

I MODELLI DI COOPERAZIONE NELLE ALLEANZE  
STRATEGICHE TRA AZIENDE

RELATORE

CANDIDATO Allegra Pomanti

Prof. Giovanni Fiori

Matr. 235681

ANNO ACCADEMICO 2020-2021

**I MODELLI DI COOPERAZIONE NELLE ALLEANZE  
STRATEGICHE TRA AZIENDE**

## INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPITOLO 1: STRATEGIE DI COLLABORAZIONE NELLE</b>	
<b><i>PARTNERSHIP</i>.....</b>	<b>7</b>
1.1 Le nozioni di alleanze strategiche e <i>partnership</i> .....	7
1.2 Utilità e rischi, relazionali e di performance, nelle alleanze.....	13
1.3 Governance e sistemi di controllo tra <i>partner</i> .....	19
1.3.1 Sistemi informativi interorganizzativi e fiducia .....	23
1.3.2 I ruoli di mediazione del coordinamento e del controllo dell'informazione	24
1.3.3 Il ruolo moderatore del numero di alleanze precedenti .....	26
1.3.4 Il ruolo moderatore delle motivazioni dell'alleanza.....	26
1.4 Strategia di risposta nelle alleanze.....	27
1.4.1 Le interrelazioni tra le strategie di risposta: <i>The theoretical circumplex</i> <i>structure</i> .....	29
1.4.2 La preferenza della strategia di risposta di un manager .....	31
<b>CAPITOLO 2: I MODELLI DI COOPERAZIONE.....</b>	<b>35</b>
2.1 I modelli di collaborazione .....	35
2.2 Alleanze <i>Equity forms</i> .....	37
2.2.1 Joint venture e società di ricerca.....	40
2.3 Alleanze <i>Non-Equity forms</i> .....	43
2.3.1 <i>Outsourcing</i> .....	45
2.3.2 Consorzi .....	47
2.3.3 <i>Licensing</i> .....	50
2.4 Ulteriori modelli di cooperazione .....	52
2.4.1 Franchising .....	53
2.4.2 Contratti di rete.....	56
2.4.3 Associazione temporanea di imprese .....	58
<b>CAPITOLO 3: LA COSTRUZIONE DI UNA ALLEANZA .....</b>	<b>60</b>
3.1 Le basi strutturali ed operative di un'alleanza strategica .....	60
3.1.1 La decisione strategica.....	60
3.1.2 La configurazione di una alleanza .....	65
3.1.3 La selezione dei <i>partner</i> .....	68

3.1.4 Il processo di gestione di un'alleanza strategica.....	71
3.2 Il ciclo di vita di una <i>partnership</i> .....	72
3.2.1 Fase pre-alleanza .....	73
3.2.2 Formazione dell'alleanza.....	75
3.2.3 Management e Performance .....	77
3.3 La conclusione di un'alleanza .....	79
<b>CAPITOLO 4: ALLEANZE STRATEGICHE TRANSNAZIONALI.....</b>	<b>84</b>
4.1 Alleanze strategiche e joint venture con <i>partner</i> esteri .....	84
4.2 Il modello transazionale.....	86
4.3 Le imprese multinazionali emergenti .....	91
4.3.1 La distanza istituzionale .....	93
4.3.2 Le connessioni politiche .....	97
4.3.3 La strategia della “ <i>tripod perspective</i> ” .....	98
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>102</b>

## INTRODUZIONE

Oggetto del presente lavoro è l'approfondimento delle nozioni e dei modelli delle alleanze strategiche e delle *partnership*, divenuti dei veri e propri asset strategici nelle attuali condizioni di mercato risultano caratterizzate da una esasperata competizione a livello globale, con imprese che ricercano sempre di più la flessibilità, l'adattamento ai cambiamenti delle esigenze del mercato e la competizione globale.

L'analisi di vantaggi derivanti dalla costituzione di un'alleanza si basa sulla consapevolezza che allearsi significa, a seconda dei casi, entrare in nuovi mercati o consolidarsi in quelli dove si è già presenti, dotarsi di migliori tecnologie, acquisire economie di scala o di scopo, avere opportunità produttive e finanziarie;

Vi sono, tuttavia, elementi che costituiscono un freno alla costituzione di una collaborazione, come ad esempio i rischi relazionali e di performance, i quali devono essere attentamente vigilati per evitare che l'alleanza possa trasformarsi in uno strumento dannoso per l'impresa.

La *governance* e i sistemi di controllo tra *partner* assumono un ruolo determinante nell'evoluzione delle relazioni di cooperazione.

In particolare, la selezione dei *partner* è una delle decisioni più impegnative affrontate nell'implementazione della strategia organizzativa.

L'elaborato, pertanto, descrive delle modalità attraverso cui le imprese possono far fronte ai problemi di controllo che sorgono nelle loro relazioni, ovvero la selezione di *partner* "buoni", la progettazione di un efficiente *Control System* (CS) e di sistemi informativi interorganizzativi (ISI) in cui le informazioni vengono utilizzate sia per il controllo che per il coordinamento della *partnership*.

Un ruolo fondamentale viene attribuito anche alle interrelazioni tra le strategie di risposta attuate dai manager nelle alleanze strategiche, rappresentate mediante la struttura della "*theoretical circumplex*." la quale, organizza, sulla base del grado di compatibilità e incompatibilità, le strategie di risposta lungo la circonferenza di un cerchio.

Il presente lavoro si prefigge inoltre l'obiettivo illustrare ed analizzare i modelli di collaborazione, distinguendo le alleanze *Equity form*, nella quale rientrano le *Joint venture* e le società di ricerca, dalle *alleanze Non-Equity forms* fra cui l'*outsourcing*, i consorzi e il *licensing*. Ulteriori modelli di cooperazione analizzati sono il *franchising*, i contratti di rete e l'associazione temporanea di imprese.

L'elaborato descrive in seguito il processo di costruzione di un'alleanza strategica e le basi strutturali ed operative di quest'ultima. È possibile identificare una procedura strutturata per lo sviluppo di alleanze strategiche che delinea quattro fasi critiche, tra le quali rientrano la decisione strategica per un'alleanza, la sua configurazione, la scelta dei *partner* e la gestione dell'alleanza.

Inoltre, è possibile distinguere tre diverse fasi che caratterizzano il ciclo di vita di una *partnership*, nello specifico la fase della pre-alleanza, della sua formazione ed infine la fase che concerne la gestione e le prestazioni dell'alleanza.

Negli ultimi decenni il numero delle alleanze strategiche è aumentato notevolmente, tuttavia, sono numerose le collaborazioni che falliscono o che si concludono in modo naturale perché sono stati effettivamente raggiunti gli obiettivi prefissati.

La letteratura in materia è ricca di ricerche che hanno tentato di portare un contributo spiegando il motivo alla base del fallimento o quantomeno dell'instabilità delle alleanze, in particolare l'elaborato prende in considerazione diversi approcci basati sulla teoria dei costi di transazione, sulla teoria dei giochi, sulla teoria della dipendenza delle risorse e sulla teoria comportamentale.

Negli ultimi decenni, con i continui mutamenti degli equilibri di potere e di mercato, la partecipazione al business globale viene considerata, dalle diverse organizzazioni, una vera e propria necessità. L'alleanza strategica svolge un ruolo importante come soluzione per le aziende per espandersi nei mercati esteri; pertanto, il compito dei manager diventa quello di adottare, consapevolmente, una studiata strategia per lo sviluppo e la crescita globali. Il passaggio da domestico a globale avviene tipicamente attraverso quattro stadi di sviluppo ovvero lo stadio domestico, lo stadio internazionale, lo stadio multinazionale ed infine quello globale.

Il modello transazionale rappresenta il tipo più avanzato di organizzazione internazionale e si rivela utile per le grandi aziende multinazionali con sussidiarie presenti in molti paesi che cercano di sfruttare a livello globale e locale i vantaggi derivanti dai cambiamenti tecnologici e dalla rapida innovazione. Infine, l'elaborato tratterà delle imprese multinazionali emergenti e di come queste ultime configurano connessioni politiche attraverso contesti istituzionali.

### 1.1 Le nozioni di alleanze strategiche e *partnership*

Le attuali condizioni del mercato, come noto, risultano caratterizzate da una esasperata competizione a livello globale, con imprese che ricercano sempre di più la flessibilità, l'adattamento ai cambiamenti delle esigenze del mercato e la competizione globale.

Gli ultimi trent'anni, infatti, sono stati caratterizzati da una forte fase di internazionalizzazione e da un progresso tecnologico che ha avuto un forte impatto sui prodotti, sui processi e sulle strutture organizzative delle imprese.

La scelta di favorire la libertà degli scambi abbassando i dazi doganali ed eliminando altre restrizioni ha permesso di realizzare un vero e proprio mercato globale. Tradizionalmente le imprese erano solite operare singolarmente ed autonomamente; in seguito, la continua ricerca di vantaggi competitivi superiori rispetto alla concorrenza e l'orientamento verso lo sviluppo e l'innovazione di prodotti e/o servizi, hanno fatto sì che tra imprese operanti in molti settori si instaurasse una varietà di rapporti basati anche sulla fiducia reciproca.

Tuttavia, il cambiamento delle condizioni del mercato nazionale e mondiale, le esigenze dei consumatori e la carenza di capitali da investire hanno costretto le imprese a rivalutare le loro scelte strategiche "costringendole" ad impegnarsi non solo nel *core business* convenzionale, ma anche nella ricerca di nuove valide alternative.

Le diverse strategie di collaborazione, elaborate con imprese complementari e perfino con i rivali del settore, sono risultate così sempre più utilizzate. Questi accordi collaborativi sono divenuti dei veri e propri asset strategici; difatti, un sondaggio pubblicato su *Electronic Business* ha mostrato che l'80% delle società di elettronica ha alleanze strategiche e la maggior parte sta pianificando o negoziando accordi aggiuntivi<sup>1</sup>. Ulteriori ricerche mostrano che oltre il 30% degli investimenti in R&S

---

<sup>1</sup> Elmuti, D. and Kathawala, Y., "An overview of strategic alliances", *Management Decision*, Vol. 39 No. 3, 2001 pp. 205-218 con richiamo a Vyas, N.M., Shelburn, W.L. and Rogers, D.C., "An analysis of strategic alliances: form, functions, and framework", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 10 No. 3, 1995 pp. 47-60.

delle imprese viene annualmente speso in attività d'alleanza<sup>2</sup> e che le alleanze, in alcuni casi, possono costituire oltre il 25% dei ricavi aziendali<sup>3</sup>.

Anche le banche si stanno sempre più aprendo all'idea di collaborare con startup per portare avanti la loro strategia di crescita. Tra il 2013 e il 2014 è stato osservato un balzo del 200% del valore delle operazioni fintech (*partnership*)<sup>4</sup>.

Inoltre, fra il 1996 e il 2003, solo negli Stati Uniti sono state dichiarate 68000 alleanze<sup>5</sup>. In tale contesto, infatti, la ricerca di collaborazione tra imprese ha trovato un terreno molto fertile. La necessità di operare su scala globale, di conquistare nuovi mercati, insieme all'obbligo sempre più pressante di innovare in maniera rapida hanno spinto molte imprese a cercare *partnership* di tutti i tipi<sup>6</sup>.

Un sondaggio condotto da *Vantage Partners* mostra che quasi 2/3 delle 230 aziende che operano in settori quali produzione di hardware e software, quello delle telecomunicazioni, dell'elettronica, dei prodotti farmaceutici o del trasporto aereo si trovano a gestire molte più alleanze di quante ne gestivano nei primi anni del 2000<sup>7</sup>.

Le imprese instaurano relazioni di collaborazione con un'ampia varietà di *partner*, tra i quali fornitori, clienti, concorrenti, produttori di beni complementari, o ancora con organizzazioni *no profit*, istituzioni pubbliche, università o associazioni con la consapevolezza che “una gestione efficace delle relazioni porta a un senso di comunità e consenso, che in ultima analisi porta ad un vantaggio competitivo”<sup>8</sup>.

Rispetto al passato, si è verificata dunque una vera e propria un'inversione di tendenza. Nello specifico, il nuovo orientamento è fondato sulla fiducia, l'impegno, l'equità, la lealtà e sulla forte interdipendenza delle organizzazioni, a differenza dell'orientamento tradizionale, basato sulla bassa dipendenza, il sospetto, la competizione e il distacco.

Le misure della performance della *partnership* non sono definite nei dettagli e le eventuali complicazioni sono risolte tramite il dialogo e la discussione.

---

<sup>2</sup> Ferrigno, G., *Alleanze Strategiche e Performance d'Impresa*, Roma, Aracne, 2020, pag. 15 con richiami a Ernst, D., (2004) *Envisioning collaboration*, In J. Bamford, B., Gomes-Casseres, & M., Robinson (Eds.), *Mastering alliance strategies*, Jossey-Bass, San Francisco; richiamato

<sup>3</sup> Ferrigno, G., *Alleanze Strategiche e Performance d'Impresa*, Roma, Aracne, 2020, pag.15 con richiami a Kale, P., Singh, H., Bell, J., (2009), *Relating well: building capabilities for sustaining alliance networks*, in Kleindorfer, P., Wiind, Y.,(Eds.), *The Network challenge: Strategies for managing the new interlinked enterprise*, London, Pearson Press

<sup>4</sup>Tjemkes, B., Vos, P., Burgers, K., *Strategic Alliance Management*, London, Routledge, 2018

<sup>5</sup> Lipparini, A., *Alleanze strategiche e reti*, Milano, McGrawHill, 2017

<sup>6</sup> Kenichi, Ohmae, *The Global Logic of strategic alliances*, in *Harvard Business Review*, 1989

<sup>7</sup> Ferrigno, G., *Alleanze Strategiche e Performance d'Impresa*, Roma, Aracne, 2020 con richiamo alla *Strategic Alliance Magazine* (2015), *Alliance capability, leading the way through disruption*. Q2: 16-21

<sup>8</sup> Greenhalgh, Leonard, “*Managing Strategic Relationship: The Key To Business Success*”, New York, Free Press, 2001

Secondo l'orientamento tradizionale le aziende lavorano per perseguire il proprio beneficio mentre una *partnership* si focalizza sulla creazione del valore per entrambe le parti e dunque sui profitti di entrambe le organizzazioni. Nel nuovo modello, invero, risulta essenziale la condivisione di informazioni, compresi collegamenti elettronici e le discussioni interpersonali per fornire *feedback* e risolvere i problemi. I membri delle organizzazioni, infatti, devono essere partecipanti attivi nell'esperienza di apprendimento attraverso il coinvolgimento nell'addestramento, nelle riunioni di gruppo e in altre attività.

Figura 1.1 “Cambiamenti nelle caratteristiche delle relazioni interorganizzative”<sup>9</sup>

<b>Orientamento tradizionale:</b> <b>Conflittuale</b>	<b>Nuovo orientamento: Partnership</b>
<b>Bassa dipendenza</b>	Alta dipendenza
<b>Sospetto, competizione, distacco</b>	Fiducia, incremento del valore per entrambe le parti, grande impegno
<b>Misure della performance precise e accurate</b>	Misure della performance meno precise, soluzione dei problemi mediante la discussione
<b>Prezzo, efficienza, propri profitti</b>	Equità, lealtà, profitti di entrambi
<b>Informazioni e feedback limitati</b>	Collegamenti elettronici per condividere informazioni chiave, feedback sui problemi e discussione
<b>Soluzione legale dei conflitti</b>	Meccanismi per uno stretto coordinamento, presenza fisica delle persone
<b>Coinvolgimento e investimenti anticipati minimi, risorse anticipate</b>	Coinvolgimento nelle attività di progettazione e produzione dei <i>partner</i> , condivisione delle risorse
<b>Contratti a breve termine Il contratto limita la relazione</b>	Contratti a lungo termine Supporto anche al di fuori del contratto

La figura 1.1 raffigura una sintesi di questo cambiamento di approccio.

I contratti, nel nuovo orientamento, sono principalmente a lungo termine, possono essere definiti non troppo rigidamente, e, difatti, non è inusuale per i *partner* aiutarsi reciprocamente anche al di là di quanto specificato nel contratto, in quanto i contratti legali dettagliati possono minare la fiducia e la buona volontà.

<sup>9</sup> Boldizzoni, D., Nacamulli, R., Organizzazione aziendale, Maggioli, Rimini, 2017 pag. 187

In questa nuova ottica della *partnership*, le organizzazioni sono legate all'interno di un sistema di relazioni interorganizzative, in cui, la dipendenza da un'altra azienda viene considerata un fattore che diminuisce i rischi anziché aumentarli.

Per raggiungere un vantaggio competitivo nell'ambiente attuale, le pratiche manageriali del vecchio modello basate su potere, gerarchia e relazioni conflittuali devono essere abbandonate a favore del nuovo modello che, enfatizza il “*delaying*”<sup>10</sup>, ovvero l'appiattimento della gerarchia, la collaborazione e forme comunitarie di organizzazione.

L'orientamento della *partnership* è osservabile in numerosi settori; ad esempio, nel settore aeronautico ove diverse società, quali SkyNGR, Avinor e AirBP hanno “fatto squadra” per sviluppare biocarburanti innovativi per aerei<sup>11</sup> ovvero nel settore della ricerca farmaceutica dove diverse aziende produttrici, quali AstraZeneca PLC e Roche Holding AG hanno sviluppato una *partnership* per la condivisione di dati sulla progettazione nelle fasi iniziali di farmaci con l'obiettivo di creare medicinali più sicuri ed efficaci<sup>12</sup>.

Secondo tale prospettiva, le aziende che prospereranno “sono quelle che agiscono veramente insieme, quelle che possono integrare con successo strategia, processi, accordi di business, risorse, sistemi e forza lavoro responsabilizzata<sup>13</sup>”.

Solitamente, in ambito economico-aziendale, le collaborazioni strategiche sono definite come delle relazioni interattive riferite a particolari cooperazioni tra imprese autonome<sup>14</sup>. La letteratura spesso non parla direttamente di collaborazioni strategiche ma si sofferma prevalentemente ad esaminare il significato e l'importanza delle alleanze strategiche.

Le evidenze empiriche hanno portato a considerare sempre di più le alleanze strategiche come un elemento essenziale per la crescita del fatturato e del reddito delle imprese, ma anche e soprattutto per la pianificazione e l'implementazione di strategie opportunamente elaborate dalle imprese coinvolte in queste relazioni di collaborazione<sup>15</sup>.

---

<sup>10</sup> Le Alleanze Strategiche in [www.united-marketing.it](http://www.united-marketing.it), One press, Germania, 2021

<sup>11</sup> “Un nuovo biocarburante per gli aerei a reazione apre la strada a un trasporto aereo più ecocompatibile” in [www.cordis.europa.eu](http://www.cordis.europa.eu)

<sup>12</sup> “AstraZeneca and Roche announce partnership to develop companion diagnostic test for AZD9291” in [www.europeanpharmaceuticalreview.com](http://www.europeanpharmaceuticalreview.com) e [www.astrazeneca.com](http://www.astrazeneca.com)

<sup>13</sup> Greenhalgh, Leonard, “Managing Strategic Relationship: The Key To Business Success”, New York, Free Press, 2001

<sup>14</sup> Gitto, A., Alleanze tra aziende: leva strategica per il miglioramento delle performance, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, luogo di stampa, 2005, pp. 56, 66

<sup>15</sup> Ferrigno, G., Alleanze Strategiche e Performance d'Impresa, Roma, Aracne, 2020

Un'alleanza strategica può definirsi come un gruppo di imprese che decidono di stipulare tra di loro una serie di accordi volontari che coinvolgono lo scambio, la condivisione, o il co-sviluppo di prodotti, tecnologie e servizi<sup>16</sup>. Caratteristiche distintive tipiche delle alleanze strategiche possono riassumersi nell'impegno a lungo termine da parte dei *partner* e nel contributo alle prestazioni strategiche da parte delle imprese che partecipano all'accordo, al fine di distinguerle dagli altri tipi di accordi commerciali<sup>17</sup>.

In particolare, diversi sono i fattori che distinguono un'alleanza strategica da un semplice accordo commerciale e tra questi<sup>18</sup>:

- l'alleanza è fondamentale per il conseguimento di un obiettivo importante per l'impresa;
- l'alleanza contribuisce a creare, sostenere o potenziare una competenza chiave o un vantaggio competitivo;
- l'alleanza aiuta a frenare una minaccia competitiva;
- l'alleanza consente di cogliere nuove e rilevanti opportunità di mercato;
- l'alleanza attenua la presa in carico di un forte rischio da parte di una singola impresa.

L'alleanza strategica, in sintesi, può definirsi come una strategia di cooperazione in cui le imprese combinano alcune delle loro risorse e capacità per creare un vantaggio competitivo superiore nei confronti dei rivali<sup>19</sup>.

A differenza delle *partnership*, i membri di un'alleanza rimangono entità commerciali sovrane e devono concordare reciprocamente su tutte le decisioni commerciali vincolanti. Tuttavia, si parla di contratto "incompleto", in quanto quest'ultimo non specifica ogni dovere e responsabilità delle parti in ogni possibile circostanza futura.

La *partnership* viene anche definita come "una forma di associazionismo tra imprese che prevede un'attività commerciale sotto una medesima insegna e con un'esclusiva territoriale, senza dar luogo a sistemi strutturati operativi e/o gestionali"<sup>20</sup>. La *partnership* non è quindi solo un generico strumento di condivisione e collaborazione

---

<sup>16</sup> Gulati, R., *Alliances and networks in Strategic Management Journal*, 1998, Vol. 19, n. 4

<sup>17</sup> Culpán, R., *Global Business Alliances: Theory and Practice*, Westport, CT, Quorum Books, 2002

<sup>18</sup> Testualmente, Lipparini, A., *Alleanze strategiche e reti*, Milano, McGrawHill, 2017, pag. 211

<sup>19</sup> Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., *Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts*, 6<sup>th</sup> ed., South-Western, Mason, OH, 2005

<sup>20</sup> "Il contratto di partnership: analogie e differenze con il franchising" di Bonani Giuseppe (2011) in [www.betheboss.it](http://www.betheboss.it)

e nemmeno una semplice relazione di fiducia, “è una relazione di *business* di lungo periodo che si connota su requisiti di reciprocità<sup>21</sup>”.

Tra i diversi *partner* vi è totale indipendenza che esclude ogni idea di controllo reciproco. Essi tendono a cooperare in un continuo flusso convergente e divergente. In Italia è un contratto atipico, cioè non previsto dalla legislazione corrente.

Dunque, la differenza sostanziale tra un'alleanza e una *partnership* è che quest'ultima rappresenta una fusione di interessi individuali per il profitto reciproco, mentre un'alleanza è una collaborazione tra interessi sovrani per il profitto reciproco.

Si sostiene, peraltro, che un'alleanza efficiente debba risultare meno costosa della realizzazione di una fusione e debba generare sinergie positive<sup>22</sup> che, sorgono, quando il valore totale della capacità dei partner all'interno dell'alleanza è maggiore rispetto al loro uso indipendente. Chiaramente, una fusione completa elimina i potenziali costi di transazione che sorgono dalla natura incompleta del contratto tra i *partner* dell'alleanza, riconducibili sia all'attività di definizione dei contratti *ex ante*, sia *ex post*, legati al monitoraggio del rispetto delle condizioni presenti nel contratto. Pertanto, per preferire un'alleanza, il suo costo deve essere minore di quello di una fusione.

La fondamentale differenza tra fusioni e alleanze è che le prime, guidate dai prezzi di mercato, sono competitive e rischiose, nel senso che, una volta completata, una fusione può essere irreversibile o quantomeno può essere difficile e costoso ritornare successivamente a una gestione indipendente delle due entità originarie. Invece, le alleanze sono tipicamente negoziate, di natura cooperativa e meno rischiose perché per le parti è più semplice porre fine all'accordo.

Tuttavia, secondo la letteratura sui costi di transazione, i contratti incompleti, tendono a lasciare entrambe le parti vulnerabili rispetto alla possibilità di un comportamento opportunistico della controparte. Le alleanze, infatti, presentano sempre il rischio potenziale di comportamenti “egoistici” da parte degli altri membri<sup>23</sup>.

Pertanto, scegliendo un'alleanza strategica, i *partner* prevedono che i vantaggi a lungo termine di un accordo aperto e flessibile compensino i costi derivanti da un possibile comportamento opportunistico nel breve periodo.

---

<sup>21</sup> “Partnership: cos'è davvero e su quali basi si costruisce” di Prina Giovanna Prina (2019) in [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

<sup>22</sup> Lipczynski, J., Wilson, O. S., Goddard, J., Economia Industriale: Concorrenza, strategie e politiche pubbliche, Milano, Pearson, 2017

<sup>23</sup> Lipparini, A., Alleanze strategiche e reti, Milano, McGrawHill, 2017, pag. 324

## 1.2 Utilità e rischi, relazionali e di *performance*, nelle Alleanze

Nell'avvicinare imprese con abilità e conoscenze differenti, le alleanze creano opportunità di apprendimento che aiutano i *partner* a sfruttare al meglio i rispettivi punti di forza.

In tutti i settori e in ogni parte del mondo le imprese scelgono sempre più la “strada della collaborazione” instaurando *partnership* e alleanze per integrare le proprie iniziative strategiche e diventare più competitive nei mercati nazionali e internazionali. La rilevanza della cooperazione emerge anche con riferimento al fine imprenditoriale di massimizzazione delle opportunità da cui trarre valore economico. Per raggiungere tale obiettivo non basta appropriarsi di queste ultime ma, occorre anche creare tali opportunità; a tal fine, collaborare con altre imprese, potrebbe rivelarsi una soluzione molto più efficace.

Diversi studi hanno osservato che proprio nei mercati maggiormente esposti alla concorrenza, aumenta la frequenza di intese tra imprese collegate nell’ambito di una stessa costellazione<sup>24</sup>. D’altro canto, la concorrenza intesa come confronto conflittuale, non necessariamente si svolge solo tra imprese singolarmente considerate ma spesso tra insiemi di aziende tra loro alleate<sup>25</sup>

Naturalmente, la coesistenza tra competizione e cooperazione dipende anche dalle specificità del contesto e delle attività coinvolte; la collaborazione, infatti, viene anche definita come “la conseguenza della sempre maggiore interdipendenza e connessione tra le realtà aziendali, e tra queste e l’ambiente circostante”<sup>26</sup>.

L’analisi che precede la scelta di siglare un accordo di collaborazione deve confrontare “minacce” e opportunità dell’alleanza stessa, insieme ai vantaggi e agli svantaggi in cui si va incontro.

L’analisi dei rischi e dei vantaggi, certamente si basa sulla consapevolezza che allearsi significa, a seconda dei casi, entrare in nuovi mercati o consolidarsi in quelli dove si è già presenti, dotarsi di migliori tecnologie, acquisire economie di scala o di scopo, avere opportunità produttive e finanziarie; dall’altro lato, però, si basa anche sulla

---

<sup>24</sup> Fontana, F., Caroli, M., Economia e gestione delle imprese, Milano, McGrawHill, 2015, con richiamo a Hertz, S., Mattson, L., Collective competition and the dynamics of market reconfiguration, Scandinavian Journal of Management, 2004, pp. 31-51

<sup>25</sup> Fontana, F., Caroli, M., Economia e gestione delle imprese, Milano, McGrawHill, 2015, con richiamo a Gomes-Casseres, B., The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry, Cambridge, Harvard University Press, 1996

<sup>26</sup> Fontana, F., Caroli, M., Economia e gestione delle imprese, Milano, McGrawHill, 2015 pag.131

valutazione di quei fattori di rischio che potrebbero consigliare di non proseguire sulla strada della collaborazione.

In particolare, tra i principali fattori incentivanti, possono essere ricordati<sup>27</sup>:

- *conquista e consolidamento di uno o più mercati.* L'azienda, unendosi ad altri *partner* riesce a penetrare in nuovi mercati, che altrimenti non riuscirebbe a conquistare o, se vi è già presente, a consolidare le proprie posizioni in maniera eccellente;
- *finalità economico finanziarie.* Attraverso l'alleanza l'impresa intravede l'opportunità di conseguire un sicuro vantaggio economico intraprendendo nuovi e onerosi programmi ma riducendone i costi. Lo sfruttamento delle *economie di scala*, cioè la riduzione del costo unitario medio minimo all'aumentare dei volumi di produzione<sup>28</sup> è considerata una delle più citate motivazioni;
- *ricerca di specializzazione.* L'alleanza consente alle imprese di specializzarsi in alcune attività ritenute strategiche; attraverso la maggiore specializzazione, infatti, l'impresa riesce a guadagnare flessibilità;
- *riduzione del rischio economico finanziario.* Gli oneri finanziari e il rischio imprenditoriale vengono ripartiti tra i *partner*;
- *superamento della concorrenza:* per combattere la concorrenza si preferisce molto spesso realizzare una produzione nel mercato in oggetto ricorrendo a un'alleanza. Un esempio concreto è rinvenibile nell'alleanza tra United Airlines, American Airlines, Continental, Delta e Northwest, e dalla creazione di *Orbits*, un portale internet dedicato ai viaggi creato con l'obiettivo di detronizzare società stabili sul mercato *Travel* come Expedia e Travelocity<sup>29</sup>;
- *miglioramento della posizione dell'organizzazione in determinati settori o tecnologie.* Le alleanze possono agevolare lo sviluppo di prodotti o tecnologie promettenti, difatti, "cooperazione e collaborazione sono un prerequisito per maggiore innovazione, adattamento, capacità di risoluzione dei problemi e performance<sup>30</sup>".

Altri fattori comuni che spingono le imprese a instaurare alleanze strategiche consistono nell'avvalersi di personale e di competenze necessarie alla creazione di nuove abilità e migliorare l'efficienza della catena di fornitura. I produttori spesso instaurano alleanze con i fornitori di parti e componenti per ottimizzare la gestione

---

<sup>27</sup> Borys, Bryan, "Hybrid arrangements as strategic alliances", in *Academy of Management Review*, 1989, Vol. 14, pag. 234-249

<sup>28</sup> Rispoli, Maurizio, *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, Il Mulino, Bologna, 1989.

<sup>29</sup> [www.apogeeonline.com](http://www.apogeeonline.com), "Nasce Orbitz", 2001

<sup>30</sup> Boldizzoni, Daniele, Nacamulli, Raoul, *Organizzazione aziendale*, Maggioli, Rimini, 2017 pag. 185

della catena di fornitura e accelerare il lancio di nuovi prodotti sul mercato. Unendo le forze nella produzione delle componenti o nell'assemblaggio si può ottenere una riduzione dei costi irraggiungibile con il volume di attività di un'unica impresa.

I produttori automobilistici Volkswagen, Audi e Porche, ad esempio, hanno stretto un'alleanza strategica per promuovere lo sviluppo di motori ibridi benzina-elettrici e di sistemi di trasmissione che potessero essere adottati dai singoli *partner* nei rispettivi modelli di automobili; si è trattato di una pronta risposta delle tre case tedesche all'annuncio di un accordo simile fra BMW, General Motors e DaimlerChrysler<sup>31</sup>.

Anche Microsoft e Oracle hanno stilato un accordo per permettere ad alcune parti del software per il business della Oracle di funzionare con il software e i servizi online di Microsoft<sup>32</sup>.

Le aziende si uniscono anche allo scopo di condividere risorse scarse. Le grandi società farmaceutiche, spesso, si uniscono con le piccole aziende di biotecnologia per condividere le risorse e la conoscenza e stimolare l'innovazione. Cinque gruppi del settore sanitario statunitense, che operano in diversi stati curando milioni di pazienti, si sono uniti in un consorzio per condividere dati come le cartelle cliniche in formato elettronico. Geisinger Health System, Kaiser Permanente, Mayo Clinic, Intermountain Healthcare e Group Health Cooperative ritengono che l'uso e la condivisione di cartelle cliniche digitali possa aiutare gli operatori del settore a prendere decisioni più informate e fornire cure migliori<sup>33</sup>.

Oltre a ciò, le *partnership* costituiscono anche una via maestra di accesso ai mercati globali e vedono la realizzazione di collaborazioni sia tra grandi aziende sia tra quelle piccole. Un'impresa in corsa per la leadership del mercato globale ha bisogno di instaurare *partnership* strategiche per i seguenti motivi<sup>34</sup>:

- *inserirsi in breve tempo nei mercati nazionali* di cruciale importanza e accelerare la creazione di una forte presenza sul mercato globale;
- *conoscere dall'interno mercati e culture diversi* mediante alleanze con *partner* locali. Per esempio le imprese statunitensi, europei e giapponesi, interessata a inserirsi in un mercato in rapida espansione come quello cinese, hanno cercato accordi di collaborazione con operatori locali che le aiutino su vari fronti: passare le barriere

---

<sup>31</sup> [www.quattroruote.it](http://www.quattroruote.it), "Suv ibride: Triplice Alleanza", 2005

<sup>32</sup> [www.oracle.com](http://www.oracle.com), "Microsoft e Oracle interconnettono Microsoft Azure e Oracle Cloud", 2009

<sup>33</sup> Lohr, Steve, "Big Medical Groups Begin Patient Data-Sharing Project", The New York Times, 2011, in [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com)

<sup>34</sup> Lipparini, A., Alleanze strategiche e reti, Milano, McGrawHill, 201

doganali superando gli ostacoli di carattere pratico e legati alla corruzione, orientarsi nell'enorme mole di disposizioni emanate dal governo centrale, imparare a conoscere il mercato locale, adeguare i prodotti alle preferenze dei consumatori cinesi, creare capacità di produzione a livello locale e svolgere le attività promozionali. Per anni il governo cinese ha richiesto alle imprese straniere di instaurare *partnership* di minoranza o che raggiungessero almeno il 50% con un'impresa cinese di proprietà dello Stato e, solo di recente, esso ha revocato questo requisito per gli operatori stranieri attivi in alcuni settori dell'economia cinese. La società italiana Ente Nazionale Idrocarburi (ENI), ad esempio, è presente in Cina dal 1984 e ha recentemente firmato un Memorandum of Understanding sulla cooperazione strategica nel settore energetico con la società cinese Zhejiang Energy<sup>35</sup>;

- *acquisire conoscenze capacità di valore* concentrate in determinate aree geografiche (la progettazione software negli Stati Uniti, la moda in Italia e l'efficienza di produzione in Giappone in Cina).

Vi sono, poi, elementi che costituiscono un freno alla costituzione di una collaborazione e che devono essere attentamente vigilati. L'alleanza rischierebbe di trasformarsi in uno strumento dannoso per l'impresa, qualora i pericoli e gli aspetti negativi che essa nasconde non fossero presi nella giusta considerazione. Tra i principali possono indicarsi<sup>36</sup>:

- *il rischio paese*. Si possono utilizzare appositi indici per valutare la situazione economica, l'assetto politico, il grado di stabilità;
- *obiettivi strategici differenti*. Gli obiettivi per i quali *partner* si alleano potrebbero, soprattutto nel lungo periodo, risultare differenti;
- *rischio di non conformità della produzione*. È possibile che un *partner* non sia in grado di rispettare i piani produttivi previsti;
- *incompatibilità delle risorse*. Le risorse dei *partner* potrebbero non essere adeguate al successo di quel particolare progetto, oppure potrebbero essere molto difficili da integrare;
- *rischio commerciale*. Quando l'alleanza ha come obiettivo la conquista di un nuovo mercato con lo sviluppo di un nuovo prodotto, occorre sempre considerare di non riuscire a soddisfare nel migliore dei modi le esigenze del cliente;

---

<sup>35</sup> Eni: firma memorandum d'intesa su collaborazione con Zhejiang Energy, Libero Quotidiano, 2021, in [www.liberoquotidiano.it](http://www.liberoquotidiano.it)

<sup>36</sup> Bresciani, Stefano, Innovare attraverso le alleanze strategiche, Torino, Giappichelli, 2010, pag. 113

Altri svantaggi che possono derivare da una collaborazione sono stati individuati nella<sup>37</sup>:

- *perdita di informazioni private*, in quanto, possono essere cedute a un *partner* che in realtà è un competitor o che può eventualmente diventarlo;
- *complessità gestionali*, poiché le alleanze richiedono lo sforzo congiunto di più imprese, comportano complessità di coordinamento, che spesso si trasformano in conflitti, frustrazioni e costosi ritardi;
- *rischio di diventare dipendenti*, si verifica uno squilibrio di potere se un *partner* diventa troppo dipendente dall'altro. Questa situazione aumenta il rischio di opportunismo, sfruttamento e acquisizioni (ostili);
- *perdita di autonomia decisionale*, la pianificazione e il processo decisionale congiunti possono comportare una perdita di autonomia e controllo decisionale;
- *perdita di flessibilità*, in quanto la creazione di un'alleanza con un *partner* può impedire partenariati con altre potenziali imprese;
- *implicazioni antitrust*, i benefici delle alleanze scompaiono se vengono contestati per motivi antitrust. Alcuni paesi hanno norme severe che vietano determinati rapporti commerciali
- *comportamenti opportunistici*. Da questi ultimi possono derivare altresì *rischi finanziari e organizzativi* in quanto “il comportamento opportunistico dei *partner* può minare la logica di creazione di valore di un'alleanza<sup>38</sup>”.

Tra le forme di opportunismo più trattate vi è *l'Adverse Selection*. Tale forma di opportunismo si verifica quando i *partner* potenziali promettono di apportare all'alleanza determinate risorse, che non possiede e non è in grado di acquisire dando così un'idea errata delle capacità, abilità e risorse che avrebbero apportato all'alleanza. Imprese che prendono in considerazione alleanze con *partner* che apportano risorse intangibili come “conoscenza delle condizioni locali” o “contatti con figure politiche chiave” faranno bene a guardarsi da queste possibili forme di opportunismo.

Altra forma di opportunismo è *il Moral Hazard* e si verifica se il *partner* in un'alleanza strategica è dotato di risorse e competenze di valore, ma che non riesce a rendere disponibili per gli altri *partner*.

Terza forma di opportunismo viene indicata come *l'Hold-up*. Una volta costituita l'alleanza, l'impresa *partner* può sostenere investimenti che hanno valore solo nel

---

<sup>37</sup> Tjemkes, B., Vos, P., Burgers, K., Strategic Alliance Management, 2<sup>th</sup> edition, Routledge, 2018

<sup>38</sup> Tjemkes, B., Vos, P., Burgers, K., Strategic Alliance Management, 2<sup>th</sup> edition, Routledge, 2018

contesto di quell'alleanza; questo è il caso degli investimenti *transaction specific*<sup>39</sup>. Se, infatti, un'impresa sostiene maggiori investimenti *transaction specific* in un'alleanza strategica rispetto a quanti ne ha sostenuti il *partner*, quell'impresa può essere soggetta all'*hold-up*.

I problemi legati all'*hold-up* spesso si verificano dove vi sono difficoltà a stipulare un "contratto completo"<sup>40</sup> ed è questo il caso dell'alleanza, una struttura organizzativa volta a governare un contratto incompleto tra imprese separate e su cui ogni impresa ha un controllo limitato<sup>41</sup>.

Una domanda che potrebbe nascere a questo punto è: perché adottare una strategia di collaborazione se i rischi sono notevoli? La risposta all'interrogativo va ricercata nella necessità, per le imprese, di cercare le strategie di successo al di là delle tradizionali fonti di vantaggio competitivo. Quindi, le imprese non possono più fondare il proprio successo su una strategia di adattamento all'ambiente esterno. Il management, infatti, deve basare la propria strategia su un processo dinamico e proattivo<sup>42</sup>, abbandonando le tradizionali concezioni che vedono la strategia rivolta alla creazione del vantaggio competitivo e al mantenimento dello stesso, per accoglierne un nuovo indirizzo strategico, maggiormente dinamico, basato sulla costruzione di nuovi vantaggi anche a scapito della distruzione del vantaggio dell'avversario.

In definitiva, "non esiste uno specifico ed unico criterio per ponderare i rischi della realizzazione di una possibile alleanza; nondimeno, è possibile contenerne gli effetti. Innanzitutto, ricorrendo a un'efficace azione preventiva di controllo che consente di scegliere il *partner* in modo razionale, si possono ridurre sensibilmente i rischi dovuti alle incompatibilità e quelli connessi all'opportunismo. Inoltre, attuando un'attenta programmazione economico finanziaria delle risorse impiegate dei risultati che ne possono derivare, si riesce a prevedere i possibili scenari futuri e virgola contestualmente, a predefinire le contromosse che consentirebbero di superare le eventuali difficoltà".<sup>43</sup>

---

<sup>39</sup>Klein, B., Crawford, R., Alchian, A., Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process, in *Journal of Law and Economics*, 1978, pp. 322–325.

<sup>40</sup> Balkenborg, D., Kaplan, T., Miller, T., A Simple Economic Teaching Experiment on the Hold-Up Problem, *The Journal of Economic Education*, Vol. 43, Routledge, Taylor & Francis, 2012, pag.377

<sup>41</sup> Lipczynski, John, O.S Wilson, John, Goddard, John, *Economia Industriale: Concorrenza, strategie e politiche pubbliche*, Milano, Pearson, 2017

<sup>42</sup> Valdani, Enrico, *L'impresa proattiva*, Milano, McGraw-Hill, 2001

<sup>43</sup> Bastia, Paolo, *Gli accordi tra imprese*, Bologna, Clueb, 1989, pag. 125

### 1.3 Governance e sistemi di controllo tra *partner*

Vi sono ancora notevoli lacune nella base di conoscenze relative ai processi che possono essere utilizzati dalle imprese per selezionare *partner* appropriati in grado di sostenere il proprio vantaggio competitivo di fronte alle relazioni mutevoli, alle condizioni, tecnologiche e istituzionali, di mercato<sup>44</sup>.

Quando la durata della relazione interaziendale è limitata a uno specifico progetto, attività o impresa, la selezione dei *partner* è un processo che viene fatto *ex ante*. Tuttavia, data la natura evolutiva delle relazioni contrattuali, nelle relazioni a tempo indeterminato è possibile sostenere che la selezione e la valutazione dei *partner* sono un *ongoing process*<sup>45</sup>.

Vi è una conoscenza limitata su come i sistemi di controllo (CS) hanno esteso i loro ruoli tradizionali per includere i processi di selezione dei *partner*<sup>46</sup>. Allo stesso modo, è necessaria una maggiore attenzione ai ruoli dei CS nell'evoluzione delle relazioni di cooperazione.

La selezione dei *partner* è una delle decisioni più impegnative affrontate nell'implementazione della strategia organizzativa.

Sebbene gli studi precedenti utilizzino prevalentemente l'economia dei costi di transazione<sup>47</sup>, anche la teoria dell'agenzia aiuta a delineare i fattori che contribuiscono al rischio di una cooperazione di successo nelle relazioni di scambio<sup>48</sup>.

La selezione dei *partner* implica l'insorgenza di problemi precontrattuali, dunque prima che il *principal* decida di offrire all'*agente* (*partner*) un contratto. La questione principale per il *principal* è capire dunque se un particolare *agente* ha le caratteristiche che sta cercando e quale strategia dovrebbe impiegare il per scoprirlo. La selezione

---

<sup>44</sup> Gulati, R., and H. Singh, the architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 1998

<sup>45</sup> Vazquez, J. M. S., Rodriguez, G. C., Kekale, T., The role of control systems in partner selection/evaluation processes in established distribution channels, in *Baltic Journal of Management*, Vol. 9 No. 4, Emerald Group, 2014, pp. 427

<sup>46</sup> Dekker, H. C., Partner selection and governance design in interfirm relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 2008, pp.915-41

<sup>47</sup> Dekker, H. C., Partner selection and governance design in interfirm relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 2008

<sup>48</sup> Vazquez, J. M. S., Rodriguez, G. C., Kekale, T., The role of control systems in partner selection/evaluation processes in established distribution channels, in *Baltic Journal of Management*, Vol. 9 No. 4, Emerald Group, 2014, pp. 428 con richiamo a Meuleman, M., Lockett, A., Wright, M., (2010), Partner selection decisions in interfirm collaborations: the paradox of relational embeddedness, *Journal of Management Studies*, Vol. 47, pp. 995-1019

avversa è uno dei problemi di agenzia principali, il *principal* non ha la certezza sulla veridicità delle capacità e volontà esplicitate del suo eventuale futuro *partner*.

Secondo la teoria dell'agenzie, un *principal* può tentare di risolvere questo problema di “*hidden information*” attraverso due meccanismi: *screening* o esaminare i “segnali” dei potenziali *partner*<sup>49</sup>.

Lo *screening* viene eseguito attraverso la valutazione di un ampio spettro di abilità e attitudini degli agenti, utilizzando sistemi di selezione e valutazione che evitano la selezione di *partner* troppo opportunistici e allo stesso tempo, selezionano buoni agenti disponibili<sup>50</sup>. Il problema, ovviamente, è che le attività di screening aggiungono costi al processo di assunzione. Dal punto di vista del *principal*, quindi, il *trade-off* di base è tra i costi per acquisire informazioni migliori attraverso lo *screening*, prima di offrire un contratto a un agente, e la perdita derivante da prestazioni scadenti a seguito dell'assunzione di un agente inappropriato.

Per quanto concerne il secondo meccanismo, la segnalazione si verifica quando l'agente fa conoscere al *principal* alcuni fatti verificabili, per segnalare che possiede altre caratteristiche, non osservabili/nascoste ma desiderabili, dimostrando dunque di essere il tipo di agente che sta cercando<sup>51</sup>.

Tradizionalmente, la letteratura sulla governance interaziendale descrive due modalità chiave attraverso cui le imprese possono far fronte ai problemi di controllo che sorgono nelle loro relazioni: (1) selezionando *partner* “buoni”; (2) progettando un *Control System* (CS) appropriato<sup>52</sup>.

Da un punto di vista dinamico, le relazioni interorganizzative si evolvono, la selezione dei *partner* potrebbe essere considerata un *ongoing process* e il CS dovrebbe modificarsi nel tempo per adattarsi alle nuove condizioni. In particolare, il ruolo di CS nell'evoluzione delle relazioni interorganizzative merita maggiore attenzione<sup>53</sup>.

---

<sup>49</sup> Bergen, M., Dutta, S., Walker, O., Agency relationships in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 3, 1992 pp. 1-25

<sup>50</sup> Dahlstrom, R., Ingram, R., Social networks and the adverse selection problem in agency relationships, *Journal of Business Research*, Vol. 56, 2003, pp.767-776

<sup>51</sup> Vazquez, J. M. S., Rodriguez, G. C., Kekale, The role of control systems in partner selection/evaluation processes in established distribution channels, in *Baltic Journal of Management*, Vol. 9 No. 4, Emerald Group, 2014, pp. 429 con richiamo a Gerlowski, D., (1996), *Managerial Economics and Organisation*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ

<sup>52</sup> Dekker, H. C., Control of inter-organizational relationships: Evidence on coordination requirements and appropriation concerns. *Accounting, Organizations and Society*, 2004

<sup>53</sup> Vazquez, J. M. S., Rodriguez, G. C., Kekale, The role of control systems in partner selection/evaluation processes in established distribution channels, in *Baltic Journal of Management*, Vol. 9, Emerald Group, 2014, pp. 430 con richiamo a Inkpen, A.C., Curral, S.C. (2004). The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures, *Organization Science*, Vol. 15, pp. 586-599

In particolare, il CS non dovrebbe essere alla ricerca di un sistema ottimale invariante nel tempo, ma piuttosto di un sistema perennemente in evoluzione e modificabile in grado di soddisfare le mutevoli esigenze relazionali<sup>54</sup>. In questo senso, l'adattabilità e la flessibilità del CS potrebbero fornire evoluzione e reattività.

Negli ultimi due decenni, le organizzazioni imprenditoriali sono diventate sempre più impegnate in collaborazioni interorganizzative, tra cui alleanze strategiche e *formal, equity-sharing joint ventures*.

Nonostante tale crescita, un alto tasso di fallimento è stato attribuito a carenze nei sistemi di contabilità e controllo di gestione. In particolare, i fallimenti sono stati spesso attribuiti alla mancanza di fiducia tra *partner*; quest'ultima difatti rappresenta un importante strumento di controllo informale sul rapporto di alleanza<sup>55</sup>.

Le impostazioni interorganizzative sono uniche in quanto vi è uno spostamento verso spesso sistemi di gestione contabilità e controllo abilitati alla tecnologia compresi i sistemi per l'integrazione e la condivisione di informazioni al di là dei confini aziendali<sup>56</sup>. Questi sistemi informativi interorganizzativi includono lo scambio elettronico di dati, i sistemi di gestione delle relazioni con i clienti, i sistemi di gestione della catena di approvvigionamento, extranets e i portali web e sono spesso implementati utilizzando prodotti come SAP e Oracle<sup>57</sup>.

*Technology-enabled interorganizational information systems* variano nella loro portata di integrazione, prevedendo diversi livelli di condivisione delle informazioni attraverso i confini aziendali<sup>58</sup>. Poiché sono spesso un mezzo primario di scambio di informazioni in un'alleanza sono fondamentali per il successo delle collaborazioni interorganizzative<sup>59</sup>.

Tuttavia, il modo in cui i sistemi informativi integrati influiscono sulla fiducia dei *partner* non è chiaro. La ricerca fino ad oggi è equivoca, suggerendo che questi sistemi

---

<sup>54</sup> Tomkins, C., Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society*, 2001, pp.161–91.

<sup>55</sup> Harrigan, K. R., Strategic alliances and partner asymmetries. *Management International Review*, 1988, pp.53–71.

<sup>56</sup> Hakansson, H., Lind, J., Accounting and network coordination. *Accounting, Organizations, and Society*, 2004, pp.51–72

<sup>57</sup> Nicolaou, Andreas I., Sedatole, Karen L., Lankton, Nancy K., Integrated Information System and Alliance Partner Trust in <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01077.x> con richiamo a Barua, A., Konana, P., Whinston, A.B., Yin, F., (2004) An empirical investigation of net-enabled business value. *MIS Quarterly*

<sup>58</sup> Nicolaou, A. I. Research issues on the use of ERPS in inter-organizational relationships. *Internal Journal Of Accounting Information System*, 2008, pp.216-26

<sup>59</sup> Gulati, R., and H. Singh, the architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 1998, pp. 781-814,

possono avere effetti sia positivi che negativi sulla fiducia dei *partner* dell'alleanza<sup>60</sup>, difatti, esaminare se e in che modo l'integrazione dei sistemi informativi (ISI) influenzino la fiducia nelle alleanze interorganizzative è importante per valutare i benefici e i costi degli investimenti in questi sistemi e il loro valore rispetto ad altri strumenti di governance dell'alleanza (ad esempio, contratti).

I sistemi informativi interorganizzativi (ISI) facilitano la creazione, l'archiviazione, la trasformazione e la trasmissione dei dati tra i *partner*<sup>61</sup>. Questi sistemi prevedono la condivisione di informazioni operative, tattiche e strategiche e spesso richiedono l'integrazione di più database (compresi i sistemi contabili) tra varie piattaforme hardware, tecnologie di comunicazione e applicazioni software.

I sistemi informativi utilizzati dai *partner* dell'alleanza sono integrati in misura diversa.

Ricerche precedenti, mostrano che la presenza di sistemi informativi interorganizzativi all'interno delle alleanze, è inferiore nei casi in cui i *partner* dispongano di poche risorse o capacità tecniche<sup>62</sup>. D'altra parte, risulta maggiore nelle alleanze che realizzano prodotti standardizzati in ambienti competitivi.

Questa letteratura si estende esaminando come l'ISI si inserisce nell'ambiente generale di controllo dell'alleanza, ovvero i controlli formali e informali utilizzati per mitigare sia il rischio di prestazioni che il rischio di comportamento opportunistico da parte del *partner* (cioè il rischio relazionale)<sup>63</sup>.

Un modello teorico proposto<sup>64</sup> incorpora due tipi di uso dell'informazione - controllo e coordinamento - come variabili di mediazione tra ISI e fiducia. Viene introdotta anche l'esperienza precedente con il *partner* dell'alleanza come un moderatore della misura in cui i sistemi informativi integrati vengono utilizzati per il controllo e il coordinamento ed infine vengono prese in considerazione le motivazioni di

---

<sup>60</sup> Nicolaou, Andreas I., Sedatole, Karen L., Lankton, Nancy K., Integrated Information System and Alliance Partner Trust in <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01077.x> con richiamo a Vlosky, R. P., Wilson, D.T., Vlosky, R.B., (1997) Closing the inter-organizational information systems relationship satisfaction gap. *Journal of Marketing Practice*

<sup>61</sup> Laukkanen, S., Sarpola, S., Kemppainen, K., Dual role of extranet portals in buyer-supplier information exchange. *Business Process Management Journal*, 2007, pp.503–21.

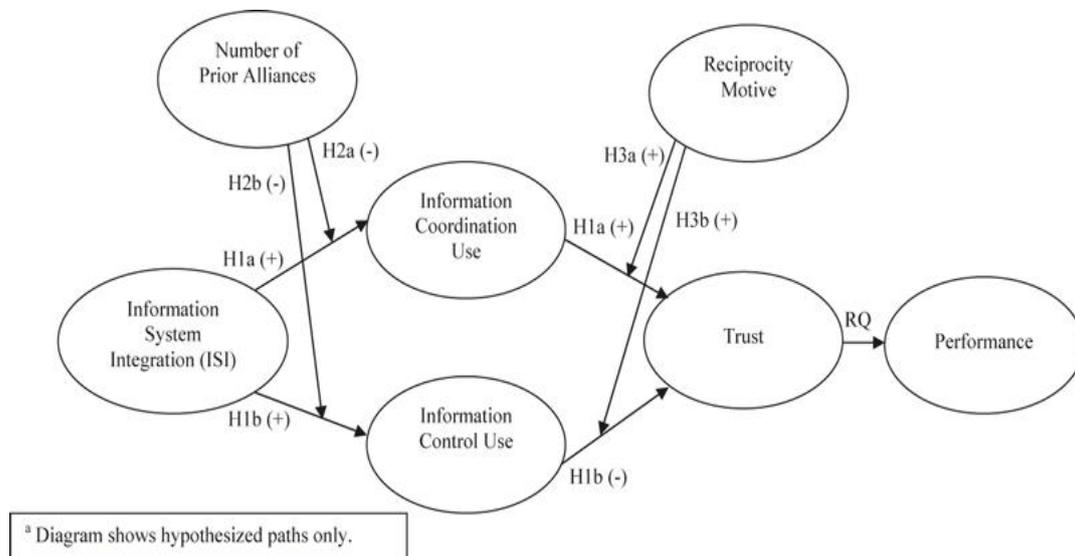
<sup>62</sup> Laukkanen, S., Sarpola, S., Kemppainen, K., Dual role of extranet portals in buyer-supplier information exchange. *Business Process Management Journal*, 2007, pp.503–21.

<sup>63</sup> Nicolaou, Andreas I., Sedatole, Karen L., Lankton, Nancy K., Integrated Information System and Alliance Partner Trust in <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01077.x> con richiamo a Das, T.L., Teng, B., Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework, *Organization Studies*, 2001, pp.251-83

<sup>64</sup> Nicolaou, Andreas I., Sedatole, Karen L., Lankton, Nancy K., Integrated Information System and Alliance Partner Trust in <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01077.x>

formazione del partenariato (cioè una motivazione di reciprocità) come moderazione della misura in cui gli usi delle informazioni di controllo e coordinamento influiscono sulla fiducia.

Figure. 1



### 1.3.1 Sistemi informativi interorganizzativi e fiducia

Per quanto concerne la definizione di fiducia, la nozione economica di “*calculative trust*” è determinata da un’analisi oggettiva costi-benefici (cioè, mi aspetto che collaboriate perché è nel vostro interesse farlo)<sup>65</sup>.

La definizione di fiducia nella letteratura manageriale presenta invece una base più sociale che economica, la fiducia di una parte è determinata dal fatto che l’altra parte, nel rapporto di scambio, non sfrutterà le sue vulnerabilità<sup>66</sup>.

La ricerca sui sistemi informativi definisce la fiducia come la convinzione che l’altra parte abbia caratteristiche benefiche<sup>67</sup>. In particolare, la fiducia è la convinzione che il *partner* abbia integrità (cioè, sia onesto e mantenga impegni), sia benevolo (cioè sia reattivo agli interessi del *partner*, non solo il suo), e competente (cioè, ha la capacità

<sup>65</sup> Williamson, O. E., Calculativeness, trust, and economic organization theory. *Journal of Law and Economics* 36 (April), 1993, pp.487–500

<sup>66</sup> Dyer, J., Chu, W., The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 2003, pp.57–68

<sup>67</sup> Nicolaou, Andreas I., Sedatole, Karen L., Lankton, Nancy K., Integrated Information System and Alliance Partner Trust in <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01077.x> con richiamo a Nicolaou, A. I., McKnight, D. H., Perceived information quality in data exchanges: Effects on risk, trust, and intention to use. *Information Systems Research*, 2006, pp. 332–51

di fare ciò di cui il *partner* ha bisogno). Pertanto, questa definizione comprende sia la fiducia sulle competenze che la fiducia sulla buona volontà (convinzioni di integrità e benevolenza combinate).<sup>68</sup>

La ricerca propone diverse opinioni sul fatto che l'ISI abbia un effetto positivo o negativo sulla fiducia dei *partner* dell'alleanza. Da un lato, l'ISI può aiutare i *partner* dell'alleanza a ridurre l'asimmetria informativa e ad aumentare le capacità di monitoraggio, allineando così gli incentivi dei *partner* dell'alleanza e mitigando l'opportunismo<sup>69</sup>. L'ISI può anche ridurre i ritardi dei processi e la distorsione delle informazioni e aumentare la visibilità delle prestazioni dei *partner*, migliorando così la fiducia<sup>70</sup>.

D'altra parte, l'ISI può aumentare il rischio, creare squilibri di potere e aumentare l'incertezza<sup>71</sup> riducendo così la fiducia dei *partner* dell'alleanza.

Questi due visioni contrastanti dell'ISI sulla fiducia possano essere in parte spiegate esaminando come vengono utilizzate le informazioni di questi sistemi, sia per il controllo che per il coordinamento.

### **1.3.2 I ruoli di mediazione del coordinamento e del controllo dell'informazione**

Nei sistemi informativi interorganizzativi le informazioni vengono utilizzate sia per il controllo che per il coordinamento della *partnership*.

- *Come strumento di coordinamento*: l'informazione viene utilizzata come mezzo per pianificare e coordinare le attività interdipendenti in cui le parti si impegnano collettivamente. Ad esempio, le informazioni sui costi condivisi possono essere utilizzate per determinare se l'alleanza deve esternalizzare la consegna o creare un magazzino più vicino al *partner*. Le informazioni utilizzate per il coordinamento facilitano il processo decisionale fornendo informazioni prima di intraprendere azioni,

---

<sup>68</sup> Nicolaou, Andreas I., Sedatole, Karen L., Lankton, Nancy K., Integrated Information System and Alliance Partner Trust in <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01077.x>, con richiamo a Das, T.L., Teng, B., Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework, *Organization Studies*, 2001, pp.251-83

<sup>69</sup> Wang, E. T. G., Wei, H. L., Inter-organizational governance value creation: Coordinating for information visibility and flexibility in supply chains. *Decision Sciences*, 2007, pp. 647-74

<sup>70</sup> Nicolaou, Andreas I., Sedatole, Karen L., Lankton, Nancy K., Integrated Information System and Alliance Partner Trust in <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01077.x> con richiamo a Chi, L., Holsapple, C.W., Srinivasan, C., 2007. The linkage between IOS use and competitive action: A competitive dynamics perspective. *Information Systems and E-Business Management*, pp.319-56.

<sup>71</sup> Grossman, M., The role of trust and collaboration in the Internet-enabled supply chain. *Journal of American Academy of Business*, 2004, pp.391-96.

volte a migliorare la scelta dell'azione<sup>72</sup>. Ciò potrebbe facilitare la pianificazione futura (ad esempio, quanto prodotto acquistare e a quale prezzo) e il miglioramento continuo, supportare la formulazione e l'implementazione della strategia, coordinare i compiti e incoraggiare l'apprendimento organizzativo<sup>73</sup>.

- *Come meccanismo di controllo*: le informazioni vengono utilizzate per verificare e valutare le azioni del *partner* e come base per incentivi ai *partner* dell'alleanza al fine di ottenere risultati desiderabili o predeterminati. Uno dei modi principali in cui il controllo viene implementato tramite ISI è l'utilizzo del sistema come strumento diagnostico; cioè raccogliendo e monitorando le informazioni sulle prestazioni dopo che sono state intraprese azioni<sup>74</sup>.

Queste informazioni possono quindi essere utilizzate per premiare o penalizzare i *partner* attraverso future transazioni commerciali.

Sia il coordinamento che il controllo all'interno di un'alleanza richiedono maggiori livelli di scambio di informazioni tra i *partner* dell'alleanza. Inoltre, accade spesso che alcune informazioni condivise attraverso sistemi informativi integrati siano utilizzate sia per il coordinamento che per il controllo<sup>75</sup>; ciò riflette la natura complementare del coordinamento e del controllo che si osserva spesso<sup>76</sup>.

In sintesi, tali riflessioni portano alle seguenti due ipotesi: (cfr. figura 1)

- **ipotesi 1a.** *L'associazione tra ISI e fiducia è mediata dall'uso del coordinamento delle informazioni. In particolare, l'ISI è positivamente associato all'uso del coordinamento delle informazioni, che a sua volta è positivamente associato alla fiducia;*
- **ipotesi 1b.** *L'associazione tra ISI e fiducia è mediata dall'utilizzo del controllo delle informazioni. In particolare, l'ISI è positivamente associato all'uso del controllo delle informazioni, che a sua volta è associato negativamente alla fiducia<sup>77</sup>.*

### 1.3.3 Il ruolo moderatore del numero di alleanze precedenti

---

<sup>72</sup> Baiman, S., Demski, J. S., Economically optimal performance evaluation and control systems. *Journal of Accounting Research*, 1980, pp.184–220

<sup>73</sup> Abernethy, M. A., Vagnoni, E., Power, organization design and managerial behavior. *Accounting, Organizations and Society*, 2004, pp.207–25.

<sup>74</sup> Baiman, S., Demski, J. S., Economically optimal performance evaluation and control systems. *Journal of Accounting Research*, 1980, pp.184–220

<sup>75</sup> Dekker, H. C., Control of inter-organizational relationships: Evidence on coordination requirements and appropriation concerns. *Accounting, Organizations and Society*, 2004, pp.27–49.

<sup>76</sup> Nicolaou, A. I. Research issues on the use of ERPS in inter-organizational relationships. *Internal Journal Of Accounting Information System*, 2008, pp.216-26

<sup>77</sup> Nicolaou, Andreas I., Sedatole, Karen L., Lankton, Nancy K., Integrated Information System and Alliance Partner Trust in <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01077.x>

“Many firms have a long history of entering multiple alliances with each other in which they may develop helpful routines for interacting”<sup>78</sup>. Si ritiene peraltro che la relazione tra le informazioni per la "padronanza degli eventi" (cioè il coordinamento) aumenterà ad un tasso decrescente con la maturità della relazione e che con l'aumentare delle interazioni tra i *partner* dell'alleanza, il rischio che l'alleanza fallisca diminuisce, riducendo la necessità di informazioni a fini di controllo<sup>79</sup>.

Le interazioni ripetute con i *partner* facilitano l'apprendimento e forniscono una forma di coordinamento informale<sup>80</sup> riducendo così la necessità di un ISI formale per il coordinamento. Le interazioni precedenti con un *partner* dell'alleanza possono inoltre mitigare l'azzardo morale riducendo l'asimmetria informativa<sup>81</sup>.

Si ipotizza quindi che il numero di alleanze precedenti con un *partner* indebolirà l'associazione positiva tra ISI e uso del coordinamento delle informazioni (cfr. figura 1);

In particolare:

- *ipotesi 2a.* maggiore è il numero di alleanze precedenti con un *partner*, più debole è l'associazione positiva tra ISI e uso del coordinamento delle informazioni;
- *ipotesi 2b.* maggiore è il numero di alleanze precedenti con un *partner*, più debole è l'associazione positiva tra ISI e uso del controllo delle informazioni<sup>82</sup>.

#### **1.3.4 Il ruolo moderatore delle motivazioni dell'alleanza**

Infine, si ritiene che la forza dell'associazione tra l'uso dell'informazione - coordinamento o controllo - e la fiducia dipenda (cioè, sia moderata) dalle motivazioni che i *partner* avevano per formare l'alleanza (cfr. figura 1). Una motivazione reciproca tra *partner* vale a dire il perseguimento di vantaggi reciproci e obiettivi comuni, può essere associato alla condivisione delle informazioni<sup>83</sup>. Una motivazione reciproca, per

---

<sup>78</sup> Gulati, R., and H. Singh, the architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 1998 pp. 781-814,

<sup>79</sup> Tomkins, C., Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society*, 2001, pp.161-91.

<sup>80</sup> Dekker, H. C., Control of inter-organizational relationships: Evidence on coordination requirements and appropriation concerns. *Accounting, Organizations and Society*, 2004, pp.27-49.

<sup>81</sup> Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A., Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 2000, pp.203-215.

<sup>82</sup> Nicolaou, Andreas I., Sedatole, Karen L., Lankton, Nancy K., Integrated Information System and Alliance Partner Trust in <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01077.x>

<sup>83</sup> Chatterjee, D., Ravichandran, T., Beyond exchange models: Understanding the structure of B2B information systems. *Information Systems and E-Business Management*, 2004, pp.169-86.

formare un'alleanza, serve da segnale relazionale che induce un quadro normativo in cui la condivisione delle informazioni per il coordinamento o il controllo è più probabile che sia attribuita all'affidabilità del *partner*. Di conseguenza, è possibile prevedere che aumenteranno gli effetti positivi dell'uso del coordinamento delle informazioni e si ridurranno gli effetti negativi dell'uso del controllo delle informazioni sulla fiducia. (vedi figura 1).

In particolare:

- *ipotesi 3a. maggiore è la motivazione della reciprocità, maggiore è l'associazione positiva tra uso del coordinamento delle informazioni e fiducia;*
- *ipotesi 3b. Maggiore è la motivazione della reciprocità, più debole è l'associazione negativa tra uso del controllo delle informazioni e fiducia*<sup>84</sup>.

#### **1.4 Strategie di risposta nelle alleanze strategiche**

Una strategia di risposta è la reazione anticipata di un manager all'insoddisfazione della relazione<sup>85</sup>. Hirschman propose un quadro in cui *exit*, *voice* e *loyalty* rappresentano tre strategie alternative di risposta organizzate lungo una dimensione costruttivo-distruttiva<sup>86</sup>;

Ping (1993) ha sostenuto che “*Effects of Satisfaction and Structural Complaints members of person-organization relationships had three options when re-ponding to organizational “lapses” in performance (problems): they could exit the relationship, they could use voice, or they could do nothing and remain loyal*<sup>87</sup>”.

Farrell estese questo quadro aggiungendo una quarta strategia *neglect* e una seconda dimensione passivo-attiva, proponendo la tipologia EVLN (*exit-voice-loyalty-neglect*)<sup>88</sup>.

---

<sup>84</sup> Nicolaou, Andreas I., Sedatole, Karen L., Lankton, Nancy K., Integrated Information System and Alliance Partner Trust in <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01077.x>

<sup>85</sup> Tjemkes, B., Furrer, O., The antecedents of response strategies in strategic alliances, *Management Decision*, 2010, pp. 1103-1133

<sup>86</sup> Tjemkes, B., Furrer, O., Henseler, J., A Model of Response Strategies in Strategic Alliances: A PLS Analysis of a Circumplex Structure, 2012, in <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.003> con richiamo a A.O. Hirschman, *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States* Harvard University Press, Cambridge, 1970

<sup>87</sup> Testualmente, Ping, R.A., The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism, and neglect, *Journal of Retailing*, 1993, pp. 322-323

<sup>88</sup> Farrell, D., Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: a multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 1983, pp. 596-607

Studi successivi hanno distinto tre tipi di voce: *considerate*, *creative* e *aggressive*<sup>89</sup> che variano a seconda del loro grado di attività e costruttività. Anche l'opportunismo si unì alla tipologia EVLN<sup>90</sup>, come strategia attiva-distruttiva.

Nello specifico:

**Exit** si riferisce alla fine di un'alleanza ed è la risposta più distruttiva. Costituisce anche una risposta marginalmente attiva<sup>91</sup>;

**Opportunism** è una risposta attiva-distruttiva per aumentare i benefici dell'alleanza in modi proibiti nel contratto di alleanza;

**Considerate voice** è una risposta attiva-costruttiva per migliorare il rapporto di alleanza comunicando in modo tale da preservare le relazioni e discutendo in modo cooperativo i problemi con il proprio partner<sup>92</sup>;

**Aggressive voice** rispetto alla *considerate voice*, è maggiormente attiva-distruttiva. È la forte imposizione di opinioni ai partner senza tentare di evitare conflitti<sup>93</sup>;

**Creative voice** è la generazione di soluzioni innovative e potenzialmente utili per risolvere i problemi nel rapporto di alleanza<sup>94</sup>; questo lo rende costruttivo e più attivo della *considerate voice*<sup>95</sup>;

**Patience** è la strategia di risposta di un *partner* che accetta silenziosamente le questioni nella convinzione che l'alleanza migliorerà in futuro<sup>96</sup>. La pazienza è passiva-costruttiva perché implica ignorare volontariamente la questione nella speranza che la situazione si risolva da sola;

---

<sup>89</sup> Tjemkes, B., Furrer, O, The antecedents of response strategies in strategic alliances, *Management Decision*, 2010, pp. 1103-1133

<sup>90</sup> Ping, R.A The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism, and neglect, *Journal of Retailing*, 1993, pp. 321

<sup>91</sup> Tjemkes, B., Furrer, O, Adolfs, K., Ulgen Aydinlik,A., Response strategies in an international strategic alliance experimental context: cross-country differences, *Journal of International Management*, 2012, pp. 66-84

<sup>92</sup> Ping, R.A The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism, and neglect, *Journal of Retailing*, 1993, pp. 320-352

<sup>93</sup> Hibbard, J.D., Kumar, N., Stern, L.W., Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships, *Journal of Marketing Research*, 2001, pp. 45-61

<sup>94</sup> Zhou, J., George, J.M., When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice *Academy of Management Journal*, 2001, pp. 682-697

<sup>95</sup> Furrer, O., Tjemkes, B.V., Ulgen Aydinlik,A., Adolfs, K., Responding to adverse situations within exchange relationships: the cross-cultural validity of a circumplex model, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2012, pp. 934-966

<sup>96</sup> Ping, R.A., The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism, and neglect, *Journal of Retailing*, 1993, pp. 320-352

*Neglect* è una strategia passivo-distruttivo perché permette alla relazione di alleanza di deteriorarsi<sup>97</sup>. L'abbandono si basa sulla convinzione che l'alleanza non meriti di essere recuperata; quindi, lo sforzo per tenerla a galla è minimo.

#### **1.4.1 Le interrelazioni tra le strategie di risposta: *The theoretical circumplex structure***

Sulla base dello spazio bidimensionale passivo-attivo e costruttivo-distruttivo, si è dimostrato empiricamente che una *circumplex structure* rappresenta al meglio le interrelazioni tra le strategie di risposta<sup>98</sup>. Tale struttura, organizza, sulla base del grado di compatibilità e incompatibilità, strategie di risposta lungo la circonferenza di un cerchio. Ad esempio, *aggressive voice* e *opportunism* sono entrambi attivi-distruttivi, quindi sono compatibili e situati uno vicino all'altro sul cerchio. In confronto, *neglect* (passivo-distruttivo) e *considerate voice* (attiva-costruttiva) sono incompatibili, quindi si trovano uno di fronte all'altro<sup>99</sup>.

La seguente figura (sub.1) descrive la *circumplex structure* delle strategie di risposta. Una proprietà chiave di una *circumplex structure* è che è continua e potrebbe tenere conto di ulteriori strategie di risposta non misurate che fondono le strategie esistenti; pertanto, consente il rilevamento di effetti che sarebbero difficili da osservare quando si utilizza un modello discreto di strategie di risposta<sup>100</sup>.

Come i precedenti studi sulle strategie di risposta delle alleanze<sup>101</sup>, focalizzando l'attenzione sul comportamento di risposta di un *partner* è possibile sviluppare un modello che spiega la preferenza di una risposta, rispetto alle altre, di un manager dell'alleanza (cfr. figura 2) attraverso la formulazione di ipotesi che specifichino le relazioni tra i tre gruppi di fattori, individuali, di alleanza e ambientali, e il grado di passività-attività e costruttività-distruttività delle strategie di risposta

---

<sup>97</sup> Farrell, D., Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: a multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 1983, pp. 596-607

<sup>98</sup> Furrer, O., Tjemkes, B.V., Ulgen Aydinlik, A., Adolfs, K., Responding to adverse situations within exchange relationships: the cross-cultural validity of a circumplex model, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2012, pp. 934-966

<sup>99</sup> Furrer, O., Tjemkes, B., Henseler, J., A Model of Response Strategies in Strategic Alliances: A PLS Analysis of a Circumplex Structure, 2012, in <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.003>

<sup>100</sup> Furrer, O., Tjemkes, B., Henseler, J., A Model of Response Strategies in Strategic Alliances: A PLS Analysis of a Circumplex Structure, 2012, in <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.003>

<sup>101</sup> Ping, R.A., The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism, and neglect, *Journal of Retailing*, 1993, pp. 320-352

Figure 1. The theoretical circumplex structure of response strategies

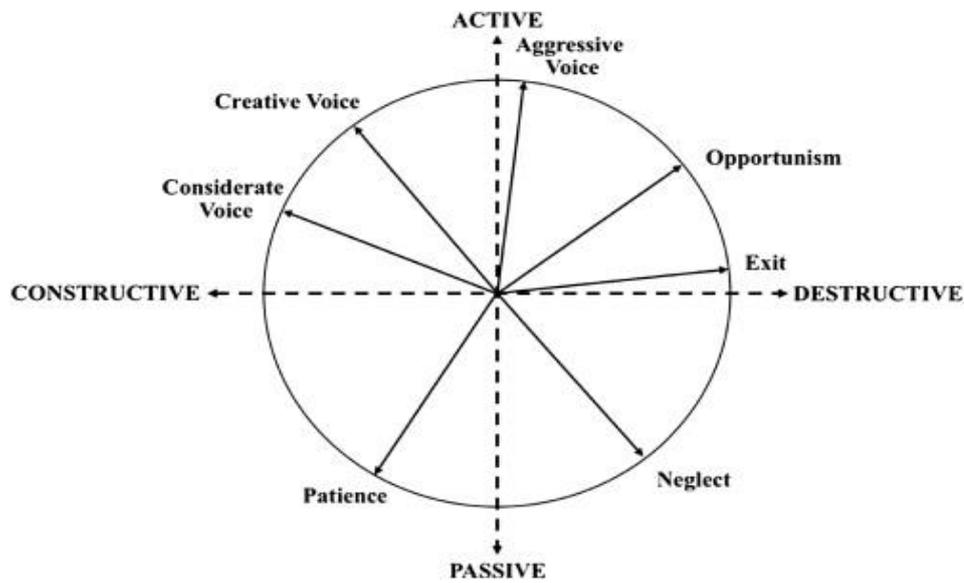
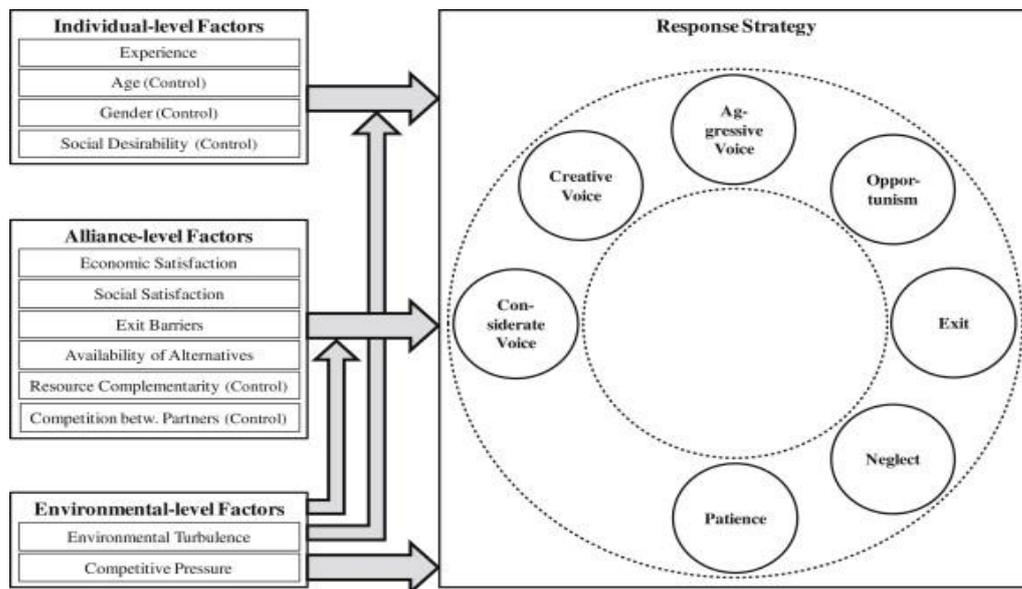


Figure 2. Model of response strategies<sup>102</sup>



#### 1.4.2 La preferenza della strategia di risposta di un manager

Tra i fattori individuali che possono influenzare la scelta di una manager di una alleanza, circa la strategia di risposta da implementare, è rinvenibile l'esperienza

<sup>102</sup> Furrer, O., Tjemkes, B., Henseler, J., A Model of Response Strategies in Strategic Alliances: A PLS Analysis of a Circumplex Structure, 2012, in <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.003>

dell'alleanza che si riferisce al know-how di un manager ottenuto attraverso precedenti impegni di alleanza<sup>103</sup>.

L'esperienza dell'alleanza aumenta la comprensione dei manager circa le complessità intrinsecamente legate alla gestione delle alleanze strategiche. Si è dimostrato infatti che, rispetto ai manager inesperti, i manager che hanno esperienza nelle alleanze sono in grado di identificare meglio i rischi aziendali, sviluppare piani aziendali fattibili, collegare le risorse alle priorità strategiche, condurre la pianificazione delle risorse e accoppiare incentivi e metriche delle prestazioni<sup>104</sup>.

In altre parole, sulla base della loro esperienza, è probabile che i manager utilizzeranno risposte attivo-costruttive per evitare conflitti e risolvere rapidamente e con competenza le situazioni problematiche dell'alleanza. Al contrario, è probabile che i manager con poca esperienza non siano in grado di affrontare le tensioni emergenti e per default utilizzeranno delle risposte passivo-distruttive:

- *ipotesi 1. l'esperienza nelle alleanze di un manager influenza positivamente la sua preferenza per risposte attive e costruttive*<sup>105</sup>.

Tra i fattori a livello di alleanza, le condizioni di scambio possono condizionare le scelte dei manager sulla strategia da attuare. Sulla base delle teorie dello scambio sociale e dell'interdipendenza, la ricerca sulla strategia di risposta preventiva propone che le strategie di risposta siano influenzate da fattori relazionali<sup>106</sup>. L'attenzione è focalizzata su quattro *alliance-level factors*, tra i quali la soddisfazione economica, la soddisfazione sociale, le barriere di uscita e le disponibilità di alternative, che sono state identificate per influenzare la preferenza dei manager per determinate strategie di risposta.

Nello specifico:

- *la soddisfazione economica* attiene alla valutazione dei risultati finanziari dell'alleanza strategica. I manager economicamente soddisfatti preferiscono risposte attivo-costruttive in quanto una buona performance finanziaria accresce l'impegno dei

---

<sup>103</sup> Hoang, H., Rothaermel, F.T., The effect of general and partner-specific alliance experience on joint R&D project performance, *Academy of Management Journal*, 2005, pp. 332-345

<sup>104</sup> "Inexperienced managers have not made the vital link between objectives and resource strategies and issue identification and resolutions. This remains the Achilles heel of the alliance process for inexperienced management. The more experienced firms recorded strong ratings across the board for strategy development", così testualmente, P. Pekar, R. Allio, *Making alliances work: guidelines for Success Long Range Planning*, 1994, pag.60

<sup>105</sup> Furrer, O., Tjemkes, B., Henseler, J., A Model of Response Strategies in Strategic Alliances: A PLS Analysis of a Circumplex Structure, 2012, in <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.003>

<sup>106</sup> Geyskens, I., Steenkamp, J.-B.E.M., Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships, *Journal of Retailing*, 2000, pp. 11-32

*partner* nei confronti dell'alleanza. Al contrario quando le prestazioni economiche sono basse, è probabile che i manager preferiscano strategie passivo-distruttive per sfuggire da *underperforming relationship*;

- *la soddisfazione sociale* riguarda le valutazioni dei manager degli aspetti psico-sociali dell'alleanza. “*Researchers that have considered satisfaction in more social term shave defined it as an evaluation of interaction experiences (Crosby, Evans, and Cowles, 1990; Scheer and Stern, 1992), the extent to which social interactions are gratifying (Dwyer and Gassenheimer, 1992; Gassenheimer and Ramsey, 1994), and a reflection of the psychosocial well-being of the firm (Gassenheimer et al., 1994)*”<sup>107</sup>.

I manager soddisfatti del rapporto di alleanza tendono ad apprezzare i contatti con i loro *partner* e sono probabilmente più tolleranti nei confronti delle situazioni problematiche; è più probabile che preferiscano strategie di risposta passivo-costruttiva<sup>108</sup>. Al contrario, i manager insoddisfatti della relazione preferiscono strategie attivo-distruttive e preferirebbero tentare di interrompere la relazione piuttosto che cercare di salvarla;

- *le barriere di uscita* fanno riferimento ai costi d'uscita da un'alleanza strategica. È probabile che le barriere di uscita, come gli investimenti specifici dell'alleanza, possano innescare risposte attive e inibire strategie passive. Le risposte attive potrebbero ridurre il rischio di perdere gli investimenti se la relazione viene interrotta prematuramente<sup>109</sup>;

- *la disponibilità di alternative* riguarda la misura in cui i *partner* possiedono altre opzioni per raggiungere i loro obiettivi. Quando non vi sono alternative, i manager hanno forti incentivi per far funzionare l'attuale alleanza e probabilmente risponderanno attivamente per migliorare la situazione<sup>110</sup>. Al contrario, quando un'impresa ha a portata di mano alternative interessanti, la necessità di preservare le alleanze esistenti diminuisce, il che consente risposte più passive.

Pertanto:

---

<sup>107</sup> Testualmente, Geyskens, I., Steenkamp, J.-B.E.M., Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships, *Journal of Retailing*, 2000, pag.13

<sup>108</sup> Hibbard, J.D., Kumar, N., Stern, J.D Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships, *Journal of Marketing Research*, 2001, pp. 45-61

<sup>109</sup> Ping, R.A., The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism, and neglect, *Journal of Retailing*, 1993, pp. 320-352

<sup>110</sup> Ping, R.A. Unexplored antecedents of exiting in a marketing channel, *Journal of Retailing*, 1999, pp. 218-241

**ipotesi 2.** *Le condizioni di scambio influenzano la preferenza della strategia di risposta di un manager in modo tale che:*

*(a) la soddisfazione economica influenzi positivamente la preferenza per risposte attive e costruttive;*

*(b) la soddisfazione sociale influenza positivamente la preferenza per le risposte passivo-costruttive;*

*(c) la presenza di barriere di uscita influenzi positivamente le preferenze per le risposte attive (d) la disponibilità di alternative influenza positivamente la preferenza per le risposte passive<sup>111</sup>.*

Tra i fattori ambientali che possono indirizzare la scelta di un manager verso una strategia di risposta piuttosto che un'altra vengono prese in considerazione la turbolenza ambientale e la pressione competitiva<sup>112</sup>. Attingendo all'economia dell'organizzazione industriale<sup>113</sup>, la ricerca sulle alleanze ha dimostrato che l'ambiente industriale può esercitare effetti diretti e moderatori sul processo decisionale strategico. Mentre le aziende stabiliscono alleanze per rispondere al contesto industriale esterno, questo contesto esterno influisce sul processo decisionale dell'alleanza, comprese le strategie di risposta.

Per quando concerne la *turbolenza industriale*, essa fa riferimento alla volatilità o alle discontinuità difficili da prevedere nell'industria di un'impresa<sup>114</sup>.

Gli ambienti turbolenti sono caratterizzati da imprevedibilità, cambiamenti imprevisti e assenza di modelli. In un settore turbolento, è più probabile che le imprese cambino *partner* per rispondere ai cambiamenti adattando in modo proattivo le loro risorse alle nuove esigenze ambientali<sup>115</sup>. In tali ambienti, le conseguenze della rottura di un'alleanza tendono ad essere meno gravi, pertanto le imprese possono anche essere meno inclini ad evitare conflitti con i loro *partner*. È più probabile che preferiscano strategie di risposta attivo-distruttivo.

---

<sup>111</sup> Furrer, O., Tjemkes, B., Henseler, J., A Model of Response Strategies in Strategic Alliances: A PLS Analysis of a Circumplex Structure, 2012, in <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.003>

<sup>112</sup> Tjemkes, B., Furrer, O., Behavioral responses to adverse situations in strategic alliances, Research in Strategic Alliance Book Series, Information Age Publishing, Charlotte, 2011, pp. 227-249

<sup>113</sup> Furrer, O., Tjemkes, B., Henseler, J., A Model of Response Strategies in Strategic Alliances: A PLS Analysis of a Circumplex Structure, 2012, in <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.003> con richiamo a Porter, M.E., Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980

<sup>114</sup> Furrer, O., Tjemkes, B., Henseler, J., A Model of Response Strategies in Strategic Alliances: A PLS Analysis of a Circumplex Structure, 2012, in <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.003> con richiamo a Aldrich, H., Organizations and Environments, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J, 1979

<sup>115</sup> D. Kandemir, A. Yaprak, S.T. Cavusgil, Alliance orientation: conceptualization, measurement, and impact on market performance, Journal of the Academy of Marketing Science, 2006, pp. 324-340

Al contrario, in ambienti stabili, è più probabile che i *partner* dell'alleanza preferiscano strategie di risposta che riducano al minimo i conflitti; quindi, è più probabile che preferiscano strategie passivo-costruttive;

*La pressione competitiva* si riferisce al grado di rivalità tra concorrenti in un settore. Quando le imprese operano in settori caratterizzati da un'elevata pressione concorrenziale, esse sono più disposte a mettere a rischio la relazione di alleanza attraverso strategie di risposta passivo-distruttiva.

Ad esempio, è più probabile che le imprese si astengano dall'investire nelle loro alleanze esistenti al fine di risparmiare risorse per contrastare le mosse dei rivali. Al contrario, è probabile che le imprese che operano sotto una pressione meno competitiva conservino la qualità delle loro alleanze esistenti. Ciò suggerisce una preferenza per strategie attive e costruttive.

*Di conseguenza:*

***ipotesi 3.*** *i fattori ambientali influenzano la preferenza della strategia di risposta di un manager in modo tale che:*

*(a) la turbolenza ambientale influenzi positivamente la preferenza per le risposte attive-distruttive;*

*(b) la pressione competitiva influenza positivamente le preferenze per le risposte passivo-distruttive<sup>116</sup>.*

---

<sup>116</sup> Furrer, O., Tjemkes, B., Henseler, J., A Model of Response Strategies in Strategic Alliances: A PLS Analysis of a Circumplex Structure, 2012, in <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.003>

## CAPITOLO 2: I MODELLI DI COOPERAZIONE

### 2.1 I modelli di collaborazione

Le cooperazioni non si presentano tutte allo stesso modo, bensì possono avere varie forme e possono portare potenzialità di sviluppo diverse a seconda che si creino rapporti più deboli e distanti piuttosto che stretti e vicini<sup>117</sup>.

Le collaborazioni strategiche si distinguono per lo sviluppo su tre linee differenti<sup>118</sup>:

- orizzontale: cooperazione che si sviluppa tra soggetti che si relazionano direttamente perché presenti nello stesso mercato o nella stessa area di vendita di un determinato prodotto (es: collaborazione tra competitors per creare monopoli di settore);
- verticale: collaborazione tra soggetti operanti in fasi diverse della catena del valore ma collegati tra loro perché presenti nello stesso business (es: cooperazioni a monte con i fornitori o a valle con i clienti per ottenere vantaggi produttivi e nella distribuzione);
- laterale: collaborazione tra attori economici presenti in mercati diversi. Questa linea di cooperazione include anche i rapporti di *partnerships* intra-sector (es. con aziende pubbliche, enti no profit, università etc).

Un'altra fondamentale distinzione, che fa riferimento al grado di rilevanza dell'accordo posto in essere, divide le alleanze tra quelle di tipo *strategico* e quelle di tipo *tattico* sulla base dei seguenti sei possibili criteri riportati nella Tabella 2.1.

**Tabella 2.1**<sup>119</sup>

	<b>Alleanza tattica</b>	<b>Alleanza strategica</b>
<b>Natura degli obiettivi</b>	Obiettivi funzionali alla soluzione di problematiche contingenti	Obiettivi funzionali alla attuazione della vision e della mission dell'azienda
<b>Potenziale impatto sulla strategia</b>	Modesto o assente	Elevato
<b>Potenziale impatto sulla gestione operativa</b>	Elevato	Non necessariamente significativo nell'immediato; elevato nel medio termine

<sup>117</sup> Kanter, R. M., 1994. Collaborative Advantage: The Art of *Alliances*. Harvard Business Review, 1994, pp 96-112

<sup>118</sup> Fontana, F., Caroli, M., Economia e gestione delle imprese, Milano, McGrawHill, 2015

<sup>119</sup> Fontana, F., Caroli, M., Economia e gestione delle imprese, Milano, McGrawHill, 2015

<b>Livello delle risorse impiegate</b>	Generalmente limitato	Generalmente molto consistente
<b>Integrazione organizzativa</b>	Modesta o comunque temporanea	Elevato e normalmente strutturale
<b>Durata</b>	Di breve termine	Di medio-lungo termine

In sintesi, le alleanze di tipo strategico si distinguono da quelle tattiche per il fatto di incidere in maniera molto più profonda e duratura sul processo evolutivo dell'impresa, quindi sulla sua strategia competitiva e di crescita, richiedendo di conseguenza un impegno organizzativo e finanziario molto più consistente.

Molte delle alleanze di tipo tattico, come suddetto vengono poste in essere per evolvere, dopo un adeguato periodo, ove ritenute efficienti dalle parti, in alleanze strategiche.

Le alleanze strategiche possono essere definite come tutte le *partnership* tra imprese in base alle quali le loro risorse, capacità e competenze fondamentali sono combinate per perseguire interessi reciproci nello sviluppo, produzione o distribuzione di beni o servizi<sup>120</sup>. Quasi tutte le ricerche passate sulle strutture di governance delle alleanze strategiche hanno classificato le alleanze in due categorie: *equity* e *non-equity* alliances<sup>121</sup>. L'uso di misure dicotomiche semplificate come questa è una delle principali debolezze della letteratura perché le imprese utilizzano tre forme distinte di struttura di governance: *joint venture*, *equity* e *non-equity (contractual) alliance*<sup>122</sup>. Ognuna di queste tre forme è significativamente diversa dalle altre per quanto riguarda il controllo, l'impegno, la flessibilità, il trasferimento delle conoscenze e i costi di transazione.

Mediante una *joint venture* le imprese formano una società indipendente da loro partecipata. Il problema principale di questa tipologia di alleanza strategica è che le stesse *joint ventures* vengono spesso "trattate" come se non facessero parte delle *equity*

---

<sup>120</sup> Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts, 2<sup>th</sup> ed., St. Paul, MN, 1997, pag.314

<sup>121</sup> Rothaermel, F.T., Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation, Strategic Management Journal, 2001, pp. 687-699

<sup>122</sup> Barney, J.B., Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2002

*alliances*. Per alcuni ricercatori<sup>123</sup> vengono classificate con il termine di “*equity joint venture*” al fine di distinguerle dalle altre forme di *joint ventures* gerarchiche.

Tuttavia, la definizione stessa di *joint venture* sopra riportata implica una sorta di *equity alliance* in quanto induce le imprese madri ad investire una parte del capitale proprio per la creazione di una nuova entità indipendente<sup>124</sup>; dunque appare appropriato classificare le alleanze strategiche distinguendo innanzitutto le *equity* e le *non-equity alliances*.

A loro volta, le *equity alliances* comprendono le *joint ventures*<sup>125</sup>.

## 2.2 Alleanze Equity forms

Nelle *equity alliances* gli accordi contrattuali sono integrati con un acquisto di azioni, da parte di uno o entrambi i *partner*, dell'altro *partner*.

Questa particolare tipologia di alleanze prevede dunque un impegno finanziario e organizzativo da parte dei *partner*, indirizzato a “cementificare” il rapporto collaborativo.

Le alleanze azionarie possono essere classificate in due tipologie generali:

- le acquisizioni parziali, in cui una società acquista una quota azionaria di minoranza in un'altra (ad esempio, Viacom che acquista una partecipazione del 35% in Infinity Broadcasting);
- le operazioni *cross-equity*, in cui ciascun *partner* diventa uno *stakeholder* azionario nell'altro, come lo scambio di azioni tra EDS e Ariba.

**Tabella 2.2** *Tipologie di equity alliances*<sup>126</sup>

<b>Minority equity</b>	<b>Cross equity</b>
- Mazda (33%) & Ford	- Deutsche Telekom (2%) & France Telecom (2%)
- AIG & Blackstone (7%)	- GM (6%) & Fiat (20%)
- Discovery Com. & Lanet Media (7%)	- EDS (5%) & Ariba (7%)
- Prudential Insurance & Kyoel Life (19%)	- Long-Term Credit Bank (3%) & SBC (3%)
- NBC & Paxon Communications (32%)	- AT&T (1%) & Telecom Italia (1%)
- Vivendi & Echostar (11%)	- British Airways (25%) & AA (25%)
- Dupont & Pioneer Hi-Bred (17%)	

<sup>123</sup> Cfr. Glaister, K.W., The rationale for intentional *equity Joint venture*, in *European Management Journal*, Vol.22, 2004, pp.493-507; Hennart, J.F., A transaction cost theory of *equity Joint ventures*, in *Strategic Management Journal*, Vol.9, 1988, pp.361-374

<sup>124</sup> Bresciani, S., *Innovare attraverso le alleanze strategiche*, Torino, Giappichelli, 2010

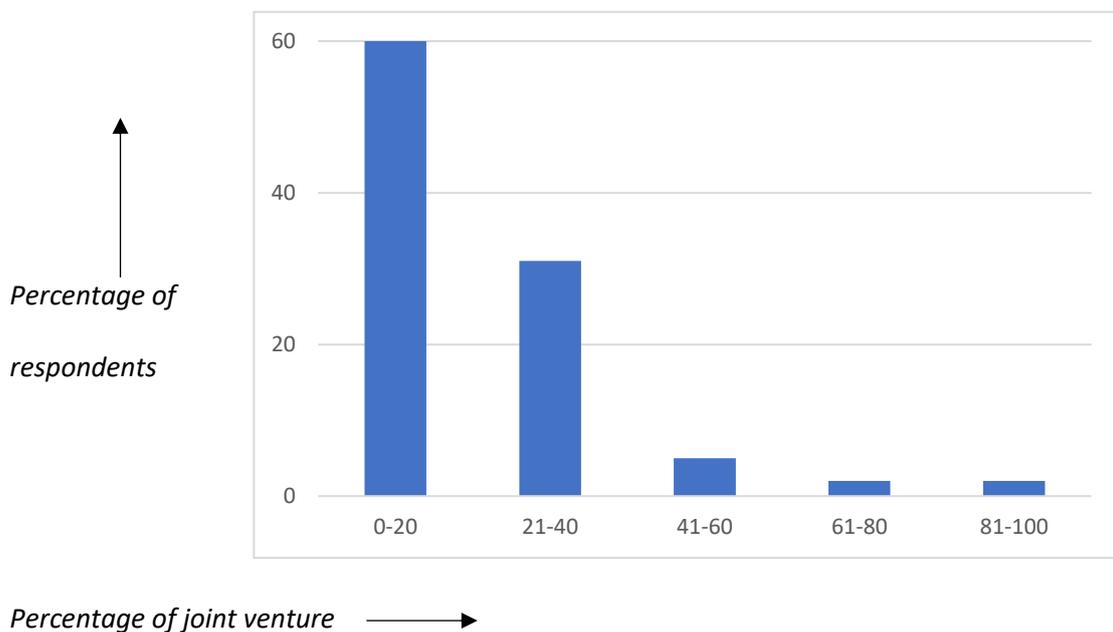
<sup>125</sup> Culpan, R., The role of strategic *alliances* in gaining sustainable competitive advantages for firms”, in *Management Revue, The International Review of Management Studies*, Vol.19, 2008, pp.94-105

<sup>126</sup> Pekar, P.J., Margulis, M., *Equity alliances* take centre stage, *Ivey Business Journal*, 2003

Le alleanze azionarie, sono utilizzate con una certa regolarità; , tuttavia la stragrande maggioranza delle alleanze sono alleanze non azionarie.

La tabella 2.2<sup>127</sup> mostra che per il 60% delle società, le alleanze azionarie costituiscono meno del 20% delle alleanze nel loro portafoglio. Solo il 2% delle società hanno un portafoglio di alleanze composto quasi interamente da alleanze azionarie.

In questi ultimi casi, i partenariati pubblico-privato e le ragioni fiscali sembrano rappresentare le motivazioni alla base di tale scelta. Complessivamente, meno del 20% delle alleanze coinvolgono una qualche *equity form*.



**Figura 2.2:** Percentuale di equity alliances nei portafogli delle alleanze societarie nel 2011

Tuttavia, questo tipo di struttura di *governance* presenta i vantaggi di entrambe le forme di alleanza<sup>128</sup>.

Rispetto alle *non-equity alliances*, l'impresa che assume la posizione azionaria ha un migliore accesso alle informazioni, può monitorare meglio le prestazioni e ha un maggiore controllo. Le alleanze azionarie sono strutturate per un periodo di tempo più lungo e richiedono un maggiore impegno, il che è rassicurante per l'impresa minore. Tuttavia, questo pregiudizio positivo verso le alleanze azionarie può essere fuorviante.

<sup>127</sup> De Man, A.P., *Alliances An Executive: Guide to Designing Successful Strategic Partnerships*, John Wiley & Sons, Ltd, 2013

<sup>128</sup> Pisano, G.P., Using *equity* participation to support exchange: evidence from the biotechnology industry, *Journal of Law, Economics and Organization*, 1989, pp. 109-125

Essendo i ruoli e i contributi attesi di ciascun *partner* meno definiti, le *equity alliances* possono risultare meno stabili rispetto alle altre forme di *governance*<sup>129</sup>.

Esistono diverse ragioni per cui le società entrano in alleanze azionarie.

La prima ragione è rappresentata dalla esigenza di finanziamento di una delle imprese interessate.

Una seconda motivazione per entrare a far parte di una *equity alliance* è quella di occuparsi dell'asimmetria informativa quando si lavora verso la fusione, l'acquisizione o il trasferimento di una parte di un'attività da un'impresa a un'altra<sup>130</sup>. Questo problema si verifica per ogni vendita, ma risulta particolarmente acuto quando si acquistano e si vendono aziende. Il mantra "*buyer beware*" è particolarmente applicabile in tale situazione perché molte delle caratteristiche di un'azienda sono difficili da valutare dall'esterno.

Tali elementi diventano chiari, non sempre, solo dopo la chiusura di un accordo; costruendo lentamente la loro le partecipazioni azionarie nel tempo, le società possono conoscersi meglio e, quindi, ottenere una migliore prospettiva sulla qualità dell'organizzazione<sup>131</sup>.

Il terzo motivo per cui si assume una partecipazione in un'impresa *partner* è la "cattura" del valore, in particolare dei *private benefits* di un'alleanza.

Qualsiasi alleanza ha vantaggi comuni, che sono vantaggi per entrambe le parti, e benefici privati, che sono benefici realizzati solo da uno dei *partner* dell'alleanza<sup>132</sup>.

Ad esempio, se una piccola impresa collabora con una grande impresa affermata con un elevato valore di marca, il valore di mercato dell'impresa più piccola può aumentare più di quanto le dimensioni della collaborazione le avrebbero garantito, perché anche la piccola impresa aumenta la propria reputazione e ne riduce il rischio.

Tuttavia, l'azienda più grande potrebbe voler catturare parte di quel valore. Un modo per farlo è quello di assumere una partecipazione azionaria nella società più piccola. Altri vantaggi privati possono risiedere nell'acquisizione di nuova conoscenza, nell'aumento dell'innovazione o in un'immagine migliore in generale.

---

<sup>129</sup>Bierly, P.E., Ciimbs, J.E., *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.21, 2004, pp.191-214

<sup>130</sup>Balakrishnan, S.and M.P. Koza, *Information asymmetry, adverse selection and joint-ventures: theory and evidence*, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 20, 1993, pp.99- 117 .

<sup>131</sup>De Man, A.P., *Alliances An Executive: Guide to Designing Successful Strategic Partnerships*, John Wiley & Sons, Ltd, 2013, pag.123

<sup>132</sup>Dyer, J.H., Singhand, H., Kale, P., *Splitting the pie: rent distribution in alliances and networks*, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 29, 2008, pp.137-148 ;

Un quarto motivo per stipulare un accordo azionario è anticipare i concorrenti o minacciarli in modo credibile<sup>133</sup>.

Un ultimo motivo per stipulare operazioni azionarie, e in particolare partecipazioni incrociate, è "sigillare l'accordo" per garantire l'allineamento degli obiettivi tra i *partner*<sup>134</sup>.

Quando due *partner* prendono una partecipazione nell'attività l'uno dell'altro, diventano co-dipendenti e il rischio di comportamenti opportunistici da parte della società A nei confronti della società *partner* B viene ridotto. Dopo tutto, tale comportamento danneggerebbe anche la società A perché ridurrebbe il valore delle sue azioni nella società B.

Dal punto di vista gestionale, tali partecipazioni incrociate sono etichettate come un "impegno credibile", anche se si è rilevato come in tale impegno le partecipazioni possano trasformarsi in "ostaggi reciproci"<sup>135</sup>.

Tra tutte le ragioni per stipulare alleanze azionarie, quella di creare un "impegno credibile" è la più debole in quanto, il *business plan* alla base dell'alleanza dovrebbe essere abbastanza forte da reggersi da solo e impegnare i *partner* nell'alleanza senza "trucchi" come le partecipazioni incrociate. Inoltre, se esiste la paura di un comportamento opportunistico, è improbabile che prendersi in ostaggio l'un l'altro trasformi quella paura in fiducia<sup>136</sup>.

### **2.2.1 Le *Joint ventures***

La *joint venture* è un accordo in base al quale due o più soggetti, solitamente imprese, si impegnano a collaborare per un progetto comune (sia esso di natura industriale o commerciale) o decidono di sfruttare congiuntamente le loro sinergie, il loro know-how o il loro capitale<sup>137</sup>.

---

<sup>133</sup> Folta, T.B., Miller, K.D., Real options in *equity partnerships*, Strategic Management Journal, 2002, pp.77 – 88

<sup>134</sup> De Man, A.P., *Alliances An Executive: Guide to Designing Successful Strategic Partnerships*, John Wiley & Sons, Ltd, 2013, pag.125

<sup>135</sup> Williamson, O.E., Credible commitments: using hostages to support exchange, American Economic Review, 73, 1983, pp.519-540

<sup>136</sup> De Man, A.P., *Alliances An Executive: Guide to Designing Successful Strategic Partnerships*, John Wiley & Sons, Ltd, 2013, pag.126

<sup>137</sup> Borsa Italiana, 2011. *Joint venture*, in [www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)

Le *joint ventures* sono un particolare tipo di alleanza strategica che richiede ai partecipanti di adottare una struttura formale nonché di dedicare al progetto di collaborazione un impegno considerevole.

Mentre un'alleanza strategica può consistere in qualunque genere di relazione formale o informale tra due o più imprese, una *joint venture* impone a ciascun *partner* notevoli investimenti di capitale e quasi sempre determina la creazione di un'entità nuova e distinta dalle imprese che l'hanno costituita.

Di norma, il capitale e le altre risorse da investire come anche la distribuzione di qualunque profitto generato dall'iniziativa sono stabiliti in modo specifico da accordi contrattuali sottoscritti prima che il rapporto di collaborazione cominci.<sup>138</sup>

Una *joint venture* solitamente si riferisce alla creazione di un nuovo soggetto operante in un determinato business costituito da due o più imprese "madri" attraverso i propri investimenti azionari e l'assegnazione dei propri dirigenti come membri del Consiglio di Amministrazione della nuova impresa<sup>139</sup>.

La *joint venture* può essere anche definita come la decisione di due o più imprese di creare una società giuridicamente autonoma al fine di condividere alcune delle loro risorse e capacità per sviluppare un vantaggio competitivo superiore nei confronti dei rivali<sup>140</sup>.

La creazione di una nuova società non implica che le *Joint ventures* siano gestite come organizzazioni indipendenti. Mentre le partecipazioni azionarie per le società quotate in borsa tendono ad essere ripartite tra numerose organizzazioni e privati, nelle *joint ventures* un numero limitato di *partner* detiene le azioni della società<sup>141</sup>. Pertanto, questi *partner* hanno una notevole influenza nelle operazioni della *joint venture*.

La tabella 2.2 elenca maggiori differenze tra una *joint venture* e un'impresa "indipendente".

**Tabella 2.3** *Differences in joint venture governance compared to independent companies*<sup>142</sup>

---

<sup>138</sup> Lipparini, A., *Alleanze strategiche e reti*, Milano, McGrawHill, 2017

<sup>139</sup> Lipparini, A., *Alleanze strategiche e reti*, Milano, McGrawHill, 2017

<sup>140</sup> Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., *Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts*, 6<sup>th</sup> ed., South-Western, Mason, OH, 2005

<sup>141</sup> De Man, A.P., *Alliances An Executive: Guide to Designing Successful Strategic Partnerships*, John Wiley & Sons, Ltd, 2013

<sup>142</sup> De Man, A.P., *Alliances An Executive: Guide to Designing Successful Strategic Partnerships*, John Wiley & Sons, Ltd, 2013 con richiamo a Bamford, J., Ernst, D., *Governing Joint ventures*, The McKinsey Quarterly, Special edition: Value and Performance, 2005 e De Man, A.P., *Alliantiebesturing*, Assen, Van Gorcum, 2006

<b>Impresa “indipendente”</b>	<b><i>Joint venture</i></b>
<b>l'azionista è investitore nella società</b>	l'azionista è investitore e cliente o fornitore della <i>joint venture</i>
<b>I membri non esecutivi o del consiglio di vigilanza non sono impiegati dagli azionisti</b>	I membri non esecutivi o del consiglio di vigilanza sono assunti dagli azionisti
<b>I membri del consiglio di amministrazione supervisionano le decisioni strategiche</b>	I membri del consiglio di amministrazione gestiscono anche i conflitti tra gli azionisti e monitorano le transazioni
<b>Il team di gestione è neutrale e rappresenta gli interessi di tutti gli azionisti</b>	Il management team non è neutrale ed è (o è stato) impiegato da uno degli azionisti
<b>Ampio campo di applicazione</b>	Campo di applicazione limitato

Queste differenze sollevano ulteriori problemi di governance in una *joint venture*; il rischio di conflitti tra i *partner*, difatti, è considerevole.

Per evitare tali conflitti, è possibile prendere una serie di precauzioni<sup>143</sup>; una tra queste è la nomina di un amministratore esterno (non esecutivo) o di un membro dell'organo di vigilanza. Tale persona può svolgere un ruolo neutrale nella *joint venture* e può colmare le differenze di interesse tra le società madri.

Le *joint ventures* possono essere distinte in due tipologie: le *solution joint ventures* e le *platform joint ventures*.

**Figura 2.4** *Tipologie di Joint ventures*<sup>144</sup>

<p><b>Solution joint ventures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuji &amp; Xerox (Fuji/Xerox)</li> <li>- Microsoft &amp; NBC (MSNBC)</li> <li>- Air Canada &amp; Acsion Ind. (Acetek Composites)</li> <li>- Chevron &amp; Texaco (Caltex)</li> <li>- Nestlé &amp; Haagen Daz (Ice Cream Partners)</li> <li>- DuPont &amp; Noranda (Noranda Dupont LLC)</li> <li>- Siemens &amp; Corning (Siecor)</li> </ul>	<p><b>Platform joint ventures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Johnson &amp; Johnson and Merck (Mylanta)</li> <li>- Diageo PLC &amp; Pernod Ricard (Seagram Spirits)</li> <li>- Ameritech &amp; Random House (Worldview)</li> <li>- AOL &amp; Wal-Mart (ShopSmart)</li> <li>- Microsoft &amp; Comcast (AT&amp;T Cable)</li> <li>- BellSouth &amp; Royal KPN (E-Plus)</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Una *solution joint venture* si verifica quando due o più società, di solito di dimensioni o valori simili, formano una nuova entità per sfruttare un'opportunità di business che nessuno dei due poteva fare da solo. Il team tra GE Capital e BankOne per la creazione

<sup>143</sup> Bamford, J., Ernst, D., *Governing Joint ventures*, The McKinsey Quarterly, Special edition: Value and Performance, 2005

<sup>144</sup> Pekar, P.J., Margulis, M., *Equity alliances take centre stage*, Ivey Business Journal, 2003, pag.51

di Monogram Credit Services, a titolo esemplificativo, illustra una *solution joint venture*.

Una *platform joint venture*, invero, nasce quando due o più *partner* si rendono conto che, anche insieme, non possiedono competenze fondamentali per raggiungere i loro obiettivi strategici di cooperazione. Per procedere rapidamente, così, possono provvedere a capitalizzare una *joint venture* per acquistare una società o una partecipazione in una società che ha “il pezzo mancante”.

Le *platform alliances* rappresentano le migliori soluzioni quando l’opportunità è molto grande e la finestra di tempo per lo sfruttamento è stretta; in altre parole, la velocità è essenziale. Un esempio è rappresentato dall’acquisto congiunto di Midlands Electricity (UK) da parte di General Public Utilities e Cinergy.

Anche le società di ricerca sono *Joint ventures* di ricerca e sviluppo con programmi di ricerca differenti all’interno delle quali si assiste ad una combinazione di interessi economici di due società separate che creano una nuova società in cui profitti e perdite si dividono secondo quanto stabilito dalle parti.

### 2.3 Alleanze *Non-equity forms*

Gli accordi *non-equity*, presentano una natura contrattuale e non prevedono al contrario di quanto avviene nella tipologia *equity*, partecipazione azionaria diretta o impiego di capitale per la costituzione di una nuova organizzazione.

Con l’ampliamento dell’ambito della collaborazione aziendale, si sono intensificate sia le *equity-based alliances* che le *non-equity alliances*<sup>145</sup>.

Quest’ultimo tipo di alleanza prolifera, ma i tassi di fallimento sono notevoli; le *non-equity partnership*, difatti, hanno particolari difficoltà ad avere successo<sup>146</sup>. Parte di questo fallimento potrebbe essere dovuto a problemi di azzardo morale<sup>147</sup>, in quanto i comportamenti dei *partner* raramente sono osservabili e i costi dell’opportunità possono essere elevati<sup>148</sup>.

---

<sup>145</sup> E. Gomes, Y. Weber, C. Brown, S. Tarba, Mergers, acquisitions and strategic *alliances*: Understanding the process, Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK, 2011

<sup>146</sup> Gudergan, S.P., Devinney, T.M., Susan Ellis, R., Cooperation and compliance in *non-equity alliances*, Journal of Business Research, Vol.69, 2016, pp.1759-1764 con richiamo a D. Gunasekera, The economic impact of airline *alliances*, AGPS, Canberra, 1997

<sup>147</sup> Reuer, J., Ragozzino, R., Agency hazards and alliance portfolios, Strategic Management Journal, Vol.27 No.1, 2006, pp. 27-43

<sup>148</sup> Gulati, R., and H. Singh, the architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic *alliances*. Administrative Science Quarterly, 1998 pp. 781-814

Nelle alleanze azionarie, la proprietà facilita un certo controllo, che incentiva i *partner* a dedicare sforzi per far funzionare l'alleanza<sup>149</sup>. Tali incentivi non esistono per le alleanze non azionarie, il che crea la necessità di altri meccanismi per generare il rispetto dell'accordo di alleanza e la cooperazione tra i *partner*<sup>150</sup>.

Nonostante i notevoli progressi nella ricerca sulla *governance* delle alleanze, due aspetti intrinseci limitano le conoscenze pertinenti sulle alleanze non azionarie.

In primo luogo, la ricerca sulle alleanze mostra vari *focus* sulla dimensione economica e sociale; ad esempio, gli studi con una prospettiva sui costi di transazione enfatizzano le dimensioni economiche<sup>151</sup>. Altri autori<sup>152</sup> sottolineano invece sono le interazioni sociali che mettono in relazione il funzionamento dell'alleanza con gli obblighi impliciti.

Queste prospettive divergenti creano la necessità di chiarire la dimensione economica e sociale della decisione di un *partner* di destinare i propri sforzi a un'alleanza e spiegare più pienamente la cooperazione e la conformità che ne derivano.

In secondo luogo, la letteratura precedente manca di studi empirici che si concentrino inequivocabilmente sulla cooperazione o sulla conformità nelle alleanze non azionarie<sup>153</sup>.

Senza una valutazione completa della questione teorica di cosa costituisca il processo decisionale, la ricerca non può spiegare efficacemente la cooperazione o il rispetto delle alleanze non azionarie.

Le alleanze non azionarie sono alleanze contrattuali che non includono una posizione azionaria. Questa modalità di *governance* offre maggiore flessibilità ai *partner*, meno impegno e di solito è a breve termine<sup>154</sup>. Le alleanze non azionarie sono molto efficienti per accordi espliciti e semplici e di solito possono essere negoziate

---

<sup>149</sup> Gulati, R., and H. Singh, the architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic *alliances*. *Administrative Science Quarterly*, 1998, pp. 781-814,

<sup>150</sup> Gudergan, S.P., Devinney, T.M., Susan Ellis, R., Cooperation and compliance in *non-equity alliances*, *Journal of Business Research*, Vol.69, 2016 pp.1759-1764 con richiamo a C. Hardy, P. Nelson, Strategies of engagement: Lessons from the critical examination of collaboration and conflict in an interorganizational domain, *Organization Science*, 1998, pp. 217-232

<sup>151</sup> Oxley, J., Appropriability hazards and governance in strategic *alliances*: A transaction cost approach, *Journal of Law, Economics and Organization*, 1997, pp. 387-409

<sup>152</sup> Ring, P.S., Van de Ven, A., Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, 1994, pp. 90-118

<sup>153</sup> Gudergan, S.P., Devinney, T.M., Susan Ellis, R., Cooperation and compliance in *non-equity alliances*, *Journal of Business Research*, Vol.69, 2016, pp.1759-1764

<sup>154</sup> Hagedoorn, J., Understanding the rationale of strategic technology *partnering*: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences, *Strategic Management Journal*, 14 (1993), pp. 371-385

rapidamente<sup>155</sup>. Tuttavia, quando l'alleanza comporta incertezza associata al trasferimento e all'integrazione di conoscenze immateriali e tacite, le alleanze non azionarie spesso falliscono perché non è possibile scrivere contratti che prevedono un controllo adeguato all'interno del partenariato<sup>156</sup>.

Poiché il controllo gerarchico e di proprietà non è fattibile, un rigido controllo contrattuale è l'unico modo in cui le imprese possono gestire le contingenze e scoraggiare l'opportunismo, che di solito coincide con livelli più bassi di fiducia<sup>157</sup>. Tuttavia, se le imprese hanno lavorato insieme in precedenti alleanze, la fiducia può già essere stabilita e può anche fungere da forma di controllo<sup>158</sup>.

### 2.3.1 Outsourcing

L'*outsourcing* o *outside resourcing*, è il processo con il quale un'impresa (*outsourcee*) affida a un soggetto esterno (*outsourcer*), prevalentemente un fornitore con cui si ha già da tempo instaurato un rapporto di fiducia, la totale gestione di una fase produttiva e/o operativa precedentemente svolte all'interno dell'impresa.<sup>159</sup>

Dunque, rappresenta la scelta di demandare determinate attività e responsabilità decisionali interni all'azienda a fornitori esterni, secondo regole stabilite da un contratto.

L'*outsourcing* va oltre i comuni contratti di acquisto e consulenza perché non comporta solo il trasferimento delle attività ma anche delle risorse necessarie per eseguirle, fra cui personale, strutture, tecnologia e altri asset.

Analogamente vengono trasferite anche le responsabilità decisionali su alcuni elementi dei processi dati in *outsourcing*<sup>160</sup>.

Con l'*outsourcing*, in pratica, l'azienda si libera di alcune funzioni per puntare sulle attività nelle quali si sente più forte; ciò le consente di ridurre i costi, di scendere lungo la curva di esperienza e di concentrarsi sul *core business*.

---

<sup>155</sup> Gulati, R., Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in *alliances*, *Academy of Management Journal*, 38, 1995, pp. 85-112

<sup>156</sup> Hennart, J. F., A transaction costs theory of *equity Joint ventures*, *Strategic Management Journal*, 9 (1988), pp. 361-374

<sup>157</sup> Das, T. K., Teng, B. S., Between trust and control: developing confidence in *partner* cooperation in *alliances*, *Academy of Management Review*, 23, 1998, pp. 491-512

<sup>158</sup> Bierly, P.E., Ciimbs, J.E., *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.21, 2004, con richiamo a R Gulati, Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in *alliances*, *Academy of Management Journal*, 38, 1995, pp. 85-112

<sup>159</sup> Glossario Marketing, l'*outsourcing*, in [www.glossariomarketing.it](http://www.glossariomarketing.it)

<sup>160</sup> Lipparini, A., *Alleanze strategiche e reti*, Milano, McGrawHill, 2017

L' *outsourcing*, quindi, si concretizza come un accordo tra una società che decide di esternalizzare una o più attività e le società che svolgono tale/i attività.

Affinché esso funzioni devono essere soddisfatte almeno due condizioni<sup>161</sup>:

- presenza sul mercato di operatori sufficientemente professionali e specializzati, che garantiscano un efficiente espletamento della funzione da esternalizzare;
- superamento da parte del management societario di varie remore psicologiche, in particolare, il timore di un ridimensionamento professionale.

Solamente a livello di top management, infatti, si è ormai diffusa la consapevolezza della necessità di esternalizzare alcune attività per potersi dedicare in maniera ottimale al *core business*.

L' *outsourcing*, quindi, rende possibile all'impresa di accelerare la crescita e di migliorare i risultati attraverso un'espansione degli investimenti nelle aree che le offrono maggiori vantaggi competitivi.

Verso la fine degli anni '90, la globalizzazione dei mercati e la crescente competizione hanno cambiato le modalità di funzionamento di questo tipo di collaborazione<sup>162</sup>.

Molte imprese, infatti, hanno iniziato a esternalizzare attività sempre più connesse con il proprio *business*, quali la produzione, la logistica, la ricerca e sviluppo.

Per riuscire a ottenere il massimo dall' *outsourcing* è necessario, quindi, trovare *partner* che garantiscano un effettivo valore aggiunto.

Organizzazioni di ogni tipo si stanno indirizzando sempre di più verso l' *outsourcing*. La città di Maywood, in California, ad esempio, ha deciso di esternalizzare numerosi servizi, dalla gestione dei parcheggi e della manutenzione stradale ai servizi di polizia e sicurezza pubblica. Il budget del dipartimento di polizia in passato si aggirava attorno agli 8 milioni di dollari, mentre ora la città destina un ammontare praticamente dimezzato al Dipartimento dello sceriffo della contea di Los Angeles e, secondo i residenti, il servizio è migliorato<sup>163</sup>.

---

<sup>161</sup> Bresciani, Stefano, *Innovare attraverso le alleanze strategiche*, Torino, Giappichelli, 2010

<sup>162</sup> "Things turned to change in the early '90s, as companies began outsourcing more strategically significant function. (...) All of a sudden outsourcing had morphed into a critical managerial tool. (...) Outsourcing, so simply in theory, was turning out to be pretty tough to execute well. It wasn't living out for its promise, companies were outsourcing the wrong things for the wrong reasons and going about it the wrong way. Indeed, a recent study by Cap Gemini Ernst & Young shows that only 54% of companies are satisfied with outsourcing, down from more than 80% a decade ago". Cfr. Craumer, M., *How to Think Strategically About outsourcing*, in *Harvard Management Update*, 2002

<sup>163</sup> Streitfeld, D., *A City Outsources Everything. California's Sky Doesn't Fall*, *The New York Times*, 2010

Un altro esempio è dato dalle forze armate statunitensi, che fanno un crescente uso di fornitori di servizi militari privati per la gestione di quasi ogni operazione, eccetto le attività chiave di combattimento e consolidamento delle posizioni difensive.

Kellogg Brown & Root, una controllata di Halliburton Corporation, per esempio, costruisce basi militari e ne cura la manutenzione, oltre a fornire servizi di catering e pulizia<sup>164</sup>.

Tuttavia, questo tipo di contratto (atipico) porta con sé delle evidenti lacune: lo svantaggio della perdita di controllo relativa al decentramento esterno delle attività che può portare, in casi estremi, allo sfruttamento delle competenze da parte del *partner* per scopi esclusivamente personali.

Un ulteriore svantaggio che può portare a notevoli difficoltà si riscontra nel caso in cui il fornitore decida di tirarsi indietro durante lo svolgimento della cooperazione. Questo genera gravi problemi nell'immediato: il blocco della filiera produttiva e ritardi nella consegna della merce.

### **2.3.2 Consorzi**

Per rafforzare e rendere più produttive le aziende, tra le aggregazioni formali a base contrattuale che creano rapporti collaborativi, rientrano anche i consorzi<sup>165</sup>.

Si tratta di una particolare aggregazione aziendale all'interno della quale diverse imprese, giuridicamente ed economicamente autonome, si associano per la creazione di un'opera, la prestazione di un servizio o per regolare i rapporti degli stessi consorziati.

In particolare, il consorzio è un contratto con il quale più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per coordinare regolare alcune fasi delle loro imprese<sup>166</sup>.

Il codice civile detta una disciplina comune per tutti i consorzi (artt.2603-2611 c.c.) ed una per i soli consorzi con attività esterna a causa dei rapporti che questi intrattengono con i terzi (artt.2612-2615 *ter* c.c.)

---

<sup>164</sup> Daft, R. L., Organizzazione aziendale, Maggioli, Rimini, 2017

<sup>165</sup> Unioncamere in collaborazione con Universitas Mercatorum, La Rete di Imprese - istruzioni per l'uso, 2011, Pag. 13

<sup>166</sup> Mosco G.D., Consorzi per il coordinamento della produzione e degli scambi, in Commentario al codice civile, a cura di Scialoja-Branca-Galgano, Zanichelli, Bologna 2017

Nei primi, l'organizzazione comune costituita dai consorziati ha come scopo quello di regolare i rapporti e di controllare il rispetto del contratto stipulato tra gli stessi; essi non hanno né soggettività giuridica né autonomia patrimoniale<sup>167</sup>.

In tal caso il contratto può essere stipulato solo tra imprenditori e deve essere redatto per iscritto a pena di nullità e contenere le indicazioni previste dall'art. 2603 c.c.

Le deliberazioni, per l'attuazione dell'oggetto del consorzio sono prese con il voto della maggioranza dei consorziati, salvo diverse maggioranze previste dal contratto di consorzio.

Per quanto riguarda lo scioglimento del consorzio, le condizioni sono simili a quelle previste per lo scioglimento del contratto di società, elencate nell'articolo 2611 c.c.

I consorzi con attività esterna, invece, sono quelli che entrano in rapporto con i terzi, con la creazione di un ufficio comune, e che per tale ragione sono sottoposti a una disciplina codicistica più dettagliata rispetto a quella generale applicabile ai consorzi interni.

La creazione di un ufficio destinato a svolgere attività con i terzi rende applicabile al consorzio la normativa particolare prevista negli artt. 2612 e ss.

Poiché il consorzio è con attività esterna sono previsti particolari obblighi e responsabilità. La rappresentanza è attribuita alle persone individuate nel contratto di consorzio; la rappresentanza processuale passiva spetta sempre a coloro ai quali il contratto attribuisce la presidenza o la direzione.

Il fondo consortile costituisce un patrimonio autonomo da quello dei singoli consorziati. Sul fondo possono soddisfarsi i creditori del consorzio, ma non quelli dei singoli consorziati. Se il fondo è insufficiente, i creditori del consorzio non potranno soddisfarsi sul patrimonio dei consorziati, almeno che gli organi del consorzio abbiano agito per conto dei singoli consorziati; in tal caso c'è responsabilità solidale del consorzio e dei consorziati che si sono avvalsi degli organi del consorzio. In caso di insolvenza nei rapporti tra i consorziati il debito dell'insolvente si ripartisce tra tutti in proporzione delle quote.

Un cenno, infine, alle società consortili, regolate dagli art. 2615 *ter* e ss. del codice civile: si tratta di società, prevalentemente di capitali, costituite con lo scopo di svolgere le attività proprie del consorzio.

---

<sup>167</sup> Mosco G.D., Consorzi per il coordinamento della produzione e degli scambi, in Commentario al codice civile, cit.

Nelle società consortili costituite a norma dell'art. 2615 *ter c.c.*, pur quando si tratti di società a responsabilità limitata, è sempre consentito, in ragione della causa mutualistica, prevedere statutariamente l'obbligo dei soci di versare contributi in denaro, ulteriori rispetto ai conferimenti di capitale gravanti su ciascuno di essi<sup>168</sup>.

In particolare, l'atto costitutivo può prevedere in capo ai soci obblighi di contribuzione commisurati alle perdite di gestione di volta in volta registrate in un bilancio regolarmente approvato, come può rimettere agli amministratori o all'assemblea la facoltà di porre a carico dei consorziati obblighi di ripianamento totale o parziale dei costi di gestione dell'impresa consortile, purché si tratti di perdite o di costi imputabili al bilancio della società ed a condizione che ciò sia previsto nell'atto costitutivo o nello statuto.

In generale, la costituzione di un consorzio può risultare vantaggiosa sotto molteplici punti di vista.

Il consorzio, innanzitutto, dà a chi ne fa parte una maggiore credibilità sul mercato e ne accresce il potere contrattuale.

Inoltre, attraverso tale ente è possibile condividere esperienze e costi e decidere di attuare delle strategie più ambiziose, che coinvolgano anche i mercati stranieri<sup>169</sup>.

Non va poi tralasciato il fatto che, complessivamente, il capitale del consorzio permette l'acquisto di apparecchiature comuni all'avanguardia, l'utilizzo di figure professionali altamente qualificate, l'investimento di importanti corsi di formazione e una maggiore solvibilità complessiva.

Le società coinvolte nei consorzi di solito si aspettano di ottenere costi inferiori; oltre alla riduzione dei prezzi, anche minori costi di gestione, una maggiore flessibilità delle scorte e minori costi logistici sono vantaggi che i membri di un consorzio possono ottenere.

Nelle due basi teoriche seguenti saranno illustrati i vantaggi dei membri che partecipano ai consorzi<sup>170</sup>.

La riduzione del numero di transazioni è un modo per spiegare direttamente i vantaggi dell'acquisto di consorzi attraverso l'economia dei costi di transazione<sup>171</sup>; ad esempio, se cinque acquirenti istituiscono un consorzio che si occupa di cinque fornitori, il

---

<sup>168</sup> D'agostino, D., I consorzi tra imprese (2018), in [www.notai.it](http://www.notai.it)

<sup>169</sup> Zeppilli, V., Il consorzio: la disciplina del codice civile, 2020 in [www.Studiocataldi.it](http://www.Studiocataldi.it)

<sup>170</sup> Tella, E., Virolainen, VM., Motives behind purchasing consortia, *Internal Journal of Production Economics*, Vol.93-94, 2005, pp.161-168

<sup>171</sup> Arnold, U., Purchasing consortia: Theoretical framework and empirical data, *Revista de Economia e Direito*, 1996, pp. 5-26

numero di transazioni può essere ridotto da (5×5=) 25 a 10 (cinque all'interno del consorzio e cinque con i fornitori). Di conseguenza, i costi di transazione in generale saranno ridotti.

Anche la “curva di esperienza” contribuisce a spiegare gli effetti centrali dei consorzi<sup>172</sup>. La curva di esperienza illustra come raddoppiando la produzione si ridurranno i costi di tutte le funzioni del processo di produzione del 20%<sup>173</sup>. Le ragioni della riduzione dei costi possono essere, ad esempio: maggiori effetti di volume (economie di scala); ampliamento dell'impianto; l'aumento del volume di produzione è normalmente collegato a minori spese di investimento per l'ultima unità di capacità installata;

### 2.3.3 Licensing

Il contratto di *licensing* è una concessione di locazione di una proprietà intellettuale (marchio, brevetto, know-how, assistenza tecnica, materie prime) a favore di un soggetto diverso dal proprietario.

È quindi una formula di accordo contrattuale attraverso cui un'organizzazione o un individuo (il licenziatario o il *licensee*) ottiene diritti d'uso di una tecnologia proprietaria di un'altra organizzazione o individuo (il concedente la licenza o *licensor*). Il *licensing* consente all'impresa di acquisire in tempi brevi una tecnologia o un'altra risorsa o competenza di cui non dispone<sup>174</sup> a condizioni economicamente meno onerose rispetto allo sviluppo *in-house*.

È possibile individuare diverse forme di *licensing*:

- *licensing in*: con questo termine si intende l'acquisizione di tecnologie brevettate o non brevettate, cioè del *know-how*, da parte di un'impresa;
- *cross-licensing*: in qualche caso può accadere che l'impresa posseda già le conoscenze al proprio interno, ma non le posso utilizzare nell'attività produttiva perché l'uso è impedito dall'esistenza di un brevetto di terzi<sup>175</sup>. Quando in un settore ci sono

---

<sup>172</sup> U. Arnold, Purchasing consortia: Theoretical framework and empirical data, *Revista de Economia e Direito*, 1996, pp. 5-26

<sup>173</sup> Tella, E., Virolainen, VM., Motives behind purchasing consortia, *Internal Journal of Production Economics*, Vol.93-94, 2005, pp.161-168 con richiamo a B. Karlöf, Johtamisen käsittelt ja mallit, Porvoo (1994)

<sup>174</sup> Schilling, M.A., *La gestione strategica dell'innovazione tecnologica*, edizione italiana a cura di Francesco Izzo, McGraw-Hill, Milano, 2004

<sup>175</sup> Gallini, N.T., Winter, R.A., *Licensing in the Theory of Innovation*, *Rand Journal of Economics*, Vol.16, 1985, pp.237-252

più imprese che si trovano in questa situazione, per evitare conflitti brevettuali si tende a concedersi reciprocamente licenze, il cosiddetto *cross-licensing*<sup>176</sup>;

- *licensing-out*: consiste nella concessione di licenze di brevetto e/o di *know-how* allo scopo di procurare all'impresa un reddito aggiuntivo, che integra il reddito derivante dalla fabbricazione dalla vendita dei prodotti.

I motivi principali che possono spingere un'impresa stipulare un accordo del genere riguardano la possibilità che la tecnologia sia relativa ad un settore al di fuori delle possibilità produttive commerciali dell'impresa, che essa sia applicabile anche in altri settori (*field of applications*) nei quali l'impresa non è presente, oppure che l'impresa non sia in grado di sostenere gli investimenti necessari per porre in essere a livello internazionale una politica di brevettazione di difesa legale dei propri brevetti.

Le licenze, inoltre, possono essere esclusive o non esclusive.

Il principale vantaggio del *licensing* è quello di consentire alle imprese di acquisire una tecnologia già tecnicamente o commercialmente collaudata<sup>177</sup>.

Per contro, una tecnologia offerta in licenza, in genere, è anche a disposizione di molti altri operatori e dunque è improbabile che possa costituire la fonte di un vantaggio competitivo sostenibile per il *licensee*.

Per limitare tale rischio spesso l'accordo prevede clausole di restrizione territoriale. Tuttavia, l'esperienza di successo di *Procter & Gamble* dimostra che non sempre accade così. Attraverso il programma *Connect and Develop*<sup>178</sup>, l'impresa si è focalizzata sulla ricerca di idee e tecnologie non concepite al proprio interno, da sviluppare in seguito nei suoi laboratori. In questo modo, il nuovo prodotto, pure se è basato su una tecnologia acquisita in licenza, per arrivare al mercato attinge al ricco patrimonio di competenze e risorse (difficili da imitare) che *P&G* possiede<sup>179</sup>.

La strategia dell'azienda statunitense è un caso esemplare dell'approccio di *Open Innovation*<sup>180</sup> andato diffondendosi rapidamente negli ultimi anni. *Open innovation* è il mantra strategico ormai adottato a livello globale nei processi di ricerca e sviluppo di grandi e piccole imprese. l'abbattimento dei costi di collaborazione e di networking,

---

<sup>176</sup> Bresciani, S., Innovare attraverso le alleanze strategiche, Torino, Giappichelli, 2010 con richiamo a Eswaran, M., *Cross-Licensing of Competing Patents as a Facilitating Device*, Canadian Journal of Economics, Vol.27, 1994

<sup>177</sup> Lipparini, A., Alleanze strategiche e reti, Milano, McGrawHill, 2017

<sup>178</sup> Joia, J., *Connect + Develop<sup>SM</sup> with Procter & Gamble* in [editorialdesk@innovationmanagement.se](mailto:editorialdesk@innovationmanagement.se)

<sup>179</sup> Huston, L., Sakkab, N., *Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation*, Harvard Business Review, Vol. 84, No. 3, March 2006.

<sup>180</sup> Chesbrough, H., *The Logic of Open Innovation: Managing Intellectual Property*, 2003 in [journals.sagepub.com](http://journals.sagepub.com)

la capillare diffusione delle Ict e del web 2.0, la crescente mobilità di scienziati e lavoratori della conoscenza hanno drasticamente ridotto la distanza tra gli attori dell'innovazione (utenti, clienti, fornitori, aziende *partner*, università e centri di ricerca, grandi e piccole imprese), incentivando l'uso di idee e conoscenza scientifica e tecnologica generate all'esterno della impresa<sup>181</sup>.

Gli accordi di *licensing* che comportano un rapporto a senso unico, non sono comunque considerati alleanze.

Il *licensing* può diventare una forma di collaborazione quando vi è un accordo incrociato (*cross-licensing*) che porta le imprese a condividere i rischi e gli introiti in maniera tale da impedire al *licensor* di diventare un futuro *competitor*<sup>182</sup>.

Gli accordi di licenza infine prevedono modalità di pagamento diverse:

- pagamenti di *lump-sum*: una cifra fissa pagata in unica soluzione, oppure in due o tre rate entro un determinato tempo;
- pagamenti di *royalties*: commisurate al risultato ottenuto dal licenziatario (in percentuale sul fatturato o un importo fisso per unità di prodotto);
- pagamenti misti: abbinando alle *royalties* un pagamento *lump-sum*, oppure abbinando alle *royalties* un pagamento di *royalties* minime, che garantiscano un reddito minimo indipendente dalla capacità produttiva e di vendita del licenziatario;
- pagamenti di *fees*: ad esempio attraverso un compenso orario che viene pagato per la prestazione dell'assistenza tecnica o dell'attività di training del personale del licenziatario<sup>183</sup>.

## 2.4 Ulteriori modelli di cooperazione

Non esiste un modello unico di sviluppo e di scelta che è possibile adottare in materia di alleanze.

La decisione sulla forma contrattuale e circa la tipologia di alleanza da intraprendere è rimessa all'autonomia delle parti. Questa dipende, infatti, dal contesto specifico nel quale le aziende si trovano ad operare e da fattori contingenti.

---

<sup>181</sup> Lipparini, A., Alleanze strategiche e reti, Milano, McGrawHill, 2017

<sup>182</sup> "Most *licensing* agreements are one-way sales agreements, not true alliances. *Licensing* has become a cooperative venture, particularly when there is a *cross-licensing* or a cross-marketing agreement that commits both companies to sharing risks and reward. (...) Many *alliances* that have started with one-way *licensing* agreements have later advanced into strategic *alliances* as the next stage of cooperation." Cfr. Porter Lynch, R., *Business Alliances Guide: the hidden competitive weapon*, John Wiley and Sons Inc., Toronto, 1993, pp.39-40.

<sup>183</sup> Bresciani, S., *Innovare attraverso le alleanze strategiche*, Torino, Giappichelli, 2010

Inoltre, le risorse detenute hanno certamente un peso specifico determinante nella scelta, in quanto possono alternativamente rappresentare un limite o un *input* ad intraprendere questo tipo di strada.

### 2.4.1 Franchising

Questo è il caso di una particolare forma di aggregazione o, meglio ancora, di un accordo commerciale, nata negli Stati Uniti ed oggi molto diffusa in Italia, dove, attraverso un particolare contratto, un'impresa "madre" aggrega altre imprese, che diventano pertanto "satelliti" della prima.

Secondo quanto stabilito dalla normativa italiana<sup>184</sup>, si individuano due figure: "l'affiliante", conosciuto anche come produttore, rivenditore, o *franchisor*, e "l'affiliato", noto anche come distributore o *franchisee*.

In sintesi, il *franchisor*, che ha ideato un modello particolare di gestione d'azienda, concede ai *franchisees* il diritto di gestione di quella determinata azienda, in una data area geografica, a patto che si rispettino il modello e le regole prestabilite nel contratto. Questa cooperazione può avere:

- una dimensione verticale, che prevede il rispetto del contratto da parte dell'affiliato e raccomandazioni dell'affiliante<sup>185</sup>;
- una dimensione laterale, che implica una comunicazione partecipativa tra affiliati e affilianti per condividere informazioni significative e tempestive<sup>186</sup>;
- o una dimensione orizzontale, ovvero la condivisione di conoscenze e informazioni e aiuto tra gli affiliati<sup>187</sup>.

Tuttavia, tale modello di cooperazione può essere messo in discussione a causa di obiettivi incongrui tra affilianti e affiliati, interessi personali, separazione fisica, conflitto e azzardo morale.

---

<sup>184</sup> Ci si riferisce alla Legge n. 129 del 6 maggio del 2004, recante "norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale", pubblicata nella Gazzetta Ufficiale del n. 120 del 24 maggio del 2004. Si aggiunge che si tratta di un testo normativo completo relativo al contratto di franchising

<sup>185</sup> Dant, R.P., Schul, P.L., Conflict resolution processes in contractual channels of distribution, *Journal of Marketing*, 56, 1992, pp. 38-54

<sup>186</sup> Brookes, M., Roper, A., International master franchise agreements: An investigation of control from operational, relational and evolutionary perspectives, *European Journal of Marketing*, 45, 2011, pp. 1253-1276

<sup>187</sup> Lawrence, B., Kaufmann, P.J., Identity in franchise systems: The role of *franchisee* associations, *Journal of Retailing*, 87, 2011, pp. 285-305

Dato il contratto di franchising, gli affiliati hanno un'ampia responsabilità gestionale centralizzata nella progettazione e nell'attuazione di politiche e pratiche che costruiscono una rete cooperativa.

Difatti, la competenza dell'affiliante è al centro del successo del franchising in quanto migliora la capacità dello stesso di fornire il supporto e la guida necessari agli affiliati. Le capacità comunicative, le capacità di gestione delle persone e dei conflitti, una forte etica del lavoro e un forte impegno per il business sono le competenze chiave di cui i *franchisor* hanno bisogno per essere in grado di fornire il supporto necessario agli affiliati<sup>188</sup>.

Pertanto, la cooperazione è essenziale per raggiungere gli obiettivi strategici del franchising; come la costruzione del marchio e la crescita<sup>189</sup>.

Le associazioni indipendenti di affiliati o *franchisee group* sono emerse come strutture importanti, influenti e prolifiche all'interno dei moderni sistemi di franchising e hanno suscitato molto interesse tra gli avvocati che operano nell'ambito del franchising<sup>190</sup>. Tutti i 20 maggiori sistemi di franchising (ad eccezione di otto) hanno attualmente associazioni indipendenti di affiliati attive; i restanti otto (*McDonalds, Ace Hardware, Marriott, Hilton, Re/Max, Coldwell Banker e Health Mart*) hanno tutti una sorta di consiglio consultivo composto dagli affiliati<sup>191</sup>.

Inoltre, la *Federal Trade Commission* ha riconosciuto la potenziale influenza delle associazioni di affiliati e dal 1° luglio 2008 ha modificato la sua Franchise Rule imponendo informazioni esplicite nel *Franchise Disclosure Document* (FDD) di ciascun sistema sull'esistenza di qualsiasi associazione indipendente (o forma alternativa di *franchisee group*) che richieda tale riconoscimento<sup>192</sup>.

Il franchising è un contesto particolarmente interessante per studiare la gestione dell'identità organizzativa, in quanto gli affiliati non sono né dipendenti a tempo pieno né imprenditori indipendenti.

---

<sup>188</sup> Nyadzayo, M.W., Matanda, M.J., Rajaguru, R., The determinants of franchise brand loyalty in B2B markets: An emerging market perspective, *Journal of Business Research*, 2018, pp. 435-445 con richiamo a Lim, J., Frazer, I., Influence of the franchising code of conduct on the *franchisor-franchisee* relationship, 2000, ANZMAC, Visionary marketing for the 21<sup>st</sup> century: Facing the challenge, Gold Coast, pp.674-768

<sup>189</sup> Nyadzayo, M.W., Matanda, M.J., Rajaguru, R., The determinants of franchise brand loyalty in B2B markets: An emerging market perspective, *Journal of Business Research*, 2018, pp. 435-445

<sup>190</sup> Selden, A.C., Organization Design for Successful Franchising, *Franchise Law Journal*, 2000, pp. 21-32

<sup>191</sup> Lawrence, B., Kaufmann, P.J., Identity in franchise systems: The role of *franchisee* associations, *Journal of Retailing*, 87, 2011, pp. 285-305

<sup>192</sup> Lawrence, B., Kaufmann, P.J., Kaufmann, Identity in franchise systems: The role of *franchisee* associations, *Journal of Retailing*, 87, 2011, pp. 285-305

Prendendo in esame il processo di costruzione di identità in un caso di studio di un sistema tedesco di franchising McDonald's si è concluso che la mancanza di spazio sociale per creare una distinta identità organizzativa tedesca si traduce nel predominio dell'identità generale di McDonald's<sup>193</sup>.

I *franchisee based group* e le conferenze possono fornire strade per l'emergere di un'identità organizzativa indipendente degli affiliati e proporre che i lavori futuri esaminino questo processo di costruzione di identità<sup>194</sup>.

Difatti, quasi tutti i sistemi maturi hanno una sorta di organizzazione basata sull'affiliato<sup>195</sup>.

Queste organizzazioni possono essere disposte lungo un *continuum*, da entità totalmente finanziate e supportate (spesso indicate come consigli consultivi affiliati - o FAC), a strutture create e supportate dall'affiliato (spesso indicate come associazioni indipendenti di affiliati - o IndFA), a gruppi *ad hoc* creati per il semplice scopo di contenzioso.

Sebbene apparentemente progettati per rappresentare gli interessi degli affiliati, le FAC sono spesso dispositivi di comunicazione unidirezionali attraverso i quali l'affiliante parla ai suoi affiliati e sono tipicamente visti come privi di sufficiente autorità o potere per richiedere cambiamenti<sup>196</sup>. A metà del *continuum* e a volte contenente elementi di entrambi gli estremi, ci sono gli IndFA, associazioni che non possono essere sanzionate o addirittura riconosciute dall'affiliante e che, in certi casi, coesistono e condividono membri con gruppi contenziosi e FAC controllate da affilianti che operano all'interno dello stesso sistema<sup>197</sup>.

---

<sup>193</sup> Rometsch, M., Sydow, J., On Identities of Networks and Organizations-The Case of Franchising Advances in Organization Studies, 20, 2006, p. 19

<sup>194</sup> Rometsch, M., Sydow, J., On Identities of Networks and Organizations-The Case of Franchising Advances in Organization Studies, 20, 2006

<sup>195</sup> Lawrence, B., Kaufmann, P.J., Identity in franchise systems: The role of *franchisee* associations, Journal of Retailing, 87, 2011, pp. 285-305

<sup>196</sup> Una citazione presa da *franchisee.org* the website for the AAFD, the leading advocacy group for *franchisee* associations, states: "A *franchisee* association is an independent organization of *franchisees*. It is distinguished from advisory councils or other entities sponsored or funded by the *franchisor*. Some associations have been funded by the *franchisor*, but the resulting inhibition of independent action on behalf of *franchisee* interests makes such organizations at best a hybrid, and at worst completely compromised in their ability to represent *franchisee* interests".

<sup>197</sup> Lawrence, B., Kaufmann, P.J., Identity in franchise systems: The role of *franchisee* associations, Journal of Retailing, 87, 2011, pp. 285-305

## 2.4.2 Contratti di rete

Il contratto di rete è una nuova forma giuridica introdotta nell'ordinamento italiano dall'art. 3 del D.L. 10 febbraio 2009, n. 5 convertito, con modificazioni, dalla L. 9 aprile 2009, n. 33., per consentire alle imprese di sviluppare delle forme reticolari (*network*) consentendo alle stesse, al contempo, di mantenere la propria individualità e di regolare relativi rapporti giuridici derivanti da una collaborazione stabile e basata su obiettivi strategici.

Il contratto di rete si distingue da due istituti che pure vengono sovente usati dalle imprese per regolare in forma coordinata le proprie transazioni: il raggruppamento temporaneo di imprese (RTI); il consorzio.

Il raggruppamento temporaneo di imprese, come si tratterà a breve, è la soluzione a cui le imprese ricorrono soprattutto per partecipare a gare d'appalto quando singolarmente non possiedono i requisiti richiesti nel bando; in tal caso si mettono "assieme le forze" e si assegna un rapporto di mandato con rappresentanza, gratuito e irrevocabile, all'impresa capo-fila.

Il consorzio, invece, come già descritto, è il contratto con il quale due o più imprenditori "istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese" (art. 2602 cod. civ.); in tal caso l'elemento aggregante è costituito da un programma comune duraturo e non limitato al compimento di un affare specifico o alla disciplina delle "fasi" della rispettiva attività di impresa.

Il contratto di rete, invece, si distingue da queste forme di cooperazione tra imprese per lo "scopo" specifico dell'aggregazione fra le imprese partecipanti e per il carattere di stabilità.

La *mission* del contratto di rete è quella di accrescere la capacità innovativa e competitiva delle imprese mediante un impegno reciproco di collaborazione sulla base di un programma comune, da attuare mediante lo scambio di informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero a esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.

Un altro elemento distintivo del contratto di rete è l'assenza di vincoli di localizzazione territoriale (tipica dei distretti industriali tradizionali), di tipologia di business (elemento distintivo dei distretti tecnologici), di dimensioni aziendali.

In tal senso, il contratto di rete si caratterizza per essere una formula a struttura “aperta” a cui possono aderire imprese diverse da quelle che hanno fondato la rete stessa, secondo modalità previste dal contratto stesso.

Ad un contratto di rete, segue di regola una struttura a rete, chiamata a volte anche struttura modulare, l’organizzazione appalta un gran numero delle funzioni o dei processi principali ad aziende separate e coordina le loro attività da un quartier generale snello<sup>198</sup>.

L’organizzazione aziendale a rete, applicabile anche ai contratti di rete, può essere considerata come un nodo centrale circondato da una rete di specialisti esterni.

Con una struttura a rete, anziché essere riuniti sotto uno stesso tetto o raggruppati all’interno di un’unica organizzazione, i servizi come la contabilità, la progettazione, la produzione, il marketing e la distribuzione possono essere appaltati ad aziende o individui che sono collegati elettronicamente a un ufficio centrale.

I *partner* dell’organizzazione o della rete, situati nelle diverse parti del mondo, possono utilizzare computer collegati in rete oppure connettersi a *Internet* per scambiarsi dati informazioni in modo così rapido e scorrevole che la “rete a maglie larghe” composta da fornitori, produttori e distributori può agire come un’unica azienda<sup>199</sup>.

La forma di operatività a rete prevede un coordinamento per mezzo del mercato al posto della tradizionale gerarchia verticale; i partecipanti alla rete possono tranquillamente entrare e uscire dal sistema come richiesto dalle mutevoli esigenze.

Il centro della rete mantiene il controllo sui processi in cui ha competenze distintive o difficili da imitare e trasferisce le altre attività lavorative, assieme al controllo su di essa, alle altre organizzazioni. Queste organizzazioni realizzano il loro lavoro utilizzando idee, risorse e strumenti propri<sup>200</sup> in un sistema modulare.

L’idea è che un’azienda possa concentrarsi sui lavori che svolge meglio e affidare tutto il resto ad aziende in rete con ottime competenze in aree specifiche, potendo quindi ottenere di più con meno risorse<sup>201</sup>. Per esempio, *Smart Balance*, un’azienda specializzata nella produzione di alimenti, è stata in grado di innovarsi e crescere rapidamente scegliendo una struttura a rete. La *Smart Balance* conta soltanto 67

---

<sup>198</sup> Daft, Richard L., Organizzazione aziendale, Maggioli, Rimini, 2017

<sup>199</sup> Daft, Richard L., Organizzazione aziendale, Maggioli, Rimini, 2017

<sup>200</sup> Engle, P., You can outsource strategic processes, *Industrial Management*, 2002, pp.13-18

<sup>201</sup> Tapscott, D., Rethinking Strategy in a Networked World, *Strategy + Business* 24, 2001, pp.34-41

dipendenti, ma complessivamente coloro che lavorano per l'azienda in un sistema di rete sono ben 400<sup>202</sup>.

I dirigenti dedicano la maggior parte del proprio tempo alla gestione dei rapporti interpersonali<sup>203</sup>. Inoltre, quasi come mattoni, le componenti della rete possono essere aggiunte o tolte per soddisfare i bisogni mutevoli<sup>204</sup>.

### **2.4.3 Associazione temporanea di imprese**

La associazione temporanea di imprese (Ati) o raggruppamento temporaneo di imprese (Rti) è una forma di collaborazione temporanea ed occasionale tra operatori economici, riuniti al fine della partecipazione a gare per l'affidamento di pubblici appalti ed alla loro esecuzione<sup>205</sup>. Dunque, è l'istituto mediante il quale un'impresa, che non dispone in misura sufficiente dei requisiti tecnici e/o economici necessari per partecipare ad una determinata gara d'appalto, si associa ad altre imprese per incrementare i propri requisiti di qualificazione, in vista della partecipazione alla specifica gara.

Con la costituzione dell'ATI, le imprese associate, pur restando giuridicamente soggetti distinti, possono quindi formulare un'offerta congiunta, obbligandosi a realizzarla congiuntamente. Detta offerta viene presentata per il tramite di una delle imprese associate, che assume la veste di impresa capogruppo e si assume l'impegno di curare i rapporti tra il raggruppamento ed il committente. Il rapporto esistente tra le associate e la capogruppo mandataria si identifica con la figura del mandato collettivo con rappresentanza.

Prima della presentazione dell'offerta, infatti, le imprese associate devono conferire mandato collettivo speciale con rappresentanza ad una di esse (mandataria), qualificata capogruppo, la quale formula l'offerta in nome e per conto proprio e delle mandanti<sup>206</sup>.

In tal modo il RTI consente anche alle imprese di piccole dimensioni la massima partecipazione alle procedure di gara e, allo stesso tempo, garantisce alle Amministrazioni appaltanti la selezione della migliore offerta nei confronti di una platea più numerosa di concorrenti<sup>207</sup>.

---

<sup>202</sup> Daft, Richard L., *Organizzazione aziendale*, Maggioli, Rimini, 2017

<sup>203</sup> Lublin, S.J., *Smart balance keeps tight focus on creativity*, *The Wall Street Journal*, 2009

<sup>204</sup> Daft, Richard L., *Organizzazione aziendale*, Maggioli, Rimini, 2017 con richiamo a Dess, G.G., Rasheed, A.M.A., McLaughlin, K.J., Priem, R.L., *The New Corporate Architecture*, *Academy of Management Executive*, 1995

<sup>205</sup> Palazzolo, A., *Associazione temporanea di imprese* in [www.treccani.it](http://www.treccani.it)

<sup>206</sup> Sciuto, D., *Le associazioni temporanee di imprese (A.T.I)*, 2004, in [www.commercialistatelematico.com](http://www.commercialistatelematico.com)

<sup>207</sup> *Raggruppamento temporaneo (RTI, ATI)* in [www.studiolegalebraggio.it](http://www.studiolegalebraggio.it)

La disciplina del RTI è contenuta nell'art. 37 del D.lgs. n. 163/2006 (Codice Appalti), che distingue due tipi di raggruppamento, orizzontale e verticale.

Il raggruppamento orizzontale si configura quando l'associazione temporanea di impresa è costituita da imprese che esercitano attività omogenee nelle quali ciascuna ha una responsabilità totale al di là di quale sia la quota di partecipazione.

- per i servizi e le forniture, tutte le imprese riunite eseguono la medesima prestazione;
- per i lavori, le imprese riunite realizzano i lavori della stessa categoria di qualificazione.

Il raggruppamento verticale si configura invece quando gli associati non svolgono attività omogenee: la capogruppo svolge l'attività preminente prevista dalla gara a cui si sta partecipando, le associate quelle secondarie (nel bando definite "scorporabili")<sup>208</sup>; la capogruppo è solidalmente impegnata per l'intero appalto, le altre imprese solo per la propria quota:

- per i servizi e le forniture, la mandataria esegue la prestazione principale e le mandanti eseguono le prestazioni secondarie;
- per i lavori, la mandataria realizza i lavori della categoria prevalente, mentre le mandanti realizzano i lavori delle categorie scorporabili.

È inoltre consentito anche il raggruppamento c.d. misto, che è un raggruppamento verticale in cui l'esecuzione delle singole categorie (per i lavori) o delle singole prestazioni (per i servizi e le forniture) viene assunta da sub-associazioni di tipo orizzontale.

---

<sup>208</sup> Martucci, F.D., Associazione temporanea di impresa nei bandi di gara, 2014, in [www.pmi.it](http://www.pmi.it)

### 3.1 Le basi strutturali ed operative di un'alleanza strategica

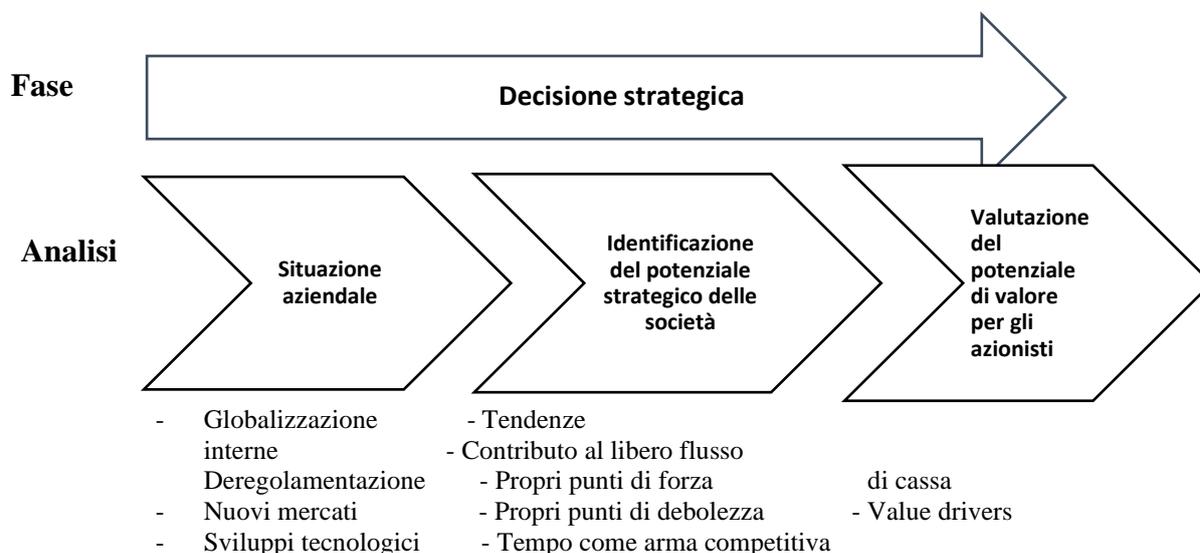
Le alleanze strategiche non possono essere costruite in una "libertà cosmica"<sup>209</sup>; esse devono emergere da un processo evolutivo di apprendimento reciproco e di adattamento continuo.

È possibile identificare una procedura strutturata per lo sviluppo di alleanze strategiche che delinea quattro fasi critiche: la decisione strategica per un'alleanza; la sua configurazione; la scelta dei *partner*; e la gestione dell'alleanza.

#### 3.1.1 La decisione strategica

Una preventiva analisi della società aiuterà quest'ultima a chiarire la propria posizione come primo passo verso la costruzione di un'alleanza strategica.

**Figura 3.1 Fase 1: decisione strategica<sup>210</sup>**



La *situazione di un'azienda* può essere giudicata al meglio guardando alla sua missione, al suo potenziale di valore, alle posizioni strategiche di eccellenza ed alle competenze fondamentali<sup>211</sup>. La missione aziendale ha una funzione di integrazione

<sup>209</sup> Bronder, C., Pritzl, R., Developing strategic alliances: A conceptual framework for successful co-operation, European Management Journal, Vol.10, 1992, pag.412-421

<sup>210</sup> Bronder, C., Pritzl, R., Developing strategic alliances: A conceptual framework for successful co-operation, European Management Journal, Vol.10, 1992, pag.412-421

<sup>211</sup> Pumpin, C., The Essence of Corporate Strategy, Aldershotl GB, 1987

per l'azienda: genera energia, descrive campi di attività e mostra la direzione in cui l'azienda dovrebbe indirizzarsi<sup>212</sup>. A causa delle sfide dinamiche nell'ambiente, la missione dovrebbe essere riesaminata continuamente alla luce della sua implementazione pratica e dell'orientamento dell'impresa verso il futuro.

Gli *stakeholders* forniscono le risorse alla società; è quindi responsabilità del management utilizzare queste risorse in modo efficiente e redditizio.

In passato, la maggior parte dei concetti di strategia aziendale si concentrava sui clienti e quindi sul tradizionale potenziale di mercato, definendo un mercato specifico per una gamma di prodotti.

Tuttavia, il potenziale di mercato è solo uno dei potenziali che un'azienda può utilizzare; altri includono la possibilità dell'utilizzo di risorse finanziarie interessanti (potenziale finanziario), il raggiungimento di persone motivate e qualificate attraverso concetti innovativi di personale e strutture decentralizzate (potenziale umano) o il raggiungimento di un vantaggio competitivo attraverso alleanze strategiche o altre forme di cooperazione (potenziale di cooperazione). Tali potenziali di valore, peraltro, attraversano un ciclo di vita; è quindi fondamentale monitorare continuamente i potenziali di valore per determinare l'attuale fase del ciclo di vita.

Tuttavia, il potenziale di mercato è solo uno dei potenziali che un'azienda può utilizzare; altri includono la possibilità dell'utilizzo di risorse finanziarie interessanti (potenziale finanziario), il raggiungimento di persone motivate e qualificate attraverso concetti innovativi di personale e strutture decentralizzate (potenziale umano) o il raggiungimento di un vantaggio competitivo attraverso alleanze strategiche o altre forme di cooperazione (potenziale di cooperazione). Tali potenziali di valore, peraltro, attraversano un ciclo di vita; è quindi fondamentale monitorare continuamente i potenziali di valore per determinare l'attuale fase del ciclo di vita.

Infine, l'azienda deve valutare se possiede o meno le competenze fondamentali necessarie per raggiungere il suo obiettivo generale espresso nella sua missione.

Queste competenze fondamentali sono il *know-how* collettivo dell'azienda: ciò include la capacità di coordinare processi e sistemi decentralizzati e di integrare diversi flussi tecnologici<sup>213</sup>.

---

<sup>212</sup> Piimpin, C., *Corporate Dynamism: How World Class Complies became World Class*, Aldershotl GB, 1991

<sup>213</sup> Prahalad, C.K., Hamel, G., *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, 1990, pp. 79-91.

Nel 1970, ad esempio, NEC aveva già iniziato a centrare le proprie competenze principali sulla tecnologia informatica e della comunicazione. Sony, d'altra parte, si era concentrata sulla miniaturizzazione e sullo sviluppo di tecnologie per la registrazione video<sup>214</sup>.

Il pensiero strategico, dunque, deve essere orientato verso *l'identificazione del potenziale strategico della società*, di tali competenze fondamentali e del loro sviluppo.

La realizzazione di una ricerca che suggerisca la costituzione o meno di un'alleanza non è certamente facile a causa delle numerose variabili che la condizionano e tra queste le variabili di mercato vere e proprie e le variabili di marketing specifico del tipo di *partnership*.

Ebbene "riuscire ad ottenere giuste informazioni di base per effettuare questa ricerca dipenderà molto anche dalla metodologia che si mette in atto; questa, infatti, dovrà disporre di buone fonti, attuali e credibili. In questa ottica, i più validi informatori oltre al mercato in senso lato sono le stesse aziende potenziali alleate, ovvero altri organismi di varia natura (stabili, internazionali...)"<sup>215</sup>.

Nella formazione, dunque, di una decisione strategica volta alla costruzione di una alleanza strategica, occorre quindi rispondere a numerosi quesiti e tra questi: le competenze principali corrispondono al loro vantaggio competitivo e ai rendimenti superiori alla media? Quale competenza fondamentale dovrebbe essere costruita considerando le tendenze future? Quale competenza perderà la sua importanza per la propria posizione di eccellenza strategica e potrebbe quindi essere utilizzata altrimenti?

Un'azienda deciderà a favore di un'alleanza quando lo svolgimento di attività insieme a un *partner* risulterà più vantaggioso che svolgere tali attività da sola o fondersi completamente con un'altra azienda. Lo svolgimento di attività in piena autonomia, infatti, diventa meno promettente per diversi motivi; inoltre, in un mercato sviluppato e relativamente stabile come quello europeo, lo sviluppo organico è estremamente lento e costoso<sup>216</sup>.

---

<sup>214</sup> La storia di Sony, 6 ottobre 2013 (agg. Il 31 ottobre 2016), in [www.fastweb.it](http://www.fastweb.it)

<sup>215</sup> Testualmente, Parente, R., *La gestione strategica dei rapporti di collaborazione tra imprese*, Cedam, Padova, 1992, pag.130

<sup>216</sup> Bronder, C., Pritzl, R., *Developing strategic alliances: A conceptual framework for successful co-operation*, *European Management Journal*, Vol.10, 1992, pag.412-421

La creazione di un sistema di distribuzione può richiedere diversi anni e richiede molto impegno. Spesso la possibilità di un'impresa di fare tutto autonomamente non è più possibile, come dimostra l'esempio di Wincor Nixdorf, leader nella produzione e fornitura di soluzioni e servizi IT per il settore bancario e per il retail, la quale non è riuscita ad adattare la propria prospettiva generale, la base del precedente successo e le proprie competenze collettive al mutevole ambiente competitivo; così ha instaurato molteplici alleanze con diversi *partners*, tra cui Inventia<sup>217</sup> per l'automazione della banca e Datalogic<sup>218</sup> per la fornitura di soluzioni mobile al mercato di retail.

La combinazione creativa e tempestiva delle competenze fondamentali consente un adattamento flessibile all'ambiente in evoluzione e anche l'accesso a nuovi mercati e potenziali di valore.

Anche la seconda opzione, ovvero, la fusione con un'altra società, perde attrattiva.

La ragione di questo sviluppo deriva dalla politica economica, come le leggi *antitrust* orientate a livello nazionale o la protezione delle grandi società nazionali da parte dei governi e delle banche.

Troppe fusioni hanno portato a risultati non soddisfacenti. Da un'indagine europea è emerso che solo un quarto di tutte le concentrazioni ha prodotto i risultati attesi dalla direzione coinvolta; da tre a cinque anni dopo la fusione, difatti, sono stati segnalati solo effetti marginali sulla redditività delle società incorporanti<sup>219</sup>.

Considerando tali aspetti, la terza opzione, ovvero entrare a far parte di un'alleanza e dunque, eseguire transazioni insieme a un *partner*, diventa più "attraente".

Le alleanze strategiche offrono l'opportunità di conoscere le *skills* e le competenze dell'eventuale *partner* ancora prima di impegnare le risorse proprie dell'azienda su larga scala; le alleanze possono quindi essere un passo preliminare verso una fusione. Acquisire un'azienda, tuttavia, è molto rischioso in quanto valutare le competenze della società acquisita risulta molto difficile.

Le alleanze offrono l'opportunità di fare questa valutazione in una situazione reale, per un lungo periodo di tempo. I partenariati con diverse società offrono inoltre l'opportunità di identificare e valutare i candidati alle offerte pubbliche di acquisto e di presentare un'offerta pubblica di acquisto nel momento migliore. Le alleanze strategiche danno ad entrambi i *partner* molta più libertà delle fusioni.

---

<sup>217</sup> Wincor e Inventia per il mercato bancario italiano, 29 settembre 2015, in [www.trademanager.it](http://www.trademanager.it)

<sup>218</sup> Soluzioni mobile per il retail: alleanza tra Datalogic Mobile e Wincor Nixdorf, a cura di Enrico Secchi, 6 maggio 2009, in [www.gdoweek.it](http://www.gdoweek.it)

<sup>219</sup> Jacquemin, A., *Merger and Competition in The European Community*, New York, 1990

Il vantaggio a lungo termine delle alleanze strategiche è l'accesso a competenze complementari e lo scambio di competenze tra *partner*.

Più un'alleanza è in grado di mettere in comune diverse competenze delle aziende *partner*, più è probabile che vi sia un risultato positivo.

I progetti comuni offrono opportunità di apprendimento per aumentare il proprio portafoglio di competenze; programmi come EUREKA, o HDTV<sup>220</sup> sono stati avviati dalla Comunità europea come primo passo per utilizzare congiuntamente un know-how frammentato e indipendente.

La misurazione del successo nella valutazione della performance di un'alleanza strategica e dunque la *valutazione del potenziale di valore per gli azionisti* è fondamentale: i dati contabili storici come ricavi, profitti o rendimenti degli investimenti non sono più sufficienti. Le principali carenze si evidenziano: nell'insufficiente considerazione del valore in termini di tempo del denaro, del rischio, degli investimenti e della politica dei dividendi<sup>221</sup>.

Risulta necessaria, dunque, una misurazione che incorpora lo sviluppo futuro di questi fattori sui risultati aziendali attraverso un orientamento a lungo termine indirizzato verso l'aumento del valore per gli azionisti ovvero la differenza tra il valore totale del debito societario e quello di mercato. Il valore degli azionisti e delle società si basa sui futuri flussi di cassa liberi<sup>222</sup>.

È possibile determinare se le risorse fornite dagli *stakeholder* sono utilizzate nel modo più efficiente e quindi se il valore è massimizzato a medio e lungo termine.

Nello specifico, le alleanze possono essere finalizzate al raggiungimento dei seguenti obiettivi: vantaggi di tempo; vantaggi di costo; accesso ai mercati; vantaggi del know-how.

Ogni *value driver* ha un impatto diverso sul valore totale. Ad esempio, un vantaggio di tempo - originato dalla R&D congiunta - può portare a un aumento della durata della crescita delle vendite. I vantaggi in termini di costi derivanti da un'alleanza strategica possono portare a un miglioramento dei margini di profitto. Di conseguenza, è possibile determinare quale strategia alternativa promette il maggiore aumento di valore. Poiché le alleanze strategiche sono entità complesse, possono sorgere problemi

---

<sup>220</sup> Conclusioni della presidenza, Consiglio Europeo, Strasburgo, 8-9 dicembre, 1989, pp. 1-22

<sup>221</sup> Rappaport, A., *Creating Shareholder Value - The new Standard for Business Performance*, New York/London, 1986.

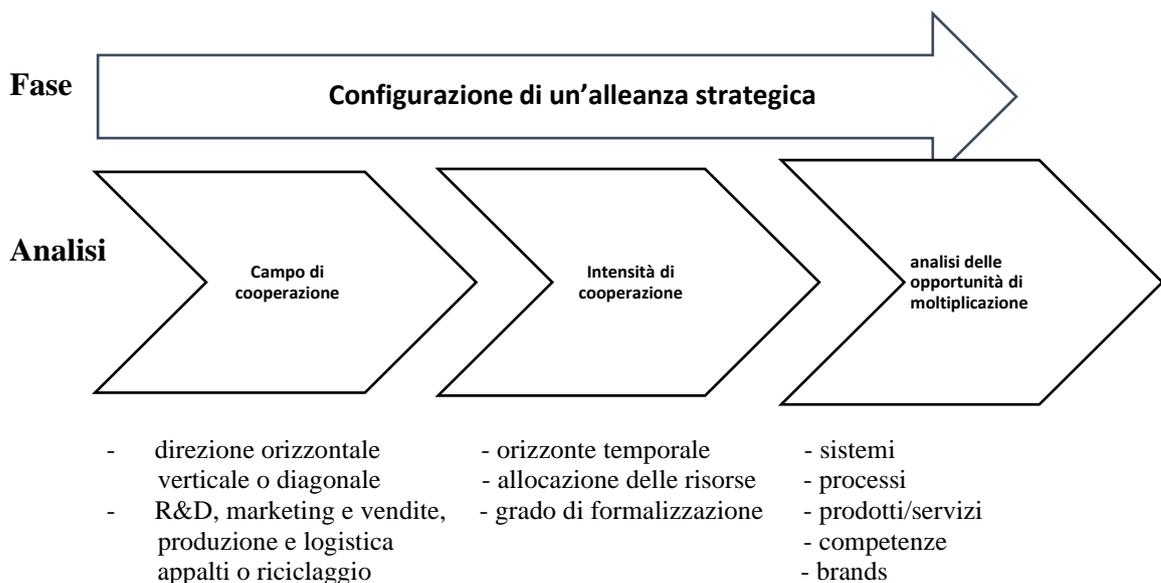
<sup>222</sup> Copeland, T. Koller, T. and Murrin, J., *Valuation - Measuring and Managing the Value of Companies*, New York, 1990.

di coordinamento e conflitti; pertanto, sarà sempre necessaria un'analisi finale costi/benefici. Durante il ciclo di vita di un'alleanza, i costi di coordinamento possono variare sostanzialmente. Anche se è molto difficile quantificare i costi di coordinamento, come i costi di avvio, negoziazione, controllo e adattamento, essi devono essere inclusi nell'analisi del valore<sup>223</sup>. Il costo complessivo dell'alleanza può essere ridotto rendendo i manager consapevoli delle categorie di costi di coordinamento all'inizio del processo.

### 3.1.2 La configurazione di una alleanza

Dopo aver preso la decisione di formare un'alleanza strategica, occorre analizzare gli aspetti configurazionali quali il campo di cooperazione, l'intensità di cooperazione e le opportunità di moltiplicazione.

**Figura 3.2 Fase 2: configurazione di un'alleanza strategica<sup>224</sup>**



Nella fase esplorativa l'impresa che intende cercare una collaborazione mette in atto una serie di operazioni di carattere conoscitivo che hanno l'obiettivo di supportare efficacemente la scelta<sup>225</sup>.

<sup>223</sup> Porter, M. E., Fuller, M. B., Coalitions and Global Strategy, in Porter, M.E., Competition in Global Industries, Boston, MA, 1986

<sup>224</sup> Bronder, C., Pritzl, R., Developing strategic alliances: A conceptual framework for successful co-operation, European Management Journal, Vol.10, 1992, pag.412-421

<sup>225</sup> Bresciani, S., Innovare attraverso le alleanze strategiche, Torino, Giappichelli, 2010, pag.108

I dati che vengono ricercati in questa fase riguardano il mercato, le sue caratteristiche, i segmenti che lo formano, i prodotti e servizi che la domanda richiede, le dinamiche concorrenziali, i consumatori-utilizzatori abituali o potenziali, la situazione del settore merceologico in oggetto e i possibili *partner*<sup>226</sup>.

L'ottenimento di queste informazioni significa individuare il campo di azione su cui si dovrà intervenire, in modo da poter prendere le decisioni più opportune ed efficaci per impostare il corretto approccio alla possibile alleanza.

*Il campo della cooperazione* è specificato attraverso la direzione della cooperazione e le attività della catena del valore coinvolte.

Esistono tre diverse forme di alleanze strategiche: alleanze orizzontali, verticali e diagonali<sup>227</sup>.

Si formano *alleanze strategiche orizzontali* quando le aziende che operano allo stesso livello della catena del valore collaborano per raggiungere un obiettivo comune<sup>228</sup>; ad esempio quando due imprese collaborano allo sviluppo comune di una tecnologia che può essere utilizzata per sviluppare i propri prodotti separati; questo può avvenire per compensare gli elevati costi di ricerca e sviluppo coinvolti nello sviluppo della tecnologia.

Le *alleanze strategiche verticali* si formano tra imprese che operano a livelli adiacenti della catena del valore, ad esempio tra un produttore e un dettagliante<sup>229</sup>. Il produttore ottiene un acquirente garantito per i suoi prodotti insieme allo spazio di vendita al dettaglio che può fungere da meccanismo pubblicitario a suo favore, mentre il rivenditore può ottenere una fornitura di prodotti scontata e in una certa misura garantita<sup>230</sup>.

Le *alleanze strategiche diagonali* sono formate con *partner* di altri settori<sup>231</sup>; si tratta di una tipologia è ampiamente utilizzata nell'elettronica e nell'industria informatica.

*L'intensità di un'alleanza strategica*, invero, risulta influenzata dal periodo di tempo, dall'allocazione delle risorse e dal grado di formalizzazione; questa è la messa a punto

---

<sup>226</sup> Jorma, A.L., International Joint Venture Performance, 2005, Paper presentato alla "Eiba 2005 Annual Conference" di Oslo

<sup>227</sup> Fontana, F., Caroli, M., Economia e gestione delle imprese, Milano, McGrawHill, 2015

<sup>228</sup> Dhaundiyal, M., Coughlan, J., Understanding strategic alliance life cycle: a 30 year literature review of leading management journals. Business: Theory and Practice, Vol.21, No.2, 2020, pp.519-530.

<sup>229</sup> Dhaundiyal, M., Coughlan, J., Understanding strategic alliance life cycle: a 30 year literature review of leading management journals. Business: Theory and Practice, Vol.21, No.2, 2020, pp.519-530.

<sup>230</sup> Varadarajan, P., Cunningham, M., Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.23, No.4, 1995, pp.282-296

<sup>231</sup> Fontana, F., Caroli, M., Economia e gestione delle imprese, Milano, McGrawHill, 2015

della configurazione dell'alleanza. Prima di tutto, entrambi i *partner* devono specificare l'*orizzonte temporale* della cooperazione.

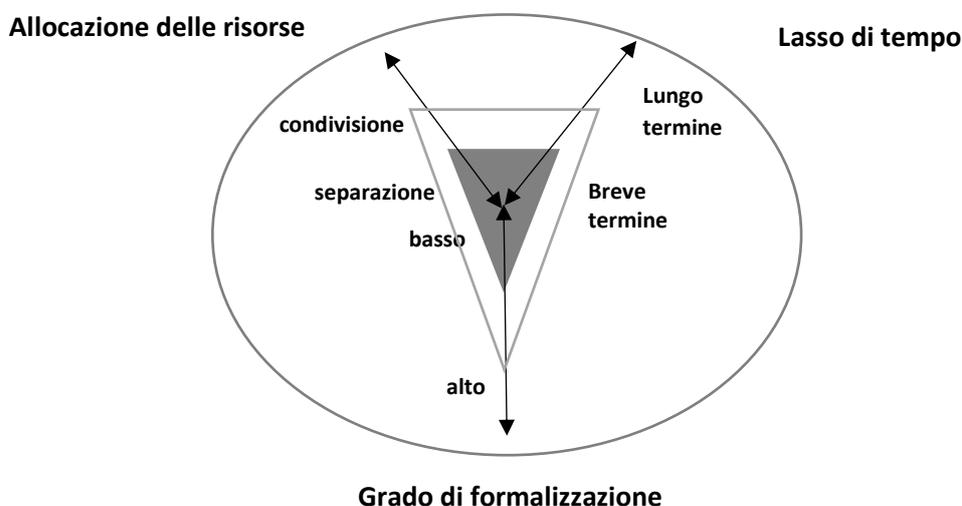
È importante dichiarare all'inizio del processo se si desidera una cooperazione a breve termine (ad esempio, un progetto di ricerca e sviluppo limitato) o un'alleanza a lungo termine (ad esempio, un partenariato di marketing o una produzione congiunta).

L'*allocazione delle risorse* (gestione, capitale e produzione) può essere configurato in due modi diversi: un *pool* di risorse più o meno indipendente con entrambi i *partner* che contribuiscono a quest'ultimo; o lo svolgimento di attività congiunte utilizzando risorse separate.

Il *grado di formalizzazione* è specificato attraverso aspetti come la forma giuridica dell'organizzazione, i ruoli dettagliati di processo e comunicazione, il controllo reciproco e la struttura organizzativa.

La seguente Figura 3.3 mostra due alleanze completamente diverse per quanto riguarda la loro intensità di cooperazione. L'alleanza ombreggiata ha un obiettivo a breve termine; le risorse vengono assegnate solo per un periodo di tempo limitato e sono tenute separate, nessuna persona giuridica viene utilizzata per l'alleanza, vengono effettuati pochi adattamenti della struttura organizzativa e non vengono specificate dettagliate regole di comunicazione. L'alleanza a lungo termine, al contrario, richiede l'assegnazione diretta di risorse adeguate ed eventualmente di una nuova entità giuridica.

**Figura 3.3**<sup>232</sup>



<sup>232</sup> Bronder, C., Pritzl, R., Developing strategic alliances: A conceptual framework for successful cooperation, *European Management Journal*, Vol.10, 1992, pag.412-421

Quando si parla di cooperazione, la maggior parte delle volte si pensa alla cooperazione solo tra due *partner*. Tuttavia, moltiplicare la cooperazione è molto interessante: questo processo può creare una rete di imprese o *business unit* di imprese diversificate, ognuna delle quali contribuisce con competenze specifiche al sistema generale.

Con una crescente cooperazione, il *management*, non solo acquisisce esperienza nella gestione delle alleanze, ma sviluppa anche la capacità di "gestione della rete" dei sistemi ibridi<sup>233</sup>. L'analisi delle opportunità di moltiplicazione dovrebbe includere sistemi e processi aziendali, prodotti e servizi, competenze e mercati.

### 3.1.3 La selezione dei *partner*

Trovare il *partner* giusto è uno dei fattori di successo più importanti di un'alleanza strategica. Risulta dunque fondamentale mettere in atto un'appropriate attività di ricerca del *partner*<sup>234</sup> sfruttando tutti i mezzi disponibili.

Nella scelta del *partner* vi sono alcuni elementi imprescindibili da prendere in considerazione<sup>235</sup>:

- integrabilità del *partner*; il *partner* deve essere realmente integrato nell'alleanza, valorizzando in tal modo tutte le sue risorse per fini comuni e per il successo dell'accordo;
- capacità gestionale e di controllo; un *partner* che non è in grado di supportare l'accordo con una capacità gestionale e di controllo può condizionare in maniera negativa la stessa sopravvivenza dell'alleanza;
- governabilità dell'alleanza; quest'ultima deve essere di facile gestione e deve consentire un adeguato controllo in modo da garantirne la massima flessibilità;
- spirito di collaborazione; è fondamentale la propensione alla collaborazione così da evitare possibili conflittualità sull'operatività e sulla gestione dell'alleanza;

---

<sup>233</sup> Borys, B and Jemison, D.B., Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations, *Academy of Management Review*, 1989, pp.234-249.

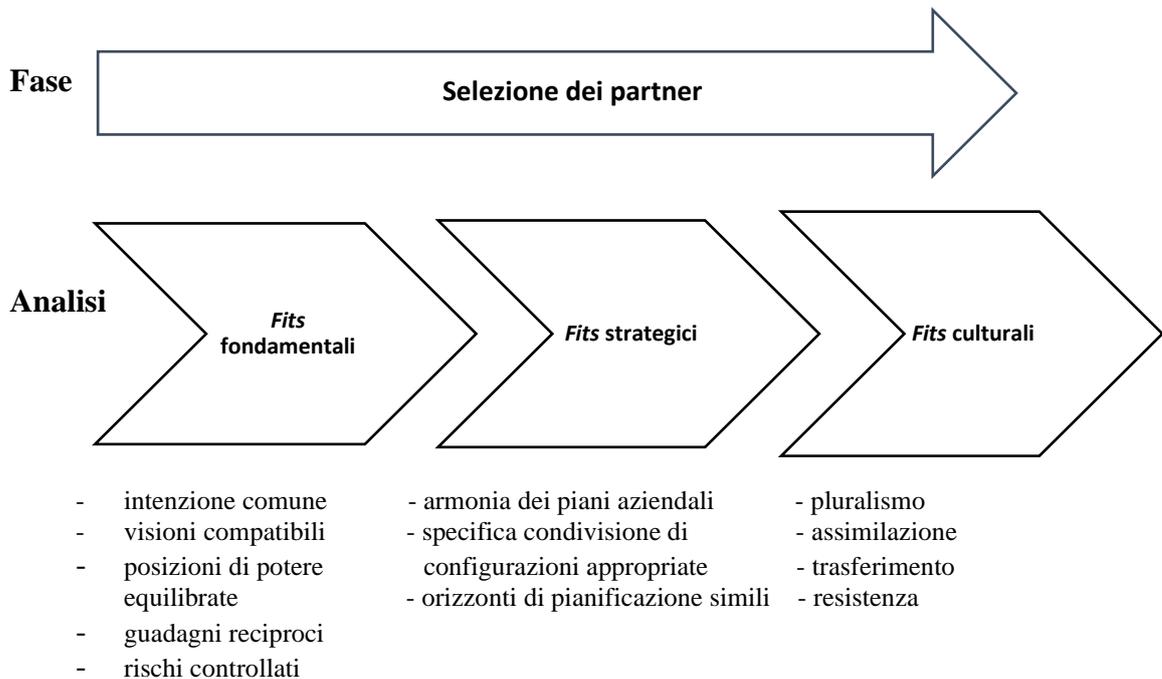
<sup>234</sup> "By analyzing initial strengths, how they change, and the potential for competitive conflict, it's possible to map a particular alliance and anticipate or protect against a future sale of business. The reason senior managers may not take the time to think through the evolution of a planned alliance is that they may believe they have their company's long term interests well in hand. Here the right *partner* choice gets fundamental; research *partner* process gets the unique way for establishing a connection between interests and success", testualmente in Mintzberg, H., The rise and fall of strategic planning, in *Harvard Business Review*, Marzo, n.4, 1995, pag.15,

<sup>235</sup> Kanter, M., Collaborative advantage: the art of alliances, *Harvard Business Review*, n.14, luglio-agosto, 1994

- rapporto di fiducia; il successo di un'alleanza dipenderà, inoltre, dall'armonia che lega gli alleati, nonché, soprattutto, dal quotidiano rapporto fiduciario che ognuno è in grado di assicurare.

Nell'analisi sulla *selezione dei partner* occorre concentrarsi sugli indici di compatibilità (*fits*) fondamentali, strategici e culturali.

**Figura 3.4 Fase 3: selezione dei partner**<sup>236</sup>



Due aziende raggiungono un *fit fondamentale* quando le attività e le competenze si completano in modo da aumentare il potenziale di valore.

La *compatibilità delle strutture degli obiettivi strategici* può essere considerato uno dei fattori di successo più critico.

L'alleanza strategica dovrebbe sempre essere vista come parte integrante del concetto di strategia globale. I seguenti aspetti, tra gli altri, dovrebbero essere presi in considerazione quando si cerca un potenziale *partner*:

- armonia dei piani aziendali: obiettivi strategici riguardanti potenzialità di valore, prodotti, mercati e regioni;
- specifica condivisione della configurazione appropriata;
- tempi comuni per il raggiungimento degli obiettivi.

<sup>236</sup> Bronder, C., Pritzl, R., Developing strategic alliances: A conceptual framework for successful co-operation, European Management Journal, Vol.10, 1992, pag.412-421

La *compatibilità culturale* non deve essere trascurata: il fallimento della cooperazione tra Dunlop e Pirelli nel 1981 è dovuto alla mancanza di un adattamento culturale.

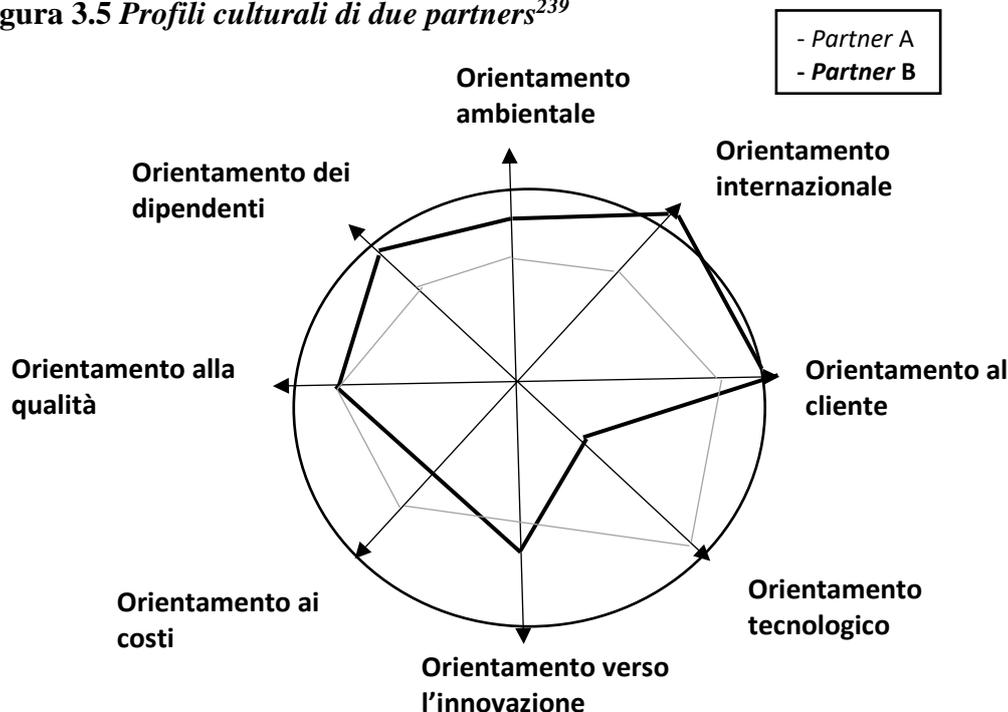
La direzione non è stata in grado di trovare una sintesi tra la cultura inglese e italiana. La disponibilità di entrambi i *partner* ad accettare la cultura del *partner*, coltivata geograficamente ed internamente, è di fondamentale importanza per una cooperazione di successo e a lungo termine. Un'analisi di entrambe le culture utilizzando un "profilo culturale" potrebbe identificare potenziali aree di conflitto.

La *figura 3.5*<sup>237</sup> in seguito mostra chiaramente in quali aree un *partner* potrebbe imparare dall'altro.

Le seguenti reazioni sono possibili quando si incontrano culture aziendali diverse<sup>238</sup>:

- pluralismo culturale: le culture esistono l'una accanto all'altra;
- assimilazione della cultura: lento processo di assimilazione degli elementi positivi di diverse culture per formare una nuova cultura uniforme;
- trasferimento culturale: un *partner* cerca di trasferire la propria cultura. L'altro *partner* perde quindi un certo grado di indipendenza;
- resistenza alla cultura: una forte resistenza alla cultura può portare ad un completo fallimento dell'alleanza.

**Figura 3.5** *Profili culturali di due partners*<sup>239</sup>



<sup>237</sup> Bronder, C., Pritzl, R., Developing strategic alliances: A conceptual framework for successful co-operation, *European Management Journal*, Vol.10, 1992, pag.412-421

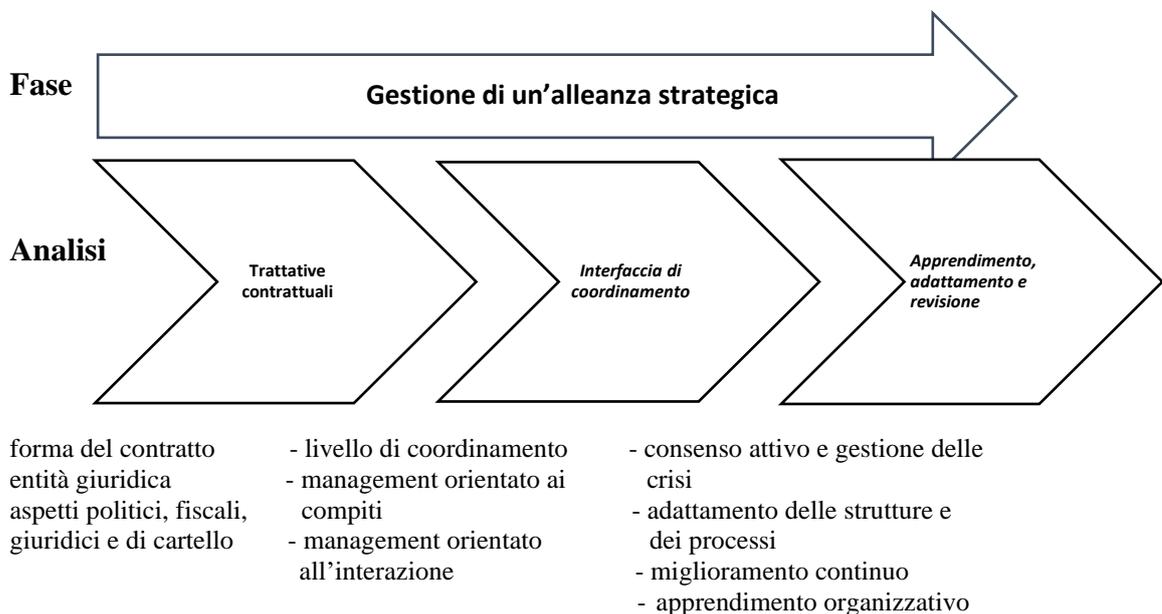
<sup>238</sup> Buono, A.F. and Bowditch, J.L., *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organization*, San Francisco/London, 1989.

<sup>239</sup> Bronder, C., Pritzl, R., Developing strategic alliances: A conceptual framework for successful co-operation, *European Management Journal*, Vol.10, 1992, pag.412-421

### 3.1.4 Il processo di gestione di un'alleanza strategica

L'ultima fase concerne il *processo di gestione dell'alleanza*. Una cooperazione di imprese indipendenti, infatti, richiede che il management comprenda questa cooperazione come un processo continuo di negoziazione e di ricerca di accordi con molte incertezze. La pianificazione e il controllo sono limitati in questo processo<sup>240</sup>. Dunque, vi è la necessità per i *partner* di adattarsi alle mutevoli condizioni e imparare gli uni dagli altri.

**Figura 3.6 Fase 4: gestione di un'alleanza strategica<sup>241</sup>**



Sulla base della strategia finora sviluppata e della scelta dei potenziali *partner*, debbono quindi essere definiti gli *obiettivi negoziali specifici*. I possibili obiettivi sono:

- limitazione del rischio in caso di fallimento dell'alleanza;
- limitazioni al *partner* per quanto riguarda altre alleanze;
- opzione per la partecipazione agli sviluppi e prodotti futuri;
- partecipazione al potenziale di crescita del *partner*.

Altri aspetti importanti sono la gestione delle autorità, i canali di comunicazione e i processi decisionali.

Quando si stabilisce il contratto finale, infine, devono prendersi in considerazione le restrizioni legali e di settore, le normative governative e gli aspetti politici e fiscali.

<sup>240</sup> Bleicher, K. Kritische, Aspects of management of inter-company cooperation, Thesis, 1989, pp. 4-8.

<sup>241</sup> Bronder, C., Pritzl, R., Developing strategic alliances: A conceptual framework for successful co-operation, European Management Journal, Vol.10, 1992, pag.412-421

L'esperienza dimostra che è vantaggioso assegnare un *manager esperto come coordinatore per una alleanza* e liberare quest'ultimo da altri doveri nell'azienda.

Una chiara specificazione delle competenze e dei canali di comunicazione consente l'identificazione tempestiva e la gestione di molti problemi.

La gestione di un'alleanza strategica, inoltre, prevede un duplice carattere<sup>242</sup>:

- la gestione orientata ai compiti, concentrata su aspetti specifici del compito in questione;
- la gestione orientata all'interazione, focalizzata sugli aspetti interpersonali dei manager.

La cooperazione tra le imprese attraverso una l'alleanza è spesso paragonata a un ciclo di vita: "fiducia e eccitazione" sono una base positiva per avviare una cooperazione<sup>243</sup>.

Dopo la firma del contratto e quando il carico di lavoro è in aumento, possono sorgere conflitti tra i *partner*. Tuttavia, non tutti i conflitti sono negativi; alcune tensioni competitive possono portare ad un aumento della produttività. Un consenso attivo e un'attiva gestione delle crisi possono aiutare ad evitare effetti negativi.

In conclusione, è importante riconsiderare continuamente gli obiettivi che hanno portato all'alleanza strategica e ridefinirli, se necessario; ad esempio, potrebbe avere un senso per entrambi i *partner* fondersi dopo aver lavorato insieme in un'alleanza a lungo termine.

È anche importante rivedere le competenze fondamentali create di comune accordo.

### **3.2 Il ciclo di vita di una *partnership***

La trattativa che precede la realizzazione di un'alleanza si presenta tanto più difficile, lunga e laboriosa quanto più le mentalità e gli interessi dei potenziali *partner* divergono e la complessità conoscitiva è elevata<sup>244</sup>.

È possibile distinguere tre diverse fasi che caratterizzano il ciclo di vita di un'alleanza: la prima è la fase della pre-alleanza, la seconda è la fase della sua formazione ed infine vi è la terza fase che concerne la gestione e le prestazioni dell'alleanza.

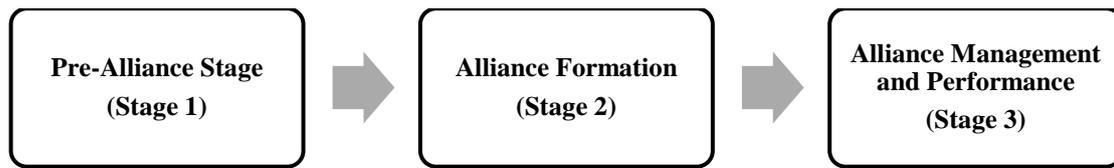
---

<sup>242</sup> Trondle, D., Cooperation management: control of interactional processes in business cooperation, (Dissertation Freiburg University), Bergisch Gladbach, 1986.

<sup>243</sup> Bronder, C., Pritzl, R., Developing strategic alliances: A conceptual framework for successful co-operation, European Management Journal, Vol.10, 1992, pag.412-421

<sup>244</sup> Bresciani, S., Innovare attraverso le alleanze strategiche, Torino, Giappichelli, 2010

**Figura 3.7**<sup>245</sup>



### 3.2.1 Fase pre-alleanza

Per quanto concerne la prima fase, esiste un'ampia letteratura che si concentra sulle motivazioni per cui le imprese entrano a far parte di un'alleanza, come a) lo sfruttamento e l'esplorazione, b) il paese sviluppato e il paese in via di sviluppo, c) nonché ragioni specifiche per alcune industrie e d) le dimensioni dell'impresa focale.

**Tabella 3.8** *Categoria dei motivi dell'alleanza*<sup>246</sup>

Categorie dei motivi dell'alleanza
a) Sfruttamento vs esplorazione
b) Sviluppata vs in via di sviluppo
c) Industria
d) Dimensioni dell'azienda

- a) I termini, *sfruttamento ed esplorazione*, sono stati utilizzati inizialmente come motivi di adattamento organizzativo<sup>247</sup> e successivamente estesi per classificare le motivazioni dell'alleanza e successivamente ancora per definire tipi di alleanze<sup>248</sup>.

Lo sfruttamento si riferisce all'utilizzo efficiente delle funzionalità esistenti.

In caso di alleanze tra due o più imprese, lo sfruttamento implica la massimizzazione del *pool* combinato di risorse esistenti. L'esplorazione, invece, si riferisce alla ricerca di nuove opportunità per la generazione di ricavi<sup>249</sup>. Pertanto, mentre lo sfruttamento è associato alla competenza, alle prestazioni e a una migliore esecuzione, l'esplorazione è più associata all'innovazione e alla scoperta.

<sup>245</sup> Dhaundiyal, M., Coughlan, J., Understanding strategic alliance life cycle: a 30 year literature review of leading management journals. *Business: Theory and Practice*, Vol.21, No.2, 2020, pp.519-530..

<sup>246</sup> Dhaundiyal, M., Coughlan, J., Understanding strategic alliance life cycle: a 30 year literature review of leading management journals. *Business: Theory and Practice*, Vol.21, No.2, 2020, pp.519-530..

<sup>247</sup> March, J. G., Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, Vol.2, No.1, 1991, pp.71–87.

<sup>248</sup> Koza, M., Lewin, A., Managing *partnerships* and strategic alliances: raising the odds of success, *European Management Journal*, Vol.18, No.2, 2000 pp.146–151.

<sup>249</sup> Dan, S. M., Zondag, M. M., Drivers of alliance terminations: An empirical examination of the biopharmaceutical industry. *Industrial Marketing Management*, 54, 2016, pp.107–115.

- b) I motivi per la formazione di un'alleanza possono dipendere anche dalla appartenenza di una delle imprese ad un *paese sviluppato o in via di sviluppo*. Ciò è particolarmente importante nel caso delle alleanze internazionali. Le imprese di un'economia in via di sviluppo provengono da un contesto istituzionale diverso rispetto a un'impresa facente parte di un'economia sviluppata<sup>250</sup>.

Con una serie diversa di esigenze e priorità, le imprese delle economie sviluppate e in via di sviluppo hanno diversi obiettivi per formare un'alleanza tra loro.

Questo problema non era stato valutato empiricamente fino a poco tempo fa. Mentre le imprese delle economie in via di sviluppo cercano risorse finanziarie e tecniche insieme a risorse/capacità immateriali, le imprese delle economie sviluppate sono più interessate alle conoscenze del mercato locale e ad altre competenze che potrebbero aiutarla ad espandersi in quel mercato<sup>251</sup>.

- c) Nelle *industrie* ad alta tecnologia, come i prodotti farmaceutici o l'industria aeronautica, i progetti ad alto costo sono la norma e ciò diventa ulteriormente complicato a causa della complessità della tecnologia in questione<sup>252</sup>.

Non solo un nuovo progetto comporta costi formidabili, ma vi sono sempre dei rischi, poiché non vi sono garanzie che il progetto abbia successo. Pertanto, in tali settori industriali ad alta tecnologia, la mitigazione dei rischi e la divisione dei costi sono normalmente le motivazioni principali per entrare in un'alleanza.

- d) I motivi differiscono anche con le *dimensioni delle imprese*. Nel caso delle piccole imprese, la questione principale è la carenza di risorse. A causa delle loro dimensioni, le piccole imprese devono affrontare una mancanza di risorse interna ed esterna soprattutto nel loro sforzo di espandersi a livello internazionale<sup>253</sup>.

Per quanto riguarda le risorse interne, esse non solo soffrono della mancanza di economie di scala<sup>254</sup>, ma anche dell'insufficienza dei finanziamenti a sostegno delle loro iniziative di crescita<sup>255</sup>.

---

<sup>250</sup> Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J.-L., & Borza, A., *Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives*. *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.3, 2000, pp.449–467.

<sup>251</sup> Dong, L., Glaister, K. W., *Motives and partner selection criteria in international strategic alliances: Perspectives of Chinese firms*. *International Business Review*, Vol.15, No.6, 2006, pp.577–600.

<sup>252</sup> Vyas, N. M., Shelburn, W. L., Rogers, D. C., *An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework*. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.10, No.3, 1995 pp.47–60

<sup>253</sup> Lu, J. W., Beamish, P. W., *The internationalization and performance of SMEs*. *Strategic Management Journal*, Vol.22, No.6–7, 2001, pp.565–586

<sup>254</sup> Knight, G. A., *Entrepreneurship and strategy in the international SME*. *Journal of International Management*, Vol.7, No.3, 2001, pp.155–171

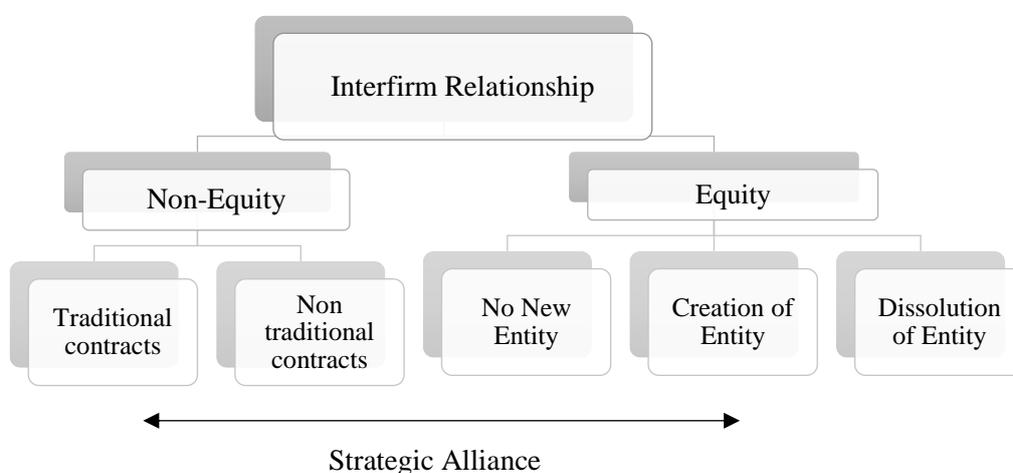
<sup>255</sup> Jansson, H., Sandberg, S., *Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region*. *Journal of International Management*, Vol.14, No.1, 2008, pp.65–77

### 3.2.2 Formazione dell'Alleanza

La seconda fase concerne la formazione dell'alleanza ed una questione importante da considerare durante tale fase è il tipo di alleanza da formare.

Alcuni autori hanno definito le categorie (cfr. tabella 3.10), sulla base di fattori quali l'equità, la catena del valore e il livello di impegno, che fondamentalmente classificano la natura del partenariato<sup>256</sup> o hanno semplicemente elencato le varie forme di alleanze prevalenti nel settore senza classificarle effettivamente<sup>257</sup> (vedi Figura 3.9).

**Figura 3.9 Relazioni interaziendali**<sup>258</sup>



**Tabella 3.10 Categorie di alleanze**<sup>259</sup>

Categorie	Fattore di differenziazione
Equity vs. Non equity	Che l'equità sia coinvolta o meno nell'alleanza
Orizzontale e Verticale	Livello della catena del valore
Imprese rivali vs. non rivali	Partner o Concorrente
Supplementare, in eccedenza, complementare e dispendioso	Combinazione di risorse

<sup>256</sup> Koza, M., & Lewin, A., Managing *partnerships* and strategic alliances: raising the odds of success. *European Management Journal*, Vol.18, No.2, 2000, pp.146–151

<sup>257</sup> Inkpen, A. C., & Ross, J., Why do some strategic alliances persist beyond their useful life? *California Management Review*, Vol.44, No.1, 2001, pp.132–148

<sup>258</sup> Dhaundiyal, M., & Coughlan, J., Understanding strategic alliance life cycle: a 30 year literature review of leading management journals. *Business: Theory and Practice*, Vol.21, No.2, 2020, pp.519-530.

<sup>259</sup> Dhaundiyal, M., & Coughlan, J., Understanding strategic alliance life cycle: a 30 year literature review of leading management journals. *Business: Theory and Practice*, Vol.21, No.2, 2020, pp.519-530.

Nel classificare le alleanze, forse la classificazione più semplice si basa sul capitale proprio, cioè sul fatto che le imprese *partner* detengano o meno una posizione azionaria nell'impresa. Vi sono principalmente due categorie distinte: *equity alliances* e *non-equity alliances*<sup>260</sup> (cioè alleanza contrattuale)<sup>261</sup>.

Un altro criterio per definire le categorie è il *livello della catena del valore* in cui operano le imprese *partner*; esse si distinguono due grandi categorie: alleanze orizzontali e verticali<sup>262</sup>.

Le alleanze si possono inoltre classificare distinguendo tra *alleanze tra imprese rivali* e *tra imprese non rivali*<sup>263</sup>. La premessa fondamentale di un'alleanza tra imprese non rivali è quella di risarcire i *partner* nelle aree in cui sono carenti, in modo da realizzare vantaggi reciproci.

Per quanto concerne l'alleanza tra imprese rivali, invero, essa si presenta come un paradosso, poiché le imprese rivali dovrebbero sempre competere. Inoltre, questo tipo di alleanza potrebbe anche sollevare questioni in materia di antitrust, poiché un'alleanza tra concorrenti può rivelarsi dannosa per gli interessi dei consumatori finali.

Da un punto di vista delle risorse, le alleanze si classificano in quattro tipi: *supplementari*, *eccedenti*, *complementari* e *dissipative*<sup>264</sup>, a seconda che le imprese interessate apportino risorse simili o dissimili (cfr. tabella 3.11).

**Tabella 3.11 Allineamenti delle risorse tra partner**<sup>265</sup>

Utilizzo delle risorse		
Similarità delle risorse	Performing resources	Non-Performing resources
Risorse simili	Integrativo	Surplus
Risorse diverse	Complementare	Dissipativo

<sup>260</sup> Varadarajan, P., Cunningham, M., Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, No.4, 1995, pp.282–296

<sup>261</sup> Sulla descrizione di tali modelli, cfr. cap.II.

<sup>262</sup> Cfr. paragrafo 3.1.2cap III, sottoparagrafo 3.1.2

<sup>263</sup> Dussauge, P., & Garrette, B., *Cooperative strategy: competing successfully through strategic alliances*. John Wiley, 1999

<sup>264</sup> Das, T. K., Teng, B.-S., A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, Vol.26, No.1, 2000, pp.31–62

<sup>265</sup> Das, T. K., Teng, B.-S., A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, Vol.26, No.1, 2000, pag.49

Se le aziende portano nell'alleanza *risorse simili*, vi possono essere due possibili allineamenti. L'allineamento integrativo si verifica quando le aziende riuniscono risorse che non sono solo simili ma anche performanti; ciò significa che l'allineamento delle risorse non lascia inutilizzate le risorse in eccesso.

Nel caso in cui vi sia una parte di risorse che rimangono inutilizzate, l'allineamento delle risorse è in *surplus* o vi è un "slack" che può essere inteso come "il pool di risorse in un'organizzazione che supera il minimo necessario per produrre un dato livello di produzione organizzativa"<sup>266</sup>.

Il secondo tipo di allineamento si verifica quando le imprese raggruppano *risorse diverse*. Vi sono ancora due tipi di allineamenti a seconda dell'utilizzo delle risorse. L'allineamento *complementare* avviene quando non solo le risorse sono diverse, ma vengono anche utilizzate in modo efficace. Al contrario, in un allineamento *dispendioso*, le risorse non possono essere combinate in modo efficiente per una serie di motivi quali la struttura organizzativa e la cultura organizzativa.

Un allineamento dispendioso è simile ad un allineamento in eccesso in quanto un certo pacchetto di risorse rimane inutilizzato. Ciò che li rende diversi è che l'allineamento delle eccedenze può essere fatto intenzionalmente per promuovere l'innovazione, mentre l'allineamento dispendioso non viene generalmente fatto intenzionalmente e non produce alcun vantaggio.

### 3.2.3 Management e performance

La mera formazione di un'alleanza non significa che l'obiettivo sia stato raggiunto. Una volta che la decisione di stipulare un'alleanza è stata concordata dalle aziende *partner* e il contratto è stato firmato, si verifica la fase di gestione, ovvero la terza fase, che dura fino alla fine dell'alleanza.

Mentre durante le fasi di pre-costituzione le imprese *partner* esaminano e si prendono cura delle questioni di compatibilità più ovvie (come la complementarità delle risorse, la compatibilità delle motivazioni, la struttura dell'alleanza e le condizioni contrattuali) e formazione<sup>267</sup>, nella fase di gestione sono le differenze più sfumate che

---

<sup>266</sup> Nohria, N., Gulati, R., Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.5, 1996, pp.1245–1264

<sup>267</sup> Reuer, J. J., Zollo, M., Singh, H., Post-formation dynamics in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, Vol.23, No.2, 2002, pp.135–151

vengono in primo piano che creano o rompono un'alleanza<sup>268</sup>; per tale ragione la fase di gestione dell'alleanza è stata paragonata al "mescolare cemento con ciglia"<sup>269</sup>.

Le *performance* dell'alleanza hanno ricevuto un notevole interesse nella ricerca; tuttavia, vi è ancora molta complessità e vaghezza sul tema<sup>270</sup> anche poiché la misurazione delle prestazioni dell'alleanza si è rivelato un compito eccezionalmente complesso non solo a causa delle questioni logistiche nella raccolta di tali dati<sup>271</sup>, ma soprattutto perché i ricercatori stessi sono divisi su ciò che costituisce un successo di alleanza e quindi su quali dati raccogliere in primo luogo<sup>272</sup>.

In questo contesto vi è una mancanza di comprensione tra indicatori e deterrenti dei risultati dell'alleanza<sup>273</sup>. Le prestazioni organizzative possono infatti essere misurate chiedendo a dirigenti ben informati dell'azienda quanto bene stia facendo quest'ultima, ovvero su prestazioni soggettive, oppure possono essere misurate oggettivamente attraverso dati aziendali, tra cui dati secondari come il ritorno sull'investimento o la fluttuazione del prezzo delle azioni<sup>274</sup>.

Ci sono *pro* e contro collegati a ciascuno dei due approcci di cui sopra.

Certamente le prestazioni soggettive sono più facili da misurare in quanto richiamano l'opinione della direzione.

Le alleanze, tuttavia, sono di natura diadiche e quindi vi è la possibilità che un'impresa raggiunga il suo obiettivo mentre l'altra no<sup>275</sup>.

La misurazione obiettiva delle prestazioni, invero, implicherebbe la raccolta di dati da tutte le imprese interessate.

D'altro canto, i dati soggettivi possono essere raccolti da una fonte in grado di fornire conoscenze (ad esempio, chiedendo al dirigente di un'impresa focale le prestazioni delle imprese *partner*) che tuttavia può essere di parte poiché raccoglie

---

<sup>268</sup> Gomes, E., Barnes, B. R., Mahmood, T., A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals. *International Business Review*, Vol.25, No.1, 2016, pp.15–27.

<sup>269</sup> Anand, B., N., & Khanna, T., Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.3, 2000, pp.295–315

<sup>270</sup> Li, L., Jiang, F., Pei, Y., Jiang, N., Entrepreneurial orientation and strategic alliance success: The contingency role of relational factors. *Journal of Business Research*, 72, 2017, pp.46–56

<sup>271</sup> Gulati, R., Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, Vol.19, No.4, 1998, pp.293–317

<sup>272</sup> Ren, H., Gray, B., Kim, K., Performance of International joint ventures: what factors really make a difference and how? *Journal of Management*, Vol.35, No.3, 2009, pp.805–832

<sup>273</sup> Glaister, K. W., Buckley, P. J., Measures of performance in UK international alliances. *Organization Studies*, Vol.19, No.1, 1998, pp.89–118

<sup>274</sup> Li, L., Jiang, F., Pei, Y., Jiang, N., Entrepreneurial orientation and strategic alliance success: The contingency role of relational factors. *Journal of Business Research*, 72, 2017, pp.46–56

<sup>275</sup> Gulati, R., Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, Vol.19, No.4, 1998, pp.293–317.

fondamentalmente l'opinione dei dirigenti dell'azienda ed è destinato ad avere un grado di pregiudizio quale soggetto coinvolto.

D'altro canto, i dati oggettivi si basano sui fatti e quindi sono relativamente imparziali. Per questo motivo la raccolta dati può non tenere conto di alcuni aspetti latenti delle prestazioni che potrebbero non essere visibili nel set di dati corrente ma che potrebbero avere un effetto sulle prestazioni future. Inoltre, possono non esistere misure oggettive per alcuni risultati immateriali che possono essere più importanti dei risultati tangibili.

### 3.3 La conclusione di un'alleanza

Negli ultimi decenni il numero delle alleanze strategiche è aumentato notevolmente.

Le alleanze, infatti, sono considerate un utile strumento per entrare nuovi mercati, per limitare le rivalità e per evitare di scontrarsi con nuovi *competitor*.

Nonostante i buoni propositi, però, le statistiche dimostrano che i risultati non sono all'altezza delle aspettative e che numerose collaborazioni falliscono<sup>276</sup>.

Anche se i punti di vista delle ricerche effettuate in materia sono differenti, le evidenze mettono in luce un tasso di successo per le alleanze che si aggira tra il 40 e il 50% come si può notare nella *figura 3.12*.

**Figura 3.12** *Alcune evidenze empiriche dell'instabilità delle alleanze strategiche*<sup>277</sup>

Tipo di alleanza	Periodo	Analisi	Performance	Instabilità
Joint Ventures	Prima del 1984	66 JV's	61% delle JV's ha dato risultati insoddisfacenti	
Alleanze cross-border	Fino al 1990	66 JV's	Successo nel 51% di casi	45%
Alleanze	Fino al 1995	Citaz. di studi effettuati dal Bonston Consulting Group	Meno del 40% delle alleanze su base regionale e del 30% di quelle internazionali sono di successo	
JV giapponesi	1980-1991	323 imprese manifatturiere giapponesi con stabilimenti in USA	45,3% delle alleanze è stato profittevole per entrambi i <i>partner</i>	
Joint Ventures	1974-1988	267 alleanze tra USA e altri paesi stranieri		42% è durata più di 4 anni

<sup>276</sup> Bresciani, S., *Innovare attraverso le alleanze strategiche*, Torino, Giappichelli, 2010

<sup>277</sup> Das, T. K., Teng, B.-S., *Instabilities of Strategic Alliances: An International Tensions Perspective*, in *Organization Service*, Vol.1, n.1, 2000, pp.79-80.

<b>Joint Ventures</b>	1979-1988	204 JV	27,5% ha avuto risultati scadenti	
<b>JV giapponesi e americane</b>	1979-1988	186 JV		43%
<b>JV giapponesi</b>	1980-1990	371 sussidiarie		Le JV hanno meno successo delle sussidiarie

Tale figura sintetizza alcuni studi effettuati sul tema delle alleanze strategiche prima del 2000; indipendentemente dal periodo storico in cui sono state effettuate le ricerche, è importante evidenziare come praticamente un'alleanza su due sia risultata instabile e dai risultati incerti. Occorre sottolineare, tuttavia, che non tutte le alleanze finiscono in un fallimento. Le alleanze possono concludersi perché sono stati effettivamente raggiunti gli obiettivi prefissati e quindi la cessazione del rapporto di collaborazione avviene in modo naturale<sup>278</sup>.

Per chi vuole mettere in atto una forma di collaborazione con un'altra impresa, quindi, diventa fondamentale capire quali siano i fattori critici dai quali possono dipendere il successo o l'insuccesso dell'accordo. Difatti, solo imparando dagli errori del passato, propri e delle altre imprese, è possibile costruire degli accordi futuri che permettano ad entrambi i soggetti di costruire una cooperazione di successo.

La letteratura in materia è ricca di ricerche che hanno tentato di portare un contributo spiegando il motivo alla base del fallimento o quantomeno dell'instabilità delle alleanze. Una prima spiegazione circa l'instabilità delle alleanze è quella fornita dalla *teoria dei costi di transazione*<sup>279</sup>.

La teoria evidenzia come la fiducia sia un elemento fondamentale nelle relazioni interaziendali, per questo motivo comportamenti opportunistici possono avere degli impatti fortemente negativi in queste relazioni.

Secondo questa teoria le imprese cercano di proseguire i propri interessi a discapito del *partner* coinvolto nell'alleanza. Il costo per ridurre i comportamenti opportunistici è elevato a causa della difficoltà di controllo sul *partner*.

Tale teoria, tuttavia, non è andata esente da critiche.

<sup>278</sup> Inkpen, A.C., Beamish, P.W., Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures, in *Academy of Management Review*, n.22, 1997, pp.177-202

<sup>279</sup> Williamson, O.E., Transaction-cost economics: The governance of contractual relations, in *Journal of Law and Economics*, n.22, 1979, pp.217-261

Vi è infatti la possibilità che mercati efficienti scoraggino i comportamenti opportunistici nel lungo periodo, per cui problemi di sfruttamento potrebbero non essere così importanti. Il tentativo di spiegare l'instabilità delle alleanze strategiche è stato effettuato anche attraverso *la teoria dei giochi*<sup>280</sup>.

Il rapporto tra i *partner* in un'alleanza strategica è paragonabile a quello dei due prigionieri della teoria dei giochi<sup>281</sup>. I due *partner*, infatti, non avendo la sicurezza delle intenzioni della controparte sceglieranno di non cooperare e il payoff associato a tale scelta sarà superiore rispetto alla strategia di collaborazione. Ecco perché molte alleanze falliscono; tuttavia, la teoria dei giochi deve essere completata con altre teorie per una migliore comprensione del fenomeno delle alleanze.

Difatti, riprendendo la teoria dei giochi, nel caso di giocate multiple, queste, possono favorire la cooperazione<sup>282</sup> anche se, l'estensione della teoria dei giochi agli accordi di collaborazione non sembra essere molto esaustiva poiché spiega solamente in modo parziale l'instabilità delle alleanze strategiche.

Un terzo approccio al problema dell'instabilità della collaborazione prende spunto dalla *teoria della dipendenza delle risorse* in relazione al potere di mercato delle imprese coinvolte nell'alleanza<sup>283</sup>.

Secondo tale modello le imprese contano di utilizzare, per portare avanti l'alleanza, le risorse della controparte, dalla quale, quindi, dipendono. I comportamenti, le decisioni, la gestione delle relazioni, gli sforzi sono tutti orientati al controllo e al tentativo di minimizzare questa dipendenza.

Formando un'alleanza strategica, quindi, normalmente aumenta la dipendenza dell'impresa dal *partner*<sup>284</sup>, fattore che può portare a frizioni di varia natura.

Un quarto approccio prende spunto dalla *teoria dell'agenzia*.

---

<sup>280</sup> "This theory studies the choice situations in which the final outcome will depend on what each person involved chooses to do (...) Each *partner* fears that the other will get the larger payoff by acting opportunistically while it cooperates in good faith", Cfr. Gulati, R., Khanna, T., Nohria, N., (1994), Unilateral commitments and the importance of process on alliance, in Sloan Management Review, n.35, pp.61-70

<sup>281</sup> Parkhe, A., Strategic alliance structuring: a game theory and transaction cost examination of interfirm cooperation, in Academic Management Journal, n.36, 1993, pp.794-829

<sup>282</sup> Gulati, R., Khanna, T., Nohria, N., Unilateral commitments and the importance of process on alliance, in Sloan Management Review, n.35, 1994, pp.61-70

<sup>283</sup> "Because firms depend on resources of other firms, interfirm relationships constitute a strategic response for controlling this dependence and uncertainty. Resource dependence theory views interfirm governance as a strategic response to conditions of uncertainty and dependence. (...) The focus is on minimizing interorganizational dependencies and preserving the organization's autonomy while recognizing that interorganizational relationships are necessary to acquire resources". Cfr. Heide, J.B., (1994), Interorganizational governance in marketing channels, in Journal of Marketing, n.58, pp.72-85

<sup>284</sup> Bucklin, L.P., Sengupta, S., Organizing successful co-marketing alliances, in Journal of Marketing, Aprile, n.57, 1993, pp.32-46

Molto spesso i manager prendono delle decisioni che avvantaggiano loro stessi più che l'impresa per la quale lavorano<sup>285</sup>.

Il management potrebbe infatti perseguire obiettivi personali in esplicito contrasto con la proprietà, ad esempio prendendo decisioni che aumentano i compensi personali e le probabilità di carriera a discapito degli interessi della proprietà.

Il perseguimento di obiettivi personali a discapito di quelli dell'impresa, quindi, può essere causa di instabilità delle alleanze.

Un ultimo approccio che tenta di spiegare l'instabilità degli accordi di collaborazione deriva dalla *teoria comportamentale*<sup>286</sup>.

Secondo tale teoria l'impresa presenta una complessità tale da permettere ad alcuni gruppi di condizionare il processo decisionale non consentendo al management di assumere decisioni con la piena conoscenza di tutte le informazioni disponibili. Il management, quindi, può solo assumere decisioni proceduralmente razionali, ovvero decisioni che, pur perseguendo un obiettivo massimizzante, tengano conto della limitata disponibilità di informazioni.

L'impresa quindi si caratterizza come un corpo sociale speciale formato da individui che spesso hanno obiettivi e aspettative diverse e anche conflittuali tra loro<sup>287</sup>.

Secondo questa teoria, un certo numero di obiettivi può essere potenzialmente raggiunto attraverso le alleanze strategiche.

Si tratta da esempio dell'accesso a nuove tecnologie o nuovi mercati, della possibilità di ottenere economie di scala e di scopo nella produzione, della condivisione del rischio dei progetti di ricerca e sviluppo<sup>288</sup>.

Secondo tale teoria, inoltre, spesso si generano aspettative eccessive riguardo obiettivi che in realtà sono molto difficili da raggiungere se non impossibili.

Questa appare come la causa principale del fallimento di molte alleanze.

Molte imprese, inoltre, non sono sufficientemente pazienti nell'attendere il raggiungimento degli obiettivi prefissati con l'alleanza: in questo caso, quindi, la causa dell'instabilità va ricercata in una non perfetta pianificazione strategica<sup>289</sup>.

---

<sup>285</sup> Geringer, J.M., Woodcock, C.P., Agency costs and the structure and performance of intentional Joint Ventures, in *Group Decision and Negotiation*, n.4, 1995, pp.453-467

<sup>286</sup> Bresciani, S., *Innovare attraverso le alleanze strategiche*, Torino, Giappichelli, 2010

<sup>287</sup> Porter, M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985, pp.610-633

<sup>288</sup> Glaister, K.W., Buckley, P.J., Strategic motives for international alliance formation, in *Journal of Management Studies*, n.33, 1996, pp.301-332

<sup>289</sup> "Alliances are transitional devices rather than stable arrangements. (...) They always involve significant costs in terms of coordination, reconciling goals with an independent entity, creating a competitor and

La breve disamina effettuata ha messo in evidenza come, nonostante molte ricerche abbiano evidenziato i motivi alla base della creazione delle alleanze, sia molto più complesso metterne in luce le cause di instabilità e fallimento.

Molte ricerche, infatti hanno evidenziato alcune motivazioni alla base dell'instabilità delle collaborazioni; nessuna, tuttavia, ha saputo creare un modello o una teoria generale che possa spiegare il perché il 50% circa delle alleanze falliscono<sup>290</sup>.

L'unico aspetto comune a tutte le ricerche è che fonte comune di fallimento è la nascita di conflitti tra *partner*. Spesso, infatti, può essere necessario riformulare e ridiscutere l'accordo già siglato, segnale chiaro della necessità di conservare un elevato grado di flessibilità per mantenere in vita un'un'alleanza strategica.

---

giving up profits.” Cfr. Porter, M.E., *The Competitive Advantage of Nation*, Free Press, New York, 1990, pag.613

<sup>290</sup> Bresciani, S., *Innovare attraverso le alleanze strategiche*, Torino, Giappichelli, 2010

### 4.1 Alleanze strategiche e joint venture con *partner* esteri

Le alleanze strategiche, le *joint venture* e gli accordi di cooperazione con le imprese estere rappresentano uno strumento privilegiato e con un elevato potenziale di successo per l'ingresso in un mercato estero e per una maggiore competitività dell'impresa nei mercati mondiali. Da sempre le imprese dei paesi industrializzati orientate all'esportazione cercano alleanze con operatori dei paesi meno sviluppati per l'importazione e la commercializzazione all'estero dei propri prodotti.

Tali accordi spesso sono necessari per ottenere l'approvazione da parte del governo locale.

Molte imprese giapponesi e americane oggi ricercano alleanze con imprese europee per rafforzare la loro competitività nei paesi membri dell'Unione Europea e per sfruttare l'apertura dei mercati dell'Est Europeo<sup>291</sup>. Anche alcune aziende cinesi preferiscono entrare in Europa non solo attraverso investimenti diretti esteri, ma stabilendo alleanze strategiche con partner europei<sup>292</sup>, in quanto, a differenza delle tradizionali modalità di immissione nei mercati esteri (*greenfield investments and acquisition*), le alleanze strategiche offrono maggiore flessibilità e meno impegno quando un'azienda entra in un mercato nuovo e sconosciuto.

Difatti, l'alleanza strategica svolge un ruolo importante come soluzione per le aziende per espandersi sui mercati internazionali<sup>293</sup> e fornisce alle aziende risorse e conoscenze<sup>294</sup>, nonché anche legittimità nello spazio di mercato<sup>295</sup>.

Molte imprese statunitensi ed europee, infatti, si sono alleate con operatori asiatici per entrare in mercati quale la Cina, l'India, la Malesia o la Thailandia. Imprese europee, asiatiche e dell'America Latina sfruttano le alleanze e le *joint ventures* come uno strumento per rafforzare la reciproca competitività in aree geografiche più ampie,

---

<sup>291</sup> Lipparini, A., *Alleanze strategiche e reti*, Milano, McGrawHill, 2017

<sup>292</sup> Zhang, Y., Duysters, G., Filippov S., Chinese firms entering Europe: Internationalization through acquisition and strategic alliances, in *Journal of Science and Technology Policy in China*, Vol. 3, No. 2, 2012, pp. 102-123.

<sup>293</sup> Nakos, G., Brouthers, K.D., Dimitratos, P., International alliances with competitors and non-competitors: The disparate impact on SME international performance, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.8, No.2, 2014, pp.167-182

<sup>294</sup> Yu, J., Gilbert, B.A., Oviatt, B.M., Effects of alliances, time, and network cohesion on the initiation of foreign sales by new ventures, *Strategic Management Journal*, Vol.32, No.4, 2011, pp.424- 446

<sup>295</sup> Chen, H.L., Huang, Y., The establishment of global marketing strategic alliances by small and medium enterprises, *Small Business Economics*, Vol.22, No.5, 2004, pp.365-377.

costituite per esempio da tutti i paesi dell'Unione Europea, da interi continenti o dai mercati nazionali con un'elevata domanda per i propri prodotti<sup>296</sup>. Tante imprese estere, ad esempio, mostrano un forte interesse per *partnership* strategiche in grado di agevolare l'ingresso nel mercato statunitense.

Nel mondo degli affari contemporaneo, la formazione di alleanze strategiche è una strategia affidabile per le aziende, per espandere l'ambito geografico dai mercati nazionali a quello internazionale. Difatti, le alleanze strategiche offrono alle imprese l'opportunità di acquisire maggiore potere di mercato e di ottenere un ingresso di mercato più rapido ed efficace sul mercato internazionale<sup>297</sup>.

Le alleanze strategiche creano valore attraverso la combinazione di risorse e capacità complementari al di là dei confini aziendali<sup>298</sup> e sono particolarmente efficaci nell'aiutare un'impresa a guadagnare e mantenere un vantaggio competitivo in ambienti internazionali dinamici, volatili e incerti<sup>299</sup>.

Gli accordi di cooperazione fra imprese interne ed estere sono dettati non solo dal desiderio di un **migliore accesso ai mercati attraenti**, ma anche da una serie di altre considerazioni strategiche.

Un forte incentivo per la creazione di alleanze transnazionali consiste nella possibilità di **cogliere le economie di scala** legate alla produzione o al *marketing*, dal momento che la riduzione dei costi può accrescere la competitività dell'impresa<sup>300</sup>.

Unendo le forze nella produzione delle componenti e nelle attività di assemblaggio e di *marketing*, gli alleati possono ottenere inoltre riduzioni dei costi precluse agli operatori che contano solo sul proprio volume di attività.

Una terza motivazione consiste nel **colmare le lacune di carattere tecnico o nella conoscenza dei mercati locali** (abitudini d'acquisto, preferenze di prodotto da parte dei consumatori, consuetudini locali e così via). Gli alleati strategici, infatti, possono imparare molto l'uno dall'altro con lo svolgimento di ricerche congiunte, la condivisione del *know-how*, lo studio dei rispettivi metodi di produzione e la

---

<sup>296</sup> Lipparini, A., *Alleanze strategiche e reti*, Milano, McGrawHill, 2017

<sup>297</sup> Xia, J. "Mutual dependence, partner substitutability, and repeated partnership: the survival of cross-border alliances", *Strategic Management Journal*, Vol.32, No.3, 2011, pp.229-253.

<sup>298</sup> Mindruta, D., Moeen, M., Agarwal, R., A two-sided matching approach for partner selection and assessing complementarities in partners' attributes in inter-firm alliances, *Strategic Management Journal*, Vol.37, No.1, 2016, pp.206-231

<sup>299</sup> Hossein, S. J., How Partner Characteristics Can Affect Performance of Alliances with Different Time Frames?, in *Eurasian Journal of Business and Economics*, Vol.10, No.20, 2017, pp. 89-104

<sup>300</sup> Lipparini, A., *Alleanze strategiche e reti*, Milano, McGrawHill, 2017

comprensione degli approcci di *marketing* e di vendita per adeguarsi alla cultura e alle tradizioni locali.

Il quarto motivo che spinge le imprese a stringere alleanze con *partner* di altri paesi risiede nella **condivisione delle strutture di distribuzione e delle reti di rivenditori**, con un migliore accesso agli acquirenti per entrambe le parti.

La quinta ragione è che i *partner* di un'alleanza transazionale possono **orientare le proprie energie competitive verso avversari comuni** invece che contro il *partner* e l'alleanza può aiutarli a colmare il divario che li separa dai leader di settore.

Il sesto motivo riguarda il caso in cui imprese interessate a entrare in un nuovo mercato estero giungano alla conclusione che l'alleanza con un operatore estero sia una soluzione efficace per attingere alle sue conoscenze del mercato locale e **creare rapporti professionali con le figure chiave delle autorità locali**.

Da ultimo, le alleanze possono essere uno strumento particolarmente utile per le imprese di tutto il mondo ai fini del **riconoscimento di importanti standard tecnologici condivisi**, come accaduto per i lettori di DVD, le periferiche per PC, le tecnologie legate a internet, i televisori ad alta definizione e i telefoni cellulari.

Ciò che rende le alleanze transnazionali un espediente strategico attraente per raggiungere i benefici appena descritti, rispetto alle acquisizioni o alle fusioni con imprese estere, è che la creazione di una *partnership* o di un'alleanza per ottenere l'accesso a un mercato o a determinate conoscenze permette all'impresa di mantenere la propria autonomia, di conservare il potere di veto sulle modalità di svolgimento della cooperazione e di non intaccare le proprie risorse finanziarie per finanziare un'acquisizione. In più un'alleanza è una soluzione flessibile, in quanto l'accordo si può facilmente sciogliere al raggiungimento dell'obiettivo o qualora i benefici si dimostrino irraggiungibili, mentre l'acquisizione presenta un carattere più permanente

#### **4.1.1 Differenze culturali, demografiche e di mercato tra *partner* esteri**

Gli straordinari progressi nel campo delle comunicazioni, della tecnologia e dei trasporti hanno creato uno scenario globale nuovo ed estremamente competitivo<sup>301</sup>; pertanto il focus di molte aziende si è allontanato sempre di più da un ambito strettamente domestico avvicinandosi invece a uno globale<sup>302</sup>.

---

<sup>301</sup> Hitt, M., A., He, X., Firm strategies in Changing Global Competitive Landscape, Business Horizons, 2008, pp.363-369

<sup>302</sup> Lipparini, A., Alleanze strategiche e reti, Milano, McGrawHill, 2017

L'importanza dell'ambiente globale per le organizzazioni odierne si riflette soprattutto nei mutamenti dell'economia mondiale. Di questo è indicativa la lista delle 500 più grandi imprese nel mondo per fatturato realizzata dalla rivista *Fortune*, che evidenzia come il potere economico sia ampiamente diffuso su scala globale. La figura 4. mostra il numero di imprese di vari paesi nel 2006, nel 2008 e nel 2013.

**Figura 4. Numero di imprese menzionate nella “Global 500”<sup>303</sup>**

	2006	2008	2013
<b>Stati Uniti</b>	<b>170</b>	<b>153</b>	<b>132</b>
<b>Giappone</b>	<b>70</b>	<b>64</b>	<b>62</b>
<b>Cina</b>	<b>20</b>	<b>29</b>	<b>89</b>
<b>Francia</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>31</b>
<b>Germania</b>	<b>35</b>	<b>37</b>	<b>29</b>
<b>Regno Unito</b>	<b>38</b>	<b>34</b>	<b>26</b>
<b>Svizzera</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
<b>Corea del Sud</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>2</b>
<b>Paesi Bassi</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>11</b>
<b>Canada</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>9</b>
<b>Italia</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>8</b>
<b>Spagna</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>8</b>
<b>India</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>Taiwan</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>Australia</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>Brasile</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>8</b>
<b>Russia</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>7</b>
<b>Messico</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
<b>Svezia</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
<b>Singapore</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Si può notare il calo di presenze di imprese del Nord America e dell'Europa occidentale e la crescita di aziende nate in Cina, Brasile, Taiwan e Russia. La Cina in particolare si sta imponendo in misura crescente sullo scenario economico globale, essendo diventata la seconda economia mondiale dopo gli Stati Uniti<sup>304</sup>. Difatti, nel 1993 solo tre imprese cinesi figuravano nella “Global 500”, mentre nel 2013 ce ne sono 89 e nella lista del 2021 il numero raggiunge 149 aziende cinesi superando gli

<sup>303</sup>“L'economia globale come si riflette nelle “Global 500” di Fortune”, basato sui dati tratti da “Global 500”, classifica annuale elaborata dalla rivista Fortune delle più grandi imprese nel mondo nel 2006, 2008 e 2013

<sup>304</sup> Barboza, D., China Passes Japan as Second-Largest Economy, The New York Times, 14 agosto 2010

Stati Uniti per il secondo anno consecutivo dato che nel 2020 e per la prima volta, la Cina aveva già prevalso sugli Stati Uniti in termini di numero di aziende, con una presenza di 133 unità<sup>305</sup>.

L'importanza del Giappone, invece, ha continuato a diminuire e il numero di imprese giapponesi tra le prime 500 è passato da 149 nel 1993 a 64 nel 2008 e a 62 nel 2013<sup>306</sup>. In Italia le aziende rappresentate nel ranking di Fortune delle maggiori aziende mondiali, ordinate per ricavi sono passate da 10 nel 2006 e nel 2008, a 8 nel 2013 ed infine a 6 nel 2020, in particolare sei italiane (più un'olandese): Assicurazioni Generali, Enel, Eni, Intesa Sanpaolo, Unicredit, Poste Italiane ed Exor (holding di Fca)<sup>307</sup>.

Questi sono dati che fanno sicuramente riflettere su come siano cambiate le dinamiche a livello globale negli ultimi decenni; infatti, con i continui mutamenti degli equilibri di potere e di mercato, la partecipazione al business globale viene considerata, dalle diverse organizzazioni, una vera e propria necessità.

Questo ha portato nel tempo all'aumento di alleanze internazionali che comporta la negoziazione tra manager di diversi paesi e culture<sup>308</sup>.

I manager che portano le loro aziende in ambito internazionali affrontano la difficile sfida di trovare i modi per sfruttare al meglio le incredibili opportunità che l'espansione globale presenta<sup>309</sup>; tuttavia, la cultura è per una società ciò che la memoria è per un individuo<sup>310</sup> e le differenze tra i modelli culturali delle società, in cui si trovano le organizzazioni che collaborano, esercitano forti influenze sulle dinamiche dell'alleanza.

Ad esempio, le organizzazioni situate in società caratterizzate dal modello culturale dell'individualismo verticale, come negli Stati Uniti o anche nel Regno Unito, sono suscettibili di elaborare l'informazione e la conoscenza in modo diverso, forse in modo

---

<sup>305</sup> Xinhua, A., "Fortune Global 500, le aziende cinesi salgono a 143", 3 agosto 2021 in [www.ansa.it](http://www.ansa.it)

<sup>306</sup> Rizvi, Q., "Going International: A practical, Comprehensive Template for Establishing a Footprint in Foreign Markets", Ivey Business Journal, maggio-giugno 2010

<sup>307</sup> "Fortune Global 500 2020, Assicurazioni Generali è la prima impresa italiana", 24 agosto 2020 in [www.affaritaliani.it](http://www.affaritaliani.it)

<sup>308</sup> Nielsen, B.B., An Empirical Investigation of the Drivers of International Strategic Alliance Formation, in *European Management Journal*, Vol. 21, No. 3, 2003, pp.301-322

<sup>309</sup> Lipparini, A., *Alleanze strategiche e reti*, Milano, McGrawHill, 2017

<sup>310</sup> Triandis, H., C., *Greek identity: Implications for individual development in English speaking countries*, Paper presented at the Fifth International Conference on Greeks in English Speaking Countries, Speros Basil Vryonis Center for the study of Hellenism, Sacramento, CA., 2000

più lineare, correlato all'effetto causa, rispetto alle organizzazioni situate in società caratterizzate da collettivismo orizzontale, come il Giappone o Israele<sup>311</sup>.

La maggior parte della letteratura concorda sugli effetti potenzialmente negativi delle differenze culturali nazionali. Pertanto, la distanza culturale nazionale ha spesso originato conflitti di alleanza<sup>312</sup>, malintesi<sup>313</sup>, problemi collaborativi<sup>314</sup>, problemi di trasferimento delle conoscenze<sup>315</sup> e scarse prestazioni o addirittura fallimento.

Ulteriori problemi derivano dal fatto che esistono grandi differenze nazionali in termini di diritti di proprietà intellettuale. Sebbene molti paesi abbiano firmato la Convenzione di Parigi per la protezione della proprietà industriale e altri tentativi di eliminare le differenze nazionali, come l'accordo sugli aspetti dei diritti di proprietà intellettuale connessi al commercio (TRIP) nell'ambito dei negoziati GATT dell'Uruguay Round del 1993, la realtà è che il livello di protezione della proprietà intellettuale varia significativamente da un paese all'altro<sup>316</sup>.

Pertanto, la selezione di un partner particolare per un'alleanza strategica internazionale può differire a seconda della nazionalità del partner straniero.

Un aspetto da tenere presente, difatti, è che le alleanze transnazionali sono più efficaci nel contribuire all'ingresso nei mercati esteri nuovi e promettenti che nell'aiutare l'impresa a conquistare e mantenere la leadership globale.

Esulando dalle motivazioni che spingono l'impresa ad espandersi oltre i confini nazionali, le strategie da adottare nei mercati esteri devono essere dettate dal contesto specifico in cui si trovano ad operare, in quanto, le caratteristiche culturali, demografiche di mercato variano notevolmente fra i vari paesi.

La cultura e gli stili di vita sono gli elementi più visibili, ma anche le caratteristiche demografiche e i livelli di reddito presentano differenze evidenti.

---

<sup>311</sup> Nielsen, B.B., An Empirical Investigation of the Drivers of International Strategic Alliance Formation, in *European Management Journal*, Vol. 21, No. 3, 2003, pp.301-322

<sup>312</sup> Lane, H.W., Beamish, P., "Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs", (1990), in *Management International Review*, pp. 87-102

<sup>313</sup> Ad esempio, Lyles, M.A, Salk, J.E, Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: an empirical examination in the Hungarian context, in *Journal of International Business Studies*, Vol.27, No.5, 1996, pp. 877-903

<sup>314</sup> Mowery, D.C., Oxley, J.E., Silverman, B.S., Strategic alliances and interfirm knowledge transfer, in *Strategic Management Journal*, Vol.17, 1996, pp. 77-91

<sup>315</sup> Hamel, G., Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, in *Strategic Management Journal*, Vol.12, 1991, pp. 83-103

<sup>316</sup> Oxley, J.E., "Institutional environment and the mechanisms of governance: the impact of intellectual property protection on the structure of inter-firm alliances", in *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.38, 1999, pp. 283-309

Meno del 20% della popolazione brasiliana, indiana e cinese, per esempio, possiede un potere d'acquisto pari a 25.000 \$<sup>317</sup>; in questi paesi e in altri mercati emergenti, i consumatori di classe media rappresentano una percentuale della popolazione molto inferiore rispetto a quella dell'America settentrionale, del Giappone e di buona parte dell'Europa occidentale. In Cina, per esempio, la classe media conta circa 125 milioni di consumatori su una popolazione di circa 1,3 miliardi di persone<sup>318</sup>.

In alcuni casi un *design* di prodotto che funziona in certi mercati risulta inadeguato in altri, come nel caso dei dispositivi elettrici, che presentano differenti tensioni elettriche le quali variano a seconda del paese cui si fa riferimento.

Anche i ritmi di crescita del mercato variano in base al paese. Mercati emergenti o NIC (Nazioni di recente industrializzazione), quali in America Latina (Brasile, Colombia, Messico e Perù), in Asia (Cina e India), presentano un potenziale di crescita molto più elevato rispetto a paesi come Regno Unito, Danimarca, Canada o Giappone, con un'economia più matura. Tra i mercati emergenti particolare attenzione viene data ai "BRICs"<sup>319</sup> che si riferisce rispettivamente a Brasile, Russia, India, Cina, mentre la "s" finale fa riferimento al Sud Africa.<sup>320</sup>

Una maggiore standardizzazione dell'offerta globale può invece generare economie di scala e favorire gli effetti della curva di esperienza, contribuendo alla creazione di un vantaggio di costo. La tensione fra le pressioni di mercato in direzione dell'adattamento dell'offerta per ogni paese e le pressioni competitive per la riduzione dei costi conseguente alla standardizzazione della produzione rappresenta una delle tematiche strategiche più importanti che si presenta alle imprese attive nei mercati esteri.

In conclusione, i manager si danno da fare per trovare la struttura e la strategia giusta per le loro specifiche situazioni, mettendo in atto gli opportuni sistemi per affrontare le sfide della globalizzazione.

## 4.2 Gli stadi di sviluppo internazionale

---

<sup>317</sup> Lipparini, A., *Alleanze strategiche e reti*, Milano, McGrawHill, 2017

<sup>318</sup> Lipparini, A., *Alleanze strategiche e reti*, Milano, McGrawHill, 2017

<sup>319</sup> il riferimento è all'acronimo BRIC inventato dall'ex capo economista di Goldman Sachs, Jim O'Neill, con riferimento a "Building Better Global Economic BRICs", Global Economics Paper, No.66 in [www.goldmansachs.com](http://www.goldmansachs.com)

<sup>320</sup> "Mercati Emergenti", agosto 2021 in [www.wallstreetitalia.com](http://www.wallstreetitalia.com)

Un'azienda non può cominciare a operare a livello globale da un giorno all'altro in quanto quest'ultima incontrerà un maggior grado di complessità interne ed esterne rispetto a quanto affrontato in ambito nazionale; pertanto, i manager hanno il compito di adottare, consapevolmente, una studiata strategia per lo sviluppo e la crescita globali. In generale, le organizzazioni entrano nei mercati esteri attraverso modi differenti e seguendo percorsi diversi l'una dall'altra<sup>321</sup>.

Tuttavia, il passaggio da domestico a globale avviene tipicamente attraverso determinati stadi di sviluppo, come illustrato in figura 4.2.

**Figura 4.2 I quattro stadi dell'evoluzione internazionale<sup>322</sup>**

	<b>I.Domestico</b>	<b>II.Internazionale</b>	<b>III.Multidimensionale</b>	<b>IV.Globale</b>
<b>Orientamento strategico</b>	Orientamento al paese	Orientamento all'esportazione	Multinazionale	Globale
<b>Stadio di sviluppo</b>	Iniziale coinvolgimento internazionale	Posizionamento competitivo	Esplosione	Globale
<b>Struttura</b>	Struttura domestica più unità di export	Struttura domestica più divisione internazionale	Per aree geografiche o per prodotti, a livello mondiale	Matrice transnazionale
<b>Potenziale di mercato</b>	Moderato, prevalentemente domestico	Ampio, multi-domestico	Molto ampio, multinazionale	Mondiale

Nello *stadio domestico*, l'azienda è orientata al mercato nazionale, ma i manager sono consapevoli dell'ambiente globale e possono considerare l'eventualità di un primo coinvolgimento i mercati esteri per espandere il volume di produzione realizzare le economie di scala. Il potenziale di mercato è limitato ed è relativo, generalmente di

<sup>321</sup> Daft, Richard L., Organizzazione aziendale, Maggioli, Rimini, 2017

<sup>322</sup> Con riferimento a Adler, N., J., International Dimensions of Organizational Behaviour, Cincinnati, South-Western, 2002 e Herbert, T. T., Strategy and Multinational Organization Structure: An Interorganizational Relationships Perspective, Academy of Management Review 9, 1984, pp.259-271

tipo funzionale o divisionale e le vendite iniziali effettuate all'estero vengono gestite attraverso un'unica dedica all'export.

Nel secondo stadio, lo *stadio internazionale*, le attività relative ai trasporti ai problemi doganali e ai cambi vengono esternalizzate; l'azienda inoltre inizia a pensare in un'ottica multi-domestica considerando le esportazioni più seriamente. Il termine "multi-domestico" indica che gli aspetti competitivi di ogni paese sono indipendenti da quelli di altri paesi l'azienda gestisce quindi ogni paese singolarmente.

L'attenzione, dunque, è rivolta al posizionamento competitivo internazionale rispetto alle altre aziende del settore; l'unità dedicata all'*export* è sostituita da una divisione internazionale e vengono assunte persone specializzate per gestire le attività rivolte all'estero per quanto riguarda vendite, servizi e magazzini.

In particolare, in questo stadio, il mercato potenziale è identificato con molteplici paesi. Purafil, ad esempio, è un'azienda che produce filtri per la depurazione dell'aria con sede in Georgia e vende i prodotti propri in 60 paesi diversi<sup>323</sup>.

Un altro esempio è rinvenibile nel settore dei servizi con l'impresa AlertDriving che si occupa di fornire corsi di formazione *online* per aziende dotate di flotte di veicoli per il trasporto su gomma. AlertDriving deve personalizzare i prodotti e il marketing per adeguarsi alle aspettative, alle abitudini di guida e alle differenze geografiche dei 20 paesi nelle quali opera<sup>324</sup>.

Nel terzo stadio, lo *stadio multinazionale*, l'azienda è caratterizzata da una vasta esperienza in vari mercati internazionali e ha realizzato strutture di *marketing*, produzione o ricerca e sviluppo in diversi paesi stranieri. L'organizzazione ottiene così un'alta percentuale dei propri redditi dalle vendite effettuate al di fuori del paese di origine. L'esplosione del business si verifica con il decollo delle attività internazionali, con le unità di business dell'azienda sparse intorno al mondo così come fornitori, produttori e distributori. Un esempio di impresa allo stadio multinazionale è l'indiana Aditya Birla Group, nata nel 1850 come compagnia mercantile della famiglia Birl e, a partire dagli anni 70, dal sud-est asiatico si è espansa in tutto il mondo, operando in 33

---

<sup>323</sup> Boorstin, J., Exporting Cleaner Air, segment di "Small and Global, Fortune Small Business, giugno 2004, pp.36-48 in [www.purafil.com](http://www.purafil.com)

<sup>324</sup> Maltby, E., Expanding Abroad? Avoid Cultural Gaffes, The Wall Street Journal, gennaio 2010

paesi, attraverso la produzione e la vendita di prodotti come fibra, sostanze chimiche e nerofumo. Nel 2010 l'azienda ha ricavato circa il 60% dei profitti all'estero<sup>325</sup>.

Il quarto ed ultimo stadio è costituito dallo *stadio globale*, nel quale l'azienda trascende ormai qualsiasi singolo paese. In questo caso, il business di riferimento non è rappresentato semplicemente da un insieme di settori nazionali; piuttosto, le sussidiarie sono collegate tra loro nella misura in cui la posizione competitiva in una nazione influenza significativamente le attività in altre nazioni<sup>326</sup>. Le aziende globali vere e proprie non considerano più una singola nazione come il proprio paese di origine e, di conseguenza, vengono anche indicate come *stateless corporations*, ovvero "aziende senza patria"<sup>327</sup>. Un esempio di impresa allo stadio globale è La Nestlé SA in quanto vende i suoi prodotti soprattutto al di fuori del suo paese "di origine", cioè la Svizzera, e i suoi 280.000 dipendenti operano praticamente in tutto il mondo.

La Nestlé ha centinaia di brand, impianti di produzione e altre funzioni in quasi tutti i paesi del mondo<sup>328</sup>.

La particolarità delle aziende globali è rappresentata dal fatto che l'intero mondo è il loro mercato di riferimento. Aziende globali come Nestlé, Royal Dutch/Shell, Unilever e Matsushita Electric possono operare in più di cento paesi.

Riuscire a tenere insieme un complesso di unità operative di tale portata e distribuite a migliaia di chilometri l'una dall'altra costituisce un problema di enormi proporzioni. Difatti, la struttura organizzativa relativa a questo stadio può essere estremamente complessa ed evolve spesso verso una matrice internazionale o verso un modello transnazionale.

### 4.3 I modello transnazionale

Poiché gli approcci tradizionali si sono rivelati inadeguati a soddisfare le domande di un ambiente globale complesso in rapido cambiamento, molte aziende internazionali stanno passando ad un modello transazionale di organizzazione caratterizzato da un elevato grado di differenziazione, per affrontare la maggiore complessità

---

<sup>325</sup> Sehgal, V., Panneer, G., e Graham, A., A Family-Owned Business Goes Global, Strategy + Business, settembre 2010 in [www.strategy-business.com](http://www.strategy-business.com)

<sup>326</sup> Porter, M., E., Changing Patterns of International Competition, California Management Review 28, (invero 1986), pp.9-40

<sup>327</sup> Holstein, W., J., Reed, S., Kapstein, J., Vogel, T., e Weber, J., The Stateless Corporation, in Business Week, Maggio 1990, pp.98-105

<sup>328</sup> Ball, D., "Boss Talk: Nestlé focuses on Long Term", The Wall Street Journal, novembre 2009, in [www.transazionale.org](http://www.transazionale.org)

dell'ambiente globale, pur offrendo livelli elevati di coordinamento, apprendimento e trasferimento della conoscenza e delle innovazioni organizzative.

Il modello transazionale rappresenta il tipo più avanzato di organizzazione internazionale<sup>329</sup>. Esso costituisce l'esempio migliore sia in termini di complessità organizzativa, comprendendo un gran numero di unità diverse, sia in termini di coordinamento organizzativo, prevedendo meccanismi per integrare le varie parti.

Il modello transazionale si rivela utile per le grandi aziende multinazionali con sussidiarie presenti in molti paesi che cercano di sfruttare a livello globale e locale i vantaggi derivanti da cambiamenti tecnologici, rapida innovazione, apprendimento e condivisione della conoscenza a livello globale<sup>330</sup>. Anziché sviluppare capacità principalmente in un'area, l'efficienza globale, la reattività locale oppure dell'apprendimento globale, il modello transazionale cerca di raggiungere contemporaneamente le capacità specifiche di tutte e tre le aree.

Gestire molteplici aspetti complessi e interconnessi richiede una forma complessa di organizzazione di struttura.

Il modello transazionale rappresenta la più recente evoluzione concettuale relativa al tipo di struttura necessaria per organizzazioni globali altamente complesse come la Philips.

La Philips, con sede legale in Olanda, ha centinaia di unità operative in tutto il mondo ed è una tipica azienda globale, come la Unilever, la Matsushita o la Procter & Gamble<sup>331</sup>. Anche le grandi società di servizi professionali come la KPMG e Pricewaterhouse Coopers si avvalgono della struttura transazionale.

Quest'ultima, ad esempio, presenta oltre 284.000 dipendenti in 155 paesi<sup>332</sup> e offre un ventaglio altamente diversificato di servizi basati sulla conoscenza che devono essere personalizzati per specifici clienti in determinate località, motivo per cui gli uffici locali devono operare con discrezionalità e autonomia. Al tempo stesso la PwC necessita di standard operativi e sistemi di controllo coerenti su scala globale<sup>333</sup>.

---

<sup>329</sup> Daft, Richard L., *Organizzazione aziendale*, Maggioli, Rimini, 2017

<sup>330</sup> Daft, Richard L., *Organizzazione aziendale*, Maggioli, Rimini, 2017

<sup>331</sup> Ghoshal, S., e Bartlett, C., *The Multinational Corporation as an Inter-organizational Network*, in *Academy of Management Review* 15, 1990, pp.603-625

<sup>332</sup> Con riferimento a "PwC nel Mondo" in [www.PwC.com](http://www.PwC.com)

<sup>333</sup> Greenwood, R., Fairclough, S., Morris, T., e Boussebaa, M., *The Organizational Design of Transnational Professional Service Firms*, in *Organizational Dynamics* Vol.39, No.2, 2010, pp.173-183

Le unità di una rete organizzativa transnazionale, si trovano a grande distanza le une dalle altre.

Ottenere coordinamento, un senso di partecipazione e coinvolgimento da parte delle sussidiarie nonché una condivisione delle informazioni, delle conoscenze, delle nuove tecnologie e dei clienti rappresenta una sfida di dimensioni imponenti.

Per esempio, un'azienda globale come Philips o Unilever è talmente grande che la stessa dimensione costituisce un problema rilevante quando si tratta di coordinare le relative attività globali. Inoltre, alcune aziende sussidiarie possono diventare esse stesse talmente grandi da non risultare più coerenti con il limitato ruolo strategico assegnato loro dalla sede centrale. Pur facendo parte di una grande organizzazione, alcune unità necessitano di autonomia per loro stesse e hanno bisogno di avere un impatto su altre parti dell'organizzazione.

Il modello transazionale affronta tali sfide creando un *network* integrato di singole attività che sono tra loro collegate per raggiungere gli obiettivi multidimensionali dell'organizzazione complessiva<sup>334</sup>.

La filosofia gestionale è basata sull'interdipendenza anziché sulle condizioni diametralmente opposte di una completa indipendenza divisionale o di una totale dipendenza delle unità dalla sede centrale per quanto riguarda il processo decisionale di controllo.

Il modello transazionale è molto più di un semplice organigramma: è uno stato d'animo manageriale, un insieme di valori, un desiderio comune di far funzionare un sistema di apprendimento su scala mondiale e una struttura organizzativa idealizzata in grado di gestire efficacemente tale sistema.

Le seguenti caratteristiche distinguono le organizzazioni transazionali da altre forme di organizzazione globale:

- le proprietà e le risorse sono disperse su scala mondiale in attività altamente specializzate collegate tra loro tramite relazioni di interdipendenza;
- le strutture sono flessibili e sempre mutevoli; infatti il modello transazionale opera in base al principio di centralizzazione flessibile. Alcune aziende hanno iniziato a creare molteplici quartier generali in diversi paesi, dato che l'organizzazione si fa troppo grande e complessa per essere gestita da un'unica sede e per avvicinarsi a importanti

---

<sup>334</sup> La descrizione dell'organizzazione transazionale è basata su Bartlett e Ghoshal, in *Transnational Management e Managing across Borders*

mercati. Irdeto Holdings BV, per esempio, ha un quartier generale a Hoofddorp, nei Paesi Bassi e uno a Pechino mentre l'amministratore delegato si è trasferito in Cina. La IBM ha creato un quartier generale per i mercati in crescita a Shanghai, responsabile di Asia (eccetto il Giappone), America Latina, Russia, Europa dell'est e Africa. La giapponese Nissan ha dislocato il quartier generale per il suo brand di lusso Infiniti a Hong Kong;<sup>335</sup>

- i manager delle sussidiarie avviano strategie e innovazioni che diventano strategie per l'intera azienda;
- l'integrazione e il coordinamento sono ottenuti principalmente attraverso la cultura aziendale, la condivisione della visione dei valori e lo stile di gestione, piuttosto che attraverso strutture e sistemi formali. Secondo quanto rilevato da uno studio<sup>336</sup> condotto dallo Hay Group, una società di consulenza amministrativa che opera a livello globale, una delle caratteristiche distintive delle aziende che raggiungono il successo su scala globale è l'efficace coordinamento tra le unità e le sussidiarie a livello mondiale attorno a una visione e a valori strategici comuni, anziché ricorso esclusivo a sistemi di coordinamento formale.

Prese insieme, queste caratteristiche facilitano un forte coordinamento, l'apprendimento organizzativo e la condivisione della conoscenza organizzativa su scala globale. Benché il modello transnazionale sia effettivamente una via complessa e complicata per concettualizzare la struttura di un'organizzazione, sta diventando sempre più rilevante per le grandi aziende globali che considerano il mondo intero come loro campo d'azione e non hanno unica base nazionale. L'autonomia delle diverse parti dell'organizzazione dà forza alle unità più piccole e permette all'azienda di trarre vantaggio da cambiamenti rapidi o da opportunità competitive a livello locale, mentre l'enfasi sull'interdipendenza consente di ottenere efficienza ed apprendimento organizzativo.

Ogni parte dell'azienda transnazionale è consapevole dell'intera organizzazione ed è strettamente integrata ad essa, in modo tale che le sue azioni locali risultano complementari e di supporto ad altre parti dell'azienda.

---

<sup>335</sup> Con riferimento a Wassener, B., Living in Asia Appeals to More Company Leaders, The New York Times, giugno 2012 e Kumar, N., e Puranam, P., Have You Restructured for Global Success?, Harvard Business Review, ottobre 2011, pp.123-128

<sup>336</sup> Royal, M. A., e Stark, M. J., Why Some Companies Excel at conducting Business Globally, in Journal of Organizational Excellence, 2006

#### 4.4 Le multinazionali emergenti

Le connessioni politiche giocano un ruolo importante nell'espansione internazionale delle imprese. Tale importanza tuttavia, varia, a seconda delle risorse di base delle imprese e delle dinamiche industriali.

La distanza istituzionale riassume “la barriera alle operazioni internazionali derivante dalla discriminazione da parte del governo, dei consumatori e dei fornitori”<sup>337</sup>; difatti, quest'ultima, in generale, scoraggia gli investitori stranieri<sup>338</sup>.

Una spiegazione della strategia globale delle imprese multinazionali (MNE), risiede nella visione della strategia basata sull'orientamento delle istituzioni<sup>339</sup>.

In particolare, le multinazionali dei paesi avanzati (AMNE) si basano su connessioni politiche; dunque, sui legami interpersonali dei manager con funzionari pubblici a vari livelli amministrativi e dei diversi rami del governo<sup>340</sup>.

Strategie simili possano essere impiegate anche dalle imprese multinazionali emergenti (EMNE's), le quali possono probabilmente trarre *home country-based advantages* dalla familiarità con tali strategie in molti mercati emergenti<sup>341</sup>.

Tuttavia, il fatto che le connessioni politiche possono rivelarsi utili, può dipendere dal tipo di reti<sup>342</sup> e da fattori interorganizzativi e ambientali<sup>343</sup>.

Un esempio è riscontrabile nel fatto che i legami tra le proprietà delle imprese ed il governo nazionale potrebbero compromettere la loro legittimità in alcuni paesi stranieri<sup>344</sup>.

---

<sup>337</sup> Hymer, S. H., *The international operations of national firms: A study of foreign direct investment*, Cambridge, MA: MIT Press, 1976, pag.34

<sup>338</sup> Berry, H., Guillen, M. F., Zhou, N., An institutional approach to cross-national distance, in *Journal of International Business Studies*, 41, 2010, pp.1460–1480.

<sup>339</sup> Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., Chen, H., The institution-based view as a third leg for a strategy tripod, *Academy of Management Perspectives*, 23, 2009, pp.63–81

<sup>340</sup> Chen, L., Li, Y., Fan, D., How do emerging multinationals configure political connections across institutional contexts?, 2017 in <https://doi.org/10.1002/gsj.1187> con riferimento a Luo, Y., Toward a cooperative view of MNC-host government relations: Building blocks and performance implications, in *Journal of International Business Studies*, 32, 2001, pp.401–419.

<sup>341</sup> Peng, M. W., & Luo, Y., Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link, in *Academy of Management Journal*, 43, 2000, pp.486–501

<sup>342</sup> Sun, P., Mellahi, K., Wright, M., Xu, H., Political tie heterogeneity and the impact of adverse shocks on firm value”, in *Journal of Management Studies*, 52, 2015, pp.1036–1063.

<sup>343</sup> Sun, P., Mellahi, K., Wright, M., The contingent value of corporate political ties, in *Academy of Management Perspectives*, 26, 2012, pp.68–82

<sup>344</sup> Meyer, K. E., Ding, Y., Li, J., Zhang, H., Overcoming distrust: How state-owned enterprises adapt their foreign entries to institutional pressures abroad, in *Journal of International Business Studies*, 45, 2014, pp.1005–1028

Per chiarire se, e a quali condizioni, le connessioni personali dei *manager* con il governo nazionale e ospitante facilitino l'espansione degli EMNE's in paesi istituzionalmente lontani è possibile porre l'attenzione sul livello di utilizzo delle connessioni politiche<sup>345</sup>.

L'uso di tali connessioni, difatti, riflette il desiderio dei manager di affidarsi al networking ed anche il suo valore percepito nel rispondere alle esigenze organizzative e alle dinamiche ambientali nel particolare contesto.

Pertanto, dato che il *networking* politico comporta diversi oneri, tra i quali rientrano, ad esempio, costi significativi, e il suo effetto dipende in gran parte dalla struttura del contesto istituzionale in questione<sup>346</sup>, tale strategia, che non rientra tuttavia tra le strategie di mercato, può essere considerata come la risposta strategica delle imprese alle potenziali frizioni nell'ambiente in cui operano o in cui aspirano ad operare<sup>347</sup>, in linea con la visione basata sulle istituzioni.

In particolare, esaminando l'importanza delle connessioni politiche durante il primo processo di ingresso, in cui le differenze istituzionali sono solitamente le più salienti, è possibile comprendere se l'efficacia delle connessioni politiche nel superare le differenze istituzionali dipende da altri fattori noti per influenzare l'espansione internazionale delle EMNE.

In tal caso è possibile impiegare la strategia della "*tripod perspective*" per esplorare come i fattori basati sulle risorse e sull'industria possano integrare le connessioni politiche per le EMNE per avventurarsi in paesi ad alta "distanza istituzionale".

#### 4.4.1 La distanza istituzionale

Le multinazionali operano in svantaggio rispetto alle imprese nazionali. Questa conseguenza dell'estraneità deriva in gran parte dalle variazioni transnazionali nell'ambiente istituzionale<sup>348</sup>.

---

<sup>345</sup> Luo, Y., Industrial dynamics and managerial networking in an emerging market: The case of China, in *Strategic Management Journal*, Vol.24, No.13, 2003, pp.1315–1327

<sup>346</sup> Choi, S.-J., Jia, N., Lu, J., The structure of political institutions and effectiveness of corporate political lobbying, in *Organization Science*, 26, 2015, pp.158–179.

<sup>347</sup> Sojli, E., Tham, W. W., Foreign political connections, in *Journal of International Business Studies*, 48, 2017, pp.244–266.

<sup>348</sup> Chen, L., Li, Y., Fan, D., "How do emerging multinationals configure political connections across institutional contexts?", 2017 in <https://doi.org/10.1002/gsj.1187> con riferimento a Xu, D., & Shenkar, O., Institutional distance and the multinational enterprise, in *Academy of Management Review*, 27, 2002, pp.608–618.

Le istituzioni si riferiscono a strutture ideate dall'uomo che guidano e vincolano le interazioni umane<sup>349</sup>, comprese “istituzioni politiche come il tipo di regime, la struttura nazionale del processo decisionale e il sistema giudiziario, istituzioni economiche come la struttura dei mercati nazionali dei fattori, e le condizioni di accesso ai fattori internazionali di produzione e fattori socioculturali come le norme informali, i costumi, i costumi e le religioni<sup>350</sup>”.

Il grado di dissimilarità tra le istituzioni del paese d'origine e del paese ospitante determina il livello di incertezza per le multinazionali quando si relazionano con gli agenti politici locali aumentando i tassi di rendimento<sup>351</sup>.

Tale incertezza si intreccia con i rischi di scarsa familiarità, cioè l'asimmetria dell'informazione derivante dalla mancanza di conoscenza del paese ospite ed i rischi di discriminazione, cioè il trattamento discriminatorio da parte degli attori del paese ospite<sup>352</sup>.

Dunque, la responsabilità dell'estraneità non si limita ai costi e agli oneri legali esclusivi delle imprese straniere; essa comporta anche benefici istituzionali negati agli *outsider*, inclusi sussidi governativi, trattamenti politici favorevoli e accordi contrattuali esclusivi. La probabilità di sopravvivenza è più bassa quando le multinazionali devono superare una maggiore distanza istituzionale tra il paese d'origine e quello ospitante<sup>353</sup> e, quindi, tendono a non investire in mercati istituzionalmente distanti<sup>354</sup>.

In generale, la distanza istituzionale, intesa come fattore indipendente ed esogeno che influenza le strategie globali delle imprese multinazionali, tra cui l'ingresso all'estero, la selezione del paese, la modalità di ingresso e il livello di proprietà, guida le passività dell'estraneità in modo lineare: maggiore è la distanza istituzionale da superare,

---

<sup>349</sup> North, D., *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge, U.K: Cambridge University Press, 1990

<sup>350</sup> Mudambi, R., Navarra, P., *Institutions and international business: A theoretical overview*”, in *International Business Review*, 11, 2002, pp.635–646

<sup>351</sup> Mudambi, R., Navarra, P., “Institutions and international business: A theoretical overview, in *International Business Review*, 11, 2002, pp.635–646.

<sup>352</sup> Eden, L., Miller, S. R., *Distance matters: Liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy*, in M. A. Hitt & J. L. C. Cheng (Eds.), “Theories of the multinational enterprise: diversity, complexity and relevance” in *Advances in international management*, Bingley, U.K: Emerald, Vol.16, 2002, pp. 187–221.

<sup>353</sup> Gaur, A. S., Lu, J. W., *Ownership strategies and survival of foreign subsidiaries: Impacts of institutional distance and experience*, in *Journal of Management*, 33, 2007, pp.84–110

<sup>354</sup> Berry, H., Guillen, M. F., Zhou, N., *An institutional approach to cross-national distance*, in *Journal of International Business Studies*, 41, 2010, pp.1460–1480

maggiore è la passività dell'estraneità e maggiori sono le difficoltà e le pressioni per l'impresa multinazionale<sup>355</sup>.

Un'implicazione è che quando la distanza istituzionale è sufficientemente bassa, le difficoltà che le multinazionali devono superare diventano trascurabili.

Tuttavia, i manager spesso cadono in una trappola di fiducia sottovalutando la complessità degli investimenti a bassa distanza<sup>356</sup>. Infatti, le somiglianze e le differenze tra il paese d'origine e quello ospitante determinano un differente impatto distinto sulle decisioni di internazionalizzazione.

#### 4.4.2 Connessioni politiche

Il collegamento con gli agenti politici è stato riconosciuto come una delle strategie generiche per le imprese nel trattare con le pressioni istituzionali perché crea vari valori, tra cui “un trattamento preferenziale da parte delle imprese di proprietà del governo (come le banche o i produttori di materie prime), una tassazione più leggera, un trattamento preferenziale nella competizione per i contratti governativi, un controllo normativo rilassato della società in questione, o un controllo normativo più rigido dei suoi rivali, e molte altre forme<sup>357</sup>”.

Le connessioni politiche sono definite come i legami sociali e relazionali dei manager con i funzionari pubblici a vari livelli di amministrazione e da diversi rami del governo<sup>358</sup>.

I manager agiscono come “*boundary spanners*” per impegnarsi con agenti esterni, compresi i funzionari governativi, dai quali le loro aziende dipendono.

Tali connessioni politiche sono ampiamente utilizzate dalle imprese nazionali nelle economie emergenti, in particolare in Cina<sup>359</sup>.

---

<sup>355</sup> Zhou, N., & Guillen, M. F., Categorizing the liability of foreignness: Ownership, location, and internalization-specific dimensions, in *Global Strategy Journal*, Vol.6, No.4, 2016, pp.309–329.

<sup>356</sup> O'Grady, S., Lane, H. W., The psychic distance paradox, in *Journal of International Business Studies*, 27, 1996, pp.309–333.

<sup>357</sup> Faccio, M., Politically connected firms, in *American Economic Review*, 96, 2006, pp.369–386.

<sup>358</sup> Peng, M. W., Luo, Y., Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link, in *Academy of Management Journal*, 43, 2000, pp.486–501

<sup>359</sup> Li, H. Y., Zhang, Y., The role of managers' political networking and functional experience in new venture performance: Evidence from China's transition economy, in *Strategic Management Journal*, Vol.28, No.8, 2007, pp.791–804

Dato il ruolo attivo del governo nell'allocazione delle risorse nel mercato dei fattori strategici, diventa imperativo per le imprese cinesi costruire legami informali con numerose agenzie governative nel perseguimento della sopravvivenza e della crescita<sup>360</sup>.

Le multinazionali possono trarre tre benefici principali dai legami con i governi del paese d'origine e del paese ospitante.

In primo luogo, il governo del paese d'origine controlla le risorse critiche nell'ambiente competitivo. Le economie emergenti sono caratterizzate da mercati dei fattori interni imperfetti, dove il governo ha discrezione nel distribuire prestiti bancari, sussidi e regolamenti favorevoli<sup>361</sup>.

In secondo luogo, le élite politiche del paese ospitante conferiscono legittimità politica alle imprese straniere in quanto segnalano l'approvazione e l'accettazione da parte dei funzionari del governo ospite, che fornisce una "licenza sociale" per operare e aumenta la credibilità delle multinazionali agli occhi del pubblico<sup>362</sup>.

In terzo luogo, sia il governo del paese d'origine che quello del paese ospitante offrono un accesso cruciale alle informazioni normative e industriali. Difatti, le imprese ben collegate godono di una conoscenza privilegiata delle prossime leggi, regolamenti e politiche di investimento all'estero attraverso i legami con i funzionari nazionali e sono in grado di cogliere le opportunità strategiche aperte dai cambiamenti politici<sup>363</sup>.

In Cina, l'informazione su quali saranno i paesi e le industrie referiti dal governo e inclusi nel prossimo catalogo di orientamento di paesi e industrie per gli investimenti all'estero può essere solo un esempio<sup>364</sup>.

---

<sup>360</sup> Wu, J., Li, S., Li, Z., The contingent value of CEO political connections: A study on IPO performance in China, in *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 2012, pp.1087–1114.

<sup>361</sup> Chen, L., Li, Y., Fan, D., How do emerging multinationals configure political connections across institutional contexts?, 2017 in <https://doi.org/10.1002/gsj.1187> con riferimento a Luo, Y., Xue, Q., Han, B., How emerging market governments promote outward FDI: Experience from China, in *Journal of World Business*, 45, 2010, pp.68–79

<sup>362</sup> Chen, L., Li, Y., Fan, D., How do emerging multinationals configure political connections across institutional contexts?, 2017 in <https://doi.org/10.1002/gsj.1187> con riferimento a Luo, Y., Toward a cooperative view of MNC-host government relations: Building blocks and performance implications., in *Journal of International Business Studies*, 32, 2001, pp.401–419

<sup>363</sup> Shi, W., Markóczy, L., Stan, C. V., The continuing importance of political ties in China, in *Academy of Management Perspectives*, 28, 2014, pp.57–75

<sup>364</sup> Lu, J., Liu, X., Wright, M., Filatotchev, I., International experience and FDI location choices of Chinese firms: The moderating effects of home country government support and host country institutions, in *Journal of International Business Studies*, 45, 2014, pp.428–449.

Nel paese ospitante, le informazioni trasmesse attraverso i canali politici sono importanti anche per gli *outsider* per ridurre l'incertezza ambientale<sup>365</sup>. Sfruttare l'asimmetria informativa permette alle multinazionali di trarre vantaggi competitivi dalle imperfezioni innaturali del mercato<sup>366</sup> e tali vantaggi appartengono solo alle imprese politicamente connesse, sia nel paese d'origine che in quello ospitante.

Tuttavia, le connessioni politiche non vengono senza un prezzo; pertanto, la dipendenza da agenti esterni potrebbe portare ad una perdita di autonomia dell'impresa<sup>367</sup>. Inoltre, collaborare con gli agenti sbagliati nel momento sbagliato può anche comportare costi sociali ed economici significativi per l'impresa multinazionale. Dal punto di vista manageriale, utilizzare le connessioni politiche per penetrare un mercato straniero è una decisione endogena, che tiene conto dei ritorni e dei costi attesi dallo sviluppo e dal mantenimento dei legami<sup>368</sup>.

#### **4.4.3 La strategia della “*tripod perspective*”**

Tradizionalmente, la spiegazione della strategia delle aziende poggia su due basi teoriche dominanti: la visione basata sull'industria secondo cui le condizioni del settore in cui un'azienda opera determinano le strategie<sup>369</sup> e la visione basata sulle risorse che completa questa proposizione attribuendo le variazioni all'interno del settore della strategia aziendale alle risorse specifiche dell'azienda<sup>370</sup>.

Tuttavia, nel comprendere la strategia globale delle aziende, spesso si pone particolare attenzione al più ampio contesto della concorrenza, in patria o all'estero. Ciò fa apprezzare il fatto che le istituzioni, le “regole del gioco” in base alle quali è organizzata la concorrenza<sup>371</sup>, contano nella definizione della strategia aziendale.

---

<sup>365</sup> Johanson, J., Vahlne, J.-E., The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, in *Journal of International Business Studies*, 40, 2009, pp.1411–1431.

<sup>366</sup> Boddewyn, J. J., Brewer, T. L., International-business political behavior: New theoretical directions, in *Academy of Management Review*, 19, 1994, pp.119–143

<sup>367</sup> Mellahi, K., Frynas, J. G., Sun, P., Siegel, D., A review of the nonmarket strategy literature: Toward a multi-theoretical integration, in *Journal of Management*, 42, 2016, pp.143–173.

<sup>368</sup> Luo, Y., Industrial dynamics and managerial networking in an emerging market: The case of China, in *Strategic Management Journal*, Vol.24, No.13, 2003, pp.1315–1327

<sup>369</sup> Porter, M. E., *Competitive strategy*, New York, NY: Free Press, 1980

<sup>370</sup> Barney, J., Firm resources and sustained competitive advantage, in *Journal of Management*, 17, 1991, pp.99–120

<sup>371</sup> North, D., *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge, U.K: Cambridge University Press, 1990

Il punto di vista basato sulle istituzioni porta in primo piano alcune delle caratteristiche distintive dell'ambiente istituzionale da cui provengono le imprese multinazionali.

Per esempio, l'ascesa delle imprese multinazionali cinesi ha attirato molta attenzione sul ruolo di sostegno dei governi del paese d'origine dietro l'internazionalizzazione delle imprese<sup>372</sup> e sui meccanismi attraverso i quali i legami con il governo del paese d'origine possono influenzare l'ingresso all'estero<sup>373</sup>.

Il termine "*tripod perspective*" è stato coniato per sottolineare l'importanza di combinare i tre filoni teorici alla ricerca di una piattaforma integrativa su cui cercare ulteriori esplorazioni<sup>374</sup>.

Il modo in cui le tre "gambe" ovvero, i punti tre di vista basati sull'industria, sulle risorse e sulle istituzioni, interagiscono per dare forma alla strategia globale delle aziende rappresenta l'indagine centrale che la prospettiva integrativa cerca di affrontare. Da una prospettiva olistica, è possibile identificare i fattori del tripode della strategia che possono aiutare le EMNE a superare la distanza istituzionale.

Con riferimento alla *visione basata sulle istituzioni*, le connessioni politiche possono rappresentare la prima "gamba" basata sulle istituzioni, del tripode della strategia. In particolare, ponendo l'attenzione sui collegamenti sia con gli agenti governativi del paese d'origine che con quelli del paese ospitante, emerge che i collegamenti di rete nel paese ospitante possono moderare il ruolo negativo delle differenze istituzionali affrontate dalle multinazionali; le multinazionali che hanno legami con il governo locale, infatti, sono meno vincolate da istituzioni ospitanti sfavorevoli<sup>375</sup>.

Le imprese che si avventurano in un paese lontano possono beneficiare maggiormente delle connessioni rispetto a quelle che entrano in un paese vicino a causa del significativo grado di asimmetria informativa e della mancanza di legittimità derivante dalle differenze istituzionali. Pertanto, le connessioni con gli agenti governativi del paese d'origine e del paese ospitante possono essere una delle ragioni chiave del successo delle EMNE nel superare la distanza istituzionale.

---

<sup>372</sup> Luo, Y., Xue, Q., Han, B., How emerging market governments promote outward FDI: Experience from China, in *Journal of World Business*, 45, 2010, pp.68–79.

<sup>373</sup> Meyer, K. E., Ding, Y., Li, J., Zhang, H., Overcoming distrust: How state-owned enterprises adapt their foreign entries to institutional pressures abroad, in *Journal of International Business Studies*, 45, 2014, pp.1005–1028

<sup>374</sup> Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., Chen, H., The institution-based view as a third leg for a strategy tripod, in *Academy of Management Perspectives*, 23, 2009, pp.63–81.

<sup>375</sup> Duanmu, J. L., State-owned MNCs and host country expropriation risk: The role of home state soft power and economic gunboat diplomacy, in *Journal of International Business Studies*, 45, 2014, pp.1044–1060.

Con riferimento alla *visione basata sulle risorse*, le EMNE sfruttano e/o cercano di ottenere risorse uniche, le quali rappresentano la seconda “gamba” del tripode, nell’espansione all’estero<sup>376</sup>. Le risorse e le connessioni politiche non sono necessariamente sostitutive e possono presentare relazioni più complesse. In particolare, due risorse importanti per le EMNE sono: l’impegno in ricerca e sviluppo (R&S) e l’esperienza di internazionalizzazione.

Per quanto concerne l’impegno in R&S, le attività immateriali specifiche dell’impresa possono compensare le passività dell’estero quando le multinazionali cercano rendite all’estero<sup>377</sup>. Mentre la spesa e l’intensità di R&S possono essere probabilmente meno importanti per l’espansione internazionale delle imprese multinazionali in generale, le attività di R&S sono a tutti gli effetti un modo cruciale per le imprese tecnologiche di aumentare i vantaggi competitivi nel mercato internazionale. Le attività di R&S riflettono l’impegno di un’impresa nell’innovazione e la sua competenza nel fornire soluzioni di applicazione del prodotto, formazione tecnica e servizi di manutenzione, nonché nel soddisfare le esigenze di nuovi clienti<sup>378</sup>. Inoltre, le imprese ad alta intensità di R&S sono meno dipendenti dal sostegno degli agenti politici<sup>379</sup>. Tuttavia, i governi dei paesi ospitanti sono spesso preoccupati per le potenziali minacce che le imprese multinazionali ad alta intensità di R&S possono rappresentare, tra cui la fuga di tecnologia e la perdita di competitività nazionale<sup>380</sup>, rendendo il networking politico un canale ancora più efficace per ottenere legittimità. Inoltre, i governi dei paesi d’origine che puntano a industrie globalmente competitive possono sostenere gli sforzi delle imprese nazionali ad alta intensità di R&S per avventurarsi o acquisire conoscenze all’estero.

Per quanto concerne invece l’esperienza di internazionalizzazione, la conoscenza su come internazionalizzare e operare nei mercati esteri non può essere acquisita

---

<sup>376</sup> Guillén, M. F., & Garcia-Canal, E., The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies, in *Academy of Management Perspectives*, 23, 2009, pp.23–35

<sup>377</sup> Zaheer, S., Overcoming the liability of foreignness, in *Academy of Management Journal*, 38, 1995, pp.341–363.

<sup>378</sup> Li, H. Y., Atuahene-Gima, K., The adoption of agency business activity, product innovation, and performance in Chinese technology ventures, in *Strategic Management Journal*, Vol.23, No.6, 2002, pp. 469–490.

<sup>379</sup> Zhu, H., Chung, C., N., Portfolios of political ties and business group strategy in emerging economies: Evidence from Taiwan. *Administrative Science Quarterly*, 59, 2014, pp. 599–638.

<sup>380</sup> Gliberman, S., Shapiro, D., Economic and strategic considerations surrounding Chinese FDI in the United States, in *Asia Pacific Journal of Management*, 26, 2009, pp. 163–183.

facilmente; piuttosto, deve essere acquisita attraverso l'esperienza diretta<sup>381</sup>. Le imprese con esperienza sviluppano *routine* e processi per stimare i costi e i ritorni e per valutare e soddisfare le esigenze degli *stakeholder* stranieri<sup>382</sup>. Le EMNE, dunque, entrando e operando in paesi lontani, imparano a soddisfare le differenze istituzionali formali e informali in un territorio straniero<sup>383</sup>.

La combinazione dei paesi in cui una EMNE ha accumulato esperienza operativa determina la sua capacità di superare la distanza istituzionale<sup>384</sup>.

Infine, con riferimento alla *visione basata sull'industria*, essa postula che la strategia di espansione internazionale delle imprese sia guidata dal grado di concorrenza industriale che le imprese devono affrontare<sup>385</sup>, il quale rappresenta la terza e ultima "gamba" del tripode della strategia.

Le dinamiche competitive, in generale, influenzano le prospettive di performance delle imprese, il che può aumentare o diminuire la loro disponibilità ad accettare sfide aggiuntive, cioè la distanza istituzionale, se non con l'aiuto di risorse superiori o connessioni politiche<sup>386</sup>. Per rendere conto dei fattori industriali, è possibile porre particolare attenzione su due condizioni ambientali globali, la munificenza ambientale (EM) e il dinamismo ambientale (ED), poiché le moderne multinazionali sono annidate in industrie che attraversano diversi paesi<sup>387</sup>. Un ambiente munifico ha le caratteristiche di risorse abbondanti e la capacità di sostenere una crescita sostenuta<sup>388</sup>. Tali risorse abbondanti attenuano l'intensità della concorrenza e permettono alle imprese di perseguire obiettivi diversi dalla sopravvivenza<sup>389</sup>. Mentre l'espansione

---

<sup>381</sup> Johanson, J., Vahlne, J., E., The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments, in *Journal of International Business Studies*, 8, 1977, pp. 23–32.

<sup>382</sup> Erramilli, M. K., The experience factor in foreign market entry behavior of service firms, in *Journal of International Business Studies*, 22, 1991, pp.479–501.

<sup>383</sup> Cui, L., Li, Y., Li, Z., Experiential drivers of foreign direct investment by late-comer Asian firms: The Chinese evidence, in *Journal of Business Research*, 66, 2013, pp.2451–2459.

<sup>384</sup> Zhou, N., Guillén, M. F., From home country to home base: A dynamic approach to the liability of foreignness, in *Strategic Management Journal*, Vol.36, No.6, 2015, pp.907–917.

<sup>385</sup> Boter, H., Holmquist, C., Industry characteristics and internationalization processes in small firms, in *Journal of Business Venturing*, 11, 1996, pp.471–487.

<sup>386</sup> Luo, Y., Industrial dynamics and managerial networking in an emerging market: The case of China, in *Strategic Management Journal*, Vol.24, No.13, 2003, pp.1315–1327.

<sup>387</sup> Nielsen, B. B., Nielsen, S., Understanding the internationalization-performance relationship: A multilevel approach, in T. Devinney, T. Pedersen, & L. Tihanyi (Eds.), *Advances in international management* (pp. 527–557). New York, NY: Emerald., 1991

<sup>388</sup> Dess, G. G., Beard, D. W., Dimensions of organizational task environments, in *Administrative Science Quarterly*, 29, 1984, pp.52–73.

<sup>389</sup> Castrogiovanni, G. J., Environmental munificence: A theoretical assessment, in *Academy of Management Review*, 16, 1991, pp. 542–565.

internazionale delle EMNE può essere limitata dalle differenze istituzionali e dalle responsabilità dell'estero, la munificenza ambientale aumenta le loro possibilità di sopravvivenza in un mercato lontano dove possono puntare alla crescita sfruttando i vantaggi esistenti specifici dell'impresa o attingendo a nuove fonti di conoscenza che l'ambiente offre. È ragionevole prevedere che i governi dei paesi d'origine possano essere particolarmente desiderosi di incoraggiare le imprese nazionali nelle industrie munifiche ad avventurarsi all'estero e cogliere le opportunità di crescita. Al contrario, un'industria generosa può avere più spazio per gli investitori stranieri e una capacità produttiva aggiuntiva, così che le EMNE faranno meno affidamento sulle connessioni politiche del paese ospitante per superare le barriere all'entrata.

Un ambiente dinamico è caratterizzato da cambiamenti rapidi e imprevedibili nella tecnologia, nella domanda di mercato, nei gusti dei consumatori e nel panorama competitivo<sup>390</sup>; crea la necessità per le imprese di impegnarsi costantemente nell'innovazione al fine di mantenere una posizione competitiva<sup>391</sup>.

Mentre i mercati dinamici forniscono alle EMNE maggiori opportunità di accedere a nuove tecnologie, soluzioni di marketing, pratiche manageriali e design organizzativo, i cambiamenti frequenti ma irregolari rendono difficile prevedere accuratamente le situazioni future. Se il dinamismo ambientale permette o inibisce l'espansione delle imprese multinazionali in paesi lontani, lo sviluppo può essere legato ad altri fattori, come le risorse specifiche dell'impresa e la strategia politica. Si potrebbe sostenere che un ambiente dinamico richiede che le imprese dedichino risorse all'innovazione dei prodotti e all'adattamento dei processi, al contrario delle strategie non di mercato. Sia le connessioni politiche domestiche che quelle ospiti, pertanto, possono anche aiutare le imprese ad acquisire vantaggi informativi riguardo alla regolamentazione industriale, che sono particolarmente utili per prevedere gli stati ambientali futuri in un mercato turbolento.

---

<sup>390</sup> Lumpkin, G. T., Dess, G. G., Simplicity as a strategy-making process: The effects of stage of organizational development and environment on performance, in *Academy of Management Journal*, 38, 1995, pp. 1386–1407.

<sup>391</sup> Miller, D., Friesen, P. H., Strategy-making and environment: The third link, in *Strategic Management Journal*, Vol.4, No.3, 1983, pp. 221–235.

## CONCLUSIONI

Tradizionalmente le imprese erano solite operare singolarmente ed autonomamente; ora, invece, esse intrattengono una varietà di rapporti basati anche sulla fiducia reciproca. Il cambiamento delle condizioni del mercato nazionale e mondiale, le esigenze dei consumatori e la carenza di capitali da investire, difatti, hanno costretto le imprese a rivalutare le loro scelte strategiche portando, queste ultime, ad impegnarsi non solo nel *core business* convenzionale, ma anche nella ricerca di nuove valide alternative; l'approccio moderno, quindi, è di stile collaborativo. Tuttavia, un approccio di queste tipo presenta anche numerosi rischi, dunque una domanda che potrebbe sorgere è: perché adottare una strategia di collaborazione se i rischi sono notevoli? La risposta all'interrogativo va ricercata nella necessità, per le imprese, di ricercare le strategie di successo al di là delle normali fonti di vantaggio competitivo.

Le imprese, infatti, non possono più basare il proprio successo solo su una strategia di adattamento all'ambiente esterno; il management deve fondare la propria strategia su un processo dinamico e proattivo, abbandonando le tradizionali concezioni che vedono la strategia rivolta la creazione del vantaggio competitivo e al mantenimento dello stesso, per raccogliere un nuovo indirizzo strategico, maggiormente dinamico, basato sulla costruzione di nuovi benefici anche a scapito della distruzione del vantaggio dell'avversario. Le alleanze, quindi, si presentano come uno strumento che permette di acquisire una posizione competitiva forte in un mercato caratterizzato da una complessità sempre maggiore.

Le diverse strategie di collaborazione e forme di alleanza strategiche stipulate con imprese complementari e perfino con i rivali del settore sono divenute, così, sempre più popolari negli ultimi due decenni

Il presente lavoro mette in luce, sia dal punto di vista della teoria che della valenza strategica, l'importanza della formazione a livello nazionale ed internazionale delle *partnership*.

Con il termine "alleanze strategiche" si fa riferimento a un gruppo di imprese che decidono di stipulare tra di loro una serie di accordi volontari che coinvolgono lo scambio, la condivisione, o il co-sviluppo di prodotti, tecnologie e servizi.

Nonostante le definizioni siano molte, nel presente lavoro al termine “alleanze strategiche” viene attribuito un significato molto ampio in termini di completezza e di diffusione d’uso.

## BIBLIOGRAFIA

- Abernethy, M. A., Vagnoni, E., “Power, organization design and managerial behaviour. Accounting” in *Organizations and Society*, 2004.
- Adler, N. J., “International Dimensions of Organizational Behaviour”, Cincinnati, South-Western, 2002
- Anand, B. N., & Khanna, T., Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.3, 2000
- Baiman, S., Demski, J. S., Economically optimal performance evaluation and control systems. *Journal of Accounting Research*, 1980
- Balakrishnan, S., Koza, M.P., Information asymmetry, adverse selection and joint-ventures: theory and evidence, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 20, 1993
- Balkenborg, D., Kaplan, T., Miller, T., A Simple Economic Teaching Experiment on the Hold-Up Problem, *The Journal of Economic Education*, Vol. 43, Routledge, Taylor & Francis, 2012
- Bamford, J., Ernst, D., Governing Joint ventures, *The McKinsey Quarterly*, Special edition: Value and Performance, 2005
- Bamford, J., Ernst, D., Governing Joint ventures, *The McKinsey Quarterly*, Special edition: Value and Performance, 2005 e De Man, A.P., *Alliantiebesturing*, Assen, Van Gorcum, 2006
- Barboza, D., China Passes Japan as Second-Largest Economy, *The New York Times*, 14 agosto 2010
- Barney, J., Firm resources and sustained competitive advantage, in *Journal of Management*, 17, 1991
- Barney, J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2002
- Bastia, P., *Gli accordi tra imprese*, Bologna, Clueb, 1989

- Bergen, M., Dutta, S., Walker, O., Agency relationships in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 3, 1992
- Berry, H., Guillen, M. F., & Zhou, N., An institutional approach to cross-national distance, in *Journal of International Business Studies*, 41, 2010
- Bierly, P. E., Ciimbs, J. E., *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.21, 2004
- Bleicher, K. Kritische, Aspects of management of inter-company cooperation, Thesis, 1989
- Boddewyn, J. J., & Brewer, T. L., International-business political behavior: New theoretical directions, in *Academy of Management Review*, 19, 1994
- Boldizzoni, D., Nacamulli, R., *Organizzazione aziendale*, Maggioli, Rimini, 2017
- Borys, B., Jemison, D. B., Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations, *Academy of Management Review*, 1989
- Boter, H., Holmquist, C., Industry characteristics and internationalization processes in small firms, in *Journal of Business Venturing*, 11, 1996
- Bresciani, S., *Innovare attraverso le alleanze strategiche*, Torino, Giappichelli, 2010
- Bronder, C., Pritzl, R., Developing strategic alliances: A conceptual framework for successful co-operation, *European Management Journal*, Vol.10, 1992
- Brookes, M., Roper, A., International master franchise agreements: An investigation of control from operational, relational and evolutionary perspectives, *European Journal of Marketing*, 45, 2011
- Bucklin, L. P., Sengupta, S., Organizing successful co-marketing alliances, in *Journal of Marketing*, Aprile, n.57, 1993
- Buono, A. F., and Bowditch, J. L., *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organization*, San Francisco/London, 1989.

- Castrogiovanni, G. J., Environmental munificence: A theoretical assessment, in *Academy of Management Review*, 16, 1991
- Chatterjee, D., Ravichandran, T., Beyond exchange models: Understanding the structure of B2B information systems. *Information Systems and E-Business Management*, 2004
- Chen, H. L., Huang, Y., The establishment of global marketing strategic alliances by small and medium enterprises, *Small Business Economics*, Vol.22, No.5, 2004
- Choi, S. J., Jia, N., Lu, J., The structure of political institutions and effectiveness of corporate political lobbying, in *Organization Science*, 26, 2015
- Conclusioni della presidenza, Consiglio Europeo, Strasburgo, 8-9 dicembre, 1989
- Copeland, T., Koller, T., Murrin, J., *Valuation - Measuring and Managing the Value of Companies*, New York, 1990.
- Craumer, M., How to Think Strategically About outsourcing, in *Harvard Management Update*, 2002
- Cui, L., Li, Y., & Li, Z., Experiential drivers of foreign direct investment by late-comer Asian firms: The Chinese evidence, in *Journal of Business Research*, 66, 2013
- Culpan, R., *Global Business Alliances: Theory and Practice*, Westport, CT, Quorum Books, 2002
- Culpan, R., The role of strategic alliances in gaining sustainable competitive advantages for firms in *Management Revue, The International Review of Management Studies*, Vol.19, 2008
- Daft, R. L., *Organizzazione aziendale*, Maggioli, Rimini, 2017
- Dahlstrom, R., Ingram, R., Social networks and the adverse selection problem in agency relationships, *Journal of Business Research*, Vol. 56, 2003
- Dan, S. M., Zondag, M. M., Drivers of alliance terminations: An empirical examination of the bio-pharmaceuti, 2006cal industry in *Industrial Marketing Management*, 54
- Dant, R. P., Schul, P. L., Conflict resolution processes in contractual channels of distribution, *Journal of Marketing*, 56, 1992

- Das, T. K., Teng, B. S., A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, Vol.26, No.1, 2000
- Das, T. K., Teng, B. S., Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances, *Academy of Management Review*, 23, 1998
- Das, T. K., Teng, B. S., Instabilities of Strategic Alliances: An International Tensions Perspective, in *Organization Science*, Vol.1, n.1, 2000
- De Man, A.P., *Alliances An Executive: Guide to Designing Successful Strategic Partnerships*, John Wiley & Sons, Ltd, 2013
- Dekker, H. C., Control of inter-organizational relationships: Evidence on coordination requirements and appropriation concerns. *Accounting, Organizations and Society*, 2004
- Dekker, H. C., Partner selection and governance design in interfirm relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 2008
- Dess, G. G., Beard, D. W., Dimensions of organizational task environments, in *Administrative Science Quarterly*, 29, 1984
- Dess, G. G., Rasheed, A. M. A., McLaughlin, K. J., Priem, R. L., *The New Corporate Architecture*, *Academy of Management Executive*, 1995
- Dhaundiyal, M., Coughlan, J., Understanding strategic alliance life cycle: a 30 year literature review of leading management journals. *Business: Theory and Practice*, Vol.21, No.2, 2020
- Dong, L., Glaister, K. W., Motives and partner selection criteria in international strategic alliances: Perspectives of Chinese firms. *International Business Review*, Vol.15, No.6, 2006
- Duanmu, J. L., State-owned MNCs and host country expropriation risk: The role of home state soft power and economic gunboat diplomacy, in *Journal of International Business Studies*, 45, 2014
- Dussauge, P., e Garrette, B., *Cooperative strategy: competing successfully through strategic alliances*. John Wiley, 1999

Dyer, J. H., Singhand, H., Kale, P., Splitting the pie: rent distribution in alliances and networks, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 29, 2008

Dyer, J., Chu, W., The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 2003

Eden, L., Miller, S. R., Distance matters: Liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy, 2004

Engle, P., You can outsource strategic processes, *Industrial Management*, 2002

Erramilli, M. K., The experience factor in foreign market entry behavior of service firms, in *Journal of International Business Studies*, 22, 1991

Eswaran, M., Cross-Licensing of Competing Patents as a Facilitating Device, *Canadian Journal of Economics*, Vol.27, 1994

Faccio, M., "Politically connected firms", in *American Economic Review*, 96, 2006

Farrell, D., Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: a multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 1983

Ferrigno, Giulio, *Alleanze Strategiche e Performance d'Impresa*, Roma, Aracne, 2020

Folta, T. B., Miller, K. D., Real options in equity partnerships, *Strategic Management Journal*, 2002

Fontana, F., Caroli, M., *Economia e gestione delle imprese*, Milano, McGrawHill, 2015, con richiamo a Hertz, S., Mattson, L., Collective competition and the dynamics of market reconfiguration, *Scandinavian Journal of Management*, 2004

Fontana, F., Caroli, M., *Economia e gestione delle imprese*, Milano, McGrawHill, 2015, con richiamo a Gomes-Casseres, B., *The Alliance Revolution: The New Shape of Business* Rivarly, Cambridge, Harvard University Press, 1996

Furrer, O., Tjemkes, B. V., Ulgen Aydinlik, A., Adolfs, K., Responding to adverse situations within exchange relationships: the cross-cultural validity of a circumplex model, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2012

Gallini, N. T., Winter, R.A., Licensing in the Theory of Innovation, *Rand Journal of Economics*, Vol.16, 1985

Gaur, A. S., Lu, J. W., Ownership strategies and survival of foreign subsidiaries: Impacts of institutional distance and experience, in *Journal of Management*, 33, 2007

Geringer, J. M., Woodcock, C. P., Agency costs and the structure and performance of intentional Joint Ventures, in *Group Decision and Negotiation*, n.4, 1995

Geyskens, I., Steenkamp, J.-B.E.M., Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships, *Journal of Retailing*, 2000

Geyskens, I., Steenkamp, J.-B.E.M., Nirmalya K., A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships, *Journal of Marketing Research*, 1999

Ghoshal, S., Bartlett, C., The Multinational Corporation as an Inter-organizational Network”, in *Academy of Management Review* 15, 1990

Gitto, A., Alleanze tra aziende: leva strategica per il miglioramento delle performance, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 2005

Glaister, K. W., Buckley, P. J., Measures of performance in UK international alliances. *Organization Studies*, Vol.19, No.1, 1998

Glaister, K. W., Buckley, P. J., Strategic motives for international alliance formation, in *Journal of Management Studies*, n.33, 1996

Glaister, K.W., The rationale for intentional equity Joint venture, in *European Management Journal*, Vol.22, 2004

Globerman, S., Shapiro, D., Economic and strategic considerations surrounding Chinese FDI in the United States, in *Asia Pacific Journal of Management*, 26, 2009

Gomes, E., Barnes, B. R., Mahmood, T., A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals. *International Business Review*, Vol.25, No.1, 2016

Gomes, E., Weber, Y., Brown, C., Tarba, S., Mergers, acquisitions and strategic alliances: Understanding the process, Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK, 2011

Greenhalgh, L., *Managing Strategic Relationship: The Key To Business Success*, New York, Free Press, 2001

Greenwood, R., Fairclough, S., Morris, T., Boussebaa, M., The Organizational Design of Transnational Professional Service Firms, in *Organizational Dynamics* Vol.39, No.2, 2010

Grossman, M., The role of trust and collaboration in the Internet-enabled supply chain. *Journal of American Academy of Business*, 2004

Gudergan, S. P., Devinney, T. M., Susan Ellis, R., Cooperation and compliance in non-equity alliances, *Journal of Business Research*, Vol.69, 2016 con richiamo a Gunasekera, D., The economic impact of airline alliances, AGPS, Canberra, 1997

Gudergan, S. P., Devinney, T. M., Susan Ellis, R., Cooperation and compliance in non-equity alliances, *Journal of Business Research*, Vol.69, 2016 con richiamo a C. Hardy, P. Nelson, Strategies of engagement: Lessons from the critical examination of collaboration and conflict in an interorganizational domain, *Organization Science*, 1998

Gudergan, S. P., Devinney, T. M., Susan Ellis, R., Cooperation and compliance in non-equity alliances, *Journal of Business Research*, Vol.69, 2016

Guillén, M. F., Garcia-Canal, E., The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies, in *Academy of Management Perspectives*, 23, 2009

Gulati, R., Alliances and networks, in *Strategic Management Journal*, Vol.19, No.4, 1998

Gulati, R., Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, *Academy of Management Journal*, 38, 1995

Gulati, R., Khanna, T., Nohria, N., Unilateral commitments and the importance of process on alliance, in *Sloan Management Review*, n.35, 1994

Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A., Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 2000

Gulati, R., Singh, H., The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 1998

- Hagedoorn, J., Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences, *Strategic Management Journal*, 14, 1993
- Hakansson, H., Lind, J., Accounting and network coordination. *Accounting, Organizations, and Society*, 2004
- Hamel, G., "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances", in *Strategic Management Journal*, Vol.12, 1991
- Harrigan, K. R., Strategic alliances and partner asymmetries. *Management International Review*, 1988
- Heide, J. B., Interorganizational governance in marketing channels, in *Journal of Marketing*, n.58, 1994
- Hennart, J. F., A transaction costs theory of equity Joint ventures, *Strategic Management Journal*, 9, 1988
- Herbert, T. T., Strategy and Multinational Organization Structure: An Interorganizational Relationships Perspective, *Academy of Management Review* 9, 1984
- Hibbard, J. D., Kumar, N., Stern, L. W., Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships, *Journal of Marketing Research*, 2001
- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J. L., & Borza, A., Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.3, 2000
- Hitt, M. A., He, X., Firm strategies in Changing Global Competitive Landscape, *Business Horizons*, 2008
- Hitt, M. A., Ireland R. D., Hoskisson R.E., *Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts*, 6th ed., South-Western, Mason, OH, 2005
- Hoang, H., Rothaermel, F. T., The effect of general and partner-specific alliance experience on joint R&D project performance, *Academy of Management Journal*, 2005

Holstein, W. J., Reed, S., Kapstein, J., Vogel, T., e Weber, J., The Stateless Corporation, in Business Week, Maggio 1990

Hossein, S. J., How Partner Characteristics Can Affect Performance of Alliances with Different Time Frames?, in Eurasian Journal of Business and Economics, Vol.10, No.20, 2017

Huston, L., Sakkab, N., Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation, Harvard Business Review, Vol. 84, No. 3, 2006.

Hymer, S. H., The international operations of national firms: A study of foreign direct investment, Cambridge, MA: MIT Press, 1976

I. Geyskens, J.-B.E.M., Steenkamp, Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships, Journal of Retailing, 2000

Inkpen, A. C., Beamish, P. W., Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures, in Academy of Management Review, n.22, 1997

Inkpen, A. C., Ross, J., Why do some strategic alliances persist beyond their useful life? California Management Review, Vol.44, No.1, 2001

Jacquemin, A., Merger and Competition in The European Community, New York, 1990

Jansson, H., Sandberg, S., Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region. Journal of International Management, Vol.14, No.1, 2008

Johanson, J., Vahlne, J. E., The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, in Journal of International Business Studies, 40, 2009

Johanson, J., Vahlne, J., E., The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments, in Journal of International Business Studies, 8, 1977

Jorma, A. L., International Joint Venture Performance, Paper presentato alla "Eiba 2005 Annual Conference" di Oslo, 2005

Kandemir, D., Yaprak, A., Cavusgil, S.T., Alliance orientation: conceptualization, measurement, and impact on market performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2006

Kanter, R. M., Collaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review*, 1994

Klein, B., Crawford, R., Alchian, A., Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process, in *Journal of Law and Economics*, 1978

Knight, G. A., Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, Vol.7, No.3, 2001

Koza, M., Lewin, A., Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. *European Management Journal*, Vol.18, No.2, 2000

Kumar, N., Puranam, P., Have You Restructured for Global Success?, *Harvard Business Review*, 2011

Lane, H. W., Beamish, P., Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs, in *Management International Review*, 1990

Laukkanen, S., Sarpola, S., Kemppainen, K., Dual role of extranet portals in buyer-supplier information exchange. *Business Process Management Journal*, 2007

Lawrence, B., Kaufmann, P. J., Identity in franchise systems: The role of franchisee associations, *Journal of Retailing*, 87, 2011

Li, H. Y., Atuahene-Gima, K., The adoption of agency business activity, product innovation, and performance in Chinese technology ventures, in *Strategic Management Journal*, Vol.23, No.6, 2002

Li, H. Y., Zhang, Y., The role of managers' political networking and functional experience in new venture performance: Evidence from China's transition economy, in *Strategic Management Journal*, Vol.28, No.8, 2007

Li, L., Jiang, F., Pei, Y., Jiang, N., Entrepreneurial orientation and strategic alliance success: The contingency role of relational factors. *Journal of Business Research*, 72, 2017

- Lipczynski, J., Wilson, O. S., Goddard, J., *Economia Industriale: Concorrenza, strategie e politiche pubbliche*, Milano, Pearson, 2017
- Lipparini, A., *Alleanze strategiche e reti*, Milano, McGrawHill, 2017
- Lu, J. W., Beamish, P. W., The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, Vol.22, No.6–7, 2001
- Lu, J., Liu, X., Wright, M., & Filatotchev, I., International experience and FDI location choices of Chinese firms: The moderating effects of home country government support and host country institutions, in *Journal of International Business Studies*, 45, 2014
- Lublin, S. J., Smart balance keeps tight focus on creativity, *The Wall Street Journal*, 2009
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G., Simplicity as a strategy-making process: The effects of stage of organizational development and environment on performance, in *Academy of Management Journal*, 38, 1995
- Luo, Y., Industrial dynamics and managerial networking in an emerging market: The case of China, in *Strategic Management Journal*, Vol.24, No.13, 2003
- Luo, Y., Toward a cooperative view of MNC-host government relations: Building blocks and performance implications, in *Journal of International Business Studies*, 32, 2001
- Luo, Y., Xue, Q., Han, B., How emerging market governments promote outward FDI: Experience from China, in *Journal of World Business*, 45, 2010
- Lyles, M. A., Salk, J. E., Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: an empirical examination in the Hungarian context, in *Journal of International Business Studies*, Vol.27, No.5, 1996
- Maltby, E., Expanding Abroad? Avoid Cultural Gaffes, *The Wall Street Journal*, 2010
- March, J. G., Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, Vol.2, No.1, 1991
- Mellahi, K., Frynas, J. G., Sun, P., Siegel, D., A review of the nonmarket strategy literature: Toward a multi-theoretical integration, in *Journal of Management*, 42, 2016

- Meyer, K. E., Ding, Y., Li, J., Zhang, H., Overcoming distrust: How state-owned enterprises adapt their foreign entries to institutional pressures abroad, in *Journal of International Business Studies*, 45, 2014
- Miller, D., Friesen, P. H., Strategy-making and environment: The third link, in *Strategic Management Journal*, Vol.4, No.3, 1983
- Mindruta, D., Moeen, M., Agarwal, R., A two-sided matching approach for partner selection and assessing complementarities in partners attributes in inter-firm alliances, *Strategic Management Journal*, Vol.37, No.1, 2016
- Mintzberg, H., The rise and fall of strategic planning, in *Harvard Business Review*, Marzo, 4, 1995
- Mowery, D.C., Oxley, J.E., Silverman, B.S., Strategic alliances and interfirm knowledge transfer, in *Strategic Management Journal*, Vol.17, 1996
- Mudambi, R., Navarra, P., Institutions and international business: A theoretical overview, in *International Business Review*, 11, 2002
- Nakos, G., Brouthers, K. D., Dimitratos, P., International alliances with competitors and non-competitors: The disparate impact on SME international performance, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.8, No.2, 2014
- Nicolaou, A. I., Research issues on the use of ERPS in inter-organizational relationships. *Internal Journal Of Accounting Information System*, 2008
- Nielsen, B. B., An Empirical Investigation of the Drivers of International Strategic Alliance Formation, in *European Management Journal*, Vol. 21, No. 3, 2003
- Nielsen, B. B., Nielsen, S., Understanding the internationalization-performance relationship: A multilevel approach, in T. Devinney, T. Pedersen, & L. Tihanyi (Eds.), *Advances in international management*, New York, NY: Emerald., 2010
- Nohria, N., Gulati, R., Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.5, 1996
- North, D., *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge, U.K: Cambridge University Press, 1990

Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J., Rajaguru, R., The determinants of franchise brand loyalty in B2B markets: An emerging market perspective, *Journal of Business Research*, 2018 con richiamo a Lim, J., Frazer, I., Influence of the franchising code of conduct on the franchisor-franchisee relationship, 2000

Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J., Rajaguru, R., The determinants of franchise brand loyalty in B2B markets: An emerging market perspective, *Journal of Business Research*, 2018

O'Grady, S., Lane, H. W., The psychic distance paradox, in *Journal of International Business Studies*, 27, 1996

Ohmae, K., The Global Logic of strategic alliances, in *Harvard Business Review*, 1989

Oxley, J. E., Institutional environment and the mechanisms of governance: the impact of intellectual property protection on the structure of inter-firm alliances, in *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.38, 1999

Oxley, J., Appropriability hazards and governance in strategic alliances: A transaction cost approach, *Journal of Law, Economics and Organization*, 1997

Parente, R., La gestione strategica dei rapporti di collaborazione tra imprese, Cedam, Padova, 1992

Parkhe, A., Strategic alliance structuring: a game theory and transaction cost examination of interfirm cooperation, in *Academic Management Journal*, n.36, 1993

Pekar, P., Allio, R., Making alliances work: guidelines for Success Long Range Planning, 1994

Pekar, P.J., Margulis, M., Equity alliances take centre stage, *Ivey Business Journal*, 2003

Peng, M. W., & Luo, Y., Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link, in *Academy of Management Journal*, 43, 2000

Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., Chen, H., The institution-based view as a third leg for a strategy tripod, *Academy of Management Perspectives*, 23, 2009

Piimpin, C., *Corporate Dynamism: How World Class Complies became World Class*, Aldershotl GB, 1991

Ping, R. A., The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism, and neglect, *Journal of Retailing*, 1993

Ping, R. A., Unexplored antecedents of exiting in a marketing channel, *Journal of Retailing*, 1999

Pisano, G.P., Using equity participation to support exchange: evidence from the biotechnology industry, *Journal of Law, Economics and Organization*, 1989

Porter Lynch, R., *Business Alliances Guide: the hidden competitive weapon*, John Wiley and Sons Inc., Toronto, 1993

Porter, M. E., Changing Patterns of International Competition, *California Management Review* 28, (invero 1986)

Porter, M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985

Porter, M. E., *Competitive strategy*, New York, NY: Free Press, 1980

Porter, M. E., Fuller, M. B., *Coalitions and Global Strategy*, in Porter, M.E., *Competition in Global Industries*, Boston, MA, 1986

Porter, M. E., *The Competitive Advantage of Nation*, Free Press, New York, 1990,

Prahalad, C. K., Hamel, G., *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, 1990

Pumpin, C., *The Essence of Corporate Strategy*, Aldershotl GB, 1987

Rappaport, A., *Creating Shareholder Value - The new Standard for Business Performance*, New York/London, 1986.

Ren, H., Gray, B., Kim, K., Performance of International joint ventures: what factors really make a difference and how? *Journal of Management*, Vol.35, No.3, 2009

Reuer, J. J., Zollo, M., Singh, H., Post-formation dynamics in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, Vol.23, No.2, 2002

- Reuer, J., Ragozzino, R., Agency hazards and alliance portfolios, *Strategic Management Journal*, Vol.27 No.1, 2006
- Ring, P. S., Van de Ven, A., Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, 1994
- Rispoli, M., *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, Il Mulino, Bologna, 1989.
- Rizvi, Q., Going International: A practical, Comprehensive Template for Establishing a Footprint in Foreign Markets, *Ivey Business Journal*, maggio-giugno 2010
- Rometsch, M., Sydow, J., On Identities of Networks and Organizations-The Case of Franchising *Advances in Organizationn Studies*, 20, 2006
- Rothaermel, F. T., Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation, *Strategic Management Journal*, 2001
- Royal, M. A., e Stark, M. J., Why Some Companies Excel at conducting Business Globally, in *Journal of Organizational Excellence*, 2006
- Saeed, K. A., Malhotra, M. K., Grover, V., Examining the impact of inter-organizational systems on process efficiency and sourcing leverage in buyer-supplier dyads. *Decision Sciences*, 2005
- Schilling, M.A., *La gestione strategica dell'innovazione tecnologica*, edizione italiana a cura di Francesco Izzo, McGraw-Hill, Milano, 2004
- Selden, A.C., Organization Design for Successful Franchising, *Franchise Law Journal*, 2000
- Shi, W., Markóczy, L., Stan, C. V., The continuing importance of political ties in China, in *Academy of Management Perspectives*, 28, 2014
- Sojli, E., Tham, W. W., Foreign political connections, in *Journal of International Business Studies*, 48, 2017
- Streitfeld, D., *A City Outsources Everything. California's Sky Doesn't Fall*, The New York Times, 2010
- Sun, P., Mellahi, K., Wright, M., The contingent value of corporate political ties, in *Academy of Management Perspectives*, 26, 2012

- Sun, P., Mellahi, K., Wright, M., Xu, H., Political tie heterogeneity and the impact of adverse shocks on firm value, in *Journal of Management Studies*, 52, 2015
- Tapscott, D., Rethinking Strategy in a Networked World, *Strategy + Business* 24, 2001
- Tella, E., Virolainen, V. M., Motives behind purchasing consortia, *Internal Journal of Production Economics*, Vol.93-94, 2005
- Tjemkes, B., Furrer, O., Adolfs, K., Ulgen Aydinlik, A., Response strategies in an international strategic alliance experimental context: cross-country differences, *Journal of International Management*, 2012
- Tjemkes, B., Furrer, O., Behavioral responses to adverse situations in strategic alliances, *Research in Strategic Alliance Book Series*, Information Age Publishing, Charlotte, 2011
- Tjemkes, B., Furrer, O., The antecedents of response strategies in strategic alliances, *Management Decision*, 2010
- Tjemkes, B., Vos, P., Burgers, K., *Strategic Alliance Management*, London, Routledge, 2018
- Tomkins, C., Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society*, 2001
- Triandis, H., C., Greek identity: Implications for individual development in English speaking countries, Paper presented at the Fifth International Conference on Greeks in English Speaking Countries, Speros Basil Vryonis Center for the study of Hellenism, Sacramento, CA, 2000
- Trondle, D., Cooperation management: control of interactional processes in business cooperation, (Dissertation Freiburg University), Bergisch Gladbach, 1986.
- Valdani, E., *L'impresa proattiva*, Milano, McGraw-Hill, 2001
- Varadarajan, P., Cunningham, M., Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, No.4, 1995
- Vazquez, J. M. S., Rodriguez, G. C., Kekale, T., The role of control systems in partner selection/evaluation processes in established distribution channels, in *Baltic Journal of Management*, Vol. 9 No. 4, Emerald Group, 2014

Vazquez, J. M. S., Rodriguez, G. C., Kekale, T., The role of control systems in partner selection/evaluation processes in established distribution channels, in *Baltic Journal of Management*, Vol. 9 No. 4, Emerald Group, 2014 con richiamo a Meuleman, M., Lockett, A., Wright, M., Partner selection decisions in interfirm collaborations: the paradox of relational embeddedness, *Journal of Management Studies*, Vol. 47, 2010

Vazquez, J. M. S., Rodriguez, G. C., Kekale, T., The role of control systems in partner selection/evaluation processes in established distribution channels, in *Baltic Journal of Management*, Vol. 9 No. 4, Emerald Group, 2014, con richiamo a Gerlowski, D., *Managerial Economics and Organisation*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1996

Vazquez, J. M. S., Rodriguez, G. C., Kekale, T., The role of control systems in partner selection/evaluation processes in established distribution channels, in *Baltic Journal of Management*, Vol. 9, Emerald Group, 2014 con richiamo a Inkpen, A.C., Currell, S.C., The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures, *Organization Science*, Vol. 15, 2004

Vyas, N. M., Shelburn, W. L., & Rogers, D. C., An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.10 No.3, 1995

Wang, E. T. G., Wei, H. L., Inter-organizational governance value creation: Coordinating for information visibility and flexibility in supply chains. *Decision Sciences*, 2007

Wassener, B., Living in Asia Appeals to More Company Leaders, *The New York Times*, giugno 2012

Williamson, O. E., Calculativeness, trust, and economic organization theory. *Journal of Law and Economics* 36 (April), 1993

Williamson, O.E., Credible commitments: using hostages to support exchange, *American Economic Review*, 73, 1983

Williamson, O.E., Transaction-cost economics: The governance of contractual relations, in *Journal of Law and Economics*, n.22, 1979

Wu, J., Li, S., Li, Z., The contingent value of CEO political connections: A study on IPO performance in China, in *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 2012

Xia, J., Mutual dependence, partner substitutability, and repeated partnership: the survival of cross-border alliances, *Strategic Management Journal*, Vol.32, No.3, 2001

Xu, D., Shenkar, O., “Institutional distance and the multinational enterprise, in *Academy of Management Review*, 27, 2002

Yu, J., Gilbert, B. A., Oviatt, B. M., Effects of alliances, time, and network cohesion on the initiation of foreign sales by new ventures, *Strategic Management Journal*, Vol.32, No.4, 2011

Zaheer, S., Overcoming the liability of foreignness, in *Academy of Management Journal*, 38, 1995

Zhang, Y., Duysters, G., Filippov S., Chinese firms entering Europe: Internationalization through acquisition and strategic alliances, in *Journal of Science and Technology Policy in China*, Vol. 3, No. 2, 2012

Zhou, J., George, J. M., When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice in *Academy of Management Journal*, 2001

Zhou, N., Guillen, M. F., Categorizing the liability of foreignness: Ownership, location, and internalization-specific dimensions, in *Global Strategy Journal*, Vol.6, No.4, 2016

Zhou, N., Guillén, M. F., From home country to home base: A dynamic approach to the liability of foreignness, in *Strategic Management Journal*, Vol.36, No.6, 2015

Zhu, H., & Chung, C., N., Portfolios of political ties and business group strategy in emerging economies: Evidence from Taiwan. *Administrative Science Quarterly*, 59, 2014

#### SITOGRAFIA:

“AstraZeneca and Roche announce partnership to develop companion diagnostic test for AZD9291” in [www.europeanpharmaceuticalreview.com](http://www.europeanpharmaceuticalreview.com) e [www.astrazeneca.com](http://www.astrazeneca.com)

“Building Better Global Economic BRICs”, *Global Economics Paper*, No.66 in [www.goldmansachs.com](http://www.goldmansachs.com)

“Fortune Global 500 2020, Assicurazioni Generali è la prima impresa italiana”, 24 agosto 2020 in [www.affaritaliani.it](http://www.affaritaliani.it)

“Il contratto di partnership: analogie e differenze con il franchising” di Bonani Giuseppe (2011) in [www.betheboss.it](http://www.betheboss.it)

“Partnership: cos’è davvero e su quali basi si costruisce” di Prina Giovanna Prina in [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com), 2019

“PwC nel Mondo” in [www.PwC.com](http://www.PwC.com)

“Suv ibride: Triplice Alleanza”, in [www.quattroruote.it](http://www.quattroruote.it), 2005

“Un nuovo biocarburante per gli aerei a reazione apre la strada a un trasporto aereo più ecocompatibile” in [www.cordis.europa.eu](http://www.cordis.europa.eu)

Ball, D., “Boss Talk: Nestlè focuses on Long Term”, The Wall Street Journal, novembre 2009, in [www.transazionale.org](http://www.transazionale.org)

Boorstin, J., “Exporting Cleaner Air” segment di “Small and Global”, Fortune Small Business, giugno 2004, pp.36-48 in [www.purafil.com](http://www.purafil.com)

Borsa Italiana, 2011. Joint venture, in [www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)

Chen, L., Li, Y., Fan, D., “How do emerging multinationals configure political connections across institutional contexts?”, 2017 in <https://doi.org/10.1002/gsj.1187>

Chesbrough, H., The Logic of Open Innovation: Managing Intellectual Property, (2003) in [journals.sagepub.com](http://journals.sagepub.com)

D’agostino, D., I consorzi tra imprese (2018), in [www.notai.it](http://www.notai.it)

Elmuti, D. and Kathawala, Y. (2001), "An overview of strategic alliances", Management Decision, Vol.39, No.3, in <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005452> con richiamo a Vyas, N.M., Shelburn, W.L. and Rogers, D.C. (1995), “An analysis of strategic alliances: form, functions, and framework”, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 10 No. 3, pp. 47-60.

Eni: firma memorandum d’intesa su collaborazione con Zhejiang Energy, Libero Quotidiano, 2021, in [www.liberoquotidiano.it](http://www.liberoquotidiano.it)

Furrer, O., Tjemkes, B., Henseler, J., A Model of Response Strategies in Strategic Alliances: A PLS Analysis of a Circumplex Structure, 2012, in <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.003>

Glossario Marketing, l’outsourcing, in [www.glossariomarketing.it](http://www.glossariomarketing.it)

Joia, J., Connect + Develop<sup>SM</sup> with Procter & Gamble in [editorialdesk@innovationmanagement.se](mailto:editorialdesk@innovationmanagement.se)

La storia di Sony, 6 ottobre 2013 (agg. Il 31 ottobre 2016), in [www.fastweb.it](http://www.fastweb.it)

Le Alleanze Strategiche in [www.united-marketing.it](http://www.united-marketing.it), One press, Germania, 2021

Lohr, Steve, “Big Medical Groups Begin Patient Data-Sharing Project”, The New York Times, 2011, in [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com)

Martucci, F.D., Associazione temporanea di impresa nei bandi di gara, 2014, in [www.pmi.it](http://www.pmi.it)

Nasce Orbitz, in [www.apogeeonline.com](http://www.apogeeonline.com), 2001

Nicolaou, Andreas I., Sedatole, Karen L., Lankton, Nancy K., Integrated Information System and Alliance Partner Trust in <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01077.x>

Palazzolo, A., Associazione temporanea di imprese in [www.treccani.it](http://www.treccani.it)

Raggruppamento temporaneo (RTI, ATI) in [www.studiolegalebraggio.it](http://www.studiolegalebraggio.it)

Sciuto, D., Le associazioni temporanee di imprese (A.T.I), 2004, in [www.commercialistatelematico.com](http://www.commercialistatelematico.com)

Sehgal, V., Panneer, G., e Graham, A., “A Family-Owned Business Goes Global”, Strategy + Business, settembre 2010 in [www.strategy-business.com](http://www.strategy-business.com)

Soluzioni mobile per il retail: alleanza tra Datalogic Mobile e Wincor Nixdorf, a cura di Enrico Secchi, 6 maggio 2009, in [www.gdoweek.it](http://www.gdoweek.it)

Wincor e Inventia per il mercato bancario italiano, [www.trademanager.it](http://www.trademanager.it), 2015,

[www.oracle.com](http://www.oracle.com), “Microsoft e Oracle interconnettono Microsoft Azure e Oracle Cloud”, 2009

Xinhua, A., “Fortune Global 500, le aziende cinesi salgono a 143”, 3 agosto 2021 in [www.ansa.it](http://www.ansa.it)

Zeppilli, V., Il consorzio: la disciplina del codice civile, 2020 in [www.Studiocataldi.it](http://www.Studiocataldi.it)



