

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Management delle Imprese Internazionali

**La relazione tra parent companies e l'influenza  
delle culture nazionali ed organizzative nelle  
Joint Ventures internazionali**

Prof.ssa Claudia Pongelli

RELATORE

Prof. Matteo Giuliano Caroli

CORRELATORE

Lorenzo Sabelli

Matr. 721591

CANDIDATO

# INDICE

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO 1: Le Joint Ventures .....	4
1.1 Le alleanze strategiche.....	4
1.1.1 Alleanze strategiche: le motivazioni .....	6
1.1.2 Alleanze strategiche: le problematiche.....	8
1.2 Le Joint Ventures, caratteristiche principali.....	9
1.2.2 Le tipologie di Joint Venture.....	12
1.3 La Governance nelle Joint Ventures .....	14
1.3.2 Il Consiglio di Amministrazione .....	18
1.3.3 Gestione dell'alleanza .....	19
1.4 Punti di forza e di debolezza delle Joint Ventures .....	20
CAPITOLO 2: Il fit tra le parent companies .....	21
2.1 La joint venture come strumento di internazionalizzazione .....	21
2.1.2 Le motivazioni alla base dell'accordo .....	22
2.1.3 Fasi di implementazione della joint venture .....	26
2.2 La partner selection .....	27
2.2.1 Il processo di selezione.....	28
2.3 La valutazione del <i>fit</i> aziendale.....	32
2.3.1 La compatibilità degli obiettivi .....	34
2.3.2 Le risorse critiche.....	34
2.3.3 La compatibilità culturale ed organizzativa .....	36
2.3.4 L' influenza della cultura nazionale .....	40
2.4 La fiducia tra partners .....	40
CAPITOLO 3: I casi Fiat General Motors e Sony Ericsson .....	43
3.1 Il caso Fiat General Motors.....	43
3.1.1 I termini dell'accordo .....	44
3.1.2 I risparmi nell'approvvigionamento .....	45
3.1.3 I risparmi tecnici .....	45
3.1.4 I risparmi di design .....	46
3.1.5 Le principali problematiche e la conclusione del rapporto .....	46
3.1.6 Le differenze culturali .....	48
3.2 Il caso Sony Ericsson.....	49
3.2.1 Le problematiche e la conclusione del rapporto.....	49
3.2.2 Le differenze culturali .....	50
Conclusioni .....	55
Riassunto.....	57
Primo capitolo .....	57

<b>Secondo capitolo</b> .....	57
<b>Terzo capitolo</b> .....	58
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	59

# INTRODUZIONE

Le Joint Ventures sono forse la modalità più importanti tramite le quali attuare un processo di internazionalizzazione. Le possibilità di apprendimento ed evoluzione per tutte le parti interessate sono infinite, così come le potenzialità. A volte però, nonostante sinergie dal valore inestimabile e alleanze, sulla carta, in grado di sbaragliare la concorrenza, le cose non vanno come previsto e i risultati sono insoddisfacenti. Infatti, è quanto meno riduttivo circoscrivere l'analisi delle potenzialità di una Joint Venture alle sinergie attivabili dalle case madri. Proprio come in una relazione personale, le attitudini, gli orientamenti e la cultura, possono costituire barriere invalicabili per cooperare efficacemente. L'obiettivo di questa tesi è valutare in che modo questi aspetti possono influenzare i risultati e le performance di una Joint Venture. Ovviamente non stiamo parlando di relazioni causa effetto fattuali e insindacabili, quanto piuttosto di eventi opinabili anche se pur sempre analizzabili. Non sempre le relazioni tra culture organizzative molto diverse comportano risultati scadenti, ma è bene tenere a mente che tali divergenze costituiscono, senza ombra di dubbio, un elemento di difficoltà da tenere in considerazione nel momento in cui una società si trovi a dover selezionare un partner con il quale collaborare tramite la formazione di una Joint Venture. Inizialmente vengono quindi delineate le caratteristiche principali delle Joint Ventures e delle Alleanze strategiche più in generale, per poi cogliere alcuni aspetti di governance utili a comprendere meglio perché in caso di divergenze possono crearsi frizioni tra le parti in causa. In seguito, verrà analizzata la compatibilità vera e propria tra le organizzazioni alleate, partendo dalle motivazioni che rendono la Joint Venture una soluzione appetibile per attuare un processo di internazionalizzazione. Viene poi analizzato il processo di selezione del partner, così da delineare gli aspetti che andrebbero tenuti in considerazione per attuare tale processo correttamente. In particolare, viene analizzata la compatibilità dal punto di vista degli obiettivi, delle risorse disponibili, della cultura organizzativa e della cultura nazionale delle società. Inoltre, in tema di gestione della relazione una volta che essa è avviata, viene studiata la funzione e l'importanza della fiducia reciproca al fine di trarre massimo giovamento dalla collaborazione. Infine, vengono esposti due casi di Joint Ventures internazionali che non hanno dato i frutti sperati nonostante le entusiasmanti premesse dal punto di vista delle sinergie attivabili, cercando di individuarne e spiegarne le possibili motivazioni.

# CAPITOLO 1: Le Joint Ventures

Le Joint Ventures possono essere descritte formalmente come dei contratti, stipulati tra due o più parti, destinati a sancire l'inizio di una collaborazione, utile al raggiungimento di obiettivi che abbiano risvolti positivi per tutti i soggetti coinvolti. Analizzando questo concetto in maniera più astratta potremmo affermare che una Joint Venture rappresenta quindi un mezzo attraverso il quale l'idea di competizione tra due o più parti viene accantonata affinché venga lasciato spazio alla condivisione per la persecuzione di intenti utili e per il raggiungimento di una competitività più elevata rispetto al resto del mercato. Una Joint Venture è dunque un tipo di accordo di cooperazione tra imprese che può essere identificata in maniera generica con il nome di alleanza strategica.

## 1.1 Le alleanze strategiche

Le alleanze strategiche sono accordi di carattere formale che Mangione definì nel 2014 come “un'unione di forze per un periodo di tempo da stabilire, durante il quale le aziende opereranno per raggiungere un obiettivo comune” (Mangione, 2014). Vengono stipulate da due o più imprese che si prefiggono come scopo quello di raggiungere i propri obiettivi, in ambito competitivo o di sviluppo in mercati esteri o di nuovi prodotti o servizi, sfruttando a loro favore questa sorta di collaborazione. A seconda del loro numero è possibile procedere all'identificazione della tipologia di alleanza strategica redatta mediante categorizzazione in diadica o multipla. Più in particolare: si parla di alleanza strategica diadica quando i soggetti implicati nell'accordo sono due e di alleanza strategica multipla quando i soggetti implicati superano questo numero. Questo però non è l'unico metodo che può essere applicato per la classificazione delle alleanze strategiche che, anzi, possono essere suddivise in sottogruppi specifici mediante l'utilizzo di diversi sistemi di riferimento.

Un primo sistema di riferimento utilizzabile per distinguere varie forme di alleanze strategiche è riconducibile alla tipologia aziendale dei soggetti che entrano a far parte della collaborazione in questione. Questo tipo di criterio, che studia quindi le varie possibilità che possiamo trovarci di fronte a livello di parti coinvolte, fa sì che si possano riconoscere alleanze strategiche di tre diverse categorie: orizzontali, verticali o laterali (Caroli, 2008).

- Orizzontali: i soggetti coinvolti sono tutti presenti nello stesso mercato o nella stessa area di vendita di un determinato prodotto

- Verticali: i soggetti coinvolti operano su fasi diverse della catena del valore ma sono collegati tra loro perché presenti nello stesso business
- Lateral: i soggetti coinvolti sono attori economici presenti in mercati diversi. Questa linea di cooperazione include anche i rapporti di partnerships intra-sector

I criteri fondamentali, utilizzati come base di partenza per schematizzare una distinzione tra classi diverse di cooperazioni strategiche, esulano però dalle distinzioni fino ad ora proposte; sono quattro e sono individuabili in:

1. Tipo di investimenti richiesti
2. Nazionalità dei partner
3. Motivazione strategica
4. Attività svolte attraverso l'alleanza

*Tipo di investimenti richiesti:* nel momento dell'atto di conclusione di un accordo di collaborazione risulta spesso necessario valutare la possibile necessità di investire non soltanto nell'impegno alla cooperazione come enti separati, ma nella costruzione di una nuova unica entità, nonché nuova società, in cui viene condiviso o scambiato anche il capitale. Si possono formalizzare atti che portano dunque al verificarsi di due realtà molto diverse tra loro, implicanti anche un tipo di impegno e investimento molto diversi tra loro. Se si decide di procedere sostanziandosi come *accordi strategici*, si decide di procedere con un investimento minore e una semplice scelta di unione di forze tra più enti. In questo caso si costituiscono società definite come *non equity*, che sono appunto semplici formalizzazioni di contratti.

Quando la decisione vira nella direzione della costituzione di una nuova società, che può essere identificata con il nome di *Joint Venture*, la scelta è quella di mettersi in gioco investendo in capitale di rischio e impostando quindi l'accordo nella direzione di un'alleanza che viene definita *equity*.

Secondo questo criterio le alleanze strategiche vengono dunque compartimentalizzate sulla base della scelta volontaria o necessaria di procedere alla fondazione di una nuova società o di evitare di questo investimento.

*Nazionalità dei partner:* è innegabile che vi sia una differenza sostanziale tra alleanze strategiche stipulate da aziende che nascono, interagiscono e presenziano nel mercato di uno stesso paese e da aziende che invece hanno origine in paesi diversi. Il criterio che prevede di selezionare la nazionalità dei partner come discriminante per la classificazione di alleanze strategiche diverse è quindi semplice, ma molto efficace. Paesi diversi prevedono regole, leggi, organizzazione e gestione differenti tra loro; per questo motivo la strutturazione di un'alleanza tra società di nazionalità diversa è molto più complessa di quella tra società di uguale

nazionalità. Inoltre, risulta anche molto più variegata e questo evidenzia maggiori probabilità di successo a livello di competizione.

*Motivazione strategica:* la spinta che muove le parti a stipulare un accordo di alleanza è un altro criterio sostanziale per procedere ad una classificazione utile e chiara delle cooperazioni strategiche. Tendenzialmente le motivazioni strategiche che sono alla base di si declinano anche in riferimento agli ambiti funzionali su cui si riversano: per aumentare la dimensione e migliorare l'efficienza saranno necessari investimenti per quanto concerne produzione e logistica; per ottenere una maggior penetrazione commerciale saranno richiesti investimenti nel marketing o nella funzione vendite in generale; altre alleanze ricercano la condivisione degli investimenti così da ridurre il rischio aziendale; il superamento di vincoli normativi riscontrabili in alcune aree geografiche è un'altra motivazione spesso riscontrabile in aziende volte ad intraprendere un'alleanza strategica. Infine è fondamentale attuare una suddivisione tra alleanze equity e non equity, esistono numerose tipologie di alleanze non equity, che non richiedono quindi un investimento nel capitale societario, ma che prevedono una semplice collaborazione tra la società, come il contratto di licensing, tramite il quale un'impresa concede il diritto ad un'altra di utilizzare le proprie proprietà intellettuali, il franchising tramite il quale viene ceduto il diritto di commercializzare propri prodotti o servizi, la partnership, un rapporto di collaborazione o l'outsourcing, ossia la delega all'esterno dell'impresa di svolgere attività aziendali della catena del valore su cui essa opera. Tra le alleanze equity, distinguiamo la block equity ownerships, detenzioni di pacchetti azionari particolarmente rilevanti e le joint ventures, società create da altre aziende che ne controllano il capitale societario (Culpan, 2002).

### **1.1.1 Alleanze strategiche: le motivazioni**

Le tipologie e classificazioni delle alleanze strategiche sono molte e variano in dipendenza delle implicazioni prese in considerazione per la valutazione; in ogni caso nascono però senza dubbio da bisogni e necessità di singoli soggetti incapaci di perseguire specifici standard o obiettivi utilizzando esclusivamente le proprie risorse. Pur risultando un efficacissimo mezzo per ampliare il proprio asset di risorse, tramite la condivisione e il co-sviluppo di prodotti, tecnologie e servizi (Gulati, 1998), tale genere di collaborazione implica la condivisione anche delle proprie conoscenze e punti di forza; in assenza di fiducia nei confronti dei partner risulta quindi preferibile agire autonomamente onde evitare il rischio di rafforzare altre aziende che potrebbero un giorno non essere più alleate. Con l'evoluzione e la direzione verso cui stiamo andando nel mondo odierno sviluppare nuove risorse e opportunità, o cogliere tali opportunità autonomamente risulta però sempre più difficile. La globalizzazione e quindi la continua ed

incessante corsa al progresso che ha avuto come protagonista, negli ultimi anni, la proliferazione di mezzi di comunicazione e trasporto sempre più efficaci, ha contribuito a rendere più difficile alle aziende mantenere una propria stabilità rimanendo indipendenti. La diretta conseguenza di questo concreto sviluppo della catena globale del valore, ossia dell'organizzazione dei processi produttivi a livello internazionale, è stata la dislocazione delle fasi della catena del valore e delle sedi aziendali su tutto il globo. Le imprese si sono trovate dunque di fronte ad una necessità sempre più frequente di far fronte a problematiche risolvibili solamente mediante l'adozione della strategia dell'alleanza, soluzione che si è dimostrata per fortuna essere utile sia al fine della sopravvivenza sia al fine della ricerca di maggior competitività. Può essere utile riportare situazioni pratiche che si rivelano un disagio per le singole imprese e che evidenziano le alleanze strategiche come elemento chiave per il progresso: i mercati sono sempre più dinamici e mutevoli; tale fattore aggiunge complessità ai settori costringendo le imprese, che percepiscono un senso di arretratezza, a dotarsi di risorse e competenze che non sempre possiedono. Il ciclo di vita di prodotti e tecnologie risulta inoltre avere vita sempre più breve rispetto al passato e sviluppare il *know how*, quindi conoscenze, cognizioni ed esperienze, internamente è un processo estremamente lungo che se attuato aumenta il rischio di perdita di numerose opportunità. La velocità con cui è possibile acquisire competenze complementari alle proprie, come la rapidità nel raggiungere la dimensione critica necessaria per operare in mercati sconosciuti, sono le motivazioni più significative che possono spingere determinate aziende a decidere di affidarsi ad alleanze strategiche per lo sviluppo in mercati esteri o totalmente nuovi. La crescita organica richiede infatti molto più tempo e per arrivare a far sì che l'impresa diventi competitiva nel nuovo contesto di riferimento la dilatazione nel tempo diventa molto più elevata se paragonata alle tempistiche di raggiungimento di un accordo con uno o più altri soggetti. Questo perché nel secondo caso vengono rimossi come variabile temporale sia l'acquisizione delle risorse necessarie sia l'acquisizione delle competenze mancanti.

Una soluzione alternativa all'alleanza strategica, comunque molto rapida e utile per il raggiungimento degli obiettivi appena descritti, potrebbe essere identificata nell'acquisizione. In realtà però le strategie di acquisizione sono molto più rischiose delle cooperazioni strategiche in quanto economicamente più dispendiose. Nelle alleanze, infatti, c'è condivisione di rischio finanziario tra gli attori dell'accordo. Questo gioca un ruolo fondamentale in quanto alleggerisce le imprese sia dal punto di vista degli investimenti necessari che dal punto di vista della flessibilità: sviluppare una nuova attività autonomamente comporterebbe un notevole aumento della complessità organizzativa.

Discutendo delle alleanze strategiche come punti di forza delle aziende, oltre alla condivisione del rischio finanziario, alla rapidità dell'ingresso in nuovi mercati e alla possibilità dei partner

di acquisire nuove competenze e capacità integrandole a quelle già esistenti, è importante menzionare anche l'opportunità che questo tipo di relazione crea, sempre a favore dei partner, a livello di networking: le aziende possono allacciare rapporti con altre imprese, che già operavano in sinergia con il partner selezionato, ampliando il proprio network di imprese cooperanti. Un'impresa che entra a far parte di un'alleanza internazionale, infatti, entra a far parte di un sistema di relazioni esteso e denso di competenze, capace di favorire numerose altre connessioni con nuovi operatori in maniera esponenziale.

### **1.1.2 Alleanze strategiche: le problematiche**

Per quanto le motivazioni che portano dei soggetti a scegliere di condividere il proprio percorso con un altro o altri soggetti siano chiare, concrete e inevitabili e per quanto la soluzione dell'alleanza possa sembrare ed essere risolutiva, il sistema della collaborazione strategica non è semplice da strutturare e porta con sé alcune problematiche essenziali. Se pensiamo che le alleanze strategiche su scala internazionale detengono le caratteristiche proprie dei *loosely coupled systems* (Caroli, 2008), risulta evidente—quanto possa essere difficile raggiungere un equilibrio ottimale, soprattutto tenendo in considerazione l'inevitabile contrasto che si viene a creare tra i meccanismi di controllo e quelli di cooperazione, due estremi opposti in ambito di relazioni strategiche tra imprese costretti a convivere e coordinarsi nell'ambito delle alleanze strategiche, gli attori che fanno parte di questo sistema mantengono infatti la propria indipendenza da un punto di vista legale, ma interagiscono anche tra loro in maniera variegata: condividono, per esempio, le proprie risorse, soprattutto se complementari, e condividono il rischio d'investimento suddividendosi il carico economico delle operazioni necessarie allo sviluppo, o attuando attività funzionali allo sviluppo stesso in campo internazionale. La paura e l'incertezza per i rischi che gli vengono posti davanti devono lasciare spazio alla fiducia, e non sempre questo è un processo spontaneo e facile da affrontare (Das, 1998; Das, 2001). A rendere ancora più complesso il raggiungimento di sinergie efficaci ed efficienti vi è inoltre la differenza culturale riscontrabile in organizzazioni situate e operanti in contesti profondamente diversi. In queste condizioni l'ulteriore difficoltà che entra in gioco è infatti quella di dover ricorrere a costi di coordinamento che permettano di strutturare sistemi di controllo necessari, o quantomeno auspicabili, affinché si possano arginare o meglio completamente annullare le possibilità dell'attuazione di comportamenti opportunistici da parte dei partner associati. Anche in questo caso la fiducia gioca un ruolo fondamentale e i meccanismi di controllo possono in parte contribuire a svilupparla. Ne esistono infatti due tipologie diverse: quelli collettivi, volti quindi verificare l'andamento dell'alleanza nel suo complesso, e quelli individuali, cioè volti a

verificare la correttezza e l'impegno dei singoli partner. Tali meccanismi non si escludono a vicenda, anzi si intersecano tra loro influenzando i comportamenti dei partner: tanto più è efficace il primo, tanto meno risulta necessario il secondo e tanto più i partner tendono ad attuare comportamenti cooperativi di propria spontanea volontà. È importante ribadire dunque il concetto che la fiducia tra partner e le sinergie attuabili tra gli stessi rappresentano la base della buona riuscita dell'alleanza e che in caso di assenza dei suddetti elementi è possibile che si verifichi una situazione in cui le conseguenze non sono favorevoli ai soggetti implicati nel contratto, ma anzi comportino distruzione di valore anzi che creazione.

## 1.2 Le Joint Ventures, caratteristiche principali

Tra le alleanze strategiche di tipo *equity* la più nota ed utilizzata è sicuramente la *Joint Venture*. Originariamente la joint venture nasce nel *Common Law* e viene utilizzata per indicare forme eterogenee di collaborazione temporanea fra più imprese, al fine di realizzare un obiettivo comune. Inizialmente l'accordo di joint venture veniva realizzato tra più imprese di uno stesso Paese che cooperavano per realizzare un obiettivo di interesse comune, nel corso degli anni però esso si è evoluto divenendo uno strumento in ambito internazionale, tale da permettere lo sviluppo di forme complesse di collaborazione fra imprese appartenenti a Paesi diversi. In linea pratica possiamo definire la Joint Venture come un'azienda nata in seguito all'accordo tra altre realtà imprenditoriali. Tale definizione potrebbe essere tacciata però per riduttiva e sbrigativa, prendiamo così a titolo esemplificativo una delle definizioni più celebri e importanti che fu data in una pubblicazione dell'OECD che affermava che le Joint Ventures fossero activities "...in which the operations of two or more firms are partially, but not totally, functionally integrated in order to carry out activities in one or more of the following areas: (i) buying or selling operations; (ii) natural resource exploration, development and/or production operations; (iii) research and development operations; and, (iv) engineering and construction operations." (OECD, 1986). Secondo tale definizione le joint ventures sono attività nelle quali si hanno operazioni integrate funzionalmente da parte di una o più imprese al fine sviluppare attività in aree commerciali quali: operazioni di acquisto o di vendita, esplorazione o sviluppo di risorse naturali, operazioni di ricerca e sviluppo e attività di carattere ingegneristico e di costruzione. Nel corso di quegli anni cominciarono tuttavia a proliferare una moltitudine di accordi tra imprese di tipo cooperativo con caratteristiche differenti. Fu così che le Joint Ventures vennero ricomprese in quelle che vengono oggi definite *alleanze strategiche*.

“Le Joint venture sono la forma più avanzata di alleanza strategica dal punto di vista dell'impegno finanziario, strategico e organizzativo” (Matteo Caroli). Cercare una definizione

esaustiva di un fenomeno che può presentarsi sotto molteplici forme non è semplice, soprattutto quando ricompreso in una ancor più vasta varietà di fenomeni che ripropongono gli stessi scopi e attività simili. Nel corso degli anni sono infatti state date molteplici definizioni di joint ventures. Rowley indica la joint venture come “un’associazione di due o più organizzazioni per la realizzazione di un’unica impresa commerciale a scopo di lucro” (Rowley, *Modern Law of Partnership* 1339, 1916). Altra celebre definizione è quella che ci viene fornita da Nichols Henry W. Il quale afferma che la joint venture rappresenta “l’unione di due o più organizzazioni, in un’impresa comune, finalizzata ad ottenere vantaggi reciproci e sancita da un implicito o esplicito accordo che contiene tutti gli elementi di un contratto e che definisce come i partner partecipano agli utili e alle perdite dell’impresa, mantenendo ognuno di essi il controllo sull’iniziativa comune e sulla gestione”. Una definizione innovativa per l’accento posto sulla questione della gestione della joint venture stessa viene fornita da K.R. Harrigan, il quale definisce tale fenomeno come “Due o più aziende che costituiscono un’entità autonoma per svolgere una attività economica produttiva assumendo un ruolo attivo nei processi decisionali strategici, se non anche nelle decisioni gestionali” (Harrigan, 1988). Il controllo strategico sulla nuova impresa generata dall’accordo delle aziende che prendono il nome di *parent companies*, risulta essere infatti un argomento tanto importante quanto complesso e delicato. La strategia dell’impresa neonata non viene infatti stabilita da quest’ultima in autonomia ma è influenzata dalle parent companies che possono detenere più o meno, a seconda dell’accordo stipulato, potere d’influenza su di essa. Ciò che differenzia però maggiormente la joint venture dagli altri accordi strategici è proprio l’autonomia crescente che la creazione frutto dell’alleanza ottiene nel corso del tempo, fino a potersi persino separare definitivamente dalle proprie parent companies e acquisire totale indipendenza. Ecco che riprendendo questo concetto molti autori si soffermano sulla presunta natura temporanea di tale alleanza. Citando Cortesi per esempio “La Joint Venture è un accordo stipulato tra due o più imprese per realizzare una collaborazione temporanea volta al perseguimento di un risultato per il quale impiegano le proprie diverse capacità, forze e competenze” (Cortesi, 2004). Temporanea perché la joint venture può essere costituita con uno scopo e una volta perseguito essa cessa di esistere, o perché una volta raggiunta la totale autonomia il rapporto di alleanza che lega le parent companies cessa di esistere a meno che non vengano sviluppate nuove forme di cooperazione. In realtà non è però propriamente corretto affermare che le joint venure abbiano sempre tale caratteristica di temporaneità. Ecco che giungiamo a una prima rilevante suddivisione di joint ventures che possono essere operative o strumentali. Le prime hanno un’aspettativa di vita tendenzialmente illimitata in quanto le parent companies potranno sempre giovare del loro operato, mentre le seconde hanno un fine ben determinato e vengono sciolte una volta perseguito tale scopo. Un altro aspetto sul quale vale la pena porre l’accento

consiste nella ricombinazione del set di risorse e competenze detenute dalle parent companies. La joint venture, infatti, disporrà dell'accesso a importanti dotazioni consistenti nel know how e nelle risorse delle aziende fondatrici, ma tali asset verranno sfruttati adeguatamente e anche ulteriormente sviluppati solo e soltanto se le entità coinvolte nell'alleanza coopereranno mettendosi adeguatamente a disposizione delle controparti. Perché ciò avvenga sono necessarie tutta una serie di circostanze, comportamenti, e caratteristiche aziendali che rendono il momento di selezione del partner estremamente critico e decisivo ai fini della riuscita del piano. Alcuni studiosi pongono con tale intensità l'accento su questo aspetto da renderlo parte integrante della definizione di joint venture come ad esempio Hall, il quale sosteneva che "Una Joint Venture può essere ogni tipo di accordo attraverso cui due o più parti si mettono insieme e combinano risorse per realizzare uno specifico obiettivo." (Hall,1984).

Come detto precedentemente i contratti di joint venture si sostanziano ormai in una molteplicità di forme tale da non poterne dare una definizione particolarmente stringente e caratterizzante. Risulta quindi utile se non fondamentale discernere le principali forme di joint ventures così da poterne ricavare i tratti comuni più rilevanti. Un'altra distinzione fondamentale se non addirittura la più importante in assoluto consiste in quella che separa le joint venture societarie da quelle contrattuali. La differenza principale in tale tipo di categorizzazione consiste nella costituzione o meno di un'organizzazione partecipata dai partner ma distinta da essi. Ecco che la differenza sostanziale può essere ricavata dalla differente causale dei diritti dei soci. Mentre nella joint venture societaria i soci detengono i loro diritti in base alla partecipazione al capitale della nuova società, nella joint venture contrattuale i diritti detenuti dai partner sono da ricercare nell'accordo stesso che essi hanno stipulato. Risulta quanto meno evidente il maggior impegno soprattutto in ottica futura della prima delle due forme di joint venture precedentemente esposte. Risulterà infatti più appropriata la forma contrattuale in caso le due aziende intendano collaborare solo per un lasso di tempo ben definito e non abbiano intenzione di proseguire nella cooperazione per tempo indeterminato. La caratteristica della temporaneità sembra quindi essere maggiormente visibile nella joint venture contrattuale, nella quale risulta essere estremamente importante specificare con precisione e minuzia le modalità con cui i partner debbano interagire e cooperare, in quanto tra le due società non avviene alcuna forma di integrazione vera e propria. La profittabilità dell'investimento è un'altra caratteristica che deve essere posta in evidenza nel momento in cui i partner si trovino a dover decidere tra le due forme di joint venture sovraesposte. Un investimento dai risultati più incerti, infatti,

esorterà gli investitori ad attuare la forma contrattuale in quanto permette di ridurre rischi e perdite di capitale eventuale. L'occasionalità dell'affare non è quindi l'unica discriminante per tale scelta.

## 1.2.2 Le tipologie di Joint Venture

Come precedentemente detto le joint venture possiedono alcune caratteristiche principali comuni a tutte le forme riscontrabili all'atto pratico quali: l'essere uno strumento di cooperazione tra più imprese, l'avere un margine di autonomia più o meno marcato, l'essere sviluppabile in forma contrattuale o societaria e la condivisione di risorse delle parent companies risulta in esse essere prerogativa essenziale per il successo dell'operazione. Date queste caratteristiche principali e comuni a tutte le joint venture possiamo assistere a una molteplicità di accordi con diverse caratteristiche sia per quanto concerne le joint venture societarie che a maggior ragione quelle contrattuali, in quanto i contratti possono sostanziarsi sotto infinite forme. Partiamo inizialmente analizzando le categorie più ampie di accordi di Joint Ventures riscontrabili, ovvero:

1. Le Joint Venture puramente contrattuali
2. Le partnerships legali
3. Le Joint Venture societarie
4. Gli *Hybrid Vehicles* (veicoli ibridi)

Le Joint Venture puramente contrattuali sono la forma di accordo con la struttura più semplice. Le controparti si accordano come contraenti indipendenti e comunemente tale forma si sostanzia nelle *project-based Joint Ventures*. Risultano quindi una forma di collaborazione temporanea tra le parent companies che giungerà al termine una volta realizzato il fine ultimo del progetto collaborativo.

Le partnerships legali si sostanziano in due forme differenti:

- A responsabilità illimitata
- A responsabilità limitata

Nel primo caso viene richiesto ai partners di rispettare sempre e comunque le obbligazioni contratte tra i partners stessi o tra essi e terze parti.

Nel caso invece di responsabilità illimitata può essere espresso nello statuto quali siano i limiti di responsabilità per i partners ma almeno uno di essi deve avere responsabilità illimitata per le obbligazioni contratte.

La Joint Venture societaria, la forma più importante e conosciuta, consiste nella creazione di un'entità legalmente separata dalle parent companies. La Joint Venture in questo caso opera in autonomia e possiede la facoltà di acquistare e vendere assets. Le parent companies hanno

responsabilità limitata in questo caso, e rischiano perdite in misura massima uguale al capitale investito nella Joint Venture stessa. Tale struttura dell'accordo conferisce una notevole flessibilità finanziaria. Le azioni sono trasferibili e ciò comporta la possibilità di una perdita di controllo da parte delle parent companies in futuro. Il governo e il controllo di tale nuova organizzazione non sono inoltre conferiti a prescindere alle aziende fondatrici ma segue le regole concernenti il controllo aziendale, azionariato di maggioranza quindi in caso di società per azioni o capitale di maggioranza in caso di società di capitali.

Ancora è possibile categorizzare le Joint Ventures in maniera approfondita andando ad analizzare caratteristiche più peculiari che possano differenziarle le une dalle altre.

Possiamo per esempio analizzare le caratteristiche delle parent companies. Esse all'interno di una collaborazione sotto forma di joint venture possono essere:

- Nazionali o Internazionali: risulta evidente come Joint Ventures fondate da aziende appartenenti al medesimo Paese hanno tendenzialmente finalità differenti da quelle fondate da aziende appartenenti a Paesi differenti. Un'altra possibilità che rende la Joint Venture internazionale pur se fondata da aziende appartenenti al medesimo Paese consiste nella dislocazione della Joint Venture stessa all'estero, anche in questo caso, infatti, sono evidenti le finalità di internazionalizzazione che caratterizzano l'accordo in questione.
- Il numero dei partners: come già precedentemente detto le aziende fondatrici possono essere più di due e non viene posto un numero limite di partners.
- Di primo grado o di secondo grado: ciò dipende dalla possibilità che le aziende fondino esse stesse la Joint Venture in questione come che essa venga fondata da gruppi di aziende, come ad esempio consorzi.

Altra caratteristica di differenziazione analizzabile è il tipo di rapporto che lega le parent companies. Esso può essere:

- Contrattuale o societario: come precedentemente esposto la Joint Venture può essere esclusivamente di tipo contrattuale, non andando a generare una nuova entità aziendale autonoma, e il rapporto dei partners viene regolato dal contratto stesso che deve quindi essere esaustivo; oppure essa può essere di tipo societario generando una nuova impresa dotata di autonomia giuridica e controllata in diversa misura dai partners.
- Paritetiche e non paritetiche: ciò dipende esclusivamente dalla possibilità che una delle parent companies eserciti una forma di controllo superiore rispetto alle altre sulla nuova entità; in caso di Joint Venture societaria ciò è facilmente verificabile andando a visionare in termini quantitativi l'azionariato posseduto dai partners, in caso di Joint Venture contrattuale la quantificazione assume connotazioni qualitative e quindi di più difficile misurazione per

definizione, ma è comunque possibile in una certa misura verificare chi dei partners abbia più opzioni e diritti all'interno del contratto stesso di Joint Venture.

- *Dominant, Shared o Independent*: distinzione approfondita da J.P.Killing che analizza chi controlli effettivamente la Joint Venture. Nel primo caso, definito *Dominant Parent Joint Venture* la Joint Venture stessa viene controllata da un parent company in maniera analoga a come avverrebbe con una sua sussidiaria. Le *Shared Joint Venture* sono invece gestite in maniera approssimativamente paritaria dalle parent companies che possiedono un'influenza paragonabile su di essa. Le *Independent Joint Venture* infine possiedono una considerevole autonomia dalle parent companies in materia di gestione aziendale.

Possiamo infine analizzare le Joint Venture attuando una differenziazione di carattere strategico:

- *Operative o strumentali*: Come già precedentemente accennato questa differenziazione è attuata in base agli obiettivi aziendali; infatti, mentre le Joint Venture operative nascono con lo scopo svilupparsi e di operare a tempo indeterminato, volendo competere nel mercato con le altre aziende del settore, le Joint Ventures strumentali nascono con uno scopo ben determinato e vengono sciolte una volta che esso viene raggiunto (Ferrari, Mascia, Montanari, 2012).
- *Orizzontali, Verticali o Conglomerate*: questo aspetto analizza il rapporto tra le parent companies e la Joint Venture in base alla catena del valore e ai settori in cui esse operano. Le Joint Ventures orizzontali vengono avviate da partners competitor che vogliono migliorare la loro posizione competitiva nel settore, le Joint Ventures verticali hanno invece tendenzialmente lo scopo di fungere da cliente o fornitore dei partners operando nella medesima catena del valore ma attuando una differente attività, le Joint Ventures conglomerate infine ha finalità prettamente finanziarie non essendo in alcun modo collegata con le attività delle parent companies e non essendo possibile svilupparvi sinergie (Ferrari, Mascia, Montanari, 2012).

### **1.3 La Governance nelle Joint Ventures**

Essendo le Joint Ventures sotto l'influenza di due o più altre aziende, la loro governance presenta caratteristiche peculiari. Mentre infatti si assiste comunemente a problemi di agenzia nelle aziende tra gli shareholders e il management che potrebbe non agire negli interessi di essi, ma perseguire propri obiettivi che vadano anche in contrasto con gli interessi dei proprietari azionari stessi, nelle Joint Ventures un ulteriore problema di agenzia sussiste tra la Joint Venture e le parent companies, e tra le parent companies stesse. Le parent companies cercheranno infatti comunemente di perseguire i propri interessi, prima di quelli dell'alleanza, della Joint Venture e dei propri partners. Ecco che l'allineamento degli obiettivi diviene una

prerogativa essenziale per la buona riuscita dell'operazione. Prima di procedere alla spiegazione delle varie problematiche e metodologie attinenti alla governance di una Joint Venture potrebbe essere utile esaminare due teorie classiche che analizzano il rapporto che si instaura in un rapporto di delega, come quello tra management e shareholders. L'agency theory serve a spiegare le relazioni di delega, ossia le relazioni in cui una delle due parti conferisce all'altra il proprio potere decisionale (Jensen and Meckling 1976). Le due parti prendono il nome di principale, chi detiene il potere decisionale e lo conferisce tramite delega, e agente, chi viene dotato del potere decisionale da parte del principale agendo, teoricamente, per il suo interesse. Tale teoria si basa sul presupposto che i principali e gli agenti abbiano razionalità limitata e tendano a massimizzare la propria utilità. In presenza quindi di divergenza di funzioni di utilità, e quindi di obiettivi tra principale e agente, e di asimmetrie informative, l'agente proverà a perseguire i propri interessi e obiettivi, ponendoli al di sopra di quelli del principale per il quale dovrebbe in realtà agire. Una teoria contrapposta che analizza il medesimo rapporto è la Stewardship theory. Secondo tale teoria, basata maggiormente su scienze comportamentali piuttosto che economiche, i managers perseguono in realtà il bene del principale in quanto essi sono motivati dall'essere "good stewards" (Davis et al. 1997). Le due teorie presuppongono approcci organizzativi totalmente differenti in tema di controllo e gestione aziendale. Mentre seguendo il filone dell'agency theory risulta consigliabile adottare un approccio control-oriented, basato sulla separazione tra fase decisionale e fase di controllo, nella stewardship theory prevale invece un approccio involvement-oriented che invece prevede un'autovalutazione dei dirigenti e la loro presenza negli organi di direzione. La visione dell'agente secondo le due teorie organizzative è totalmente differente, nella prima basata su comando e controllo gli agenti sono visti come opportunisti, egoisti e pigri; la seconda teoria invece, basata sulla conciliazione tra obiettivi individuali ed aziendali riconosce agli individui creatività, autodisciplina e presuppone il loro interesse verso il benessere collettivo della società. Il controllo viene definito da Ouchi come "il comportamento intenzionale e orientato agli obiettivi attraverso il quale una controparte influenza l'altra per ottenere da esse un comportamento o output desiderato" (Ouchi, 1977), tale influenza o controllo permette al principale di prevedere il comportamento della controparte, così da minimizzare i rischi opportunistici e massimizzare le entrate. Ecco che entrano in gioco i meccanismi di controllo, ossia i mezzi attraverso i quali una delle controparti esercita il proprio controllo sull'altra (Geringer 1993). Tornando nell'ambito delle Joint Ventures, i meccanismi di controllo vengono quindi utilizzati per assicurarsi che i managers perseguano gli interessi delle parent companies e che le risorse elargite dalle stesse vengano utilizzate nei loro interessi e non per altri obiettivi. È possibile attuare una prima distinzione tra meccanismi di controllo formali e informali, dove i primi includono controlli ex-post e meccanismi gerarchici, mentre i secondi vengono

riconosciuti come meccanismi intangibili utilizzati primariamente per coordinare i lavori (Fryxell et al. 2002). Ouchi propone un'ulteriore distinzione, ossia quella tra meccanismi di controllo sull'outcome, sul comportamento e sociali (Ouchi, 1979). Con il controllo sull'outcome si ha un'autonomia ben delimitata dei soggetti coinvolti e il rischio viene riversato interamente sul management. Tale controllo viene attuato attraverso una valutazione quantitativa, e quindi misurabile, dell'outcome di una determinata attività o decisione. I controlli sul comportamento invece agiscono in un momento precedente, controllando e influenzando il comportamento del management nel momento stesso nel quale si esplica la presa di decisioni, piuttosto che valutare il frutto delle decisioni dei managers. Tale controllo risulta quindi più improntato sulle modalità attraverso il quale si svolge il momento di decision making del management aziendale. Il controllo sociale invece, viene attuato attraverso attività e comportamenti con i quali i proprietari influenzano i managers in termini di valori obiettivi e credenze, indottrinandoli quasi e conferendogli una visione simile alla propria. Attraverso tali comportamenti e comunicazioni il management viene influenzato ad agire autonomamente negli interessi dei principali, essendo avvenuto un allineamento di obiettivi e valori tra gli stessi. In base a queste premesse gli studi hanno identificato diversi meccanismi di controllo utilizzabili dalle Joint Ventures quali quindi i ruoli e la composizione del board, la struttura del top management e i vari meccanismi di incentivazione. È inoltre possibile aggiungere e considerare la fiducia, le varie forme di training del personale e la reputazione come altri meccanismi di controllo sociale. L'approccio dei principali, ossia delle parent companies, inerente al controllo della Joint Venture può essere visto secondo questa analisi come *dominant agency logic*, nel caso in cui venga supposto l'opportunismo del management della Joint Venture e quindi i controlli siano volti ad evitare comportamenti opportunistici, o *dominant stewardship logic*, nel caso in cui invece venga supposto l'interesse primario del management verso gli interessi dei partners e i controlli siano informali. Nel primo caso si avrà una prevalenza di controlli sull'outcome o sui comportamenti, nel secondo i controlli saranno prevalentemente di tipo sociale. Secondo uno studio condotto da R.M.Guidice e N.P.Mero, le performance delle Joint Ventures sono mediamente più scarse in caso di logica dominante contrapposta e più elevate in caso di concordanza verso una *dominant stewardship logic*.

<b>DOMINANT LOGIC</b>	<b>Steward/Steward</b> (parentA/parentB)	<p>Cohesive Stewardship Approach</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Low formal controls</li> <li>* High social control</li> <li>* Power an insignificant issue</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>High Performance</i></p>	<p>Cohesive Stewardship Approach</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Low formal control</li> <li>* High social control</li> <li>* Power an insignificant issue</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>High Performance</i></p>
	<b>Agent/Agent</b> (parentA/parentB)	<p>Cohesive Agency Approach</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* High formal control</li> <li>* Low social control</li> <li>* Power an insignificant issue</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Moderate Performance</i></p>	<p>Cohesive Agency Approach</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* High formal control</li> <li>* Low social control</li> <li>* Power an insignificant issue</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Moderate Performance</i></p>
	<b>Steward/Agent</b> <b>or</b> <b>Agent/Steward</b> (parentA/parentB)	<p>Conflicting Approach</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* High formal control</li> <li>* High social control</li> <li>* Power struggle</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Poor Performance</i></p>	<p>Conflicting Approach</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* High formal and low social or</li> <li>* Low formal and high social</li> <li>* Powerful parent dominates</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Moderate to poor performance</i></p>
		<b>Symmetrical</b>	<b>Asymmetrical</b>
<b>POWER RELATIONS</b>			

Premesso quindi che una logica comune sia sempre meglio che una discordante, risulta evidente come una logica che percepisca il management come agenti con propri interessi divergenti da quelli societari, attivando meccanismi di controllo formali più stringenti potrebbe comprimere l'innovatività e la reattività ai cambiamenti ambientali della Joint Venture. Possiamo quindi affermare che tale metodologia di controllo non si addica alle imprese con finalità di ricerca e sviluppo. Child e Yan affermano inoltre che il controllo di tipo formale risulta essere inappropriato per quelle Joint Venture che si pongono come obiettivo quello di ampliare il set di risorse e competenze a disposizione delle imprese e di attivare sinergie (Child & Yan, 2003). Child e Faulkner sostengono che un'alleanza tra imprese ha maggiori probabilità di successo qualora esse presentino similarità sia da un punto di vista strategico, necessaria sin dal momento della contrattazione iniziale, sia da un punto di vista culturale, fondamentale successivamente in ordine temporale, quando la strategia verrà compiutamente messa in atto (Child e Faulkner, 1998). Possiamo quindi concludere che benché sia auspicabile raggiungere un totale allineamento di obiettivi tra parent companies e Joint Venture, una condizione quindi nella quale il controllo informale di tipo sociale sia prevalente, permettendo anche banalmente di risparmiare i costi necessari per implementare il controllo di tipo formale, il fit strategico e

culturale tra le parent companies sia invece condizione necessaria affinché la nuova società abbia concrete possibilità di successo.

### **1.3.2 Il Consiglio di Amministrazione**

Un elemento distintivo delle Joint Ventures internazionali rispetto alle altre tipologie di alleanze strategiche è che esse utilizzano un board di direttori che supervisionano una distinta entità economica (Pisano, 1989). Analizzando proprio il board aziendale, risulta evidente come la sua composizione in termini di rappresentanza dei partners al suo interno sia di primaria importanza, in quanto esso costituisce un importante meccanismo formale di governo delle Joint Ventures internazionali. La logica suggerisce che debba sussistere una rappresentanza nel CDA delle Joint Ventures proporzionale alle quote detenute dai partners, ma empiricamente la relazione tra proprietà dell'equity e rappresentanza nel board nelle Joint Ventures non risulta essere sempre corrispondente ma varia da caso a caso. Considerando la divergenza di interessi tra le parent companies al di fuori dell'alleanza da esse intraprese ciò risulta essere quanto meno peculiare, in quanto il Consiglio di Amministrazione si fa carico di attività cruciali dal punto di vista strategico quali: il controllo, provvigione di risorse materiali e immateriali, elaborazione della strategia aziendale e altre. Risulta evidente come una partecipazione massiccia nel consiglio di amministrazione della Joint Venture sia auspicabile dalle parent companies vista l'importanza di tale organo. La composizione del consiglio di amministrazione è il risultato di un processo di contrattazione in cui il potere contrattuale delle parti gioca un ruolo fondamentale per determinare la rappresentanza nel consiglio stesso da parte delle parent companies (Baker e Gompers, 2003). Poiché evidentemente una maggior quota azionaria detenuta comporta un maggior potere contrattuale, tale quota azionaria maggioritaria dovrebbe convertirsi nella capacità del partner di ottenere una maggior rappresentanza nel board. La letteratura inerente all'agency theory nei consigli di amministrazione sostiene tendenzialmente che il livello ottimale di rappresentanza nel board dipende dalle esigenze informative interne e da quelle di monitoraggio di costi e benefici dell'impresa e dei partners (Boone et al., 2007). I ruoli attribuiti al consiglio di amministrazione possono essere suddivisi in due macroaree: ruoli interni e ruoli esterni. Il ruolo interno del consiglio di amministrazione di una Joint Venture si esplica in particolare nel monitoraggio delle prestazioni e del relativo utilizzo delle risorse per ottenere tali prestazioni, nella definizione delle strategie della Joint Venture, nella risoluzione dei conflitti e nel miglioramento dei flussi di informazione che intercorrono tra i partners. Il ruolo esterno del consiglio di amministrazione della Joint Venture implica invece l'analisi dell'ambiente esterno e la formazione e gestione dei collegamenti con l'ambiente stesso (Kumar e Seth, 1998). Secondo la *resource dependence theory* i direttori in grado di svolgere

efficacemente il ruolo esterno all'interno del consiglio, diventano più rilevanti quando l'ambiente esterno impone pressioni maggiori e formare relazioni solide con gli stakeholders e ottenere l'accesso a risorse scarse diviene fondamentale. Ecco che benché in letteratura è stata riscontrata una buona, seppur non sempre proporzionata, corrispondenza tra equity posseduta e rappresentanza nel board, potrebbero essere spiegabili alcune discordanze in base all'importanza detenuta dai ruoli in questione. Poniamo che la Joint Venture venga costituita nel Paese di uno dei due partners, in cui l'ambiente imponga forti pressioni all'impresa e il ruolo esterno nel Consiglio di Amministrazione sia di primaria importanza. In tal caso è evidente come sia preferibile lasciare che sia preminentemente il partner locale ad avere rappresentanza in quel genere di ruolo, in quanto maggiormente esperto dell'ambiente in questione e delle sue dinamiche oltre che dotato di relazioni più solide e strutturate con gli stakeholder appartenenti a tale ambiente. Nel caso in cui invece uno dei due partner disponga di maggiori risorse e conoscenze inerenti alla tecnologia e i processi di produzione, sarà nel proprio interesse avere un'adeguata rappresentanza nel consiglio di amministrazione così da proteggerle da altri attori operanti nel settore, ma anche così da diffondere più efficacemente all'interno della Joint Venture il *know how* necessario.

### **1.3.3 Gestione dell'alleanza**

Una volta selezionato il partner e concordato con esso i termini dell'alleanza, l'obiettivo diviene massimizzare i benefici che i partner traggono da suddetta alleanza. Un aspetto cruciale nella gestione della Joint Venture in corso d'opera, soprattutto quando trattasi di Joint Ventures internazionali, è la differenza culturale, sotto molteplici aspetti, insita nelle parent companies. Molte differenze manageriali e organizzative sono attribuibili alle differenze culturali delle imprese coinvolte, Maggiori benefici si accostano nelle Joint Ventures tendenzialmente a rapporti fiduciari tra i partner, come precedentemente accennato, e ad un accrescimento delle parent companies, dovuto generalmente a un accrescimento del proprio set di risorse e competenze grazie all'influenza del partner, o ad un accrescimento del capitale relazionale dovuto all'espansione del proprio network di riferimento. Tali prerequisiti necessari ad ottenere il massimo sfruttamento possibile dei benefici offerti dall'alleanza in questione, risultano più complessi da instaurare per imprese dotate di background così differenti, come nel caso di due imprese provenienti da contesti totalmente diversi.

## 1.4 Punti di forza e di debolezza delle Joint Ventures

Numerose imprese ritengono che allearsi con un partner estero sia il miglior metodo per attuare un'espansione internazionale. Tale linea di pensiero è avvalorata da numerose motivazioni, infatti intraprendere un'espansione internazionale utilizzando una joint venture è un'operazione dotata di numerosi vantaggi. Innanzitutto, gioca un ruolo chiave la possibilità offerta da tale soluzione, di suddividere gli investimenti necessari con i partner, permettendo all'azienda desiderosa di espandersi internazionalmente di attuare il proprio piano investendo una quantità di risorse finanziarie limitata, sicuramente inferiore a quanto sarebbe necessario se preferisse attuare tale strategia autonomamente. Inoltre, il generarsi di una nuova entità giuridica permette all'azienda anche di rispondere alle obbligazioni necessarie solo in maniera limitata, per la precisione al capitale da essa investito nella joint venture. La possibilità di avvalersi di processi o tecnologie che l'impresa non è stata in grado di sviluppare autonomamente, o che sono protetti da licenze o altre forme di protezione della proprietà intellettuale, costituisce un altro importantissimo punto a favore per la costituzione di una joint venture. L'impegno economico necessario per dotarsi di tali tecnologie tramite un'alleanza risulta essere estremamente limitato se confrontato a quanto necessario per acquisire brevetti o persino intere aziende. Per quanto invece concerne i rapporti che potrebbero intercorrere tra l'impresa in espansione e il nuovo ambiente di riferimento nel quale andrà ad operare tramite la joint venture, sono diverse le opportunità che si prospettano in questa operazione. Per esempio, può giocare un ruolo di primo piano, nel processo di decisionale di attuazione o meno del piano, la possibilità di fornirsi di materie prime, presenti nel sito di espansione, che sarebbero altrimenti più complesse da reperire, o ancora la possibilità da trovarsi di fronte a regolamentazioni normative meno oppressive rispetto a quelle presenti nel mercato locale o in altri mercati. L'impresa alleata inoltre rappresenta un'opportunità inestimabile di accedere a informazioni inerenti a un mercato sconosciuto e con il quale non si ha alcuna dimestichezza, sia dal punto di vista delle dinamiche di mercato e del comportamento dei clienti di riferimento, che da quello che concerne il clima regolatorio presente nel Paese oggetto d'espansione. Sfortunatamente, sono anche diversi i punti deboli che questa soluzione strategica comporta. Da un punto di vista della condivisione di risorse e competenze con i partner, il rischio è quello di rafforzare potenziali futuri competitor, Tale rischio assume connotati significativi soprattutto in caso di separazione delle parent companies. In alcuni studi condotti da McKinsey e Coopers & Lybrand è stato mostrato come circa il 70% delle partnerships giungano a interrompere la cooperazione instaurata alimentando quello che viene definito *divorce rate* (McKinsey e Coopers & Lybrand, 1986). Inoltre, le Joint ventures presentano alcune caratteristiche di instabilità che sono peculiari per

tali tipi di azienda piuttosto che per quelle tradizionali. Le Joint Venture, infatti, permettono ai partner di collaborare e condividere risorse, ma con lo sviluppo delle parent companies potrebbe venire meno tale necessità, sia per una soltanto che per entrambe le controparti. Inoltre, la necessità di amalgamare nella governance della joint venture nascente diverse culture organizzative, con diversi obiettivi e strategie rendono l'operazione ancor più complessa e rischiosa. La coesione dei partner è fondamentale per il successo della nuova impresa così come attivare sinergie significative tra di essi, è quindi importante, poiché spesso accade che si realizzi di trovarsi di fronte a condizioni non adeguate al proseguo della cooperazione, intuire il prima possibile se le sinergie attivabili sono significative e se si ha simmetria tra i partner. "Symmetry occurs when partners possess complementary strategic missions, resource capabilities, managerial capabilities, and other attributes that have a strategic fit such that the relative bargaining power of the partners is evenly matched" (K.R.Harrigan, 1988). Harrigan afferma quindi che si ha una condizione di simmetria tra le parent companies, che permette una migliore cooperazione, quando i partners creano complementarità inerenti le strategie, le risorse e le competenze, comprese quelle manageriali e altre caratteristiche che hanno un fit strategico, come ad esempio il potere contrattuale. Si ha asimmetria invece quando non sussistono tali complementarità. Altre asimmetrie meritevoli di citazione consistono nel tempismo e nella celerità nel cogliere determinate opportunità e le direzioni strategiche verso quali vogliono muoversi in futuro. Di primaria importanza risulta quindi comprendere come le asimmetrie tra i partners possono impedire alla joint venture di crescere o persino di sopravvivere e come gestirle in modo tale da convergere nella stessa direzione. I managers sono quindi anche incaricati di mantenere buone relazioni tra i proprietari e tra i proprietari e la Joint Venture da loro fondata, in modo tale da ridurre le tensioni generate dalle asimmetrie esistenti e sviluppare sinergie tra tutti gli attori coinvolti.

## **CAPITOLO 2: Il fit tra le parent companies**

### **2.1 La joint venture come strumento di internazionalizzazione**

L'internazionalizzazione sta divenendo un processo di sviluppo sempre più frequente per le aziende odierne, grazie allo sviluppo dei mezzi di trasporto e di comunicazione. Tali nuovi strumenti non hanno però reso tale processo semplice o esente da rischi, tutt'altro, in quanto le imprese tendono ad essere carenti di numerose risorse, come la conoscenza del mercato e

connessioni che permettano la distribuzione (Hennart, 2013). Diverse modalità di entrata permettono di sopperire a diversi problemi, e in misura differente, il primo passo risulta quindi selezionare il più appropriato. Root nel 1987 definì le modalità di entrata come una soluzione organizzativa in grado di dotare l'impresa delle risorse necessarie ad attuare l'entrata stessa nel mercato desiderato. Numerose modalità di entrata in mercati esteri possono essere utilizzate in base alle risorse che l'impresa è disposta ad investire, alla sua esposizione al rischio interno ed esterno, e a quanto controllo è desiderosa di mantenere o viceversa disposta a perdere (Nisar, 2012; Pan & Tse, 2000). La joint venture sappiamo essere una delle principali modalità di entrata in mercati esteri, ma anche una volta selezionato tale metodo di espansione, le scelte critiche in grado di influenzare la riuscita o meno del progetto sono estremamente numerose. La selezione del partner più appropriato è una decisione importante nel momento di entrata in un mercato estero in quanto permette all'azienda entrante di trarre vantaggio dal network del partner, riducendo i rischi di entrata, così come le barriere all'ingresso, e di ottenere posizionamenti competitivi superiori ai competitors (Yan & Luo, 2001). Uno dei principali motivi di fallimento delle joint ventures internazionali risulta proprio essere la selezione del partner errato con cui collaborare, la mancanza di un fit significativo col partner, e l'incapacità di cooperare. Abbiamo già precedentemente accennato come il focus primario di una joint ventures debba essere quello di creare sinergie significative, così che venga creato valore dall'operazione, risulta intuitivo e quasi autoesplicativo quindi che la relazione tra i partner sia di primaria importanza, e come in ogni genere di relazione, ci sono condizioni di compatibilità e approcci relazionali più o meno adatti a permetterne la sopravvivenza nel lungo periodo. Nelle joint ventures internazionali nello specifico, tale tema assume una rilevanza se possibile ancora maggiore, in quanto si aggiungono altre variabili a rendere il rapporto tra i partner ancor più complesso da instaurare correttamente, quali le differenze culturali che sussistono tra entità appartenenti a Paesi differenti, dinamiche di mercato nuove e diverse, che si vanno ad aggiungere alle divergenze personali e culturali interaziendali che prescindono dal paese di riferimento. La joint venture internazionale rappresenta, quindi, un collegamento interculturale e inter-organizzativo tra due aziende separate che decidono di unire le forze per perseguire i propri interessi strategici e i propri obiettivi (Yan & Luo, 2001).

### **2.1.2 Le motivazioni alla base dell'accordo**

Tre sono le principali motivazioni che spingono le imprese ad utilizzare le joint ventures. Il primo genere di motivazioni si basa sui costi di transazione (Kogut, 1988). Approcciarsi al

mercato, infatti, genera sempre dei costi, necessari per reperire informazioni a causa dell'asimmetria informativa, e necessari per instaurare i rapporti, per attuare le trattative, per la definizione e la stesura dei contratti, e per controllare che gli accordi pattuiti vengano rispettati dalla controparte. Non sempre però è possibile internalizzare processi produttivi, integrando verticalmente la propria catena del valore. Infatti, è possibile e anche frequente che i costi di internalizzazione prevarichino i costi necessari per attuare un semplice *outsourcing*, ossia per attuare determinati processi al di fuori dell'impresa, per esempio acquistando semilavorati che poi verranno utilizzati per la produzione di un prodotto più complesso. In questo caso la formazione di una joint venture risulta un'opzione viabile e spesso eccellente. Una seconda categoria di motivazioni viene associata al bisogno delle parent companies di rispondere a pressioni ambientali esterne. Infine, secondo la terza ed ultima motivazione in determinate situazioni le joint ventures sono fondate con l'intento di acquisire conoscenze da un'altra impresa (Kogut, 1988). A proposito di joint ventures internazionali, Beamish et al. (2003) propose quattro motivazioni principali per la creazione di una joint venture, basati sull'esistenza o novità del mercato di ingresso di ingresso e del prodotto da commercializzare. In caso di un nuovo prodotto in un nuovo mercato, la motivazione alla base della creazione della joint venture è da ricercare nella diversificazione in un nuovo business. In caso di mercato esistente e prodotto nuovo si ha la volontà dell'impresa di esportare i propri prodotti in mercati esteri. In caso di prodotto nuovo e mercato esistente si riscontra invece la volontà dell'impresa di importare prodotti esteri da commercializzare nel proprio mercato di riferimento. Infine, in caso di prodotto esistente e mercato esistente, la volontà dell'impresa risulta semplicemente essere quella di migliorare la propria posizione competitiva.

<b>Products</b> \ <b>Markets</b>	<b>New</b>	<b>Existing</b>
<b>New</b>	Diversify to a new business	Take products to foreign markets
<b>Existing</b>	Bring foreign products to local markets	Strengthen the existing business

(Beamish et al., 2003)

Daniels et al. (2009) identifica invece come ragioni principali per la costruzione di una joint venture l'acquisizione di specifici assets, costrizioni legali, diversificazione geografica, e la minimizzazione del rischio ambientale d'impresa. Un altro studio degno di nota, condotto da Buckley, esplica quando optare per una joint ventures piuttosto che altre forme di alleanze strategiche (Buckley, 1988). Possiamo riassumere il risultato del suo studio attraverso la seguente tabella:

Fattori di influenza	Licensing	Joint Venture	Fusione
Dimensione mercato	Da evitare	Neutralità	Da preferire
Tasso d'interesse	Da preferire	Neutralità	Da evitare
Incertezza tecnologica	Da evitare	Da preferire	Da preferire
Ritmo di cambiamento tecnologico	Da preferire	Neutralità	Da evitare
Possibilità di sfruttare economie di scopo	Da preferire	Da evitare	Da evitare
Mancanza del diritto di brevetto	Da evitare	Da preferire	Da preferire
Volontà di proteggere la propria indipendenza	Da preferire	Da preferire	Da evitare
Distanza culturale	Da preferire	?	?

Come vediamo, tra le tre opzioni di tipologie di alleanze strategiche proposte, la joint venture viene preferita in condizioni di maggiore incertezza. Ciò è facilmente spiegabile dal fatto che la joint venture viene utilizzata per operazioni più incerte e rischiose, in modo tale da ridurre il rischio complessivo. Altre opzioni che invece non prevedono collaborazioni e suddivisioni del rischio aziendale con eventuali partner, vengono maggiormente utilizzate quando il tasso d'interesse è maggiore, e quando si il cambiamento tecnologico del settore è più elevato; infatti, in tali casi opzioni che prevedono un impegno di lungo termine come la joint venture sono meno indicate. Per quanto concerne la mancanza del diritto di brevetto ovviamente forme collaborative meno stretto e di breve periodo sono meno indicate, in quanto al termine del rapporto uno dei partner avrebbe acquisito la tecnologia necessaria a competere con l'altra impresa senza nessun vero guadagno per la controparte. In questi casi forme collaborative con orizzonti temporali più lunghi sono più indicati così da non rischiare di favorire semplicemente un potenziale futuro concorrente. Una volta individuata la joint venture come soluzione ottimale agli obiettivi strategici preposti, come precedentemente esposto sono

diverse le forme di joint venture attuabili e selezionare la più adatta risulta una decisione critica. Ricordiamo che in particolare la suddivisione più importante di tipologie di joint ventures, risulta essere tra equity joint ventures, che comportano la creazione di una nuova impresa posseduta congiuntamente da due o più parent companies, e joint ventures contrattuali (conosciute anche come consorzio, una forma di cooperazione non-equity nella quale non avviene la creazione di alcuna impresa con personalità giuridica propria (Hennart, 2013). L'accordo di tipo equity permette un controllo reciproco maggiore, riducendo drasticamente la possibilità di comportamenti opportunistici, inoltre i ricavi vengono spartiti tra le parent companies favorendo la loro disponibilità a cooperare in modo da ottenere migliori risultati ((Kale & Singh, 2009).

	<b>Consortium</b>	<b>Equity joint venture</b>
<b>Motives</b>	Two partners cannot provide sufficient resources independently	Entering a new business
	Need for recognition from customers	The alliance assets are specific and need to be jointly managed
	Vast specific resources are needed and cannot be provided by the two partner companies independently	Objectives can be measured in relation to the use of assets
		Need for ties
		Legally necessary
	Extensive geographical coverage	Desire to commit resources to the venture
	Need to spread and limit the financial risk	The scope is not the core business or it is geographically different

(Child & Faulkner, 1998)

Come possiamo vedere dalla tabella sopra, anche Child e Faulkner hanno condotto uno studio simile, delineando le principali motivazioni alla base della scelta tra le due principali forme di joint ventures: equity e non equity (Child & Faulkner, 1998). In caso di azienda non equity, secondo gli autori, le motivazioni più frequenti sono l'impossibilità dei partner di provvedere sufficienti risorse singolarmente, il bisogno di acquisire notorietà tra i clienti potenziali, la necessità di reperire molte risorse e l'impossibilità di provvedervi in maniera autonoma, la volontà di coprire un'area geografica più vasta e il bisogno di suddividere, e quindi ridurre, il rischio finanziario associato all'operazione. Per quanto concerne le joint ventures di tipo equity invece, le motivazioni delineate dagli autori sono: la volontà di entrare in un nuovo business, gli assets dell'alleanza risultano essere specifici ed è necessaria una gestione congiunta degli stessi, gli obiettivi possono essere misurati tramite l'utilizzo degli assets, il bisogno di creare legami ed ampliare il proprio network aziendale, la necessità da un punto di

vista legale, il desiderio di investire risorse nella nuova impresa, lo scopo della joint venture non è tra i core business aziendali o consiste nell'espandersi in nuovi mercati. In ogni caso, in entrambe le tipologie di joint ventures, rimane la necessità di rapportarsi con un'impresa partner con tutte le problematiche e le difficoltà che ne conseguono come le differenze culturali presenti, la fiducia tra i partner e la complementarità delle risorse aziendali in grado di attivare sinergie. Una delle decisioni più importanti per entrambe le tipologie risulta essere la selezione del partner (Solesvik & Westhead, 2010).

### **2.1.3 Fasi di implementazione della joint venture**

Onde meglio comprendere il processo di selezione del partner, potrebbe risultare utile delineare brevemente le varie fasi che conducono alla formazione della joint venture. Quattro le fasi identificabili (Beamish & Lupton, 2009): la valutazione delle motivazioni strategiche, la selezione del partner, la negoziazione dei termini dell'accordo e la relativa implementazione, e infine la gestione del business in itinere. Ogni fase comprende diverse decisioni da prendere. Le prime due fasi sono incentrate sul processo di internazionalizzazione, dovendo rispondere alle modalità di entrata, alla selezione del partner più appropriato, dell'industria o settore di riferimento, Scelte quindi che andranno a definire le caratteristiche principali del piano, in particolare devono essere delineati gli obiettivi e di conseguenza le caratteristiche più appropriate per raggiungerli, in particolare tali caratteristiche da delineare sono riferibili alla tipologia di accordo da stipulare e di partner con il quale collaborare. Entrando ancor più nel dettaglio la prima fase, ossia la valutazione delle motivazioni strategiche, deve esplicitare gli obiettivi aziendali, le risorse necessarie a raggiungerli, le modalità di acquisizione di tali risorse, l'orizzonte temporale dell'operazione, e la modalità di cooperazione più appropriata. Passando poi alla seconda fase inerente la formazione di una joint venture abbiamo la selezione del partner; in questa fase è necessario analizzare se il partner disponga delle risorse necessarie individuate nella fase precedente, se sia possibile accedere a tali risorse, quali siano gli obiettivi del potenziale partner e se siano compatibili con quelli dell'azienda che stia effettuando questa valutazione, se ci sia compatibilità tra le aziende e infine se il partner potenziale abbia qualche esperienza nella gestione di una joint venture. Abbiamo poi la terza fase, di negoziazione dei termini della collaborazione, nella quale è necessario analizzare con quale intensità supportare la joint venture tramite il proprio management, quali siano le condizioni migliori per l'operatività della joint venture, quale sia l'importanza relativa delle necessità dei partner e le relative modalità di soddisfacimento di tali necessità, quali siano le modalità operative e le pratiche

tipiche del settore o paese nel quale la joint venture andrà ad operare, come misurare le performance della joint venture, quale sia il livello ottimale di equity affinché la joint venture possa operare nel migliore dei modi, a chi debbano essere attribuite le responsabilità dei risultati della nuova azienda e soprattutto della gestione, è infine consigliabile se non necessario ridurre al minimo le asimmetrie informative ambo i lati. Abbiamo infine la quarta e ultima fase, concernente l'implementazione del piano e la gestione; in tale fase i partner devono imparare a collaborare, in particolare è necessario trovare la metodologia più appropriata a risolvere i conflitti, rinegoziare aspetti dell'accordo che eventualmente possano risultare non adatti in corso d'opera, capire come sfruttare la joint venture nel miglior modo possibile per soddisfare gli interessi di tutte le parti coinvolte, ma soprattutto gestire la joint venture, permettendole di svilupparsi e crescere, o di cessare la sua esistenza nel caso opposto in cui non sussistano condizioni di crescita o addirittura di economicità.

## 2.2 La partner selection

L'influenza della selezione del partner nel successo della joint venture è un argomento trattato in maniera relativamente recente, ma nondimeno ormai affermatosi come argomento di trattazione rilevante per numerosi autori. Infatti, tale tema, se non trattato autonomamente, viene quanto meno accennato nella maggior parte della letteratura inerente alle joint ventures. Possiamo riferirci allo studio di Tomlinson come al primo studio incentrato principalmente sulla selezione del partner nel processo di formazione di una joint venture (Tomlinson, 1970). Nel suo studio Tomlinson ha analizzato le performance di 71 joint ventures britanniche in India e in Pakistan. In seguito, condusse uno studio con Thompson concentrandosi su joint ventures create da aziende canadesi in Messico. Un altro studio di estrema rilevanza in quanto considerato pionieristico in tema di partner selection, è quello di Geringer (1988). Geringer affermò che nonostante fossero sviluppabili sostanzialmente infiniti criteri per la selezione del partner in una joint venture, fondamentalmente fosse possibile suddividere i criteri di selezione in due tipologie principali, i *task-related* e i *partner-related* selection criteria. I criteri task-related sono incentrati sulle risorse e competenze che l'azienda ricerca nel suo partner potenziale, in base a quali siano i contributi che essa è in grado di fornire e a cosa il nuovo business richieda perché possa affermarsi come di successo. I criteri di selezione partner-related sono invece incentrati sulla capacità del partner di collaborare con l'azienda locale in maniera efficace ed efficiente. Questo secondo genere di criterio pone quindi minore enfasi nello studio della futura joint venture e di quali debbano essere le sue caratteristiche, spostando maggiormente l'attenzione sulle qualità del partner. Studi più recenti, spostano il

focus dai criteri di selezione verso le caratteristiche ricercate nel partner ideale con cui sviluppare una joint venture. Porter in particolare suggerisce determinati criteri che favoriscono una relazione di successo tra le parent companies. L'autore pone come prerequisito fondamentale per una collaborazione di successo la compatibilità tra parent companies sia da un punto di vista delle risorse, che per quanto concerne la visione strategica ed infine da un punto di vista organizzativo. Oltre alla complementarità, secondo Porter un ruolo importante veniva svolto anche dalla possibilità per le aziende parent di dare un contributo effettivo a tutte le società coinvolte e da una nulla o quantomeno bassa probabilità che il partner possa in futuro divenire un concorrente. Infine, un ulteriore importante contributo in tema ci viene fornito da Harrigan, il quale analizza in particolare due fasi appartenenti al processo di selezione: le tipologie di partnership che sarebbe meglio evitare e alcune condizioni invece favorevoli nel processo di formazione di una Joint Venture (Harrigan, 1988). Quattro sono le tipologie di partner non indicate per avviare una cooperazione tramite Joint Venture: il partner inesperto, incapace di gestire correttamente la società nativa e di comprendere la bontà effettiva dell'operazione, il principe, partner che possiede invece buone caratteristiche ma che non è interessato sufficientemente all'operazione e quindi non risulta essere affidabile da un punto di vista dell'impegno che verrà riversato nella cooperazione, il finanziatore, che si limiterà a cooperare tramite risorse finanziaria senza apportare alcun tipo di competenza o risorsa specifica durante la collaborazione, infine, il matrimonio riparatore, indica quella situazione nel quale il partner viene selezionato senza che venga effettuata un'analisi approfondita che dimostri la sua effettiva utilità, ma solo perché l'impresa necessitava di una Joint Venture, e quindi di un partner, per raggiungere gli obiettivi prefissati. Harrigan sostiene inoltre l'importanza di gestire in maniera congiunta la nuova realtà imprenditoriale evolvendo allo stesso tempo la relazione instaurata tra le parent companies e di riconfigurare gli obiettivi qualora questi venissero raggiunto o viceversa divenissero impossibili da raggiungere.

### **2.2.1 Il processo di selezione**

Il processo di selezione vero e proprio del partner più adeguato con cui andare a formare la joint venture, può avvenire tramite processi decisionali di carattere differente. Infatti, dipendentemente dal modus operandi aziendale, è possibile che lo studio delle caratteristiche del partner in questione avvenga in maniera più o meno approfondita. Sono infatti molteplici le caratteristiche che rendono un partner ottimale per avviare la collaborazione così come anche i punti di vista dell'azienda alla ricerca dello stesso. Il peso attribuibile alle differenti

caratteristiche del target può variare sensibilmente da caso a caso, ecco che ci si delineano quanto meno tre diverse modalità attraverso cui attuare il processo di selezione. Le aziende con un approccio più razionale negli investimenti conserveranno tale approccio studiando approfonditamente le caratteristiche ideali del partner ricercato, in modo tale da massimizzare le possibilità di successo e i frutti che potrà coglierne. Altresì è possibile che un'impresa differente decida di basare il proprio processo di selezione sulla fiducia, decidendo di collaborare con aziende con le quali abbia già instaurato tale tipo di rapporto, precludendosi però la possibilità di ricercare un partner attraverso il mercato, strumento sicuramente più efficace in quanto la disponibilità di partner potenziali supera infinitamente quella circoscritta al proprio network aziendale. Un' ulteriore ipotesi è costituita dalla possibilità che l'azienda ricerchi effettivamente il partner sul mercato, sfruttando l'ampio bacino di scelta, ma decida di avvalorarsi unicamente dell'intuito dei propri managers o proprietari, attribuendo un'importanza marginale al processo di analisi. Il processo ottimale di selezione del partner avviene, utilizzando un processo di selezione razionale, in modo tale da scegliere il partner che presenti un *fit* strategico significativo (Bierly e Gallagher, 2007). Il *fit* strategico viene interpretato come complementarità di risorse e competenze, e costituisce uno degli elementi più importanti in merito al processo di selezione di un partner, costituendo inoltre uno dei maggiori fattori di attrattività. Come afferma Brouthers (Brouthers et al. 1995), la complementarità è uno dei cardini principali nell'avviare una partnership di successo, e per selezionare un partner che presenti tali caratteristiche di complementarità, il primo importante passo da compiere è quello di intraprendere una ricerca integrata che comprenda caratteristiche del partner quali la sua esperienza in operazioni simili, il suo set di risorse e competenze e la sua capacità dare un effettivo contributo all'impresa natia. Ovviamente per poter effettuare tale genere di ricerca è necessario avere a propria disposizione sia il tempo necessario ad effettuarla che le informazioni inerenti alle società vagliate. Proprio le informazioni rappresentano un punto critico, infatti, soprattutto quando trattasi di accesso a nuovi mercati, esse sono molto difficili se non addirittura impossibili da reperire in misura soddisfacente. Quando sussiste tale difficoltà nel reperire informazioni gioca un ruolo chiave nel processo di selezione del partner la fiducia, soprattutto quindi nell'ingresso in settori e ambienti incerti che non consentano l'accesso completo alle informazioni necessarie (Bierly e Gallagher, 2007). La fiducia, qualora non costituisca la motivazione primaria di selezione del partner, riveste comunque a prescindere un ruolo di primo piano per il proseguo della cooperazione. Essa costituisce infatti condizione fondamentale ai fini dell'apprendimento, dello scambio reciproco di conoscenze, e per il successo a tutto tondo della Joint Venture. Oltre a delineare la selezione razionale e la fiducia e la loro influenza nel processo di selezione, Bierly e Gallagher hanno introdotto un fattore di rilevanza che influisce

pesantemente sulle modalità prescelte attraverso cui giungere alla decisione finale: il tempo. Secondo gli autori, infatti, la disponibilità o meno di tempo va a modificare pesantemente il modus operandi dell'azienda promotrice, ossia l'azienda che propositivamente decide di voler creare una Joint Venture e attua la ricerca del partner ideale a cui offrire tale forma di cooperazione. In un ambiente estremamente dinamico che riduca al minimo le tempistiche disponibili per il processo di partner selection diviene di primaria importanza la *strategic expediency* ossia la capacità di prendere rapide, nondimeno qualitative, decisioni tramite un approccio semplificato e circoscritto. Tale *strategic expediency* può essere suddiviso attraverso due differenti prospettive: quella individuale e quella aziendale. Per quanto concerne la prospettiva individuale gli autori fanno riferimento all'intuizione dei managers, ma anche alla loro esperienza, apprendimento, sia di carattere empirico che teorico. L'intuizione non rappresenta quindi esclusivamente una qualità innata nei managers, quanto piuttosto il frutto di tutte le esperienze passate che hanno concorso alla formazione delle loro capacità intuitive empiricamente. Per quanto riguarda invece la *strategic expediency* aziendale, ci si riferisce soprattutto a procedure e pratiche adottate dall'impresa che consentano di accelerare il processo decisionale, e fornendo ai managers tutti i mezzi necessari a mettere in pratiche le decisioni da essi prese. Gli autori hanno inoltre delineato quattro differenti strategie basate sulla disponibilità o meno di tempo e informazioni.

Tabella di Bierly and Gallagher (2007)

		Availability of information	
		Full	Limited
Time pressure	High	Need for efficient knowledge management	Need for strategic expediency
	Low	Rational decision making	Need for effective search mechanisms

Quando si ha una buona disponibilità di tempo e le informazioni sono facilmente reperibili, il processo decisionale dovrebbe essere quanto più possibile razionale e frutto di analisi e studi approfonditi basati sulle informazioni a disposizione. Quando invece la disponibilità di tempo risulta essere limitata mentre la reperibilità delle informazioni non costituisce un problema di difficile risoluzione, sarà compito del management cercare di essere il più efficiente possibile scegliendo le giuste prospettive attraverso le quali analizzare il partner ideale così da giungere nel minor tempo possibile ad una decisione comunque ponderata e studiata. Passando ad analizzare invece i casi in cui sia la reperibilità delle informazioni a costituire una problematica ostica per l'impresa, abbiamo nel caso di forte pressione temporale concomitante, la necessità di operare tramite la *strategic expediency* precedentemente delineata. Risulta evidente, infatti che in tali condizioni sia l'intuito dei managers a fungere

da fattore discriminante per una scelta che sia adeguata o meno. Nel caso invece in cui il tempo a propria disposizione non sia limitato e le difficoltà siano riscontrabili solamente sul fronte della reperibilità delle informazioni, diviene necessario, per assicurarsi un processo il più efficace possibile, sviluppare meccanismi di ricerca estremamente funzionali. L'analisi procedurale precedentemente delineata però, per quanto estremamente utile, non coglie tutti gli aspetti inerenti al processo di selezione. Essa si limita infatti a differenziare il processo in base ai fattori tempo ed informazioni disponibili, che non sono senz'altro sufficienti a descrivere in maniera esaustiva tutti gli aspetti da prendere in considerazione e le relative risposte operative da attuare. Holmberg e Cummings hanno cercato di elaborare un modus operandi ottimale (Holmberg & Cummings, 2009), che fungesse quasi da guida alle aziende che decidessero di intraprendere un progetto di Joint Venture e che quindi si dovessero confrontare con l'arduo compito di dover selezionare il partner ottimale con cui avviare la collaborazione. Gli autori hanno suddiviso il loro metodo in quattro step. Il primo step prevede un allineamento tra le strategie aziendali e quelle inerenti invece all'alleanza. L'impresa promotrice dovrà infatti cercare strutturare l'alleanza in modo tale che le strategie dell'alleanza stessa e dell'impresa viaggino nella stessa direzione. Per far ciò nel primo step l'impresa promotrice dovrà, una volta analizzata la propria strategia così come quella dell'alleanza, che dovrà prefiggersi scopi che permettano all'azienda promotrice stessa di coronare i propri obiettivi di carattere strategico o quanto meno agevolare la loro realizzazione, identificare quali siano le caratteristiche del partner potenziale in grado di soddisfare i propri bisogni. Questo step è quindi incentrato sul delineare la strategia e gli obiettivi dell'alleanza e analizzare la compatibilità di questi ultimi con la strategia aziendale. La linea di pensiero da seguire consiste nel considerare le motivazioni per le quali avviare il progetto di Joint Venture e in che modo queste vadano ad allinearsi con la strategia aziendale prima ancora di entrare nel nuovo mercato o settore. Il secondo step è strettamente connesso al primo e consiste nell'instaurare una connessione significativa tra i fattori critici di successo del partner ottimale e gli obiettivi strategici prefissati. In questo step l'azienda promotrice dovrà delineare sviluppare una serie di fattori critici di successo da ricercare nel partner basandosi sull'obiettivo strategico dell'alleanza, in modo tale quindi da favorire la sua realizzazione. Le caratteristiche da annoverare sono di considerevole importanza, prendono infatti il nome di fattori critici di successo, che nient'altro rappresentano se non quei fattori così rilevanti ai fini dell'attività da svolgere in futuro, da esserne le principali cause di successo, qualora siano presenti, o di fallimento, qualora invece non siano presenti o adeguati. Lo step successivo consiste nell'attuare una macroanalisi dei competitors, dei clienti, dei fornitori e degli associati, quindi nell'intraprendere un'analisi di mercato completa così da cercare con maggior consapevolezza il partner. Il quarto e ultimo step completa il processo di

selezione e consiste fundamentalmente nel trarre le somme degli step precedenti, utilizzando i dati raccolti per giungere finalmente alla conclusione del processo e quindi alla selezione. All'atto pratico, l'azienda promotrice arriva ad approcciarci al quarto step una volta delineati come precedentemente detto, gli obiettivi strategici, i fattori critici di successo necessari a raggiungere gli obiettivi prefissati e le caratteristiche dell'ambiente nel quale andrà ad operare. Ora è il momento di attuare una valutazione di carattere quantitativo, attribuendo ai fattori critici di successo un peso specifico in base anche alle altre analisi svolte, e valutando come e quanto l'azienda possa contribuire attribuendo un punteggio inerenti ogni fattore. Sussiste inoltre la possibilità di scaglionare i fattori critici di successo in diverse fasi temporali, corrispondenti al ciclo vitale della Joint Venture, così da attribuirne un peso relativo ai differenti periodi di attività della nuova impresa. Questo modello permette di analizzare i partner potenziali sotto diversi aspetti, dalla compatibilità con l'azienda promotrice alle caratteristiche riscontrabili che possano agevolare lo sviluppo della collaborazione in modo tale che sia proficua per tutte le parti coinvolte, mantenendo comunque una buona celerità nel processo di selezione. In questo modo i managers potranno attuare una decisione ponderata e allo stesso tempo rapida qualora le tempistiche fossero ristrette.

### **2.3 La valutazione del *fit* aziendale**

Conclusosi l'iter necessario a identificare i partner potenziali in base alle caratteristiche richieste per il raggiungimento degli obiettivi prefissati dall'azienda promotrice, rimane da valutare l'effettiva potenzialità del partner prescelto di conferire benefici significativi per la Joint Venture e per l'azienda promotrice. L'aspetto più importante da valutare, per comprendere l'effettiva bontà della scelta, consiste nel già citato *fit* aziendale e nella possibilità di attivare sinergie. Si attua quindi una scrematura dei partner papabili. Per attuare tale scrematura Hermann suggerisce di iniziare dall'immedesimarsi nell'azienda presa in considerazione e chiedersi perché essa voglia intraprendere tale genere di collaborazione anzi che sviluppare il proprio business autonomamente o attraverso altre modalità. In seguito, cardine della valutazione in quanto aspetto fondamentale, attuare una valutazione inerente il *fit* aziendale tra quelli che, in futuro, diverranno partner e si troveranno a cooperare. Al-Khalifa attua un'interessante suddivisione di fattori di complementarità e sinergia (Al-Khalifa & Peterson, 1999). L'autore riconosce due categorie di fattori, quelli task-related e quelli partner-related. Concentrandoci sui fattori partner-related, essi indicano proprio quegli elementi di complementarità tra aziende che vanno a delineare un *fit* più o meno marcato tra

le aziende prese in esame. In particolare, la valutazione verte su cinque caratteristiche primarie meritevoli di analisi approfondita in quanto prerequisiti fondamentali per il successo del progetto. La prima valutazione da attuare secondo l'autore consiste nell'esaminazione degli obiettivi strategici delle aziende coinvolte, che devono per forza di cose essere compatibili. Ciò risulta lapalissiano in quanto collaborare prevede porsi obiettivi che non confliggano tra loro, le società devono trarre giovamento dal rapporto di cooperazione e ciò non è ovviamente possibile qualora gli obiettivi confliggesse, poiché la volontà di collaborare verrebbe meno. Il secondo aspetto da valutare per comprendere l'intensità del *fit* tra partner consiste nella complementarità delle risorse, intese sia in senso materiale che immateriale. Il quarto elemento che viene analizzato dall'autore consiste nella compatibilità culturale ed organizzativa, in grado di influenzare le performance della Joint Venture più di quanto si possa pensare intuitivamente. Il quarto elemento preso in analisi dall'autore è l'equilibrio tra potere e controllo, in grado di influenzare pesantemente i rapporti tra parent companies e anche tra esse e la Joint Venture. Infine, ultimo aspetto da analizzare per valutare il *fit* aziendale tra partner, consiste nella fiducia e negli aspetti psicologici in generale che innegabilmente influiscono sulla relazione tra i partner e quindi sulla loro capacità di cooperare e di ottenere risultati soddisfacenti dal progetto di Joint Venture. Anche Holmberg e Cummings attuano una suddivisione simile, per analizzare gli elementi di compatibilità tra i futuri partner. In particolare, gli autori si soffermano sull'analisi della *goal compatibility*, che possiamo associare all'equilibrio degli obiettivi, sulla *cultural compatibility*, aspetto anch'esso già delineato come fondamentale da Al-Khalifa, sugli *organisational traits*, che vengono separati a differenza di quanto proposto precedentemente dagli aspetti culturali, sullo *strategic fit*, consistente nell'insieme di aspetti strategici dei partner che possano innalzare l'utilità reciproca della collaborazione, quindi aspetti come le risorse e le competenze che devono essere complementari, infine sui *financial traits*, ossia quelle caratteristiche finanziarie che vanno ad influire sulla capacità d'investimento delle aziende e sul loro rischio associato. Quest'ultimo aspetto assume una rilevanza ancor più significativa quando le società decidono di addentrarsi in mercati sconosciuti (Luo, 2002). La prima cosa che salta all'occhio, analizzando i diversi punti di vista attraverso cui analizzare il *fit* aziendale, è la possibilità di suddividere le caratteristiche precedentemente delineate sotto due differenti prospettive: quella delle risorse e quelle attitudinali. Se infatti le risorse, competenze ed obiettivi sono sempre stati considerati aspetti fondamentali per un rapporto di collaborazione fruttuoso, aspetti più nascosti e profondi quali la cultura aziendale e organizzativa del partner, sono stati presi in considerazione forse troppo tardi, in seguito a fallimenti inaspettati di alleanze sulla carta perfettamente complementari, se non analizzate sotto punti di vista che divergono dalle semplici risorse da mettere a disposizione.

### **2.3.1 La compatibilità degli obiettivi**

Gli obiettivi delle parent companies possono essere più o meno compatibili, confliggere sotto pochi o molteplici aspetti. Tale valutazione verte quindi anche sull'intensità della complementarità, non soltanto sulla sua sussistenza. Gli obiettivi aziendali sono infatti molteplici tendenzialmente, sia per le parent companies che per la Joint Venture. Una prospettiva dalla quale partire per attuare un'analisi degli obiettivi e della loro compatibilità consiste nella divisione degli obiettivi delle parent companies rispetto a quelli della Joint venture. La Joint Venture, infatti, essendo una società di nuova creazione, ha i propri obiettivi inerenti i business da essa occupati. Il raggiungimento degli obiettivi della joint Venture tendenzialmente è un mezzo per il raggiungimento degli obiettivi delle parent companies, ma essi non coincidono. Proprio per questo motivo un'analisi a priori della compatibilità degli stessi risulta fondamentale. Gli obiettivi possono infatti concorrere alla propria realizzazione reciproca, nel caso in cui la realizzazione di un obiettivo faciliti anche quella di un altro, possono essere ininfluenti tra di essi oppure possono confliggere tra loro. Quest'ultimo caso è il più complesso da gestire, ed è spesso motivo di scarto in fase di selezione del partner. Nel caso in cui invece si decida di intavolare comunque la cooperazione, è importante prima risolvere il problema, delineando a priori i comportamenti da tenere in base agli avvenimenti futuri possibili. Tendenzialmente sarà molto difficile che due aziende competitor decidano di avviare una Joint Venture congiuntamente, visto l'evidente conflitto d'interessi. Allo stesso modo, è bene analizzare anche gli obiettivi della Joint venture stessa. Essa, in quanto società, avrà i propri obiettivi specifici, che non necessariamente devono convergere con quelli delle parent companies, anzi. Per quanto la diversità di obiettivi non costituisca di per sé un problema, obiettivi che intralcino quelli delle parent companies costituiscono una problematica di considerevole rilevanza. Per quanto gli obiettivi possano comunque presentare notevoli differenze, e quindi non sia necessario che le imprese operino nello stesso settore, uno studio di Luo dimostra la presenza di una correlazione positiva tra la creazione di valore nelle Joint Venture e la sua vicinanza con i business delle parent companies, criticando quindi le aziende congiunte conglomerate (Luo, 1997).

### **2.3.2 Le risorse critiche**

Le risorse critiche sono un altro aspetto da tenere in forte considerazione secondo l'autore, e anche sotto questo aspetto si riscontra una forte concordanza e linearità di pensiero in letteratura. I partner dovendo trarre vantaggio entrambi dall'alleanza dovranno a loro avere qualcosa da offrire alla controparte che sia di valore e difficilmente reperibile per via autonoma. Proprio a proposito di questo aspetto è bene ricordare che due sono gli aspetti principali da tenere in considerazione, la complementarità delle risorse e le sinergie attivabili. Per quanto concerne la complementarità delle risorse, Hill e Hellriegel la definiscono come la condizione in cui le risorse carenti di un individuo coincidono con gli elementi di forza dell'altro (Hill & Hellriegel, 1994). Abbiamo in questo caso scambi unilaterali, nei quali fondamentalmente un partner aiuta l'altro per sopperire alle sue carenze. Le sinergie hanno invece un'accezione di tipo bilaterale, non consistono nel semplice conferire al partner le risorse nelle quali risulta essere carente, quanto piuttosto in una collaborazione in grado di generare più frutti di quanto sarebbe stato possibile sommando semplicemente l'operato dei partner. Esse evidenziano quindi il valore aggiunto della collaborazione in sé, un valore che non sarebbe stato possibile riprodurre mantenendo le entità facenti parte dell'alleanze separate; la definizione rilasciata da Chi si muove proprio in questa direzione, l'autore definisce infatti le sinergie come "le soluzioni nelle quali il congiunto utilizzo di risorse dà la possibilità di raggiungere un risultato maggiore rispetto a quello che si sarebbe realizzato dall'utilizzo disgiunto delle stesse" (Chi, 1994). Le sinergie non sono tutte uguali, sono infatti state concepite nel tempo diverse classificazioni di sinergie. Ansoff e McDonnell individuarono quattro classificazioni di sinergia (Ansoff & McDonnell, 1988): la prima consiste nelle sinergie da investimento, che consiste nella possibilità di sfruttare i propri asset congiuntamente; abbiamo poi le sinergie operative che consistono in un miglior utilizzo delle risorse umane e della possibilità di ottenere economie di scopo e di apprendimento; in seguito vengono delineate le sinergie di vendita derivanti dallo sfruttamento congiunto dei canali distributivi; infine vi sono le sinergie manageriali che consistono nell'apprendimento reciproco del management delle aziende coinvolte, sia da un punto di vista strategico che intellettuale (Ansoff & McDonnell, 1988). Un'ulteriore celebre classificazione meritevole di menzione consiste in quella effettuata da Porter (Porter, 1987). L'autore attua una suddivisione su due livelli dei vari tipi di sinergie attivabili. Per quanto concerne le macrocategorie di interrelazioni possibili, ne individua tre: quelle tangibili, quelle intangibili e quelle competitive. A proposito delle interrelazioni tangibili, l'autore attua un'ulteriore suddivisione delle stesse individuandone quattro categorie differenti: le sinergie di mercato, di produzione, di approvvigionamento e tecnologiche. Le sinergie di mercato individuano tutte quelle interrelazioni che possono intercorrere tra le funzioni di marketing e vendita, sfruttando quindi reciprocamente i canali distributivi e le capacità promozionali, che

possiamo intendere sia in senso proattivo ossia come capacità di attuare buone campagne promozionali, che in senso passivo ossia sfruttando la semplice notorietà del marchio del partner; le sinergie di produzione si riferiscono invece alla possibilità di sfruttare processi aziendali reciprocamente, al fine di attivare economie di scala o di scopo; abbiamo poi le sinergie di approvvigionamento intese come accentramento della componente logistica delle aziende, esse sfrutteranno la rete di fornitori congiunta derivante dall'alleanza, inoltre la maggior mole di fattori richiesti per l'acquisto fornisce ai partner maggior potere contrattuale verso i fornitori di quanto ne avrebbero se attuassero l'approvvigionamento individualmente; le sinergie tecnologiche infine si riferiscono alla possibilità di sviluppare nuove tecnologie o processi sfruttando la conoscenza congiunta di tutte le imprese coinvolte nell'alleanza, tale genere di sinergia come intuibile conferisce alle imprese un notevole miglioramento dal punto di vista dell'innovatività, la funzione che risulta maggiormente potenziata da questo genere di sinergia risulta infatti essere quella di ricerca e sviluppo. Passando poi alle interrelazioni intangibili, esse si riferiscono a tutte quelle conoscenze e pratiche condivise tra i partner, ossia al così detto *know how*. Infine, Porter individua le interrelazioni competitive, ossia la possibilità di sfruttare sinergie tra molteplici attività, anche solo la possibilità di sfruttare competizioni incrociate risulta essere estremamente preziosa, portando i competitor potenziali a desistere dal cercare di sottrarre porzioni di mercato per il timore di ripercussioni nel proprio core business, qualora una delle attività nei quali l'alleanza opera corrispondesse ad esso. Abbiamo esplicitato il *fit* inerente obiettivi e risorse, passiamo ora ad analizzare la compatibilità culturale e organizzativa, che rappresentano un terzo elemento, spesso colpevolmente sottovalutato.

### **2.3.3 La compatibilità culturale ed organizzativa**

Le definizioni attribuibili al termine cultura sono molteplici, ma in ambito aziendale è ormai riconosciuto che essa rappresenti l'insieme di credenze e valori che si manifestano in pratiche e comportamenti di vario genere tra i membri di un'organizzazione, o allargando l'ambito di riferimento, di un Paese ((Hofstede, 1980; Trice and Beyer, 1993). Dal momento che le imprese sono, sotto diversi aspetti, integrate nelle società all'interno delle quali operano, è utile osservare, riferendosi all'interazione tra business appartenenti a diversi Paesi, sia la cultura del proprio Paese di riferimento che quella inerente più nello specifico l'organizzazione stessa. Hofstede in uno dei suoi studi afferma che, mentre organizzazioni provenienti da contesti nazionali differenti divergono sotto aspetti quali i valori fondamentali, organizzazioni appartenenti al medesimo Paese differiscono solamente per quanto concerne le

pratiche a livello organizzativo (Hofstede et al., 1990). Gli autori sono quindi giunti a distinguere le due tipologie di cultura, riferendosi in caso di cultura nazionale ai valori, mentre in caso di cultura dell'organizzazione il focus viene spostato sulle pratiche da essa adottate e sulle relative modalità d'implementazione. Posto quindi che le due tipologie di cultura vanno distinte e analizzate separatamente, è bene ricordare che le culture organizzative scaturiscono e si sviluppano all'interno dei propri contesti nazionali, venendo per certo influenzate da essi. Newman e Nollen hanno condotto un interessante studio dal quale è risultato che i lavoratori presentano migliori performance quando le pratiche del proprio management risultano essere compatibili con la loro cultura nazionale (Newman & Nollen, 1996). Essi affermarono inoltre, di conseguenza, che le pratiche attuate dal management dovrebbero venire adattate alla cultura nazionale di riferimento per ottenere performance migliori. La letteratura in generale sembra propendere verso l'idea che alleanze tra partners che presentino similarità culturali abbiano maggiori probabilità di successo rispetto a partners provenienti da contesti culturali notevolmente diversi. La cultura ha la funzione di "collante sociale" (Cartwright & Cooper, 1993), disponendo di importanti funzionalità quali quelle di creare coesione all'interno delle organizzazioni unendone i membri con legami più forti e coriacei. Hanno inoltre affermato con vigore come nonostante le analisi in merito alla selezione del partner vengano spesso attuate tramite considerazioni di carattere finanziario e strategico, sia spesso l'incompatibilità culturale tra i partner a causare risultati al di sotto delle aspettative. La causa per cui gli autori sostengono che il grado di compatibilità culturale è direttamente e fortemente correlato con le performance dell'alleanza consiste nelle influenze negative che pratiche differenti comportano. Le Joint Venture internazionali soffrono spesso di problemi a livello di comunicazione e cooperazione tra partner (Harrigan, 1988), oltre a una maggiore difficoltà nella risoluzione dei conflitti; tutto ciò è causato dalle differenze comportamentali, che a loro volta instaurano problemi di interazione. Le differenze nei valori e nei comportamenti tra partner con culture tra loro distanti influiscono inoltre sul modo di vedere e di reagire a decisioni strategiche e manageriali, comportando una maggior difficoltà previsionale riguardo alla popolarità di determinate decisioni interne e della loro influenza sul personale da un punto di vista psicologico e attitudinale. Anche Lane e Beamish affermano come siano le differenze culturali a causare le maggiori problematiche all'interno delle Joint Venture internazionali, in quanto essi risultano di difficile risoluzione (Lane & Beamish, 1990). All'interno delle Joint Venture internazionali ogni caratteristica culturale divergente può costituire un significativo ostacolo per la cooperazione (Parkhe, 1993). Un'ulteriore prospettiva attraverso la quale osservare le problematiche scaturite da culture differenti, consiste nella soddisfazione dei lavoratori e nelle motivazioni, che comportano quindi anche variazioni significative negli

strumenti più adatti a incentivare i dipendenti. Secondo uno studio condotto da Cullen et al. per esempio, (Cullen et al., 1995) è stato riscontrato che, tra partner provenienti dal Giappone e partner provenienti dagli U.S.A., sussistono frequentemente problematiche inerenti alla loro percezione di soddisfazione. Mentre infatti i partners giapponesi traggono maggiore soddisfazione da performance positive sul lungo periodo, i partners statunitensi risultavano molto più focalizzati sui risultati immediati. Inoltre, la consapevolezza che relazioni personali basate sulla fiducia comportano un maggior impegno profuso dai dipendenti, i managers giapponesi, a differenza di quelli occidentali, preferiscono personalizzare le pratiche e attribuire meno importanza ai contratti formali. I managers delle joint ventures si ritrovano in questi casi “tra due fuochi”, dovendo mantenere le aspettative di diverse società, che potrebbero quindi frequentemente divergere sotto molteplici aspetti, si ritroveranno spesso a dover risolvere situazioni conflittuali, con metodologie che potrebbero a loro volta non essere le medesime o addirittura differire totalmente. I partners delle joint ventures internazionali provenienti da culture differenti sperimentano quindi importanti difficoltà nelle loro interazioni, il che influenza negativamente le performance della joint venture. Per quanto concerne invece la distanza nella cultura organizzativa delle parent companies Hofstede suggerisce sei dimensioni tramite le quali analizzare la cultura organizzativa aziendale (Hofstede, 2001):

- Processi vs risultati
- Dipendenti vs lavori
- Parrocchiale vs professionale
- Sistema aperto vs sistema chiuso
- Sistema largo vs sistema stretto
- Sistema normativo vs sistema pragmatico

Queste dimensioni organizzative identificano diverse tendenze manageriali all'interno di un'organizzazione. Quando all'interno di una joint venture convivono stili manageriali che differiscono sotto uno o più stili tra quelli sopra citati, si innescano problemi di interazione e conflitti. Per quanto concerne la prima dimensione, processi contro risultati, abbiamo la contrapposizione tra uno stile di comando maggiormente orientato verso il processo ed uno maggiormente orientato verso i risultati. La differenza principale in questa dimensione consiste nella possibilità di attuare o meno cambiamenti in corso d'opera. Mentre nel primo caso, orientamento verso i processi, il sistema risulta meccanicistico, attuando processi operativi standardizzati, nel secondo caso le variazioni in corso d'opera sono ben accette se possono comportare un incremento dei risultati. Inoltre le imprese orientate ai processi risultano meno propense al rischio, esortando il proprio personale a non rischiare, a differenza delle società

orientate ai risultati che sono molto più disposte a rischiare maggiormente per ottenere risultati superiori. Appare quantomeno intuitivo che due approcci contrapposti sotto quest'aspetto possono portare a conflitti e tensioni. Riguardo alla dimensione, suddivisibile in focus sui dipendenti o sui lavori, abbiamo una contrapposizione tra l'attenzione posta verso le persone contro un'attenzione posta principalmente sul lavoro compiuto, in particolare verso la sua completezza e bontà. Abbiamo nel primo caso uno stile manageriale in grado di giungere a compromessi con i dipendenti ritenendo che essi facciano comunque sempre il miglior lavoro possibile. Nel secondo caso invece lo stile manageriale attua più forme di controllo e risulta maggiormente punitivo in caso di insoddisfazione verso il lavoro svolto dai dipendenti. Inoltre, l'orientamento ai dipendenti comporta spesso un'attenzione della società posta anche verso i problemi personali degli stessi, dimostrando di tenere al loro benessere. Tali stili di comando implicano un diverso modo di relazionarsi all'interno dell'azienda, implicando una struttura maggiormente verticale in caso di attenzione al lavoro, mentre in caso di focus sui lavoratori l'organico risulterà più piatto, orizzontale. Passando all'orientamento della dimensione parrocchiale o professionale, nel primo caso i dipendenti si identificano nell'organizzazione per la quale lavorano, mentre in caso di orientamento professionale l'identificazione dei lavoratori sarà data dalla professione da essi svolta. Le problematiche riscontrate in alleanze con approcci di governance divergenti sotto questo aspetto sono circoscritte soprattutto al sistema di obiettivi e di ricompense. Infatti, le aspettative saranno molto diverse nei due casi sia riguardo agli obiettivi da porsi che al sistema di ricompense che produrranno maggiori soddisfazioni. Abbiamo poi la contrapposizione tra un orientamento verso il sistema aperto o chiuso, che implica differenze di comunicazione e interazione tra i membri dell'organizzazione e una propensione più o meno marcata ad accogliere ed interagire con gli esterni. Anche in questo caso possono venirsi a creare forti tensioni e problematiche in caso di atteggiamenti contrapposti di due aziende tra loro legate attraverso un rapporto di collaborazione. La categoria seguente di orientamento a livello di governance analizzata, che si suddivide in stretto o largo, rappresenta la rigidità e frequenza delle forme di controllo all'interno della società. Abbiamo infatti un maggior controllo all'interno di aziende che utilizzino un orientamento di comando stretto rispetto a quelle che ne utilizzino uno largo, il quale lascia molta più autonomia ai propri dipendenti. Infine, l'orientamento normativo o pragmatico indica un focus posto dalla società che può essere maggiormente orientato verso le regole o verso i clienti. In sostanza le differenze nella cultura organizzativa sono causate principalmente da differenze nelle pratiche manageriali. In caso di forti contrapposizioni in questo ambito sarà necessario spendere tempo ed energie nel giungere a compromessi che accontentino entrambi, ma è impensabile che ciò non vada ad influenzare le performance,

### **2.3.4 L' influenza della cultura nazionale**

La cultura nazionale si riflette sulle pratiche imprenditoriali, differenziando significativamente gli approcci aziendali utilizzati dalle varie imprese. Hofstede studiò approfonditamente le relazioni esistenti tra culture nazionali e approcci aziendali. L'autore analizzò in particolare sei caratteristiche, rendendoli quantificabili tramite l'attribuzione di un punteggio, così da poterle confrontare. Le sei caratteristiche analizzate da Hofstede sono: la percezione della distanza dal potere, l'individualismo, la mascolinità, l'avversione al rischio, l'orientamento al lungo termine e l'indulgenza (Hofstede, 1980). In riferimento alla prima caratteristica, la percezione della distanza dal potere, l'autore fa riferimento alla percezione di disuguaglianza negli individui appartenenti a tale contesto. L'individualismo consiste nella propensione al raggiungimento di obiettivi personali o di gruppo, che possono instaurare una più o meno marcata percezione della collettività ed un sentimento di appartenenza. Per quanto concerne la mascolinità il riferimento è verso l'importanza data alla competizione e al successo. Si va da un estremo in cui vincere è fondamentale e tutto ciò a cui viene data importanza, ad un altro in cui invece il benessere collettivo e la qualità della vita assumono valori maggiori rispetto al successo personale. L'avversione al rischio si riferisce alla propensione o meno della popolazione ad affrontare situazioni caratterizzate da maggiore incertezza. Una popolazione maggiormente avversa al rischio preferirà tendenzialmente non rischiare e mantenersi in situazioni dall'esito prevedibile, pur dovendo in tal modo aspirare ad un premio minore. L'orientamento al lungo termine è generalmente correlato all'attenzione prestata all'innovazione da parte dell'azienda: società caratterizzate da un alto punteggio in questa caratteristica sono maggiormente propense ad innovare, tramite attività quindi che non porteranno i loro benefici nel breve termine ma in un futuro più distante. L'indulgenza è invece riferita a quanto una popolazione lascia libero sfogo ai propri impulsi, dove indulgenti sono le popolazioni con meno restrizioni a differenza di quelle maggiormente controllate.

### **2.4 La fiducia tra partners**

Tra i fattori in grado di influire pesantemente sulle performances e quindi sul successo delle joint ventures, uno dei più rilevanti è proprio la fiducia tra partners. La fiducia ha destato particolare interesse in questo contesto in quanto in grado di mitigare preoccupazioni destate dalla dipendenza reciproca che tale genere di rapporto implica e quindi dalla necessità reciproca di cooperazione (Gulati & Sytch, 2007). Sappiamo che è impossibile formulare contratti completi, che prevedano cioè ogni possibile interazione tra i partners e le relative

conseguenze, così come è impossibile avere un controllo totale sul proprio o sui propri partners, la fiducia si eleva quindi a fattore critico in ambito di joint ventures. Gli aspetti favorevoli che la fiducia riversa nella relazione tra partners sono da ricercare in particolare nella riduzione dei costi di transazione, nell'incremento della condivisione di informazioni e, conseguentemente, nella facilitazione di apprendimento reciproco (Dyer & Chung, 2003). Più in generale possiamo quindi affermare che un livello di fiducia più elevato all'interno di un rapporto cooperativo tra società sia più che auspicabile in quanto in grado di generare migliori performance legate soprattutto all'efficienza dei rapporti tra i partners, intesa come capacità di generare maggiori benefici a costi inferiori. La fiducia, inoltre, se già di per sé svolge un ruolo di primo piano nelle relazioni societarie in generale, risulta ancor più importante tra organizzazioni appartenenti a Paesi differenti. Organizzazioni provenienti da Paesi differenti presentano infatti solitamente maggiori differenze rispetto a organizzazioni provenienti dal medesimo Paese, ciò è dovuto alle differenze riscontrabili nella cultura, nelle istituzioni e nelle pratiche adottate (Hofstede, 2001). Proprio le differenze culturali, tuttavia, hanno un'influenza negativa sulla fiducia, rendendone più complesso lo sviluppo (Gulati & Sytch, 2007). Oltre a ciò, è anche stato riscontrato che differenti culture nazionali, in alcuni casi persino regionali, incidono profondamente sulla propensione che gli individui sviluppano a fidarsi degli altri. Ancora, in determinati Paesi potrebbero sussistere, purtroppo, pregiudizi nei confronti di Paesi stranieri, in grado di influenzare i loro criteri di scelta o i loro rapporti coi partners. Le esperienze pregresse sono un altro fattore in grado di influenzare il livello di fiducia riposto nel partner da parte delle imprese. L'esperienza è infatti in grado anche di attenuare i pregiudizi precedentemente citati, o annullarli totalmente. La fiducia verso il partner però, per quanto non imprescindibile per il raggiungimento degli obiettivi, è fondamentale per sfruttare a pieno i benefici che è possibile trarre dalla cooperazione in questione. Tramite il ridotto senso di pericolo avvertito dai partners nel legarsi in rapporti di reciproca dipendenza è, infatti, possibile ridurre notevolmente i costi di transazione, che si suppone essere ricorrenti tra partners che debbano collaborare con continuità sul medio lungo periodo, oltre a una riduzione dei conflitti che comportano in genere costi affinché vengano risolti. Come già accennato, nelle joint ventures internazionali la fiducia svolge un ruolo ancor più importante rispetto alle alleanze tra organizzazioni del medesimo Paese di origine, con l'aggiunta però, di essere anche più complessa da sviluppare (Zaheer & Kamal, 2011). La difficoltà nasce dalle differenze più marcate che rendono più difficili da prevedere i comportamenti del partner, ma non solo, in quanto anche tra organizzazioni appartenenti a Paesi d'origine con culture simili, la fiducia per il solo fatto di appartenere a differenti nazionalità, risulta essere tendenzialmente inferiore (McEvily, Weber, Biccheri, Ho, 2006). Riprendendo uno studio condotto da Mayer et al. (1995), possiamo analizzare la fiducia e il

suo sviluppo a partire da due fattori, la propensione a fidarsi, e l'affidabilità percepita nei confronti del partner in questione. Riguardo all'affidabilità percepita, essa dipende in particolare da tre caratteristiche (Mayer et al., 1995):

- L'abilità
- La benevolenza
- L'integrità

Per quanto concerne l'abilità, in merito alla fiducia, essa consiste nella capacità che si presume il partner abbia di svolgere le proprie mansioni. La fiducia in quest'ambito si esplica quindi nella consapevolezza, o presunta tale, che il partner abbia effettivamente le capacità e le conoscenze per svolgere un lavoro eccellente. Passando alla benevolenza, essa è intesa proprio come altruismo che il partner dimostra o ha dimostrato. Infine, l'integrità consiste nel non mettere in atto comportamenti scorretti. Tornando alla propensione a fidarsi, essa differisce da individuo a individuo. La propensione a fidarsi da parte degli individui di un Paese è correlata negativamente con la distanza sociale presente in esso, indicata tramite la disuguaglianza presente in termini di reddito (Bjornskov, 2006). Considerando tale legame secondo l'autore tale propensione alla fiducia rimane stabile nel tempo. In seguito, l'autore riscontra anche ulteriori correlazioni con fenomeni quali la crescita economica, la corruzione e la soddisfazione media degli individui. Riprendendo un altro studio legato a tale tema, condotto da Ferrin e Gillespie, è stato dimostrato come individui provenienti da Paesi caratterizzati da una maggior propensione alla fiducia fossero maggiormente portati a compiere scelte maggiormente cooperative rispetto ad individui provenienti da Paesi meno propensi alla fiducia, i quali invece propendevano maggiormente verso scelte individualiste (Ferrin & Gillespie, 2010). Dall'altro lato, la fiducia riposta in un'organizzazione straniera è per forza di cose influenzata dal paese di origine della società in questione. Ciò è dovuto a stereotipi diffusi e radicati, che spingono gli individui a prevedere il comportamento di altri individui in base a conoscenze pregresse inerenti caratteristiche distintive, quali appunto il proprio Paese di origine (Hogg, 2001). Un ulteriore studio condotto da Guiso et al. Ci permette di fare un ulteriore passo in avanti, analizzando la frequenza di scambi e investimenti tra organizzazioni europee in base all'affidabilità percepita. Ne è risultato, come poteva forse essere prevedibile, che una minor affidabilità percepita comporta una riduzione nel numero di scambi ed investimenti effettuati. Possiamo quindi aspettarci che ci sia una correlazione tra le nazionalità delle parent companies e la fiducia che le lega. Come già accennato però, certi stereotipi non sono ancorati indelebilmente nelle organizzazioni e l'esperienza può giocare un ruolo fondamentale nel mitigare tali credenze e stereotipi fino ad annullarli completamente. L'affidabilità del partner può infatti essere acquisita nel tempo, tramite l'esperienza diretta, che ha una valenza molto

più forte di credenze e stereotipi tramandati. Sono infatti molteplici gli studi che confermano che l'interazione tra individui con diverse origini è in grado di eliminare i pregiudizi tra di essi. L'affidabilità riscontrata tramite l'esperienza può rivelarsi maggiore o inferiore rispetto a quanto preventivato, ma in entrambi i casi l'influenza degli stereotipi andrà a scemare con il proseguo della cooperazione, lasciando spazio all'opinione formulata tramite la conoscenza diretta.

## **CAPITOLO 3: I casi Fiat General Motors e Sony**

### **Ericsson**

#### **3.1 Il caso Fiat General Motors**

Un caso emblematico di Joint Venture internazionale, nella quali sono state sopravvalutate le sinergie attivabili dalle risorse e capacità dei partners in relazione alle differenze organizzative e culturali delle società in questione, oltre che dei rispettivi ruoli nell'ambiente competitivo di riferimento, è quello che coinvolse Fiat Auto e General Motors. La particolarità di questa alleanza si può riscontrare nel ruolo che esse rivestono reciprocamente. Esse sono infatti competitors, ciò nonostante, hanno deciso di intraprendere una cooperazione, sotto forma di Joint Venture, al fine di attivare sinergie svolgendo comunemente su scala internazionale attività quali: approvvigionamento, sviluppo, produzione, assemblaggio, finanza e logistica. Le due società, anche in quanto aziende di notevoli dimensioni, hanno attuato un accurato e approfondito processo di selezione, studiando nel dettaglio le sinergie attuabili e cercando di quantificare i benefici che sarebbe stato possibile ottenere tramite l'operazione. Secondo i partner sarebbe stato possibile, nei cinque anni successivi all'implementazione dell'accordo, attivare economie per un ammontare pari a due miliardi di euro (Camuffo e Volpato, 2002). Il progetto era teso principalmente all'ottenimento di significative riduzioni di costo e al miglioramento della qualità dei prodotti e delle performance in generale. Il piano che Fiat Auto e General Motors avevano attuato per ottenere questi obiettivi consisteva nel far convergere molteplici componenti automobilistici, così da condividere i processi necessari a produrli e spostarli ottenendo in tal modo economie di scala e di scopo. L'attuazione del progetto è avvenuta tramite la creazione di cinque joint ventures controllate dalle parent companies in questione:

-Fiat-GM Powertrain: operante nella produzione di motori e cambi

-GM-Fiat Worldwide Purchasing: operante sul fronte acquisti

Oltre alle due joint ventures sopra citate sono stati istituiti tre team di sviluppo di nuovi prodotti operanti su diversi segmenti di mercato. Sono inoltre stati attuati altri processi di integrazione lungo la filiera produttiva trattati spesso come progetti. Come detto il principale obiettivo che tale alleanza si era posta consisteva nel risparmiare sui costi di produzione tramite le sinergie attivabili da Fiat e General Motors. I risparmi sarebbero stati riscontrabili nell'attività di approvvigionamento, nel breve periodo, in ambito tecnico su un orizzonte di breve e medio periodo e anche da attività di progettazione sul lungo periodo. Le motivazioni che hanno spinto le due società a intavolare un accordo di questo genere, non si esaurivano nella riduzione dei costi, ma si espandevano anche nell'ambito di strategie corporate. Fiat intendeva infatti anche accedere alle attività di ricerca e sviluppo di General Motors, così da farsi trovare pronta per le sfide tecnologiche che la avrebbero aspettata in futuro. Per General Motors invece, l'interesse strategico dell'operazione era maggiormente riversato ad espandere la propria attività rafforzando la propria posizione in ambienti competitivi quali l'Europa e il Sud America. Prima di approfondire gli elementi strategici e sinergici che hanno condotto alla stipulazione dell'accordo, è utile approfondire i termini stessi dell'accordo in questione.

### **3.1.1 I termini dell'accordo**

Fiat Auto e General Motors trovano un accordo valevole per l'inizio di una cooperazione di lungo termine, che si realizzerà in seguito tramite joint ventures e progetti di sviluppo, il 13 marzo dell'anno 2000. L'accordo tra le due società prevedeva che General Motors acquisisse il capitale azionario di Fiat per il 20% del totale, in cambio della corrispettiva sottoscrizione della partecipazione di Fiat Auto in General Motors per una quota pari al 5,1%, valutata all'epoca circa 2,4 miliardi di dollari. Le joint ventures successivamente istituite erano paritetiche, prevedevano cioè la medesima partecipazione nel capitale societario da parte di Fiat Auto e General Motors. I termini dell'accordo non si esaurivano però qui. Fu infatti riconosciuto a Fiat Auto un diritto di opzione put per la cessione del restante 80% della società a General Motors, esercitabile tra il 24 gennaio 2004 e il 23 luglio 2009. Il diritto di opzione put consiste appunto nel diritto di cedere una determinata attività a un prezzo prefissato, obbligando conseguentemente la controparte ad acquisirla. L'opzione put acquisisce valore, venendo definita *in the money*, nel momento in cui l'attività in questione possiede un valore di mercato inferiore al prezzo del riscatto concordato. In questo caso, infatti, il titolare del diritto ha la possibilità di ricavare dalla vendita della sua attività di più rispetto a quanto non gli sarebbe possibile tramite la vendita dell'attività stessa. Proprio

l'opzione put inserita nell'accordo ha giocato un ruolo fondamentale nella relazione tra le due società, costituendo un fattore psicologico di preoccupazione notevole da parte della società americana. La società di Detroit, infatti, aveva a questo punto interesse che il valore azionario di Fiat Auto crescesse, in quanto il suo abbassamento avrebbe comportato il rischio di un esborso economico non giustificato dal valore dell'attività in questione. Queste preoccupazioni hanno portato le due società a sviluppare una dipendenza reciproca, che però non verrà gestita attraverso la fiducia, generando un clima poco funzionale alla cooperazione.

### **3.1.2 I risparmi nell'approvvigionamento**

Il progetto di Fiat Auto e General Motors poggiava su obiettivi variegati, disposti su un vasto arco temporale. Nel breve periodo i primi frutti dell'alleanza sarebbero stati colti sul fronte dell'approvvigionamento, tramite attività di acquisto comuni che avrebbero permesso alle società di ottenere un maggior potere contrattuale nei confronti dei fornitori e la conseguente riduzione dei prezzi dei componenti. Il potere contrattuale non costituiva l'unica ragione per la quale sarebbe migliorato il processo di approvvigionamento. L'unione di due società appartenenti a contesti così lontani, ma fortemente presenti nei rispettivi ambienti competitivi, avrebbe permesso infatti di migliorare la rete di fornitori coniugando i rispettivi network e acquisendo la possibilità di operare con i fornitori ritenuti più validi sulla base di un benchmarking eseguito a livello mondiale. L'accentramento del processo di approvvigionamento venne realizzato tramite l'istituzione della Joint Venture *GM-Fiat Worldwide Purchasing*. La società gestiva l'attività di approvvigionamento per Fiat Auto, General Motors e Fiat-GM Powertrain, la seconda Joint Venture nata dall'accordo tra le due parent companies. La nuova società in questione possedeva alcune particolarità, essa operava infatti alla stregua di un'agente per le parent companies. La GM-Fiat Worldwide Purchasing non era infatti dotata di alcun asset, eccezion fatta per il personale e non riceveva alcuna commissione per i suoi servizi. I costi venivano invece suddivisi tra Fiat e General Motors, visto che la società non disponeva di entrate proprie. Fondamentalmente le funzioni di acquisto di Fiat e General Motors furono fuse nella Joint Venture nata.

### **3.1.3 I risparmi tecnici**

La seconda categoria di risparmio che il progetto di collaborazione avrebbe dovuto comportare consisteva nel risparmio di tipo tecnico. Tali economie sarebbero state

determinate dalla messa in comune di componenti già esistenti sui modelli attuali, senza che si rivelasse quindi necessario progettare nuove componenti comuni. In sostanza le due società avrebbero confrontato modelli simili, cercando di ottenere il meglio da entrambi, mettendo a disposizione del partner componenti migliori, o meno costosi, rispetto a quelli utilizzati dalla controparte. Come nel caso dei fornitori, anche per le componenti si sarebbe rivelato possibile stilare ed usufruire di un benchmarking su scala internazionale che evidenziasse le migliori caratteristiche delle componenti necessarie alla produzione.

### **3.1.4 I risparmi di design**

Questa categoria di risparmi detiene una peculiarità che la differenzia dalle due precedentemente analizzate, è di lungo periodo. I *design savings* agiscono abbattendo i costi di sviluppo nel processo di progettazione. Fiat e General Motors, infatti, si impegnarono per progettare congiuntamente nuove tecnologie, architetture o componenti, così di sviluppare prodotti innovativi o più economici in maniera più efficiente ed efficace. Sono stati così creati tre differenti team di sviluppo:

-Il progetto Premium

-Il progetto Large

-Il progetto Small

I tre progetti in questione, si occupavano di sviluppare modelli appartenenti alla medesima fascia di mercato, sviluppando caratteristiche non specifiche della marca, ma componenti comuni che avrebbero potuto essere condivisi dalle due società partner.

### **3.1.5 Le principali problematiche e la conclusione del rapporto**

Nonostante le importanti sinergie attivate e i vantaggi che entrambe le società potevano trarre dalla cooperazione, sussistevano alcune problematiche che nel complesso hanno contribuito a compromettere la collaborazione tra le parent companies. Innanzitutto, l'approccio agli acquisti delle due società risulta essere differente: se infatti General Motors favoriva la competizione tra fornitori, valutando quindi prettamente le offerte migliori e selezionandole, Fiat preferiva farsi forte di negoziazioni commerciali, instaurando quindi rapporti più duraturi e approfonditi rispetto alla controparte. Le tempistiche di investimento delle due società si rivelano così discordanti in quanto la società americana dispendeva maggiori energie nella

fase di selezione mentre Fiat incentrava i suoi sforzi nella fase di negoziazione. Anche per quanto concerneva l'attuazione dei contratti sussistevano differenze sostanziali: mentre General Motors, infatti, prediligeva contratti di lungo periodo con i fornitori, da tre a cinque anni, Fiat preferiva negoziare anno per anno attuando contratti di breve periodo della durata di un anno. Questo aspetto potrebbe aver contribuito a non permettere una perfetta fusione della cultura organizzative delle due parent companies. La condivisione di componenti e i vantaggi sfruttabile dall'aumento della domanda complessiva nelle mani di un unico cliente, che avrebbe permesso vantaggi quali un maggior potere negoziale nei confronti dei fornitori e la susseguente riduzione dei costi, non furono integrati da una condivisione delle pratiche operative ed organizzative all'interno della Joint Venture. Sulla carta Fiat avrebbe dovuto allinearsi con General Motors adottando il suo processo di approvvigionamento, analizzando quindi nel dettaglio i clienti tramite un benchmarking e giungendo a decisioni di approvvigionamento maggiormente ponderate. Allo stesso tempo però, questo modo di operare rallentava il processo rispetto a quanto Fiat non fosse abituata. Venne così lasciata libertà di agire autonomamente a modo proprio, concedendo la possibilità di usufruire uno degli strumenti dell'altro, ma in questo non si venne a creare quella coesione necessaria a fare della nuova società un'unità con caratteristiche determinate e univoche. Anche da un punto di vista psicologico sono state riscontrate delle problematiche, inerenti soprattutto alla fiducia. Il diritto di cessione di Fiat destava infatti importanti preoccupazioni per General Motors. Come precedentemente accennato, il diritto di cessione costituiva per General Motors una fonte di interesse verso l'operato della società automobilistica torinese; infatti, qualora il valore azionario di Fiat fosse sceso in maniera significativa al di sotto del prezzo stabilito, General Motors sarebbe stata costretta ad un esborso monetario esorbitante per un'operazione non conveniente. Un primo momento di rottura tra le due società si ebbe il 28 febbraio del 2003, quando Fiat Auto decise di attuare un aumento del capitale da 5miliardi di euro. Per mantenere la propria quota di partecipazione al 20% General Motors avrebbe dovuto sottoscrivere le azioni di nuova emissione per un totale di un miliardo di euro e non ne era affatto entusiasta. Intorno a Maggio del 2003, l'opzione put comincia ad instaurare un clima sempre più teso tra le due società, con la General Motors non intenzionata a riscattare l'80% rimanente di Fiat Auto, iniziò così un periodo di negoziazione tra le due società, accompagnate da continui rinvii dell'esercitabilità del diritto put. Il 16 dicembre 2004 gli americani aprono la mediation, prevista nel master agreement tra le due società in caso di controversie legate al contratto. Da questo momento il rapporto tra le due società risulta inevitabilmente compromesso con la possibilità persino di un'azione legale incrociata tra le due società. Alla fine, il 13 febbraio 2005 avviene la conclusione del rapporto di cooperazione tra le due società, con la General Motors che ha pagato a Fiat Auto 1,55

miliardi di euro per estinguere il diritto di cessione di Fiat, oltre a dover restituire a titolo gratuito alla società torinese il rimanente 10% di capitale della società di cui General Motors ancora disponeva.

### **3.1.6 Le differenze culturali**

Come precedentemente detto, Hofstede elaborò un metodo di analisi della cultura nazionale e di come influisse sulle caratteristiche aziendali, attribuendo un punteggio a sei differenti variabili: percezione della distanza dal potere, individualismo, mascolinità, avversione al rischio, orientamento al lungo termine e indulgenza. Italia e Stati Uniti presentano significative differenze in alcune di esse, che avrebbero potuto comportare alcune difficoltà di cooperazione tra le due società. I punteggi sono i seguenti:

Italia

-Percezione della distanza dal potere: 50

Avversione al rischio: 75

-Individualismo:76

-Mascolinità: 70

-Orientamento al lungo termine: 61

Stati Uniti

-Percezione della distanza dal potere: 40

-Avversione al rischio: 46

-Individualismo: 91

-Mascolinità: 62

-Orientamento al lungo termine: 26

Come possiamo notare le culture nazionali presentano valori simili nella percezione della distanza dal potere, nei quali si evincono valori equilibrati sintomo che non si avverte una forte disuguaglianza tra gli individui di entrambi i contesti, nell'individualismo, dove troviamo valori elevati, sintomo di un focus in entrambi i casi indirizzato maggiormente sui risultati individuali oltre a un livello di mascolinità medio alto che implica una buona importanza data al successo senza però trascurare la qualità della vita. Nell'avversione al

rischio invece l'Italia presenta un punteggio significativamente maggiore della controparte. Lo stesso si può dire per l'orientamento al lungo termine dove l'Italia presenta un buon punteggio a differenza degli Stati Uniti molto incentrati sui risultati di breve termine. Anche nell'indulgenza sembrerebbero esserci differenze sostanziali, gli Stati Uniti presentano un livello maggiore sintomo di maggior spazio dato al libero sfogo dei propri impulsi.

## **3.2 Il caso Sony Ericsson**

Il processo di formazione della Joint Venture tra Sony ed Ericsson fu intrapreso dalla società svedese. A fine anni '90 Ericsson costituiva uno dei maggiori competitor a livello internazionale nel settore della telefonia mobile, detenendo nel 1999 un'incredibile quota di mercato corrispondente al 17%. La domanda cominciò però negli anni successivi a spostarsi su dispositivi più semplici da utilizzare per il consumatore oltre che più economici, con Nokia che si impose come primo competitor grazie ad una maggiore efficienza nella produzione che le consentiva di mantenere più bassi i prezzi, oltre a caratteristiche dei prodotti molto apprezzate dall'utenza quali l'accessibilità e la semplicità di utilizzo dei propri prodotti. Vista la situazione Ericsson cercò di adattare i propri prodotti alle richieste del mercato incontrando non poche difficoltà. La società svedese vide quindi in Sony il partner ideale per intavolare una cooperazione che le consentisse di ovviare alle carenze tecnologiche e di conoscenza in ambito di design apprezzato dai consumatori. D'altro canto, Sony, leader mondiale nella vendita di apparecchi elettronici domestici, vide in Ericsson un'opportunità per ampliare la propria offerta integrando la telefonia mobile nella propria. Le due società avviarono così la loro cooperazione nell'Ottobre del 2001 quando fu istituita la nuova società, Sony Ericsson la cui base operativa fu costituita a Londra. Nei primi due anni di attività la società incontrò alcune difficoltà a generare profitti dandosi non poche preoccupazioni alle parent companies ma la situazione cominciò a migliorare nel 2003 quando le vendite aumentarono in maniera considerevole e i profitti raggiunsero il soddisfacente margine di un miliardo di dollari (Esato, 2007).

### **3.2.1 Le problematiche e la conclusione del rapporto**

Come precedentemente accennato, la Joint Venture ebbe inizialmente risultati al di sotto delle aspettative. In seguito a due anni disastrosi la società cominciò ad ottenere risultati migliori grazie all'implementazione delle tecnologie di cui Sony disponeva in ambito software e hardware. Questa incoraggiante ripresa proseguì fino al 2008, quando si ebbe un rapido declino nella classifica delle vendite a discapito di quelli che si sarebbero imposti come leader di settore negli anni a venire, ossia Samsung ed Apple. Nel 2011 in seguito ad un periodo burrascoso per la società. Sony decise di acquistare la propria quota nella Joint Venture pagando ad Ericsson 1,05 miliardi di euro. Sony non ha mantenuto i rapporti collaborativi con Ericsson ma ha acquisito la proprietà di alcuni brevetti della società svedese ed ha proseguito l'attività in autonomia dal partner negli anni a venire. Nonostante le sinergie attivate e la complementarità dei partners, Ericsson aveva importanti competenze nel settore dei dispositivi mobili di comunicazione mentre Sony possedeva un know how tecnologico di primissimo livello, il rapporto di collaborazione è giunto al termine in quanto non ritenuto proficuo.

### **3.2.2 Le differenze culturali**

Ericsson, leader mondiale nel settore della fornitura di tecnologie e servizi di comunicazione, è caratterizzata da valori quali la professionalità, il rispetto, la perseveranza e l'integrità, intrinseci nella cultura societaria (ericsson corpinfo). Riprendendo il lavoro di Hofstede (Hofstede, 1980) i valori attribuiti alla Svezia sono:

- Percezione della distanza dal potere: 31
- Avversione al rischio: 29
- Individualismo: 71
- Mascolinità: 5
- Orientamento al lungo termine: 33

In Svezia si ha quindi una percezione della distanza dal potere molto bassa, ossia non viene avvertita una forte disuguaglianza tra gli individui. L'avversione al rischio anche registra un punteggio piuttosto basso che indica una propensione della popolazione a fidarsi delle proprie intuizioni e a tentare attività più rischiose. L'individualismo è abbastanza elevato, nonostante un bassissimo valore nella mascolinità che indica una società molto orientate al benessere collettivo e alla qualità della vita piuttosto che ai successi. L'orientamento delle aziende

svedesi è infine maggiormente focalizzato sul breve termine. Secondo i dati raccolti da Hofstede, in Giappone i valori attribuiti a tali variabili sono:

-Percezione della distanza dal potere: 54

- Avversione al rischio: 92

-Individualismo: 46

-Mascolinità: 95

-Orientamento al lungo termine: 80

La percezione della distanza dal potere è molto più accentuata in Giappone, nonostante sia ancora su valori equilibrati, l'avversione al rischio è elevata ma le principali differenze sussistono nelle successive tre variabili. Laddove, infatti, la Svezia presentava un elevato punteggio nell'individualismo, in Giappone viene data più importanza al collettivo. Nella mascolinità trapelano le differenze sostanziali, in Giappone la qualità della vita e il benessere comune sono totalmente subordinati al successo, considerato nettamente più importante. Anche l'orientamento al lungo termine presenta differenze sostanziali, infatti, in Giappone viene identificata una propensione elevatissima in tal senso, ciò non ci sorprende in quanto il Giappone è noto come Paese fonte di numerose soluzioni innovative. Tali differenze sono riscontrabili in parte anche nelle società e potrebbero aver condotto a difficoltà di comunicazione e coordinazione come sappiamo dagli studi di Lane e Beamish. Sony presenta tra i suoi valori principali: curiosità e capacità di sognare, diversità, integrità e sincerità e sostenibilità. Possiamo notare sin da subito come i valori di Sony siano maggiormente rivolti a concetti legati all'innovazione mentre quelli di Ericsson siano maggiormente rivolti all'etica e la morale. La nuova società compì grandi sforzi al fine di creare una nuova cultura aziendale che la distinguesse dalle proprie parent companies. Questo anche perché, come precedentemente enunciato, una maggior indipendenza permette un maggior tasso di innovazione. La cultura nazionale permea nelle organizzazioni, influenzandone la cultura organizzativa e lo stile manageriale. Secondo delle interviste condotte nel 2009 ad alcuni managers delle tre società in questione, Sony Ericsson e la Joint Venture da esse istituita, da parte di studenti svedesi dell'università di Malardalen, sono emersi stili manageriali differenti, che potrebbero aver contribuito a rendere difficoltosa la cooperazione (A.Ahmed, Z.Pang, 2009). Secondo Ms.Ilyana Guzman Reyes, manager di Ericsson, la società svedese presentava una struttura flat nella quale non sussistevano forti differenze nelle posizioni lavorative e la suddivisione delle mansioni avveniva per progetti. Le performance individuali

venivano messe in secondo piano, dando priorità al coinvolgimento di tutto il personale nel decision making, così da instaurare un maggior senso di appartenenza. L'approccio societario era maggiormente orientato ai processi piuttosto che ai risultati e i managers si mostravano molto attenti e interessati anche ai problemi personali dei dipendenti. Inoltre, la società possedeva, secondo l'intervistata, un approccio di tipo normativo piuttosto che pragmatico, delineando norme e procedure ben precise, senza quindi venire incontro alle richieste dei clienti. Dall'intervista al manager della società giapponese invece, Ann Bodin, sono emerse alcune differenze significative riscontrabili anche nei tratti delle culture nazionali delineati da Hofstede. I dipendenti di Sony venivano infatti valutati in base alle loro performance individuali e le decisioni venivano prese dai managers in autonomia delineando una percezione del distacco dal potere elevata. L'approccio della società nella ricerca dei propri obiettivi è invece orientato ai risultati, a differenza della società svedese orientata ai processi. Inoltre, la società propende per un orientamento pragmatico piuttosto che normativo, mettendo quindi al primo posto la soddisfazione del cliente e la sua fidelizzazione piuttosto che il perseguimento delle regole. Possiamo allineare tali differenze con le sei dimensioni organizzative di Hofstede delineate in precedenza (Hofstede, 2001), è utile ricordarle: orientamento ai processi o ai risultati, ai dipendenti o ai lavori, orientamento parrocchiale o professionale, sistema aperto vs sistema chiuso, sistema largo vs sistema stretto e sistema normativo vs sistema pragmatico. Nella prima dimensione si ha una differenza sostanziale, con Sony maggiormente orientata ai risultati ed Ericsson ai processi. Anche nella seconda dimensione sussistono differenze sostanziali, infatti Sony presentava un orientamento al lavoro, valutando i dipendenti in base alle performance individuali, a differenza di Ericsson dove queste ultime venivano messe in secondo piano. Sony attuava inoltre un controllo più rigoroso tramite numerose procedure, lasciando anche quindi meno libertà di manovra ai dipendenti e mostrando quindi un sistema più stretto rispetto a quello svedese. Ulteriore differenza che trapela sussiste nel controllo, stretto nella società giapponese e largo in quella svedese. Infine, l'orientamento adottato nei confronti del mercato costituiva un ulteriore punto di rottura, in quanto era normativo in Ericsson e pragmatico in Sony. Un'altra intervista è stata rilasciata da Aldo Liguori manager di Sony Ericsson. Egli affermava che la società era molto attenta ai dipendenti, prendendosene cura anche per quanto riguarda i problemi personali. Inoltre, gli orari erano flessibili e i controlli sporadici e solo per determinate situazioni. L'approccio al mercato era di tipo misto, pragmatico e normativo a seconda dei casi, per gli aspetti invece nei quali le parenti companies erano concordi anche la Joint Venture non si discostava dal loro approccio. Riprendendo quindi le sei dimensioni organizzative di Hofstede, la società si presentava con un orientamento professionale e un sistema aperto. Negli aspetti invece in cui Sony ed Ericsson erano discordanti, la nuova

società ha preso le caratteristiche della società svedese. Essa si mostrava quindi con un approccio orientato ai processi piuttosto che ai risultati e ai dipendenti piuttosto che ai lavori, il controllo era largo e per quanto riguarda l'approccio al mercato può essere considerato come una via di mezzo. Probabilmente la Joint Venture ha acquisito maggiori caratteristiche di Ericsson in quanto l'headquarter è stata istituita a Londra, in Inghilterra, dove si ha una cultura molto più simile a quella svedese piuttosto che a quella Giapponese. Confrontando infatti tutti i dati della cultura nazionale e organizzativa possiamo notare come le similarità nelle culture nazionali corrispondano a similarità nelle culture organizzative. Ovviamente non è possibile instaurare un rapporto di causalità diretta, poiché le influenze e le motivazioni potrebbero essere molteplici, ma l'approccio empirico ci suggerisce che le differenze nazionali possono essere rilevanti nell'approccio manageriale comportando differenze operative e difficoltà cooperative.

	Giappone	Svezia	Inghilterra
Percezione distanza dal potere	54	31	35
Avversione al rischio	92	29	35
Individualismo	46	71	89
Mascolinità	95	5	66
Orientamento al lungo termine	80	33	25

Come possiamo notare la cultura nazionale svedese e britannica risultano molto simili tra loro. Eccezion fatta per la mascolinità dove l'Inghilterra presenta un valore significativamente più elevato, dando quindi maggior peso al successo piuttosto che al benessere, per quanto riguarda tutti le altre variabili abbiamo importanti similitudini. Il Giappone presenta invece caratteristiche culturali totalmente differenti. Possiamo notare che per quanto concerne la cultura organizzativa in Sony Ericsson, essa presenta similitudini evidenti da Ericsson, discostandosi invece notevolmente da Sony. Come detto possiamo supporre che ciò sia dovuto alla locazione della società, posta in un Paese con caratteristiche simili a quello di una delle parenti companies, Ericsson, che avrebbe potuto facilitare le interazioni con la società svedese a discapito di quelle con la società giapponese. Mettiamo a confronto le suddette culture organizzative:

	Sony	Ericsson	Sony Ericsson
Processi vs risultati	Risultati	Processi	Processi
Dipendenti vs lavori	Lavori	Dipendenti	Dipendenti
Parrocchiale vs professionale	Professionale	Professionale	Professionale
Sistema chiuso vs aperto	Aperto	Aperto	Aperto
Controllo stretto vs largo	Stretto	Largo	Largo
Normativo vs Pragmatico	Pragmatico	Normativo	Misto

Come possiamo notare la cultura organizzativa di Sony Ericsson risulta molto più simile a quella della parent company svedese. Ciò potrebbe indicare una non ottimale amalgamazione tra i partner, causata da una distanza culturale difficilmente colmabile.

# Conclusioni

L'obiettivo di questa tesi era cercare di spiegare per quale motivo frequentemente, cooperazioni, sotto forma di joint ventures, dalle potenzialità infinite e per le quali sarebbe istintivo predire il successo, non portano i frutti sperati dalle parent companies. La compatibilità aziendale, infatti, troppo spesso viene circoscritta ad un mero asset di risorse complementari, dimenticandoci che è previsto che le due società cooperino e riescano insieme ad ottenere risultati migliori della somma dei loro contributi, definizione di sinergia. Perché la cooperazione avvenga in maniera proficua è infatti necessario che le due società riescano a interagire e collaborare efficacemente, ma a volte questo non è possibile per aspetti fino a poco tempo fa scarsamente tenuti in considerazione, quali la cultura organizzativa e nazionale oltre che le attitudini e, una volta avviata la collaborazione, la fiducia reciproca. Molti tratti caratteristici del modus operandi di una società scaturiscono dalla cultura nazionale propria del Paese di appartenenza, in grado di delineare la cultura organizzativa delle aziende locali. Non è infatti tanto la cultura nazionale a instaurare difficoltà di interazione tra società appartenenti a contesti diversi, quanto le ripercussioni che essa ha sugli approcci e le modalità operative e gestionali delle società alleate, che se troppo divergenti rischiano di suscitare incomprensioni e frizioni, ostacolando la collaborazione e l'instaurazione della fiducia reciproca, fondamentale per il proseguimento dell'alleanza in quanto in grado di abbassare i costi di controllo e migliorare la qualità di interazione. La migliore utilità che è possibile ricavare da riflessioni di questo tipo, consiste nella consapevolezza della totalità degli aspetti da tenere in considerazione nella fase di selezione del partner, che viene quindi delineata cercando di dispensare qualche utile indicazione fornitaci dai più autorevoli studiosi di suddetto tema. Per questo motivo vengono analizzate le sinergie più significative attuabili tra parent companies, per poi approfondire tutti gli aspetti attitudinali e culturali in modo tale da avere una visione completa di tutti gli elementi da tenere in considerazione al fine di valutare la compatibilità aziendale. I casi analizzati nell'ultimo capitolo costituiscono esempi eclatanti di joint ventures, le cui parent companies disponevano di importanti sinergie, che non hanno ottenuto i risultati desiderati. Ne vengono analizzate e indicate le problematiche riscontrate dal punto di vista della compatibilità aziendale, cercando di dare una spiegazione al loro mancato successo tramite i concetti fornitici dagli autori citati nei capitoli precedenti. Per la natura qualitativa delle caratteristiche analizzate non è possibile determinare con estrema certezza in che misura gli aspetti problematici della collaborazione possano influire sul suo esito, ma è possibile verificare indubbiamente che le sinergie attivabili dalle aziende non sono

sufficienti a rendere valida l'opzione della joint venture e che le problematiche delineate nei capitoli precedenti sono presenti nei casi presi in esame, risultando, probabilmente, decisive.

# Riassunto

## Primo capitolo

Le Joint Ventures possono essere descritte come un contratto stipulato tra due o più parti, destinate a sancire l'inizio di una collaborazione così da raggiungere i rispettivi obiettivi. Esse sono comprese nel più vasto insieme delle alleanze strategiche: accordi di tipo formale volti ad attuare una cooperazione tra le società coinvolte. Le alleanze strategiche possono essere classificate secondo molteplici prospettive: i settori in cui operano i partner, le tipologie di investimento richieste, la nazionalità dei partner, la motivazione strategica e le attività svolte attraverso l'alleanza. Esse costituiscono un mezzo eccellente per ampliare il proprio set di risorse, tramite l'apprendimento e la condivisione con gli alleati. Nonostante i possibili vantaggi sfruttabili tramite le alleanze strategiche vanno segnalate difficoltà e problematiche inerenti al coordinamento, la cooperazione e i costi, di coordinamento e di controllo. La suddivisione più importante delle Alleanze strategiche consiste in equity e non equity. Tra le alleanze strategiche equity riscontriamo le joint ventures, che sono anche le più importanti ed utilizzate in ottica di internazionalizzazione. Le joint ventures costituiscono la formazione di una società da parte di altre società pronte a cooperare, che ne detengono il controllo. Abbiamo diverse tipologie di joint ventures: le joint ventures puramente contrattuali, le partnerships legali, le joint ventures societarie e i veicoli ibridi. La governance nelle joint ventures è particolare, in quanto il controllo della società è diviso tra altre società. Questo comporta in alcuni casi la preoccupazione di subire comportamenti opportunistici. Nonostante le joint ventures rappresentino un interessantissimo mezzo tramite il quale condividere le risorse necessarie, diminuire gli investimenti necessari per singola azienda, ampliare il proprio set di risorse e competenze, entrare in nuovi mercati sconosciuti ed ampliare il proprio network aziendale, esse comportano anche diverse problematiche che si riflettono in un divorce rate che si attesta oltre il 70%. Le motivazioni possono essere molteplici, dalle difficoltà a cooperare, alla mancata fiducia tra partner sino anche alla sopravvenuta inutilità del proseguimento della collaborazione.

## Secondo capitolo

Le joint ventures vengono utilizzate principalmente come strumento di internazionalizzazione, nonostante proprio tra imprese appartenenti a contesti culturali

totalmente differenti si riscontrano le principali problematiche inerenti alla compatibilità aziendale. Le motivazioni principali alla base della formazione di una joint ventures possono essere così individuate: l'abbattimento dei costi di transazione, il bisogno di rispondere a pressioni ambientali esterne, la volontà di acquisire risorse e competenze mancanti da un'altra impresa, la volontà di diversificare, sia dal punto di vista del prodotto che da quello del mercato. In ogni caso la joint venture appare una soluzione ottimale nelle situazioni di maggiore incertezza in quanto in grado di suddividere il rischio tra tutte le parti coinvolte. Le fasi di implementazione di un contratto di joint ventures possono essere così sintetizzate:

-Valutazione delle motivazioni strategiche

-Selezione del partner

-Negoziazione dei termini dell'accordo

-Implementazione dell'accordo

Nel selezionare il partner più adatto è bene valutare la compatibilità tra le società sotto molteplici punti di vista: dal punto di vista degli obiettivi perseguiti, delle risorse detenute, della cultura organizzativa, spesso influenzata in maniera significativa dalla cultura nazionale.

Inoltre, costituisce un elemento di primaria importanza per il buon proseguimento della cooperazione la fiducia tra partner.

### **Terzo capitolo**

Nel terzo capitolo vengono analizzati due casi di joint ventures internazionali, con importanti sinergie dal punto di vista delle conoscenze e delle risorse disponibili, ma con difficoltà inerenti soprattutto alla fiducia nel caso di Fiat e General Motors e le differenze culturali ed organizzative nel caso di Sony ed Ericsson, che hanno compromesso il successo delle operazioni.

# BIBLIOGRAFIA

- Al-Khalifa, Ali K.; Eggert Peterson, S. (1999). The partner selection process in international joint ventures. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1064–1081. doi:10.1108/0309056991029226
- A.Ahmed, Z.Pang, Corporate culture in an international joint venture, 2009
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1988). *The New Corporate Strategy*
- Ariño, A., Ragozzino, R., & Reuer, J. J. (2008). Alliance dynamics for entrepreneurial firms. *Journal of Management Studies*, 45(1), 147-168
- Audretsch, D. B., & Link, A. N. (2019). Embracing an entrepreneurial ecosystem: an analysis of the governance of research joint ventures. *Small Business Economics*, 52(2), 429-436.
- Bjornskov, C. 2006. The multiple facets of social capital. *European Journal of Political Economy*,
- Bierly III, P.E., & Gallagher, S. (2007). Explaining Alliance Partner Selection: Fit, Trust and Strategic Expediency. *Long Range Planning*, 40(2), 134-153. doi: 10.1016/j. lrp.2007.03.001
- Buckley, P., & Casson, M. (1988). An Economic Model of International Joint Venture 154 *Strategy*. 27(5), 849–876.
- Beamish, P.W., Morrison, A.J., Inkpen, A.C., & Rosenzweig, P.M. (2003). *International Management: Text and Cases*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Barkema, H. G., & Vermeulen, F. (1997). What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures? *Journal of international business studies*, 28(4), 845-864.
- Baker M., Gompers PA. 2003. The determinants of board structure at the initial public offering. *Journal of Law and Economics* 46(2): 569– 598.
- Boone AL, Field LC, Karpoff JM, Raheja CG. 2007. The determinants of corporate board size and composition: an empirical analysis. *Journal of Financial Economics* 85(1): 66– 101.
- Bresciani s, Innovare attraverso le alleanze strategiche, Giappichelli (2010)
- Black, Law Dictionary (3d. ed. 1993)
- Brouthers, K.D., Brouthers, L.E., & Wilkinson, T.J. (1995). Strategic Alliances: Choose Your Partners. *Long Range Planning*, 28(3), 18-25. doi: 10.1016/0024- 6301(95)00008-7
- Camuffo A., Volpato, G., 2002, “Partner in the Global Auto Industry: the Fiat-GM Strategic Alliance” in *International Journal of Automotive Technology and Management*, Vol. 2, n. 3.

Capaldo, A., Alleanze strategiche e reti per la crescita e la competizione, in Sicca, L., Strategie di crescita e comportamento organizzativo, CEDAM, Padova 2013 <<Collana di Studi Aziendali e di Marketing>>,: 225-311

Caroli, Matteo, Gestione delle imprese internazionali, McGraw-Hill Education, III ed. (2016)

Cartwright, Susan & Cary L. Cooper. 1993. The Role of Culture Compatibility- 262 JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES This content downloaded from 193.204.157.81 on Tue, 25 Jan 2022 15:10:18 UTC All use subject to <http://www.jstor.org/terms> POTHUKUCHI, DAMANPOUR, CHOI, CHEN, PARK in Successful Organizational Marriage. Academy of Management Executive, 7 (2): 57-70

Chen, Yue, Sai-Ho Chung, and Shu Guo. "Franchising Contracts in Fashion Supply Chain Operations: Models, Practices, and Real Case Study." *Annals of operations research* 291.1-2 (2018): 83–128.

Chi, T. (1994). Trading in strategic Resources: necessary conditions, transaction cost problems and choice of exchange structure. *Strategic Management Journal*, 15(4), 271–290

Child, J., & Faulkner, D. (1998). *Strategies of cooperation*. Oxford: Oxford University Press.

Child, J., & Yan, Y. (2003). Predicting the performance of international joint ventures: An investigation in China. *Journal of Management Studies*, 40, 283–321.

Child, J., & Rodrigues, S. (2004). *Corporate Governance in International Joint Ventures: Toward a Theory of Partner Preferences*. Working Papers

Choi, C.B., & Beamish, P. W. (2004). Split management control and international joint venture performance. *Journal of international business studies*, 35(3), 201-215

Crama, Pascale, Bert De Reyck, and Zeger Degraeve. "Step by Step. The Benefits of Stage-Based R&D Licensing Contracts." *European journal of operational research* 224.3 (2013): 572–582

Crama, Pascale; De Reyck, Bert; Taneri, Niyazi (2016). *Licensing Contracts: Control Rights, Options, and Timing*. *Management Science*, (), mns.2015.2386–. doi:10.1287/mns.2015.2386

Culpan R., *Global Business Alliances: Theory and Practice*, Westport, CT, Quorum Books, 2002.

Daniels, J.D., Radborough, L.H., & Sullivan, D.P. (2009). *International Business: Environments and Operations*. Pearson International Edition

Darwin A Hindman III, and Raquel N Parker. "Piggyback Contracts: The Benefits and the Limits of Shared Purchasing." *The Procurement lawyer*. 49.3 (2014)

Das, T. K., & Teng, B.-S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management review*, 23(3), 491-512.

- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization studies*, 22(2), 251-283.
- Dasgupta, Meeta, author, *How to navigate strategic alliances and joint ventures : a concise guide for managers*, New York, New York: Business Expert Press (2020)
- Davis, J., Schoorman, D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22, 20–47.
- Dyer, J. H., & Chu, W. J. 2003. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan and Korea. *Organization Science*, 14(1):
- Elmuti, D. and Kathawala, Y. (2001), An overview of strategic alliances, *Management Decision*, Vol. 39 No. 3, pp. 205-218. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005452>
- Esato. (2007). Sony Ericsson – Joint Venture Heaven. Retrieved April 27th, 2009, from <http://www.esato.com/board/viewtopic.php?topic=143973>
- Ferrin, D. L., & Gillespie, N. 2010. Trust differences across national-societal cultures: Much to do, or much ado about nothing? In M. N. K. Saunders, D. Skinner, G. Dietz, N. Gillespie, & R. J. Lewicki (Eds), *Organizational trust: A cultural perspective*: 42-86. Cambridge: Cambridge Un
- Folta, T. B. (1998). Governance and uncertainty: the trade-off between administrative control and commitment. *Strategic Management Journal*, 19(11), 1007-1028
- Fowler, Reg. “Corporate Social Responsibility and Joint Venture Governance - The Forgotten Issues.” *Journal of world energy law & business*. 14.5 (2021): 297–312. Web.
- Fryxell, G. E., Dooley, R. S., & Vryza, M. (2002). After the ink dries: The interaction of trust and control in US-based international joint ventures. *Journal of Management Studies*, 39, 865–886.
- Geringer, M. (1993). Ownership and control in east-west JVs. In R. Culpan (Ed.), *Multinational strategic alliances* (pp. 203–220). New York: International Business Press.
- Geringer, J. M. (1988). *Joint venture partner selection: Strategies for developed countries*. Westport, CT: Quorum Books. Geringer, J. M. (1991). Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22 (1), 41-54.
- Guidice, Rebecca M, and Neal P Mero. “Governing Joint Ventures: Tension Among Principals’ Dominant Logic on Human Motivation and Behavior.” *Journal of management & governance*. 11.3 (2007): 261–283. Web.
- Gong, Y., Shenkar, O., Luo, Y., & Nyaw, M. K. (2007). Do multiple parents help or hinder international joint venture performance? The mediating roles of contract completeness and partner cooperation. *Strategic Management Journal*, 28(10), 1021-1034
- Gorovaia, Nina, and Josef Windsperger. “The Choice of Contract Duration in Franchising Networks: A Transaction Cost and Resource-Based View.” *Industrial marketing management* 75 (2018): 125–133.

- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. 2009. Cultural biases in economic exchange? *Quarterly journal of Economics*, 124(3): 1095-1131.
- Gulati, R. (1998), Alliances and networks. *Strat. Mgmt. J.*, 19: 293-317
- Gulati, R., & Sytch, M. 2007. Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52(1): 32-6
- Harrigan, K. R. (1988). *Joint Ventures and Competitive Strategy*.
- Hennart, J. (2013). Internal and external hybrids and the nature of joint ventures. In A. Grandori (Ed.), *Handbook of Economic Organization: Integrating Economic and Organization Theory* (pp. 481-500). Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar
- Hitt, Michael A.; Freeman, R. Edward; Harrison, Jeffrey S. (2005). *The Blackwell Handbook of Strategic Management || Strategic Alliances.* , 10.1111/b.9780631218616.2006.x(), 403–427.  
doi:10.1111/b.9780631218616.2006.00015.x
- Hofstede, G. 2001. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, 2nd edn, Thousand Oaks, CA
- Hogg, M. A. 2001. A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5
- Holmberg, S.R., & Cummings, J.L. (2009). Building successful strategic alliances: strategic process analytical tool for selecting partner industries and firms. *Long Range Planning*, 42(2), 164-193. doi: 10.1016/j.lrp.2009.01.004
- Johnson, J. P., Korsgaard, M. A., & Sapienza, H. J. (2002). Perceived fairness, decision control, and commitment in international joint venture management teams. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1141-1160
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332. doi: 10.1002/smj.4250090403
- Kumar, S., & Seth, A. (1998). The design of coordination and control mechanisms for managing joint venture–parent relationships. *Strategic Management Journal*, 19(6), 579-599
- K:R:Harrigan “Managing for Joint Venture Success
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
- Hennart, J. (2013). Internal and external hybrids and the nature of joint ventures. In A. Grandori (Ed.), *Handbook of Economic Organization: Integrating Economic and Organization Theory* (pp. 481-500) Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar

- Hill, R. C., & Hellriegel, D. (1994). Critical Contingencies in Joint Venture Management: Some Lessons from Managers. *Organization Science*, 5(4), 594–607
- Hofstede, Geert. 1967. *The Game of Budget Control*. London: Tavistock. . 1980. *Culture's Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage. , Bran Neuijen, Denise D. Ohayv, & Geert Sanders. 1990. Measuring Organizational Cultures: A Quantitative study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35: 286-3
- Lane, Henry W. & Paul W. Beamish. 1990. Cross-cultural Cooperative Behavior in Joint Ventures in LDCs. *Management International Review*, 30 (Special Issue): 87-102.
- Luo, Y. (1997). Partner Selection and Venturing Success: The Case of Joint Ventures with Firms in the People's Republic of China. *Inform*, 8(6), 648–662
- Majocchi A, La crescita internazionale delle imprese italiane attraverso alleanze strategiche e joint venture: i risultati di un'analisi empirica, *Impresa progetto – Electronic Journal Of Management*, n. 1 (2010)
- The McKinsey and Coopers & Lybrand findings are cited in Levine and Byrne, “Corporate Odd Couples”, 1986
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*
- Mazzurana Paola A.M., Pittino Daniel, Visintin Francesca, La governance delle alleanze strategiche nelle piccole e medie imprese, in "Quaderni di ricerca sull'artigianato, *Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale*" 1/2015, pp. 89-116, doi: 10.12830/79763
- Miller, R., Glen, J., Jaspersen, F., & Karmakolias, Y. (1997). International Joint Ventures in Developing Countries. *Finance & Development*, 26-29
- Newman, Karen L. & Stanley D. Nollen. 1996. Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture. *Journal of International Business Studies*, 27: 753-779.
- Nichols, Henry W., *Joint Ventures*, *Virginia Law Review*, May 1950, Vol.36, pp. 425-459
- Ouchi, W. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 22, 92–112.
- Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25, 833–848.
- Parkhe, 1993. Trust in International Joint Ventures. Paper Presented at the Academy of International Business Meeting, Haw

Peters, Lena, and Marina Schneider. "The Franchising Contract." *Revue de droit uniforme*. os-13.1 (1985): 155–273

Porter, M. (1985). *Competition in Global Industries*. In Harvard Business School Press. Porter, M. (1987). From competitive strategy to cooperative strategy. *Harvard Business Review*.

Rowley, *Modern Law of Partnership* 1339, 1916

Root, F.R. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington, MA: D.C. Heath.

Todeva, E. and Knoke, D. (2005), Strategic alliances and models of collaboration, *Management Decision*,

VTomlinson, J. (1970). *The joint venture process in international business: India and Pakistan*. Cambridge, MA: MIT Press. Tomlinson, J. & Thompson, M. (1977). *A study of Canadian joint ventures in Mexico*.

Working paper. Vancouver, Canada: University of British Columbia. ol. 43 No. 1, pp. 123-148.

<https://doi.org/10.1108/00251740510572533>

Vyas, N.M., Shelburn, W.L. and Rogers, D.C. (1995), "An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 10 No. 3, pp. 47-60.

<https://doi.org/10.1108/08858629510147466>

Walters, Bruce A., et al., Strategic alliances and joint ventures: making them work, *Business Horizons*, vol. 37, no. 4, July-Aug. 1994, pp. 5

Yan, A., & Luo, Y. (2001). *International Joint Ventures: Theory and Practice*. London: M.E Sharpe Inc.

Yannis Caloghirou; Stavros Ioannides; Nicholas S. Vonortas (2003). *Research Joint Ventures*. , 17(4), 541–570. doi:10.1111/1467-6419.00204

Zaheer, A., & Kamal, D. F. 2011. Creating trust in piranha-infested waters: The confluence of buyer, supplier and host country contexts, *Journal of International Business Studies*