersi solamente uno strumento attraverso il quale guadagnare una posizione favorevole, per poter sfruttare il potere di mercato che ne deriva. Invece, facendo riferimento al punto di vista delle *Resource based theories*, la cooperazione tra imprese è una fonte di risorse e capacità complementari che possono essere usate per raggiungere, rispettivamente, una configurazione unica di risorse e di capacità distintive.

Dyer e Singh, ideatori di questa corrente di pensiero, qualificano i legami inter-aziendali come fonte di extra-rendite, definite, a loro volta, come “*extra-profitto generato grazie a una relazione*

¹³ Grant, R. M. (1996). *Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. Organization science*, 7(4), 375-387.

¹⁴ Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management*, 17(1), 99-120.

di scambio che non può essere generato da nessuna delle due imprese da sola, ma solamente grazie ai contributi idiosincratici congiunti dei partner specifici dell'alleanza"¹⁵.

1.4.1 Fattori determinanti per le extra-rendite cooperative

Esaminando le caratteristiche rilevanti delle più comuni relazioni di mercato, sono stati trovati alcuni indizi che hanno guidato i due studiosi lungo la ricerca empirica delle rendite relazionali. Esse sono caratterizzate da:

1. Investimenti in *asset* non specifici;
2. Minimo scambio di informazioni (ad esempio il prezzo agisce come dispositivo di coordinamento in grado di comunicare informazioni);
3. Sistemi tecnologici e funzionali separabili all'interno di ogni azienda, caratterizzati da bassi livelli di interdipendenza (ad esempio le due imprese hanno solo un'interfaccia vendite-acquisti e non creano congiuntamente nuovi prodotti);
4. Bassi costi di transazione e investimenti minimi nei meccanismi di *governance*.

Queste condizioni, però, sono facilmente replicabili da alleanze concorrenti e, dunque, non possono condurre al raggiungimento di alcun vantaggio competitivo. L'analisi da loro condotta rivela, di contro, le quattro caratteristiche che le relazioni devono avere per essere fonte di un sano vantaggio competitivo inter-organizzativo:

1. Investimenti in asset specifici.

Amit & Schoemaker¹⁶, attraverso una classificazione molto simile a quella di Barney, sostengono che la specializzazione degli *asset* è "una condizione necessaria per guadagnare rendite", perché, per almeno tre ragioni, quanto più essi sono specifici, durevoli e scarsi, tanto più preziosi diventano per l'azienda. La prima su tutte, se gli *asset* in questione sono molto ricercati e difficili da imitare, solamente poche imprese vorranno basare le loro strategie su di essi, considerandole troppo costose in termini monetari, di sforzo e di tempo. La seconda ma non per importanza, la specificità dell'impresa e la presenza di costi di transazione non trascurabili suggeriscono che il valore di determinati *asset* potrebbe risultare inferiore per alcune imprese. Infine, più essi sono durevoli e minore

¹⁵ Dyer, JH & Singh, H (1998), 'The relational view: cooperative strategy and sources of interorganisational competitive advantage', *The Academy of Management Review*

¹⁶ Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). *Strategic assets and organizational rent*. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.

sarà l'investimento richiesto per compensare il loro eventuale deprezzamento, se ne sono effettivamente passibili.

Proseguendo con il ragionamento, ne consegue che, ovviamente, le imprese devono saper svolgere un'attività specializzata o unica per poter sviluppare un vantaggio competitivo. La scelta più comune è quella di contare unicamente sulle proprie forze, ma è altrettanto vero che attraverso la creazione e lo sviluppo di *asset* specializzati in combinazione con altri *asset* di *partner* strategici si può arrivare ai medesimi risultati o, talvolta, anche superiori. Per afferrare in maniera più soddisfacente il concetto di "specificità delle attività" Williamson¹⁷ ne ha identificati tre tipi:

- a. "*Site specificity*": si riferisce alla situazione in cui fasi di produzione sequenziali, che sono immobili per natura, sono situate una vicino all'altra. Gli investimenti specifici dei siti possono ridurre sostanzialmente i costi di inventario e di trasporto, contribuendo anche nel risparmio di costi di coordinamento delle attività;
- b. "*Physical asset specificity*": si riferisce agli investimenti di capitale (ad esempio in macchinari personalizzati o strumenti) per adattare i processi a particolari *partner*. La specializzazione dei beni fisici è un'ottima risorsa per permettere la differenziazione del prodotto o per migliorare la qualità aumentando l'integrità o l'adattamento del prodotto;
- c. "*Human asset specificity*": si riferisce al *know-how* specifico della transazione accumulato dai *partner* attraverso relazioni di lunga durata. La co-specializzazione umana aumenta quando i *partner* dell'alleanza sviluppano esperienza lavorando insieme e accumulando informazioni specializzate.

Dunque, per conseguire extra-rendite non basta intraprendere una qualsiasi relazione commerciale con un'altra impresa, ma per guadagnare in profittabilità è necessario essere disposti a fare investimenti specifici su questi tipi di *asset*.

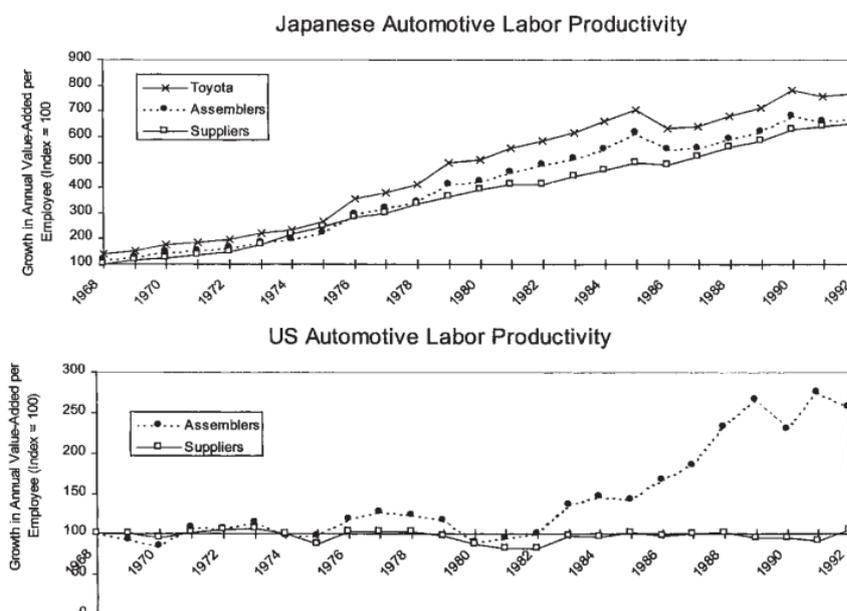
2. Scambio sostanziale di conoscenze e informazioni.

Numerosi studi suggeriscono che i *partner* di un'alleanza sono, in molti casi, la fonte più importante di nuove idee e informazioni potenzialmente traducibili in tecnologie e innovazioni che migliorano le *performance*. Quindi, è chiaro come lo sviluppo di *routine* di condivisione della conoscenza tra imprese possa portare a risultati molto fruttuosi, attraverso il conseguimento di extra-rendite. Si tratta di processi aziendali che sono

¹⁷ Riordan, M. H., & Williamson, O. E. (1985). *Asset specificity and economic organization*. *International Journal of Industrial Organization*, 3(4), 365-378.

progettati appositamente “*per trasferire, ricombinare o creare conoscenza specializzata*”¹⁸. Von Hippel¹⁹, nei suoi studi, capì che i clienti e i fornitori di un’impresa hanno le carte in regola per essere fonti primari di idee innovative. Egli sostiene che un *network* di produzione con meccanismi di trasferimento di conoscenza tra fornitori, produttori e utenti sia in grado di surclassare in termini di innovazione i *network* con scarsa, o nulla, circolazione di informazioni. Dagli studi condotti da Lieberman & Asaba²⁰ ci si accorge che l’industria automobilistica offre un’interessante e concreta dimostrazione della rilevanza dell’apprendimento inter-organizzativo. Oltre il 70% del valore di un veicolo è prodotto dagli OEM (*Original Equipment Manufacturer*) e dalle loro reti di fornitori, di conseguenza il costo e la qualità di un veicolo sono funzione della produttività di una rete di imprese che lavorano in collaborazione. I due studiosi, esaminando la diffusione di alcune nuove pratiche di produzione in Giappone dal 1965 al 1990, hanno notato un costante aumento della produttività del lavoro sia per le case automobilistiche che per i loro fornitori, con dati, dunque, in duro contrasto con quelli americani dove la produttività risultava stagnante fino alla metà degli anni ’80.

Produttività del lavoro giapponese e statunitense (1968-1992)



Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). *Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case*. *Strategic management journal*, 21(3), 345-367.

¹⁸ Grant, R. M. (1996). *Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration*. *Organization science*, 7(4), 375-387.

¹⁹ Hippel, E. V. (1988). *The sources of innovation*.

²⁰ Lieberman, M. B., & Asaba, S. (1997). *Inventory reduction and productivity growth: A comparison of Japanese and US automotive sectors*. *Managerial and Decision Economics*, 18(2), 73-85.

Il merito, ovviamente, è da attribuire alla circolazione di informazioni nel *network* produttivo. Infatti, Toyota e altre case automobilistiche *leader* svilupparono delle *routine* di condivisione multilaterali delle conoscenze con i fornitori, che portarono a un apprendimento di livello superiore a livello inter-organizzativo.

Oltre a sostenere l'importanza delle *routine* di condivisione della conoscenza, è importante però anche capire come i *partner* riescano a metterle in atto. Alcuni studiosi²¹ dividono la conoscenza in due tipi:

- a. “*Information*”: una conoscenza facilmente codificabile che può essere trasmessa senza perdita di integrità una volta che le regole sintattiche per la decodifica sono note.
- b. “*Know-how*”: una conoscenza tacita, complessa e difficile da codificare. Queste caratteristiche, dunque, suggeriscono che essa sia complicata da imitare e trasferire, rendendola però, allo stesso tempo, il tipo di conoscenza che più probabilmente si tradurrà in vantaggi sostenibili.

In sostanza, una rete di condivisione della conoscenza di successo deve escogitare modi per motivare i membri a partecipare attivamente, deve prevenire il problema del *free-riding* e deve ridurre i costi associati alla ricerca e all'accesso a diversi tipi di conoscenza di valore.

3. *Combinazione di risorse o capacità complementari.*

Un altro modo per generare extra-rendite è quello di sfruttare le dotazioni complementari di un *partner*, in quanto, in determinate situazioni, le risorse di due aziende sono in grado di esprimere il loro potenziale nascosto solo se correttamente abbinate o impiegate insieme. Le dotazioni di risorse complementari possono essere definite come delle risorse distintive che generano collettivamente rendite maggiori della somma di quelle ottenute dalle dotazioni individuali di ciascun *partner*. Come osserva Oliver²², le alleanze strategiche permettono alle aziende di procurarsi beni, competenze o capacità non facilmente disponibili nei mercati dei fattori competitivi, in particolare competenze specializzate e beni intangibili, come la reputazione. Nelle spiegazioni teoriche sostenute nel quadro delle

²¹ Kogut, B., & Zander, U. (1992). *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*. *Organization science*, 3(3), 383-397.

Ryle, G. (1984). *The Concept of Mind*. University of Chicago Press, Chicago, pp. 29–34.

²² Oliver, C. (1997). *Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views*. *Strategic management journal*, 18(9), 697-713.

Resource based theories si riscontra la criticità di non essere riusciti a guardare oltre i confini della singola impresa per spiegare l'eterogeneità durevole che sono riusciti a creare. In particolare occorre tenere in considerazione il contesto sociale, le tradizioni aziendali, il *network* e le pressioni normative che influenzano certamente la capacità delle imprese di differenziarsi nel lungo periodo.

Per avvalorare questa tesi, è possibile chiamare in causa un esempio di alleanza in cui le dotazioni di risorse complementari hanno avuto un ruolo centrale: la cooperazione tra Nestlè e Coca-Cola che, nel Marzo 1991, si unirono con una *joint venture* 50-50 con una quota uguale di profitti e perdite. Lo scopo della nuova società era di produrre e distribuire prodotti di caffè pronti da bere in bottiglia o in scatola, sfruttando la vasta rete di imbottigliatori di Coca-Cola, la formula di caffè di Nestlè e il suo *know-how* di processo. La *joint venture* ebbe successo, fino a che nel 1994, a causa di alcune controversie, i *partner* annunciarono lo scioglimento. Nel 2001, tuttavia, le due grandi multinazionali rilanciarono il progetto che raggiunse però nuovamente, e questa volta definitivamente, l'epilogo alla fine del 2017.

4. *Costi di transazione più bassi delle alleanze concorrenti grazie a meccanismi di governance più efficaci.*

La *governance* gioca un ruolo chiave nella creazione di extra-rendite perché, influenzando direttamente i costi di transazione, essa agisce indirettamente sulla volontà dei *partner* di impegnarsi in iniziative collaborative. Infatti, così come vuole la teoria dei costi transattivi, anche se i *partner* sono in grado di generare extra-rendite attraverso investimenti in beni specifici, il loro incentivo a procedere è attenuato dal fatto che più specializzata diventa una risorsa, più basso diventa il suo valore negli usi alternativi e più alto diventa il rischio di esporsi ad opportunità, generando ingenti costi di transazione per potersi proteggere. L'obiettivo, dunque, sarebbe quello di scegliere una struttura di *governance* che ben riesca a bilanciare il *trade-off* tra buona copertura del rischio e bassi costi di transazione, fornendo, al costo minimo, la fiducia necessaria per intraprendere la relazione. Una *governance* efficace può generare rendite relazionali sia abbassando i costi di transazione, come già detto, sia fornendo incentivi per avviare iniziative di creazione di valore, come investire in *asset* specifici (1), condividere la conoscenza (2) o combinare risorse strategiche complementari (3). I costi di transazione possono essere divisi in 4 categorie:

- a. “*Search costs*”: includono i costi di raccolta informazioni per identificare e valutare potenziali *partner* commerciali;

- b. “*Contracting costs*”: si riferiscono ai costi associati alla negoziazione e alla scrittura di un accordo;
- c. “*Monitoring costs*”: si riferiscono ai costi associati al monitoraggio dell’accordo per assicurarsi che ogni controparte adempia ai propri obblighi;
- d. “*Enforcement costs*”: si riferiscono ai costi associati alla contrattazione *ex-post* e alla sanzione di un *partner* che non si comporta secondo l’accordo.

È verosimile pensare che diverse misure di salvaguardia abbiano diversi costi di avviamento che, nel conteggio totale, si traducono in diversi costi di transazione su diversi orizzonti temporali, rendendo così la scelta molto difficile e subordinata a variabili come, ad esempio, l’identità delle controparti e le caratteristiche della transazione.

Distinguiamo due principali classi di *governance*:

I. Accordi coinvolgenti terze parti.

La soluzione delle controversie richiede l’accesso a una terza parte esecutrice che sia lo stato o un’autorità legittima. La più classica forma di salvaguardia di questo tipo è il contratto con valenza legale che specifica al suo interno i ruoli e le obbligazioni che le controparti devono rispettare, coinvolgendo di solito un tribunale che avrà il compito di sanzionare il comportamento opportunistico di una delle due parti. I costi di un classico contratto sono relativamente bassi, ma quando la specificità degli *asset* coinvolti cresce, le controparti vorranno provare a stipulare un contratto più complesso, con l’inserimento di determinate clausole (ad esempio che prevedono un aggiustamento equo delle condizioni di contratto al variare delle condizioni di mercato) che ovviamente faranno lievitare il costo.

II. Accordi auto-applicativi

Implicano salvaguardie che permettono l’auto-esecuzione tra le parti. All’interno di questa classe distinguiamo ulteriormente le garanzie “formali” come gli impegni finanziari o di investimento, e le garanzie “informali” come la fiducia o la buona volontà.

1.4.2 Sottoprocessi che facilitano le extra-rendite cooperative

Dopo aver analizzato le caratteristiche imprescindibili che devono avere le relazioni inter-organizzative, Dyer & Singh²³ identificano diversi sottoprocessi che possono rivelarsi utili per aiutare i *partner* a generare extra-rendite cooperative:

- *Inserimento di salvaguardie a lunga durata.*

Lungo il processo decisionale che le imprese devono affrontare, è appurato il fatto che le salvaguardie giocano un ruolo chiave in quanto, a volte, sono proprio quei fattori che possono far pendere l'ago della bilancia a favore della cooperazione o contro. I *partner*, come è stato precedentemente esposto, sono più propensi a fare investimenti in attività specifiche all'interno di una cooperazione solamente quando sono state create delle garanzie efficaci sulla buonuscita della stessa. Data la natura a costo fisso di alcuni investimenti (come attrezzature specializzate o un impianto dedicato), i *partner* dell'alleanza devono valutare se realizzeranno o meno il ritorno di quell'ingente investimento durante la durata dell'accordo di *governance* (ad esempio la durata del contratto legale). Riassumendo: quanto maggiore è la lunghezza della tutela atta a proteggersi dall'opportunismo, tanto maggiore sarà il potenziale di generare rendite relazionali attraverso *asset* specifici della relazione.

- *Intraprendere un alto volume di transazioni tra le parti.*

Proprio come le imprese che raggiungono economie di scala nella produzione, i *partner* dell'alleanza sono anche loro in grado di aumentare l'efficienza associata agli scambi tra imprese quando aumentano il volume e la portata delle transazioni tra di essi. Un'argomentazione simile è stata fatta da Williamson²⁴ che sostiene che le parti impegnate in transazioni frequenti e ricorrenti possono permettersi di adottare strutture di *governance* più specializzate, personalizzate e complesse che meglio riescono a coprirne le esigenze. Riassumendo: maggiore è il volume di scambio tra i *partner* dell'alleanza, maggiore darà il potenziale di generare rendite relazionali attraverso gli *asset* specifici della relazione.

- *Sviluppare la capacità di assorbimento dei partner.*

²³ Dyer, JH & Singh, H1998, 'The relational view: cooperative strategy and sources of interorganisational competitive advantage', *The Academy of Management Review*

²⁴ Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.

Cohen & Levinthal²⁵ definiscono la capacità di assorbimento come “*l’abilità di un’impresa di riconoscere il valore delle nuove informazioni esterne, assimilarle e applicarle a fini commerciali*”. Questa capacità potrebbe comportare l’implementazione di una serie di processi inter-organizzativi che permettono alle imprese che collaborano di identificare il *know-how* di valore e di trasferirlo oltre i confini organizzativi. La capacità di assorbimento è funzione sia della misura in cui i partner sviluppano basi di conoscenza sovrapposte, sia della misura in cui i partner sviluppano routine di interazione, precedentemente illustrate, che riescano a massimizzare la frequenza e l’intensità delle interazioni. Infine, la capacità di assorbimento del *partner* può migliorare quando gli individui all’interno dell’alleanza si conoscono abbastanza bene da sapere dove risiedono le competenze critiche. Riassumendo: maggiore è la capacità di assorbimento del *partner*, maggiore sarà il potenziale di generare rendite relazionali attraverso la condivisione della conoscenza.

- *Inserire incentivi alla trasparenza e scoraggiare il free-riding.*

In particolare, le imprese che trasferiscono *know-how* devono essere incentivate a dedicare le risorse necessarie per effettuare lo scambio, dato che tipicamente impiega costi significativi. I meccanismi messi in atto possono essere di tipo finanziario formali (ad esempio, i cosiddetti *equity arrangements*) o norme informali di reciprocità. Da vari studi²⁶ è emersa la particolare efficacia degli *equity arrangements* nell’allineare gli incentivi dei *partner*, promuovendo maggiori trasferimenti di conoscenza tra aziende rispetto ai meri accordi contrattuali. Riassumendo: maggiore è l’allineamento degli incentivi da parte dei *partner* per incoraggiare la trasparenza e la reciprocità, scoraggiando il *free-riding*, maggiore sarà il potenziale di generare rendite relazionali attraverso la condivisione della conoscenza.

- *Identificare e valutare correttamente le potenziali complementarità.*

Quando si sceglie un *partner* è necessario capire se le risorse combinate delle due imprese possano produrre un effetto sinergico per il quale esse diventino più preziose, rare e difficili da imitare di quanto lo fossero prima di essere combinate. È importante notare che non tutte le risorse di un potenziale *partner* sono necessariamente complementari ed utili alla causa. Nel valutare la rosa di opzioni, vale la pena tener conto della proporzione di risorse

²⁵ Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*. *Administrative science quarterly*, 128-152.

²⁶ Kogut, B. (1988). *Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives*. *Strategic management journal*, 9(4), 319-332.

Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). *Strategic alliances and interfirm knowledge transfer*. *Strategic management journal*, 17(S2), 77-91.

strategiche del potenziale *partner* che sono sensibili all'effetto sinergico che si deve sempre ricercare. Riassumendo: maggiore è la proporzione di risorse sensibili alla sinergia possedute dai potenziali *partner* che, quando combinate, aumentano il grado in cui le risorse sono preziose, rare e difficili da imitare, maggiore sarà il potenziale di generare rendite relazionali.

Se si potesse avere facilmente accesso a informazioni corrette, le parti potrebbero calcolare il valore dei propri potenziali *partner* e razionalmente, numeri alla mano, scegliere quello che genererebbe il valore combinato più elevato. Purtroppo, però, è spesso molto costoso e difficile trovare il valore con cui “etichettare” ogni potenziale *partner*, perché le imprese si trovano a dover affrontare diverse sfide. Le imprese differiscono le une dalle altre nella loro capacità di identificare potenziali *partner* e valutare le loro risorse complementari per tre ragioni principali:

a. *Hanno diverse esperienze sviluppate nelle loro precedenti alleanze.*

Le aziende con livelli più alti di esperienza nella gestione delle alleanze possono avere una visione più precisa sui tipi di combinazione *partner*/risorse che permettono loro di generare extra-rendimenti. Ricerche²⁷ dimostrano che l'esperienza accumulata da precedenti alleanze si traduce in maggiori opportunità di entrare in future alleanze, presumibilmente a causa dello sviluppo di capacità e reputazione.

b. *Hanno differenze nella ricerca interna e nella valutazione.*

Molte organizzazioni stanno sviluppando modi per accumulare conoscenze sullo *screening* dei potenziali *partner* creando una funzione aziendale “alleanza strategica”. Il ruolo di questa funzione è quello di identificare e valutare i potenziali *partner*, monitorare e coordinare le attuali alleanze della loro azienda. La creazione di questi ruoli assicura una certa responsabilità per la selezione e la gestione continua dei *partner* dell'alleanza e garantisce anche l'accumulo di conoscenze sulle combinazioni di successo e sulle pratiche efficaci di gestione delle alleanze.

c. *Hanno differenze nella loro capacità di acquisire informazioni.*

²⁷ Gulati, R. (1995). *Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis*. *Administrative science quarterly*, 619-652.

Mitchell, W., & Singh, K. (1996, August). *ENTRENCHED SUCCESS: THE RECIPROCAL RELATIONSHIP BETWEEN INTERFIRM COLLABORATION AND BUSINESS SALES GROWTH*. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1996, No. 1, pp. 31-35). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Walker, G., Kogut, B., & Shan, W. (1997). *Social capital, structural holes and the formation of an industry network*. *Organization science*, 8(2), 109-125.

La capacità di un'impresa di identificare e valutare *partner* con risorse complementari dipende dalla misura in cui l'azienda ha accesso a informazioni accurate e tempestive. Sicuramente, come detto nel punto precedente, l'implementazione di funzioni aziendali dedicate è un buon espediente, ma tutto dipende anche dalla misura in cui l'impresa occupa una posizione ricca di informazioni all'interno delle reti sociali ed economiche. Le ricerche già precedentemente citate suggeriscono che quando un'impresa è ben posizionata nel suo *network*, essa ha accesso a informazioni affidabili e precise.

Riassumendo i tre punti: la capacità delle aziende di generare rendite relazionali combinando risorse complementari aumenta con a) l'esperienza precedente di un'alleanza, b) l'investimento nella ricerca interna e nella capacità di valutazione, e c) la capacità di occupare una posizione ricca di informazioni nel *network*.

- *Sviluppare complementarità organizzativa.*

Una volta che l'impresa ha identificato un *partner* potenziale con le risorse strategiche complementari richieste, un'altra sfida è sviluppare la complementarità organizzativa: ovvero quei meccanismi organizzativi necessari per accedere ai benefici delle risorse strategiche complementari. La capacità dei *partner* dell'alleanza di realizzare i benefici dalle risorse strategiche complementari è condizionata dalla compatibilità nei processi decisionali, nei sistemi di informazione e controllo e nella cultura²⁸. Anche se la complementarità delle risorse strategiche crea il potenziale per le rendite relazionali, le rendite possono essere realizzate soltanto se le aziende hanno sistemi e culture che sono abbastanza compatibili per facilitare l'azione coordinata. Riassumendo: la capacità dei *partner* dell'alleanza di generare rendite relazionali da risorse strategiche complementari aumenta con il grado di compatibilità nei loro sistemi organizzativi, processi e culture (complementarità organizzativa).

- *Preferire accordi auto-applicativi rispetto agli accordi coinvolgenti terze parti.*

In generale, i meccanismi auto-applicativi sono più efficaci dei meccanismi coinvolgenti terze parti sia nel minimizzare i costi di transazione che nel massimizzare le iniziative di creazione di valore. I costi di transazione sono più bassi negli accordi auto-applicativi per quattro ragioni principali:

²⁸ Doz, Y. L. (1996). *The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?*. *Strategic management journal*, 17(S1), 55-83.

Kanter, R. M. (1994). *Collaborative advantage*. *Harvard business review*, 72(4), 96-108.

- a. I *partner* dello scambio, confidando che i guadagni saranno divisi equamente, non devono sostenere il costo, o il tempo, di specificare ogni dettaglio dell'accordo in un contratto. La tutela per il rischio di opportunismo è, dunque, molto scarsa.
- b. I costi di monitoraggio sono inferiori perché l'auto-applicazione degli accordi si basano sull'auto-monitoraggio piuttosto che sul monitoraggio esterno affidato a terzi.
- c. Gli accordi auto-applicativi abbassano i costi associati a un adattamento complesso, permettendo così ai *partner* di adattare l'accordo "al volo" per rispondere a cambiamenti improvvisi del mercato.
- d. Non essendo soggetti a limitazioni temporali non possono, come i contratti, deprezzarsi e evitano i costi di "ricontrattazione".

Gli accordi auto-applicativi, inoltre, stimolano anche maggiori iniziative di creazione di valore dai parte dei *partner* dell'alleanza. Difatti, mentre con gli accordi auto-applicativi è più probabile che i *partner* si impegnino in questo tipo di attività perché hanno la credibile certezza di essere ricompensati, è difficile, se non impossibile, stipulare esplicitamente contratti che definiscono iniziative di creazione di valore. Infine, gli accordi contrattuali sono relativamente facili da imitare come forma di *governance* e, quindi, è improbabile che creino vantaggi sostenibili. Le imprese concorrenti hanno probabilmente lo stesso accesso agli avvocati (per scrivere gli accordi) e alla stessa terza parte, lo Stato (per farli rispettare). Riassumendo: maggiore è la capacità dei *partner* dell'alleanza di impiegare garanzie auto-applicative piuttosto che garanzie di terzi, maggiore sarà il potenziale per le rendite relazionali, a causa di minori costi di contrattazione, minori costi di monitoraggio, minori costi di adattamento, minori costi di ricontrattazione, e maggiori incentivi per iniziative di creazione di valore.

- *Preferire meccanismi di governance (auto-applicativi) informali rispetto a quelli formali.*
All'interno della categoria dei meccanismi auto-applicativi, le tutele informali hanno maggiore probabilità di generare rendite relazionali rispetto alle tutele formali per due ragioni principali:
 - a. Il costo marginale associato alle tutele formali è tipicamente più alto di quello delle tutele informali, perché le garanzie formali comportano esborsi di capitale per azioni o altri tipi di obbligazioni.
 - b. Le tutele formali possono essere molto più semplici da imitare per le alleanze concorrenti. Se la chiave per minimizzare i costi di transazione è semplicemente

scambiarsi azioni, creare *joint ventures* o attraverso un *franchise*, allora i concorrenti possono imitare questo meccanismo di *governance* con relativa facilità. Le protezioni informali (fiducia o reputazione) sono molto più difficili da imitare perché sono così complesse e idiosincratiche per la relazione di cambio.

Riassumendo: quanto maggiore è la capacità dei *partner* dell'alleanza di impiegare garanzie informali di auto-applicazione piuttosto che garanzie formali di auto-applicazione, tanto maggiore sarà il potenziale di rendita relazionale, a causa di a) costi marginali inferiori e b) difficoltà di imitazione.

Anche se le protezioni informali hanno il maggior potenziale di generare rendite relazionali, sono soggette a due criticità chiave:

- a. richiedono un tempo sostanziale per svilupparsi, perché richiedono una storia di interazioni e legami personali;
- b. sono soggette al "paradosso della fiducia", che significa che sebbene la fiducia stabilisca norme e aspettative sul comportamento appropriato, abbassando la percezione del rischio nello scambio, fornisce l'opportunità di abuso attraverso l'opportunismo.

Molte alleanze iniziano con l'uso di meccanismi formali e poi, col tempo, ne impiegano altri informali.

1.4.3 Meccanismi che preservano le extra-rendite cooperative

È interessante capire, oltre ai metodi di creazione delle extra-rendite cooperative, perché le imprese concorrenti non imitano semplicemente il comportamento cooperativo di altre per eliminare qualsiasi vantaggio competitivo che esse avevano in mente di sfruttare. Esistono una varietà di meccanismi di "isolamento" che preservano le rendite generate dai *partner* delle alleanze:

- *Interconnessione delle risorse inter-organizzative.*

L'interconnessione degli *asset* inter-organizzativi può sviluppare un incentivo a intraprendere nuovi investimenti che causeranno un incremento dello *stock* esistente di *asset* specializzati e interconnessi. Per chiarire, prendiamo come esempio un fornitore di sedili Nissan che ha costruito il suo stabilimento sulla proprietà adiacente ad uno stabilimento di assemblaggio Nissan. Una volta fatto questo investimento "*site-specific*" le due parti scoprirono che per sviluppare appieno il potenziale della loro cooperazione, sarebbe stato più economico costruire un nastro trasportatore piuttosto che trasportare i

sedili con un camion. Di conseguenza, investendo congiuntamente nella costruzione del nastro trasportatore, si è realizzato un effetto cumulativo dovuto all'interconnessione degli attuali investimenti specifici con i precedenti investimenti specifici della relazione. L'implicazione strategica chiave di questo meccanismo è che i *partner* dell'alleanza molto spesso hanno bisogno di fare "pacchetti" di investimenti correlati e specifici per realizzare il pieno potenziale dell'alleanza.

- *Scarsità dei partner.*

La creazione di rendite relazionali è condizionata dalla capacità di trovare *partner* con risorse strategiche complementari e con la volontà e la capacità di cooperare. In alcuni casi l'ultimo arrivato sulla scena può trovare tutti i suoi potenziali *partner* già impegnati in alleanze con altre imprese. Di solito questo è un problema riscontrato in particolare per chi entra tardi in mercati esteri, dove è molto importante contattare le aziende locali con la conoscenza del mercato, i contatti e la rete di distribuzione necessarie per facilitare l'ingresso. L'implicazione strategica chiave di questo meccanismo di isolamento è che ci sono forti vantaggi di *first mover* per quelle aziende che sviluppano una capacità di identificare e allearsi rapidamente con i *partner* che possiedono risorse strategiche complementari e/o la capacità di relazionarsi.

- *Indivisibilità delle risorse.*

I *partner* possono combinare risorse o sviluppare congiuntamente capacità in modo tale che le risorse risultanti siano sia idiosincratice che indivisibili. In queste condizioni la reciproca co-evoluzione delle capacità delle imprese *partner* può servire a mantenere attive le rendite della cooperazione. Man mano che i *partner* si impegnano in una relazione a lungo termine, sviluppano legami dedicati che aumentano i benefici derivanti dall'impegno prolungato congiunto. Col tempo ovviamente queste capacità co-evolute diventano sempre più difficili da imitare, limitando la capacità di controllare e ridistribuire le risorse.

- *Ambiente istituzionale.*

Un ambiente istituzionale che incoraggia o promuove la fiducia tra i *partner* (ad esempio attraverso controlli sociali per far rispettare gli accordi) può facilitare la creazione di rendite relazionali. Per esempio, numerosi studiosi²⁹ suggeriscono che in Giappone sostengono costi di transazione più bassi di quelli statunitensi, che permettono di sviluppare più rendite

²⁹ Dore, R. (1983). *Goodwill and the spirit of market capitalism. The British journal of sociology*, 34(4), 459-482.

Hill, C. W. (1995). *National institutional structures, transaction cost economizing and competitive advantage: The case of Japan. Organization Science*, 6(1), 119-131.

Sako, M. (1991). *The Role of «Trust» in Japanese buyer-supplier relationships. Ricerche economiche*, (23), 449-473.

Smitka, M. (1991). *Competitive ties: Subcontracting in the Japanese automotive industry. Columbia University Press.*

relazionali, in parte grazie all'ambiente istituzionale specifico del paese che favorisce fiducia e cooperazione. L'implicazione strategica di questo meccanismo di isolamento è che le imprese possono avere bisogno di collocare le operazioni in particolari ambienti istituzionali per realizzare i benefici associati, ad esempio, alla riduzione dei costi di transazione.

In sintesi, le rendite relazionali generate dai *partner* dell'alleanza sono preservate perché le imprese concorrenti: 1. non possono imitare le pratiche o gli investimenti a causa dell'interconnessione degli *stock* di attività (non hanno fatto gli investimenti precedenti che rendono gli investimenti successivi economicamente validi) e perché i costi associati al fare gli investimenti precedenti sono proibitivi; 2. non possono trovare un *partner* con i requisiti necessari per la creazione di un'alleanza, ovvero o con le necessarie risorse strategiche complementari o capacità relazionali; 3. non possono accedere alle capacità di un *partner* potenziale perché queste capacità sono indivisibili, probabilmente, essendosi co-evolute con un'altra impresa; e 4. non possono replicare un ambiente istituzionale distintivo e socialmente complesso che abbia le necessarie regole formali (controlli legali) o informali (controlli sociali) che controllano l'opportunismo e/o incoraggiano il comportamento cooperativo.

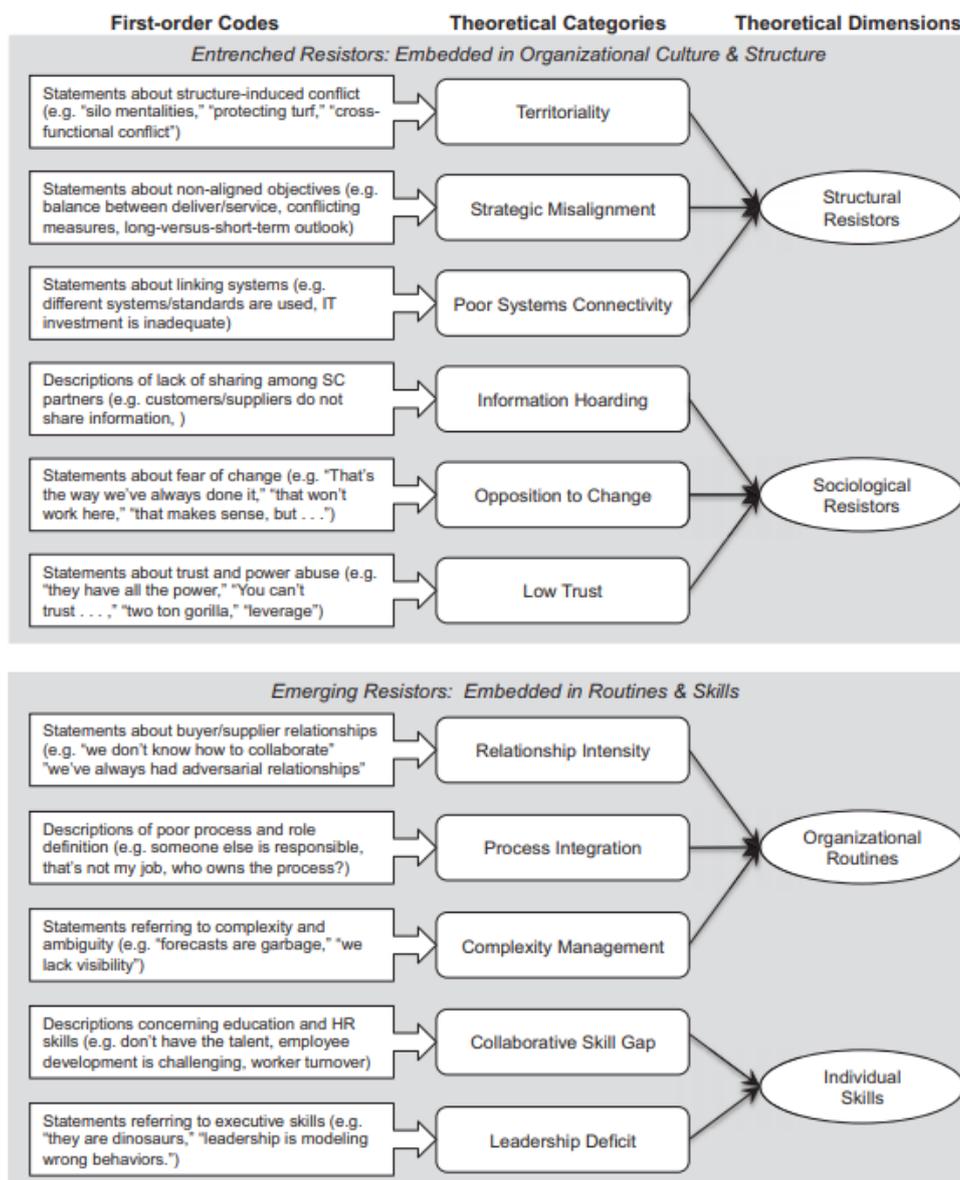
1.5 Fattori che ostacolano la cooperazione

Lo studio che più riesce a identificare e classificare quelli che Dyer & Singh chiamano “*i fattori che impediscono la realizzazione di rendite relazionali*” è quello pubblicato da alcuni studiosi³⁰ che, nel 2015, hanno elaborato una teoria sulle ragioni per cui le collaborazioni falliscono. La letteratura, fino a quel momento, risultava frammentata e troppo specifica, finendo per non spiegare a sufficienza perché, nel tempo, sono emerse così poche collaborazioni e perché esse sono così difficili da attivare. Per raccogliere informazioni è stata usata un approccio qualitativo: attraverso innumerevoli interviste, è stato chiesto ai *manager* di elaborare tutte le sfide che hanno incontrato nel loro percorso verso la cooperazione, permettendo agli studiosi di esplorare le dinamiche di resistenza alle strategie relazionali tra imprese. Le unità di analisi della ricerca sono le strategie/capacità di collaborazione delle imprese nella loro catena di approvvigionamento, selezionando, per ottenere risultati più significativi, sia casi “estremi” che hanno permesso di amplificare, definire ed esporre meglio le dinamiche sotto indagine per aiutare a costruire la teoria,

³⁰ Fawcett, S. E., McCarter, M. W., Fawcett, A. M., Webb, G. S., & Magnan, G. M. (2015). *Why supply chain collaboration fails: the socio-structural view of resistance to relational strategies*. *Supply Chain Management: An International Journal*.

sia i casi più numerosi, che permettono la logica della replica, consentendo ai ricercatori di confermare o meno, le deduzioni tratte da ogni caso. L'obiettivo era quello di identificare e associare dei "patterns" per sviluppare un quadro teorico più robusto e completo. Questo schema riesce a mostrare, nella sua interezza, la rielaborazione di tutti i dati che sono stati raccolti dall'analisi qualitativa.

Panoramica schematica della struttura dei dati raccolti nello studio



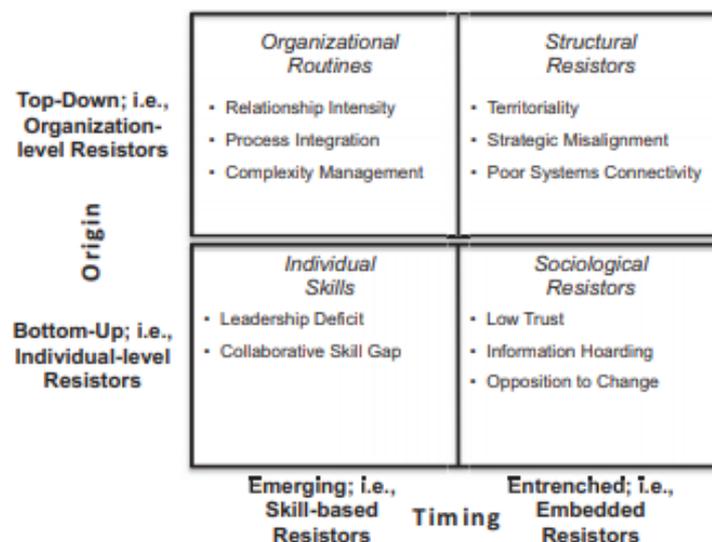
Fawcett, S. E., McCarter, M. W., Fawcett, A. M., Webb, G. S., & Magnan, G. M. (2015). Why supply chain collaboration fails: the socio-structural view of resistance to relational strategies. Supply Chain Management: An International Journal.

Dall'analisi dei dati che sono stati raccolti, sono emerse due dimensioni per categorizzare le fonti di resistenza relazionale:

1. *Origine*: cioè se la resistenza è radicata a livello aziendale o individuale. Come si è potuto verificare anche attraverso le interviste, al primo estremo abbiamo le teorie *top-down* che vedono la resistenza al cambiamento proveniente dalla struttura aziendale, mentre le teorie *bottom-up*, all'estremo opposto, sostengono che il cambiamento è arrestato a livello del singolo individuo.
2. *Tempistica*: cioè se le aziende hanno riconosciuto la rilevanza della resistenza per tutto il tempo o solo recentemente. Avendo ripetuto le interviste ai *manager* in due periodi diversi è stato possibile notare che, nel secondo periodo, essi erano ancora frustrati da molti degli stessi fattori che loro stessi nel primo periodo avevano identificato. Queste resistenze radicate e persistenti sono state etichettate come "*entrenched resisters*", mentre, quelle che nel periodo 1 erano state raramente menzionate, ma che nel periodo 2 si sono fatte più insistenti, sono etichettate come "*emerging resisters*".

Combinando queste due dimensioni è stato possibile produrre e collocare in una matrice quattro tipi distinti di resistenze relazionali che, rafforzandosi a vicenda, riescono a congelare l'azienda in una situazione di non collaborazione.

Tassonomia delle resistenze alle relazioni



Fawcett, S. E., McCarter, M. W., Fawcett, A. M., Webb, G. S., & Magnan, G. M. (2015). *Why supply chain collaboration fails: the socio-structural view of resistance to relational strategies*. *Supply Chain Management: An International Journal*.

Dopo aver identificato e classificato i vari tipi di ostacoli alla cooperazione, è sicuramente interessante approfondirli uno alla volta.

1.5.1 La natura e l'influenza delle resistenze strutturali

Tutte le imprese sono progettate funzionalmente, attraverso diverse configurazioni organizzative, per costruire le competenze necessarie per creare valore economico. I *manager* intervistati hanno ripetutamente descritto come la tensione all'interno dell'impresa, e tra le imprese, creata da questa affannosa ricerca dell'efficienza impedisce l'emergere di meccanismi e mentalità di collaborazione.

I. Territorialità.

Alcuni *manager*, a questo proposito, parlano di organizzazioni “a isola” dove ognuno si concentra sul proprio piccolo “giardino” e dimentica che ce ne sono tanti altri che compongono il tutto. La territorialità è sistematica e duratura, e il comportamento anti-collaborativo che ne deriva è una resistenza molto problematica: i *partner* di scambio sono spesso eccessivamente preoccupati di proteggere gli obiettivi e le iniziative locali e immediate a spese della co-creazione di valore. La struttura che promuove la territorialità paralizza ogni strategia di collaborazione.

II. Disallineamento strategico.

La portata degli effetti della territorialità è ampia, tanto da provocare l'uso di metriche non allineate tra i *partner*. Le metriche di progetto rappresentano un insieme di indicatori volti a tenere sotto controllo e prevedere l'andamento delle principali variabili critiche del progetto, come, ad esempio, costi, tempi, qualità e risorse. Le misure rilevate da ogni *partner* permettono ai *manager* di giustificare il loro comportamento non cooperativo, argomentando che nel momento in cui il proprio “sforzo relazionale” non dovesse essere più sufficiente, allora sicuramente le metriche saprebbero comunicarlo per tempo. Durante le interviste qualcuno ha affermato “*siamo troppo orientati alla finanza, c'è troppa enfasi sui costi e sui prezzi, il disallineamento di obiettivi e di metriche enfatizzano i risultati a breve termine e minano la qualità della relazione*”. Proprio come la territorialità alimenta il disallineamento, il disallineamento rafforza la territorialità. I *manager* segnalano

come tutti gli sforzi per rimuovere uno di questi due fattori di resistenza isolatamente sono vani, e raramente si ottiene il risultato sperato.

III. Scarsa connettività del sistema.

Gli investimenti tecnologici effettuati dalle imprese sono spesso “difensivi”, ovvero che sono necessari per rimanere in gioco: i *manager* spiegano che, poiché i concorrenti implementano le ultime tecnologie, gli investimenti sono necessari per evitare di combattere le battaglie competitive di oggi con la tecnologia di ieri. Investimenti consistenti e costanti dimostrano che la connettività è un tipo di resistenza strutturale che, se mitigata nel tempo, può produrre benefici tangibili, anche se i guadagni ad esso associati sono stati descritti esigui rispetto a quelli promessi. La sfida della connettività è legata alle complicazioni che emergono dalla territorialità e dal disallineamento strategico. Un *manager* ha riassunto succintamente “*i sistemi sono la più grande barriera, non tutti hanno la capacità di comunicare senza intoppi*”. Quando i *partner* non sono in grado di raggiungere gli obiettivi relazionali perché mancano di connettività, l’entusiasmo per la strategia collaborativa si disperde e difficilmente si riesce ad andare avanti.

Nel complesso, l’interazione che sussiste tra le resistenze strutturali è ciò che le consolida nel tempo, demotivando i *manager* a spendere risorse, a fare sacrifici, a correre rischi per progettare ed eseguire strategie di collaborazione oltre i confini organizzativi.

1.5.2 La natura e l’influenza delle resistenze sociologiche

Anche se le strategie di collaborazione forniscono opportunità di sviluppare competenze distintive, esse rendono i *manager* dipendenti dagli altri per mettere in comune le risorse e prendere decisioni nell’ambito della strategia condivisa. L’interdipendenza aumenta il rischio e questo rischio suscita una forte resistenza, poiché i *manager* reagiscono alla vulnerabilità e allo stress che accompagnano la collaborazione. Questo risultato conferma la ricerca³¹ che sostiene che le persone sono più preoccupate del rischio di cambiamento che del rischio di non riuscire a cambiare, scegliendo, di conseguenza, di preservare i sistemi e le credenze attuali. Attraverso le interviste, sono state identificate tre resistenze sociologiche che interagiscono per ostacolare le strategie di collaborazione.

³¹ Baron, J., Bazerman, M. H., & Shonk, K. (2006). *Enlarging the societal pie through wise legislation: A psychological perspective. Perspectives on Psychological Science, 1(2), 123-132.*

I. *Bassa fiducia.*

Anche se la fiducia è considerata la base della cooperazione, alcuni *manager* hanno notato che la fiducia è scarsa soprattutto nelle relazioni chiave. I *manager* hanno espresso dubbi, non solo sull'esistenza della fiducia, ma anche sui comportamenti che la costruiscono. Hanno riassunto brevemente dicendo “*se l'obiettivo è solo quello di risparmiare denaro, non si può pretendere di costruire la fiducia*”.

II. *Raccolta di informazioni.*

I *manager* hanno notato che la riluttanza a condividere informazioni ostacola una collaborazione efficace. In particolare, la maggior parte delle aziende *leader* si affidano alla connettività per condividere informazioni tattiche relative agli ordini in tempo reale ma poche, tuttavia, sono disposte a condividere informazioni strategiche riguardanti l'ingresso sul mercato o sullo sviluppo del prodotto. La fiducia inadeguata motiva le aziende a mantenere determinate informazioni “proprietarie”. Eppure i *manager* sostengono che hanno bisogno di questi tipi di informazioni per giustificare gli investimenti necessari per sostenere le iniziative strategiche dei clienti chiave.

III. *Opposizione al cambiamento.*

Per raggiungere il vantaggio che la collaborazione porta con sé, i *manager* devono adottare nuovi approcci e sviluppare nuove competenze. Per esempio, i *manager* sanno bene come usare il potere per raggiungere obiettivi a breve termine, ma come detto precedentemente, manca a volte la capacità di costruire la fiducia e migliorare la qualità delle relazioni. Questi *deficit* di competenze hanno portato i *manager* a sottolineare che le persone nelle aziende partner vedono la collaborazione con apprensione, opponendosi al cambiamento. Hanno affermato che “*le aziende hanno paura di cambiare, non vogliono lasciare la loro piccola zona di comfort a tutti i costi*”.

In sintesi, questo illustra come la sfida della collaborazione sia aggravata dall'interazione di resistenze strutturali e sociologiche. Infatti, la territorialità e le misure miopi amplificano l'opposizione al cambiamento, minano la fiducia e limitano la condivisione delle informazioni. Il valore unico e inimitabile incoraggiato dalla visione relazionale non può emergere, poiché queste resistenze sociologiche e strutturali radicate si uniscono per soffocare la collaborazione.

1.5.3 Routine organizzative inadeguate come resistenze

Come è noto dai paragrafi precedenti, Dyer & Singh hanno identificato le *routine* di condivisione della conoscenza tra imprese come una fonte di rendite relazionali. Durante le interviste sono state rivelate tre *routine* che sono essenziali per identificare e integrare le risorse oltre i confini organizzativi:

I. *Intensità delle relazioni.*

Le interviste nel periodo 1 hanno rivelato che poche aziende hanno imparato ad articolare e gestire il principio che “non tutte le relazioni sono uguali”. I *manager* hanno spiegato che le loro aziende erano state catturate dall’euforia e dal clamore della collaborazione, investendo risorse in relazioni che non offrivano alcun potenziale di creazione di valore. Il risultante scarso in termini di profitto di quegli investimenti ha macchiato la reputazione delle strategie di collaborazione. Nel periodo 2, i *manager* hanno affrontato la sfida di riavviare strategie di collaborazione solo per scoprire che le loro imprese non erano in grado di gestire l’intensità delle relazioni. Sono state identificate diverse competenze specifiche per lo sviluppo di relazioni:

- a. *Capacità di vedere i fornitori come una fonte di vantaggio*: l’atteggiamento verso i fornitori influenza la strategia di collaborazione, per questo non vanno trattati come una sorta di “seconda classe” ma come degli importanti pezzi nella scacchiera della strategia;
- b. *Capacità di valutare il potenziale di co-creazione di valore*: questo perché molti *partner* potrebbero non avere le capacità per collaborare efficacemente, o di mantenere una promessa o più semplicemente della capitalizzazione necessaria per investire. Non bisogna perdere tempo nel cercare di collaborare dove la possibilità di creare valore è bassa;
- c. *Capacità di valutare le rispettive capacità di collaborazione dei partner*: anche se un’impresa identifica forti potenzialità di co-creazione di valore, essa potrebbe non essere disposta o non essere in grado di collaborare;
- d. *Capacità di dedicare tempo alle strategie di collaborazione*: un tema comune è che i *manager* sono troppo consumati dalle decisioni in ambito tattico e dallo spegnere “incendi” quotidiani, invece di investire tempo e risorse nelle relazioni strategiche;

- e. *Capacità di condividere i benefici reciprocamente*: molti *manager* sostengono che se esiste uno squilibrio nei benefici, una relazione non è sostenibile.

II. *Integrazione dei processi.*

I *manager* hanno chiarito che la co-creazione di valore richiede un'integrazione attiva dei processi. Per unire le competenze complementari, ogni *partner* e ogni individuo deve svolgere bene i ruoli a valore aggiunto assegnati. Nel periodo 1 le aziende stavano cominciando a sperimentare e reinventare ruoli e responsabilità, mentre, nel periodo 2, sono iniziati a sorgere alcuni problemi a riguardo: gli interrogativi più frequenti erano “*Chi ha davvero la responsabilità?*”, oppure “*Chi ha il potere di portare a termine questo compito?*”. Questo periodo è caratterizzato da costanti litigi su flussi di entrate e responsabilità, lottando con la perdita di potere e adattandosi ai nuovi ruoli, ferendo relazioni interne ed esterne e creando tensioni e riluttanze a collaborare.

III. *Complessità del management.*

Quasi il doppio dei *manager* ha denunciato la complessità della rete nel periodo 2 rispetto al periodo 1. Hanno notato che l'ambiguità, la confusione e i costi più alti derivano dalla complessità e hanno descritto quattro questioni (due causali e due orientate alla capacità) che rendono la complessità un "incubo da gestire":

- a. *Le reti di valore globale sono intrinsecamente complesse*: gestire una rete globale per trasformare risorse in prodotti/servizi che i clienti da tutto il mondo si aspettano significa che i *manager* devono prendere miriadi di decisioni quotidiane (ad esempio devono tenere d'occhio: molti impianti di produzione e distribuzione dispersi; migliaia di unità di stoccaggio; migliaia di fornitori di materiali e decine di migliaia di fornitori di secondo o terzo livello; centinaia di relazioni con i clienti; sistemi logistici intricati). In un contesto globale, il processo decisionale è complicato da differenze culturali, linguistiche, normative, politiche e infrastrutturali;
- b. *La complessità è spesso condotta oltre i confini*: i *manager* non possiedono i dati sui costi associati alla complessità, così, involontariamente o non, prendono decisioni che la aumentano (ad esempio: la richiesta di un cliente di una consegna più veloce può rendere necessari inventari dispersivi);
- c. *Non tutta la complessità è negativa, ma i manager fanno fatica a distinguere tra complessità necessaria ed eccessiva*: una certa complessità (come ad

esempio un fornitore di riserva o un altro punto di stoccaggio) è necessaria per fornire al cliente un valore che nessun altro fornisce. Poiché le conseguenze, buone e cattive, si verificano al di là dei confini e nel tempo, valutare gli effetti della complessità è difficile;

- d. *Gli sforzi di razionalizzazione sono iniziati prematuramente*: la pressione per ridurre i costi attraverso la semplificazione porta le aziende a razionalizzare prima di capire le dinamiche della rete e i *trade-off* associati, portando a costi non voluti e/o interruzioni del servizio.

Per riassumere, l'assenza di una di queste *routine* rende difficile mitigare l'influenza negativa delle altre. Per esempio, la complessità delle reti di valore globale aggrava l'intensità delle relazioni e l'integrazione dei processi. Le aziende hanno bisogno di tutte e tre le routine per rivalutare i *partner* della catena di fornitura e riconfigurare le relazioni chiave e i processi a valore aggiunto necessari per ottenere un vantaggio relazionale.

1.5.4 Competenze individuali inadeguate come resistenze

Affinchè le *routine* organizzative favoriscano le strategie di collaborazione, i decisori devono possedere mentalità e competenze orientate alla collaborazione. Se i *manager* non possiedono le caratteristiche necessarie per creare un ambiente di scambio positivo, allora il loro senso di vulnerabilità li porterà a resistere alla collaborazione. Le interviste hanno confermato che la problematica relativa ai *deficit* di competenze è una preoccupazione reale, rivelando due principali nodi:

- I. *Deficit di leadership.*

I *manager* hanno identificato carenze nella *leadership* il doppio più spesso nel periodo 2 rispetto al periodo 1, rendendo questa resistenza la terza in ordine di diffusione. Solo i dirigenti di alto livello hanno il potere di correggere le resistenze socio-strutturali radicate nell'impresa, dunque, la mancanza di impegno da parte loro rappresentano una forte barriera alla collaborazione. Infatti, anche se alcuni *manager* afferrano il potenziale della collaborazione, la convinzione può non essere abbastanza da generare un'azione congiunta efficace. Un punto focale emerso dalle critiche nelle interviste è la spinta incessante sul taglio dei costi che i *leader* impongono nell'impresa, perché sembra molto più facile togliere i costi a breve termine mentre, allo stesso tempo, quelli a lungo aumentano. I *manager* hanno

notato che la collaborazione richiede la destinazione anticipata di risorse scarse, promettendo spesso ritardi o ritorni incerti. In questo contesto, una spinta incessante ad abbassare i costi scaccia la collaborazione da molte discussioni strategiche perché i manager intrappolati in questa cultura non hanno né il tempo né l'incentivo per identificare e promuovere iniziative di collaborazioni.

II. *Lacuna di competenze collaborative.*

La mancanza di visione di collaborazione ha un effetto negativo a cascata su tutta la forza lavoro. Le persone devono avere la mentalità, la personalità e le capacità per essere davvero in grado di collaborare. I *manager* hanno descritto il collaboratore ideale come qualcuno che possiede forti competenze funzionali, vede il quadro generale, analizza rigorosamente i compromessi, esegue con disciplina, dà l'esempio e abbraccia il cambiamento. Trovare persone che possono mettere tutti insieme per lavorare come una squadra coesa è una vera sfida. In generale, i *manager* hanno sottolineato che la co-creazione di valore rimarrà rara finché i *manager* non saranno costretti ad esaminare come le loro decisioni e il loro comportamento influenzano sistemi di valore più ampi. In definitiva, le interviste del Periodo 2 hanno rivelato che, man mano che le aziende hanno acquisito maggiore esperienza nella collaborazione, i *manager* hanno riconosciuto che le loro aziende non sono riuscite a costruire il talento necessario per immaginare ed eseguire le strategie di collaborazione. Sfortunatamente, il problema è aggravato dall'interazione tra le *routine* organizzative e le abilità individuali. Senza *routine* collaborative, quando le aziende assumono *manager* con inclinazioni relazionali, i processi decisionali esistenti soffocano le loro tendenze collaborative. Un approccio olistico alla costruzione di routine organizzative e competenze individuali è un prerequisito per raggiungere il vantaggio relazionale.

Le interviste hanno fornito informazioni sulle cause alla base del divario tra il comportamento desiderato e quello effettivo, identificando non solo i fattori che impediscono la realizzazione delle rendite relazionali, ma soprattutto le intricate interazioni che rendono così difficile mitigare la loro influenza negativa.

1.6 *Dynamic relational view*

La prima teoria che ha proposto la cooperazione tra imprese come unità diretta di analisi per la comprensione delle performance d'impresa, è stata quella pubblicata da Dyer & Singh nel 1999

che è stata già sufficientemente approfondita in uno dei paragrafi precedenti. Quasi vent'anni dopo, gli stessi autori, hanno deciso di ampliare ed estendere la loro tesi, offrendo una prospettiva dinamica sui fattori che, durante il ciclo di vita dell'alleanza, guidano la creazione di valore e la sua successiva cattura³². Difatti, l'originale modello di *relational view* può definirsi, al contrario, "statico" perché non prende in alcun modo considerazione di come la cooperazione, la creazione di valore, e la cattura dello stesso si sviluppano e mutano nel tempo. Con un nuovo modello dinamico, gli stessi autori hanno voluto porre rimedio alle mancanze del loro primo studio, cercando di evidenziare le forze dinamiche che influenzano la creazione e la distribuzione del valore creato attraverso le cooperazioni.

1.6.1 I fattori determinanti delle extra-rendite cooperative sotto una nuova luce

Il modello originale suggerisce che le risorse complementari, gli investimenti in *asset* specifici, le *routine* di condivisione di conoscenza e le *governance* efficienti sono le quattro fonti di creazione di valore. Tuttavia, sinora poca attenzione è stata riservata sia alle relazioni dinamiche tra le quattro fonti, sia all'ordine con cui i *partner* le considerano nelle relazioni cooperative. Il modello ridefinito riconsidera queste determinanti della creazione del valore in una visione rivoluzionaria: in primo luogo le imprese iniziano il processo di ricerca di eventuali *partner* valutando la complementarietà delle proprie risorse rispetto a quelle del candidato (ricoprendo, di fatto, il ruolo di variabile chiave per la valutazione del potenziale di creazione di valore) mentre, le altre tre variabili sono solamente strumentali per il processo di realizzazione di quel potenziale.

- *Il ruolo della complementarietà delle risorse e l'interdipendenza tra le imprese.*

Vista la centralità della variabile nel nuovo modello, è necessario approfondire il ruolo della complementarietà delle risorse, cominciando dalla definizione teorica: due o più risorse sono considerabili complementari quando i loro singoli ricavi marginali aumentano quando sono in combinazione con gli altri. Quando i *partner* cercano di generare extra-rendite sfruttando la complementarietà delle loro risorse, essi devono prima considerare la natura dell'interdipendenza e il grado di coordinamento richiesto per realizzare nel concreto profitti. A questo proposito, la complessità del coordinamento tra i *partner* aumenta all'aumentare del grado di interdipendenza, che, di conseguenza, richiederà ingenti investimenti in *asset* specifici e efficaci *routine* di condivisione della conoscenza. Riassumendo: maggiore è l'interdipendenza tra le risorse complementari, maggiore è il

³² Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). *The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture*. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3140-3162.

potenziale di creazione di valore attraverso investimenti successivi in *asset* specifici e *routine* di condivisione della conoscenza.

- *Investimenti in asset specifici, routine di condivisione della conoscenza e governance efficienti.*

È possibile notare come gli investimenti in *asset* specifici e le *routine* di condivisione della conoscenza co-evolvono nel corso del tempo. In altre parole, quando i *partner* investono in *asset* specifici, essi sono spesso in grado di far leva su quelle attività per creare *routine* di condivisione della conoscenza; mentre allo stesso modo, quando le aziende stabiliscono *routine* di condivisione della conoscenza spesso scoprono altre opportunità per creare valore attraverso ulteriori investimenti in *asset* specifici.

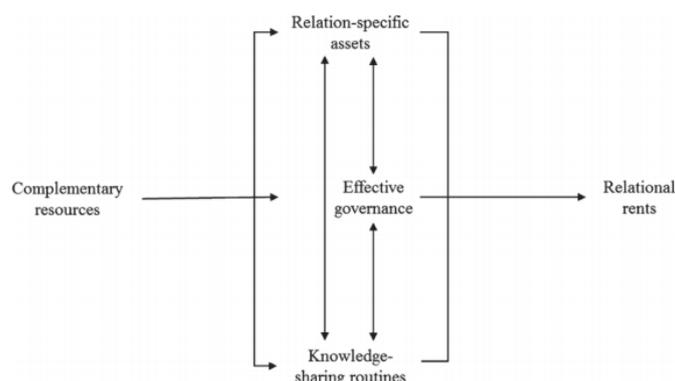
Riassumendo: a parità di tutte le altre condizioni, maggiori investimenti in una creano opzioni per maggiori investimenti nell'altra, aumentando il potenziale per la creazione di valore.

È importante notare inoltre, che la natura dell'interdipendenza delle risorse dei partner influenza non solo gli investimenti e le *routine*, ma anche la scelta dei meccanismi di *governance*. L'alta interdipendenza può creare preoccupazioni per il fatto che tutti gli investimenti appena compiuti sono difficilmente reimpiegabili, per questo, studi³³ mostrano che in queste condizioni i *partner* sono più spinti ad organizzare le alleanze attraverso strutture di *governance* gerarchiche che possano garantire meglio la cooperazione.

Il modello dinamico in figura illustra le correlazioni che sussistono tra le quattro principali fonti di extra-rendite cooperative che sono state appena analizzate.

³³ Gulati, R., & Singh, H. (1998). *The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances*. *Administrative science quarterly*, 781-814.

Le correlazioni tra i fattori determinanti delle extra-rendite cooperative

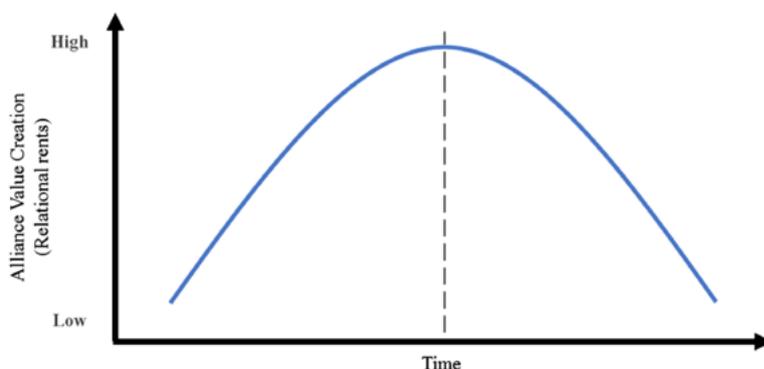


Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. Strategic Management Journal, 39(12), 3140-3162.

È ormai chiaro che la condizione che gioca un ruolo fondamentale nel modello dinamico per la creazione di valore è la complementarità e l'interdipendenza delle risorse dei *partner*. Il primo *step* del processo di formazione di un'alleanza comprende, dunque, la valutazione delle risorse dei potenziali candidati e la valutazione della natura dell'interdipendenza. Quando l'interdipendenza è relativamente bassa il percorso dinamico della cooperazione e dei suoi conseguenti profitti è profondamente diverso da quando l'interdipendenza è alta.

Nella prima circostanza gli extra-profitti generati dall'alleanza seguiranno una curva ad U con la concavità verso il basso come in figura. Questo *pattern* suggerisce che, nel contesto di bassa interdipendenza tra le risorse, le extra-rendite si generano piuttosto rapidamente ma tendono a dissiparsi con la medesima velocità.

Andamento della creazione di valore in un contesto di bassa interdipendenza tra risorse



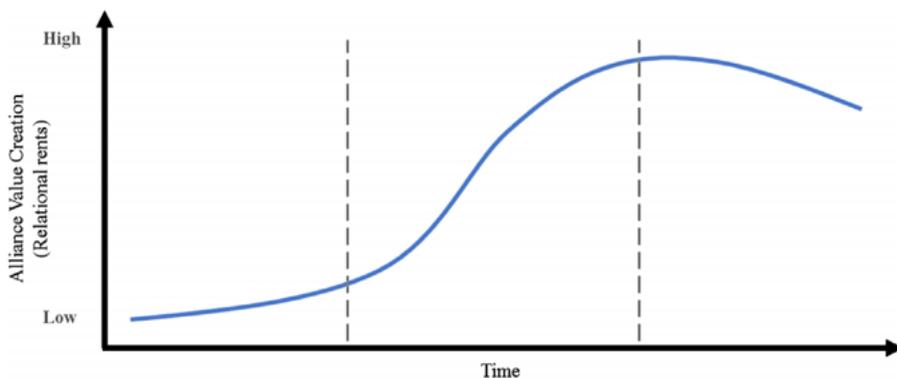
Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. Strategic Management Journal, 39(12), 3140-3162.

Il primo *stage* (nella figura l'area di punti sotto la curva e a sinistra dell'asse tratteggiato) è il periodo di tempo caratterizzato dallo sviluppo della *governance* e dalla collaborazione, quando si combinano le risorse con poca interdipendenza e si intraprendono investimenti minimi in *asset* specifici e routine di condivisione della conoscenza.

Il secondo *stage* (nella figura l'area di punti sotto la curva e a destra dell'asse tratteggiato) è il periodo di tempo caratterizzato dalla progressiva attenzione verso la gestione del declino dell'alleanza, quando si riconosce il declino del valore delle risorse, si riducono/eliminano tutti gli investimenti che erano stati messi in atto per sfruttare l'interdipendenza delle risorse e ci si prepara per lo scioglimento dell'alleanza.

Nella seconda circostanza gli extra profitti generati dall'alleanza seguiranno una curva ad S come in figura. Questo *pattern* suggerisce che, nel contesto di alta interdipendenza delle risorse, le imprese impiegheranno più tempo per raggiungere buoni livelli di profitti, e allo stesso tempo anche il vantaggio acquisito impiegherà più tempo per dissolversi.

Andamento della creazione di valore in un contesto di bassa interdipendenza tra risorse



Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. Strategic Management Journal, 39(12), 3140-3162.

Il primo *stage* (nella figura l'area di punti sotto la curva e a sinistra del primo asse tratteggiato) è il periodo di tempo caratterizzato dall'esplorazione dei metodi con i quali creare valore dalle risorse con alta interdipendenza e dallo sviluppo della relativa *governance*.

Il secondo *stage* (nella figura l'area di punti sotto la curva e compresa tra i due assi tratteggiati) è il periodo di tempo caratterizzato dall'investimento in *asset* specifici dall'implementazione di

routine di condivisione della conoscenza per sfruttare le risorse altamente interdipendenti. Inoltre in questa fase si iniziano a sviluppare garanzie informali grazie alla continua interazione tra i *partner*.

Il terzo *stage* (nella figura l'area di punti sotto la curva e a destra del secondo asse tratteggiato) è il periodo di tempo caratterizzato, come in precedenza, dalla progressiva attenzione verso la gestione del declino dell'alleanza, quando i *partner* non trovano più nuove opportunità per sfruttare l'interdipendenza delle risorse.

Capire i *pattern* che caratterizzano le due diverse circostanze di creazione di valore è utile perché aiuta a comprendere alcuni paradossi che possono emergere analizzando i dati empirici. Numerosi studi³⁴ hanno appurato che alti livelli di fiducia nelle alleanze (garanzie informali) coincidono inequivocabilmente con bassi costi di transazione, alti livelli di condivisione della conoscenza e performance superiori, mentre, allo stesso tempo, numerosi altri studi³⁵ dimostrano che non c'è alcuna relazione (o se esiste è negativa) tra le garanzie informali e le performance dell'alleanza. Questo modello dinamico ci insegna che il *timing* in cui l'alleanza viene studiata è importante perché è necessario considerare i cambiamenti nella complementarietà delle risorse nel tempo. In alcuni casi infatti, come appena descritto, la creazione di valore può essere realizzata piuttosto velocemente, in altri casi il valore è creato più lentamente.

1.6.2 I fattori che portano alla cessazione dell'alleanza

Come è mostrato dalle due figure precedenti, è inevitabile che in un determinato momento il valore creato dall'alleanza inizi la sua fase di declino. Questo fenomeno è originato da due fattori primari interni e due fattori primari esterni che portano alla flessione verso il basso della curva della creazione del valore:

- *Cambiamenti della complementarietà delle risorse.*

Il grado di complementarietà tra combinazioni di risorse non è fisso nel tempo, difatti anche se c'è il potenziale per l'ottenimento di sinergie tra risorse, c'è anche la possibilità che le

³⁴ Dyer, J. H., & Chu, W. (2000). *The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the US, Japan and Korea. Journal of international business studies*, 31(2), 259-285.

Larson, A. (1992). *Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. Administrative science quarterly*, 76-104.

Sako, M. (1991). *The Role of «Trust» in Japanese buyer-supplier relationships. Ricerche economiche*, (23), 449-473.

³⁵ Yli-Renko, H., Sapienza, H. J., & Hay, M. (2001). *The role of contractual governance flexibility in realizing the outcomes of key customer relationships. Journal of Business Venturing*, 16(6), 529-555.

Zahra, S. A., Yavuz, R. I., & Ucbasaran, D. (2006). *How much do you trust me? The dark side of relational trust in new business creation in established companies. Entrepreneurship theory and practice*, 30(4), 541-559.

risorse dei due *partner* possano convergere, diventando ridondanti e diminuendo la complementarità delle stesse. È probabile che la convergenza delle risorse avvenga a un ritmo più rapido quando le risorse complementari di un *partner* sono facilmente acquisibili/assorbibili/replicabili dall'altro partner, come ad esempio le conoscenze non brevettate (impianti, attrezzature, terreni) che non possono essere efficacemente protette. L'assorbimento dei *partner* è particolarmente una minaccia quando la conoscenza che risiede all'interno delle due imprese si basa su domini sovrapposti. In queste condizioni, è probabile che il *partner* abbia sufficiente capacità di assorbimento per, appunto, assorbire la conoscenza dell'altra impresa, portando a una più rapida convergenza delle risorse e alla fine dell'alleanza. La soluzione vien da sé: i *partner* possono tentare di evitare la convergenza sviluppando o acquisendo risorse in domini tecnologici non sovrapposti, fornendo così sempre nuove opportunità di collaborare condividendo conoscenze non ridondanti.

- *Cambiamenti delle governance informali.*

Come è stato formulato nel modello generale, le garanzie informali sono considerate le più efficienti visto la loro capacità di diminuire potenzialmente i costi di contrattazione, di monitoraggio, di personalizzazione e di ricontrattazione. Da una prospettiva dinamica, lo sviluppo di salvaguardie informali, come la fiducia, richiede tempo e tanta interazione tra i *partner*, cosa che accade naturalmente nella relazione quando si lavora insieme per un obiettivo comune. Nonostante tutti i vantaggi già descritti però, da alcuni studi³⁶ è risultato che i meccanismi informali possono portare alla cosiddetta "relazione d'inerzia". La "relazione d'inerzia" è evidente quando l'eccessiva fiducia sfocia in una fede cieca, nella compiacenza o in una contentezza che impedisce ai *partner* di confrontarsi con *standard* esterni, finendo per non essere più invogliati a cercare soluzioni ottimali al di fuori dell'alleanza.

- *Competizione del mercato.*

Le risorse di valore utilizzate all'interno di un'alleanza affermata sono spesso soggette a imitazione da parte dei concorrenti, perché essi sono molto motivati a sfruttare una formula già "brevettata" e di successo che permetterà il raggiungimento dello stesso vantaggio

³⁶ Patzelt, H., Lechner, C., & Klaukien, A. (2011). Networks and the decision to persist with underperforming R&D projects. *Journal of Product Innovation Management*, 28(5), 801-815.

Young-Ybarra, C., & Wiersema, M. (1999). Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory. *Organization science*, 10(4), 439-459.

Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2008). The decision to persist with underperforming alliances: The role of trust and control. *Journal of management studies*, 45(7), 1217-1243.

competitivo. Per fare in modo che le alleanze generino valore, bisogna fare in modo che le altre alleanze concorrenti non riescano a imitare la configurazione di conoscenze e risorse da cui deriva il successo. L'imitazione è tanto più complessa per i concorrenti quanto maggiore è il grado di interdipendenza che sussiste tra le risorse complementari della propria alleanza.

- *Dinamismo dell'ambiente competitivo.*

Oltre alla concorrenza del mercato, anche la tecnologia discontinua, la domanda, o gli *shock* normativi dell'ambiente possono portare a un'inflexione verso il basso della curva della generazione delle extra-rendite. Alcune industrie più di altre sono spesso caratterizzate da frequenti mutamenti della tecnologia, domanda e regolamenti che possono risultare molto pericolosi, creando delle vere e proprie sfide di adattamento. In particolare il tasso di cambiamento e l'intensità del cambiamento sono le due variabili che possono seriamente influenzare le rendite relazionali nel tempo. La capacità dei *partner* di muoversi rapidamente in risposta agli *shock* esterni è limitata perché la necessità di aggiustamenti reciproci, che sono richiesti da un'intensa interdipendenza tra i *partner*, renderà il processo più lungo e più difficoltoso di quanto non lo sarebbe senza un'alleanza in gioco, quando gli sforzi di adattamento sono autonomi. Inoltre l'adattamento può richiedere capacità che sono al di là di quelle che esistono all'interno della *partnership*. Dunque, quando l'ambiente competitivo diventa altamente dinamico, il valore delle risorse complementari e degli *asset* specifici delle relazioni possono essere completamente distrutti.

1.6.3 La visione dinamica della competizione per la cattura del valore

Le imprese che vogliono intraprendere un'alleanza non devono considerare solamente come intendono raggiungere la cooperazione e la creazione di valore, ma, una volta aver trovato l'accordo, i *partner* devono considerare anche le modalità di cattura del valore, scegliendo le condizioni che porteranno alla divisione dei guadagni. È intuitivo pensare che il *partner* che possiede le risorse più critiche, o più scarse, avrà accesso a più potere contrattuale e sarà in grado di appropriarsi di una percentuale più alta di profitti nei negoziati *ex-ante*. Anche se la valutazione del tipo di risorse portate dai *partner* determinerà la divisione attesa dei profitti nel momento in cui l'alleanza è creata, non è detto che il potere contrattuale non possa cambiare nel tempo, portando alla rinegoziazione delle quote di profitti. Il potere contrattuale di un'impresa e la sua capacità di appropriarsi del valore può aumentare nel tempo in quattro modi:

1. *Replicando le risorse del partner.*

Il potere contrattuale *ex-post* in un'alleanza può cambiare nel momento in cui un *partner* fa uno sforzo significativo per cercare di replicare o sostituire le conoscenze e risorse dell'altro *partner*. Quando un *partner* è in grado di assorbire rapidamente la conoscenza complementare della sua controparte, di conseguenza cambia radicalmente la percezione dei contributi relativi dei due soggetti all'alleanza.

2. *Sviluppando risorse che siano di valore per l'alleanza.*

Come spiegato in precedenza, la divisione *ex-ante* delle quote di profitti dell'alleanza sarà basata sul valore percepito, in quel momento, delle risorse che ogni *partner* porta dentro l'alleanza. È logico pensare, in un'ottica dinamica, che le risorse di un'impresa risultino nel tempo più preziose di quanto inizialmente percepito o, in alternativa, un *partner* può costruire o acquisire nuove risorse preziose per l'alleanza. Questo provocherà un'inevitabile revisione dei contributi relativi e delle relative quote di profitto assegnate a ciascuna impresa.

3. *Diventando meno dipendenti dai partner.*

Quando i *partner* fanno investimenti simmetrici in *asset* specifici per portare avanti la loro alleanza, si viene inevitabilmente a creare una sorta di *lock-in* reciproco, perché i costi già sostenuti assumono la connotazione di barriere all'uscita per entrambe le controparti. Ma quando gli investimenti specifici da parte dei *partner* sono asimmetrici, l'impresa che farà nel tempo meno investimenti avrà un maggiore potere contrattuale in virtù della possibilità di "trattenere" il *partner* che ha fatto investimenti elevati in *asset* che non sono facilmente riassegnabili ad altri usi.

4. *Prevenendo l'imitazione delle proprie risorse meglio dei partner.*

In alcuni casi, le risorse che un *partner* mette a disposizione nell'alleanza possono diventare meno rare e meno di valore a causa dell'imitazione dei concorrenti. Se ciò avviene, l'altro *partner* ha davanti a sé altre valide opzioni che possono essere sfruttate per creare valore, e di conseguenza acquisisce potere contrattuale.

1.7 Le modalità di cooperazione

Ogni forma di cooperazione inter-organizzativa è caratterizzata da un particolare livello di formalizzazione nella *governance* che, se sufficientemente marcata, risponde a esigenze di controllo, di coordinazione e di salvaguardia. La dimensione principale che ordina questo tipo di

classificazione³⁷ è che, più si va verso il basso, e più le imprese sperimentano una crescente integrazione e formalizzazione della governance delle loro relazioni inter-organizzative.

- “*Market relations*”: si tratta di semplici transazioni/operazioni di collaborazione tra imprese coordinate solo tramite il meccanismo dei prezzi.
- “*Action sets*”: sono coalizioni di breve durata i cui membri coordinano i loro sforzi per raggiungere uno scopo specifico. Lo scopo limitato si riferisce al fatto che si vuole portare a termine un progetto temporaneo che nessuna organizzazione sarebbe in grado di realizzare da sola. Ad esempio, questo tipo di alleanza è molto efficace per effettuare azioni di lobbying condivise per influenzare le politiche pubbliche a proprio vantaggio.
- “*Industry standards groups*”: sono comitati che cercano l’accordo dei membri della stessa industria sull’adozione di “*industry standards*”, ovvero documenti che illustrano criteri o norme tecniche che sono generalmente considerati, dagli stessi membri, il minimo indispensabile per la produzione e il commercio di loro determinati prodotti. Questi *standards* forniscono alle organizzazioni una base per la comprensione reciproca e sono usati per facilitare la misurazione, il commercio e la produzione dei prodotti, facilitando l’interazione commerciale nel suo complesso.
- “*Sub-contractor network*”: sono imprese interconnesse tra loro in cui un sub-appaltatore negozia i prezzi delle forniture a lungo termine, i cicli di produzione e i programmi di consegna beneficiando di minori costi e maggiore flessibilità.
- “*Licensing*”: è il caso in cui una società concede a un’altra il diritto di usare tecnologie brevettate o processi di produzione in cambio di *royalties* o tasse.
- “*Franchising*”: è una formula di collaborazione tra imprese per la produzione o distribuzione di servizi e/o beni secondo la quale il *franchisor* concede l’uso di un’identità di marca all’interno di un’area geografica, mantenendo comunque il controllo sui prezzi e sul marketing, imponendo delle norme di servizio standard per tutti. Tra i vantaggi che appartengono ai *franchisor* c’è la possibilità di avere uno sviluppo del business più rapido e meno costoso visto che i costi sono divisi tra le due imprese, oppure c’è la maggiore sicurezza derivante dalla maggiore motivazione che caratterizza i *franchisee* rispetto ai semplici dipendenti. Tra i vantaggi del *franchisee* è impensabile non nominare l’autonomia che caratterizza la sua attività anche se non è mai completamente solo, la possibilità di copiare la formula di successo di un’altra impresa sperimentando un avvio rapido e meno

³⁷ Chaharbaghi, K., Adcroft, A., Willis, R., Todeva, E., & Knoke, D. (2005). *Strategic alliances and models of collaboration. Management decision.*

costoso, oppure la sua grande occasione di acquisire know-how e imparare una nuova professione sotto la guida dal *franchisor*.

- “*Cartels*”: è un accordo tra grandi imprese che colludono allo scopo di limitare/ridurre la concorrenza, attraverso la spartizione dei mercati, fissando volumi di produzione o determinando i prezzi di vendita della loro industria di appartenenza. Grazie ai cartelli, le imprese vendono a prezzi molto superiori ai costi di produzione e la loro capacità produttiva rimane parzialmente inutilizzata.
- “*Strategic cooperative agreements*”: si tratta di accordi contrattuali basati sul controllo strategico di più parti, con i *partner* che collaborano su decisioni strategiche chiave e condividono responsabilità per i risultati in termini di prestazioni.
- “*R&S*”: sono accordi tra imprese per la collaborazione in ricerca e sviluppo nei quali si mettono insieme le competenze di entrambe per riuscire a innovare nel minor tempo possibile e con risultati migliori, tipicamente formati in mercati tecnologici in rapida evoluzione.
- “*Cooperatives*”: son coalizioni di piccole imprese che combinano, coordinano e gestiscono le loro risorse e le loro attività.
- “*Equity investments*”: consistono nella partecipazione di maggioranza o di minoranza da parte di un’impresa attraverso un acquisto diretto di azioni dell’altra impresa.
- “*Joint ventures*”: è la situazione quando due o più imprese creano una nuova impresa di proprietà comune, separata dalle due società madri, che serve a uno scopo ben preciso.
- “*Hierarchical relations*”: attraverso l’acquisizione o la fusione, un’azienda prende il pieno controllo di un’altra.

1.8 Un caso particolare: la “coopetition”

Tra il paradigma competitivo che suggerisce la rivalità e la rinuncia alla cooperazione, e il paradigma cooperativo, che basa la capacità relazionale dell’impresa sul suo vantaggio competitivo, sembra esserci una contraddizione chiara e irrisolta. Una varietà di studiosi³⁸ ha suggerito che le imprese dovrebbero cercare i vantaggi derivanti dalla concorrenza così come quelli della cooperazione, reputando importanti allo stesso modo i vantaggi conseguiti nella prima e nella

³⁸ Hamel, G. (1991). *Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances*. *Strategic management journal*, 12(S1), 83-103.

Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*. *Journal of business & industrial marketing*.

Nalebuff, B. J., Brandenburger, A., & Maulana, A. (1996). *Co-opetition*. London: HarperCollinsBusiness.

seconda modalità: i vantaggi della competizione stimolano la ricerca di nuove combinazioni di risorse, abilità e processi che generano rendite; mentre, i vantaggi della cooperazione permettono l'accesso a risorse rare e complementari. Se l'impresa si vuole sforzare di ottenere entrambi i vantaggi, ha bisogno di adottare sia comportamenti competitivi che cooperativi, attraverso la strategia "coopetitiva"³⁹. La coopetizione può essere definita come "un sistema di attori la cui interazione è basata sulla congruenza parziale di obiettivi e interessi"⁴⁰.

Il nuovo paradigma offerto dalla *coopetition* è sicuramente molto valido ed interessante perché allarga ancora di più il campo visivo della letteratura sulla gestione strategica d'impresa, offrendo una nuova chiave di lettura delle dinamiche di mercato e mettendo insieme tutte le tesi sostenute dai quadri teorici che sono stati precedentemente già illustrati. Ancora una volta, dunque, grazie all'esempio concreto fornitoci dalla *coopetition*, riacquista rilevanza l'opinione diffusa secondo la quale tutti i quadri teorici che costituiscono la letteratura sono considerabili complementari, e non in opposizione gli uni contro gli altri, perché sono in grado di colmare le rispettive mancanze e criticità.

³⁹ Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, B., & Le Roy, F. (Eds.). (2010). *Coopetition: winning strategies for the 21st century*. Edward Elgar Publishing.

⁴⁰ Dagnino, G. B., & Padula, G. (2002, May). *Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation*. In *Innovative research in management, European Academy of Management (EURAM), second annual conference, Stockholm, May (Vol. 9)*.

2 CAPITOLO 2

2.1 *Il settore automobilistico*

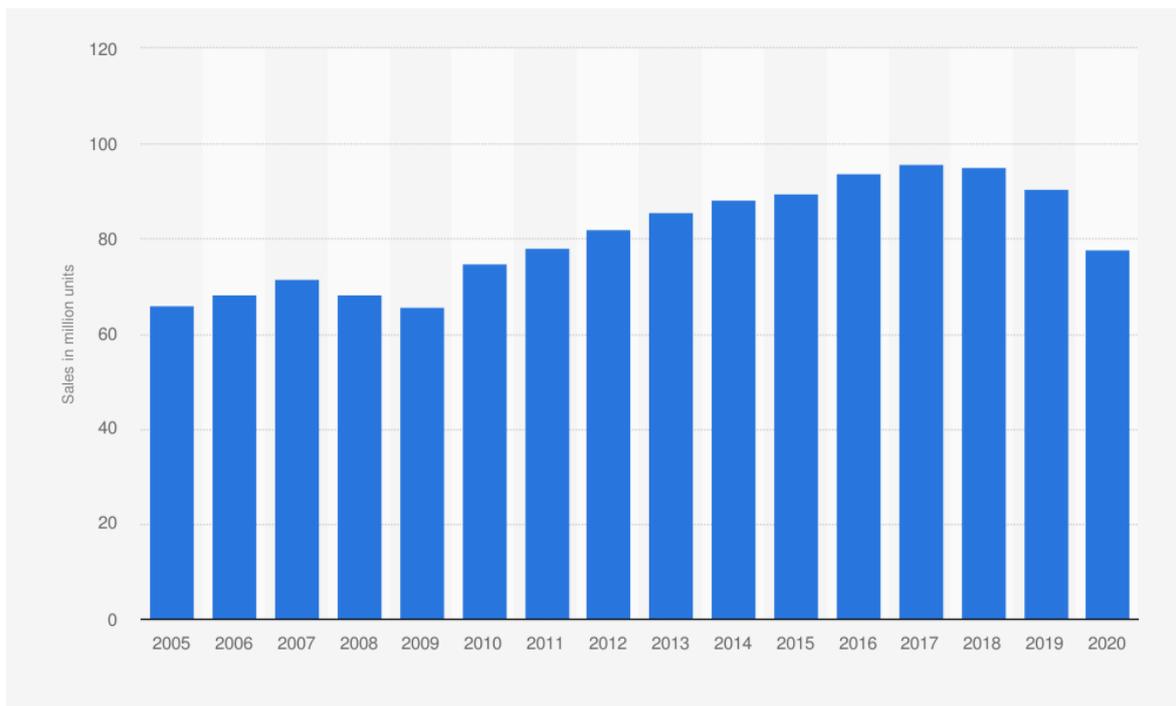
Prima di addentrarsi nel settore *automotive* ed esaminare alcuni esempi che possano rappresentare dei riscontri pratici della teoria fin qui esposta, occorre analizzare e fissare bene in mente il contesto in cui ci si dovrà muovere.

L'industria automobilistica comprende una vasta gamma di aziende e organizzazioni coinvolte nella progettazione, sviluppo, produzione, commercializzazione e vendita di veicoli a motore su gomma⁴¹. Rappresenta una porzione significativa dell'attività economica globale con ampi collegamenti, a monte e a valle, di molte industrie e settori diversi e, nonostante le sue dimensioni, è concentrato in pochi paesi creando un impatto sostanziale sulle loro rispettive economie. L'enorme contributo fornito dall'industria automobilistica all'economia mondiale assume molta più credibilità e consistenza guardando alcune statistiche rivelatorie: usando gli Stati Uniti come metro di paragone, è possibile notare che nel 2020 l'industria automobilistica della prima potenza mondiale ha contribuito per il 2.5% sul suo prodotto interno lordo, ovvero di 562,2 miliardi di dollari su un totale di 20,9 trilioni di dollari prodotti⁴². Questi dati, che descrivono l'enorme rilevanza dell'*automotive* nell'economia mondiale, trovano ulteriore conferma in un'altra statistica che rivela un *trend* crescente delle vendite delle auto negli ultimi 15 anni.

⁴¹ Rae, J. Bell and Binder, . Alan K. (2020, November 12). *Automotive industry*. *Encyclopedia Britannica*. <https://www.britannica.com/technology/automotive-industry>

⁴² Bureau of Economic Analysis, "*GDP by Industry, Value Added by Industry, Value Added By Industry (A) (Q)*." *Annual Industry Data, Lines 21 and 22*. Accessed March 30, 2021.

Vendite mondiali di veicoli a motore dal 2005 al 2020 (in milioni di unità)

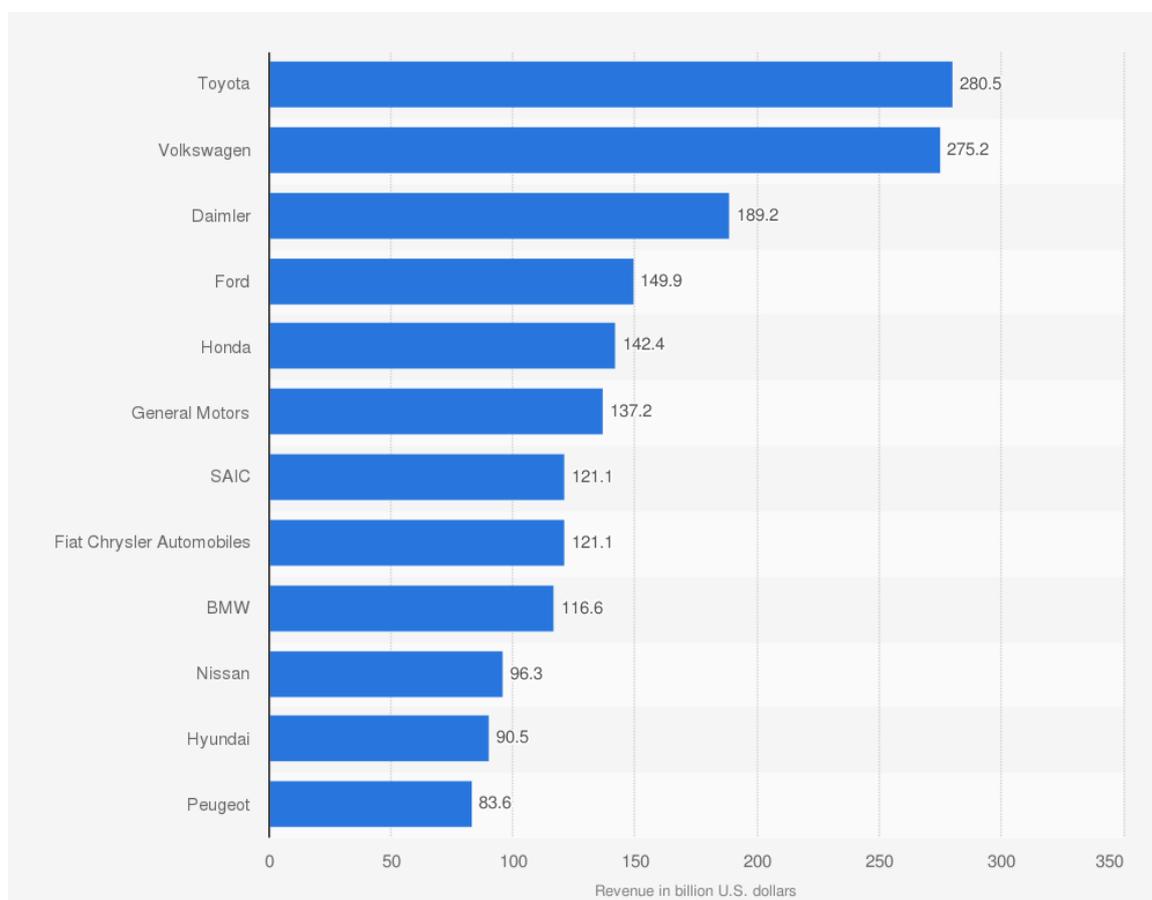


OICA. (March 16, 2021). Worldwide motor vehicle sales from 2005 to 2020 (in million units) [Graph]. In Statista. Retrieved April 16, 2021, from <https://www.statista.com/statistics/265859/vehicle-sales-worldwide/>

Il 2020, unico disallineamento nel grafico causato dalla crisi pandemica portata dalla diffusione del Sars-Cov-2, è stato un anno anomalo e infelice per molte industrie, che hanno registrato vendite inferiori a quelle suggerite e preannunciate dal *trend* crescente degli anni precedenti. Se la crisi sanitaria da un lato ha avuto un'ampia influenza negativa sui profitti delle imprese nel settore automobilistico, dall'altro è stato il fattore scatenante, o forse semplicemente catalizzante, di alcune dinamiche interne che si sono recentemente messe in atto e che verranno analizzate in un paragrafo successivo.

Attraverso dati raccolti nel 2019, l'ultimo anno che può comunicare informazioni non contaminate dallo *shock* causato dalla pandemia mondiale, è possibile estrapolare la lista dei maggiori attori operanti nell'industria e della gerarchia intrinseca che li caratterizza.

Ricavi dei principali attori del settore nel 2019 (in miliardi di dollari)

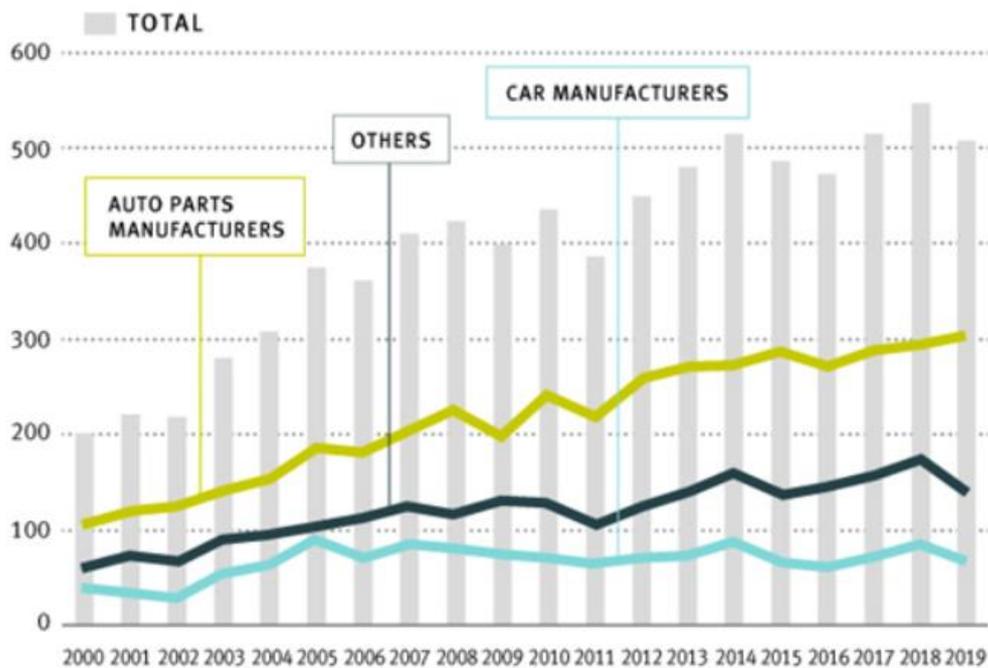


Forbes. (May 13, 2020). Revenue of leading automakers worldwide in 2019 (in billion U.S. dollars) [Graph]. In Statista. Retrieved April 16, 2021, from <https://www.statista.com/statistics/232958/revenue-of-the-leading-car-manufacturers-worldwide/>

Queste sono le imprese protagoniste che ogni anno lottano per preservare la propria quota di mercato e aggredire quella altrui, proprio come ci si aspetterebbe in un settore altamente competitivo come l'*automotive*. Storicamente, l'aspra competizione che caratterizza questo settore si è sempre riversata sull'efficientamento di stabilimenti e manodopera, oggi, invece, la progettazione ha preso il sopravvento, le attività di R&S guadagnano importanza perchè la creazione di valore passa attraverso l'ottenimento di peculiarità innovative e distintive. Per l'industria dell'auto, l'ultimo decennio è stato caratterizzato da una marcata evoluzione dei paradigmi tecnologici (elettrificazione, digitalizzazione, guida autonoma...) e, per restare al passo con essi, gli investimenti necessari per non rimanere indietro stanno man mano diventando sempre più ingenti. Visto l'elevato impiego di capitale richiesto e le competenze necessarie per svolgere l'attività di R&S, numerosi casi di collaborazione sono stati messi in essere (in particolare casi di

equity arrangements) per abbattere il peso degli investimenti e affrontare le sfide che la transizione tecnologica ed energetica proporranno al settore nei prossimi anni. È interessante, dunque, analizzare le dinamiche di concentrazione ultimamente verificatesi, che, se reiterate, porterebbero a una completa riconfigurazione dell'industria automobilistica. Secondo la valutazione del centro di ricerca economica ZEW⁴³, il numero di accordi di M&A nell'industria automobilistica nel mondo sono raddoppiati tra il 2000 e il 2019, mostrando un *trend* sempre più in crescita *in primis* tra i produttori di componenti auto e in secondo luogo tra i produttori stessi.

M&A nell'industria dell'automobile per attività



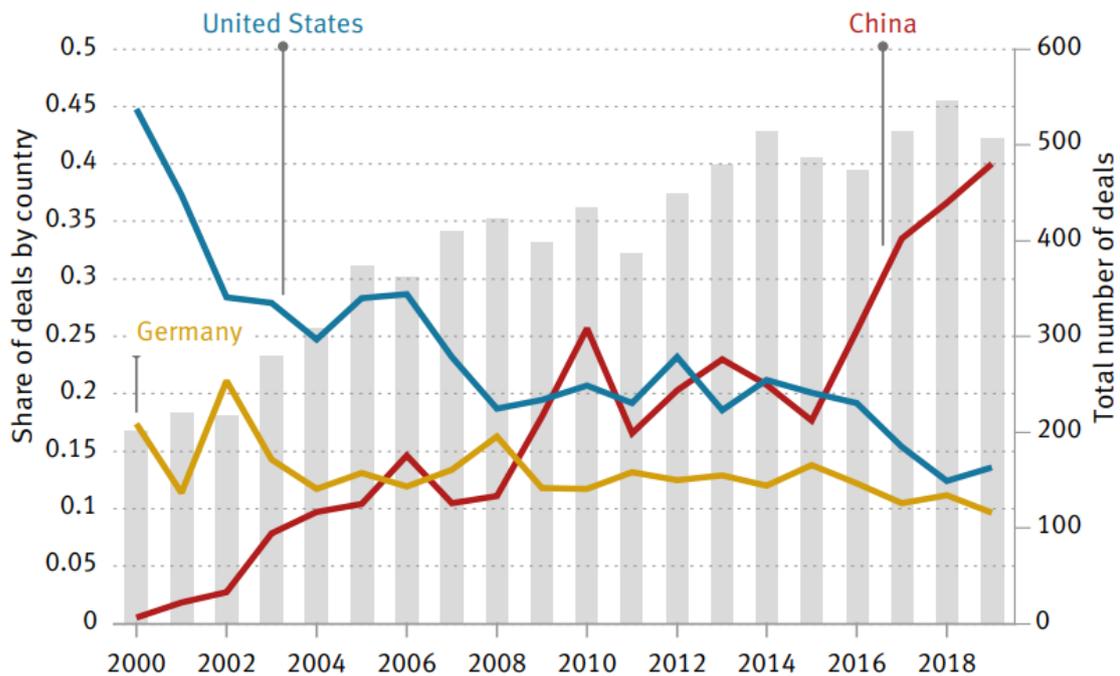
Stellantis Merger Won't Be the Last of Its Kind. (2021, January 25). Zew.De.

La più recente e rilevante dimostrazione di ciò è la fusione tra i due gruppi *FCA* e *PSA* avvenuta ufficialmente il 16 Gennaio 2021, “*per creare un leader mondiale nell’era della mobilità*”

⁴³ *Stellantis Merger Won't Be the Last of Its Kind. (2021, January 25). Zew.De.*
<https://www.zew.de/en/press/latestpress-releases/stellantis-merger-wont-be-the-last-of-its-kind>

sostenibile”⁴⁴, dal nome Stellantis. Lo stesso presidente del centro di ricerca ZEW Achim Wambach afferma che “il numero crescente di fusioni negli ultimi anni è un segno dello sviluppo di nuovi trend nell’industria automotive. La fusione di PSA e FCA non sarà certamente l’unica di questo tipo”. Ma se da un lato soltanto recentemente in Europa e in America è possibile notare questa tendenza, dall’altro dati confermano che oltre il 40% degli accordi tra imprese nel 2019 si sono registrati in Cina.

M&A nell’industria dell’automobile per nazioni



Ilona Tsanko, Christine Knorr & Bureau van Dijk (2020, June). M&A REPORT. ZEW.
https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/zn/en/schwerpunkte/ma-report/mareport_05062020.pdf?v=1592898244

Non è un caso che queste dinamiche in Cina, sono nate, proprio in quel periodo, a cavallo con la crescita dell’interesse verso il mondo delle auto elettriche. Sfruttando operazioni di M&A hanno anticipato tutti gli altri competitors, abbracciando l’innovazione e assicurandosi la posizione di

⁴⁴ Stellantis: La nascita di un leader mondiale nella mobilità sostenibile | Stellantis. (2021, January 19). [Press release]. <https://www.stellantis.com/it/news/comunicati-stampa/2021/gennaio/stellantis-la-nascita-di-un-leader-mondiale-nella-mobilita-sostenibile>

primo mercato mondiale per vetture elettriche vendute, con circa 1.2 milioni di unità a discapito dei 0.6 milioni del mercato europeo, secondo per grandezza.

2.2 I trend emergenti del settore automobilistico: il futuro della mobilità

Il settore automobilistico è in una fase delicata di forte sviluppo, sulla soglia di una nuova era dettata da nuove tecnologie e rinnovate esigenze che sconvolgeranno totalmente il modo di guidare. Ci si sta muovendo verso il futuro della mobilità che riunirà le principali tendenze che ultimamente sono sulla bocca di tutti⁴⁵:

2.2.1 Elettrificazione

Anche se i primi prototipi di veicoli elettrici esistono da parecchio tempo, le prime soluzioni che sono state pensate non erano molto pratiche e avevano capacità molto limitate. Il bisogno di veicoli elettrici era minimo fino alla fine del ventesimo secolo, ma ora, in tempi moderni, tenendo presente l'aumento del prezzo dei combustibili fossili e della loro scarsità, prendendo atto delle preoccupazioni ambientali che stanno venendo alla ribalta, e considerando le sempre più stringenti regolamentazioni governative sulle emissioni dei trasporti, si è creato un rinnovato e crescente interesse per i veicoli elettrici. Un altro *trend* globale che supporta l'adozione di veicoli elettrici è la costante crescita del settore delle energie rinnovabili: la crescente disponibilità di energia pulita e meno costosa per alimentare i veicoli, insieme ai costi di manutenzione più bassi dei propulsori elettrici, è evidente che rendono il costo totale di proprietà dei veicoli elettrici molto inferiore rispetto a quello dei tradizionali veicoli a combustione. A fronte dei vantaggi ottenuti tramite un costo totale di proprietà inferiore, circa un terzo dei consumatori globali sarebbe disposto a pagare un prezzo *premium* per l'acquisto di veicoli totalmente elettrici limitato a circa il 10% in più rispetto ai veicoli tradizionali a combustione.

⁴⁵ Vincent Dupray, Peter Otto, & Alexander Yakovlev. (2019, November). *The future of mobility. Autonomous, electric and shared.* IPSOS. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-11/the-future-of-mobility-autonomous-electric-shared.pdf>

Consumatori che pagherebbero un premium price per l'acquisto di veicoli elettrici



John Kiser, Jack Chiu, & Peter Otto. (2018, July). *The future of mobility: electrification*. IPSOS.
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-07/The_Future_of_Mobility-Electrification-2018.pdf

Questi dati rivelano che l'interesse del consumatore verso i veicoli elettrici è molto alto, c'è grande richiesta e approvazione, ed è innegabile che il mercato dell'automobile si stia dirigendo ad ampi passi verso quella direzione. Le imprese, dalla loro parte, consapevoli del cambiamento repentino che stanno subendo le richieste dei consumatori, stanno lottando contro il tempo per riuscire a sviluppare e produrre le tecnologie giuste per un mercato che, potenzialmente, sarà in futuro l'unico ad essere profittevole. Come anticipato nel paragrafo precedente, per sviluppare le tecnologie adeguate che permetterebbero alle imprese di accedere a questo nuovo mercato sono richiesti grandi investimenti di capitale. Difatti, le imprese che si trovano in questa situazione dovranno sostenere costi necessari per: acquistare le dotazioni minime necessarie, riconvertire gli stabilimenti produttivi e, infine, finanziare le attività di R&S. Per avere coscienza degli incredibili sforzi che le case produttrici stanno mettendo in atto per operare la completa transizione verso l'elettrico, basta riflettere sulle parole dell'amministratore delegato di Volvo: *“Per mantenere il successo abbiamo bisogno di una crescita redditizia che si potrà realizzare soltanto investendo nel futuro e nell'elettrico”*. Già entro il 2025 Volvo mira a far sì che il 50% delle vendite globali sia composto da macchine totalmente elettriche, per arrivare nel 2030 con una percentuale prossima al 100%⁴⁶. Anche GM e Ford hanno fissato il 2030 come traguardo, o forse sarebbe più corretto “come linea di partenza”, per una offerta

⁴⁶ Rizzo, A. (2021, March 4). *Entro il 2030 Volvo venderà solo auto elettriche, esclusivamente online*. Forbes Italia.
<https://forbes.it/2021/03/05/volvo-entro-il-2030-vendera-solo-auto-elettriche-online/>

completamente elettrica, capitalizzando finalmente tutti i miliardi che verranno messi a disposizione in questi 10 anni.

2.2.2 Guida autonoma

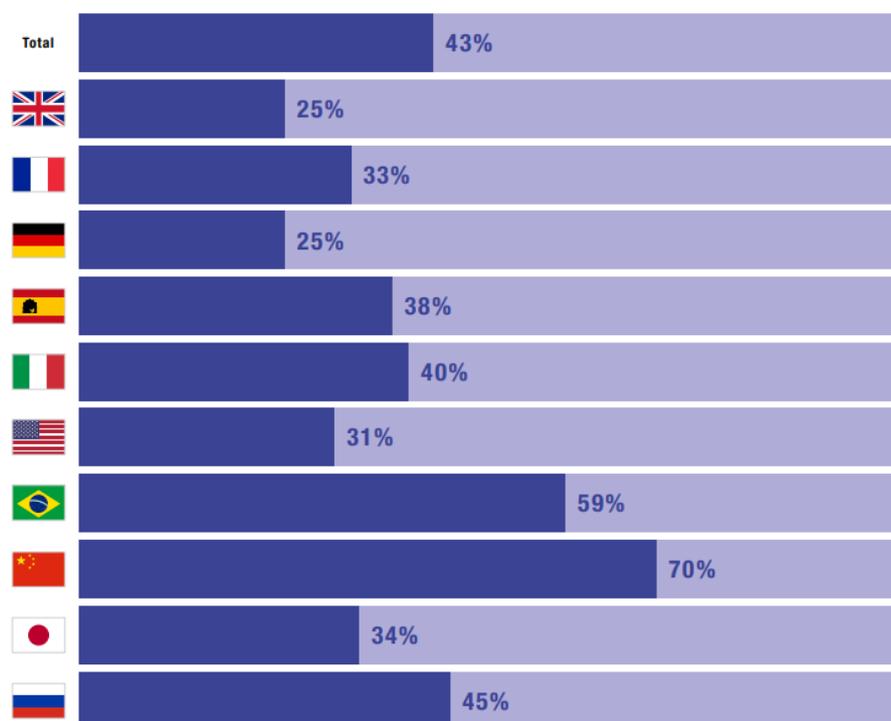
Un'auto a guida autonoma, dopo aver attivato l'apposita funzione, agisce in modo indipendente dal conducente e, attraverso le istruzioni recepite da un *software* molto sofisticato, essa è in grado di “rispondere” in modo adeguato alle particolari situazioni di traffico quotidiano senza necessitare della supervisione dell'uomo.⁴⁷ I livelli di automazione che vanno dallo 0 al 5, proposti a livello internazionale dalla *Society of Automotive Engineers* (SAE), facilitano la classificazione dei veicoli secondo le funzioni che sono abilitate alla guida:

- Livello 0, l'automobile è sostanzialmente una macchina tradizionale che non ha nessun automatismo. Ogni movimento dell'auto è una reazione ad un comando impartito dal conducente, nulla succede senza l'input di chi sta al volante.
- Livello 1, l'automobile fornisce supporto al conducente ad esempio tenendo l'auto nella sua corsia di marcia attraverso il *lane centering* oppure attraverso il *cruise control* per mantenere l'auto a una determinata velocità senza tamponare il veicolo che precede.
- Livello 2, l'automobile ha contemporaneamente la capacità sia di mantenere la corsia, sia quella di accelerare/decelerare autonomamente. È una semplice evoluzione del livello 1.
- Livello 3, l'automobile inizia a diventare veramente autonoma anche se il guidatore è ancora obbligato a intervenire in caso di problemi. Essa, ad esempio, riesce a gestire l'accelerazione, la decelerazione e le ripartenze che sono necessarie per uscire da un ingorgo urbano.
- Livello 4, l'automobile non ha più bisogno né dei pedali né dello sterzo e può veramente considerarsi autonoma e indipendente. L'unico limite è che i sistemi di automatizzazione possono essere attivati solo quando specifici requisiti sono soddisfatti.
- Livello 5, l'automobile ha i sistemi di automazione attivi in qualsiasi circostanza e senza limiti. È il livello più avanzato fra tutti che presume che gli sviluppatori considerino, e prevenano, ogni possibile situazione di traffico in cui il veicolo può entrare.

⁴⁷ Matthias Hartwig. (2020). *Auto a guida autonoma Opportunità per una mobilità sicura, efficiente e sostenibile per tutti? Prospettive, necessità di azione e regolamentazione [E-book]*. <https://docplayer.it/182680608-Auto-a-guida-autonoma.html>

Per riuscire a sviluppare con successo un'automobile che vanta il quinto ed ultimo livello di automazione saranno necessari ancora molti sforzi, che si stima potranno dare qualche risultato non prima del 2030. Mentre i consumatori sembrano essere già pronti per l'acquisto di auto elettriche, non è possibile dire altrettanto per le auto a guida autonoma. Essi si aspettano che un veicolo autonomo possa essere usato principalmente per scopi commerciali, con solo il 43% di loro che immagina di possederne uno per uso personale.

Percentuale di consumatori, divisi per nazione, che comprerebbero un veicolo a guida autonoma per uso personale



Vincent Dupray, Peter Otto, & Alexander Yakovlev. (2019, November). The future of mobility. Autonomous, electric and shared. IPSOS.

Attualmente, per le imprese, l'uso privato e commerciale sono trattate come strategie parallele, quindi, oltre a portare avanti attività di R&S per le auto a guida autonoma, sarà sicuramente necessario dimostrare i benefici che i consumatori ne possono trarre. Prima di tutto la sicurezza stradale ne trarrebbe beneficio: oltre il 90% di tutti gli incidenti stradali mortali è causato da errori commessi dagli utenti della strada mentre solamente l'1% dipende da errori tecnici.⁴⁸I veicoli automatizzati possono registrare ed elaborare in

⁴⁸ *Veicoli autonomi e connessi: Sfide attuali e percorsi di ricerca. (2018). INRIA. <https://www.inria.fr/sites/default/files/2019-10/inrialivreblancvac-180529073843.pdf>*

pochissimo tempo molte più informazioni di un guidatore umano e non si stancano mai, aumentando sensibilmente la sicurezza stradale. Inoltre, i sistemi automatici e connessi possono immagazzinare una quantità quasi illimitata di informazioni per la scelta di un percorso ottimizzato per il raggiungimento della propria destinazione, aumentando così l'efficienza del traffico. Infine, non è da trascurare la possibilità di poter disporre di nuovi potenziali d'utilizzo per il veicolo stesso: durante il viaggio sarebbe possibile approfittare del tempo per attività private o professionali.

Nonostante l'alto potenziale, ad oggi, sono in pochi coloro che sono del tutto convinti dell'affidabilità di questi sistemi, perché il loro utilizzo comporterebbe la rinuncia alla sensazione di sentirsi in controllo della situazione, un aspetto importantissimo e di prim'ordine nella psiche dei consumatori. Non è la prima volta che un'industria deve "combattere" lo scetticismo popolare su una particolare innovazione, dunque, è logico credere che il successo della guida autonoma dipenderà da quanto le esperienze positive saranno in grado di oscurare le paure profonde di essere alla mercè della tecnologia. Le prospettive però sono rosee, i produttori hanno fiutato il potenziale ancora sopito dell'automazione e sono pronti ad investire nel futuro: si ritiene che almeno 16 miliardi di dollari siano già stati investiti in progetti di ricerca sui veicoli autonomi, con Waymo in cima alla lista con 3,5 miliardi di dollari di investimenti⁴⁹.

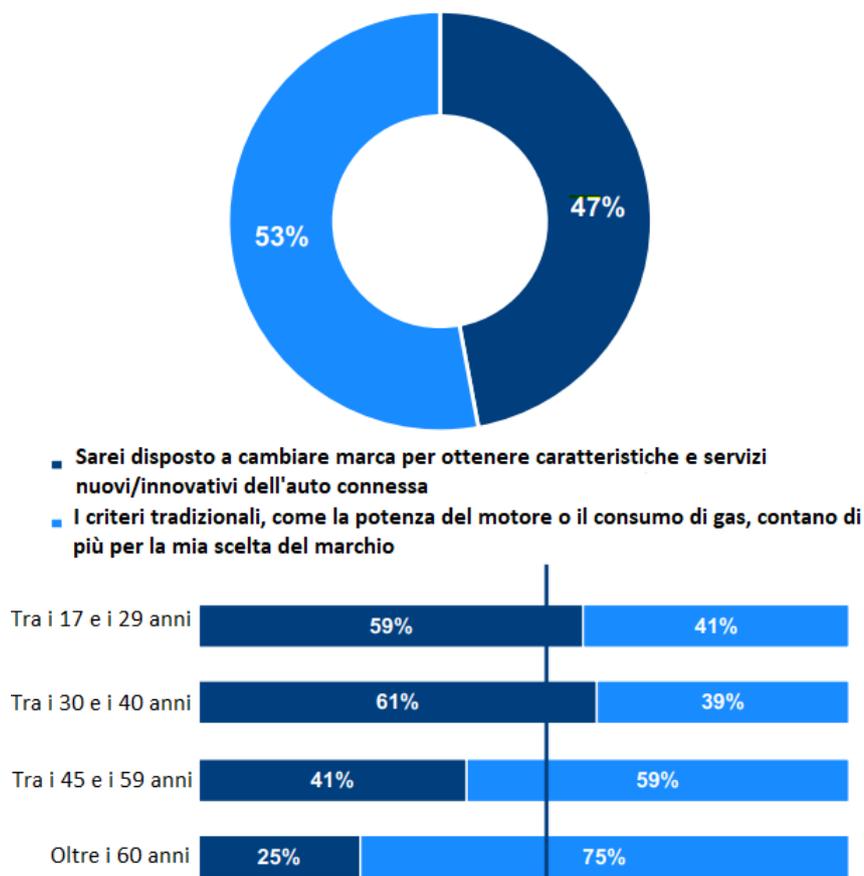
2.2.3 Connettività

Al giorno d'oggi, è diventato imperativo nelle vite di ognuno l'uso di un dispositivo mobile per avere un accesso costante ai servizi di comunicazione e informazione, permettendoci di rimanere sempre connessi al mondo di internet. Sempre più automobili hanno integrato queste funzionalità in modo che sia conveniente, semplice, sicuro e legale per i conducenti accedere a questi servizi. Il guidatore, ora connesso anche alla guida, ha la possibilità di controllare queste funzioni attraverso l'interfaccia dell'auto, usando comunque il dispositivo mobile personale come il principale metodo di accesso per tutte le connessioni. Dunque, riassumendo, l'auto connessa è il veicolo equipaggiato con una tecnologia di comunicazione che permette il flusso diretto di dati da e verso l'auto stessa, senza la

⁴⁹ Felix Demaeght. (2021, February). *La lenta e progressiva affermazione della guida autonoma. CANDRIAM.* https://www.candriam.com/492bd6/siteassets/medias/publications/brochure/research-papers/autonomous-driving/2020_02_autonomous_driving_it_web.pdf

necessità di fare un uso effettivo del dispositivo mobile. Un'auto connessa sarà in grado di scambiare informazioni in tempo reale nelle sue immediate vicinanze con altri veicoli, con elementi infrastrutturali e con applicazioni sul dispositivo mobile, che hanno la potenzialità di attivare interessanti funzionalità alla guida, come la regolazione della velocità in accordo ai limiti di velocità imposti per evitare sanzioni amministrative. Rispetto ai due *trend* precedenti, queste statistiche rivelano che la connettività è una delle *feature* più richieste dal mercato, sempre più “comandato” dalle nuove generazioni bramosi di tecnologia.

Disponibilità a cambiare marchio per ottenere caratteristiche e servizi innovativi



Jens-Uwe Holz. (2020, February). Connected car – consumer expectations, opportunities and challenges for the industry. NTT Europe. <https://at.nttdata.com/files/2020-en-study-connected-car-expectations-opportunities-and-challenges.pdf>

Le imprese, per poter beneficiare di questa chiara tendenza realizzando nuove opportunità di profitto, dovranno mostrarsi volenterosi nel comprendere le esigenze e le aspettative dei clienti, assicurandoli, allo stesso tempo, sulle loro maggiori preoccupazioni. La più grande e diffusa preoccupazione riguarda l'uso e la protezione dell'enorme mole di dati che sono prodotti durante l'esperienza di guida. Questi dati non solo forniscono informazioni sulla

posizione, velocità e condizioni del veicolo, ma anche sul comportamento di guida, le abitudini e gli interessi del conducente. Naturalmente, essendoci enorme interesse per questi dati, occorre chiarire le *policy* di protezione della *privacy* che permetterebbero al cliente di valutare al meglio il proprio acquisto. Entro il 2025, secondo una stima dell'osservatorio Autopromotec⁵⁰, circa il 70% del parco circolante di auto sulle strade europee sarà connesso: si tratta di una quota che, essendo cinque volte più elevata di quella stimata a fine 2016 (13.6%) e in netta crescita rispetto a quella stimata nel 2019 (41%), riflette perfettamente gli sforzi che i produttori stanno mettendo in atto a questo livello.

2.2.4 Mobilità condivisa

Questo termine si riferisce all'uso di un veicolo, una bicicletta o altre modalità di trasporto senza possedere la proprietà del mezzo. È una strategia che consente agli utenti di accedere a servizi di trasporto sulla base di una necessità, prenotando il mezzo e pagando in ragione del suo effettivo utilizzo. È, di fatto, un servizio molto simile a quello offerto dai trasporti pubblici, oppure, può essere inteso come un semplice noleggio ma con due differenze sostanziali:

1. Non è sempre richiesta la restituzione dell'auto a una stazione di noleggio specifica, ma può essere parcheggiata in strada;
2. Le tariffe dello *sharing* sono calcolate al minuto e non al giorno.

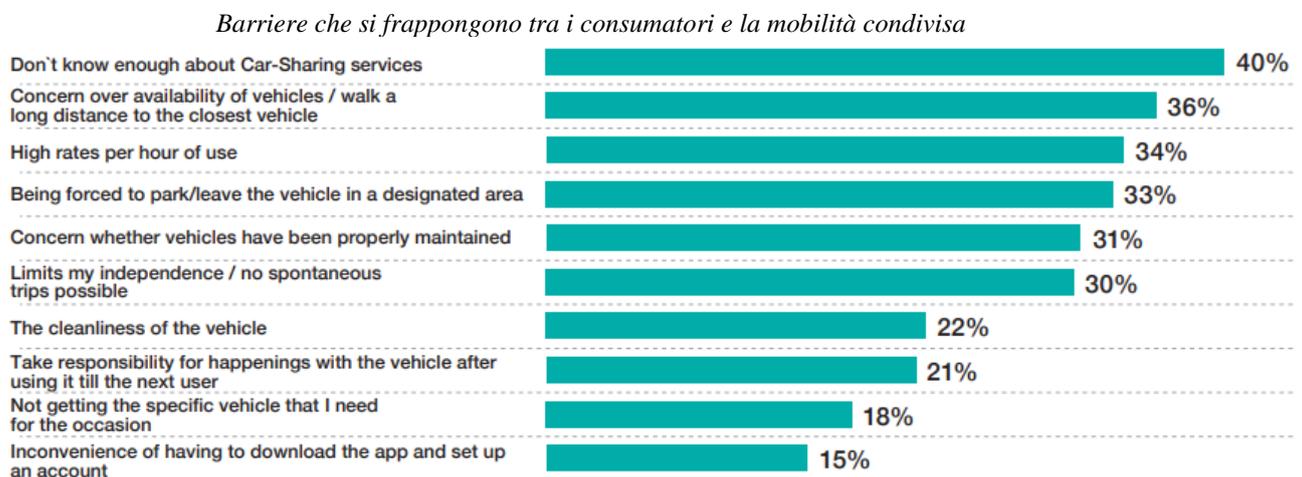
Molte persone cedono alla tentazione di avere una macchina di proprietà per soddisfare la loro volontà di indipendenza ma, consultando alcune statistiche, è possibile dimostrare che il servizio offerto dalla mobilità condivisa mette in seria discussione l'efficienza economica di avere una macchina di proprietà. Infatti, ricerche affermano che mediamente l'uso quotidiano dell'auto privata è di soli 63 minuti al giorno che, sommati con i circa 67 giorni all'anno in cui l'uso è pressochè nullo, l'auto è da considerarsi ferma parcheggiata ed inutilizzata per il 96% delle tempo⁵¹.

Il mercato della mobilità condivisa ora supera i 60 miliardi di dollari di valore nei tre maggiori mercati: Cina, Europa e Stati Uniti. Il futuro porterà guadagni ancora maggiori man mano che i taxi e le navette a guida autonoma diventeranno più comuni e, con questo

⁵⁰ Auto connesse, nel 2025 in europa saranno il 70% del parco circolante. (2019, October). Autopromotec. <https://www.autopromotec.com/it/auto-connesse-europa-2025/a484>

⁵¹ Alexander Yakovlev, & Peter Otto. (2018, October). The future of mobility: Shared mobility. IPSOS. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-10/future-mobility-part-iii-shared-services.pdf>

slancio, ci si aspetta che il tasso di crescita annuale per le soluzioni di mobilità condivisa superi il 20% fino al 2030⁵². A conferma di ciò, il CEO di Volvo Håkan Samuelsson ha dichiarato che la forma più popolare di utilizzo dell'auto nel prossimo futuro sarà il noleggio a breve termine, pagando, ad esempio, una tariffa mensile proprio come succede con i contratti telefonici. Stiamo assistendo ad una "servitizzazione" dell'economia, in quanto alcuni produttori manifatturieri, come le case automobilistiche, non vogliono più posizionarsi come fornitori di veicoli ma come fornitori di mobilità. Tuttavia, questo *trend*, rispetto ai precedenti, è quello da considerarsi meno intenso e, la seguente statistica, indica quali sono le maggiori preoccupazioni/barriere che frenano la diffusione della mobilità condivisa tra i consumatori.



Alexander Yakovlev, & Peter Otto. (2018, October). The future of mobility: Shared mobility. IPSOS.

In opposizione a queste barriere percepite dai consumatori, ci sono altrettanti motivi e benefici che dovrebbero far pendere l'ago della bilancia a favore della mobilità condivisa. Primo tra tutti è il risparmio sull'investimento iniziale da non dover fare per comprare il veicolo, in secondo luogo il risparmio cumulato di diversi fattori di spesa legati al possesso dell'auto, come l'assicurazione, le riparazioni, le tasse o il mantenimento ed infine, ad esempio, il risparmio che deriva dalla sua economicità rispetto ad altre modalità di trasporto come i taxi.

I quattro *trend* appena descritti, ovvero l'elettrificazione, la guida autonoma, le auto connesse e la mobilità condivisa, rappresentano i quattro pilastri su cui poggia saldamente il futuro della mobilità.

⁵² *Shared mobility. (2020). McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/features/mckinsey-center-for-future-mobility/overview/shared-mobility>*

Essi non sono fenomeni da analizzare come fossero tra loro indipendenti, ma al contrario, essendo strettamente interconnessi, per le imprese sono tutti di fondamentale importanza per riuscire a ritagliarsi anche una piccola quota del futuro mercato dell'automobile.

2.3 La cooperazione applicata al settore automobilistico

Mentre la crescita del bacino di entrate per i costruttori automobilistici può subire una netta accelerata grazie alle nuove dinamiche che si sono messe in atto, è anche possibile notare come i confini tradizionali dell'industria si stanno spostando e le regole del gioco stanno cambiando. All'interno di un panorama industriale della mobilità sempre più complesso e diversificato, gli operatori storici dell'automobile saranno presto costretti a competere contemporaneamente su più fronti e ad affrontare una concorrenza più serrata, dovendo rivolgere la loro attenzione anche verso i nuovi entranti fornitori di mobilità, come UBER, e verso i giganti della tecnologia, come Apple e Google. Difatti, con la tecnologia che diventa una componente sempre più influente e centrale nel settore automobilistico e della mobilità, il "volto" del tipico attore sta cambiando e nuove imprese sono interessate ad entrare, attratte da potenziale profitto che ne potrebbero trarre. Dal 2010 più del 90% degli investimenti nella mobilità sono stati effettuati da attori non tradizionalmente presenti nel settore automobilistico, come le BigTech, società di *venture capital* e tante nuove *start-ups*.

Investimenti nella mobilità dal 2010 (in percentuale del totale)



Analyzing start-up and investment trends in the mobility ecosystem. (2017). McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/analyzing-start-up-and-investment-trends-in-the-mobility-ecosystem>

Per non rimanere indietro in nessuno dei quattro *trend* che sono stati precedentemente descritti, gli operatori automobilistici tradizionali dovranno inevitabilmente affrontare una grande sfida: mettere a disposizione elevate quantità di capitale per investire nelle nuove tecnologie e, allo stesso tempo, ridurre i costi e diventare più efficienti. Se sottoposti a una pressione di questa portata, sarà necessario trovare delle soluzioni che rendano più dolce l'ascesa verso la transizione tecnologica e, una delle più efficaci potrebbe essere proprio la cooperazione. I *partner* di un'alleanza beneficerebbero della condivisione dei costi della tecnologia, dei veicoli elettrici e autonomi e delle infrastrutture necessarie alla loro produzione, sforzandosi, inoltre, a sensibilizzare congiuntamente quella porzione di mercato sui benefici e sulle sfide delle nuove tecnologie. Collaborare potrebbe essere l'unico modo per recuperare terreno nei confronti dei nuovi attori, riducendo il rischio dei nuovi investimenti e diluendone l'incidenza sui bilanci di tutti i *partner*. L'obiettivo finale sarà quello di raggiungere una posizione dominante nella nuova industria in tempi minori rispetto a quelli assicurati da una potenziale strategia non cooperativa.

2.4 *Fattore covid-19. Inibitore o catalizzatore?*

Come anticipato all'inizio di questo capitolo, il 2020, che è stato segnato profondamente dall'espansione globale della pandemia covid-19, si è rivelato essere un anno molto duro e impegnativo per quasi la totalità delle imprese. Uno dei settori industriali più colpiti è quello *automotive* che, già nella fase iniziale della pandemia, ha sofferto della chiusura di numerosi stabilimenti produttivi in Cina, scatenando un vero e proprio shock nella *supply-chain* internazionale che ha seriamente minacciato la continuità produttiva degli OEM. Successivamente, con provvedimenti legislativi sempre più stringenti, si è passati dalla chiusura di concessionarie e *showroom*, che ha interrotto bruscamente i canali commerciali degli OEM, alla chiusura degli stabilimenti produttivi, sancendo il definitivo accesso dell'industria nella crisi mondiale. Ad aggravare la situazione, è impossibile non notare la violenza con cui il settore è stato colpito dal ribasso della domanda, inevitabilmente influenzata dalle ripercussioni economiche della pandemia che hanno generato comprensibili timori ed incertezze sul fronte reddituale delle famiglie. Il risultato congiunto di tutte queste dinamiche hanno portato a un calo deciso delle immatricolazioni, e, conseguentemente, a un calo altrettanto deciso dei profitti degli OEM.

Se da un lato la crisi pandemica è stata un inibitore per i profitti degli attori dell'industria automobilistica, è anche vero che essa può essere anche considerata come elemento catalizzante di

alcune dinamiche interessanti. L'entità della crisi in atto, infatti, impone l'adozione di contromisure rapide e flessibili da parte delle imprese, chiamate a reagire tempestivamente alle mutate condizioni del contesto. La formulazione di nuovi approcci strategici implicherà inevitabilmente cambiamenti nei modelli organizzativi e di *business* che, in tempi normali, avrebbero richiesto più tempo per essere attuati. Dunque, questa crisi senza precedenti ha la possibilità di tradursi in un forte acceleratore di cambiamento e sviluppo delle reti di vendita volti a potenziare la flessibilità e la performance commerciale⁵³. Ad esempio:

- Si potrebbe passare da un modello *push* basato su auto a pronta consegna ad un modello *pull* maggiormente focalizzato sulle esigenze dei clienti;
- Si potrebbe cercare di ridurre gli *stock* dei veicoli presso le reti di vendita, incrementando la reattività della *supply-chain* e riducendo i tempi di consegna;
- Si potrebbe adottare un modello orientato alla multicanalità, attraverso lo sfruttamento delle nuove tecnologie digitali, la semplificazione del processo di acquisto e lo sfruttamento del canale online per la vendita.

Le ripercussioni della crisi pandemica hanno inevitabilmente coinvolto anche l'ambito emergente della mobilità elettrica. Verosimilmente, i ritardi accumulati nel lancio di nuovi modelli elettrici produrranno un progressivo slittamento temporale degli investimenti futuri che erano stati già stabiliti. Questi ultimi, inoltre, saranno sicuramente influenzati anche dalla contrazione dei margini di profitto di cui si è già parlato in precedenza. Le premesse delineano un quadro d'incertezza in merito alle tempistiche di trasformazione del settore della mobilità verso l'elettrico, ma, nonostante ciò, la transizione in questione non sembra essere in pericolo. Naturalmente gli sviluppi futuri dipenderanno da una varietà di condizioni di contesto come la persistenza dell'emergenza sanitaria, la capacità di ripresa dei produttori asiatici di batterie/componenti elettrici o le eventuali modifiche alla normativa ambientale, ma la strada sembra ormai tracciata. Nonostante l'attuale *disruption* causata dall'emergenza covid-19, molte industrie, tra cui anche l'*automotive*, sembrano ormai slanciate verso notevoli opportunità di innovazione e si preparano a riformulare nuove strategie per guidare la futura fase di recupero.

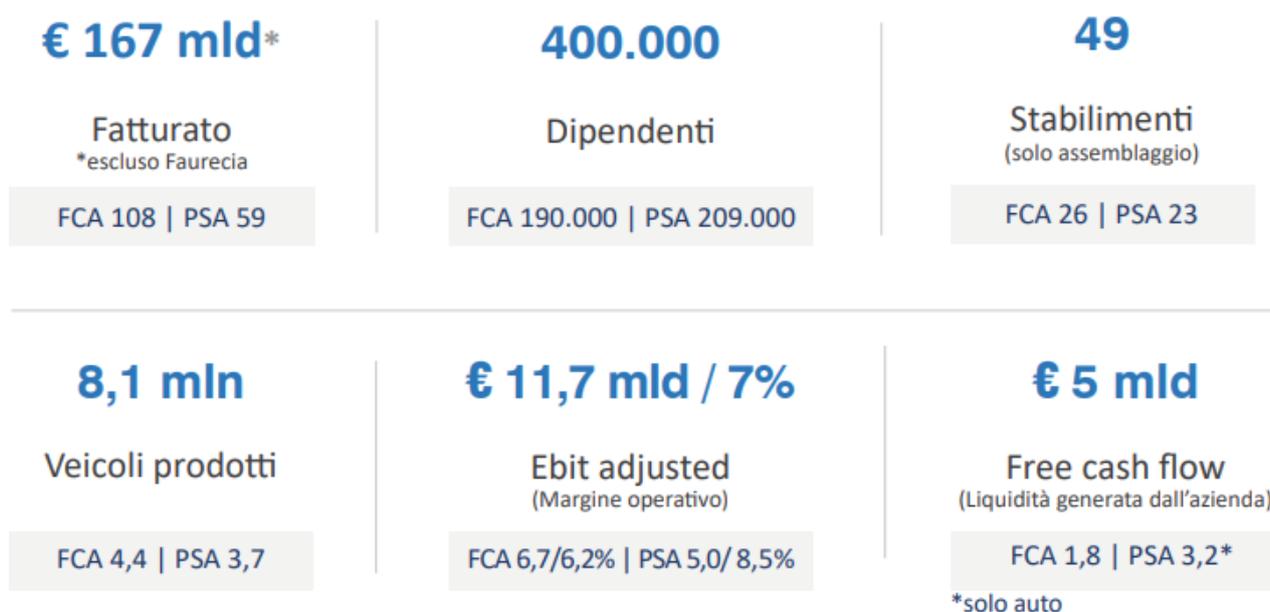
53 Giorgio Barbieri. (2020). *From now on - l'automotive da oggi in poi*. Deloitte. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/consumerbusiness/Automotive_From%20Now%20On_Deloitte.pdf

3 CAPITOLO 3

3.1 Caso “Stellantis”

La fusione tra FCA e PSA, avvenuta ufficialmente il 16 gennaio 2021, ha dato vita a Stellantis, il quarto gruppo mondiale per produzione di auto dopo Volkswagen, Toyota e Renault/Nissan. L'obiettivo ambizioso, come dichiarato, è quello di diventare non solo il gruppo *leader* mondiale del settore automobilistico, raggiungendo il primo gradino del podio tra i costruttori, ma anche quello di puntare a diventare un *player* strategico nell'erogazione di servizi di mobilità.

I numeri della fusione (dati 2019)



Rachele Sessa, & Diodato Pirone. (2021, January). Stellantis spiegata bene: L'analisi del centro studi di fondazione ergo sulla fusione FCA & PSA. Centro studi fondazionergo. https://www.fondazionergo.it/upload/centro-studi/osservatorio-industria/Osservatorio_Stellantis.pdf

Difatti, la corsa verso la mobilità condivisa, verso l'elettrificazione e verso tutti gli altri *trend*, in virtù di investimenti affrontabili solo dai grandi gruppi, può essere considerata come la logica industriale sottostante che ha dato il via alla fase di collaborazione tra soggetti automobilistici.

In un settore come quello automobilistico, fortemente scosso da innovazioni e fortemente condizionato dalla recente e ancora attuale crisi sanitaria, la strategia vincente dimostrata per prima

dal gruppo Volkswagen, consiste nel concentrare i propri sforzi sulla riduzione dei costi di produzione per unità di auto. Infatti, a causa del maggiore contenuto tecnologico che oggi giorno le vetture richiedono per riuscire a inseguire i trend innovativi, è diventato imperativo combattere e contrastare l'impennata che i costi industriali stanno registrando. Agendo da precursore a livello mondiale, Volkswagen, attraverso le "piattaforme modulari", particolari e costose architetture che permettono di produrre vetture totalmente diverse per stile, brand e tipologia, è riuscito a distribuire i costi ingegneristici e di produzione su molte gamme di prodotto, riducendone l'impatto, e conseguentemente aumentando i margini sulla singola vendita.

Sulla scia del gruppo Volkswagen, i gruppi FCA e PSA offrono un perfetto caso di studio per analizzare, nella realtà, come una strategia di collaborazione inter-organizzativa sia l'unico strumento in grado di far raggiungere ai partner degli obiettivi, la riduzione dei costi unitari e la transizione tecnologica, che sarebbero impossibili da raggiungere contando solo sulle proprie forze. È interessante, dunque, analizzare a fondo l'operazione di M&A che ha dato vita a Stellantis, evidenziandone obiettivi, vantaggi e criticità, provando a trovare applicazioni e riscontri alla teoria del capitolo 1.

3.1.1 I vantaggi

I principali vantaggi che portano Stellantis ad essere un *player* altamente competitivo a livello mondiale possono essere classificati e successivamente ricondotti ai quattro fattori che, secondo la *relational view*, sono decisivi per rendere efficace una relazione inter-organizzativa. L'azienda, come rivelato nel comunicato stampa del 19 Gennaio 2021, prevede di trarre vantaggi dalle sinergie, con valore di oltre 5 miliardi di euro una volta entrate a pieno regime, che consistono in:

- *Ampiezza dell'offerta.*

Il portafoglio di Stellantis, grazie alla fusione, ora è certamente in grado di offrire un'ampia gamma di modelli per segmento. Per molti modelli sarà inevitabile riscontrare un certo grado di sovrapposizione, ma, come insegna la teoria, questa potrebbe essere una fonte di opportunità. Infatti, grazie ad un'efficiente scambio di *know-how* e informazioni, si potrà essere in grado di dividere il peso degli investimenti di ingegnerizzazione e di sviluppo che, come precedentemente esposto, stanno diventando sempre più alti in virtù di quei *trend* che presuppongono un alto uso di tecnologia. In particolare, con l'incessante crescita del mercato dell'elettrificazione, Stellantis è già pronta a rispondere alle necessità dei consumatori con i suoi 29 modelli elettrificati disponibili, impegnandosi, inoltre, a lanciarne altri 11 entro la fine del 2021. A confermare ciò, Santo Ficili, *country manager* di Stellantis

in Italia, dichiara: “La forza di Stellantis è presidiare ogni segmento e di saper evolvere in continuità con un passato di inimitabile tradizione. Siamo gli unici in grado di garantire una mobilità senza emissioni con formule d’acquisto e leasing cucite su misura, per tutti i clienti”⁵⁴. Continuando su questa strada, sarà fondamentale aumentare gli investimenti in elettrificazione per onorare l’impegno assunto di lanciare, entro il 2025, una versione elettrificata di ogni modello, offrendo realmente una soluzione per ogni esigenza.

- *Estesa copertura geografica e numero di brand schierati.*

Osservando quello che i due partner portano in dote, il gruppo PSA denota un’ottima copertura europea e una penetrazione crescente nei mercati asiatici grazie alla *partnership* con il costruttore cinese Dongfeng, mentre FCA gode di una grande presenza nel mercato Americano e Sud Americano dove con Jeep riveste un ruolo di spessore.

La performance per area geografica

		Produzione	Margine (in €)	Fabbriche (assemblaggio)	Posizione stimata nel mercato 2021
Europa	FCA	1,3 mln	(-52 mln)+(-178 mln Maserati)	10 (7 in Italia)	seconda col 23%
	PSA	3,4 mln	5,1 mld (di cui 1,1 mld Opel)	17 (la più importante a Vigo in Spagna)	
Nord America	FCA	2,3 mln	6,8 mld	10 (1 in costruzione a Detroit)	quarta col 12%
	PSA	-	-	-	
Sud America	FCA	0,6 mln	476 mln	3 (2 in Brasile, 1 in Argentina)	prima col 20% circa
	PSA	0,1 mln	(- 72 mln)	2	
Asia	FCA	0,2mln	(-45 mln)	3 (1 in India)	non in classifica
	PSA	0,2 mln	55 mln	4	

Rachele Sessa, & Diodato Pirone. (2021, January). *Stellantis spiegata bene: L’analisi del centro studi di fondazione ergo sulla fusione FCA & PSA*. Centro studi fondazione ergo. https://www.fondazioneergo.it/upload/centro-studi/osservatorio-industria/Osservatorio_Stellantis.pdf

La copertura geografica che ne risulta, senza ombra di dubbio, è di carattere mondiale, e nasce dalla combinazione quasi perfettamente complementare delle capacità dei due

⁵⁴ Redazione Ansa. (2021, March 30). *Stellantis: saranno 40 i modelli elettrificati entro il 2021*. ANSA.it. https://www.ansa.it/canale_motori/notizie/industria/2021/03/30/stellantis-saranno-40-i-modelli-elettrificati-entro-il-2021_0e47e7ba-a9ce-4f14-bb6c-a8f2bb909edb.html

partner di affermarsi in diversi mercati. Grazie ad una presenza globale, equilibrata e redditizia, la nuova società riuscirà, inoltre, a minimizzare incisivamente l'impatto delle flessioni cicliche che possono verificarsi in una regione specifica.

Ben 14 sono i marchi della “galassia Stellantis” su cui si fonda la prospettiva di crescita:

- FCA porta in dote Abarth, Alfa Romeo, Chrysler, Dodge, RAM, Lancia, Fiat, Jeep e Maserati;
- PSA conferisce Citroen, DS, Opel, Vauxhall e Peugeot.

Tenendo in considerazione esclusivamente la produzione automobilistica e confrontando la gamma con quella degli altri colossi produttori di veicoli, Stellantis ne conta 4 in più di Renault-Nissan, 6 in più del gruppo Volkswagen e addirittura 11 in più di Toyota. Per trovare il lato positivo nella numerosità dei marchi, anche se in questo caso riferendosi al posizionamento, è ancora possibile appellarsi alla complementarità. Nonostante la grande sovrapposizione di alcuni marchi di cui si è già parlato, il gruppo PSA guadagna la possibilità di entrare nelle fasce *premium* e sport grazie ad Alfa Romeo e Maserati, mentre ad FCA, grazie all'acquisizione di *know-how* sull'elettrificazione e la produzione di auto in prospettiva solamente elettrificate, sarà permesso di posizionarsi come marchio attento alle tematiche di sostenibilità. Michael Manley, ex CEO di FCA e ora a capo del mercato americano, ha così argomentato: “*Stellantis disporrà di un ampio portafoglio di marchi iconici, quasi tutti esistono da oltre 75 anni, alcuni da più di 120 anni, ognuno di essi affonda solide radici nel territorio nazionale e, in alcuni casi, raggiunge una portata globale. Grazie a questa ricca gamma di marchi consolidati e complementari tra loro, Stellantis sarà competitiva in tutti i segmenti chiave, dalle auto di lusso ai modelli premium, dalle autovetture tradizionali ai Suv, dai camion ai veicoli commerciali leggeri, con una copertura completa del mercato*”⁵⁵.

- *Condivisione di piattaforme modulari ed economie di scala.*

Oltre alla condivisione del peso degli investimenti di ingegnerizzazione e di sviluppo di cui si è già parlato in precedenza, per ridurre consistentemente il costo di ogni singola unità di prodotto, Stellantis farà leva su due concetti principali: la condivisione di piattaforme modulari e le economie di scala che ne conseguiranno. Da questo punto di vista FCA darà

⁵⁵ Stellantis, Manley: «Ampio portafoglio di marchi complementari. Gruppo competerà in tutti i segmenti chiave». (2021, January 7). *Il Messaggero.it*.
https://motori.ilmessaggero.it/economia/stellantis_manley_ampio_portafoglio_di_marchi_complementari_gruppo_c ompetera_in_tutti_i_segmenti_chiave-5680626.html

un contributo inferiore alla fusione, in quanto l'unica piattaforma all'avanguardia che metterà a disposizione è la “Giorgio”, che consentirebbe ai marchi PSA di realizzare SUV e berline di segmenti più elevati. Dal canto suo, in questo ambito, PSA ha sicuramente molto più da dire. Già a partire dal 2013, infatti, il gruppo di origine francese vanta la piattaforma *Emp2 (Efficient Modular Platform 2)* che, essendo ancora attuale, è e potrà essere ancora usata come base dei modelli medi e grandi della maggior parte dei marchi acquisiti. Inoltre, il vero pezzo da novanta, è la recentissima “*Common modular platform*”, un'architettura che supporta propulsori termici ed elettrici, base comune per tutti i modelli compatti di PSA e che presto sarà la base per sviluppare futuri modelli compatti elettrificati dei marchi ormai ex-FCA⁵⁶.

Nonostante la situazione dal punto di vista di architetture costruttive multi-energia è sicuramente già ad un ottimo livello, l'incessante corsa verso l'elettrificazione richiede ben altri sforzi: dal 2023 il neo-gruppo schiererà la nuova architettura targata PSA chiamata “*eVMP (Electric Vehicle Modular Platform)*”, 100% elettrica, che darà un grande impulso alla transizione verso la sostenibilità. Questo sforzo di condivisione, oltre a garantire i potenziali benefici relativi alla distribuzione dei costi su più modelli, porterà inevitabilmente anche a benefici associati allo sfruttamento di una scala di produzione superiore⁵⁷, riducendo ancora di più il costo unitario dei prodotti del gruppo Stellantis. Proseguendo in questa direzione, oltre alla “*eVMP*” già praticamente progettata, non è escluso che nel prossimo futuro saranno impiegati molti fondi per realizzare nuove piattaforme *ad hoc* che, con uno sguardo alla teoria, permetterebbe al nuovo gruppo di aumentare la specificità dei suoi asset e di fondere al meglio i marchi dei due gruppi.

- *Struttura di governance efficiente.*

Considerata l'alta posta in palio nel “gioco” della transizione tecnologica, ogni costruttore automobilistico deve accuratamente scegliere la strategia da mettere in atto al fine di guadagnare una posizione di mercato favorevole. Ogni strategia sicuramente prevede un grande dispendio di risorse e, proprio per questo motivo, la possibilità di errore non deve essere nemmeno contemplata. Lo sanno bene FCA e PSA che, una volta essendosi individuati reciprocamente come partner potenziali, per dimostrare il loro impegno nella

56 Corrado Canali. (2020, July 31). *Stellantis vs Volkswagen, piattaforme a confronto: ecco le architetture dei due gruppi per conquistare la leadership*. Sole24Ore. <https://www.ilsole24ore.com/art/stellantis-vs-volkswagen-piattaforme-confronto-ecco-architetture-due-gruppi-gruppi-conquistare-leadership-ADINBLh>

57 “Le economie di scala si riferiscono al vantaggio di costo sperimentato da un'azienda quando aumenta il suo livello di produzione. Il vantaggio sorge a causa della relazione inversa tra il costo fisso per unità e la quantità prodotta. Maggiore è la quantità di output prodotto, minore è il costo fisso per unità”. Stigler, G. J. (1958). *The economies of scale*. *The Journal of Law and Economics*, 1, 54-71.

relazione, hanno optato per un'operazione di fusione 50-50. I principali azionisti di Stellantis sono:

- EXOR, il fondo della famiglia Agnelli con il 14.4% delle quote;
- La famiglia Peugeot tramite le due società EPF e FFP con il 7.2% delle quote;
- La *Banque publique d'Investissement* (BPI), cioè la banca d'investimento dello stato francese, con il 6,2 % delle quote;
- La casa automobilistica Cinese Dongfeng, di proprietà statale, con il 5.6% delle quote.

Per comprendere meglio la loro scelta occorre ricordare, come è stato già illustrato nel capitolo 1, che gli accordi auto-applicativi, tra cui la fusione, sono più efficaci dei meccanismi che coinvolgono terze parti, sia per la riduzione dei costi di transazione che nel massimizzare le iniziative di creazione di valore. Volendo essere precisi e volendo seguire esattamente la teoria, però, gli accordi informali sarebbero preferibili a quelli formali, anche se, nella realtà, essi sono difficilmente realizzabili. Il contesto di elevata incertezza in cui i due *partner* sono immersi e l'enorme posta in palio di cui si è appena parlato, hanno reso impossibile la formazione di accordi informali come la fiducia perché avrebbero richiesto tempo sostanziale e avrebbero distolto l'attenzione dai veri obiettivi, richiedendo sforzi in attività di monitoraggio che avrebbero consumato fondi utili, ad esempio, all'attività di R&S.

3.1.2 Criticità e sfide

Nonostante i vantaggi di non poco conto che sono portati dalla fusione, occorre anche guardare l'altro lato della medaglia: le criticità e le sfide che ne derivano.

La sfida principale che attende Stellantis riguarda il riposizionamento di molti dei 14 marchi che orbitano all'interno della sua "galassia". Come già analizzato, la sovrapposizione dei marchi è una buona notizia dal punto di vista delle sinergie industriali ma, per evitare che essi una volta sul mercato si pestino eccessivamente i piedi a vicenda, sarà inevitabile un importante riposizionamento. Sei sono i marchi "generalisti" destinati a condividere le stesse piattaforme: Citroen, Fiat, Lancia, Opel, Peugeot e Vauxhall. Per Peugeot nessun problema, sarà il marchio leader indiscusso che potrà addirittura ambire a posizionarsi in una fascia *premium* grazie alla gamma di modelli SUV lanciati recentemente e con i nuovi modelli in arrivo. Opel, Fiat e Vauxhall, che sono caratterizzate da un'offerta simile nella fascia economica, potrebbero operare in tre aree geografiche diverse, puntando rispettivamente il mercato dell'est Europa, i mercati mediterranei e

quello britannico. Infine Citroen e Lancia, con una mission più trasversale, potrebbero essere proposti e valorizzati come marchi giovani, creativi e funzionali, che strizzano l'occhio al consumatore femminile.

Nonostante la partnership attiva con il gruppo cinese Dongfeng, il recente crollo verticale subito da PSA nella sua produzione in Cina e la totale assenza di FCA, sottolineano la difficoltà che i due *management* hanno avuto nel trovare la chiave per riuscire ad entrare nel mercato asiatico. Sotto il cielo stellato portato dalla fusione, se veramente l'obiettivo è quello di diventare il *leader* mondiale della mobilità, sarà necessario unire gli sforzi e adottare una strategia che possa permettere di entrare con successo in uno dei pochi mercati che ancora mancano all'appello.

La gamma di vetture elettriche offerte da Stellantis a distanza di pochi mesi dalla fusione è sicuramente invidiabile ma, se da un lato l'offensiva sull'elettrificazione è stata già convincentemente lanciata, la questione guida autonoma rimane alquanto spinosa e dubbia. FCA sembra avere accordi con Google e BMW, ma l'argomento sembra stato messo in *stand-by* forse anche a causa dell'operazione di M&A che potrebbe aver distolto l'attenzione del *management*. Decisivo sarà riuscire a non rimanere indietro nemmeno su questo *trend*, per questo, altrettanto decisive, saranno le strategie che potranno essere messe in atto per sviluppare al meglio questi accordi.

Per favorire la transizione verso la mobilità elettrica, non basta produrre vetture ad emissioni zero, ma bisogna anche proporre ai clienti un ecosistema di servizi dedicati che permettano a Stellantis, tra le altre cose, di entrare nel mercato della mobilità condivisa. Di questo se ne occuperà *Free2Move eSolutions*, la *joint venture* tra Stellantis e Engie EPS. *Free2Move* è una *mobility tech company* che punta a semplificare e garantire la mobilità dei propri clienti, privati e aziende, attraverso soluzioni che soddisfino tutte le loro esigenze. Attraverso un viaggio digitale ininterrotto nell'intera linea di prodotti, l'ambito di azione delle attività di *Free2Move eSolutions* spazierà dalle infrastrutture di ricarica (installazione, assistenza ed esercizio) agli abbonamenti per la ricarica pubblica e domestica a canone mensile, fino alla gestione del ciclo di vita delle batterie e a servizi energetici avanzati e soluzioni di gestione energetica per ridurre il costo totale di proprietà dei veicoli. La *joint venture* semplificherà l'accesso alla *e-mobility* e arricchirà l'attuale rosa di servizi con una serie di offerte dedicate alla mobilità elettrica, difatti, tramite un'unica piattaforma online, i clienti avranno la possibilità di accedere a moltissimi servizi tra cui: *carsharing*, noleggio

a breve, medio o lungo termine, soluzioni per la transizione energetica, autisti NCC, stazioni di ricarica e parcheggi⁵⁸.

3.1.3 Conclusioni

Avendo analizzato la logica sottostante e i vantaggi che derivano dall'alta interdipendenza delle risorse dei due *partner*, e, ancora una volta, aiutandosi con la teoria, è possibile riflettere in un'ottica dinamica per comprendere sempre di più l'operazione che ha dato vita a Stellantis. In un contesto di alta interdipendenza di risorse, il neo-gruppo dovrà affrontare un periodo di assestamento che consentirà al *management* di capire come muoversi, come creare valore e come mettere a regime l'enorme mole di asset già a disposizione. Inevitabilmente, dopo un periodo più o meno lungo, arriverà una fase, tutt'altro che effimera, in cui si potrà contare su una rinnovata "potenza di fuoco" che sarà fondamentale per aspirare alla posizione *leader* di un settore che vedrà gli attuali *trend* tecnologici come attività di punta.

3.2 *Argo AI, Volkswagen e Ford*

Paragonando tra loro i *trend* emergenti del settore automobilistico, pilastri del futuro della mobilità, la guida autonoma sembra l'unico che risulta essere distante e considerato quasi fantascientifico. La realtà è che attualmente sono disponibili già vetture con livello 3 di automazione ma, per andare oltre, la tecnologia richiesta non è ancora stata centrata. Molte *BigTech* e molte nuove *Startups*, con competenze sicuramente più attinenti e adatte in materia rispetto ai costruttori automobilistici, si stanno adoperando per sviluppare e testare software complessi che dovranno essere installati sulle vetture. Seguendo questo ragionamento, dunque, è chiaro che i due prodotti, a causa della loro alto livello di correlazione, per essere altamente redditizi, dovranno essere combinati assieme. Considerando inevitabile l'incontro tra i due mondi, diverse dinamiche di collaborazione sono state già messe in atto per non farsi trovare impreparati, avvantaggiarsi con il lavoro e sviluppare e testare assieme la nuova tecnologia che farà la fortuna di entrambe le aziende.

Argo AI è una delle più attive società nel panorama, fondata nel 2016 da due ex dipendenti rispettivamente di Google e Uber, Bryan Salesky e Peter Rander, che si occupa della progettazione

⁵⁸ "Free2Move eSolutions": così si chiamerà la joint venture tra Stellantis ed Engie EPS per creare un nuovo leader a livello mondiale di prodotti e servizi per l'e-mobility | Stellantis. (2021, March 31). [Press release]. <https://www.stellantis.com/it/news/comunicati-stampa/2021/marzo/free2move-esolutions-cosi-si-chiamera-la-joint-venture-tra-stellantis-ed-engie-eps-per-creare-un-nuovo-leader-a-livello-mondiale-di-prodotti-e-servizi-per-l-e-mobility>

di piattaforme tecnologiche, in particolare di *software*, *hardware*, mappe e infrastrutture di supporto *cloud* che alimentano i veicoli a guida autonoma. Impegnandosi ad affrontare una delle applicazioni più impegnative in informatica, robotica ed intelligenza artificiale, il loro obiettivo, come affermato dal CEO Bryan Salesky, non è quello di sostituire la libertà personale che offre la guida, ma piuttosto di costruire la tecnologia che consentirà ai prodotti di mobilità di offrire una scelta, mettendo al primo posto la sicurezza.

Per inquadrare al meglio la complessità che caratterizza la *mission* di Argo AI e per poter “giustificare” l’enorme sforzo che serve per realizzarla, occorre prima analizzare con più attenzione il concetto di guida autonoma. Spesso, in modo superficiale e semplificativo, si tende a definire una vettura a guida autonoma come un veicolo che ha la capacità di guidare senza la supervisione o intervento umano, ma, in realtà, diversi attributi sono cruciali per poter definire e realizzare un veicolo autonomo e sicuro :

1. *Avere una combinazione di sensori per una maggiore sicurezza:* usare diversi tipi di sensori in cooperazione (ad esempio *lidar*, *radar* e telecamera) è il modo migliore per garantire sicurezza. Quando l’ambiente di guida diventa particolarmente complesso, è cruciale che le capacità di ogni sensore completano quelle degli altri. Polvere, pioggia e persino l’entrata o l’uscita da un tunnel buio in una giornata di sole, possono temporaneamente interrompere le prestazioni di un sensore, ma il sistema di guida autonoma Argo, usando diversi tipi di sensori, consente comunque al veicolo di continuare a guidare in modo sicuro e coerente anche se le prestazioni di un sensore sono limitate;
2. *Avere un solido piano di backup:* gli ingegneri ovviamente non progettano le tecnologie per fallire, ma, nonostante ciò, è fondamentale progettare soluzioni di *backup* che possano permettere alla vettura di funzionare anche se uno qualsiasi dei suoi componenti si guasta;
3. *Avere un doppio sistema di calcolo:* altrettanto importante è avere due sistemi diversi che lavorano contemporaneamente e senza interruzioni su *software* e *hardware* indipendenti, nell’eventualità che uno dei due si guasti;
4. *Sapere quando e dove operare:* il dominio operativo di un veicolo a guida autonoma definisce i parametri operativi del sistema, includendo fattori come limiti di velocità, i tipi di strada o le condizioni atmosferiche in cui il veicolo è progettato per operare in condizioni di sicurezza;
5. *Avere le mappe migliori per una guida migliore:* i sistemi di guida autonoma utilizzano mappe 3D ad alta definizione costruite appositamente, ricche di informazioni intricate e altamente specifiche, per dotare il *software* di tutto ciò che ha bisogno per prendere buone

decisioni. Le mappe di Argo AI includono la posizione dei segnali di stop, le strisce pedonali, i cambiamenti delle regole del traffico e persino quali semafori controllano quali corsie;

6. *Praticare una buona pulizia dei sensori:* i sensori possono essere facilmente rovinati da acqua, fango, insetti o sporcizia, degradandone le prestazioni o addirittura bloccandone completamente la “vista”. L’unico modo per evitare questa situazione è individuare, diagnosticare, pulire e confermare l’eliminazione di qualsiasi agente oscurante;
7. *Avere la prontezza di agire di fronte all’incognito:* i sistemi di percezione utilizzati sono istruiti per identificare milioni di immagini etichettate, consentendo loro di riconoscere la maggior parte di ciò che il mondo ha da offrire. Tuttavia, nel caso in cui il sistema di percezione non riconosca un oggetto, deve essere comunque in grado di riconoscere la presenza e il movimento di quell’oggetto sconosciuto e rispondere di conseguenza;
8. *Seguire le regole locali, usi e costumi:* Argo AI testa in più di una città per garantire che il suo *software* sia esposto a una vasta gamma di regolamenti di guida, consentendogli di operare in modo appropriato e coerente con le regole locali che spesso variano da un luogo all’altro. Il sistema di previsione può incorporare un *database* di stili di guida da cui abbinare i dati, anticipare le probabili azioni, prendere decisioni appropriate ed evitare situazioni estreme;
9. *Rilevare e rispondere alle interazioni con veicoli di emergenza:* è fondamentale che un veicolo a guida autonoma sappia come comportarsi in modo sicuro in presenza di veicoli di emergenza e operatori di polizia. Dovrebbe essere in grado di rilevare e confermare sirene e luci lampeggianti o accostare in modo sicuro fino a quando non è opportuno riprendere la circolazione;
10. *Partire solamente quando i passeggeri sono pronti e al sicuro:* un sistema di guida autonoma ben progettato darà la priorità alla sicurezza sopra ogni altra cosa. Per esempio, solo una volta che un pilota è al sicuro a bordo, allacciato, con tutte le porte chiuse, il sistema avrà l’autorizzazione a partire.

Senza gli attributi di cui sopra⁵⁹, non si può guadagnare la fiducia del pubblico o soddisfare gli standard di sicurezza e, per superare questa sfida e raggiungere buoni risultati in tempi relativamente brevi, nel caso di Argo AI, è stato necessario iniziare a collaborare con due

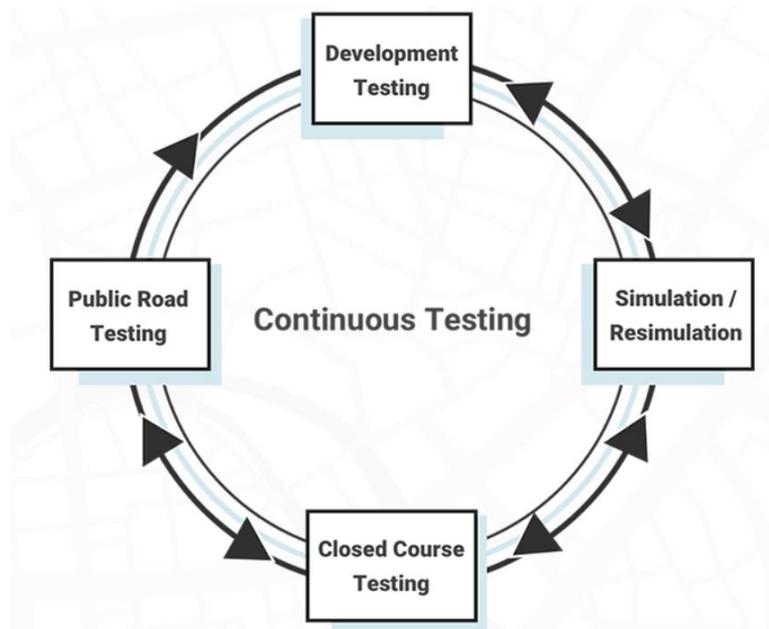
⁵⁹ *Top 10 things a ‘Self-Driving’ vehicle must do to actually be Self-Driving.* (2021, April 22). *Ground Truth, Argo AI.* <https://groundtruthautonomy.com/top-10-things-a-self-driving-vehicle-must-do-to-actually-be-self-driving/>

principali case automobilistiche: Volkswagen e Ford. La prima a credere nel progetto è stata Ford, che nell'ormai lontano 2017 ha annunciato la volontà di investire 1 miliardo di dollari, diventando la più grande *shareholder* della *Start-up*. In seguito, solamente nel Giugno del 2020, anche Volkswagen ha fatto la sua mossa, concedendo 1 miliardo di dollari in finanziamenti e conferendo in aggiunta la sua azienda “*Autonomous Intelligent Driving*” (AID), valutata 1,6 miliardi di dollari. Entrambe le due case automobilistiche hanno una pari partecipazione in Argo AI che garantirà loro un'ampia maggioranza congiunta dell'80% , lasciando il 20% in mano ai fondatori e dipendenti, permettendo comunque loro una discreta indipendenza.

3.2.1 Il processo di sviluppo

Dal processo complesso su più *step* che *Argo AI* ha implementato per sviluppare e testare la tecnologia, risalta il valore fondamentale della sicurezza, coltivato sin dal primo giorno nella cultura aziendale. Appare chiara la loro volontà di tenere informati i propri clienti spiegando esattamente cosa fanno e come lo fanno, senza alcuna scorciatoia, perché quando la tecnologia sarà pronta solo una cosa conterà davvero: la fiducia e l'accettazione del pubblico dei consumatori. Mentre i test su strada ricevono la maggior parte dell'attenzione, essi sono solamente una piccola parte del “*Continuous testing*” che ha inizio in laboratorio.

Le fasi del test continuo di Argo AI



How do we develop and test self-driving technology? (2021, April 15). Argo AI. <https://www.argo.ai/how-we-test/>

1. *Test di sviluppo*: per sapere come funzionano le singole parti tutto viene testato prima in laboratorio. Dal *radar*, dalla telecamera, dai sensori *lidar*, all'*hardware* del computer e al *software* in esecuzione, tutto viene testato prima singolarmente e poi come sistema.
2. *Test di simulazione/re-simulazione*: in questa fase viene creato un mondo virtuale dove testare un'ampia varietà di scenari. Poiché è possibile eseguire molteplici simulazioni contemporaneamente, nel tempo che si impiega per pianificare, impostare e testare un solo scenario nel mondo reale, si possono testare decine di migliaia di scenari virtuali. Se vengono apportate modifiche ad *hardware* o *software* si ripete la simulazione per assicurarsi che le modifiche apportate non annullino i miglioramenti precedenti.
3. *Test a circuito chiuso*: una volta che il *software* di guida autonoma ha superato i test di simulazione virtuale, viene portato su una pista privata con personale di ingegneri e collaboratori addetti ai test. In questo modo è possibile testare, in sicurezza, se il *software* si comporta nella realtà così come si è comportato nella simulazione virtuale. In questa fase vengono usati molti strumenti per aiutare a replicare ciò che è possibile incontrare sulla strada, da pedoni gonfiabili e cani finti a skateboard telecomandati e passeggini per bambini. Se viene osservato un comportamento non gradito, il *software* torna allo sviluppo in laboratorio e ai test di simulazione prima di tornare in pista per riprovare tutto da capo, invece, se il *software* supera i test in pista chiusa, è il momento di iniziare i test in strada.
4. *Test su strade pubbliche*: questa fase non serve solamente per testare il *software* e vedere come si comporta, compito del test a circuito chiuso, ma, visto che il mondo reale è molto più complesso di qualsiasi simulazione virtuale o in pista, i prodotti reali devono essere necessariamente testati nel mondo reale. Attualmente, Argo AI opera in 6 diverse città americane (Pittsburgh, Washington, Miami, Detroit, Palo Alto e Austin), prestando attenzioni a leggi, regolamenti, linee guida, infrastrutture e culture uniche in ognuna di esse. Fortunatamente, le auto a guida autonoma e i loro *software* hanno due enormi vantaggi rispetto alla mente umana: la tecnologia ha la capacità di ricordare tutto ciò che vede e impara, e le lezioni apprese sono condivisibili facilmente a tutta la flotta. Ogni giorno passato sulle strade, il *software* ha la possibilità di vedere e imparare interazioni nuove e insolitamente complesse tra gli utenti della strada, che non sarebbero mai potute essere pensate e replicate virtualmente o in un circuito chiuso. Più informazioni vengono raccolte, più situazioni possono essere risolte e più sicura diventa la prossima interazione del *software*. In quest'ottica, col passare del tempo il sistema di guida autonoma, sempre vigile,

sempre pronto ad imparare, mai disposto a dimenticare, diventerà un guidatore migliore di qualsiasi umano⁶⁰.

3.2.2 Spunti teorici e conclusioni

Grazie a queste due partnership è nata la possibilità di progettare, sviluppare, testare e produrre veicoli autonomi in maniera olistica, diminuendo sensibilmente lo sforzo potenziale di tutti i partner. Dunque, la *ratio* sottostante è ormai ben chiara: combinare la vasta competenza ed esperienza del team Argo AI in materia di robotica, intelligenza artificiale e *machine learning* con le complementari competenze ed esperienze di Ford e Volkswagen nella produzione di veicoli di alta qualità. Mentre nel caso di Stellantis è stato possibile ritrovare tutti i fattori determinanti per le extra-rendite cooperative, in questo caso è evidente che l'intera relazione si fonda sulla complementarietà delle conoscenze e sulla condivisione del *know-how*. Questo non vuol dire che, tra le due, questo tipo di collaborazione non sia ugualmente efficace o instabile: infatti, esaminando le caratteristiche di entrambe e confrontandole, anche o forse soprattutto per Argo AI è possibile discutere di un contesto di alta interdipendenza di risorse. Le combinazioni di competenze di cui si è parlato poco fa porteranno inevitabilmente ad una lenta ma crescente creazione di valore che, nel tempo, farà fatica a dissolversi. Questo perché, nonostante un mercato altamente competitivo e dinamico, fattori che potrebbero portare alla cessazione della collaborazione, una volta raggiunto l'obiettivo del livello 4 di guida autonoma ulteriori sforzi di condivisione della conoscenza dovranno essere messi in atto per raggiungere il livello 5.

⁶⁰ *Top 10 things a 'Self-Driving' vehicle must do to actually be Self-Driving.* (2021, April 22). Ground Truth, Argo AI. <https://groundtruthautonomy.com/top-10-things-a-self-driving-vehicle-must-do-to-actually-be-self-driving/>

CONCLUSIONI

Le dinamiche cooperative che si stanno verificando nell'ultimo periodo, rappresentate solamente in minima parte da Stellantis ed Argo AI, sono, e saranno nel prossimo futuro, la costante di un settore automobilistico in preda a forti scosse innovative che ne stanno sconvolgendo i paradigmi. Già nel Dicembre 2008 Sergio Marchionne, all'epoca amministratore delegato Fiat, così affermava e preannunciava: *“In futuro rimarranno solo cinque-sei costruttori; per far fronte alla crisi è necessario allearsi”*. Dopo quasi 13 anni dalla dichiarazione, le sue parole trovano finalmente conferma dal momento che molte imprese, e molti *manager*, hanno visto nelle strategie di collaborazione il potenziale per ottenere risultati e prestazioni soddisfacenti in grado di contrastare i nuovi fattori e le nuove condizioni che caratterizzano il settore automobilistico.

Nel corso dell'elaborato, la transizione tecnologica è emersa come una “gara” in cui gli attori del settore automobilistico, cioè gli sfidanti, si stanno contendendo la prima posizione a colpi di strategie differenti. Fin qui, per mezzo di un *focus* posto esclusivamente sulle imprese, è stato possibile evidenziare i benefici di cui esse possono godere cooperando, ma, allo stesso tempo, non sono state tenute in considerazione le implicazioni che riguardano il consumatore e non si è potuto valutare se, dal loro punto di vista, la cooperazione può essergli vantaggiosa. A questo proposito, occorre rendersi conto che non è possibile sapere in anticipo come verrà composto “il podio”, quanti saranno i ricavi o la reale incidenza che avrà la cooperazione, ma, quello che è certo, è la posizione *win-win* che sarà di prerogativa dei consumatori. Infatti, a prescindere da chi vincerà, e a prescindere dal modo in cui lo farà, le nuove esigenze del consumatore hanno la priorità e verranno comunque soddisfatte. I benefici connessi con il futuro della mobilità, che spaziano dalla sicurezza e dalla connettività fino all'attenzione verso l'ambiente e al risparmio di tempo e denaro, cambieranno talmente tanto le carte in tavola che il logo che sarà presente sulle automobili avrà importanza marginale.

La transizione tecnologica è solamente alle battute iniziali ma il percorso verso la progressiva standardizzazione delle auto, molto simili ormai per design, per componenti meccaniche e tecnologiche, sembra essere ormai tracciato. Le cooperazioni, e in particolare le aggregazioni tra imprese sono, senza dubbio, degli strumenti che puntano fortemente in questa direzione ma, non è da escludere in futuro, che “il vento cambi”, che avvenga la modifica di determinati fattori chiave e che venga stravolta nuovamente la “gerarchia” implicita delle strategie fonti di vantaggio competitivo.

BIBLIOGRAFIA

- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). *Strategic assets and organizational rent*. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies.
- Bain, J. S. (1968). *Industrial organization*. New York: Wiley.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1986). *Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy*. *Management science*, 32(10), 1231-1241.
- Baron, J., Bazerman, M. H., & Shonk, K. (2006). *Enlarging the societal pie through wise legislation: A psychological perspective*. *Perspectives on Psychological Science*, 1(2), 123-132.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*. *Journal of business & industrial marketing*.
- Bureau of Economic Analysis, "GDP by Industry, Value Added by Industry, Value Added By Industry (A (Q))." *Annual Industry Data*, Lines 21 and 22. Accessed March 30, 2021.
- Chaharbaghi, K., Adcroft, A., Willis, R., Todeva, E., & Knoke, D. (2005). *Strategic alliances and models of collaboration*. *Management decision*.
- Christensen, C. M. (2001). *Competitive advantage*. *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 105-109.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- Dagnino, G. B., & Padula, G. (2002, May). *Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation*. In *Innovative research in management, European Academy of Management (EURAM), second annual conference, Stockholm, May (Vol. 9)*.
- Dore, R. (1983). *Goodwill and the spirit of market capitalism*. *The British journal of sociology*, 34(4), 459-482.
- Doz, Y. L. (1996). *The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?*. *Strategic management journal*, 17(S1), 55-83.
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2000). *The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the US, Japan and Korea*. *Journal of international business studies*, 31(2), 259-285.
- Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). *The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture*. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3140-3162.
- Dyer, JH & Singh, H (1998), 'The relational view: cooperative strategy and sources of interorganisational competitive advantage', *The Academy of Management Review*

- Fawcett, S. E., McCarter, M. W., Fawcett, A. M., Webb, G. S., & Magnan, G. M. (2015). *Why supply chain collaboration fails: the socio-structural view of resistance to relational strategies*. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Grant, R. M. (1996). *Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration*. *Organization science*, 7(4), 375-387.
- Gulati, R. (1995). *Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis*. *Administrative science quarterly*, 619-652.
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). *The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances*. *Administrative science quarterly*, 781-814.
- Hamel, G. (1991). *Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances*. *Strategic management journal*, 12(S1), 83-103.
- Hill, C. W. (1995). *National institutional structures, transaction cost economizing and competitive advantage: The case of Japan*. *Organization Science*, 6(1), 119-131.
- Hippel, E. V. (1988). *The sources of innovation*.
- Kanter, R. M. (1994). *Collaborative advantage*. *Harvard business review*, 72(4), 96-108.
- Kogut, B. (1988). *Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives*. *Strategic management journal*, 9(4), 319-332.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Larson, A. (1992). *Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships*. *Administrative science quarterly*, 76-104.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). *Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures*. *Strategic management journal*, 22(6-7), 615-640.
- Lieberman, M. B., & Asaba, S. (1997). *Inventory reduction and productivity growth: A comparison of Japanese and US automotive sectors*. *Managerial and Decision Economics*, 18(2), 73-85.
- Matthias Hartwig. (2020). *Auto a guida autonoma Opportunità per una mobilità sicura, efficiente e sostenibile per tutti? Prospettive, necessità di azione e regolamentazione*
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). *The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965*. *Academy of management journal*, 39(3), 519-543.
- Mitchell, W., & Singh, K. (1996, August). *Entrenched success: the reciprocal relationship between interfirm collaboration and business sales growth*. In *Academy of Management Proceedings (Vol. 1996, No. 1, pp. 31-35)*. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). *Strategic alliances and interfirm knowledge transfer*. *Strategic management journal*, 17(S2), 77-91.
- Nalebuff, B. J., Brandenburger, A., & Maulana, A. (1996). *Co-opetition*. London: HarperCollinsBusiness.
- Oliver, C. (1997). *Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views*. *Strategic management journal*, 18(9), 697-713.

- Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2008). *The decision to persist with underperforming alliances: The role of trust and control*. *Journal of management studies*, 45(7), 1217-1243.
- Patzelt, H., Lechner, C., & Klaukien, A. (2011). *Networks and the decision to persist with underperforming R&D projects*. *Journal of Product Innovation Management*, 28(5), 801-815.
- Peteraf, M. A. (1993). *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Porter, M. E. (1985). *Value chain*. *The Value Chain and Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*.
- Porter, M. E. (1989). *How competitive forces shape strategy*. In *Readings in strategic management* (pp. 133-143). Palgrave, London.
- Riordan, M. H., & Williamson, O. E. (1985). *Asset specificity and economic organization*. *International Journal of Industrial Organization*, 3(4), 365-378.
- Rumelt, R. P. (1984). *Towards a strategic theory of the firm*. *Competitive strategic management*, 26(3), 556-570.
- Ryle, G. (1984). *The Concept of Mind*. University of Chicago Press, Chicago, pp. 29–34.
- Sako, M. (1991). *The Role of «Trust» in Japanese buyer-supplier relationships*. *Ricerche economiche*, (23), 449-473.
- Schendel, D., & Hofer, C. W. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul, MN: West Publishing.
- Smitka, M. (1991). *Competitive ties: Subcontracting in the Japanese automotive industry*. Columbia University Press.
- Stigler, G. J. (1958). *The economies of scale*. *The Journal of Law and Economics*, 1, 54-71.
- Walker, G., Kogut, B., & Shan, W. (1997). *Social capital, structural holes and the formation of an industry network*. *Organization science*, 8(2), 109-125.
- Wernerfelt, B. (1984). *A resource-based view of the firm*. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, B., & Le Roy, F. (Eds.). (2010). *Coopetition: winning strategies for the 21st century*. Edward Elgar Publishing.
- Yli-Renko, H., Sapienza, H. J., & Hay, M. (2001). *The role of contractual governance flexibility in realizing the outcomes of key customer relationships*. *Journal of Business Venturing*, 16(6), 529-555.
- Young-Ybarra, C., & Wiersema, M. (1999). *Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory*. *Organization science*, 10(4), 439-459.
- Zahra, S. A., Yavuz, R. I., & Ucbasaran, D. (2006). *How much do you trust me? The dark side of relational trust in new business creation in established companies*. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(4), 541-559.

SITOGRAFIA

- Alexander Yakovlev, & Peter Otto. (2018, October). *The future of mobility: Shared mobility*. IPSOS. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-10/future-mobility-part-iii-shared-services.pdf>
- *Auto connesse, nel 2025 in europa saranno il 70% del parco circolante*. (2019, October). Autopromotec. <https://www.autopromotec.com/it/auto-connesse-europa-2025/a484>
- Corrado Canali. (2020, July 31). *Stellantis vs Volkswagen, piattaforme a confronto: ecco le architetture dei due gruppi per conquistare la leadership*. Sole24Ore. <https://www.ilsole24ore.com/art/stellantis-vs-volkswagen-piattaforme-confronto-ecco-architetture-due-gruppi-gruppi-conquistare-leadership-ADlNBLh>
- Felix Demaeght. (2021, February). *La lenta e progressiva affermazione della guida autonoma*. CANDRIAM. https://www.candriam.com/492bd6/siteassets/medias/publications/brochure/research-papers/autonomous-driving/2020_02_autonomous_driving_it_web.pdf
- “Free2Move eSolutions”: così si chiamerà la joint venture tra Stellantis ed Engie EPS per creare un nuovo leader a livello mondiale di prodotti e servizi per l’e-mobility | Stellantis. (2021, March 31). [Press release]. <https://www.stellantis.com/it/news/comunicati-stampa/2021/marzo/free2move-esolutions-cosi-si-chiamera-la-joint-venture-tra-stellantis-ed-engie-eps-per-creare-un-nuovo-leader-a-livello-mondiale-di-prodotti-e-servizi-per-l-e-mobility>
- Giorgio Barbieri. (2020). *From now on - l'automotive da oggi in poi*. Deloitte. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/consumerbusiness/Automotive_From%20Now%20On_Deloitte.pdf
- *How do we develop and test self-driving technology?* (2021, April 15). Argo AI. <https://www.argo.ai/how-we-test/>
- Rae, J. Bell and Binder, . Alan K. (2020, November 12). *Automotive industry*. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/technology/automotive-industry>
- Redazione Ansa. (2021, March 30). *Stellantis: saranno 40 i modelli elettrificati entro il 2021*. ANSA.it. https://www.ansa.it/canale_motori/notizie/industria/2021/03/30/stellantis-saranno-40-i-modelli-elettrificati-entro-il-2021_0e47e7ba-a9ce-4f14-bb6c-a8f2bb909edb.html
- Rizzo, A. (2021, March 4). *Entro il 2030 Volvo venderà solo auto elettriche, esclusivamente online*. Forbes Italia. <https://forbes.it/2021/03/05/volvo-entro-il-2030-vendera-solo-auto-elettriche-online/>
- *Shared mobility*. (2020). McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/features/mckinsey-center-for-future-mobility/overview/shared-mobility>
- *Stellantis Merger Won't Be the Last of Its Kind*. (2021, January 25). Zew.De. <https://www.zew.de/en/press/latestpress-releases/stellantis-merger-wont-be-the-last-of-its-kind>
- *Stellantis, Manley: «Ampio portafoglio di marchi complementari. Gruppo competerà in tutti i segmenti chiave»*. (2021, January 7). Il Messaggero.it.

https://motori.ilmessaggero.it/economia/stellantis_manley_ampio_portafoglio_di_marchi_complementari_gruppo_competera_in_tutti_i_segmenti_chiave-5680626.html

- *Stellantis: La nascita di un leader mondiale nella mobilità sostenibile* | Stellantis. (2021, January 19). [Press release]. <https://www.stellantis.com/it/news/comunicati-stampa/2021/gennaio/stellantis-la-nascita-di-un-leader-mondiale-nella-mobilita-sostenibile>
- *Top 10 things a 'Self-Driving' vehicle must do to actually be Self-Driving.* (2021, April 22). Ground Truth, Argo AI. <https://groundtruthautonomy.com/top-10-things-a-self-driving-vehicle-must-do-to-actually-be-self-driving/>
- *Veicoli autonomi e connessi: Sfide attuali e percorsi di ricerca.* (2018). INRIA. <https://www.inria.fr/sites/default/files/2019-10/inrialivreblancvac-180529073843.pdf>
- Vincent Dupray, Peter Otto, & Alexander Yakovlev. (2019, November). *The future of mobility. Autonomous, electric and shared.* IPSOS. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-11/the-future-of-mobility-autonomous-electric-shared.pdf>