

**Gianluca Marchi
Marina Vignola**

Fiducia e controllo nelle alleanze internazionali

Le imprese italiane
e la sfida dei mercati emergenti

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



d'impresa Gestione

Coordinatori: *Matteo Caroli, Marco Frey e Gian Luca Gregori*

Comitato scientifico: *Gaetano Aiello, Carlo Boschetti, Americo Cicchetti, Guido Cristini, Giovanni Battista Dagnino, Augusto D'Amico, Renato Fiocca, Roberto Grandinetti, GianLuigi Guido, Tonino Pencarelli, Carlo Alberto Pratesi, Andrea Prencipe, Riccardo Resciniti, Enzo Rullani, Maurizio Sobrero, Annalisa Tunisini, Riccardo Varaldo*

Nasce una nuova collana di scienze manageriali che vuole promuovere le pubblicazioni (in italiano e in inglese) della comunità scientifica italiana, rispettando i parametri di selettività e peer reviewing che si sono ormai affermate a livello internazionale.

La collana si propone di valorizzare contributi alla scienza e alle tecniche del management che presentino caratteristiche di originalità sia dal punto di vista metodologico e scientifico, sia come apporti all'operatore pubblico e alle imprese in termini di elaborazione delle policies.

Secondo quanto ha recentemente scritto Clayton M. Christensen su *Harvard Business Review*, Il "Management" è la professione più nobile se praticata bene, in quanto più di ogni altra professione aiuta altre persone ad apprendere e crescere, a farsi carico di responsabilità, vedendone riconosciuto il merito e contribuendo al successo del gruppo.

L'obiettivo ultimo dei docenti e degli studiosi di economia d'impresa nel loro complesso potrebbe essere quindi quello di proporre in modo rigoroso i risultati di elaborazioni e ricerche che formino e aiutino gli operatori pubblici e privati a gestire bene le loro organizzazioni, all'interno di un sistema economico in profonda trasformazione.

In questa prospettiva una particolare attenzione sarà dedicata nella collana alle problematiche di gestione del cambiamento, a livello delle imprese, con riferimento alle tecnologie, alle regole, ai sistemi organizzativi ed ai mercati allo scopo di tener conto delle diverse componenti e implicazioni delle trasformazioni in corso.

Saranno particolarmente graditi i risultati di ricerche su tematiche di frontiera, anche in una prospettiva di contaminazione disciplinare delle scienze manageriali, sempre più aperte all'apporto di approcci metodologici innovativi.

Sarà infine apprezzata la contestualizzazione in una visione internazionale degli studi e ricerche presentati che dovrebbero comunque nel loro complesso consentire di comprendere e valorizzare le specificità delle imprese italiane nella competizione internazionale.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Gianluca Marchi

Marina Vignola

Fiducia e controllo nelle alleanze internazionali

Le imprese italiane
e la sfida dei mercati emergenti

FrancoAngeli

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Introduzione , di <i>Gianluca Marchi e Marina Vignola</i>	pag.	9
1. Le alleanze strategiche internazionali , di <i>Marina Vignola e Bernardo Balboni</i>	»	15
1.1. Introduzione	»	15
1.2. Definizione di alleanza strategica internazionale	»	16
1.3. Approcci teorici allo studio delle alleanze strategiche internazionali	»	19
1.4. Il processo di costruzione delle alleanze internazionali	»	21
1.4.1. Le motivazioni della scelta di un'alleanza strategica internazionale	»	22
1.4.2. Selezione del partner di un'alleanza strategica internazionale	»	26
1.4.3. Il processo di negoziazione	»	29
1.5. La governance nelle alleanze internazionali: il ruolo della fiducia e del controllo	»	30
1.5.1. Il ruolo della fiducia	»	32
1.5.2. Il ruolo del controllo	»	35
1.6. I meccanismi e le capacità organizzative per la gestione delle alleanze strategiche	»	39
1.6.1. I meccanismi di coordinamento formali per la gestione delle alleanze	»	42
1.6.2. <i>L'alliance capability</i> come skill e know-how	»	44
2. La governance delle alleanze internazionali: fiducia, controllo e incertezza , di <i>Giuseppe Nardin, Gianluca Marchi e Elisa Martinelli</i>	»	46
2.1. Introduzione	»	46

2.2. Fiducia e controllo nei modelli di governance delle alleanze: verso un'interpretazione non antagonista	pag.	48
2.3. Ruolo dell'incertezza nei processi di interazione tra fiducia e controllo nelle alleanze internazionali	»	52
2.4. L'incertezza ambientale nei mercati emergenti	»	55
2.5. L'impatto dell'incertezza ambientale nella fase di costituzione delle alleanze internazionali nei mercati emergenti	»	60
2.6. Le questioni teoriche aperte	»	63
3. Il ruolo della fiducia e dei meccanismi di controllo nel governo dell'alleanza internazionale: uno studio empirico , di <i>Marina Vignola e Bernardo Balboni</i>	»	66
3.1. Introduzione	»	66
3.2. Gli effetti dei meccanismi di controllo e della fiducia sulla performance dell'alleanza: ipotesi di ricerca e modello teorico	»	67
3.2.1. Effetto dei meccanismi di controllo sulla performance dell'alleanza	»	67
3.2.2. Effetti della fiducia sulla performance dell'alleanza	»	69
3.3. Metodologia di analisi	»	70
3.3.1. La raccolta dati	»	70
3.3.2. Profilo delle imprese intervistate e delle alleanze internazionali analizzate	»	72
3.4. Misurazione delle variabili: performance dell'alleanza, fiducia e meccanismi di controllo	»	75
3.5. Risultati della ricerca	»	77
3.6. Discussione dei risultati	»	82
3.7. Implicazioni teoriche e manageriali	»	85
3.8. Limiti e ricerche future	»	87
4. Le <i>alliance capability</i>: tra meccanismi formali e competenze tacite , di <i>Bernardo Balboni e Marina Vignola</i>	»	89
4.1. Introduzione	»	89
4.2. Meccanismi formali di coordinamento e competenze gestionali: effetti su fiducia e performance dell'alleanza internazionale	»	91
4.2.1. La formazione dei meccanismi di coordinamento interno: il ruolo dell'esperienza	»	91

4.2.2. Dai meccanismi di coordinamento interno agli skill e know how gestionali	pag.	92
4.2.3. Le <i>alliance capability</i> , la fiducia e le performance dell'alleanza: una doppia prospettiva di analisi	»	94
4.3. Metodologia di analisi	»	95
4.3.1. Il campione di riferimento	»	95
4.3.2. Misurazione delle variabili del modello teorico	»	96
4.3.3. Descrizione delle alleanze con riferimento all'esperienza e alle <i>alliance capability</i>	»	97
4.4. La relazione tra meccanismi di controllo, competenze gestionali, fiducia e performance nelle alleanze internazionali	»	101
4.5. Discussione e implicazioni	»	107
5. L'industria ceramica italiana e i mercati esteri , di <i>Tiziano Bursi</i>	»	111
5.1. Le trasformazioni strutturali e le stagioni dell'industria ceramica italiana	»	111
5.2. L'apertura internazionale delle imprese ceramiche italiane: una vocazione antica	»	114
5.3. La "nuova" geografia dell'industria ceramica a livello internazionale: vecchie leadership e nuovi protagonisti	»	119
5.4. L'internazionalizzazione produttiva delle imprese ceramiche italiane: un percorso ancora elitario	»	127
5.5. Le alleanze internazionali per l'inserimento nei mercati emergenti: un percorso ancora da sperimentare	»	128
6. La formazione delle alleanze internazionali nei mercati emergenti: un'analisi empirica , di <i>Gianluca Marchi, Elisa Martinelli e Giuseppe Nardin</i>	»	131
6.1. Introduzione	»	131
6.2. Metodologia	»	134
6.2.1. Natura dell'indagine	»	134
6.2.2. Il campo di osservazione	»	135
6.2.3. Il campione osservato	»	136
6.2.4. Raccolta dei dati	»	138
6.2.5. Definizione dei costrutti e delle variabili	»	139
6.2.6. Test del modello di indagine	»	143
6.3. Risultati	»	144
6.3.1. L'incertezza ambientale	»	144

6.3.2. Alleanze in condizioni di bassa incertezza relazionale e alta incertezza ambientale	pag.	147
6.3.3. Alleanze in condizioni di alta incertezza relazionale e alta incertezza ambientale	»	149
6.4. Discussione	»	154
6.5. Implicazioni manageriali	»	158
6.6. Conclusioni e limiti della ricerca	»	159
Considerazioni conclusive , di <i>Gianluca Marchi</i> e <i>Marina Vignola</i>	»	161
Bibliografia	»	165

INTRODUZIONE

di *Gianluca Marchi e Marina Vignola*

Il fenomeno delle alleanze internazionali ha mantenuto nel tempo un interesse costante, sia in letteratura che nella pratica manageriale. Questo interesse è stato principalmente alimentato dalla progressiva globalizzazione dei mercati che, nel corso degli ultimi decenni, ha aperto per le imprese opportunità prima inesplorate, sia sul fronte dell'offerta che della domanda. Sul piano dell'offerta, le catene del valore si sono significativamente estese in ampiezza geografica. Ciò ha portato ad una redistribuzione della produzione di beni a livello globale, inducendo le imprese a trovare forme di relazione coi nuovi mercati della produzione diverse dai contratti spot e dall'insediamento diretto. Quanto alla domanda, la redistribuzione del potere d'acquisto verso alcuni nuovi grandi mercati dell'economia mondiale, come Russia, Cina e Brasile, ha spinto molte aziende ad entrare e a ricercare una stabilizzazione della presenza commerciale e distributiva in mercati geograficamente e culturalmente lontani da quelli di tradizionale destinazione dei prodotti.

L'eterogeneità crescente dei mercati di operatività, unitamente all'intensificazione della concorrenza, ha pertanto indirizzato le imprese verso contesti economici caratterizzati da ambienti culturali e socio-economici fortemente variegati. A fronte di tale complessità, il patrimonio di risorse, competenze e conoscenze internamente posseduto dalle imprese resta spesso inadeguato allo sviluppo di strategie utili per competere in un contesto internazionale in cui il grado di incertezza da fronteggiare appare così elevato.

Questi elementi spiegano la consistente diffusione in ambito internazionale negli ultimi decenni di varie tipologie di collaborazione tra imprese operanti in paesi diversi (Ietto-Gilles, 2005; Albaum *et al.*, 2008), che vanno dagli accordi commerciali (piggy back, franchising, accordi di distribuzione e di marketing) agli accordi di tipo tecnico-produttivo (contratti di produzione, licensing, equity joint venture). Specialmente sui mercati

emergenti, è cresciuta la preferenza per modelli di presenza con caratteristiche di maggiore flessibilità rispetto all'investimento diretto.

Lo sviluppo di alleanze internazionali¹ interessa in modo rilevante anche le imprese italiane, non solo le grandi e le medie, ma anche le piccole imprese. Come emerge dal Rapporto ICE (2012: 26): «le piccole imprese adottano spesso forme di internazionalizzazione produttiva più semplici, che non richiedono investimenti diretti esteri, ma consentono l'inserimento in reti produttive internazionali tramite accordi di collaborazione con partner stranieri. I risultati migliori vengono ottenuti quando le piccole imprese riescono a superare la tendenza a muoversi da sole e collaborano con altre imprese». In particolare per le imprese di piccole dimensioni, le alleanze internazionali rappresentano quindi la soluzione per entrare in un nuovo mercato, spesso distante culturalmente e altrimenti inaccessibile, riducendo al contempo il rischio percepito (Kale e Singh, 2009; Vaidya, 2011). Tuttavia, come emerge dal rapporto stesso, «gli ostacoli organizzativi e finanziari da superare restano rilevanti» (ICE, 2012: 26).

In effetti, il grande numero di fallimenti che accompagna il fenomeno delle alleanze internazionali rende costantemente attuale il tema di quali siano le pratiche manageriali migliori per operare e quali competenze specifiche siano necessarie. La replicazione dei modelli di gestione delle alleanze già sperimentati in passato non sempre si mostra efficace quando gli ambienti internazionali diventano complessi. D'altra parte, le condizioni stesse che determinano l'efficacia delle modalità di governance di un'alleanza tendono a modificarsi, dal momento che a variare è il tipo di incertezza che si deve affrontare e questo giustifica l'uso di diversi strumenti di gestione. In altre parole, la difficoltà a predire il comportamento del partner, in assenza della possibilità di controllarne completamente l'operato, come invece accade nelle forme di *ownership*, diventa maggiore quando aumenta significativamente la diversità nelle condizioni ambientali

¹ I termini *alleanza strategica* e *accordo strategico*, sebbene utilizzati come sinonimi in questo volume, delineano modelli di cooperazione diversi, in cui è diversa la modalità di scambio di risorse e conoscenze (Child *et al.*, 2005). Gli accordi strategici identificano una relazione in cui lo scambio è unidirezionale: un'impresa ha interesse a stringere un accordo per poter accedere alla/e risorsa/e posseduta/e dell'impresa partner, non essendo economicamente conveniente svilupparla internamente; poiché l'interesse allo scambio non è reciproco (il partner a sua volta non è interessato alle risorse dell'altro), l'accordo dà origine ad un trasferimento di una risorsa in cambio di denaro. Le alleanze strategiche individuano, invece, una relazione in cui vi è un reciproco interesse al trasferimento di risorse, cioè ciascuna imprese necessita delle risorse possedute dall'altra, generando un interesse bidirezionale allo scambio.

di contesto che cingono le relazioni tra imprese. Anche i modelli di gestione delle alleanze devono, pertanto, mostrarsi adatti a fronteggiare una crescente eterogeneità dei contesti d'azione delle imprese.

Per tutte queste ragioni, il fenomeno delle alleanze internazionali, sebbene già studiato da lunga data, continua ad offrire spunti rilevanti di interesse per la ricerca.

Un elemento importante su cui riflettere, in particolare, riguarda la maggiore varietà osservabile, rispetto al passato, nelle forme di alleanza utilizzate per la gestione dei rapporti internazionali delle imprese. Da un lato, la crescente incertezza da affrontare nel contesto economico internazionale spinge verso un progressivo superamento delle modalità informali di governance degli accordi. Questi modelli, tipicamente utilizzati dalle PMI e prevalenti, ad esempio, in ambiti distrettuali, ovvero entro sistemi di relazione meno esposti all'incertezza e molto più coesi per culture manageriali, non sembrano più garantire condizioni di operatività accettabili in mercati caratterizzati da elevata distanza culturale. Per quanto riguarda la capacità dell'impresa di fronteggiare l'incertezza relativa al comportamento del partner o al contesto ambientale in cui l'accordo è operativo, anche la stessa classica distinzione tra joint venture e tipologie contrattuali di accordo non sembra più adeguata a spiegare l'efficacia delle forme di alleanza osservabili. Da un altro lato, i modelli di governance delle alleanze si arricchiscono di molte varianti, con i meccanismi di gestione basati sul controllo e quelli basati sulla fiducia che si combinano secondo modalità di interazione più complesse di quanto teorizzato finora in letteratura. In particolare, sono stati gli studi sulla natura complementare di fiducia e controllo come strumenti di governance delle alleanze (Das e Teng, 1998; Inkpen e Curral, 2004) a determinare l'evoluzione più significativa: meccanismi basati sul controllo e meccanismi basati sulla fiducia, anziché presentarsi come sostituti, sono analizzati nella loro possibilità di coesistere e di alimentarsi reciprocamente, introducendo una nuova generazione di modelli per la gestione delle alleanze.

La raccolta di contributi contenuti in questo volume si propone di approfondire, in una prospettiva sia teorica che applicata, alcune tematiche legate a questi nuovi temi di discussione.

Sul piano teorico, l'intento principale è capire il ruolo dei meccanismi di governance, specificamente di fiducia e controllo, nel determinare fattibilità e successo delle alleanze internazionali. Fiducia e controllo, nelle diverse dimensioni che questi costrutti possono assumere, sono tra loro meccanismi sostitutivi o complementari? O piuttosto la natura di tale relazione non è necessariamente o sostitutiva o complementare, ma i due modelli di relazione possono coesistere, considerata la specifica natura di tali meccanismi

e tenuto conto di un approccio dinamico allo studio delle alleanze? Quanto tale relazione dipende dal ruolo di incertezza relazionale e incertezza ambientale? Altro obiettivo conoscitivo è quello di comprendere il ruolo delle *alliance capability*, intese come meccanismi formali di coordinamento e competenze tacite di tipo relazionale, nell'alimentare la fiducia interorganizzativa e il successo dell'alleanza. In che modo la fiducia tra i partner e il successo dell'alleanza dipendono dalla dotazione di competenze formali e tacite per gestire l'alleanza?

Sul piano manageriale, l'obiettivo è di individuare la natura delle competenze necessarie per la gestione di alleanze in ambienti complessi e mercati lontani, suggerendo pratiche e modelli di gestione adatti alle specificità dei contesti operativi, anche se significativamente divergenti da quelli tradizionalmente utilizzati nei mercati di storico insediamento.

Il volume è articolato su una prima parte che ospita due contributi di natura teorica, e due successive parti di carattere empirico, ciascuna organizzata su due capitoli, per complessivi sei. Infine, alcune considerazioni conclusive sono poste a chiusura dell'opera.

Il primo capitolo, frutto del lavoro di Marina Vignola e Bernardo Balboni, analizza, sulla base della letteratura di riferimento, i fattori che portano alla formazione di un'alleanza strategica internazionale e i meccanismi di governance che ne garantiscono il successo. In particolare, dopo aver definito e proposto le principali teorie sulle alleanze strategiche, gli autori analizzano le fasi del processo di formazione e gestione dell'alleanza, ponendo enfasi sulle motivazioni che portano l'impresa a cooperare, sui criteri di scelta del partner con cui avviare la relazione e sul processo di negoziazione dei contenuti dell'accordo. L'attenzione viene, infine, posta sul ruolo della fiducia e del controllo nella gestione dell'alleanza internazionale e sulle *alliance capability* necessarie per il suo governo.

Il secondo capitolo, scritto da Giuseppe Nardin, Gianluca Marchi e Elisa Martinelli, approfondisce, sul piano teorico, la natura della relazione tra fiducia e controllo. Muovendosi sulla scia della letteratura che enfatizza la dimensione di complementarità di fiducia e controllo, il contributo colloca i due costrutti in una prospettiva evolutiva. In particolare, viene analizzato il ruolo di incertezza relazionale e incertezza ambientale come fattori in grado di spiegare, su base contingente, l'efficacia dei meccanismi di governance adottati.

La seconda parte del lavoro, di tipo empirico, è articolata su due capitoli, entrambi opera di Bernardo Balboni e Marina Vignola, basati su un'analisi quantitativa condotta su un campione di 138 alleanze internazio-

nali realizzate da 72 imprese manifatturiere italiane localizzate in Emilia-Romagna.

In particolare, il terzo capitolo si focalizza sul ruolo della fiducia inter-organizzativa e dei meccanismi di controllo nella governance delle alleanze internazionali, e sulla comprensione del loro impatto congiunto sulla determinazione della performance, analizzando tali relazioni nella fase successiva alla definizione e progettazione dell'alleanza strategica internazionale. Obiettivo conoscitivo è quindi quello di verificare l'effetto esercitato sulla performance dai tre meccanismi di controllo (*output*, *process* e *social*) e dalla fiducia. In tal modo, lo studio si propone di colmare un gap presente in letteratura che spesso ha analizzato in modo separato l'impatto di ciascun meccanismo di governance.

Nel quarto capitolo, l'attenzione è focalizzata sul ruolo delle capacità e delle competenze interne di gestione della relazione con il partner straniero, intese sia come meccanismi di coordinamento formali codificati nella singola impresa che partecipa all'accordo, sia come *skill* interni, definite sulla base delle competenze e conoscenze relazionali, di natura tacita, del personale dell'impresa. La finalità dello studio è quella di comprendere la relazione tra meccanismi formali di coordinamento e competenze relazionali del personale dell'impresa e il ruolo svolto da meccanismi e competenze nell'alimentare la fiducia inter-organizzativa e le performance dell'alleanza.

La terza parte del lavoro è a sua volta organizzata su due capitoli empirici, in cui l'attenzione si rivolge in modo specifico al settore ceramico italiano e ai suoi percorsi di internazionalizzazione estesi su uno scacchiere di paesi molto ampio.

Il quinto capitolo, di Tiziano Bursi, introduce il tema con uno studio sull'evoluzione internazionale dell'industria ceramica italiana, tracciando le trasformazioni strutturali che hanno interessato il settore in questi ultimi decenni. L'industria viene analizzata nella sua storica vocazione ad operare nel contesto internazionale, dando rilievo alla "nuova" geografia dell'industria ceramica a livello mondiale, di cui si individuano i vecchi e i nuovi protagonisti. In particolare, lo studio discute, da un lato, natura ed evoluzione dei processi di internazionalizzazione produttiva delle imprese ceramiche italiane, descritta come un percorso ancora elitario, praticato solo da poche imprese; dall'altro, inquadra criticamente il ruolo delle alleanze internazionali come strumento di entrata nei mercati emergenti, delineandone la natura ancora sperimentale per molte imprese del settore.

Il capitolo sei, frutto di un lavoro congiunto di Gianluca Marchi, Giuseppe Nardin ed Elisa Martinelli, attraverso un'indagine di carattere qualitativo focalizza l'attenzione sulla natura dell'*interplay* tra fiducia e control-

lo in una prospettiva dinamica, analizzando la struttura della relazione nelle fasi di nascita e prima implementazione di un'alleanza. Tenendo conto delle diverse tipologie di incertezza, relazionale ed ambientale, e delle specifiche caratteristiche istituzionali e culturali dei mercati emergenti, gli autori propongono un nuovo modello di analisi dei meccanismi di governance per le alleanze internazionali, in grado di adattarsi meglio alla grande eterogeneità dei contesti operativi.

1. LE ALLEANZE STRATEGICHE INTERNAZIONALI

di *Marina Vignola e Bernardo Balboni*

1.1. Introduzione

Le alleanze strategiche rappresentano uno strumento importante, da lungo tempo studiato (Harrigan, 1985; Contractor e Lorange, 1988), per sostenere la crescita dell'impresa nei mercati internazionali. In particolare, costituiscono una risposta strategica alla difficoltà che le imprese incontrano nel controllare l'incertezza e la complessità ambientale (Dhanaraj *et al.*, 2004; Robson e Katsikeas, 2005; Albaum *et al.*, 2008; Segal-Horn e Faulkner, 2010; Costa e Silva *et al.*, 2012), fattori che tendono naturalmente a crescere in contesti internazionali di azione.

Definite come forme ibride di gestione delle relazioni di mercato, intermedie tra le strategie di esternalizzazione delle transazioni di mercato (esportazioni indirette) e le strategie di internalizzazione (esportazioni dirette e investimenti diretti esteri) (Lorange e Roos, 1993), le alleanze internazionali consentono, da un lato, di colmare le debolezze interne, condividendo costi, rischi, risorse e conoscenze con il partner con cui si svolge un'attività in comune. Dall'altro, di ridurre la complessità e l'incertezza del mercato, stringendo alleanze con concorrenti, fornitori e clienti.

Questi elementi, rendendo gli accordi strumenti assolutamente duttili sul piano strategico, ne spiegano anche la consistente diffusione in ambito internazionale (Ietto-Gilles, 2005; Albaum *et al.*, 2008). Tuttavia, a dispetto della crescente predisposizione delle imprese a stringere alleanze internazionali, numerosi studi empirici condotti negli ultimi trent'anni (Killing, 1983; Bleeke e Ernst, 1993; Park e Russo, 1996; Ariño e de la Torre, 1998; Das e Teng, 2000; Heimeriks e Duysters, 2007) ne hanno invece evidenziato un tasso di successo molto basso. Lunnan e Haugland (2008) hanno rivelato che la probabilità di fallimento, nei primi cinque anni di vita dell'accordo, è superiore al 50%. In molti casi l'insuccesso dell'alleanza

determina una distruzione di valore per le imprese che hanno cercato di attivarla (Kale e Singh, 2007).

L'individuazione delle cause del successo e dell'insuccesso delle alleanze strategiche ha stimolato negli ultimi decenni la ricerca accademica, che si è così focalizzata sui fattori che possono favorire o indebolire il livello di stabilità della relazione fino a provocarne il fallimento (Bergquist *et al.*, 1995). In questo solco si inserisce il presente lavoro volto ad esaminare, sulla base della letteratura di riferimento, i fattori che portano alla formazione di un'alleanza strategica internazionale e i meccanismi di governance che ne possano favorire il successo. In particolare, dopo aver definito e proposto le principali teorie sulle alleanze strategiche, si analizzano le fasi del processo di formazione e gestione dell'alleanza, ponendo particolare enfasi sulle motivazioni che portano l'impresa a cooperare, sui criteri di scelta del partner con cui avviare la relazione e sul processo di negoziazione dei contenuti dell'accordo. L'attenzione viene, infine, posta sul ruolo della fiducia e del controllo nella gestione dell'alleanza internazionale e sulle *capability* necessarie per il suo governo.

1.2. Definizione di alleanza strategica internazionale

Le definizioni di alleanza strategica internazionale presenti in letteratura convergono su alcuni temi cruciali (Albaum *et al.*, 2008). Ponendo l'attenzione sulla durata della relazione e sul livello di autonomia delle imprese coinvolte nella relazione, alcuni autori (Root, 1988; Tsang, 1998) definiscono l'alleanza strategica internazionale come una cooperazione di lungo termine tra due o più imprese indipendenti collocate in paesi diversi che intraprendono insieme un'attività per perseguire un interesse economico comune. Ponendo invece la riflessione sulle risorse scambiate e condivise, altri autori (Borys e Jemison, 1989; Parkhe, 1991; Nohria e Garcia-Pont, 1991; Doz, 1996; Lei e Slocum, 1991; Chen e Chen, 2003; Child *et al.*, 2005) definiscono l'alleanza come una cooperazione che consente di accedere alle risorse del partner e di apprendere nuove conoscenze e nuove competenze strategiche.

Combinando gli elementi presenti nelle definizioni riportate, si definisce un'*alleanza strategica internazionale come una cooperazione di durata significativa tra due o più imprese indipendenti di diversa nazionalità, in cui risorse, conoscenze e competenze sono condivise con l'obiettivo di perseguire in modo congiunto interessi personali, attraverso lo svolgimento dell'attività oggetto dell'alleanza* (Contractor e Lorange, 1988; Root, 1988;

Spekman *et al.*, 1998; Aulakh *et al.*, 1996; Das e Teng, 1998; Patzelt e Shepherd, 2008; Vaidya, 2011).

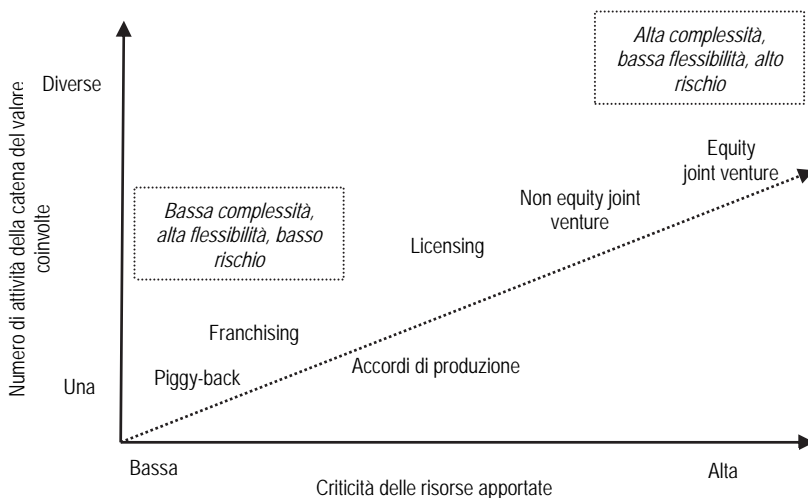
Gli elementi che configurano l'alleanza internazionale sono, quindi: l'indipendenza e la diversa nazionalità delle imprese partner, la durata della relazione, la condivisione di risorse e conoscenze e la condivisione di interessi.

Sul fronte dell'*indipendenza* e della *nazionalità*, la cooperazione presuppone una relazione tra imprese partner giuridicamente autonome, che possono essere clienti, fornitori o concorrenti; per definirsi internazionale, almeno una impresa partner dell'alleanza è collocata su un diverso mercato/paese (Root, 1988). La *durata* è un elemento distintivo dell'alleanza in quanto la sua sussistenza presuppone una relazione continuativa che consente ai partner di conoscersi e di costruire un rapporto di fiducia, elementi che favoriscono lo scambio di conoscenza, l'apprendimento e, più in generale, il perseguimento delle performance attese. Sono quindi escluse le transazioni di mercato occasionali che temporaneamente collegano un'impresa acquirente ed una venditrice e che iniziano e finiscono con lo scambio di un bene (Root, 1988). La *condivisione di risorse* (umane, organizzative, finanziarie...), *conoscenze e competenze* (di mercato, tecnologiche...), difficilmente sviluppabili internamente in modo economicamente conveniente, è un altro elemento distintivo dell'alleanza che consente ai partner di svolgere insieme l'attività oggetto della collaborazione, che può riguardare l'approvvigionamento, la produzione, la commercializzazione, il marketing, e/o la ricerca e sviluppo. In tal modo, i partner possono perseguire *interessi personali* e *consolidare le proprie posizioni competitive*. Collaborare significa sentirsi partecipi di un medesimo progetto e operare secondo un'ottica che, trascendendo l'interesse particolare a vantaggio di quello comune (Luo e Park, 2004), consente ai partner di perseguire i propri obiettivi (Root, 1988; Das e Teng, 1998). L'alleanza è, infatti, caratterizzata dalla simultanea presenza di due forze: la cooperazione e la competizione (Prahalad e Doz, 1987; Hamel, 1991; Das e Teng, 1998; 2001; Robson e Katsikeas, 2005; Yan e Gray, 2001). Mentre la cooperazione tende al perseguimento dell'interesse comune, la competizione porta al perseguimento dell'interesse personale (Das e Teng, 1998; 2001; Dagnino e Di Guardo, 2007). Entrambe sono, però, indispensabili alla sopravvivenza della collaborazione: la cooperazione assicura stabilità alla relazione rafforzando la condivisione di un progetto comune; la competizione protegge ciascun partner dai possibili comportamenti opportunisti dell'altro tutelando i propri interessi. Le alleanze funzionano se queste due forze vengono mantenute in equilibrio.

Il termine *alleanza strategica* copre un ampio range di forme organizzative che si distinguono in relazione alla funzione della catena del valore

coinvolta. Si individuano, in tal modo, alleanze di ricerca e sviluppo, di approvvigionamento, di produzione, di distribuzione. Le alleanze possono, quindi, prendere la forma di: collaborazioni commerciali di lungo termine, collaborazioni di co-marketing, franchising, licensing, fino alla equity joint venture (Borys e Jemison, 1989; Lei e Slocum, 1991; Lorange e Roos, 1993; Reuer e Ariño, 2007). Le diverse forme organizzative si distinguono per livelli diversi di complessità, che dipendono dalla criticità delle risorse e competenze condivise e dalle attività della catena del valore coinvolte, come rappresentato in Figura 1. Maggiore è il livello di complessità e di rischio percepito, minore è il grado di flessibilità della forma di accordo (in termini di rapidità ed economicità della risoluzione del contratto). All'estremo inferiore si collocano gli accordi di *piggyback* che presentano il livello di complessità più basso: l'attività coinvolta è solo quella commerciale e le risorse conferite sono limitate al prodotto; ne consegue che la forma contrattuale è scarsamente articolata conferendo alla relazione maggiore flessibilità e minore rischio. All'estremo opposto si trovano le equity joint venture, collaborazioni formate sull'apporto e sulla condivisione di risorse e competenze critiche, in cui più funzioni della catena del valore possono essere interessate, dalla ricerca e sviluppo fino al marketing e alla commercializzazione del prodotto. Tali collaborazioni richiedono relazioni più solide, che si basano su forme contrattuali più articolate che rendono la equity joint venture la forma di alleanza meno flessibile e più rischiosa.

Fig. 1 – Grado di complessità, flessibilità e rischiosità delle forme di alleanze internazionali



Fonte: Bursi e Galli (2012)

Tra questi due estremi si collocano le altre modalità di cooperazione che, in diverso modo, combinano numero di funzioni e livello di criticità delle risorse conferite, a cui corrispondono livelli diversi di flessibilità e rischio.

1.3. Approcci teorici allo studio delle alleanze strategiche internazionali

Lo studio delle alleanze strategiche internazionali trae origine da due principali approcci teorici: la teoria dei costi di transazione (Hennart, 1988; Buckley e Casson, 1988) e la teoria della resource dependency (Pfeffer e Salancik, 1978).

Secondo la teoria dei costi di transazione (Buckley e Casson, 1988; Hennart, 1988; Williamson, 1975; 1996), le alleanze internazionali sono forme organizzative ibride intermedie tra due meccanismi di gestione delle relazioni di mercato (Borys e Jemison, 1989): da un lato, l'esternalizzazione di tale gestione (come si verifica con le esportazioni indirette), in cui non vi sono obbligazioni tra il venditore e il compratore e in cui il prezzo sintetizza tutte le informazioni necessarie per il governo della transazione; dall'altro, l'internalizzazione (definita gerarchia, come nel caso delle esportazioni dirette e degli investimenti esteri), che porta alla formazione di un mercato interno regolato da contratti intra-impresa.

La teoria dei costi di transazione si basa sull'assunto che i mercati sono imperfetti, a causa di: asimmetrie informative e disequilibrio nel controllo delle informazioni relative agli andamenti di mercato; scarsità di risorse; barriere competitive; restrizioni agli scambi commerciali e ai movimenti di capitali (Williamson, 1975; 1996). Tali imperfezioni riducono la possibilità di prevedere le condizioni di svolgimento di una transazione accrescendone l'incertezza, che a sua volta è causa di comportamenti opportunistici, per cui i soggetti coinvolti si comportano perseguendo prioritariamente i propri interessi. Per tutelarsi da tali comportamenti e gestire le transazioni di mercato, l'acquirente e il venditore ricorrono a meccanismi di controllo contrattuali, i quali generano costi di transazione (Williamson, 1975; 1996). Tali costi sono riconducibili al controllo delle prestazioni, e quindi alle spese sostenute per negoziare e definire il contratto di fornitura e le relative prestazioni; per rinegoziare i termini contrattuali; gestire eventuali reclami; controllare il comportamento del venditore e dell'acquirente monitorando il rispetto delle obbligazioni contrattuali, come, ad esempio, la corretta esecuzione di una consegna nei tempi e nelle modalità pattuite.