

AI3

Giulio Ferrigno

Alleanze strategiche e performance d'impresa

Un approccio strategico–manageriale

Prefazione di
Giovanni Battista Dagnino
Andrea Piccaluga





Aracne editrice

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

Copyright © MMXX
Gioacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

www.gioacchinoonoratieditore.it
info@gioacchinoonoratieditore.it

via Vittorio Veneto, 20
00020 Canterano (RM)
(06) 45551463

ISBN 978-88-255-3321-7

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: maggio 2020

Ai miei genitori

If you can dream it, you can do it.

Walt Disney

- 11 *Prefazione*
di Giovanni Battista Dagnino e Andrea Piccaluga
- 15 *Introduzione*
- 21 **Capitolo I**
I meccanismi di creazione ed appropriazione di valore nelle alleanze
1.1. Introduzione, 21 – 1.2. Le definizioni di creazione ed appropriazione di valore nelle alleanze, 23 – 1.3. Le tensioni tra i processi di creazione ed appropriazione di valore nelle alleanze, 27 – 1.4. Una raccolta di studi sulla creazione ed appropriazione di valore nelle alleanze, 29 – 1.5. Una mappa concettuale dei meccanismi di creazione ed appropriazione di valore nelle alleanze, 43 – 1.5.1. *I meccanismi di creazione di valore nelle alleanze*, 47 – 1.5.2. *I meccanismi di appropriazione di valore nelle alleanze*, 52 – 1.5.3. *L'interdipendenza tra i meccanismi di creazione e di appropriazione di valore nelle alleanze*, 57 – 1.6. Uno sguardo al futuro dei processi di creazione ed appropriazione di valore nelle alleanze, 60 – 1.6.1. *Quali sono gli antecedenti dei meccanismi di creazione ed appropriazione di valore nelle alleanze?*, 61 – 1.6.2. *Come possiamo comprendere meglio l'interdipendenza tra i meccanismi di creazione ed appropriazione di valore nelle alleanze?*, 63 – 1.6.3. *Come possono essere misurati i meccanismi di creazione ed appropriazione di valore nelle alleanze?*, 65 – 1.7. L'importanza dei processi di creazione ed appropriazione di valore per i manager delle alleanze, 66 – 1.8. Considerazioni conclusive, 67
- 69 **Capitolo II**
Le configurazioni delle alleanze in R&S
2.1. Introduzione, 69 – 2.2. I fondamenti teorici, 71 – 2.2.1. *La visione delle alleanze basata sulla conoscenza*, 71 – 2.2.2. *La visione delle alleanze in R&S basata sulla conoscenza*, 73 – 2.3. I fattori che determinano le prestazioni di innovazione delle alleanze in R&S, 74 – 2.3.1. *Gli attributi del partner*, 75 – 2.3.2. *Le caratteristiche dell'alleanza*, 76 – 2.4. Un'analisi comparativa qualitativa di casi di alleanze in R&S, 77 – 2.4.1. *La scelta dei casi ed i dati raccolti*, 79 – 2.4.2. *Le variabili utilizzate*, 82 – 2.4.3. *La calibrazione dei dati raccolti*, 84 – 2.5. I risultati delle analisi, 86 – 2.6. Un'interpretazione dei risultati per le alleanze in R&S, 88 – 2.6.1. *L'importanza dell'età dei partner per le prestazioni di innovazione delle alleanze in R&S*, 89 – 2.6.2. *L'importanza dell'esperienza dei partner e dell'orientamento strategico dell'alleanza per le prestazioni di innovazione delle alleanze in R&S*, 90 –

2.6.3. *L'importanza dell'esperienza dei partner e della struttura dell'alleanza per le prestazioni di innovazione delle alleanze in R&S*, 94 – 2.7. *Considerazioni conclusive*, 97

101 **Capitolo III**

Le caratteristiche del portafoglio di alleanze: il caso Ericsson

3.1. *Introduzione*, 101 – 3.2. *La gestione del portafoglio di alleanze: le principali caratteristiche estratte dalla letteratura*, 104 – 3.2.1. *La dimensione del portafoglio di alleanze*, 106 – 3.2.2. *La diversità del portafoglio di alleanze*, 107 – 3.2.3. *L'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze*, 108 – 3.3. *Il caso studio Ericsson*, 110 – 3.3.1. *Le motivazioni che giustificano la scelta del caso studio Ericsson*, 111 – 3.3.2. *I dati raccolti*, 112 – 3.3.3. *Un raggruppamento temporale dei dati raccolti*, 112 – 3.4. *Le caratteristiche del portafoglio di alleanze nel caso Ericsson*, 113 – 3.4.1. *La dimensione del portafoglio di alleanze di Ericsson*, 114 – 3.4.2. *La diversità del portafoglio di alleanze di Ericsson*, 116 – 3.4.3. *L'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze di Ericsson*, 117 – 3.5. *La gestione temporale delle caratteristiche del portafoglio di alleanze nel caso Ericsson*, 120 – 3.5.1. *Fase I (dal 1994 al 2000)*, 121 – 3.5.2. *Fase II (dal 2001 al 2007)*, 122 – 3.5.3. *Fase III (dal 2008 al 2014)*, 123 – 3.5.4. *Considerazioni di sintesi*, 125

129 *Conclusione*

137 *Bibliografia*

Prefazione

di Giovanni Battista Dagnino e Andrea Piccaluga¹

Le prefazioni dei libri – essendo di norma scritte da chi non ne è l'autore – sono sempre faccenda alquanto delicata. È fuor di dubbio, infatti, che in nessun caso chi le scrive conosce i contenuti del libro in profondità, né tanto meno il suo autore, più dell'autore stesso. Tuttavia, scrivere la prefazione non significa in realtà *saperne più dell'autore*, quanto piuttosto esprimere sul lavoro svolto un pensiero, per così dire “terzo”, una sorta di presentazione, guardandolo in via un po' trasversale e un tantino distaccata.

Nel caso in discorso, la prefazione al volume di Giulio Ferrigno dal titolo “*Alleanze strategiche e performance d'impresa: un approccio strategico-manageriale*”, coloro i quali scrivono queste righe sono ambedue docenti di management che conoscono adeguatamente sia il contenuto del volume sia anche l'autore, sebbene tale conoscenza sia stata acquisita in periodi e con modalità e prospettive diverse. Il primo redattore in ordine alfabetico di questa nota conosce il contenuto del volume, essendo stato tutor dell'autore durante il percorso dottorale dal quale ha principiato. Egli inoltre ha conosciuto il dott. Ferrigno nel suo primo intervallo di ricerca post-laurea, quello del ciclo di dottorato di ricerca svolto presso l'Università di Catania. Il secondo redattore di questa nota, invece, se non ha accompagnato dall'inizio il progetto di ricerca sulle alleanze strategiche, tema che è comunque nelle sue corde e parte dei suoi interessi di ricerca nel campo della gestione dell'innovazione, ha potuto seguire la maturazione del lavoro

¹ Giovanni Battista Dagnino, professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese nel Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università LUMSA, sede di Palermo, ove presiede il nuovo Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management.

Andrea Piccaluga, professore ordinario di Innovation Management e direttore dell'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna.

del dott. Ferrigno negli anni della fase post-dottorale, presso l'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa.

Il volume prende in esame l'interessante tema della relazione fra alleanze strategiche e performance delle imprese e si inserisce pertanto nell'ambito degli studi sulle strategie e sulla gestione dell'innovazione delle imprese coinvolte in tali accordi collaborativi. Il detto antico "*chi fa da sé fa per tre*" non è applicabile al mondo delle alleanze: si consideri in tal senso il recentissimo accordo fra Apple e Google per mettere a punto dei software avanzati per combattere il Covid-19. I due titani della Silicon Valley stanno studiando, giusto in questi giorni, una nuova versione di iOS e Android che, eliminando gli ostacoli alla comunicazione fra le due piattaforme, è fornito di interfacce applicative che consentono il *contact tracing* degli individui.

Peraltro, il tema delle alleanze strategiche non è certamente un tema nuovo negli studi economico-manageriali. Potremmo definirlo una sorta di evergreen che trova periodicamente rinnovata linfa per una serie di motivi. Da almeno tre decenni sono i processi di innovazione, di mercato, prodotto e processo, e le attività di Ricerca & Sviluppo, in particolare, a motivare e guidare la maggior parte delle alleanze strategiche che coinvolgono sia grandi agglomerati imprenditoriali sia altresì imprese medio-piccole. L'esigenza incessante di posizionarsi alla frontiera dello stato dell'arte della conoscenza scientifico-tecnologica, di influenzare gli standard tecnici emersi ed emergenti, di assumere un atteggiamento proattivo nello sviluppo di nuovi mercati, prodotti e servizi, e di far tutto questo cercando di contenere i sempre più costosi investimenti in Ricerca & Sviluppo, sono le ragioni essenziali che continuano a stimolare le imprese a plasmare alleanze strategiche per accrescere il loro giro d'affari, il loro tasso di sviluppo e, di conseguenza, gli utili. Infatti, come la letteratura manageriale suggerisce, l'utilizzo di alleanze strategiche ha in generale un effetto positivo sul conseguimento di utili da parte delle imprese coinvolte. Ciò avviene almeno sino a un certo livello di intensità, ovvero sino a un certo numero di alleanze poste in essere, per poi declinare.

Eppure, come sappiamo, non è affatto agevole scegliere i partner "giusti" con cui avviare alleanze, definirne le modalità applicative e condurle nel tempo. E neppure è agevole comprendere se le alleanze già avviate diano i risultati attesi, anche perché le imprese sono nella

condizione di avviare molteplici alleanze con partner diversi e con modalità di interazione più o meno vigorose con ciascuno di essi. Da qui affiora la necessità di sostenere una continua attività di ricerca e di raccolta dati su tali argomenti.

Il tema della performance delle alleanze strategiche viene affrontato nel volume di Ferrigno utilizzando tre livelli di analisi e tre approcci fra di loro complementari. Anzitutto, il volume affronta la relazione fra alleanze strategiche e performance imprenditoriali focalizzandosi su tre livelli di analisi fondamentali negli studi sulle alleanze strategiche: le alleanze in quanto tali; una particolare tipologia di alleanze, ovvero le alleanze in R&S; e, infine, la prospettiva del portafoglio di alleanze fra imprese. In secondo luogo e in via speculare ai livelli di analisi, nella prima sezione del libro, l'approccio è sostanzialmente concettuale e conoscitivo, dal momento che l'autore presenta un'analisi approfondita della letteratura sulle modalità con cui le imprese creano e appropriano valore mediante l'utilizzo delle alleanze strategiche. La seconda sezione propone un'applicazione a 33 casi di alleanze strategiche in Ricerca & Sviluppo della metodologia cosiddetta QCA - *Qualitative Comparative Analysis*. Essa è tesa a comprendere quali combinazioni di fattori costitutivi delle alleanze possono consentire di conseguire migliori performance innovative alle imprese coinvolte. In tal modo, l'approccio metodologico mostra caratteri quali-quantitativi. La terza sezione adotta infine un approccio di ricerca qualitativo *case-based*, dacché esibisce un'analisi accurata del portafoglio delle alleanze del gruppo svedese Ericsson, che opera nel settore delle telecomunicazioni.

Nel complesso il lavoro presenta due pregi principali. Il primo è quello di rappresentare un percorso di ricerca ponderato, che muove da una salda impostazione concettuale e giunge a dare un contributo allo stato dell'arte della conoscenza manageriale. In particolare, a nostro avviso, il contributo principale consiste nel proporre una serie di fecondi momenti interpretativi della relazione fra alleanze strategiche e performance delle imprese coinvolte nelle alleanze. Se da un lato vengono ripercorse ed esaminate criticamente le teorie che si sono occupate di spiegare i meccanismi che consentono alle imprese di creare ed appropriare valore mediante le alleanze strategiche, dall'altro si prova dare adeguato sviluppo alla teoria strategica della conoscenza applicata al contesto delle alleanze di R&S.

Il secondo pregio è quello di convogliare all'attenzione delle comunità sia accademica sia dei pratici, essenzialmente manager e consulenti delle imprese che formano alleanze strategiche, alcuni risultati della ricerca svolta. Il lavoro propone infatti taluni spunti singolari di riflessione tesi a evidenziare come le imprese debbano prendere in seria considerazione caratteristiche ed effetti che gli accordi collaborativi hanno sulle loro performance. Tali caratteristiche fanno riferimento ad esempio all'interdipendenza fra processi di creazione e processi di appropriazione di valore, alla configurazione e gli esiti combinatori fra i fattori che determinano le performance innovative delle imprese e, infine, alla gestione dei momenti fondamentali che contraddistinguono i portafogli di alleanze nel tempo.

In definitiva, questo libro testimonia – e in qualche modo rispecchia – una doppia fase del percorso di ricerca del dott. Ferrigno. Dopo il periodo di studi dottorali, che ha giovato alla costruzione delle sue capacità di ricerca e alla sperimentazione del ciclo “teoria-ricerca empirica-risultati”, la fase presente vede infatti l'autore estendere i suoi orizzonti di ricerca, che comprendono altresì l'indagine dell'*open innovation* e dell'intelligenza artificiale, e sviscerare i contorni distintivi di due rilevanti metodologie della ricerca, quali la QCA e l'approccio qualitativo-induttivo.

Introduzione

L'impegno delle imprese nelle alleanze strategiche è un fenomeno che caratterizza da diversi decenni lo scenario economico di numerosi settori ad elevato tasso tecnologico (Contractor e Lorange, 2002; Gulati, 1998; Mowery, Oxley e Silverman, 1996; Wassmer, 2010). Tuttavia, è nell'ultimo decennio che si è verificato un notevole incremento del numero di alleanze strategiche in molteplici settori, dai prodotti dell'hardware e del software, a quello delle telecomunicazioni, dell'elettronica, dei prodotti farmaceutici o del trasporto aereo. Un sondaggio condotto da Vantage Partners mostra che quasi due terzi delle 230 aziende che operano in questi settori si trovano a gestire molte più alleanze di quante ne gestivano nei primi anni del 2000 (Strategic Alliance Magazine, 2015).

Questi accordi collaborativi, che quando coinvolgono più imprese diventano accordi multilaterali, sono divenuti dei veri e propri asset strategici di cui le imprese non possono fare a meno. Basti pensare che alcune ricerche mostrano che oltre il 30% degli investimenti in Ricerca e Sviluppo (R&S) delle imprese viene annualmente speso in attività d'alleanza (Ernst, 2004) e che le alleanze, in alcuni casi, possono costituire oltre il 25% dei ricavi aziendali (Kale, Singh e Bell, 2009).

Le evidenze empiriche hanno portato a considerare sempre di più le alleanze strategiche come un elemento essenziale per la crescita del fatturato e del reddito delle imprese (Gomes-Casseres, 1998; Kale e Singh, 2009), ma anche e soprattutto per la pianificazione e l'implementazione di strategie opportunamente elaborate dalle imprese coinvolte in queste relazioni di collaborazione (Hoffmann 2007). L'importanza dell'argomento è tale da produrre un effetto strategico significativo sui partner coinvolti (Dagnino e Ferrigno, 2015; Lazzarini, 2007), e richiede un'attenta e puntuale valutazione delle sinergie e dei legami strutturali che derivano dalla presenza delle relazioni collaborative (Gulati, 1998; Jiang et al 2010).

Sebbene gli studi che per primi hanno trattato il tema delle alleanze strategiche risalgano alla fine degli anni '80 (Ghemawat, Porter e Rowlinson, 1986; Porter e Fuller, 1986), alcune ricerche, pubblicate nell'ultimo decennio nelle riviste più prestigiose di economia e gestione aziendale, hanno evidenziato la necessità di ulteriori indagini su questa linea di investigazione (Wassmer, 2010) che di conseguenza non ha raggiunto uno stato di maturità (Hoffmann, 2007).

La proliferazione di studi accademici sulle alleanze strategiche ci porta a riflettere su una tematica molto importante che rappresenta l'anima di questo volume, vale a dire *la relazione tra le alleanze strategiche e la performance delle imprese*. Ed invero, se le imprese si trovano a gestire molte più alleanze di quante ne gestissero nei primi anni 2000 (Strategic Alliance Magazine, 2015), ci chiediamo: come possono gli studiosi di strategia, ed in particolare quelli che si focalizzano sul tema delle alleanze strategiche, sviluppare una comprensione adeguata della relazione tra le alleanze strategiche e la performance delle imprese che formano questi accordi collaborativi?

Obiettivo di questo volume è principalmente di fornire agli studiosi di management una chiave di lettura che privilegia l'attenzione su alcuni degli aspetti rilevanti per la relazione tra le alleanze strategiche e la performance delle imprese.

Tra gli aspetti meritevoli di un più attento studio, quelli relativi alla gestione, alla configurazione e all'evoluzione delle alleanze si pongono fra quelli più importanti (Wassmer 2010). La chiave di lettura qui privilegiata è declinabile a tre livelli di analisi: *l'alleanza nella sua accezione più ampia* (come joint venture, coalizione, collaborazione, cooperazione, accordo, relazione interaziendale e relazione inter-organizzativa), *l'alleanza di tipo R&S* (una particolare tipologia di alleanza che influisce maggiormente sulla performance innovative delle imprese) ed il *portafoglio di alleanze* (ovvero la collezione di alleanze che fanno capo alla stessa impresa). La chiave di lettura è anche declinabile a diversi e complementari livelli di approcci metodologici. Ed infatti, il volume si presta ad analizzare la relazione tra le alleanze strategiche e la performance delle imprese dapprima attraverso un approccio *teorico*, poi con un metodo *quali-quantitativo*, ed infine attraverso un approccio *qualitativo*. La complementarità tra questi approcci d'indagine permette quindi di offrire, agli studiosi, una visione d'insieme delle lenti di osservazione

che possono essere usate per esaminare la relazione tra le alleanze strategiche e la performance delle imprese.

Mediante queste chiavi di lettura, il volume sé teso a proporre degli strumenti positivi e interpretativi, più che realmente prescrittivi, sul funzionamento delle alleanze, enfatizzando la rilevanza di tre aspetti delle alleanze strategiche che influiscono sulla performance delle imprese: i meccanismi di creazione ed appropriazione di valore, le configurazioni dei fattori che determinano la prestazione di innovazione delle imprese che formano specifiche tipologie di alleanze, come le alleanze in R&S, e le modalità con cui le imprese gestiscono nel tempo i loro portafogli di alleanze strategiche facendo leva sulle caratteristiche che contraddistinguono questi portafogli di alleanze. L'indagine su ciascuno di questi tre aspetti verrà affrontata in un capitolo specifico dello studio.

Nel primo capitolo verrà analizzata la relazione tra le alleanze strategiche e la performance delle imprese adottando una visione congiunta, interdipendente e complementare dei processi di creazione ed appropriazione di valore, due processi di valore che ad oggi, in letteratura, sono stati analizzati separatamente. In particolare, il modello interpretativo che verrà offerto in questo capitolo privilegia l'attenzione sulla interdipendenza tra questi due processi di valore, oltrepassando l'impostazione tradizionale secondo cui lo studio dell'impatto delle alleanze strategiche sulla performance delle imprese si basa sull'analisi di un processo (ad esempio, quello di creazione di valore) piuttosto che di un altro (appropriazione di valore) o viceversa. E invero i processi di creazione ed appropriazione di valore sono due processi interdipendenti e correlati al rendimento dei partner delle alleanze strategiche. E' soltanto attraverso una visione congiunta di questi due processi che è possibile sviluppare un'adeguata e minuziosa comprensione di come le alleanze strategiche influiscono sulla performance delle imprese. Più specificamente, questo capitolo ha una duplice finalità. In primo luogo, intende arricchire la comprensione della relazione tra le alleanze strategiche e la performance delle imprese enfatizzando la necessità delle dinamiche di interdipendenza e complementarità che si verificano tra i processi di creazione ed appropriazione di valore. In secondo luogo, il capitolo mira a comprendere questa interdipendenza attraverso un'analisi di secondo livello, quella dei meccanismi sottostanti ai due processi di valore, che permette di comprendere a fondo la relazione tra i

meccanismi che operano nelle alleanze strategiche e la performance delle imprese. Questa analisi prende forma attraverso una revisione sistematica della letteratura sui meccanismi di creazione ed appropriazione di valore in modo da identificare la logica in base alla quale specifici meccanismi di creazione e specifici meccanismi di appropriazione del valore sono (più o meno) efficaci. Attingendo al database Web of Science, ho raccolto 110 articoli pubblicati nelle principali riviste di management tra maggio 1988 e luglio 2017 e ciò al fine di identificare i più studiati meccanismi di creazione e appropriazione di valore nella letteratura delle alleanze, nonché le loro interdipendenze. L'analisi consente, da un lato, di approfondire i fondamenti teorici su cui si basano tali meccanismi e le loro interdipendenze sviluppando un'adeguata comprensione dell'interdipendenza dei processi di creazione ed appropriazione di valore legate alla performance delle imprese che formano alleanze strategiche. Dall'altro, essa individua un'agenda di ricerca che possa fungere da stimolo alle ricerche future sulla relazione tra le alleanze strategiche e la performance delle imprese attraverso l'accurata identificazione di alcuni aspetti che devono essere necessariamente approfonditi per ampliare ulteriormente la comprensione dei processi di creazione di valore ed appropriazione di valore nelle alleanze strategiche.

Nel secondo capitolo l'attenzione sulla relazione tra le alleanze strategiche e la performance delle imprese verrà concentrata sull'analisi approfondita di uno specifico tipo di alleanze, ovvero le alleanze di R&S e le loro implicazioni per la performance innovativa delle imprese che sono coinvolte in queste alleanze. In particolare, la chiave di lettura che verrà offerta in questo capitolo privilegia l'attenzione sugli effetti combinatori tra i fattori che determinano la prestazione innovativa che formano alleanze in R&S, andando oltre la visione tradizionale che si basa sull'analisi dell'impatto isolato di fattori sulla prestazione di innovazione delle imprese che formano alleanze in R&S. In realtà, le implicazioni che i fattori delle alleanze in R&S hanno sulla performance innovativa delle imprese non possono essere considerate separatamente per via della loro inevitabile simultaneità con la quale esse si manifestano. E' soltanto studiando le possibili configurazioni tra questi fattori, e quindi i loro effetti combinatori, che gli studiosi delle alleanze possono valutare l'impatto di questi fattori delle alleanze in R&S sulla performance innovativa

delle imprese. A tal fine, esplorerò la letteratura esistente sulle alleanze strategiche applicando una teoria di management molto nota, come la teoria basata sulla conoscenza, nel contesto delle alleanze (Grant e Baden-Fuller, 2004; Vasudeva e Anand, 2011). Questa nota teoria di management mi permetterà di identificare i fattori che influenzano le prestazioni innovative dei partner coinvolti nelle alleanze in R&S. Successivamente, utilizzando un metodo basato su un'analisi qualitativa comparativa, esaminerò quali sono le possibili combinazioni di questi fattori in 33 alleanze in R&S ed il loro impatto sulle prestazioni di innovazione di 75 aziende di telecomunicazioni.

Infine, il terzo capitolo analizzerà la relazione tra le alleanze strategiche e la performance delle imprese concentrandosi sulle modalità con cui le imprese gestiscono i loro portafogli di alleanze strategiche. Nello specifico, la chiave di lettura che verrà offerta nel terzo capitolo privilegia l'attenzione sulla gestione delle caratteristiche che contraddistinguono i portafogli di alleanze nel tempo, oltrepassando l'impostazione tradizionale secondo cui lo studio della relazione tra le alleanze strategiche e la performance delle imprese si basa sull'analisi dell'impatto delle singole alleanze. In verità, il numero crescente di alleanze in cui le imprese sono oggi coinvolte spinge non soltanto i manager ma anche gli studiosi delle alleanze strategiche a considerare le alleanze strategiche da un punto di vista di portafoglio per via delle sinergie e complementarità che si innescano tra le alleanze in cui le imprese sono coinvolte. L'attenzione si sposta dalla valutazione dell'impatto delle singole alleanze a quella dell'impatto del portafoglio di alleanze sulla performance delle imprese. Spostando l'attenzione sui portafogli delle alleanze, la ricerca sulle alleanze non ha però ben sviluppato una piena comprensione di come le aziende possono gestire il pacchetto di alleanze in cui sono necessariamente coinvolte. E' soltanto attraverso un'adeguata comprensione dell'evoluzione delle caratteristiche che contraddistinguono questi portafogli e della loro gestione nel tempo che gli studiosi delle alleanze possono sviluppare una visione della performance allargata ed inclusiva delle dinamiche che si verificano tra le alleanze strategiche. Questo capitolo intende quindi arricchire la comprensione della relazione tra le alleanze strategiche e la performance delle imprese conducendo uno studio qualitativo longitudinale volto a chiarire come le imprese gestiscono i loro portafogli di alleanze nel tempo. In particolare, condurrò un case study

sul portafoglio di alleanze di Ericsson ed analizzerò come questa azienda, leader mondiale di tecnologie e servizi di comunicazione, ha gestito il suo portafoglio di alleanze dal 1994 al 2014 facendo leva su opportune strategie aziendali che emergono da specifiche caratteristiche del suo portafoglio di alleanze strategiche.

I meccanismi di creazione ed appropriazione di valore nelle alleanze

1.1. Introduzione

Un problema che sta attirando grande attenzione nella gestione strategica delle alleanze riguarda il modo in cui le imprese possono migliorare le loro prestazioni mediante alleanze strategiche e le tensioni e i compromessi che ciò comporta (Gnyawali, He, e Madhavan, 2006; Gulati, 1998; Wassmer, 2010). La maggior parte degli studiosi delle alleanze hanno affrontato questo problema cercando di rispondere a due distinte domande di ricerca: (a) come le aziende creano valore attraverso alleanze strategiche; e (b) come le imprese si appropriano del valore dalle alleanze strategiche. Sebbene entrambe le domande di ricerca modellino il risultato delle alleanze strategiche, la creazione di valore e l'appropriazione di valore sono quindi visti come concetti e processi distinti (Coff, 1999; Lepak, Smith e Taylor, 2007). La differenza tra creazione di valore e appropriazione di valore è simile a quella tra benefici comuni e privati (Khanna, Gulati e Nohria, 1998). Il processo di creazione del valore influenza l'entità potenziale del valore che un'impresa può ricavare tramite le alleanze (benefici comuni). Le imprese formano alleanze per creare valore che altrimenti non potrebbe essere sviluppato (Dyer e Singh, 1998). Al contrario, l'appropriazione di valore influenza la quantità del valore appena creato che un'impresa focale è in grado di acquisire. L'appropriazione del valore indica due aspetti: (a) la distribuzione di benefici comuni tra i partner dell'alleanza; e (b) la capacità dei partner di ottenere unilateralmente risorse o competenze

dagli altri partner. Sebbene questi due distinti processi siano stati di profondo interesse nella ricerca delle alleanze, la letteratura sulla creazione e sull'appropriazione del valore presenta due limiti significativi. In primo luogo, esiste una certa confusione latente sui significati della creazione e dell'appropriazione del valore, e di conseguenza i meccanismi chiave alla base dei due processi non sono ancora chiari; alcuni studi che si occupano della creazione di valore usano argomenti pertinenti all'appropriazione di valore e viceversa. Pertanto, la selezione e l'efficacia della creazione di valore e dei meccanismi di appropriazione del valore deve essere disaggregata. In secondo luogo, a causa della suddivisione della maggior parte degli studi in flussi separati, le ricerche esistenti tendono a spiegare le tensioni e l'interdipendenza tra creazione ed appropriazione di valore. A prima vista c'è una sequenza chiara tra i due processi: il valore deve essere creato prima che possa essere appropriato; tuttavia, le diverse aspettative di appropriazione possono influenzare il comportamento di creazione di valore. Inoltre, i meccanismi che favoriscono un risultato possono limitare l'altro. Pertanto, l'interdipendenza e la potenziale causalità reciproca tra i processi di creazione e quelli di appropriazione di valore richiedono attenzione. Nel complesso, la letteratura deve ancora sviluppare una solida teoria sull'efficacia e sulla validità di ciascun meccanismo nello spiegare in che modo le imprese creano e/o catturano valore attraverso le alleanze strategiche.

Lo scopo di questo capitolo è quello di fornire una base attraverso la quale è possibile identificare e risolvere le tensioni di valore che si verificano nelle alleanze strategiche tra i processi di creazione e di appropriazione di valore. A tal fine, conduco una revisione sistematica della letteratura sui meccanismi di creazione e di appropriazione del valore e quindi identifico le condizioni attraverso le quali specifici meccanismi di creazione e di appropriazione di valore sono (più o meno) efficaci, cercando così di dissipare la confusione esistente riguardo ai significati della creazione e dell'appropriazione di valore. A tal fine, elaboro una mappa concettuale che scompone i rispettivi meccanismi che abilitano la creazione e l'appropriazione di valore e spiega l'interdipendenza tra questi due processi. Nello specifico, identifico quattro meccanismi di creazione di valore (combinazioni di risorse, specificità delle risorse, impegno e fiducia) e spiego come questi meccanismi spiegano il valore creato nelle alleanze. Parallelamente, estraggo quattro meccanismi di appropriazione del

valore (potere di contrattazione, meccanismi di isolamento, competizione e capacità di assorbimento) e discuto come questi meccanismi spingono le aziende a catturare la quantità del valore appena creato nelle alleanze. Esamino quindi l'interdipendenza tra meccanismi di creazione di valore ed i meccanismi di appropriazione di valore. Infine, discuto i percorsi di ricerca che potrebbero essere esplorati in studi futuri per arricchire la comprensione dei meccanismi di creazione ed appropriazione di valore e la loro interdipendenza.

Questo capitolo mira quindi ad offrire tre contributi. In primo luogo, mentre alcuni studiosi sostengono che sia necessario trattare la creazione e l'appropriazione del valore in modo congiunto (ad esempio, Lepak et al., 2007), i progressi in tale direzione sono stati lenti. Esaminando ed elaborando la letteratura sulle dimensioni e sugli antecedenti della creazione e dell'appropriazione del valore, affronto l'interdipendenza tra i due processi di valore che stanno alla base dei risultati delle alleanze strategiche. In secondo luogo, confrontando i meccanismi chiave della creazione e dell'appropriazione del valore, identifico e minimizzo i problemi di teorizzazione e d'interpretazione che potrebbero verificarsi quando la ricerca si concentra esclusivamente su entrambe le questioni (la creazione di valore piuttosto che l'appropriazione di valore). In terzo luogo, identificando un quadro strutturato e completo di opportunità di ricerca per studi futuri, miro a stimolare l'avanzamento della ricerca sulla creazione e l'appropriazione del valore attraverso l'identificazione di una raccolta ragionata di direzioni di ricerca promettenti.

1.2. Le definizioni di creazione ed appropriazione di valore nelle alleanze

Prima di discutere i meccanismi sottostanti alla creazione e all'appropriazione di valore, è importante rivedere le basi e le definizioni di entrambi i concetti, per evitare che si fondano e che le apparenti interdipendenze risultino da concetti conflittuali. Su questa base, posso anche identificare quali sono le cause delle tensioni tra la creazione e l'appropriazione di valore e le condizioni sottostanti ai due processi di valore. La creazione di valore nelle alleanze è stata esaminata da studiosi di diversi settori, ed in particolare da quelli di finanza, gestione della catena di approvvigionamento e gestione dell'innovazione. Come prevedibile, le discipline tendono a differire

nel modo in cui concettualizzano la creazione di valore. Per quanto riguarda la concettualizzazione dei due processi nel settore della finanza, si ritiene che un'alleanza crei valore se le variazioni del prezzo delle azioni dell'impresa sono positive. Pertanto, la creazione di valore viene esaminata dal punto di vista degli azionisti dell'impresa (Hanvanich, Richards, Miller e Cavusgil, 2005; Merchant e Schendel, 2000). Tuttavia, anche dal punto di vista finanziario, è comune presumere che la creazione di valore sia associata ai rendimenti ottenuti da entrambe le aziende (Anand e Khanna, 2000). Dal punto di vista della catena di approvvigionamento (Butler e Batt, 2014; Murphy e Schindler, 2011), invece, le alleanze strategiche creano valore estendendo le relazioni precedenti tra attori situati in livelli diversi della stessa catena del valore (cioè relazioni fornitore-cliente), o tra attori che operano nella stessa fase della catena del valore (cioè alleanze orizzontali). Le misure tipiche riguardano la qualità, la soddisfazione della relazione e varie forme di guadagno reciproco. Infine, per gli studiosi dell'innovazione, le alleanze producono valore quando l'innovazione prodotta dai partner dell'alleanza non è altrimenti possibile. Ciò è misurato, ad esempio, attraverso la generazione di brevetti in quantità o qualità che le imprese non avrebbero potuto generare in assenza delle alleanze. È importante sottolineare che tali benefici possono essere misurati anche a livello diadico (Belderbos, Cassiman, Faems, Leten e Van Looy, 2014; Ritala e Hurmelinna Laukkanen, 2009).

Sebbene vengano utilizzate varie prospettive per studiare la creazione di valore, nell'esaminare le alleanze una prospettiva particolarmente influente è la visione relazionale (Dyer e Singh, 1998). Secondo questa prospettiva, le alleanze che coinvolgono risorse specifiche per relazione, routine di condivisione delle conoscenze, risorse e/o capacità complementari e meccanismi di governance efficaci sono fonte di creazione di valore per i partner coinvolti. Inoltre, la creazione di valore mediante le alleanze è stata studiata con riferimento alle interdipendenze tra i partner dell'alleanza (Lavie, 2007; Mindruta, 2013; Wassmer e Dussauge, 2012). Quando queste interdipendenze producono benefici comuni, le alleanze strategiche creano valore. I benefici comuni sono definiti come quelli che si accumulano in entrambi i partner di un'alleanza attraverso l'apprendimento congiunto che entrambe le imprese sperimentano

come conseguenza di far parte di un'alleanza (Khanna et al., 1998, p. 195) o dalle efficienze associate all'alleanza (Hennart, 1988).

Adottando una visione della creazione di valore basata sui benefici comuni, esaminerò i meccanismi di creazione di valore come processi collettivi che generano benefici comuni che sono disponibili per essere condivisi da tutti i partner di un'alleanza (Lavie, 2007, p. 1191). Questi meccanismi, a loro volta, producono guadagni relazionali che non possono essere generati indipendentemente dai singoli partner di un'alleanza (Dyer e Singh, 1998).

Sebbene gli studiosi abbiano costantemente sostenuto la necessità di studiare come le aziende possono acquisire valore attraverso le alleanze strategiche (Dyer e Singh, 1998; Oxley e Silverman, 2008), alcuni di essi hanno da tempo focalizzato la loro attenzione quasi esclusivamente sul processo di creazione di valore piuttosto che sul processo di appropriazione del valore (Lavie, 2007). Di conseguenza, solo di recente la ricerca sulle alleanze ha iniziato a dedicare attenzione al processo di appropriazione di valore. Pertanto, il concetto di appropriazione di valore presenta una varietà meno definita rispetto a quello della creazione di valore. Alcuni studiosi definiscono l'appropriazione di valore come la distribuzione dei guadagni relazionali (benefici comuni) creati per mezzo delle alleanze (Adegbesan e Higgins, 2010). Questi studiosi basano il loro ragionamento sul fatto che i partner dell'alleanza acquisiscono una distribuzione asimmetrica dei guadagni. Ad esempio, se i partner dell'alleanza (partner A e partner B) creano un valore di 100, il partner A acquisisce il 60% di questo valore, mentre il partner B acquisisce il restante 40%. Parallelamente, altri autori (Hamel, 1991; Khanna et al., 1998) adottano una prospettiva più ampia sostenendo che il concetto di appropriazione di valore si riferisce anche all'acquisizione delle conoscenze e delle capacità degli altri partner. Khanna et al., (1998), ad esempio, associano in modo specifico l'appropriazione di valore ai benefici privati. I benefici privati sono quelli che un'azienda può guadagnare attingendo competenze dal proprio partner e applicando queste competenze acquisite nelle proprie operazioni in aree non correlate alle attività dell'alleanza formata precedentemente (Khanna et al., 1998, p. 195). Pertanto, due aspetti caratterizzano la nozione di appropriazione di valore: (a) la distribuzione di benefici comuni tra i partner dell'alleanza, specialmente laddove è asimmetrica; e (b) la capacità di un partner di acquisire unilateralmente competenze

dall'altro partner. Adotto questa definizione estesa di appropriazione di valore, che è anche molto simile ad altre definizioni di appropriazione di valore in una vasta gamma di contesti, tra cui le alleanze (Di Minin e Faems, 2013). Di conseguenza, esaminerò il processo di appropriazione di valore come un processo che determina la distribuzione di benefici comuni ai singoli partner, nonché la capacità dei partner di estrarre unilateralmente vantaggi privati che non sono disponibili per altri partner (Lavie, 2007, p. 1191).

L'esistenza di asimmetrie tra i partner nel valore ottenuto da un'alleanza non è inaspettata e può normalmente essere anticipata in una certa misura (Hennart, 1988). Tuttavia, le tensioni tra la creazione di valore e l'appropriazione di valore sono inclini a verificarsi quando l'incertezza è presente in un'alleanza. A tal proposito, la letteratura sulle alleanze strategiche fa una distinzione tra fonti di incertezza ambientale e fonti di incertezza comportamentale (Das e Teng, 2000a). Mentre i partner possono solo aspettare e adattarsi all'incertezza ambientale quando essa si manifesta, l'incertezza comportamentale genera un insieme più complesso di tensioni tra i partner dell'alleanza (Das e Teng, 2000b). L'incertezza comportamentale si riferisce alla difficile previsione e comprensione delle azioni di un partner dell'alleanza (Krishnan, Martin e Noorderhaven, 2006). Diversi studi hanno dimostrato che l'esposizione all'incertezza comportamentale dipende dalla capacità di ciascun partner di promuovere ulteriori interessi privati a scapito di interessi collaborativi (Khanna et al., 1998; Park e Ungson, 2001). Questo varia lungo le fasi del ciclo di vita dell'alleanza, ivi incluse (i) le fasi di inizializzazione, (ii) quelle di elaborazione e persino (iii) le fasi di riconfigurazione (Zajac e Olsen, 1993). In condizioni di incertezza, e in particolare di incertezza comportamentale, i partner dell'alleanza devono dedicare sforzi per instaurare una collaborazione che genera valore congiunto, ma questi sforzi possono ostacolarne altri per rivendicare quel valore a danno dell'altro partner (Lax e Sebenius, 1986). Ne consegue che esistono tensioni nelle alleanze strategiche tra i processi di creazione di valore e quelli di appropriazione di valore.

Nella sezione successiva, identificherò più precisamente le tensioni di valore nelle alleanze strategiche. In particolare, sostengo che le tensioni di valore derivano dall'interdipendenza dei due processi distinti, dinamici e correlati di creazione e appropriazione di valore.

Basandomi su questa linea di argomentazioni, tenterò successivamente di risolvere le tensioni sul valore spiegando i rispettivi meccanismi di creazione e di appropriazione del valore.

1.3. Le tensioni tra i processi di creazione ed appropriazione di valore nelle alleanze

Le tensioni tra creazione e appropriazione di valore, i potenziali divari e le incongruenze che emergono dal fatto che le differenti letterature hanno attenzionato i due processi di valore si verificano a causa della combinazione di due fattori: (i) la creazione di valore e l'appropriazione di valore sono due processi distinti, dinamici e correlati; e (ii) l'esistenza dell'interdipendenza e della causalità reciproca che esistono tra questi due processi. A tal proposito, è lecito porsi la seguente domanda: perché la creazione e l'appropriazione del valore sono due processi distinti, dinamici e correlati? La creazione e l'appropriazione del valore sono due processi distinti poiché la fonte o il partner che crea un incremento di valore può o meno essere in grado di acquisire o conservare il valore nel lungo periodo (Lepak et al., 2007). La differenza si riferisce alla distinzione tra benefici comuni e privati (Khanna et al., 1998). La creazione di valore determina l'entità potenziale del valore disponibile per tutti i partner dell'alleanza (vantaggi comuni). Al contrario, l'appropriazione di valore si riferisce alla quantità di valore appena creato che un'impresa focale è in grado di acquisire.

Al di là di queste distinzioni, la creazione e l'appropriazione del valore sono processi dinamici e correlati. Sebbene la relazione possa apparire evidente per quanto riguarda la parte relativa alla "distribuzione di benefici comuni" dell'appropriazione di valore, ciò è rilevante anche per quanto riguarda i benefici privati. Gli incentivi all'apprendimento di ciascuna impresa sono guidati dai profitti previsti e la struttura dei profitti che ogni partecipante si aspetta è complessa e in evoluzione nel tempo (Khanna et al., 1998).

Poiché i processi sono dinamici e correlati, gli esperti di alleanze strategiche trovano difficile distinguere i processi di creazione di valore dai processi di appropriazione di valore. Questo perché il primo processo può sovrapporsi al secondo nel tempo, generando così ambiguità concettuali ed empiriche su quale parte del processo di

valore sia effettivamente oggetto di indagine. Inoltre, la propensione ad esaminare separatamente la creazione e l'appropriazione di valore ha prodotto una certa confusione latente sui rispettivi meccanismi alla base di uno o entrambi i processi; vale a dire, alcuni studi che si occupano della creazione di valore usano argomenti pertinenti all'appropriazione di valore e viceversa.

Oltre alle loro dinamiche sovrapposte, esistono interdipendenze intrinseche ed effetti reciproci tra i due processi. L'interdipendenza e la causalità reciproca sorgono perché la creazione di valore influenza il processo di appropriazione di valore e viceversa. In una direzione, la quantità di valore creato svolge un ruolo importante nel determinare la modalità di distribuzione di tale valore (MacDonald e Ryall, 2004). Sebbene ciò possa sembrare evidente quando si presume che il valore creato crei un limite alla quantità di valore che viene appropriato (MacDonald e Ryall, 2004), è possibile notare come questo effetto sia più complesso di quanto sembri, dato il potenziale dei benefici privati. Resta tuttavia irrisolto il fatto che il valore creato congiuntamente è un antecedente del valore appropriato. Nella direzione opposta, la creazione di valore nelle alleanze dipende dall'appropriazione del valore prevista poiché il valore che ciascun partner si aspetta di ricevere determina i propri sforzi e gli incentivi a contribuire (Adegbesan e Higgins, 2010). In questo senso, l'aspettativa di appropriazione di valore influenza il processo di creazione di valore.

Sebbene i percorsi reciproci appena descritti implicino una relazione positiva tra la creazione e l'appropriazione di valore, non è necessario che ciò avvenga. Ad esempio, un livello inaspettatamente elevato di valore creato può esacerbare o ridurre l'aspettativa di un partner in merito alla quota di rendimento. Al contrario, l'aspettativa di elevati benefici privati può ridurre l'incentivo e l'attenzione di un partner a generare valore congiunto e quindi ridurre la creazione di valore complessivo.

Nonostante le interessanti implicazioni che possono emergere da queste relazioni sovrapposte e potenzialmente compensative, la ricerca esistente non riesce a spiegare o addirittura tenere conto dell'interdipendenza tra la creazione e l'appropriazione di valore, perché gli studiosi delle alleanze hanno attenzionato separatamente i due processi.

1.4. Una raccolta di studi sulla creazione ed appropriazione di valore nelle alleanze

Per risolvere le tensioni di cui sopra, conduco un'ampia revisione della letteratura sulla creazione e sull'appropriazione di valore. Il mio obiettivo è quello di identificare i meccanismi specifici di ciascuno dei processi di valore in modo da poter distinguere i concetti di creazione da quelli di appropriazione di valore e comprendere così le contingenze che li riguardano. Per conseguire questi obiettivi, ho condotto una ricerca sistematica degli articoli di management utilizzando il database Web of Science. Sebbene una precedente revisione sistematica, limitata ai portafogli di alleanze, abbia usato un arco temporale di 20 anni (Wassmer, 2010), la mia raccolta degli articoli è ancorata al 1988. Questa estensione temporale mi permette così di includere i lavori di base sulla definizione delle alleanze e la loro tipologia, lavori che sono apparsi alla fine degli anni '80 (ad esempio, Ghemawat, Porter e Rowlinson, 1986; Porter e Fuller, 1986).

Nell'identificare le parole chiave per questa ricerca, ho cercato specificamente articoli che riportano alleanza e creazione di valore o appropriazione di valore. Come Wassmer (2010), ho utilizzato nella ricerca degli articoli anche termini sinonimi o correlati come generazione e acquisizione di valore, nonché joint venture, coalizione, collaborazione, cooperazione, accordo, relazione interaziendale e relazione inter-organizzativa. Al completamento della ricerca (il 17 giugno 2017), questa inclusione ha prodotto un set complessivo di 1034 articoli. Quindi, in conformità con studi precedenti (Picone, Dagnino e Minà, 2014; Shi, Sun e Prescott, 2011), ho filtrato il campione utilizzando quattro criteri: (i) lingua (inglese); (ii) tipi di documento (articolo); (iii) aree di ricerca (economia aziendale); e (iv) fonte. Includo nella ricerca gli articoli pubblicati su importanti riviste di gestione delle imprese come *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Perspectives*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Science Management*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of Management Studies*, *Organization Science*. Questi criteri di ricerca mi hanno permesso di giungere così ad un sample più ristretto e ragionato di 110 articoli, pubblicati tra maggio 1988 e luglio 2017. Questo arco di anni indica, come previsto, che la ricerca sulla creazione e sull'appropriazione del valore ha iniziato a svilupparsi subito dopo la

pubblicazione della prima ricerca descrittiva sulle alleanze, e questo convalida i miei sforzi di estendere la ricerca al 1988.

Ho analizzato ulteriormente i titoli e gli abstract degli articoli per determinare se fossero rilevanti per comprendere la creazione e l'appropriazione di valore nelle alleanze. Per garantire la validità interna ed esterna della valutazione degli articoli, ho coinvolto in questo processo di valutazione altri due studiosi di strategia. In particolare, la valutazione degli articoli è stata convalidata in modo incrociato da uno studente di dottorato specializzato in alleanze (per garantire la validità interna) e da uno studioso post-dottorato specializzato nelle strategie di diversificazione, un'area di ricerca diversa rispetto alle alleanze (per garantire validità esterna).

Ho deciso di escludere dall'analisi 60 articoli poiché questi articoli erano incentrati sulla creazione o sull'appropriazione di valore in contesti diversi dalle alleanze o focalizzati sulle alleanze ma non sulla creazione o sull'appropriazione di valore. Di conseguenza, l'analisi dei meccanismi e delle tensioni tra la creazione e l'appropriazione di valore viene fatta su un campione finale di 50 articoli.

Ho letto, codificato e classificato gli articoli come segue. Ho codificato ogni articolo esaminando il tipo di studio (cioè teorico, empirico o manageriale), l'argomento e la domanda di ricerca, le basi teoriche, i livelli di analisi (cioè diadico, costellazione, rete o livello di portafoglio), il disegno di ricerca, le variabili (vale a dire variabili indipendenti, dipendenti, di moderazione, di mediazione e di controllo), l'impostazione empirica, i risultati ed infine i contributi chiave.

Ho utilizzato questa codifica per tre motivi principali: (1) per elaborare un riepilogo degli articoli e per identificare i meccanismi di creazione di valore, i meccanismi di appropriazione di valore e la loro interdipendenza; (2) per esaminare attentamente le ipotesi chiave, i meccanismi causali assunti o dimostrati e i risultati chiave; (3) per individuare e valutare le basi teoriche che riguardano (o potrebbero riguardare) in modo specifico alcuni meccanismi di creazione di valore e/o alcuni meccanismi di appropriazione di valore. Data l'importanza di questa codifica, utilizzo un approccio simile a James, Leiblein e Lu (2013) e presento, nella Tabella 1, un riassunto completo degli articoli esaminati, le loro basi teoriche e le ipotesi chiave intrinseche e i loro contributi chiave alla comprensione dei meccanismi di creazione e di appropriazione di valore. Come mostra

la Tabella 1, la letteratura teorica sulla creazione e sull'appropriazione di valore nelle alleanze è frammentata, con diverse discipline che contribuiscono alla comprensione di questo fenomeno (Barringer e Harrison, 2000). La natura frammentata della letteratura riflette la natura poliedrica dell'interdipendenza tra creazione ed appropriazione di valore, il che comporta una combinazione di meccanismi di creazione e appropriazione di valore che sono diversi ma interconnessi. Nella sezione successiva elaboro una mappa concettuale che illustra i meccanismi di creazione e appropriazione di valore più utilizzati e le loro interdipendenze.

Tabella 1. Articoli sulla creazione e sull'appropriazione di valore nelle alleanze

Panel A - Focus sui meccanismi di creazione di valore

Studio	Lente Teorica	Assunzioni	Risultati/Contributi	Meccanismo di creazione di valore
1 Anand, Khanna (2000)	Apprendimento organizzativo	Le imprese imparano dalle alleanze; l'eterogeneità nelle capacità dell'alleanza persiste nel tempo; il potenziale apprendimento dipende dall'entità dell'ambiguità o dalla complessità delle contingenze che devono affrontare i partner dell'alleanza; le prestazioni ex post sono previste dal mercato	Le imprese imparano a creare più valore man mano che accumulano esperienza nella joint venture, mentre non vi sono prove del fatto che le imprese imparino a creare valore man mano che accumulano esperienza nelle licenze; gli effetti dell'apprendimento sembrano esistere soprattutto nelle attività di R&S e di joint venture di produzione, ma non nelle iniziative di marketing; gli effetti di apprendimento sono più forti nelle joint venture in R&S rispetto ad altre forme di joint venture	Esperienza, apprendimento, Tipo di alleanza
2 Barringer, Harrison (2000)	Economia dei costi di transazione, Teoria della dipendenza dalle risorse, Scelta strategica, Teoria degli stakeholder, Apprendimento organizzativo, Teoria delle istituzioni	Le alleanze commerciali non sono il risultato di legami personali tra i decisori chiave	La semplice analisi costi / benefici è insufficiente; le sei teorie non sono esaustive; nessuna delle sei teorie è olistica; ciascuna teoria spiega parzialmente la formazione delle alleanze	Tipi di relazioni interorganizzative
3 Colombo (2003)	Economia dei costi di transazione, la prospettiva delle	Le motivazioni legate all'apprendimento sono più importanti nelle alleanze tecnologiche che nelle alleanze	Nelle alleanze tecnologiche la divergenza nella specializzazione tecnologica dei partner porta a	Impegno

		competenze	che si concentrano sulla produzione e sulle attività commerciali	realizzare forme di equità	
4	Cullen, Johnson, Sakano (1995)	Teoria dell'impegno	Non sussiste alcuna distinzione tra le aspettative di risultati non finanziari per le joint venture internazionali; comportamenti di controllo diversi generano un maggiore impegno per partner diversi	Lo sviluppo dell'impegno è in gran parte una funzione dei benefici percepiti della relazione, ovvero soddisfazione e prestazioni economiche	Impegno
5	Das, Teng (1996)	Prospettiva del rischio integrato	Le situazioni rischiose sono correlate ad una percezione del rischio	Le alleanze con equity minimizzano il rischio relativo alla cooperazione, mentre le alleanze senza equity i rischi di inadempienza	Fiducia, Tipo di alleanza
6	Dyer (1996a)	Economia dei costi di transazione	L'ambiente istituzionale / contrattuale, l'incertezza / volatilità del settore e l'interdipendenza tra prodotto / attività non influenzano l'efficacia degli investimenti specifici delle transazioni come fonte di vantaggio competitivo	La specificità delle attività della catena del valore influenza la qualità, la velocità di sviluppo di nuovi prodotti, i costi di inventario e la redditività	Specificità delle risorse
7	Dyer (1996b)	Economia dei costi di transazione	Le strutture di governance sono necessarie a causa del problema dell'opportunismo tra i partners	L'allineamento efficace delle strutture di governance con le transazioni comporta vantaggi in termini di efficienza; tuttavia, la governance ibrida può essere più efficiente della governance gerarchica in condizioni di incertezza; i costi di transazione non aumentano necessariamente con un aumento della specificità delle attività; la fiducia è un meccanismo di governance altamente efficiente che minimizza i costi di transazione	Specificità delle risorse, Fiducia

8	Dyer, Singh (1998)	Visione relazionale	Meccanismi di isolamento come ambiguità causale, diseconomie di compressione temporale, interconnessione di risorse interorganizzative, scarsità di partner e indivisibilità delle risorse e ambiente istituzionale non preservano gli affitti generati dai partner dell'alleanza	I profitti relazionali sono possibili quando i partner dell'alleanza combinano, scambiano o investono in attività, conoscenze e risorse / capacità idiosincratice e / o impiegano meccanismi di governance efficaci che riducono i costi delle transazioni o consentono la realizzazione di profitti attraverso la combinazione sinergica tra attività, conoscenze o funzionalità	Specificità delle risorse, Combinazione delle risorse
9	Hamel (1991)*	Economia dei costi di transazione, Posizione strategica	Poche alleanze sono perfettamente e perpetuamente collusive; un'impresa che sceglie di collaborare con un concorrente presente o potenziale non indica che non ha più un intento competitivo nei confronti del proprio partner	Non tutti i partner sono ugualmente abili nell'apprendimento; le asimmetrie nell'apprendimento alterano il potere contrattuale relativo dei partner; stabilità e longevità possono essere metriche appropriate per il successo della partnership, i partner possono avere obiettivi sia collaborativi che competitivi, determinando in tal modo i risultati di apprendimento	Combinazione delle risorse, Fiducia
10	Holm, Eriksson, Johanson (1999)	Teoria delle reti sociali	Esiste una relazione di rete causale dalla connessione di rete aziendale alla creazione di valore in una relazione	La costruzione e il sostegno dell'impegno reciproco sono fondamentali per lo sviluppo di sistemi di flusso di lavoro che creano valore	Impegno
11	Isobe, Makino, Montgomery (2000)	Non indicata	Non vi è alcuna differenza tra le prestazioni della strategia di ingresso estero in diverse regioni emergenti e contesti dei paesi di origine; le imprese che cedono la tecnologia non valutano i trasferimenti di conoscenze tecnologiche	L'impegno delle risorse per il trasferimento di tecnologia influenza la velocità di ingresso nelle JV ottenendo prestazioni economiche superiori	Impegno

12	Johnson, Korsgaard, Sapienza (2002)	Teoria dello scambio, Teoria della giustizia	Il forte impegno reciproco tra joint venture internazionali e le imprese partner non favorisce procedure decisionali più eque	Nelle joint venture internazionali con procedure decisionali trasparentemente eque, l'impegno organizzativo dei partners è maggiore e, di conseguenza, è probabile che si verifichi un'attuazione più efficace delle decisioni strategiche	Impegno
13	Khanna, Gulati, Nohria (1998)*	Apprendimento organizzativo	Ci sono fasi dell'apprendimento; ogni azienda è in grado di dedurre, almeno in una certa misura, il grado di apprendimento del partner	I vantaggi privati e comuni all'interno delle alleanze sono quelli che maturano per le singole aziende all'interno dell'alleanza e collettivamente per tutti i partecipanti all'alleanza; l'importanza relativa di un'impresa all'interno di un'alleanza aiuta ad identificare il rapporto tra benefici privati e comuni; la creazione e l'appropriazione del valore sono interconnesse e cambiano nel tempo	Importanza relativa di un'azienda all'interno di un'alleanza
14	Lado, Boyd, Hanlon (1997)	Teoria della dipendenza dalle risorse, Teoria dei giochi, Economia sociale	Le differenze nel contesto ambientale, nella forma organizzativa e nella fase del ciclo di vita dell'organizzazione non influenzano la capacità delle imprese di sviluppare e sfruttare le competenze organizzative che generano rendita attraverso la cooperazione e la competizione	Il comportamento sincrono alla ricerca di rendita spiega come le imprese possano generare profitti economici e raggiungere prestazioni superiori a lungo termine attraverso la coesistenza tra competizione e cooperazione	Fiducia and reciprocità
15	Lane, Salk, Lyles (2001)*	Apprendimento organizzativo	Ogni organizzazione ha una certa capacità di apprendere da altre organizzazioni	Le precedenti conoscenze acquisite da partner stranieri non sono debolmente associate all'apprendimento attuale; la fiducia non è correlata all'apprendimento ma alla prestazione	Capacità di assorbimento, Fiducia
16	Lavie (2007)*	Visione basata sulle risorse	L'impresa focalizza e sfrutta le risorse dei	I partner dominanti possono facilitare la creazione	Combinazione

	Teoria delle reti sociali	partner	ne di joint venture	delle risorse	
17	Lepak, Smith, Taylor (2007)*	Economia dell'organizzazione industriale, Capacità dinamiche, Teoria delle reti sociali	I processi di creazione ed appropriazione di valore non avvengono a livello di analisi interaziendale	Sia i processi di creazione di valore che quelli di appropriazione di valore sono fenomeni di contingenza che dipendono fortemente dalla fonte che promuove l'attività	Livelli di analisi
18	MacDonald, Ryall (2004)*	Economia dell'organizzazione industriale, Visione basata sulle risorse, Teoria dei giochi	Informazioni, agenzia, costi di transazione, configurazione delle risorse produttive, struttura istituzionale e regolamentazione non influenzano il valore massimo che può essere prodotto	Unicità, inimitabilità, potere contrattuale e competizione implicano l'appropriazione di valore	Fattibilità, stabilità
19	Madhavan, Gnyawali, He (2004)*	Teoria delle reti sociali	Gli attributi a più livelli non influenzano i movimenti della rete di un'azienda e le conseguenti tendenze strutturali	Nelle triadi, il clustering e il countering sono i potenziali motori della creazione e dell'appropriazione del valore nelle alleanze triadiche	Clustering
20	Merchant, Schendel (2000)	Economia dell'organizzazione industriale, Economia dei costi di transazione, Economia dell'informazione	La fiducia tra partner e le specificità del settore non influiscono sulle prestazioni attese	I contesti aziendali, competitivi e strutturali influenzano il valore di una joint venture per gli azionisti. Tale valore non risente degli effetti causati da contesti istituzionali e associati ai partner	Relazione con le imprese partner
21	Mindruta (2013)	Teoria della corrispondenza	Il modello sconta i costi di ricerca, la potenziale incertezza iniziale sul valore della corrispondenza e gli ostacoli istituzionali alla formazione di partenariati pubblico-privato	Anticipare guadagni sinergici e competere per allearsi con partner migliori porta allo smistamento nel mercato, il che, a sua volta, spiega perché alcune alleanze tra scienziati e aziende creano più valore e godono di prestazioni di innovazione più elevate	Combinazione delle risorse

22	Sarkar, Aulakh, Madhok (2009)	Eredità intellettuale delle risorse di rete, Capitale sociale	La capacità di gestione del portafoglio dell'alleanza consiste in tre dimensioni collaborative che creano profitto: proattività della partnership, governance relazionale, coordinamento del portafoglio	L'unità aziendale che gestisce le alleanze non influisce sul valore nel portafoglio dell'alleanza; la varianza delle capacità basate sui processi per gestire il portafoglio di alleanze spiega l'eterogeneità delle prestazioni tra le imprese; proattività collaborativa e governance relazionale, fanno aumentare il valore complessivo del portafoglio di alleanze	Proattività collaborativa, governance relazionale, coordinamento del portafoglio
23	Sinha, Cusumano (1991)	Teoria dei giochi	Il valore atteso del costo è noto; lo scopo di ricerca e sviluppo è di ridurre i costi	Le competenze e le risorse di complementarità influenzano la decisione di un'impresa di partecipare ad una alleanza di ricerca; le imprese possono aumentare le loro possibilità di successo nella ricerca e sviluppo attraverso la condivisione del personale di ricerca	Combinazione delle risorse
24	Soh (2010)	Teoria delle reti sociali, Teoria della gestione tecnologica	La tecnologia Ethernet non offre opportunità, sia per le startup che per le aziende affermate, per collaborare ed esplorare diversi segmenti di mercato	Le manovre strategiche attraverso reti di alleanze concorrenti portano a migliori prestazioni di innovazione e feedback positivi all'interno della comunità tecnologica	Combinazione delle risorse
25	Tsai, Ghoshal (1998)	Teoria delle reti sociali	Non esistono altri livelli di analisi oltre al livello di unità aziendale	L'interazione sociale, una manifestazione della dimensione strutturale del capitale sociale e la fiducia, una manifestazione della sua dimensione relazionale, sono legate all'entità dello scambio di risorse tra unità, che a sua volta ha un effetto sull'innovazione del prodotto	Combinazione delle risorse, Fiducia, Interazione sociale
26	Wang, Zajac (2007)	Visione basata sulle risorse, Visione basata sulla cono-	Precedenti esperienze generiche in alleanze o acquisizioni implicano maggiori capacità di alleanza e acqui-	Il valore delle risorse e delle conoscenze non può essere valutato solo a livello di impresa focale, poiché il valore dipende	Combinazione delle risorse

	scenza	sizione; precedenti esperienze specifiche per partner implicano una maggiore conoscenza dei partner	in parte dalla corrispondenza di tali risorse e conoscenze con quelle risorse e conoscenze detenute da specifici potenziali partner	
27	Wassmer, Dussauge (2011)	Visione basata sulle risorse	Le prestazioni ex post sono previste dal mercato; la formazione di alleanze è un evento talmente significativo da spingere gli investitori a riconsiderare le loro valutazioni delle imprese coinvolte	Combinazioni sinergiche di risorse di rete e sostituibilità di combinazioni di risorse tra l'impresa focale e i suoi partner influenzano positivamente e negativamente il valore creato da una nuova alleanza orizzontale
				Combinazione delle risorse

* Articoli che trattano sia la creazione che l'appropriazione di valore

Tabella 1. Articoli sulla creazione ed appropriazione di valore nelle alleanze

Panel B - Focus sui meccanismi di appropriazione di valore

		Lente			Meccanismo di appropriazione di valore
Studio		Teorica	Assunzioni	Risultati/Contributi	
1	Adegbesan, Higgins (2011)	Teoria del mercato dei fattori strategici	Le alleanze includono una divisione esplicita di responsabilità e benefici	L'appropriazione del valore varia tra i partner dell'alleanza, i tipi di partner e le singole imprese	Scarsità delle risorse, capacità contrattuale, complementarità superiore
2	Garud, Kumaraswamy (1993)	Teoria delle dinamiche competitive	Le imprese possono sempre consentire l'accesso alle loro tecnologie	Le imprese che offrono ai concorrenti un facile accesso alle loro conoscenze tecnologiche possono ottenere ritorni adeguati attraverso la continua introduzione di nuovi prodotti che derivano da reti di alleanze che coinvolgono i loro concorrenti	Competizione
3	Gimeno (2004)	Economia dei costi di transazione, Teoria delle reti sociali	Le imprese mantengono relazioni di alleanza per governare le transazioni	La cospecializzazione dell'alleanza richiede una maggiore esclusività relazionale, riduce la competizione all'interno della rete, aumenta la competizione all'interno della rete e determina la direzione della formazione dell'alleanza e l'evoluzione competitiva di una rete di alleanze	Competizione, Esclusività
4	Hamel (1991)*	Apprendimento organizzativo	Poche alleanze sono perfettamente e perpetuamente collusive; un'impresa che sceglie di collaborare con un concorrente presente o potenziale non indica che non ha più un intento competitivo nei confronti	Non tutti i partner sono ugualmente abili nell'apprendimento; le asimmetrie nell'apprendimento alterano il potere contrattuale relativo dei partner; stabilità e longevità possono essere metriche appropriate per il successo della	Potere contrattuale, Capacità di assorbimento

			del proprio partner	partnership, i partner possono avere obiettivi sia collaborativi che competitivi, determinando in tal modo i risultati di apprendimento	
5	Inkpen, Beamish (1997)	Teoria del potere contrattuale, teoria della dipendenza dalle risorse	L'instabilità delle joint venture internazionali può essere controllata dalle imprese	I cambiamenti nell'equilibrio del potere contrattuale si verificano quando i partner di una IJV acquisiscono conoscenze e competenze sufficienti per eliminare una dipendenza del partner e rendere obsoleto il contratto di una joint venture internazionale	Potere contrattuale
6	Khanna, Gulati, Nohria (1998)*	Apprendimento organizzativo	Ci sono fasi dell'apprendimento; ogni azienda è in grado di dedurre, almeno in una certa misura, il grado di apprendimento del proprio partner	I vantaggi privati e comuni all'interno delle alleanze sono quelli che maturano per le singole aziende all'interno dell'alleanza e collettivamente per tutti i partecipanti all'alleanza; l'importanza relativa di un'impresa all'interno di un'alleanza aiuta ad identificare il rapporto tra benefici privati e comuni; la creazione e l'appropriazione del valore sono due processi interconnessi che cambiano nel tempo	L'importanza relativa di un'azienda all'interno di un'alleanza
7	Kim (2015)	Teoria dell'evoluzione, Nuova economia istituzionale	L'internazionalizzazione è un processo di acquisizione di conoscenza dei mercati internazionali attraverso varie strutture di governance; le citazioni di brevetto sono associate al flusso di conoscenza	L'ambito geografico dell'acquisizione della conoscenza è un meccanismo di isolamento che consente l'appropriazione di valore	Meccanismi di isolamento
8	Lane, Salk, Lyles (2001)*	Apprendimento organizzativo	Ogni organizzazione ha una certa capacità di apprendere da altre	La capacità di comprendere la conoscenza esterna e la capacità di assimilarla sono due	Capacità di assorbimento

			organizzazioni	capacità interdipendenti ma distinte dalla capacità di applicare la conoscenza	
9	Lavie (2007)*	Teoria del potere contrattuale, Teoria dei giochi	La redditività dei partner relativi, le alternative di partner, la competizione bilaterale e multilaterale influenzano la performance del mercato delle imprese focali	I partner dominanti possono influire sulle prestazioni dell'azienda a causa dell'eccessiva appropriazione di valore dall'alleanza	Potere contrattuale, Competizione
10	Lazzarini (2007)	Non indicata	Non esiste alcuna distinzione tra associazioni formali e informali di imprese multilaterali	I partner di grandi dimensioni godono di potere contrattuale superiore per influenzare le strategie collettive in modo da aumentare la loro internazionalizzazione	Potere contrattuale
11	Lepak, Smith, Taylor (2007)*	Teoria del potere contrattuale, Visione basata sulle risorse	I concorrenti non sono in grado di conservare il valore poiché gli utenti finali beneficiano dei prezzi più bassi determinati dall'aumento della competizione; i concorrenti replicano o imitano il nuovo prodotto delle imprese	Sia i processi di creazione di valore che quelli di appropriazione di valore sono fenomeni di contingenza che dipendono fortemente dalla fonte che promuove questi due processi	Competizione, Meccanismi di isolamento, Potere contrattuale
12	MacDonald, Ryall (2004)*	Economia dell'organizzazione industriale, Teoria dei giochi	Informazioni, agenzia, costi di transazione, configurazione delle risorse produttive, struttura istituzionale e regolamentazione non influenzano il valore massimo che può essere prodotto	Unicità, inimitabilità, potere contrattuale e competizione implicano l'appropriazione del valore	Potere contrattuale, Competizione
13	Madhavan, Gnyawali, He (2004)*	Teoria delle reti sociali	Gli attributi a più livelli non influenzano i movimenti della rete di un'azienda e le conseguenti tendenze strutturali	Il clustering e il countering sono potenziali motori della creazione e dell'appropriazione di valore nelle alleanze triadiche	Countering

42 Alleanze strategiche e performance d'impresa

14	Nagarajan, Sosc (2007)	Teoria dei giochi	Ogni membro di una coalizione applica lo stesso prezzo al dettaglio; ogni coalizione sul mercato stabilisce simultaneamente e in modo non cooperativo il proprio prezzo	Se i prodotti sono altamente sostituibili, questa defezione porta all'instabilità e alla riduzione dei profitti per l'impresa; con livelli inferiori di sostituibilità, l'impresa può ritirarsi dalla grande coalizione e godere di maggiori profitti	Competizione
15	Nam, Gruca, Tracy (2010)	Visione ecologica	Le imprese non hanno la possibilità di formare alleanze parallele per accedere allo stesso pool di accordi	La sovrapposizione di nicchia tra i partner influenza il loro coinvolgimento e la quantità totale di risorse che dedicano alle alleanze	Competizione
16	Park, Russo (1996)	Economia dei costi di transazione	Non ci sono modelli diversi in funzione del tempo	La presenza di competizione tra i partner della joint venture al di fuori dell'alleanza compromette la sopravvivenza dell'alleanza	Competizione, Potere contrattuale, Capacità di assorbimento
17	Polidoro, Ahuja, Mitchell (2011)	Teoria delle reti sociali	Lo scioglimento di un'alleanza non influisce sulla formazione di una nuova alleanza	Il valore delle reti di imprese dipende dagli incentivi economici dei partner a comportarsi opportunisticamente	Competizione, Capacità di assorbimento
18	Shankar, Bayus (2003)	Visione basata sulle risorse	Gli effetti di rete sono uguali tra i concorrenti di ogni settore	Gli effetti di rete sono asimmetrici; le imprese con una rete di clienti più piccola hanno una forza di rete maggiore rispetto alle imprese con una base di clienti più ampia	Meccanismi di isolamento
19	Silverman, Baum (2002)	Economia dei costi di transazione, Visione basata sulle risorse, Teoria delle dinamiche competitive	I buchi strutturali, l'esperienza cumulativa dell'alleanza, la centralità della rete e la posizione della rete tecnologica non migliorano i vantaggi delle imprese derivanti dalle alleanze delle imprese rivali	Le imprese beneficiano delle alleanze delle imprese rivali con le quali collaborano	Competizione

20	Tong, Reuer (2010)	Economia dell'organizzazione industriale	L'impatto complessivo delle joint venture sulla redditività del settore non viene considerato	Le imprese dovrebbero adottare un approccio contingente quando valutano le implicazioni concorrenziali delle joint venture; la redditività del settore dipende da alleanze orizzontali, alleanze non orizzontali, alleanze nazionali, alleanze internazionali ed anche dalla struttura del settore	Competizione
21	Vasudeva, Anand (2011)	Apprendimento organizzativo	Le differenze nelle capacità tecnologiche dei partner si riflettono nei loro brevetti	Le aziende fanno leva su due approcci alternativi (vale a dire, telescopici e panottici) per ottimizzare l'uso delle conoscenze dai portafogli di alleanze	Capacità di assorbimento
22	Yan, Gray (1994)	Prospettiva delle negoziazioni	Il governo non influenza le prestazioni della joint venture	L'interazione tra i meccanismi di controllo informale e la struttura di controllo formale influenza le prestazioni della joint venture	Potere contrattuale
23	Yu, Subramanian, Cannella (2013)	Economia dell'organizzazione industriale, Visione basata sulle risorse	La cooperazione e la competizione sono costruiti separati e distinti	L'intensità competitiva globale influenza la formazione dell'alleanza da parte dei rivali; paese ospitante e intensità competitiva nel paese ospitante rafforzano l'influenza dell'intensità competitiva globale sulla formazione di alleanze; tuttavia, le restrizioni del governo ospitante indeboliscono questa influenza	Competizione

1.5. Una mappa concettuale dei meccanismi di creazione ed appropriazione di valore nelle alleanze

Dalla revisione della letteratura esistente sulla creazione e sull'appropriazione di valore nelle alleanze (prima fase), acquisisco

una comprensione delle definizioni come discusso nella sezione 2. Propongo ora una mappa concettuale (Figura 1) che può essere utilizzata successivamente per valutare le tensioni in letteratura. Questa mappa concettuale è composta da due parti: (1) i meccanismi di creazione di valore; ovvero le combinazioni di risorse, la specificità delle risorse, l'impegno e la fiducia; ed (2) i meccanismi di appropriazione di valore; vale a dire, il potere contrattuale, i meccanismi di isolamento, la competizione e la capacità di assorbimento; più (3) i collegamenti che indicano l'interdipendenza tra i meccanismi di creazione ed appropriazione di valore.

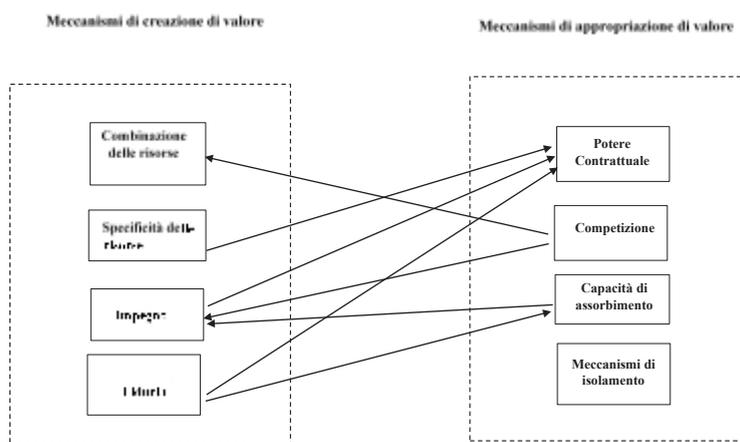


Figura 1. Mappa concettuale
Fonte: personale elaborazione

Nella sezione successiva, offro una solida discussione teorica su quali siano questi meccanismi e le loro interdipendenze. Nel fare ciò, discuto le basi teoriche che spiegano le motivazioni di questi costrutti, i loro limiti e perché non sono sufficienti a chiarire le tensioni di valore nelle alleanze. Gli elementi chiave di questa discussione sono riassunti nella Tabella 2.

Tabella 2. Fondamenti teorici che esplorano i meccanismi di creazione e appropriazione di valore

Creazione di valore			Appropriazione di valore		
Meccanismo	Lente teorica	Studio	Meccanismo	Lente teorica	Studio
Combinazione delle risorse	Teoria dei giochi	Sinha, Cusumano (1991)	Potere contrattuale	Teoria del potere contrattuale	Inkpen, Beamish (1997); Lavie (2007); Lepak, Smith, Taylor (2007)
	Visione basata sulla conoscenza	Wang, Zajac (2007)		Economia dell'organizzazione industriale	MacDonald, Ryall (2004)
	Teoria della corrispondenza	Mindruta (2013)		Prospettiva delle negoziazioni	Yan, Gray (1994)
	Visione relazionale	Dyer, Singh (1998)		Apprendimento organizzativo	Hamel (1991)
	Visione basata sulle risorse	Lavie (2007); Wang, Zajac (2007); Wassmer, Dussauge (2011)		Teoria della dipendenza dalle risorse	Inkpen, Beamish (1997)
	Teoria delle reti sociali	Lavie (2007); Soh (2010); Tsai, Ghoshal (1998)		Teoria del mercato dei fattori strategici	Adegbesan, Higgins (2011)
	Posizione strategica	Hamel (1991)		Economia dei costi di transazione	Park, Russo (1996)
	Teoria della gestione tecnologica	Soh (2010)		Competizione	Teoria del potere contrattuale
Economia dei costi di	Hamel	Teoria delle dinamiche	Garud, Kumaraswamy (1993);		

	transazione	(1991)		competitive	Silverman, Baum (2002)
Specificità delle risorse	Visione relazionale	Dyer, Singh (1998)		Visione ecologica	Nam, Gruca, Tracy (2010)
	Economia dei costi di transazione	Dyer (1996a); Dyer (1996b)		Teoria dei giochi	Lavie (2007); MacDonald, Ryall (2004); Nagarajan, Sosic (2007)
Impegno	La prospettiva delle competenze	Colombo (2003)		Economia dell'organizzazione industriale	MacDonald, Ryall (2004); Tong, Reuer (2010) Yu, Subramanian, Cannella (2013)
	Teoria dell'impegno	Cullen, Johnson, Sakano (1995)		Visione basata sulle risorse	Silverman, Baum (2002); Yu, Subramanian, Cannella (2013)
	Teoria della giustizia	Johnson, Korsgaard, Sapienza (2002)		Teoria dello scambio sociale	Gimeno (2004)
	Teoria delle reti sociali	Holm, Eriksson, Johanson (1999)		Teoria delle reti sociali	Lepak, Smith, Taylor (2007); Polidoro, Ahuja, Mitchell (2011)
	Economia dei costi di transazione	Colombo (2003)		Economia dei costi di transazione	Gimeno (2004); Park, Russo (1996); Silverman, Baum (2002)
Fiducia	Teoria dei giochi	Lado, Boyd, Hanlon (1997)	Capacità di assorbimento	Apprendimento organizzativo	Hamel (1991); Lane, Salk, Lyles (2001); Vasudeva, Anand (2011)
	Prospettiva del rischio integrato	Das, Teng (1996)		Teoria delle reti sociali	Polidoro, Ahuja, Mitchell (2011)
	Apprendimento organizzativo	Hamel (1991); Lane, Salk, Lyles		Economia dei costi di transazione	Park, Russo (1996)

(2001)

Visione basata sulle risorse	Lado, Boyd, Hanlon (1997)	Meccanismi di isolamento	Teoria del potere contrattuale	Lepak, Smith, Taylor (2007)
Teoria delle reti sociali	Tsai, Ghoshal (1998)		Nuova economia istituzionale	Kim (2015)
Economia sociale	Lado, Boyd, Hanlon (1997)		Visione basata sulle risorse	Lepak, Smith, Taylor (2007); Shankar, Bayus (2003)
Economia dei costi di transazione	Dyer (1996b); Hamel (1991)			

1.5.1. I meccanismi di creazione di valore nelle alleanze

Dopo aver definito i meccanismi di creazione di valore, identifico quali sono questi meccanismi e come i partner dell'alleanza possono usarli per creare valore. Da questa analisi, concludo che la creazione di valore dipende da quattro meccanismi chiave: (a) le combinazioni delle risorse; (b) le specificità delle risorse; (c) l'impegno; e (d) la fiducia.

Innanzitutto, le combinazioni delle risorse hanno ricevuto molta attenzione nella letteratura delle alleanze sulla creazione di valore. In breve, la letteratura sostiene che si verificano combinazioni delle risorse quando i partner dell'alleanza combinano i loro scopi, risorse o capacità per raggiungere congiuntamente, in modo efficace, nuove opportunità strategiche che non si sarebbero potute realizzare senza il coinvolgimento di un partner (Dyer e Singh, 1998; Richardson, 1972). Esamino le combinazioni di risorse facendo affidamento sulle due teorie che hanno ampiamente esplorato questo meccanismo di creazione di valore nelle alleanze: la visione basata sulle risorse (Barney, 1991) e la teoria delle reti sociali (Burt, 1992).

La visione basata sulle risorse suggerisce che le combinazioni sinergiche di risorse avvengono quando i partner dell'alleanza hanno risorse complementari ma scarse (Lavie, 2007; Wang e Zajac, 2007). Inoltre, questa teoria è utile nel fornire prove di combinazioni di

risorse non solo residenti nella singola alleanza, ma anche emergenti nel portafoglio di alleanze (Wassmer e Dussauge, 2012). Nonostante il suo appello intuitivo, l'attenzione di questa teoria sulle risorse materiali e immateriali dei partner dell'alleanza (Barney, 1991) trascura di considerare altre importanti fonti di combinazioni di risorse, come le proprietà strutturali delle alleanze. Inoltre, un altro presupposto è che ogni partner riconosce facilmente il valore potenziale della combinazione di risorse, senza incorrere in costi di ricerca, costi di transazione e costi di coordinamento.

La teoria delle reti sociali supera alcune di queste ipotesi proponendo che le imprese focali posizionate più centralmente all'interno delle reti di alleanze possano attrarre meglio i partner dell'alleanza che possiedono prodotti complementari e combinare più risorse per migliorare la creazione di valore (Soh, 2010). Inoltre, questa teoria risulta preziosa in quanto fornisce approfondimenti su come le relazioni sociali informano le combinazioni di risorse (Tsai e Ghoshal, 1998). In effetti, la teoria delle reti sociali dimostra che relazioni sociali informali e accordi sociali taciti facilitano combinazioni produttive di risorse che consentono la creazione di valore nelle alleanze. Nonostante questi meriti, alcune ipotesi limitano la sua applicabilità erga omnes. Un punto debole della teoria è ad esempio che essa presume che le imprese abbiano l'intento cooperativo strategico di acquisire e condividere le conoscenze in senso lato. Inoltre, gli obiettivi di standardizzazione comuni sono considerati ampiamente riconosciuti e promossi.

Inoltre, la letteratura delle alleanze sulla creazione di valore ha attenzionato la specificità delle risorse dei partners. In breve, la letteratura delle alleanze considera la specificità delle risorse come il veicolo attraverso il quale i partner dell'alleanza generano quasi-rendite relazionali (Aoki, 1988). Di conseguenza, ricerche esistenti dimostrano che i partner dell'alleanza ottengono profitti economici "quando convertono attività generali (come denaro, materie prime, materie prime, abilità delle persone in generale) in attività e capacità specifiche" (Schoemaker e Amit, 1994, p. 28). Le motivazioni legate a questo meccanismo di creazione di valore sono principalmente radicate in due teorie: l'economia dei costi di transazione (Williamson, 1985); e la visione relazionale (Dyer e Singh, 1998).

L'economia dei costi di transazione si concentra su come i partner dell'alleanza dovrebbero organizzare le proprie attività in modo da

ridurre al minimo la somma dei costi di produzione e delle transazioni (Barringer e Harrison, 2000). Data questa attenzione, l'economia dei costi di transazione sostiene che i partner dell'alleanza disposti a fare investimenti specifici per facilitare la relazioni e le transazioni in attività specializzate aumentano la loro produttività (Asanuma, 1989; Dyer, 1996b Dyer e Ouchi, 1993). L'economia dei costi di transazione afferma, inoltre, che tre categorie di specificità delle risorse aumentano la produttività dei partner dell'alleanza (Dyer, 1996a): 1) la specificità del sito, a causa dei costi di inventario e di trasporto (Dyer, 1996a); 2) la specificità delle risorse fisiche, a causa dei miglioramenti nella qualità dei prodotti dei partner (Clark e Fujimoto, 1991; Nishiguchi, 1994); e 3) la specificità umana, a causa delle informazioni, della lingua e del know-how accumulati dai partner (Asanuma, 1989). Nonostante i suoi contributi alla comprensione della specificità delle risorse, l'attenzione di questa teoria ai costi e all'efficienza delle risorse impedisce di tener conto dell'equità percepita da un potenziale partner dell'alleanza (Ring e Van de Ven, 1994). Inoltre, si presume che le culture aziendali dei partner dell'alleanza si fondano insieme (Barringer e Harrison, 2000).

La visione relazionale considera la rete e la diade di imprese come unità di analisi per spiegare i profitti relazionali (Lavie, 2006). Questa teoria integra le motivazioni offerte dall'economia dei costi di transazione, in merito alle specificità delle risorse, sostenendo che i profitti relazionali generati attraverso la specificità delle risorse sono realizzati attraverso la durata delle garanzie contro l'opportunismo, nonché attraverso il volume di transazioni inter-organizzative che consentono lo scambio di informazioni ed il know-how dei partner dell'alleanza (Dyer e Singh, 1998). Tuttavia, a causa della mancanza di prove empiriche, gran parte della saggezza che emana dal punto di vista delle relazioni è accettata sulla fede.

Anche l'impegno ha suscitato interesse nella letteratura dell'alleanza sulla creazione di valore. In breve, la letteratura dell'alleanza definisce l'impegno come "la convinzione e l'accettazione di obiettivi e valori organizzativi, la volontà di esercitare uno sforzo per conto dell'organizzazione e il desiderio di mantenere relazioni organizzative" (Johnson, Korsgaard e Sapienza, 2002, p. 1143; Mowday et al., 1982). Sulla base di questa definizione, la ricerca esistente mostra che l'impegno promuove le migliori prestazioni di una joint venture (Isobe, Makino e Montgomery, 2000), riduce i

comportamenti opportunistici da parte dei partner dell'alleanza (Beamish e Banks, 1987) e aumenta il desiderio di interazioni continue con i partner dell'alleanza (Shamdasani e Sheth, 1995). Data l'importanza dell'impegno per la creazione di valore nelle alleanze, diverse teorie hanno studiato questo meccanismo di creazione di valore: la teoria dell'impegno (Becker, 1960); la prospettiva delle competenze (Winter, 1987); la teoria della giustizia (Lind e Tyler, 1988); la teoria delle reti sociali (Burt, 1992); ed infine l'economia dei costi di transazione (Williamson, 1975, 1985). Sebbene queste teorie abbiano esplorato l'impegno, nessuna di esse ha ampiamente esaminato la logica di questo meccanismo di creazione di valore. Inoltre, alcuni argomenti di una teoria portano a implicazioni opposte di altre teorie. Ad esempio, la teoria dell'impegno sostiene che l'impegno è una funzione dei benefici percepiti dai partner dalla relazione, come la soddisfazione e le prestazioni economiche (Cullen, Johnson e Sakano, 1995). A tal proposito, è interessante notare che l'economia dei costi di transazione giunge a conclusioni opposte (Colombo, 2003). Infatti, l'economia dei costi di transazione sostiene che un maggiore impegno implica una riduzione dei costi di transazione delle alleanze (Beamish e Banks, 1987). Questa constatazione è anche sostenuta dalla prospettiva delle competenze, che esamina le capacità idiosincratich delle imprese nella questione della governance, fornendo in tal modo un'aggiunta complementare e degna di nota alle più tradizionali spiegazioni offerte dall'economia dei costi di transazione (Colombo, 2003).

Passando alle altre prospettive teoriche, la teoria della giustizia individua diversi livelli di impegno organizzativo - vale a dire, l'impegno nelle joint venture internazionali, l'impegno locale dei partner e l'impegno dei partner stranieri - nei team di vertice delle joint venture internazionali e suggerisce che questi livelli di impegno dipendono da alcuni processi decisionali congiunti, come ad esempio la giustizia procedurale (Johnson, Korsgaard e Sapienza, 2002). Infine, la teoria delle reti sociali introduce il concetto di impegno reciproco nella letteratura sulle alleanze (Holm, Eriksson e Johanson, 1999) e suggerisce che l'impegno reciproco, visto come la volontà di entrambi i partner di fare sacrifici a breve termine per ottenere benefici a lungo termine nelle relazioni aziendali (Anderson e Weitz, 1992; Dwyer, Schurr, e Oh, 1987), potrebbe rafforzare la dipendenza reciproca dei partner che porta alla creazione di valore. È interessante notare che,

nonostante alcune eccezioni (Holm, Eriksson e Johanson, 1999), questa teoria è priva di prove empiriche.

Infine, la letteratura sulle alleanze sostiene che la fiducia funge da meccanismo di controllo sociale e dispositivo di riduzione del rischio (Gulati, 1995; Florin, 1997) che genera profitti economici nelle alleanze. Ad esempio, riduce l'incertezza tra i comportamenti dei partner (Ring e Van de Ven, 1994) e funziona come meccanismo integrativo che crea e sostiene la cooperazione all'interno e tra i partner dell'alleanza (Lado, Boyd e Hanlon, 1997). Le motivazioni di questo meccanismo di creazione di valore sono principalmente radicate in tre prospettive teoriche: la prospettiva del rischio integrato (Das e Teng, 1996); l'apprendimento organizzativo (Hamel, 1991); e l'economia dei costi di transazione (Williamson, 1985). Nonostante la rilevanza comune, c'è una divergenza nel nocciolo degli argomenti che queste teorie usano per spiegare le ragioni della fiducia.

La prospettiva del rischio integrato suggerisce che quando i partner dell'alleanza creano un reciproco senso di fiducia, le loro preoccupazioni sul comportamento opportunistico, i rischi e l'incertezza comportamentale tendono a diminuire (Das e Teng, 1996). Inoltre, i partner dell'alleanza possono cooperare come se il futuro fosse più certo (Zajac e Olsen, 1993). Inoltre, questa teoria suddivide la fiducia in due categorie: 1) la fiducia basata sulla cognizione, che dipende dalla fiducia delle competenze dei partner; e 2) la fiducia basata sull'influenza, che deriva da sentimenti di vicinanza e buona volontà (Ring e Van de Ven, 1994).

L'apprendimento organizzativo considera la fiducia come elemento di capacità di assorbimento (Lane, Salk, e Lyles, 2001). Data la sua attenzione allo scambio e al trasferimento di conoscenze, questa teoria suggerisce che la fiducia determina l'estensione della conoscenza scambiata nelle alleanze e l'efficienza attraverso la quale essa viene scambiata. Inoltre, questa teoria sostiene che due dimensioni della fiducia sono rilevanti per l'apprendimento: 1) la disponibilità a rischiare la vulnerabilità; e 2) la fiducia che un partner desisterà dal trarre vantaggio dalle vulnerabilità dell'altro partner. Nel loro insieme, queste dimensioni suggeriscono che la fiducia rende i partner dell'alleanza disposti a condividere e scambiare informazioni che potrebbero renderli vulnerabili (Mayer, Davis e Schoorman, 1996).

L'economia dei costi di transazione sostiene che la fiducia è un meccanismo di governance altamente efficiente che riduce al minimo i

costi di transazione (Dyer, 1996b) che altrimenti verrebbero sostenuti nella costruzione di meccanismi di governance per salvaguardarsi dall'opportunismo dei partner (Barney e Hansen, 1994; Hill, 1990).

1.5.2. I meccanismi di appropriazione di valore nelle alleanze

Dopo aver definito i meccanismi di appropriazione di valore, identifico come sia possibile per i partner dell'alleanza far leva sul valore appropriato. Dall'analisi approfondita della letteratura, sembra che l'appropriazione del valore dipenda da quattro meccanismi chiave: (a) il potere contrattuale; (b) i meccanismi di isolamento; (c) la competizione; e (d) la capacità di assorbimento.

Il potere contrattuale ha ricevuto importanti riconoscimenti dalla letteratura delle alleanze sull'appropriazione di valore. In effetti, la ricerca esistente considera questo meccanismo di appropriazione di valore come il principale fattore che determina la distribuzione dei profitti nei confronti del partner dell'alleanza (Adegbesan, 2009; Hamel, 1991). Il potere contrattuale è considerato come la capacità di modificare positivamente i termini dell'accordo e influenzare i risultati dei negoziati sull'alleanza (Yan e Gray, 1994). Ricerche approfondite sul tema indicano che una forte capacità di contrattazione determina una maggiore percentuale di diritti di controllo sulla suddivisione delle torte di valore tra i partner (Adegbesan e Higgins, 2010). Le motivazioni legate ad una forte capacità di contrattazione possono essere spiegate attraverso due prospettive teoriche: la teoria del potere contrattuale (Bacharach e Lawler, 1984); e la teoria della dipendenza dalle risorse (Pfeffer e Salancick, 1978).

La teoria del potere contrattuale suggerisce che una forte capacità di contrattazione dipende dalla disponibilità di alternative. In particolare, quando il partner dell'alleanza ha più alternative (Lavie, 2007) per perseguire obiettivi simili con altre aziende, il suo potere contrattuale è più forte di quello degli altri partner dell'alleanza. Inoltre, questa teoria afferma che il controllo di quote più grandi nell'alleanza è un indicatore negativo della capacità di contrattazione in quanto rivela l'attaccamento e la dipendenza del partner dall'alleanza e dai suoi risultati (Inkpen e Beamish, 1997). In parole povere, se un'impresa ha più quote del suo partner nell'alleanza, allora il suo potere contrattuale è più debole poiché i risultati dell'alleanza sono più critici per le sue prestazioni. Nonostante i suoi argomenti

persuasivi, questa teoria non considera la misura in cui ciascun partner contribuisce all'alleanza. Inoltre, questa teoria dà per scontato che i partner posseggano e apportino risorse simili all'alleanza.

La teoria della dipendenza dalle risorse avanza argomenti diversi ma complementari a quelli enfatizzati fino ad adesso. Data la sua attenzione alla dipendenza come fonte di potere per il partner dell'alleanza che controlla le risorse chiave (Pfeffer, 1981), questa teoria afferma che il contributo di risorse critiche attribuisce potere ai partner dell'alleanza, sostenendo così che ciò che ciascun partner apporta all'alleanza è anche un fattore rilevante che determina una forte capacità di contrattazione (Harrigan e Newman, 1990). Inoltre, la teoria della dipendenza dalle risorse stabilisce che un partner che contribuisce con risorse che sono molto costose o impossibili da sostituire per altri partner (Root, 1988, p. 76) e critiche per il successo dell'alleanza (Harrigan e Newman, 1990), beneficia di un forte potere contrattuale. Sebbene i suoi preziosi contributi, questa teoria presuppone che non vi siano cambiamenti che portino all'obsolescenza del potere contrattuale. Tuttavia, diversi studiosi in letteratura hanno scoperto che i cambi di potere contrattuale sono regolari (Inkpen e Beamish, 1997), riducono la necessità di cooperazione tra i partner e sono fonte di instabilità, portando spesso alla dissoluzione dell'alleanza (Das e Teng, 2000b).

La competizione tra i partner ha anche attirato una notevole attenzione dalla letteratura dell'alleanza sull'appropriazione di valore. La competizione nelle alleanze, la cui intensità può sorgere in qualsiasi momento dell'evoluzione di una joint venture (Yu e Cannella, 2007) e potrebbe indurre i partner ad affrontare un rischio elevato di dissoluzione (Park e Russo, 1996), si riferisce al grado di sovrapposizione tra le risorse dei partner dell'alleanza (Hannan e Freeman, 1989). Ricerche approfondite hanno dimostrato che questo meccanismo di appropriazione di valore aumenta il rapporto tra benefici privati unilaterali e benefici comuni collaborativi (Khanna et al., 1998) e rende i partner dell'alleanza inclini a interiorizzare le attività immateriali dell'impresa focale nonché a migliorare le loro posizioni competitive (Hamel, 1991). Data l'importanza della competizione per valorizzare l'appropriazione nelle alleanze, quattro teorie l'hanno principalmente indagata: la teoria delle dinamiche competitive (Gnyawali e Madhavan, 2001); la teoria dei giochi

(Shapley, 1971); l'economia dell'organizzazione industriale (Porter, 1981); e l'economia dei costi di transazione (Williamson, 1985).

La teoria delle dinamiche competitive suggerisce che quando un'impresa incoraggia i suoi rivali partner ad accedere alle sue tecnologie, i ritorni di appropriazione possono aumentare attraverso il continuo sviluppo di nuove tecnologie e prodotti (Garud e Kumaraswamy, 1993); altrimenti, i rivali troveranno un modo per replicare tali tecnologie (Lepak et al., 2007). Inoltre, questa teoria afferma che le aziende traggono beneficio dalla collaborazione con i concorrenti perché la competizione nella rete di alleanze può aumentare il significato competitivo di queste alleanze (Silverman e Baum, 2002).

La teoria dei giochi si concentra sul set di pagamenti di equilibrio per i partner dell'alleanza e suggerisce che, quando sono concorrenti, i partners dell'alleanza beneficiano in modo diverso dalle allocazioni del profitto totale (Nagarajan e Susic, 2008). Inoltre, secondo questa teoria, due livelli di competizione possono influenzare sia i vantaggi comuni che quelli privati (Lavie, 2007): a) la competizione bilaterale; e (b) la competizione multilaterale. In effetti, le aziende possono aumentare la loro capacità di appropriazione di valore ostacolando i partner che operano nello stesso settore e hanno un potere contrattuale superiore o alleandosi con più partner per neutralizzare il potere contrattuale di ciascun partner. Inoltre, la teoria dei giochi suggerisce che questi livelli di competizione potrebbero dipendere dal prodotto marginale, dal minimo residuo e dal valore totale minimo (MacDonald e Ryall, 2004).

L'economia dell'organizzazione industriale sostiene che le caratteristiche del settore influiscono sull'intensità competitiva delle imprese che porta all'appropriazione di valore (Yu, Subramanian e Cannella, 2013). Inoltre, questa teoria mostra che le alleanze con i rivali possono aumentare la competizione sul mercato e diminuire la redditività del settore (Tong e Reuer, 2010).

L'economia dei costi di transazione mostra che la competizione può indurre i partner ad affrontare un elevato rischio di scioglimento dell'alleanza. In effetti, le alleanze tra rivali sono comunemente pericolose poiché gli obiettivi competitivi incoraggiano i partner ad agire opportunisticamente e catturare tecnologie chiave e know-how (Park e Russo, 1996). Ciò nonostante, questa teoria offre due soluzioni che moderano i rischi della competizione (Gimeno, 2004). In primo

luogo, le aziende possono creare alleanze con i partner dei loro concorrenti per sfruttare i vantaggi della rete dei loro concorrenti. In secondo luogo, tali aziende possono sviluppare alleanze compensative con altri partner che dispongono di risorse simili a quelle del partner dell'alleanza.

Anche la capacità di assorbimento ha ottenuto un ampio riconoscimento dalla letteratura dell'alleanza sull'appropriazione di valore. La capacità di assorbimento si riferisce alla capacità delle aziende di comprendere, assimilare e sfruttare le conoscenze esterne (Cohen e Levinthal, 1990). Sebbene alcuni studiosi abbiano tentato di offrire una spiegazione della rilevanza di questo meccanismo di appropriazione di valore, attingendo ad altre teorie, come la teoria delle reti sociali (Polidoro, Ahuja e Mitchell, 2011) e l'economia dei costi di transazione (Park e Russo, 1996), la letteratura dell'alleanza indica che una teoria risulta particolarmente esaustiva nello spiegare le ragioni legate alla capacità di assorbimento: l'apprendimento organizzativo (Hamel, 1991). Le ragioni alla base di questa convinzione risiedono nell'argomentazione secondo cui le imprese spesso stringono alleanze con l'aspettativa di apprendere nuove conoscenze e acquisire risorse esterne che generano rendite (Lavie, 2006, p. 645). Sulla base di questa convinzione, la letteratura sulle alleanze mostra che le capacità di apprendimento distintive dell'azienda e dei suoi partner spiegano la distribuzione dei profitti delle alleanze (Dussauge, Garrette e Mitchell, 2000; Hamel, 1991; Kumar e Nti, 1998). Come menzionato sopra, la capacità di assorbimento si riferisce a tre capacità di apprendimento distintive: 1) la comprensione; 2) l'assimilazione; e 3) lo sfruttamento delle conoscenze esterne (Cohen e Levinthal, 1990). In primo luogo, l'apprendimento organizzativo sostiene che le aziende possono sviluppare la capacità di comprendere le conoscenze esterne quando riconoscono informazioni e conoscenze preziose (Wang e Zajac, 2007) da un partner specifico (Dyer e Singh, 1998; Lavie, 2006). Allo stesso modo, Lane et al. (2001) hanno scoperto che la relazione tra le attività dei partner e la somiglianza dei problemi e delle priorità che affrontano rappresentano i fattori più importanti che facilitano il riconoscimento di nuove conoscenze. In secondo luogo, l'apprendimento organizzativo mostra che l'assimilazione delle conoscenze esterne comporta la capacità dell'azienda di collegare le nuove conoscenze con le conoscenze esistenti che risiedono

nell'organizzazione. La teoria sostiene che questa capacità può essere sviluppata quando le imprese sono sufficientemente flessibili e adattabili per abbracciare le nuove conoscenze. Insieme a questo processo di apprendimento, Hamel (1991) suggerisce che la progettazione di prassi interaziendali che facilitano la condivisione delle informazioni e aumentano le basi di conoscenza sovrapposte tra i partner dell'alleanza aiuta a rendere più efficace l'assimilazione di nuove conoscenze.

Infine, l'apprendimento organizzativo indica che l'azienda deve essere in grado di diffondere le nuove conoscenze all'interno dell'organizzazione, integrarle nelle proprie attività e generare nuove conoscenze da queste integrazioni (Lane et al., 2001). Lo sviluppo di questa capacità implica una competenza nella formazione e nello sviluppo del personale (Lane et al., 2001), nonché la costruzione di approcci alternativi per ottimizzare l'uso della conoscenza (Vasudeva e Anand, 2011).

Inoltre, i meccanismi di isolamento hanno acquisito una notevole importanza nella letteratura dell'alleanza sull'appropriazione di valore. In poche parole, la letteratura sulle alleanze sostiene che i meccanismi di isolamento fanno riferimento ad una serie di barriere che impediscono il flusso di conoscenza tra le imprese (Lippman e Rumelt, 1992), portando così ad un aumento dell'appropriazione di valore dalle alleanze. Più specificamente, i meccanismi di isolamento includono qualsiasi conoscenza, barriera fisica o legale che può ostacolare l'imitazione e impedire la replicazione di qualsiasi conoscenza, patrimonio e attività svolta da altre aziende (Lepak et al., 2007). Le motivazioni legate ai meccanismi di isolamento come meccanismi di appropriazione di valore possono essere spiegate attraverso tre prospettive teoriche: la teoria del potere contrattuale (Bacharach e Lawler, 1984); la nuova economia istituzionale (Coase, 1937); e la visione basata sulle risorse (Barney, 1991).

La visione basata sulle risorse indica che i meccanismi di isolamento impediscono la diffusione in uscita dei profitti limitando l'imitabilità, la sostituibilità e la trasferibilità delle risorse strategiche (Barney, 1991; Lavie, 2006). Di conseguenza, la visione basata sulle risorse sostiene che i meccanismi di isolamento consentono ai partner dell'alleanza di proteggere il flusso di conoscenza che circola all'interno dell'alleanza mediante l'imitazione da altre aziende, garantendo in tal modo l'appropriazione dei profitti ai partner

dell'alleanza. I meccanismi di isolamento includono qualsiasi conoscenza, barriera fisica o legale che può ostacolare l'imitazione e impedire la replica di qualsiasi conoscenza, patrimonio e attività svolta da altre aziende (Lepak et al., 2007). Tuttavia, la letteratura sulle alleanze dimostra che possono sorgere problemi di imitazione anche grazie all'apprendimento dei partner dell'alleanza (Hamel, 1991).

La teoria del potere contrattuale integra tali argomenti esplorando i problemi di apprendimento e i cambiamenti nel potere contrattuale. In effetti, Yan e Gray (1994) hanno dimostrato, ad esempio, che le aziende statunitensi hanno un apprendimento limitato dai loro partner cinesi perché sono caute nel trasferire le loro tecnologie alle loro joint venture e tengono saldamente in mano i segreti tecnologici chiave. Tuttavia, la teoria del potere contrattuale non suggerisce come applicare i meccanismi di isolamento al fine di proteggere le risorse di un'azienda dal potenziale apprendimento dei partner. A tal riguardo, alcune argomentazioni offerte dall'economia dei costi di transazione possono essere utili per poter approfondire questo aspetto.

L'economia dei costi di transazione tenta di affrontare questa domanda esplorando le determinanti dei meccanismi di isolamento. Più specificamente, questa teoria suggerisce che l'ambiguità causale e l'unicità sono due elementi che influenzano la creazione dei meccanismi di isolamento (Lippman e Rumelt, 1982). Inoltre, Kim (2015) estende questo contributo scoprendo che queste due fonti di meccanismi di isolamento dipendono dalla portata geografica dell'acquisizione della conoscenza.

1.5.3. L'interdipendenza tra i meccanismi di creazione e di appropriazione di valore nelle alleanze

L'interdipendenza alla base delle tensioni di valore nelle alleanze si riferisce alla doppia relazione causa-effetto tra meccanismi di creazione di valore ed i meccanismi di appropriazione di valore. Tale relazione consiste nel fatto che non solo (a) la creazione di valore influenza l'appropriazione di valore, ma che anche (b) l'appropriazione di valore influenza la creazione di valore.

La letteratura dell'alleanza fornisce diversi esempi di come la creazione di valore influenza l'appropriazione di valore. Ad esempio, Khanna et al., (1998) hanno scoperto che la creazione di valore

determina l'entità potenziale del valore disponibile per tutti i partner dell'alleanza (benefici comuni). Allo stesso modo, MacDonald e Ryall (2004) sottolineano che la quantità di valore creato gioca un ruolo chiave nel determinare come tale valore viene distribuito tra i partner dell'alleanza.

Parallelamente, la letteratura dell'alleanza offre anche prove della relazione opposta. In breve, la letteratura sulle alleanze afferma che la creazione di valore nelle alleanze dipende dall'appropriazione di valore prevista poiché il valore che ciascun partner si aspetta di ricevere determina il proprio impegno e gli incentivi a contribuire nell'alleanza (Adegbesan e Higgins, 2010). In questo senso, l'aspettativa di appropriazione di valore influenza la creazione di valore. Ad esempio, Polidoro et al., (2011) sostengono che lo squilibrio dei benefici che i partner ottengono dall'alleanza può influenzare la quantità di risorse che assegnano alla joint venture e aumentare la competizione tra di essi. Allo stesso modo, Park e Russo (1996) mostrano che gli incentivi ad agire motivano opportunisticamente azioni che minacciano e minano spesso la creazione di valore attraverso una joint venture.

Al di là di queste interdipendenze generali, ora approfondisco la letteratura dell'alleanza sulla creazione e sull'appropriazione di valore per fornire una discussione teorica dettagliata sulle interdipendenze tra i meccanismi di creazione di valore ed i meccanismi di appropriazione di valore. Nel fare ciò, discuto di come le basi teoriche finora utilizzate contribuiscono alla comprensione delle razionalità delle interdipendenze tra i meccanismi di creazione di valore ed i meccanismi di appropriazione di valore.

Le motivazioni su come i meccanismi di creazione di valore influenzano i meccanismi di appropriazione del valore possono essere posizionate all'interno di tre prospettive teoriche: l'apprendimento organizzativo (Hamel, 1991); la teoria della dipendenza dalle risorse (Pfeffer e Salancick, 1978); e l'economia dei costi di transazione (Williamson, 1985).

L'apprendimento organizzativo suggerisce che l'impegno influenza la capacità di assorbimento dei partner dell'alleanza. Infatti, Khanna et al. (1998) discutono le potenziali patologie tra l'impegno dei partner nell'alleanza (in termini di risorse profuse) e la probabilità che questi possano capitalizzare il loro vantaggio di apprendimento. La relazione causale tra l'impegno e la capacità di assorbimento viene altresì

attenzione da un'altra teoria, quella dell'apprendimento organizzativo. Basandosi su questa teoria, Lane, Salk e Lyles (2001) sostengono che due dimensioni della fiducia (ovvero 1) la volontà dei partner di rischiare la vulnerabilità e 2) la fiducia nel partner dell'alleanza che desiste dallo sfruttare le vulnerabilità di altri partner) influenzano la volontà di tutti i partner dell'alleanza di condividere e scambiare preziose informazioni segrete e tacite conoscenze che potrebbero renderli vulnerabili.

La teoria della dipendenza dalle risorse offre spiegazioni sull'influenza dell'impegno sul potere contrattuale. Data la sua attenzione alle dipendenze dalle risorse dei partner, questa teoria indica che le risorse e le capacità impegnate dai partner in una joint venture rappresentano una delle principali fonti di potere contrattuale (Inpken e Beamish, 1997). Sulla base di ciò, la teoria propone che quando un partner impegna le principali risorse e capacità nell'alleanza, le sue possibilità di appropriarsi della maggior parte del valore creato possono aumentare.

L'economia dei costi di transazione afferma che i meccanismi di creazione di valore possono influenzare negativamente i meccanismi di appropriazione di valore. Questo è il caso della relazione tra la specificità delle risorse ed il potere contrattuale. Attingendo a questa teoria, Dyer (1996a) ha analizzato gli investimenti in attività specifiche che portano ad un aumento della produttività e ad aggiungere valore all'alleanza. Una delle intuizioni che l'autore ha tratto da questo studio è che l'incentivo a fare questi investimenti è moderato dal fatto che più una risorsa diventa specializzata, minore è il suo valore negli usi alternativi e quindi minore è la sua disponibilità di alternative. Poiché la disponibilità di alternative è uno dei principali motori del potere contrattuale, è ragionevole concludere che la specificità delle attività influisce negativamente sul potere contrattuale.

Dopo aver discusso delle motivazioni che determinano l'influenza dei meccanismi di creazione di valore sull'appropriazione del valore, ci avviciniamo alla discussione della relazione inversa. La letteratura dell'alleanza sulla creazione e sull'appropriazione di valore suggerisce che tre prospettive teoriche spiegano le motivazioni legate all'influenza dei meccanismi di appropriazione di valore sui meccanismi di creazione di valore: la visione ecologica (James, 1993);

l'economia dell'organizzazione industriale (Porter, 1981); e la prospettiva di rischio integrata (Das e Teng, 1996).

La visione ecologica della competizione fornisce una spiegazione intuitiva di come la competizione influenza l'impegno delle risorse. In particolare, questa teoria afferma che il livello di nicchia che si sovrappone nel mercato interno di una società di servizi professionali specializzati può influire sul livello di risorse che potrebbero essere allocate in un'alleanza con una società di servizi professionali generalisti in un altro mercato geografico (Nam et al., 2010). Questa condizione a sua volta suggerisce che le società di servizi professionali specializzate, i cui mercati interni presentano livelli elevati di nicchia che si sovrappongono tra i concorrenti, hanno maggiori probabilità di disporre delle scarse risorse necessarie per creare e mantenere alleanze con aziende generaliste al di fuori del mercato interno.

L'economia dell'organizzazione industriale indica che la competizione influisce sulle combinazioni delle risorse. In particolare, questa teoria afferma che una maggiore competizione aumenta la probabilità che le combinazioni delle risorse, che i partner dell'alleanza genereranno, replicano a loro volta gli effetti delle distribuzioni di risorse dei partner nella creazione di valore nell'alleanza (Merchant e Schendel, 2000).

La prospettiva di rischio integrata, infine, sostiene che i livelli percepiti di capacità di assorbimento possono influire negativamente sull'impegno. Data la sua attenzione ai rischi percepiti dai partner dell'alleanza, questa teoria propone che, quando un partner dell'alleanza percepisce che altri partner sono disposti ad assorbire le sue superiori conoscenze e tecnologie, la quantità di risorse impegnate nell'alleanza diminuisce (Das e Teng, 1996).

1.6. Uno sguardo al futuro dei processi di creazione ed appropriazione di valore nelle alleanze

Attingendo ad un'attenta revisione della letteratura sui meccanismi di creazione e sui meccanismi di appropriazione di valore nelle alleanze strategiche, questo capitolo fornisce una migliore comprensione delle tensioni di valore nelle alleanze. In particolare, avanza una mappa concettuale che ritrae l'interdipendenza tra quattro meccanismi chiave

per la creazione di valore (le combinazioni delle risorse, la specificità delle risorse, l'impegno e la fiducia) e quattro meccanismi di appropriazione di valore (il potere di contrattazione, i meccanismi di isolamento, la competizione e la capacità di assorbimento).

L'analisi della letteratura esistente sulla creazione e sull'appropriazione di valore nelle alleanze rivela anche alcune aree che richiedono ulteriore attenzione in quanto devono ancora essere affrontate questioni di ricerca promettenti e importanti. In questa sezione, raccolgo un programma di ricerca di questioni chiave in tre aree di ricerca in cui è necessario condurre ulteriori indagini. Affrontare queste domande di ricerca probabilmente arricchirà la comprensione dell'interdipendenza tra i meccanismi di creazione di valore ed i meccanismi di appropriazione di valore nella letteratura delle alleanze, oltre a stimolare l'avanzamento del dibattito sulla creazione di valore e sull'appropriazione di valore nelle alleanze strategiche.

In particolare, questa sezione illustra tre aree di future opportunità di ricerca sulle tensioni di valore tra i meccanismi di creazione di valore ed i meccanismi di appropriazione di valore nelle alleanze strategiche: (1) gli antecedenti dei meccanismi di creazione ed appropriazione di valore; (2) l'interdipendenza tra e all'interno dei meccanismi di creazione ed appropriazione di valore; e (3) le misure dei meccanismi di creazione ed appropriazione di valore.

1.6.1. *Quali sono gli antecedenti dei meccanismi di creazione ed appropriazione di valore nelle alleanze?*

Per quanto riguarda gli antecedenti dei meccanismi di creazione ed appropriazione di valore, propongo tre aree inesplorate che potrebbero influenzare tali meccanismi: (i) i livelli di analisi; (ii) gli attributi dei partner; e (iii) l'ambiente.

La prima area di ricerca che merita di essere indagata si riferisce al livello di analisi. Vari livelli di analisi (costellazione, rete e portafoglio di alleanze) potrebbero influenzare i meccanismi di creazione ed appropriazione di valore e di conseguenza influenzare le tensioni di valore nelle alleanze. Ad oggi, i meccanismi di creazione di valore, i meccanismi di appropriazione di valore e la loro interdipendenza sono stati esplorati quasi unicamente a livello diadico (Anand e Khanna, 2000). Infatti, mentre negli ultimi due decenni gli

studiosi delle alleanze hanno esteso l'ambito delle tensioni di valore ad altri livelli di analisi - una proliferazione di studi, rispettivamente, su costellazioni (Lazzarini, 2007), reti (Gulati, 1998) e portafoglio di alleanze (Wassmer, 2010) è emersa -, questi studi presentano due limitazioni. In primo luogo, si concentrano esclusivamente sui meccanismi di creazione di valore o sui meccanismi di appropriazione di valore, trascurando così l'importanza cruciale della loro interdipendenza. In secondo luogo, gli studi esistenti non riescono a esplorare come alcune peculiarità emergenti da costellazioni, reti e portafoglio di alleanze possano influenzare contemporaneamente sia i meccanismi di creazione che quelli di appropriazione di valore. Pertanto, sarebbe interessante esaminare come e in che misura le caratteristiche dei tre livelli di analisi (costellazione, rete e portafoglio di alleanze) influenzano i meccanismi di creazione di valore, i meccanismi di appropriazione di valore e la loro reciproca interdipendenza.

Una seconda interessante linea di ricerca riguarda gli attributi dei partner. Dall'analisi della letteratura esistente è emerso, infatti, che gli attributi del partner (dimensione, esperienza ed età) potrebbero modificare le tensioni di valore nelle alleanze. Mentre studi esistenti hanno dimostrato come i partner più grandi, più esperti e più anziani possono influenzare (a volte positivamente, altre volte negativamente) i meccanismi di creazione di valore (Anand e Khanna, 2000; Khanna et al., 1998; Mindruta, 2013; Wang e Zajac, 2007), o i meccanismi di appropriazione di valore (Lazzarini, 2007; Sinha e Cusumano, 1991; Wassmer e Dussauge, 2012), la loro interdipendenza rimane un'area fertile da esplorare. Quindi, una linea di ricerca attraente è quella di studiare come gli attributi del partner (dimensione, esperienza ed età) possano influenzare la natura dell'interdipendenza tra i meccanismi di creazione di valore ed i meccanismi di appropriazione di valore, e quindi le tensioni di valore nelle alleanze.

Infine, è stata prestata poca attenzione all'impatto delle problematiche ambientali sulle tensioni di valore nelle alleanze. L'importanza di questo antecedente è stata rivendicata in precedenza da Dyer (1996b, p. 289), quando l'autore sostiene che l'ambiente istituzionale, l'incertezza o la volatilità del settore influenzano gli investimenti specifici delle transazioni come fonte di vantaggio competitivo. Ad oggi, non sono stati condotti studi su questa tematica. In realtà, mentre Ang (2008) ha studiato il modo in cui l'intensità tecnologica a livello

di industria modera il modo in cui la coo-petizione influenza la crescita dell'azienda, la generalizzabilità di questo studio perde significato quando altre caratteristiche dell'ambiente, come il contesto industriale e il cambiamento tecnologico, non sono incluse nell'analisi. Ritengo quindi che gli studiosi delle alleanze debbano esplorare come e in che misura queste due caratteristiche dell'ambiente (ovvero il cambiamento di industria e di tecnologia) influenzano i meccanismi di creazione ed i meccanismi di appropriazione di valore, nonché la loro cruciale interdipendenza.

1.6.2. *Come possiamo comprendere meglio l'interdipendenza tra i meccanismi di creazione ed appropriazione di valore nelle alleanze?*

Per quanto riguarda l'interdipendenza tra i meccanismi di creazione del valore ed i meccanismi di appropriazione, suggerisco tre aree di ricerca che potrebbero offrire una migliore comprensione di questa complessità. Innanzitutto, l'interdipendenza tra i meccanismi di creazione di valore ed i meccanismi di appropriazione di valore potrebbe essere integrata mediante l'inclusione di altri meccanismi di creazione ed appropriazione di valore. La mappa concettuale che propongo mostra che quattro meccanismi chiave per la creazione di valore aiutano le aziende a creare valore attraverso le alleanze strategiche. Tuttavia, il potere esplicativo che questi meccanismi hanno dei processi di creazione di valore potrebbe essere potenziato o ridotto dall'esistenza di altri meccanismi, come ad esempio l'intento di apprendere e il pre-impegno. L'intento di apprendere è la propensione dei partner a visualizzare la collaborazione come un' opportunità di apprendimento (Hamel, 1991; Hamel, Doz e Prahalad, 1989). Il pre-impegno è un dispositivo di impegno mediante il quale un partner rafforza la propria posizione in un'alleanza strategica eliminando così le opzioni per rendere più credibili le sue minacce (Schelling, 1966). Studi futuri potrebbero considerare di esaminare come e in che misura questi due meccanismi integrativi possono aiutare le imprese a generare valore, nonché se e come ostacolano o facilitano l'interdipendenza tra i meccanismi di creazione ed appropriazione di valore.

Per quanto riguarda i meccanismi di appropriazione di valore, l'urgenza relativa di un partner di avviare un'alleanza potrebbe

migliorare il processo di appropriazione di valore. In realtà, l'urgenza relativa si riferisce al bisogno più forte di un'impresa di avviare un'alleanza rispetto a quella del suo partner. In effetti, maggiore è la necessità di un'impresa di avviare un'alleanza, minore è la probabilità che questa impresa possa appropriarsi di più profitti rispetto ai suoi partner.

In secondo luogo, l'interdipendenza tra i meccanismi di creazione di valore ed i meccanismi di appropriazione di valore può essere studiata attraverso un focus specifico sul rapporto di causa ed effetto tra tali meccanismi. L'analisi condotta in questo capitolo mostra che almeno uno o più meccanismi di creazione di valore influenzano uno o più meccanismi di appropriazione del valore. In particolare, l'impegno e la specificità delle risorse influenzano il potere contrattuale di ciascun partner. Sarebbe interessante indagare se gli altri due meccanismi di creazione di valore (come le combinazioni delle risorse e la fiducia) possono influenzare la capacità dell'azienda di appropriarsi del valore che ha creato. Inoltre, almeno uno o più meccanismi di appropriazione di valore influenzano uno o più meccanismi di creazione del valore. In particolare, la competizione ed i meccanismi di isolamento influiscono sulla futura creazione di valore. Sarebbe importante rilevare se e in che modo gli altri due meccanismi di appropriazione del valore (come il potere contrattuale e la capacità di assorbimento) possano influire sulla futura creazione di valore.

In terzo luogo, analizzando l'interdipendenza tra i meccanismi di creazione di valore e quella tra i meccanismi di appropriazione di valore, gli studiosi delle alleanze potrebbero rendere più comprensibile l'interdipendenza tra i meccanismi di creazione ed appropriazione di valore. La ricerca trarrebbe beneficio dall'ispezione della relazione causa-effetto tra i meccanismi di creazione di valore, nonché da quella tra meccanismi di appropriazione di valore. In parole povere, i meccanismi di creazione di valore possono influenzarsi vicendevolmente. Di conseguenza, una tematica che acquisisce rilevanza è quella relativa alla comprensione delle tensioni tra i processi di creazione ed appropriazione di valore. Mentre la ricerca esistente dimostra che la specificità delle risorse è subordinata alle interdipendenze e alle complementarità delle risorse (Dyer, 1996b; Mindruta, 2013), altre relazioni tra i meccanismi di creazione di valore devono ancora essere esplorate. Per quanto riguarda, infine, il modo in

cui i meccanismi di appropriazione di valore si influenzano a vicenda, Yan e Gray (1994) mostrano che i meccanismi di isolamento moderano i cambiamenti nel potere contrattuale. Esplorare l'interdipendenza all'interno dei meccanismi di appropriazione del valore è un'area di ricerca altrettanto importante che resta da affrontare.

1.6.3. *Come possono essere misurati i meccanismi di creazione ed appropriazione di valore nelle alleanze?*

Anche la ricerca sull'interdipendenza tra i meccanismi di creazione ed appropriazione di valore può trarre vantaggio dallo sviluppo di misure appropriate. Ciò può verificarsi in tre modi. In primo luogo, gli studiosi delle alleanze possono rendere operativa l'interdipendenza tra i meccanismi. Ad oggi, nessuno studio ha misurato congiuntamente questi meccanismi. Concentrandosi esclusivamente sui meccanismi di creazione di valore o sui meccanismi di appropriazione di valore, la ricerca esistente non riesce a trarre generalizzazioni sulla loro interdipendenza. Inevitabilmente si verificano problemi di endogeneità dovuti a causalità inversa, che emergono quando viene misurata solo una parte della tensione di valore (la creazione o l'appropriazione di valore). Nel tentativo di offrire una soluzione a questi problemi di endogeneità, la ricerca futura dovrebbe impegnarsi a misurare la relazione tra i meccanismi di creazione di valore ed i meccanismi di appropriazione di valore. Poiché entrambi i tipi di meccanismi sono dinamici, correlati e cambiano nel tempo, mentre riconosco che questo non sia un compito facile, incoraggio gli studiosi delle alleanze a perseguire attivamente questa indagine di ricerca.

In secondo luogo, gli studiosi delle alleanze possono elaborare misure migliori dei meccanismi di creazione di valore. Finora, diversi studi hanno misurato la creazione di valore usando la metodologia di studio degli eventi (Anand e Khanna, 2000; Wassmer e Dussauge, 2012). In particolare, gli accademici che hanno condotto questi studi hanno messo a punto una serie di misure per la creazione di valore sulla stima dei rendimenti anomali del mercato azionario delle alleanze in un periodo di 200 giorni che precedono o susseguono l'annuncio delle alleanze. Tuttavia, il limite di questa metodologia è che tali studi hanno reso operativa la creazione di valore concentrandosi unicamente sul valore di un solo partner. Di

conseguenza, questi studi rivelano solo una parte della storia. L'utilizzo di altre metodologie, come ad esempio quelle utilizzate da Mindruta (2013), potrebbe essere un approccio promettente per calcolare la creazione di valore per entrambi i partner, risolvendo così il problema in questione. Altre misure appropriate possono essere sondaggi e questionari (Holm, Eriksson e Johansson, 1999) appositamente progettati per calcolare i meccanismi di creazione di valore per i partner delle alleanze.

Ultimo ma non meno importante, gli studiosi delle alleanze potrebbero sviluppare ulteriori misure dei meccanismi di appropriazione del valore. Adegbesan e Higgins (2010) forniscono una buona misura dell'appropriazione di valore. In particolare, questi autori misurano la distribuzione dei guadagni tra i partner dell'alleanza identificando i diritti di controllo che garantiscono l'allocazione ex ante del valore tra i partner. I diritti di controllo sono una buona misura di appropriazione di valore poiché conferiscono proprietà e controllo sulle attività e sui risultati intermedi che incidono direttamente sull'allocazione delle porzioni di valore complessivo creato da un'alleanza. Ciò nonostante, questa misura non è utile per tenere conto dei diritti di proprietà intellettuale che ciascun partner dell'alleanza può apportare all'alleanza (Di Minin e Faems, 2013). Inoltre, questa misura si riferisce all'appropriazione di valore come un intero processo che non riesce a sottolineare il ruolo dei meccanismi specifici di appropriazione di valore. Di conseguenza, gli studiosi dovrebbero mirare a sviluppare misure distinte per ciascun meccanismo di appropriazione di valore.

1.7. L'importanza dei processi di creazione ed appropriazione di valore per i manager delle alleanze

Questo studio offre diverse implicazioni manageriali. In primo luogo, i gestori delle alleanze dovrebbero prestare attenzione ai processi di creazione ed appropriazione di valore. Mentre la creazione di valore è il processo che porta alla generazione di benefici comuni per tutti i partner di un'alleanza, l'appropriazione del valore è invece il processo che determina la distribuzione di benefici comuni ai singoli partner dell'alleanza e alla capacità del singolo partner di acquisire vantaggi privati che non sono disponibili per gli altri partner.

In secondo luogo, al fine di gestire i processi di creazione ed appropriazione di valore nelle alleanze in modo più efficace, i manager delle imprese coinvolte in un'alleanza dovrebbero accertare l'esistenza dei meccanismi sottostanti, rispettivamente, alla creazione e all'appropriazione di valore. Nello specifico, in questo capitolo ho individuato quattro meccanismi chiave, come le combinazioni delle risorse, la specificità delle risorse, l'impegno e la fiducia, che consentono alle imprese di generare valore nelle alleanze strategiche, mentre altri quattro meccanismi, vale a dire il potere contrattuale, i meccanismi di isolamento, la competizione e la capacità di assorbimento, presiedono l'estrazione del valore creato.

In terzo luogo, questo studio richiama l'attenzione dei manager sul fatto che i processi di creazione e appropriazione di valore, lungi dall'essere in contrasto tra loro, sono in realtà in un circuito potenzialmente virtuoso. E' soltanto attraverso una dovuta ed attenta considerazione dei processi di creazione e appropriazione di valore in modo congiunto che i manager possono essere in grado di avviare e trarre profitto da una sequenza di cicli di creazione e appropriazione di valore, anticipando e risolvendo le tensioni che possono emergere tra i due processi di valore.

In quarto luogo, sebbene oggi i manager coinvolti nella gestione delle alleanze conoscano abbastanza bene l'uso di un'unità aziendale che gestisce le alleanze e che di solito è pianificata e impiantata nell'organizzazione aziendale per condividere e sfruttare l'esperienza e il know-how accumulati precedentemente nella gestione di altre alleanze (Dyer, Kale e Singh, 2001), questa ricerca li incoraggia a vedere l'implementazione di questa unità aziendale in modo esteso. In tal modo, quest'unità aziendale predisposta alla gestione delle alleanze si potrebbe trasformare in un dispositivo strategico per far fronte simultaneamente alle complessità date dalla gestione congiunta della creazione di valore e dai processi di appropriazione di valore nell'avvio e nell'evoluzione di un'alleanza o di un portafoglio di alleanze.

1.8. Considerazioni conclusive

Mi avvio alle considerazioni conclusive offrendo le implicazioni che questo studio può avere per la letteratura sulle alleanze. Innanzitutto,

partendo da una revisione sistematica della letteratura, ho identificato una base teoricamente solida attraverso la quale è stato possibile esaminare le condizioni che spiegano come specifici meccanismi di creazione di valore e specifici meccanismi di appropriazione di valore sono (più o meno) efficaci. Procedendo in tal modo, la confusione relativa ai rispettivi significati di creazione ed appropriazione di valore è stata risolta.

In secondo luogo, questo studio contribuisce a identificare e risolvere le tensioni risultanti dall'interdipendenza tra la creazione e l'appropriazione di valore. La mappa concettuale che viene proposta in questo capitolo è infatti utile ad anticipare e gestire sistematicamente le tensioni tra i due processi di valore e consentire così un circolo virtuoso di creazione e appropriazione di valore. Ultimo ma non meno importante, identificando e presentando un menù di opportunità di ricerca per studi successivi, questo capitolo stimola il progresso della ricerca in questa complessa area di indagine. In particolare, vengono proposte una serie di direzioni per studi futuri (organizzate in categorie di antecedenti, interdipendenza e misure di creazione e appropriazione di valore) che saranno di interesse per studiosi e studenti che desiderano avvicinarsi a questo fertile, promettente area di studio relativamente poco esplorata.

Le configurazioni delle alleanze in R&S

2.1. Introduzione

Le alleanze di ricerca e sviluppo (R&S) sono utilizzate intensamente dalle aziende che operano nelle industrie ad alta tecnologia (George et al., 2001) e servono come mezzo importante per favorire le prestazioni di innovazione delle imprese (Faems et al., 2005). Ad esempio, le alleanze di R&S consentono alle imprese di accedere ad una più ampia raccolta di tipi di informazioni (Lahiri e Narayanan, 2013) e di sfruttare tali conoscenze per far fronte alle discontinuità tecnologiche (Vasudeva e Anand, 2011). Sulla base dell'importanza che le alleanze di R&S hanno assunto oggi nelle prestazioni di innovazione per le imprese, la ricerca esistente ha esaminato le implicazioni delle prestazioni di innovazione di una varietà di singoli fattori che guidano le alleanze in R&S, compresi gli attributi dei partner e le caratteristiche dell'alleanza (Inkpen e Beamish, 1997; Stuart, 2000).

Allo stesso tempo, i recenti studi accademici sulle alleanze considerano le configurazioni dell'alleanza come un flusso di ricerca centrale della ricerca sulle alleanze (Wassmer, 2010). Una configurazione di alleanza è un concetto globale che comprende più dimensioni. La configurazione dell'alleanza di un'impresa focale determina essenzialmente (1) la qualità, la quantità e la diversità delle informazioni e delle risorse a cui l'impresa focale ha accesso; (2) l'efficienza del suo accesso a tali informazioni e risorse; e (3) la flessibilità o la stabilità della posizione dell'impresa focale nell'alleanza (Hoffmann, 2007, p. 834). Nonostante l'importanza che le configurazioni delle alleanze rivestono nel panorama economico

odierno (Wassmer, 2010), le ricerche esistenti non sono riuscite a sviluppare una chiara comprensione delle configurazioni delle alleanze in R&S e delle loro implicazioni per le prestazioni innovative delle aziende. Inoltre, la ricerca ha ampiamente sottostimato se la presenza di effetti combinatori tra i fattori delle alleanze in R&S influisca o meno sulle prestazioni innovative delle imprese coinvolte in queste alleanze. Pertanto, l'esplorazione di questa tematica potrebbe esser d'aiuto per comprendere meglio le implicazioni che le alleanze di R&S hanno sulle prestazioni innovative delle imprese.

Lo scopo di questo capitolo è quello di acquisire una migliore conoscenza di questo aspetto, ad oggi sottovalutato ma molto importante per la ricerca sulle alleanze. In particolare, mi pongo la seguente domanda di ricerca: quali configurazioni di alleanze in R&S portano le aziende coinvolte in alleanze di R&S a raggiungere elevate prestazioni di innovazione? Questa domanda di ricerca è interessante da esplorare poiché, come accennato in precedenza, le alleanze in R&S e le loro configurazioni sono rilevanti per le prestazioni di innovazione dell'azienda (Faems et al., 2005; George et al., 2001). Per affrontare questa domanda, utilizzo la visione delle alleanze basata sulla conoscenza (Grant e Baden-Fuller, 2004; Vasudeva e Anand, 2011) per identificare i fattori delle alleanze in R&S. Individuo poi due gruppi principali di fattori: (a) gli attributi dei partner (come la dimensione, l'età e l'esperienza dei partner) e (b) le caratteristiche dell'alleanza (come l'orientamento strategico e la struttura delle alleanze). In seguito, utilizzando un metodo basato su analisi comparative qualitative (Fiss, 2007, 2011; Grandori e Furnari, 2008; Ragin, 2008), esamino quali configurazioni delle alleanze in R&S consentono di spiegare le prestazioni innovative delle imprese coinvolte in queste alleanze. In particolare, esploro le configurazioni di 33 alleanze di R&S formate nel 2010 e il loro impatto sulle prestazioni di innovazione di 75 imprese di telecomunicazioni in tutto il mondo. Raccoglio i dati delle alleanze utilizzando il database Factiva mentre le prestazioni di innovazione delle imprese utilizzando il database QPAT e quello della Banca mondiale dell'OCSE.

I risultati dell'analisi suggeriscono che tre alternative configurazioni di alleanze in R&S offrono condizioni sufficienti per raggiungere elevate prestazioni di innovazione: 1) una configurazione di alleanza con un'età elevata dei partner; 2) una configurazione di alleanza con una vasta esperienza di partner e nessun orientamento

strategico; e 3) una configurazione di alleanza con una vasta esperienza di partner e una struttura orizzontale. Sulla base di questi risultati, questo studio offre tre proposizioni che contribuiscono alla visione delle alleanze basata sulla conoscenza.

Lo studio è strutturato come segue. La seconda sezione esamina la visione basata sulla conoscenza e la sua rilevanza per la configurazione delle alleanze di R&S. La sezione tre esplora la letteratura esistente sulle alleanze e utilizza la visione delle alleanze basata sulla conoscenza per identificare i fattori che determinano le prestazioni innovative delle alleanze in R&S. La sezione quattro mostra la metodologia che ho usato. La sezione cinque presenta i risultati empirici. La sezione sei discute i risultati dello studio e offre tre proposizioni che contribuiscono alla visione delle alleanze in R&S basata sulla conoscenza. La sezione sette evidenzia le conclusioni dello studio, ne valuta i limiti e fornisce alcune indicazioni per la ricerca futura.

2.2. I fondamenti teorici

2.2.1. La visione delle alleanze basata sulla conoscenza

Emergendo come una diramazione della visione basata sulle risorse (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984), la visione basata sulla conoscenza (Grant, 1996b; Kogut e Zander, 1992; Nonaka e Takeuchi, 1995; Spender, 1996) offre una risposta ai problemi riguardanti l'esistenza, i confini e l'organizzazione interna delle imprese (Foss, 1996). Contrariamente alla visione basata sulle risorse, secondo la quale il vantaggio competitivo delle imprese risiede nel possesso di risorse rare, inimitabili, preziose e non sostituibili, la visione basata sulla conoscenza sottolinea che solo un tipo di risorsa aziendale può essere considerato strategico e fonte di vantaggio competitivo – ovvero la conoscenza (Grant, 1996b; Kogut e Zander, 1992; Nonaka e Takeuchi, 1995; Spender, 1996) – un tipo di risorsa, questo, che è ben diverso dagli altri tipi di risorse che le imprese posseggono (Granstrand, 2000).

Secondo la visione basata sulla conoscenza, le aziende devono possedere due tipi di conoscenza per ottenere un vantaggio competitivo: (a) la conoscenza esplicita e (b) la conoscenza tacita.

Mentre la conoscenza tacita si riferisce al saper fare qualcosa, la conoscenza esplicita si riferisce alla conoscenza di fatti e teorie. La distinzione tra questi due diversi tipi di conoscenza è importante, in quanto i mezzi per integrare questi diversi tipi di conoscenza all'interno dell'organizzazione aziendale variano notevolmente (Grant, 1996b). Mentre entrambi i tipi di conoscenza sono necessari per ottenere un vantaggio competitivo, la visione basata sulla conoscenza sostiene anche che il possesso di conoscenze esplicite e tacite non significa di per sé che le imprese siano in grado di inventare, sviluppare e portare i loro prodotti sul mercato. In effetti, la visione basata sulla conoscenza suggerisce che l'eterogeneità delle prestazioni delle imprese si basa sulla migliore corrispondenza possibile tra le conoscenze che possiedono (sia esplicite che tacite), i loro domini di conoscenza e le conoscenze richieste dai prodotti (Grant e Baden-Fuller, 2004). Le imprese possiedono diversi stock di conoscenza e le loro prestazioni di innovazione differiscono in base alla loro capacità di creare ed integrare le loro conoscenze per identificare e utilizzare i vantaggi basati sulla tecnologia.

In ambienti caratterizzati da elevata incertezza, da rapidi cambiamenti tecnologici, da cicli di vita del prodotto sempre più brevi, nonché da maggiori costi e rischi nello sviluppo dei prodotti, la visione basata sulla conoscenza suggerisce che le imprese devono creare e integrare le proprie conoscenze formando un ampio insieme di accordi collaborativi con altri partner (Sampson, 2007). Le alleanze contribuiscono ad una maggiore efficienza nell'applicazione della conoscenza, soprattutto quando vi è incertezza sui requisiti di conoscenza futuri (Grant e Baden-Fuller, 2004). Le imprese spesso formano diversi tipi di alleanze per creare, integrare e commercializzare le conoscenze in modo tempestivo ed economico (Grant e Baden-Fuller, 2004). La visione basata sulla conoscenza suggerisce che questi tipi di alleanze, tra cui le alleanze di produzione, marketing così come le alleanze in R&S, potrebbero essere il fondamento su cui le aziende costruiscono le loro prestazioni di innovazione.

Basandomi sulla ricerca precedente, nella prossima sezione applicherò la visione basata sulla conoscenza per capire perché le aziende formano alleanze in R&S per conseguire elevate prestazioni innovative. Ad oggi, pochissimi studi precedenti hanno utilizzato questo approccio.

2.2.2. La visione delle alleanze in R&S basata sulla conoscenza

Recenti studi nel dominio della visione basata sulla conoscenza hanno dimostrato che le aziende danno la priorità alla formazione di alleanze in R&S poiché la base di conoscenze di molti settori (in particolare quelli ad alta tecnologia) è complessa ed in rapida evoluzione (Cesaroni, Di Minin e Piccaluga, 2004). Pertanto, le aziende trovano sempre più difficile coltivare tutte le conoscenze scientifiche richieste internamente. Di conseguenza, le aziende devono sfruttare la conoscenza delle loro collaborazioni in R&S per far fronte alle discontinuità tecnologiche (Vasudeva e Anand, 2011), beneficiare di tassi di crescita accelerati (Powell et al., 1996) e adottare strategie di esplorazione e sfruttamento (Cesaroni, Di Minin e Piccaluga, 2005). Secondo la visione basata sulla conoscenza, le alleanze in R&S consentono alle imprese di accedere ad un'ampia varietà di tipi di informazioni (Lahiri e Narayanan, 2013). Inoltre, queste collaborazioni in R&S consentono alle aziende di espandere la propria base di conoscenze tecniche perché ogni partner dell'alleanza ha una base di conoscenza unica e mantiene intenzionalmente questa base di conoscenza anche quando forma alleanze di R&S (Grant, 1996a). Sulla base di questa logica, la visione delle alleanze basata sulla conoscenza suggerisce che le imprese formano alleanze di R&S per ottenere il diritto di accedere alle conoscenze esterne (Caner e Tyler, 2015), conoscenze che a loro volta consentono di sostenere elevate prestazioni innovative (Bae e Gargiulo, 2004; Faems et al., 2005; Katila e Ahuja, 2002; Quintana-Garcia e Benavides-Velasco, 2011).

Nella sezione che segue, applico alla visione basata sulla conoscenza nel contesto delle alleanze per identificare gli elementi che influenzano le prestazioni di innovazione delle aziende che formano alleanze in R&S. In seguito, applico un'analisi comparativa su 75 imprese di telecomunicazioni in tutto il mondo per esplorare gli effetti combinatori di questi fattori ed identificare così quali configurazioni

di alleanze in R&S portano le aziende a raggiungere elevate prestazioni di innovazione.

2.3. I fattori che determinano le prestazioni di innovazione nelle alleanze in R&S

Applicando la visione basata sulla conoscenza nel contesto delle alleanze (Grant e Baden-Fuller, 2004; Vasudeva e Anand, 2011), ho esaminato la letteratura sulle alleanze in R&S per analizzare i fattori che influiscono sulle prestazioni di innovazione delle aziende che formano alleanze in R&S. In particolare, due categorie di fattori determinano le prestazioni di innovazione delle imprese coinvolte nelle alleanze di R&S: 1) gli attributi dei partner; e 2) le caratteristiche dell'alleanza (Baum et al., 2000; Inkpen e Beamish, 1997; Stuart, 2000). Avendo considerato a fondo la rilevanza che ogni singolo fattore potrebbe avere per la visione basata sulla conoscenza nel contesto delle alleanze, propongo che gli attributi dei partner possano essere suddivisi in tre attributi: la dimensione del partner, l'età del partner e l'esperienza del partner. Come accennato in precedenza, la premessa chiave della visione basata sulla conoscenza è che ottenere l'accesso alla conoscenza è la motivazione principale per l'avvio di alleanze basate sulla conoscenza, come le alleanze di R&S (Grant e Baden-Fuller, 2004). Sulla base di questo presupposto, noto, inoltre, che l'accesso alla conoscenza dipende dagli attributi del partner specifico, che a loro volta determinano il dominio della conoscenza posseduto dal partner a cui è possibile accedere tramite le alleanze di R&S. In primo luogo, ricerche esistenti mostrano che la dimensione del partner influenza la quantità di preziose conoscenze a cui possono accedere gli altri partner dell'alleanza (Lahiri e Narayanan, 2013). In secondo luogo, poiché le imprese più giovani hanno tassi di fallimento più elevati rispetto alle imprese più vecchie (Stinchcombe, 1965), l'età dei partner determina se le conoscenze a cui è possibile accedere tramite le alleanze di R&S sono limitate nel tempo. Infine, gli studi esistenti indicano che le aziende con una maggiore esperienza di alleanza sviluppano conoscenze tacite accessibili nel fare alleanze e hanno quindi maggiori probabilità di successo (Anand e Khanna, 2000; Lyles, 1988). Data la loro rilevanza per la visione basata sulla conoscenza, ritengo che questi tre fattori (la dimensione del partner,

l'età del partner e l'esperienza del partner) rappresentino l'accesso a preziose conoscenze offerte dagli attributi dei partner.

Mantenendo l'attenzione sulla premessa chiave della visione basata sulla conoscenza, propongo altresì che le caratteristiche dell'alleanza possano distinguersi in due categorie di attributi: l'orientamento strategico e la struttura dell'alleanza. In primo luogo, poiché la ricerca esistente suggerisce che l'accesso alla conoscenza dipende dalle intenzioni dei partner dell'alleanza e dal loro impegno per l'alleanza (Das e Teng, 1998), l'orientamento strategico dell'alleanza determina l'ambito della conoscenza a cui è possibile accedere tramite le alleanze di R&S. In secondo luogo, poiché la capacità delle imprese di accedere a diversi tipi di conoscenza dipende dal fatto che formano o meno relazioni verticali o orizzontali (Inpken e Beamish, 1997), la struttura dell'alleanza influisce sulla conoscenza a cui è possibile accedere attraverso la formazione di un'alleanza in R&S (George et al., 2001).

Nelle sottosezioni che seguono, utilizzo la visione basata sulla conoscenza nel contesto delle alleanze in R&S per sviluppare il collegamento tra ciascuno di questi fattori e le prestazioni di innovazione delle imprese coinvolte nelle alleanze di R&S.

2.3.1. Gli attributi del partner

Il primo attributo del partner che influenza le prestazioni di innovazione delle imprese coinvolte in un'alleanza di R&S riguarda le dimensioni del partner: partner più grandi spesso forniscono risorse preziose che migliorano le prestazioni delle imprese (Lahiri e Narayanan, 2013). Le risorse dei partner più grandi, come le attività materiali e immateriali, le attività finanziarie, le iniziative di marketing, gli investimenti in ricerca e sviluppo e la reputazione, sono risorse potenzialmente accessibili all'azienda focale attraverso le alleanze (Lavie, 2007). Tuttavia, alcuni studi hanno scoperto che i partner più grandi hanno più visibilità (Lubatkin et al., 2006) sul mercato e un maggiore potere contrattuale rispetto alle piccole imprese. Questi vantaggi consentono ai partner più grandi di appropriarsi di maggiori conoscenze dalle alleanze di R&S, a tutto vantaggio delle loro prestazioni di innovazione.

Il secondo attributo del partner che ha un impatto sulle prestazioni di innovazione delle imprese è l'età del partner che viene coinvolto

nelle loro alleanze di R&S. Alcuni studi hanno scoperto che le imprese più anziane hanno più vantaggi delle imprese giovani (Littler e Sweeting, 1985). Questi benefici risiedono, ad esempio, nella base di conoscenze che i partner più anziani possono apportare dalle loro reti industriali (Brüderl e Schüssler, 1990). Poiché le aziende più anziane hanno tassi di fallimento inferiori rispetto alle imprese più giovani (Stinchcombe, 1965), le conoscenze che questi partner possono condividere nelle alleanze di R&S non sono limitate nel tempo. Al contrario, altri studi hanno scoperto che allearsi con le imprese più giovani è più vantaggioso che collaborare con le imprese più anziane. In effetti, la collaborazione con aziende più giovani consente la creazione di maggiori conoscenze nelle alleanze di R&S perché, ad esempio, questi partner hanno costi minimi di ridondanza, conflitto e complessità (Baum et al., 2000). Inoltre, allearsi con partner più giovani consente all'azienda di eludere i problemi legati alla rigidità della conoscenza dell'invecchiamento e dell'avversione al rischio (Aldrich e Auster, 1986, Leonard-Barton, 1992). Questi problemi possono, infatti, ostacolare lo sviluppo di nuovi prodotti, influenzando in tal modo le prestazioni di innovazione delle imprese.

Il terzo attributo del partner che influenza le prestazioni di innovazione delle imprese è l'esperienza dei partner. Secondo la visione basata sulla conoscenza, i partner che hanno più esperienza possono portare, nell'alleanza di R&S, la conoscenza che hanno accumulato formando precedenti alleanze. In particolare, alcuni studi hanno scoperto che i partner con più esperienza di alleanza hanno, in media, maggiori conoscenze su come sfruttare le innovazioni delle loro precedenti alleanze (Duysters et al., 2012). Inoltre, altri studi dimostrano che i partner dell'alleanza con più esperienza sviluppano routine per combinare le loro conoscenze con i partner dell'alleanza precedente e attuale (Anand e Khanna, 2000). Questo, a sua volta, aumenta la loro capacità di assorbimento della conoscenza (Bouncken e Friedrich, 2016; Cohen e Levinthal, 1990) e influisce positivamente sulla loro performance (Mulotte, 2013).

2.3.2. Le caratteristiche dell'alleanza

Secondo la visione delle alleanze basata sulla conoscenza, la prima caratteristica che è considerata cruciale per una solida performance dell'innovazione è l'orientamento strategico dell'alleanza in R&S (Hitt

et al., 1995; Serapio e Cascio, 1996). L'orientamento strategico dell'alleanza indica la direzione che i partner dell'alleanza intendono perseguire e riflette le caratteristiche generali dell'alleanza e dei partner (Das e Teng, 1998). Poiché l'orientamento strategico riflette le intenzioni dei partner ed il loro impegno nell'alleanza, la formazione di un'alleanza R&S con orientamento strategico implica che i partner dell'alleanza si impegnano e investono le loro conoscenze per sviluppare nuove e complesse tecnologie, influenzando così le loro prestazioni di innovazione.

Tuttavia, esiste un'altra caratteristica dell'alleanza che guida le prestazioni di innovazione delle imprese. Attingendo alla visione basata sulla conoscenza, alcuni studi hanno scoperto che una caratteristica dell'alleanza altrettanto importante per le prestazioni di innovazione è la struttura dell'alleanza in R&S (George et al., 2001). La struttura dell'alleanza può includere relazioni sia orizzontali che verticali. Le relazioni orizzontali coinvolgono partner che generano conoscenze nella stessa area di business; viceversa, le relazioni verticali sono quelle in cui la produzione di conoscenza comprende partner a monte e a valle (George et al., 2001). Secondo la visione basata sulla conoscenza, la struttura delle alleanze di R&S influisce sulla capacità delle imprese di accedere a diversi tipi di conoscenza e combinare queste conoscenze con quelle che già possiedono e segnala la motivazione delle imprese a formare e impegnare risorse per l'alleanza. Inoltre, Inkpen e Beamish (1997) sostengono che le relazioni orizzontali indicano condivisione del potere e interdipendenza, mentre le relazioni verticali comportano un'asimmetria di potere. Infine, la stabilità della relazione e la capacità di raggiungere obiettivi strategici sono influenzate dalla struttura dell'alleanza (Contractor e Lorange, 1988; Kogut, 1988).

2.4. Un'analisi comparativa qualitativa di casi di alleanze in R&S

Come ho puntualizzato più volte, questo studio ha lo scopo di identificare le configurazioni delle alleanze in R&S che spiegano le prestazioni innovative delle aziende che formano queste alleanze. Per affrontare questo problema di ricerca, ho utilizzato un approccio metodologico basato sulla comparazione qualitativa di diversi casi di alleanze in R&S per comprendere meglio le relazioni che sussistono

tra i fattori che guidano le prestazioni di innovazione delle imprese. Adotto questo approccio di ricerca per due motivi. In primo luogo, l'analisi qualitativa comparativa ha recentemente acquisito rilevanza in diversi campi di ricerca (Del Sarto et al. 2019; Rihoux et al., 2013), inclusa la ricerca gestionale (Del Sarto et al. 2019; Wagemann et al., 2016), poiché presenta vari vantaggi nel rilevare modelli causali (Fiss, 2007). Di conseguenza, l'analisi qualitativa comparativa è particolarmente adatta nel rilevare la configurazione degli attributi, in quanto consente una valutazione avanzata di come le diverse cause si combinano per influenzare i risultati rilevanti (Fiss, 2007; Ragin, 1987, 2000), come le prestazioni dell'azienda e dell'alleanza. In questo studio, ho utilizzato l'analisi qualitativa comparativa per rilevare in che modo gli effetti combinatori e l'equifinalità delle diverse combinazioni di attributi dei partner e delle caratteristiche dell'alleanza influenzano le prestazioni di innovazione delle imprese. In particolare, ho fatto affidamento su questi effetti combinatori per identificare le configurazioni delle alleanze di R&S che portano le imprese a raggiungere elevate prestazioni di innovazione. Ad oggi, nessuno studio precedente ha utilizzato questo metodo per esplorare gli effetti combinatori nel dominio delle alleanze.

In secondo luogo, l'analisi qualitativa comparativa supera le notevoli sfide che i metodi qualitativi (orientati al caso) ed i metodi quantitativi (orientati alle variabili) affrontano nella valutazione dell'equifinalità. Usando l'analisi qualitativa comparativa, ho esaminato un ampio numero di diverse combinazioni di elementi (una delle maggiori sfide per i metodi qualitativi) e questo mi ha permesso di eliminare elementi che non sono coinvolti con i risultati (una delle principali sfide per i metodi quantitativi). Considerati i due motivi di cui sopra, ritengo che l'analisi qualitativa comparativa sia un metodo adatto per esaminare i dati e ottenere risultati che potrebbero consentirmi di migliorare la conoscenza delle configurazioni delle alleanze in R&S.

2.4.1. *La scelta dei casi ed i dati raccolti*

Ho selezionato casi di alleanze in R&S formate in tutto il mondo nel settore delle telecomunicazioni durante l'anno 2010. I dati delle alleanze sono stati scaricati dal database Factiva, che contiene dati che comprendono informazioni commerciali a livello mondiale, comprese le alleanze di R&S, dal 1994 in poi. Questo database esemplifica bene la ricchezza di informazioni che gli studiosi dell'alleanza possono usare nell'attuale ambiente di ricerca (Lavie, 2007). In particolare, utilizzando questo database, ho avuto accesso ad una grande quantità di dati qualitativi per eseguire l'analisi qualitativa comparativa. Il database Factiva fornisce accesso a migliaia di fonti in 28 lingue da quasi 200 paesi e 35 anni di articoli, rapporti degli analisti, comunicati stampa, elenchi di partner, trascrizioni delle interviste dei manager e tweet, informazioni qualitative, queste, molto utili per esaminare le alleanze R&S. Questa enorme mole di dati offre notevoli opportunità di estrapolare consapevolmente diversi aspetti qualitativi per i casi di alleanze in R&S, comprese le informazioni generali chiave sui partner e lo scopo e la forma delle loro alleanze (diadico, triadico o multipartner). Inoltre, ho raccolto 35 trascrizioni di interviste rilasciate da manager direttamente coinvolti nei casi delle alleanze in R&S. Data la ricchezza di informazioni e dati, ritengo che il database Factiva sia adatto allo studio attuale.

I dati raccolti mi hanno portato a identificare tutte le alleanze di R&S formate nel settore delle telecomunicazioni in tutto il mondo nel 2010. In particolare, ho identificato un set totale di 34 casi di alleanze in R&S formate da 77 imprese di telecomunicazioni in tutto il mondo, sebbene abbia eliminato un caso di alleanza per dati mancanti. Il sample finale di casi consiste in 33 casi di alleanze in R&S (di cui 27 sono diadiche, 5 triadiche mentre 1 è un'alleanza multipartner) formate da 75 imprese di telecomunicazioni di tutto il mondo con un ampio mix geografico (31 delle 75 imprese di telecomunicazioni sono americane, 18 hanno sede in Asia e le restanti 26 hanno sede in Europa). La tabella 1 fornisce dati descrittivi per questi 33 casi di alleanza in R&S.

Tabella 1. Descrizione dei casi

ID	Obiettivo	Forma
1	Sviluppare un importante ampliamento delle capacità per un marchio di telefonia mobile	D
2	Sviluppare applicazioni per smartphone in Corea del Sud	D
3	Costruire una rete di pagamento mobile utilizzando lo smartphone	T
4	Promuovere la crescita e l'espansione tecnologica per le attività di servizi e produzione negli Stati Uniti	D
5	Sviluppare una tecnologia a larga mobile LTE	D
6	Sviluppare servizi di ingegneria che permettono l'accesso a comunicazioni satellitari wireless affidabili e ininterrotte	D
7	Sviluppare una gamma di servizi in India	D
8	Sviluppare sistemi di supporto completi per le operazioni di fatturazione prepagate	T
9	Sviluppare tecnologie modem	D
10	Sviluppare una piattaforma multimodale che colleghi reti, dispositivi e moduli LTE / HSPA +, 3G e GSM	D
11	Sviluppare una tecnologia globale LTE	D
12	Integrare le attività di telefonia cellulare per entrare in Asia e in altri mercati esteri	D
13	Promuovere il ridimensionamento CMOS e valutare le nuove tecnologie	D
14	Fornire applicazioni mobili all'avanguardia sul mercato	D
15	Creare un nuovo software open source per telefoni cellulari e tablet	M
16	Sviluppare congiuntamente soluzioni ottimizzate combinando IP, grafica e video del processore dei partner dell'alleanza	D
17	Sviluppare un dispositivo leggero indossabile con accesso one-touch a un call center di assistenza di emergenza	T

18	Sviluppare congiuntamente nuovi prodotti hardware basati su Android per le categorie di prodotti domestici, mobili e personali	D
19	Offrire soluzioni di mobilità ad alte prestazioni ed economiche supportate dall'ingegneria locale e dai servizi di supporto in Cina	D
20	Espandere la capacità in crescita della domanda	D
21	Sviluppare sistemi di telecomunicazione WCDMA, CDMA e LTE	D
22	Sviluppare e offrire congiuntamente una soluzione mobile progettata specificamente per affrontare il mercato della sicurezza pubblica negli Stati Uniti	D
23	Collaborare a una sperimentazione live FDD-LTE in Taiwan per promuovere lo sviluppo della banda larga mobile di nuova generazione	D
24	Sviluppare congiuntamente un dispositivo che funzioni come componente per qualsiasi requisito di gestione delle fibre	D
25	Sviluppare i prodotti CDMA2000 per migliorare la copertura, aggiungere capacità, aumentare la velocità di trasmissione dati e migliorare l'esperienza wireless dell'utente finale, riducendo i costi	D
26	Espandere la copertura della rete e migliorare la qualità della rete	D
27	Sviluppare e supportare le soluzioni di messaggistica MMS	D
28	Accelerare l'adozione di implementazioni globali M2M	T
29	Sviluppare una soluzione di gestione dei dispositivi mobili	D
30	Rafforzare il marchio dei partner e aumentarne la competitività	D
31	Fornire una vasta gamma di servizi per accelerare la crescita di un importante servizio di istruzione fornito da telefono cellulare	D
32	Sviluppare prodotti e servizi M2M in futuro	T
33	Fornire tecnologie per prodotti portatili che funzionano con gli standard cellulari CDMA2000, WCDMA e 4G / LTE	D

Fonte: Factiva database.

D: Diadica, T: Triadica, M: multipartner.

Il database Factiva non è l'unico database che ho usato nell'analisi fuzzy set. Come indicato in precedenza, l'obiettivo principale di questo studio è quello di identificare le configurazioni delle alleanze in R&S che guidano le imprese coinvolte nelle alleanze di R&S a raggiungere elevate prestazioni di innovazione. In particolare, ho utilizzato una fonte estesa e aggiornata di informazioni sui brevetti a livello globale per misurare le prestazioni di innovazioni: il database QPAT. Il database QPAT contiene documenti provenienti dagli uffici brevetti di tutto il mondo (Baglieri, Cesaroni e Orsi, 2014). Questi dati possono essere cercati in una varietà di lingue diverse, il che mi ha permesso di consolidare il processo di ricerca. Inoltre, questo database dei brevetti dà accesso alle famiglie di brevetti delle aziende coinvolte nelle alleanze studiate in questo capitolo. Di conseguenza, utilizzando questo database, sono in grado di eseguire una ricerca per citazione non solo su un brevetto soggetto ma anche su ogni altro membro della sua famiglia di brevetti. Questo mi ha permesso di raccogliere una vasta gamma di dati dei casi studiati. Data la sua adeguatezza per lo studio delle informazioni sui brevetti in tutto il mondo, ritengo che il database QPAT sia un database ben appropriato per questo studio. Utilizzando il database QPAT, ho raccolto i brevetti depositati dalle 75 imprese di telecomunicazioni in tutto il mondo dal 2011 al 2013.

Nella sottosezione successiva, illustrerò come ho utilizzato le informazioni raccolte per calcolare gli attributi dei partner e le caratteristiche dell'alleanza.

2.4.2. *Le variabili utilizzate*

Precedenti studi hanno utilizzato il numero totale di dipendenti dei partner coinvolti in un'alleanza come proxy per le dimensioni aziendali (Lahiri e Narayanan, 2013). Riconosco che questa misura ha alcune limiti. Ad esempio, Hart e Oulton (1996) hanno sostenuto che il numero di dipendenti non include il numero di lavoratori a tempo parziale. Inoltre, sono consapevole che altre misure, come il totale delle attività, le vendite e il valore di mercato dell'impresa, potrebbero essere utilizzate per rendere operativa la dimensione dell'impresa.

Tuttavia, poiché il set di alleanze è popolato da grandi imprese di telecomunicazioni in tutto il mondo, ritengo che il numero totale di dipendenti sia una misura appropriata per le dimensioni dell'impresa. Poiché il numero di partner potrebbe influire sul calcolo di questa misura (ciò si verifica quando un'alleanza è formata da più di due partner, ovvero il 18% dei casi), ho calcolato la media del numero totale di dipendenti per partner per calcolare la dimensione del partner per ogni alleanza.

Come suggerito in letteratura (Baum et al., 2000), ho calcolato l'età dei partner dell'alleanza prendendo in considerazione il numero di anni trascorsi dall'anno di fondazione. Consapevole che il numero di partner potrebbe influire sul calcolo della misura, ho utilizzato l'età media tra i partner per calcolare l'età del partner per alleanza.

Ho calcolato l'esperienza del partner misurando il numero di alleanze formate prima dell'alleanza focale. In particolare, ho considerato il numero medio di alleanze formate dai partner prima dell'evento dell'alleanza. I dati contenuti nel database Factiva mi hanno permesso di risalire fino al 1994 per calcolare questa variabile.

La percentuale di alleanze che sono state definite strategiche nei comunicati stampa è stata spesso utilizzata come misura di orientamento strategico (Lavie, 2007). Per misurare questo fattore rilevante, ho usato una condizione definita con variabili dicotomiche (Frazier et al., 2016): 1 se l'alleanza è stata riportata come strategica e 0 se l'alleanza non è stata descritta come strategica nell'annuncio dell'alleanza.

Per quanto riguarda la struttura delle alleanze, ho codificato le 33 alleanze in base a due etichette: (a) alleanze orizzontali e (b) alleanze verticali. Sebbene sia consapevole del fatto che studi precedenti riconoscono l'esistenza di altre strutture di alleanze, come la conoscenza che genera alleanze e la conoscenza che attrae alleanze (George et al., 2001; Hagedoorn e Schakenraad, 1994; Kotabe e Swan, 1995), dopo un'attenta riflessione, ho deciso di codificare la struttura dell'alleanza come condizione definita (1 se si tratta di un'alleanza orizzontale mentre 2 se si tratta di un'alleanza verticale). In tal modo, sono riuscito ad ottenere due vantaggi: in primo luogo, ho ridotto al minimo l'intervallo di codifica a 2 codici anziché utilizzare 4 codici; in secondo luogo, ho ridotto la probabilità che emergano problemi di soggettività nella procedura di codifica.

Per misurare le prestazioni dell'innovazione, precedenti studi di alleanza hanno adottato vari indicatori di innovazione, come l'intensità di ricerca e sviluppo, il numero di brevetti, i nuovi tassi di produzione dell'innovazione (Baglieri e Cesaroni, 2013; Shan et al., 1994) e lo sviluppo di nuovi prodotti (Deeds e Hill, 1996). Ho selezionato il numero di brevetti per misurare le prestazioni dell'innovazione per due motivi. Innanzitutto, il numero di brevetti depositati fornisce una buona misura della nuova generazione di conoscenza (Benassi e Di Minin, 2009). Di conseguenza, alcuni autori hanno sostenuto che i brevetti misurano qualcosa "al di là degli input di R&S, una creazione di un patrimonio di conoscenza sottostante" (Hall et al., 1986, p. 265). In secondo luogo, l'ampia disponibilità di dati sui brevetti in molti settori tecnologici (Arora e Gambardella, 1994), incluso il settore delle telecomunicazioni in tutto il mondo, rende i brevetti una proxy accessibile e affidabile delle prestazioni di innovazione aziendale (Baglieri e Cesaroni, 2013). Date le due ragioni di cui sopra, ho usato il numero di brevetti come misura della prestazione di innovazione (Benassi e Di Minin, 2009). In particolare, ho calcolato il numero di brevetti depositati dopo la formazione dell'alleanza. Poiché il processo di pubblicazione dei brevetti potrebbe richiedere anni, ho contato il numero di brevetti depositati dalle alleanze tra il 2011 e il 2013 (Deeds e Hill, 1996; Mowery et al., 1996).

2.4.3. La calibrazione dei dati raccolti

Precedenti studi che hanno applicato l'analisi qualitativa comparativa indicano che il primo passo per eseguire un'approfondita analisi è quello di calibrare le misure (Franbach et al., 2016; Ragin, 2008) per ottenere punteggi di appartenenza compresi tra 0 (non appartenenza completa) e 1 (appartenenza completa). Ho calibrato le misure come segue. Per quanto riguarda gli attributi dei partner (ovvero, la dimensione, l'età e l'esperienza), ho cercato tre ancore qualitative (come l'appartenenza completa, la non appartenenza completa ed il punto di crossover) per calibrare il set. Per fare ciò, ho eseguito un'analisi dei cluster per basare la calibrazione sulla distribuzione interna dei casi e per cercare discontinuità. Le misure relative alle caratteristiche dell'alleanza, invece, sono state impostate come condizioni definite. Ho valutato i loro punteggi di appartenenza

utilizzando 0,9 per l'appartenenza completa, 0,1 per la non appartenenza completa e 0,5 per il punto di crossover come ancore qualitative.

Per quanto riguarda le misure di innovazione, ho deciso di eseguire una calibrazione basata sulla teoria al fine di definire le tre ancore qualitative (Fiss et al., 2013). In particolare, Mittal et al. (2013) hanno scoperto che si verificano differenze nell'attività dei brevetti tra i paesi. Applicando questa intuizione ai 33 casi di alleanze di R&S, ho calibrato esternamente le ancore (piena appartenenza, piena non appartenenza e punto di incrocio) tenendo conto del numero di brevetti del paese di residenza di ciascun partner dell'alleanza. Ho raccolto questi dati dal database della Banca mondiale dell'OCSE dal 2011 al 2013. Per ogni paese, e facendo riferimento al settore delle telecomunicazioni, il database considera aziende che operano nei seguenti settori tecnologici e IPC: H01P, H01Q, H01S, H03B, H03C, H03D, H03H, H03 M, H04B, H04J, H04K, H04 L, H04 M, H04Q, G01S, G08C e G09C. Ho valutato l'ancoraggio qualitativo relativo alla completa appartenenza come 1 considerando il maggior numero di brevetti che, secondo il database OCSE della Banca mondiale, sono stati prodotti in uno dei paesi di residenza delle imprese coinvolte nel mio set di dati di alleanza.

Di conseguenza, per quanto riguarda la scelta dell'ancora qualitativa relativa alla completa non appartenenza, ho usato il minor numero di brevetti che, secondo una fonte esterna, sono stati generati in uno dei paesi di residenza delle aziende coinvolte nel mio set. Infine, il punto di incrocio 0,5 è stato misurato tenendo conto del numero medio di brevetti generati nei paesi di residenza delle imprese nel set di dati coinvolti nei miei casi di alleanza (nel mio set 2739.69 brevetti). La tabella 2 offre un'illustrazione dettagliata delle regole di calibrazione e dei punteggi di appartenenza.

Tabella 2. Costrutti, calibrazione e punteggi di appartenenza

Costrutti	Criterio di	
	calibrazione	Punteggio di appartenenza
Elevata prestazione di innovazione	Se inn <	0 (piena non-appartenenza)
	Se inn =	0.5 (punto di incrocio)
	Se inn >	1 (piena appartenenza)

Elevata dimensione partner size (dim)	Se dim <	0 (piena non-appartenenza)
	Se dim =	0.5 (punto di incrocio)
	Se dim >	1 (piena appartenenza)
Elevata età partner (età)	Se età <	0 (piena non-appartenenza)
	Se età =	0.5 (punto di incrocio)
	Se età >	1 (piena appartenenza)
Elevata esperienza partner (esp)	Se esp <	0 (piena non-appartenenza)
	Se esp =	0.5 (punto di incrocio)
	Se esp >	1 (piena appartenenza)
Orientamento strategico (str)	Se str < 0.1	0 (piena non-appartenenza)
	Se str = 0.5	0.5 (punto di incrocio)
	Se str > 0.9	1 (piena appartenenza)
Struttura orizzontale (ori)	Se ori < 0.1	0 (piena non-appartenenza)
	Se ori = 0.5	0.5 (punto di incrocio)
	Se ori > 0.9	1 (piena appartenenza)

Nella sezione seguente, presento i risultati dell'analisi.

2.5. I risultati delle analisi

Il set di dati che ho calibrato è stato poi testato per necessità e, come mostra la Tabella 3, nessuna condizione ha superato la soglia di coerenza di 0,90, soglia che solitamente viene utilizzata per stabilire se una condizione può essere ritenuta una condizione necessaria per la spiegazione di un outcome (Legewie, 2013).

Tabella 3. Test di necessità

	Elevata prestazione di innovazione	
	Consistenza	Rappresentatività
Elevata dimensione partner (dim)	0.151	0.562
~ Elevata dimensione partner	0.161	0.675
...		
Elevata età partner (età)	0.419	0.960

~ Elevata età partner (età)	0.071	0.184
Elevata esperienza partner (esp)	0.332	0.885
~ Elevata esperienza partner (esp)	0.114	0.346
Orientamento strategico (str)	0.142	0.262
~ Orientamento strategico (str)	0.393	0.818
Struttura orizzontale (ori)	0.395	0.360
~ Struttura orizzontale (ori)	0.658	0.680

La tabella 4 presenta i risultati dell'analisi per la sufficienza usando la notazione suggerita da Ragin e Fiss (2008). Il test di sufficienza che ho utilizzato ha una soglia di coerenza di 0,85 e una soglia di frequenza di 1 (Ragin, 2008). Come mostra la Tabella 4, tre configurazioni di alleanza offrono condizioni sufficienti per raggiungere elevate prestazioni di innovazione nelle alleanze R&S.

Tabella 4. Configurazioni sufficienti per conseguire elevate prestazioni di innovazione

Elevate prestazioni di innovazione f{Elevata dimensione partner, Elevata età partner, Elevata esperienza partner, Orientamento strategico, Struttura orizzontale}	Consistenza	Rappresentatività
Configurazione 1: elevata età partner	0.960	0.419
Configurazione 2: elevata esperienza partner * ~ orientamento strategico	0.966	0.271
Configurazione 3: elevata esperienza partner * struttura orizzontale	0.972	0.137

In particolare, le espressioni booleane delle soluzioni sono le seguenti: 1) una configurazione di alleanza con un'età elevata per i partner è sufficiente per generare elevate prestazioni di innovazione (punteggio di copertura: 0,419; punteggio di coerenza: 0,960); 2) una configurazione di alleanza con una vasta esperienza di partner e nessun orientamento strategico è sufficiente per ottenere elevate prestazioni di innovazione (punteggio di copertura: 0,271; punteggio di coerenza: 0,966); e 3) una configurazione di alleanza con una vasta esperienza di partner e una struttura orizzontale è sufficiente per ottenere elevate prestazioni di innovazione (punteggio di copertura: 0,137; punteggio di coerenza: 0,972).

Come indicato in precedenza, nella prossima sezione discuterò questi risultati e le loro implicazioni per la visione delle alleanze basata sulla conoscenza.

2.6. Un' interpretazione dei risultati per le alleanze in R&S

Lo scopo di questo capitolo era quello di esplorare come le aziende ottengono elevate prestazioni di innovazione configurando alleanze in R&S. Per affrontare questo problema di ricerca, ho utilizzato la visione delle alleanze basata sulla conoscenza per identificare i fattori che influenzano le prestazioni di innovazione delle imprese coinvolte nelle alleanze di R&S. Nello specifico, grazie a questa lente teorica sono riuscito a identificare cinque fattori che determinano le prestazioni di innovazione delle imprese coinvolte nelle alleanze di R&S: (1) la dimensione del partner, (2) l'età del partner, (3) l'esperienza del partner, (4) l'orientamento strategico e (5) la struttura dell'alleanza. Quindi, utilizzando l'analisi comparativa qualitativa su 33 casi di alleanze in R&S formate nel settore delle telecomunicazioni in tutto il mondo nel 2010, ho cercato di estrapolare le configurazioni che maggiormente spiegano le prestazioni di innovazione delle imprese coinvolte nelle alleanze di R&S.

I risultati dell'analisi suggeriscono che tre configurazioni di alleanze offrono condizioni sufficienti per raggiungere elevate prestazioni di innovazione nelle alleanze di R&S: 1) una configurazione di alleanza con un'elevata età dei partner; 2) una configurazione di alleanza con un'ampia esperienza dei partner e nessun orientamento strategico; e 3) una configurazione di alleanza

con una vasta esperienza dei partner ed una struttura orizzontale. Nelle sottosezioni che seguono, attingo a questi risultati per avanzare tre proposizioni che contribuiscono alla visione delle alleanze basata sulla conoscenza.

2.6.1. *L'importanza dell'età dei partner per le prestazioni di innovazione delle alleanze in R&S*

La prima configurazione di alleanza che guida le aziende coinvolte in alleanze di R&S a raggiungere elevate prestazioni di innovazione è rappresentata dall'età dei partner. Secondo la visione basata sulla conoscenza, le imprese più anziane offrono più vantaggi rispetto alle imprese giovani perché operano già sul mercato (Littler e Sweeting, 1985). Inoltre, le imprese più anziane possono portare all'alleanza ruoli e rapporti di lavoro efficaci e consolidati (Brüderl e Schüssler, 1990). Tuttavia, ricerche precedenti dimostrano che l'alleanza con un partner più anziano presenta anche dei punti deboli. Ad esempio, le imprese più anziane possono soffrire dell'inerzia e della rigidità associate all'invecchiamento e all'avversione al rischio (Aldrich e Auster, 1986; Leonard-Barton, 1992), elementi, questi, che potrebbero limitare la loro propensione a creare nuove conoscenze.

Inoltre, le imprese più anziane possono manipolare il flusso di conoscenza che può essere sfruttato perché possono disporre di un maggiore potere contrattuale nell'alleanza. Quindi, sebbene i partner più anziani possono portare le loro conoscenze e le loro relazioni stabilite nelle alleanze di R&S, la produzione di nuove conoscenze può essere ostacolata dall'inerzia, dalla rigidità e dal potere contrattuale dei partner più anziani (Sampson, 2004). Questo studio mostra che una configurazione di alleanza con un'elevata età dei partner porta le aziende coinvolte in alleanze di R&S a raggiungere elevate prestazioni di innovazione. In particolare, i risultati ottenuti mi consentono di proporre una spiegazione che offre una soluzione per superare i limiti associati alla presenza di partner più anziani. In primo luogo, quando un'alleanza di R&S è formata da partner più anziani, non si verificano problemi di inerzia e rigidità poiché i partner dell'alleanza stabiliscono varie reti di relazioni per aggirare i costi della ridondanza (Aldrich e Auster, 1986). Inoltre, questi partner accedono a competenze complementari formando alleanze di R&S con partner più anziani. Questa intuizione è supportata, inoltre, da

un'alleanza formata tra due partner più anziani, come quella formata da Renesas e Nokia:

"In linea con i nostri continui sforzi per rafforzare la nostra struttura aziendale, il trasferimento della tecnologia modem wireless e il potere innovativo e la competenza dei dipendenti Nokia completeranno perfettamente le nostre competenze chiave e fungeranno da forze trainanti per far crescere la nostra attività mobile nel mercato globale" (Presidente di Renesas Electronics, comunicato stampa, 6 luglio 2010)

In secondo luogo, poiché entrambi i partner dell'alleanza sono più anziani, la creazione di nuove conoscenze derivanti dall'alleanza in R&S non è ostacolata dal potere di contrattazione asimmetrico che un partner più anziano può sfruttare nei confronti del partner più giovane (Sampson, 2004). Di conseguenza, in questo caso, i partner dell'alleanza non hanno interesse a portare conflitti o complessità all'alleanza. Date le intuizioni che traggio dai risultati di questo studio, genero la seguente proposizione:

Proposizione 1). La presenza di partner più anziani nell'alleanza è una condizione sufficiente per ottenere elevate prestazioni di innovazione attraverso alleanze di R&S.

2.6.2. L'importanza dell'esperienza dei partner e dell'orientamento strategico dell'alleanza per le prestazioni di innovazione delle alleanze in R&S

La prima configurazione di alleanza che guida le aziende coinvolte in alleanze di R&S a raggiungere elevate prestazioni di innovazione è rappresentata dall'età dei partner. Come discusso in precedenza, la migliore configurazione per generare e portare più brevetti sul mercato, ottenendo così elevate prestazioni di innovazione, è data dalla presenza di un'elevata età del partner. Tuttavia, la presenza di un'età elevata del partner è una condizione sufficiente, ma non necessaria a spiegare le prestazioni di innovazione delle imprese che formano alleanze in R&S. Ulteriori configurazioni risultanti dalla combinazione di altri fattori consentono alle imprese esaminate di ottenere gli stessi risultati in termini di prestazioni di innovazione, il

che significa che l'età dei partner non è l'unico fattore rilevante. Infatti, altre configurazioni emergono da questo studio. Qui focalizzo l'attenzione sulla configurazione tra l'età elevata dei partner e nessun orientamento strategico.

Secondo la visione basata sulla conoscenza, le imprese devono creare, integrare e commercializzare le conoscenze tacite ed esplicite che possiedono per competere con successo nel mercato in cui operano. Tuttavia, Sampson (2007) ha dimostrato che i vari shock tecnologici provocati negli ultimi due decenni hanno intensificato il ritmo della competizione tra le imprese. Pertanto, le aziende incontrano sempre più difficoltà nel creare e integrare le proprie conoscenze in modo tempestivo ed economico. Gli studi relativi alla visione delle alleanze basata sulla conoscenza hanno risposto a questa sfida individuando l'importanza dell'esperienza dei partner. Secondo questi studi, le aziende con maggiore esperienza nell'alleanza imparano come sviluppare routine che combinano la conoscenza dei precedenti partner dell'alleanza con quella degli attuali partner dell'alleanza (Anand e Khanna, 2000). Ciò, a sua volta, aumenta la loro capacità di sfruttare la conoscenza delle loro alleanze per raggiungere elevate prestazioni di innovazione (Di Minin, Zhang e Gammeltoft, 2012; Duysters et al., 2012). Pertanto, la visione basata sulla conoscenza mostra che l'apprendimento da precedenti alleanze è vantaggioso per le prestazioni di innovazione (Di Minin e Zhang, 2010), suggerendo così che l'esperienza dei partner è un aspetto importante che incarna le alleanze di R&S.

Tuttavia, altri studi sostengono che l'importanza di sviluppare l'esperienza dalle precedenti alleanze potrebbe ridursi nelle alleanze successive, contribuendo in tal modo meno alle prestazioni di innovazione delle alleanze in R&S (Hoang e Rothaermel, 2005). Una volta che le imprese sviluppano e stabiliscono procedure per generare e integrare la conoscenza dalle precedenti esperienze di alleanza, inevitabilmente rimangono intrappolate in questa competenza (Hamel, 1991; Leonard-Burton, 1992; Levitt e March, 1988). In effetti, attraverso una costante attenzione a simili esperienze di alleanza, le imprese tendono sempre più ad investire meno sforzi nell'esplorazione di nuove attività di alleanza che potrebbero consentire un apprendimento aggiuntivo. Di conseguenza, le imprese limitano la loro opportunità di sviluppare tacite conoscenze nelle alleanze di R&S con altri potenziali partner (Deeds e Hill, 1996; Silverman e Baum,

2002). Questa condizione influisce, a sua volta, sulla successiva attività di alleanza e nel tempo le conoscenze acquisite da precedenti alleanze si deprezzano (Darr et al., 1995). In particolare, questa situazione si presenta in presenza di alleanze con un orientamento strategico.

Questo studio contribuisce a questo problema dimostrando che l'assenza di un orientamento strategico nelle alleanze di R&S svolge un ruolo contingente nelle trappole della conoscenza che possono emergere dall'esperienza dei partner nelle successive attività dell'alleanza. In particolare, sostengo che le imprese con più esperienza nell'alleanza beneficiano della formazione di alleanze in R&S senza orientamento strategico. Formando alleanze in R&S senza orientamento strategico, queste imprese esplorano nuove opportunità con i loro partner dell'alleanza. Questo, a sua volta, li spinge a sviluppare nuove conoscenze, che si aggiungono alle conoscenze che hanno già accumulato dalle precedenti alleanze. Questa intuizione è evidente nell'alleanza di ricerca e sviluppo senza orientamento strategico formata da due imprese con esperienza elevata, come quella tra Ericsson e Motorola:

"La larga banda mobile ad alta velocità e la tecnologia basata su LTE offrono nuove opportunità per il settore della sicurezza pubblica ... LTE consente una serie di nuove applicazioni e comunicazioni video dal luogo dell'incidente al centro di comunicazione ... Una migliore consapevolezza della situazione consente decisioni efficienti, rende sicure beni e proprietà e, alla fine, possono salvare vite" (vicepresidente di Ericsson e capo delle reti radio, comunicato stampa, 7 settembre 2010).

Date le intuizioni che traggio dai risultati di questo studio, presento la seguente proposizione:

Proposizione 2a). L'esperienza dei partner dell'alleanza è una condizione sufficiente per ottenere elevate prestazioni di innovazione attraverso alleanze in R&S quando le alleanze non hanno un orientamento strategico.

Come precedentemente affermato, l'assenza di un orientamento strategico svolge un ruolo contingente nelle trappole della conoscenza

che potrebbero emergere dall'esperienza dei partner nelle successive attività di alleanza. Tuttavia, i miei risultati forniscono una spiegazione aggiuntiva alla visione basata sulla conoscenza nel contesto delle alleanze. In particolare, i risultati ottenuti mostrano che l'assenza di un orientamento strategico è anche un fattore chiave per le prestazioni di innovazione per il secondo tipo di configurazione delle alleanze in R&S (ovvero una configurazione dell'alleanza con una vasta esperienza di partner e nessun orientamento strategico) emergente in questo studio. Questo risultato sembra in contrasto con l'evidenza di precedenti ricerche empiriche che dimostrano che la presenza di un orientamento strategico nelle alleanze di R&S è cruciale per la performance di innovazione dei partner (Hitt et al., 1995; Serapio e Cascio, 1996). Secondo la visione basata sulla conoscenza, l'orientamento strategico dell'alleanza segnala la comprensione delle intenzioni dei partner e il loro impegno per l'alleanza. Infatti, quando le alleanze in cui sono coinvolte hanno un orientamento strategico, le imprese si impegnano e investono le proprie risorse nello sviluppo di nuove e complesse tecnologie che, a loro volta, portano alla generazione di innovazioni radicali. Al contrario, le imprese impegnate in alleanze di R&S senza orientamento strategico lottano per sviluppare nuove conoscenze che possono avere un impatto positivo sulle prestazioni di innovazione dell'alleanza.

I risultati di questo studio suggeriscono che l'esperienza del partner gioca un ruolo contingente nelle difficoltà che le aziende affrontano nello sviluppo di nuove conoscenze dalle alleanze senza orientamento strategico. In particolare, sostengo che le aziende che formano alleanze senza orientamento strategico possono sviluppare nuove conoscenze sfruttando l'esperienza dei partner. Secondo la visione basata sulla conoscenza, l'esperienza dei partner consente alle imprese coinvolte nelle alleanze di R&S di approfondire le proprie conoscenze su come sfruttare l'innovazione dalle loro alleanze (Duysters et al., 2012). Inoltre, le aziende con maggiore esperienza nell'alleanza sviluppano routine e procedure che portano alla combinazione delle conoscenze dei partner dell'alleanza precedenti e attuali (Anand e Khanna, 2000). In questo studio, ritengo che le imprese traggano beneficio dall'esperienza dei partner quando formano alleanze senza orientamento strategico. Questa intuizione risulta evidente anche nell'alleanza in R&S senza orientamento strategico formata da due

aziende con elevata esperienza, come quella tra LG-Nortel e Acton Technology:

"L'istituzione di questa joint venture migliorerà in modo significativo la presenza di LG-Nortel in Nord America ... Le aziende hanno sfide di comunicazione più complesse che mai e la combinazione dei rispettivi punti di forza delle nostre società fornirà un'opportunità senza precedenti per aiutarle a far fronte a tali sfide" (Amministratore delegato di LG-Nortel, comunicato stampa, 28 gennaio 2010).

Date le intuizioni che traggo dai risultati di questo studio, offro la seguente proposizione:

Proposizione 2b). L'assenza di un orientamento strategico per l'alleanza è una condizione sufficiente per ottenere elevate prestazioni di innovazione attraverso alleanze in R&S quando i partner dell'alleanza hanno una vasta esperienza nella formazione di alleanze in R&S.

2.6.3. L'importanza dell'esperienza dei partner e della struttura dell'alleanza per le prestazioni di innovazione delle alleanze in R&S

La configurazione due di cui sopra è una condizione sufficiente ma non necessaria per ottenere elevate prestazioni di innovazione. Di conseguenza, qui evidenzio l'importanza di una terza configurazione che viene implementata dalle aziende coinvolte in alleanze di R&S per raggiungere elevate prestazioni di innovazione. Nello specifico, questa configurazione emerge dagli effetti combinatori tra partner con esperienza e partner concorrenti.

La terza configurazione di alleanza che consente ai partner di ottenere prestazioni di elevata innovazione si riferisce alla combinazione tra partner con esperienza e partner concorrenti. Ho già discusso di come l'esperienza dei partner porti a prestazioni di innovazione elevate quando le alleanze di R&S non hanno un orientamento strategico. Inoltre, i risultati dell'analisi mostrano come le imprese con esperienza ottengono elevate prestazioni di innovazione quando formano alleanze orizzontali. Di conseguenza,

questo studio suggerisce che la struttura orizzontale delle alleanze R&S svolge un ruolo contingente influenzando le trappole della conoscenza che potrebbero emergere dall'esperienza dei partner nelle successive attività dell'alleanza. Quando le imprese sono impegnate in alleanze orizzontali, hanno accesso alle risorse e alle conoscenze che i loro partner-concorrenti condividono nelle alleanze di R&S (Dussauge et al., 2000). Questa condizione, a sua volta, consente alle aziende di creare nuove conoscenze derivanti dalla collaborazione con i loro partner-concorrenti, superando così le trappole di conoscenza che potrebbero emergere dall'esperienza del partner nelle successive attività di alleanza. Questa intuizione è evidente nell'alleanza orizzontale formata da due partner concorrenti, come quella formata da Deutsche Telekom e France Telecom:

"Attingendo alle risorse di Deutsche Telekom e France Telecom, nonché a un management e uno staff con esperienza nel Regno Unito, siamo fiduciosi di sfruttare le sinergie identificate e generare valore significativo per i nostri azionisti" (Amministratore delegato di France Telecom, Comunicato stampa, 2 marzo 2010).

Date le intuizioni che traggio dai risultati di questo studio, avanzo quanto segue:

Proposizione 3a). L'esperienza dei partner dell'alleanza è una condizione sufficiente per ottenere elevate prestazioni di innovazione attraverso alleanze in R&S quando le alleanze sono organizzate in una struttura orizzontale.

Secondo la visione delle alleanze basata sulla conoscenza, spesso le alleanze orizzontali apportano vari benefici alle imprese coinvolte nelle alleanze di R&S (Bae e Gargiulo, 2004). Ad esempio, le imprese possono beneficiare della condivisione di potere contrattuale e dell'interdipendenza reciproca che contraddistinguono le alleanze orizzontali dalle alleanze verticali (Inkpen e Beamish, 1997). In effetti, poiché i partner affrontano simili cambiamenti tecnologici che caratterizzano il mercato in cui operano, i partner di alleanze orizzontali possono potenzialmente beneficiare di un flusso di conoscenza più ampio di quello a cui avrebbero accesso in una relazione verticale. Inoltre, le imprese collaborano con un concorrente

per ridurre la competizione sul mercato. Tuttavia, la visione delle alleanze basata sulla conoscenza suggerisce anche che la struttura dell'alleanza è un meccanismo di segnalazione della quantità di conoscenza che i partner dell'alleanza intendono impegnare nell'alleanza (George et al., 2001). Nelle alleanze orizzontali, le aziende sono meno inclini a condividere le proprie conoscenze a causa del rischio di innescare una corsa all'apprendimento (Hamel, 1991). Questa condizione, a sua volta, influisce sulla stabilità della relazione, nonché sulla capacità dei partner di raggiungere gli obiettivi strategici dell'alleanza (Contractor e Lorange, 1988; Kogut, 1988).

I risultati di questo studio suggeriscono che l'esperienza dei partner gioca un ruolo contingente nella (in) stabilità delle alleanze orizzontali in R&S. In particolare, ciò che emerge da questo studio è che le imprese che formano alleanze orizzontali in R&S rendono le loro alleanze più stabili sfruttando l'esperienza dei partner. Ciò è dovuto al fatto che, l'esperienza dei partner consente alle imprese di ovviare al problema della corsa all'apprendimento che incarna le alleanze orizzontali di R&S. Le imprese con maggiore esperienza nell'alleanza di solito portano alcune competenze tecniche che consentono loro di eludere l'instabilità nell'alleanza. L'alleanza orizzontale di R&S formata da Ericsson e LG-Nortel supporta questa intuizione:

"LGE è lieta di avere Ericsson come nuovo partner in questa joint venture ... Ericsson fornirà esperienza nel settore globale e competenza tecnica a beneficio sia dei clienti che dei dipendenti. Non vediamo l'ora di una fruttuosa collaborazione futura "(Amministratore delegato di LG Electronics, comunicato stampa, 21 aprile 2010).

Date le intuizioni che traggio dai risultati di questo studio, avanziamo quanto segue:

Proposizione 3b). La struttura orizzontale dell'alleanza è una condizione sufficiente per ottenere elevate prestazioni di innovazione attraverso alleanze in R&S quando i partner dell'alleanza hanno una vasta esperienza nella formazione di alleanze in R&S.

2.7. Considerazione conclusive

Un problema di ricerca che la letteratura esistente sulle alleanze ha ampiamente trascurato è comprendere le configurazioni dell'alleanza in R&S che portano le imprese alleate a raggiungere elevate prestazioni di innovazione (Faems et al., 2005). In questo studio, ho utilizzato la visione delle alleanze basata sulla conoscenza (Grant e Baden-Fuller, 2004; Vasudeva e Anand, 2011) per far luce sui singoli fattori che influenzano le prestazioni di innovazione delle imprese coinvolte nelle alleanze di R&S. Più precisamente, ho identificato cinque fattori: (1) la dimensione del partner, (2) l'età del partner, (3) l'esperienza del partner, (4) l'orientamento strategico e (5) la struttura dell'alleanza. In seguito, ho condotto un'analisi comparativa qualitativa su 33 alleanze in R&S formate nel settore delle telecomunicazioni in tutto il mondo nel 2010. I risultati dell'analisi mostrano chiaramente che tre alternative configurazioni di alleanze hanno consentito alle imprese coinvolte in queste alleanze di raggiungere elevate prestazioni di innovazione: 1) una configurazione di alleanza con un'elevata età del partner; 2) una configurazione di alleanza con un'ampia esperienza del partner e nessun orientamento strategico; e 3) una configurazione di alleanza con una vasta esperienza del partner ed una struttura orizzontale. Infine, ho sviluppato tre proposizioni che, nel loro insieme, forniscono argomenti che migliorano la comprensione della visione delle alleanze basata sulla conoscenza.

I risultati di questo studio, in particolare, mi permettono di contribuire alla visione delle alleanze basata sulla conoscenza, nonché alla letteratura sulle alleanze in R&S. Innanzitutto, attingendo alla visione delle alleanze basata sulla conoscenza, ho acquisito una migliore consapevolezza dei singoli fattori che influiscono sulle prestazioni di innovazione delle imprese coinvolte nelle alleanze di R&S. Nello specifico, ho identificato due gruppi di fattori: (a) gli attributi del partner (come le dimensioni, l'età e l'esperienza) e (b) le caratteristiche dell'alleanza (come l'orientamento strategico e la struttura).

In secondo luogo, esaminando la presenza di effetti combinatori tra questi singoli fattori e il loro impatto sulle prestazioni di innovazione delle imprese, ho arricchito la comprensione dell'influenza che questi fattori hanno sull'elevata prestazione di innovazione delle imprese

coinvolte in un'alleanza di R&S. Nello specifico, conducendo un'analisi qualitativa comparativa, ho appreso che alcuni fattori sono più importanti di altri. Infatti, ho scoperto che tre alternative combinazioni di fattori (vale a dire, l'età e l'esperienza del partner combinate con l'assenza di un orientamento strategico dell'alleanza o con la presenza di una struttura orizzontale dell'alleanza) hanno un impatto importante sull'elevata performance di innovazione delle imprese coinvolte in un'alleanza. Di conseguenza, la dimensione del partner e la presenza di un orientamento strategico dell'alleanza hanno un impatto minore sull'elevata performance di innovazione delle imprese coinvolte in un'alleanza. Questo risultato suggerisce, a sua volta, che le imprese coinvolte in alleanze di R&S possono adottare tre approcci specifici per raggiungere elevate prestazioni di innovazione.

Terzo, ho utilizzato l'analisi qualitativa comparativa per esaminare gli effetti combinatori tra i fattori che determinano le prestazioni di innovazione delle imprese che formano. Osservando i risultati sopra riportati, posso concludere che questo metodo è utile per rilevare gli effetti combinatori dei principali fattori di configurazione nel contesto delle alleanze di R&S.

Infine, ma non meno importante, questa comprensione offre delle implicazioni che possono essere di interesse per i manager che gestiscono le alleanze. In effetti, se i leader di un'alleanza vogliono raggiungere elevate prestazioni di innovazione, devono tenere presente che alcuni fattori, come l'età e l'esperienza del partner (soprattutto quando questi fattori sono associati all'assenza di un orientamento strategico o alla struttura orizzontale dell'alleanza in R&S) sono più importanti di altri fattori, come la dimensione del partner o la presenza di un orientamento strategico.

Sebbene questo studio contribuisca alla comprensione della configurazione delle alleanze in R&S, è necessario tenere presente alcune limitazioni. Innanzitutto, riconosco che gli studiosi delle alleanze hanno sottolineato l'importanza di altri attributi dei partner, come ad esempio la diversità dei partner (De Leeuw et al., 2014). Dato che nel presente studio non ho valutato la pertinenza di questo attributo del partner, gli studi futuri dovrebbero integrare la comprensione delle configurazioni delle alleanze R&S includendo la diversità dei partner nelle loro analisi.

In secondo luogo, i risultati di questo studio si basano sul presupposto che le elevate prestazioni di innovazione sono completamente spiegate dal numero di brevetti che i partner dell'alleanza introducono sul mercato. In effetti, sono consapevole che altri indicatori influenzano le elevate prestazioni dell'innovazione, tra cui l'intensità di R&S, i nuovi tassi di produzione dell'innovazione (Shan et al., 1994) e lo sviluppo di nuovi prodotti (Deeds e Hill, 1996). Pertanto, invito gli studiosi delle alleanze ad estendere il campo di applicazione utilizzando altre misure di prestazioni ad alta innovazione.

In terzo luogo, sono consapevole di aver applicato l'analisi comparativa qualitativa per esplorare le configurazioni delle alleanze in un contesto specifico: le alleanze in R&S nel settore delle telecomunicazioni. Studi futuri dovrebbero studiare le configurazioni delle alleanze in altre aree, comprese le alleanze di produzione o di marketing, in cui potrebbero verificarsi altri effetti combinatori. Inoltre, future ricerche potrebbero essere condotte in contesti industriali diversi dal settore delle telecomunicazioni; queste ricerche potrebbero usare il mio studio come punto di riferimento da cui partire.

In quarto luogo, ho esplorato le configurazioni dell'alleanza con esplicito riferimento ad un periodo di tempo limitato. L'estensione ad altri periodi temporali potrebbe quindi consentire di esaminare anche i processi per comprendere come queste configurazioni si sono evolute nel tempo (Gehman et al. 2017).

Ultimo ma non meno importante, ho studiato le configurazioni delle alleanze in R&S considerando singoli casi di alleanze. Riconosco che le aziende tendono sempre più a formare non solo singole alleanze ma una raccolta di alleanze, generalmente definite portafogli di alleanze. Per questo motivo, la mia linea di indagine dovrebbe essere integrata con una prospettiva di portafoglio di alleanze (Wassmer, 2010), in cui altri fattori che portano a prestazioni di innovazione delle imprese potrebbero emergere dalla combinazione di alleanze in cui un'impresa è coinvolta. Pertanto, invito gli studiosi delle alleanze ad esplorare il modo in cui le aziende configurano le loro alleanze dal punto di vista del portafoglio. In particolare, questi studiosi potrebbero investigare la seguente domanda di ricerca: quali altre configurazioni di alleanze, se presenti, potrebbero emergere all'interno di un portafoglio di alleanze?

Le caratteristiche del portafoglio di alleanze: il caso Ericsson

3.1. Introduzione

Per sopravvivere all'attuale contesto competitivo, le imprese sono coinvolte in dozzine, a volte persino centinaia, di alleanze strategiche per volta. Il numero di alleanze strategiche che le imprese formano per competere nel loro mercato di riferimento pone la sfida di come gestire contemporaneamente questi accordi di collaborazione (Wassmer, 2010). Il settore informatico conferma questo concetto. Ad esempio, IBM deve gestire più di 100 alleanze con vari partner in tutto il mondo (Parise e Casher, 2003). Questo concetto è anche accompagnato dal fatto che oggi le alleanze strategiche assumono più spesso la caratteristica di organizzazioni temporanee in quanto la loro durata temporale è sempre più ristretta e circoscritta alle incertezze ambientali e tecnologiche che inevitabilmente influiscono sulla stabilità dei settori industriali in cui esse operano (Bakker e Knobben, 2014). Di conseguenza, alcuni studiosi hanno dimostrato che quasi il 50% delle alleanze strategiche falliscono entro due anni (Reuer e Arino, 2003) e che pochissime sono durature (Gomes-Casseres, 2015).

Pertanto, come gestire più alleanze strategiche alla volta è diventata una condizione necessaria per le imprese. Nel tentativo di avanzare una soluzione a questo quesito, gli studiosi delle alleanze hanno suggerito che le imprese devono prestare maggiore attenzione alla performance dei loro portafogli di alleanze piuttosto che alle performance delle singole alleanze strategiche (Bamford, Gomes-Casseres e Robinson, 2003). A causa delle sinergie e delle relazioni causa-effetto tra le alleanze che fanno capo alla stessa impresa

(Hoffmann, 2007; Sarkar, Aulakh e Madhok, 2009; Wassmer e Dussauge, 2012), le imprese devono porre al centro dei loro interessi alcuni aspetti come ad esempio la struttura e l'orientamento strategico dei loro portafogli di alleanze. In questa ottica, alcuni studiosi hanno condotto numerosi studi empirici che analizzano la relazione tra i portafogli dell'alleanza e la performance delle imprese. Tuttavia, finora è stata dedicata scarsa attenzione al modo in cui le aziende possono gestire il pacchetto di alleanze in cui sono necessariamente coinvolte. La ricerca sulle alleanze non ha ben sviluppato una comprensione cristallizzata su come le aziende possono gestire i loro portafogli di alleanze. Di recente, Sarkar et al. (2009) hanno scoperto che le aziende che innestano al loro interno un'unità aziendale interamente dedicata alla gestione delle alleanze strategiche non gestiscono con successo le prestazioni delle loro alleanze. Un risultato a dir poco sorprendente se si considera che questo concetto ha sicuramente mostrato una sua ragion d'essere nell'ambito della gestione delle singole alleanze strategiche. Nel tentativo di unirsi a questo dibattito, il presente capitolo mira ad ampliare la comprensione del fenomeno della gestione del portafoglio delle alleanze conducendo uno studio qualitativo che potrebbe aiutare a far luce su come le aziende possono gestire i loro portafogli di alleanze.

Attingendo alla letteratura sulla gestione del portafoglio di alleanze, identifico tre principali caratteristiche del portafoglio di alleanze che sono considerate rilevanti per la ricerca del portafoglio di alleanze: (a) la dimensione del portafoglio di alleanze - il numero di partner o alleanze a cui un'impresa è collegata in un determinato momento (Wassmer, 2010); (b) la diversità del portafoglio di alleanze - il grado di varianza nei partner, nelle alleanze e nelle risorse a cui l'impresa focale ha accesso tramite i suoi collegamenti multipli (Jiang, Tao e Santoro, 2010); e (c) l'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze - il grado di partner stranieri che sono presenti all'interno del portafoglio di alleanze che fanno capo ad un'azienda (Lavie e Miller, 2008). In seguito, esploro l'importanza di queste tre caratteristiche del portafoglio di alleanze conducendo un case study rappresentativo del portafoglio di alleanze nel settore delle telecomunicazioni; il portafoglio di alleanze di Ericsson (ovvero il portafoglio di un leader mondiale di tecnologia e servizi di comunicazione). In particolare, raccolgo una grande quantità di informazioni primarie e secondarie sul pacchetto di alleanze formato da Ericsson dal 1994 al 2014 e analizzo

come questa azienda ha gestito la dimensione, la diversità e l'internazionalizzazione del suo portafoglio di alleanze in questi due decenni.

Questo capitolo mira a offrire tre contributi. In primo luogo, cerca di far luce sulle tre caratteristiche specifiche del portafoglio di alleanze per fornire una comprensione più completa delle caratteristiche del portafoglio di alleanze (come la dimensione del portafoglio di alleanze, la diversità del portafoglio di alleanze e l'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze). In secondo luogo, attingendo al caso studio longitudinale del portafoglio di alleanze di Ericsson, questo capitolo cerca di esplorare l'importanza di queste tre caratteristiche nel portafoglio di alleanze di un'azienda rappresentativa, mostrando così come le aziende gestiscono i loro portafogli di alleanze. Infine, attingendo al caso studio del portafoglio di alleanze di Ericsson, questo capitolo cerca di mostrare come un'impresa ha gestito il proprio portafoglio di alleanze nel tempo sfruttando i vantaggi associati alla dimensione del portafoglio di alleanze, alla diversità delle alleanze e all'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze. Nel fare questo, il presente capitolo cerca di contribuire a quei flussi di letteratura sul portafoglio di alleanze che ritengono che queste tre caratteristiche principali siano fondamentali per il fenomeno della gestione del portafoglio di alleanze poiché presentano sia vantaggi che sfide per la gestione di un portafoglio di alleanze.

Il capitolo è organizzato come segue. In primo luogo, rivedo la letteratura sulla gestione del portafoglio dell'alleanza e identifico tre caratteristiche principali (la dimensione del portafoglio dell'alleanza, la diversità del portafoglio dell'alleanza e l'internazionalizzazione del portafoglio dell'alleanza) che caratterizzano il fenomeno del portafoglio dell'alleanza. In seguito, fornisco prove di queste tre caratteristiche del portafoglio di alleanze analizzando il portafoglio di alleanze di Ericsson ed esaminando come questa azienda ha gestito queste caratteristiche del portafoglio di alleanze negli ultimi due decenni. Infine, concludo lo studio discutendo le implicazioni teoriche e gestionali sulla letteratura del portafoglio delle alleanze e suggerendo alcune domande di ricerca che potrebbero stimolare ulteriori ricerche su questa linea di indagine.

3.2. La gestione del portafoglio di alleanze: le principali caratteristiche estratte dalla letteratura

L'impegno delle imprese nella gestione simultanea di più alleanze strategiche è diventato una necessità nell'attuale contesto competitivo (Parise e Casher, 2003). In effetti, nell'ultimo decennio moltissime imprese conducono oltre il 20% delle loro attività e investono oltre il 30% dei loro fondi di ricerca annuali in attività di alleanze multiple (Ernst, 2004). Inoltre, un sondaggio condotto nel 2007-2008 mostra che le alleanze rappresentano quasi un terzo dei ricavi delle loro aziende (Kale, Singh e Bell, 2009). Altri studi riportano che questo profitto è ancora più grande. Ad esempio, Feder (2001) sostiene che IBM guadagna quasi il 40% dei suoi ricavi attraverso alleanze di diversi tipi.

Pertanto, ciò che emerge dalla ricerca sulle alleanze è che le alleanze svolgono un ruolo centrale per la competitività, la strategia e la crescita della maggior parte delle imprese (Kale e Singh, 2009). Di conseguenza, le alleanze aiutano le imprese a rafforzare la propria posizione competitiva aumentando il loro potere di mercato (Kogut, 1991), raggiungendo l'efficienza (Ahuja, 2000), aprendosi a risorse o capacità nuove (Rothaermel e Boeker, 2008), ottenendo l'accesso a nuovi mercati (Garcia-Canal, Duarte, Criado e Llaneza, 2002), o sostenendo l'innovazione radicale e incrementale (Oerlemans, Knobben e Pretorius, 2013).

Data l'importanza che le alleanze assumono oggi in quanto vengono sempre più utilizzate come accordi strategici tra le imprese (Ahuja, 1996; Anderson, 1990; Morris e Hergert, 1987), un problema che ha attirato l'attenzione nella letteratura delle alleanze si riferisce a come questi accordi di collaborazione possono essere gestiti (Hoffmann, 2007). Come possono le aziende gestire le loro alleanze? La risposta che gli studiosi delle alleanze danno a questa domanda di ricerca trova collocazione nel concetto di unità aziendale dedicata alle alleanze. Gli studi sulle alleanze dimostrano infatti che le imprese che sviluppano all'interno della propria organizzazione una funzione dedicata alla gestione delle attività dell'alleanza possono ottenere numerosi vantaggi. Questo è vero almeno per quelle alleanze che coinvolgono due partner (Dyer, Kale e Singh, 2001; Kale e Singh, 2009; Kale, Dyer e Singh, 2002). Infatti, la presenza di una unità aziendale interamente dedicata alla gestione delle alleanze consente

alle imprese di: 1) apprendere e sfruttare lezioni esplicite e tacite da alleanze precedenti e attuali; 2) mantenere le imprese coinvolte ben informate sulle attività dell'alleanza; 3) migliorare il coordinamento interno; e 4) mantenere il controllo nella valutazione delle prestazioni dell'alleanza (Kale et al. 2002). Mentre gli studi sulle alleanze hanno sottolineato l'importanza di questa unità aziendale nella gestione delle alleanze diadiche (Kale et al., 2002), recentemente, altri studiosi hanno, invece, scoperto che le imprese che innestano all'interno del proprio apparato organizzativo una unità aziendale di questo tipo potrebbero non riuscire a gestire le alleanze quando questi accordi collaborativi coinvolgono più di due partner (Dagnino e Ferrigno, 2015) o quando questa unità aziendale viene utilizzata per gestire l'intero portafoglio di alleanze che fanno capo all'impresa (Sarkar et al., 2009).

Per quanto riguarda le alleanze multipartner, Dagnino e Ferrigno (2015) hanno scoperto che, quando le alleanze coinvolgono tre partner, un'unità aziendale dedicata alle alleanze ha difficoltà a gestire le complessità che emergono da quattro aspetti chiave che incarnano questo tipo di alleanze: 1) il mindframe degli attori coinvolti; 2) la struttura di governance; 3) i problemi di apprendimento dell'alleanza e gestione dei conflitti; e 4) i problemi strategici e operativi. Attingendo a uno specifico caso studio di alleanza triadica (ovvero l'alleanza 3SUN tra Enel Green Power, Sharp e STMicroelectronics), gli autori propongono anche che tali complessità possano essere gestite quando le imprese, coinvolte in questo tipo di alleanze, sviluppano un insieme di contingenti meccanismi di alleanza triadica che possono essere riallineati alla progettazione ed all'installazione di una struttura flessibile. In particolare, gli autori ipotizzano che le imprese coinvolte in un'alleanza triadica dovrebbero formare una struttura flessibile, creata ad hoc per l'alleanza triadica, che: 1) promuove - in modo formale e informale - il dialogo tra i manager dei tre partner; e 2) assicura la rotazione dei partner nell'assunzione di ruoli chiave relativi alle decisioni strategiche e operative.

Spostando l'attenzione sui portafogli delle alleanze, la ricerca sulle alleanze non ha ben sviluppato una piena comprensione di come le aziende possono gestire il pacchetto di alleanze in cui sono necessariamente coinvolte. Di recente, Sarkar et al. (2009) hanno mostrato come le imprese che adottano una funzione di alleanza dedicata non gestiscono con successo le prestazioni delle loro alleanze. Oltre a

questa constatazione, gli autori non suggeriscono alcuna soluzione aggiuntiva alla domanda in esame. Nel tentativo di unirsi a questo dibattito, il presente capitolo mira ad ampliare la comprensione del fenomeno della gestione del portafoglio di alleanze. Nel fare ciò, questo studio esplora la letteratura del portafoglio di alleanze e rivela tre caratteristiche principali che caratterizzano i portafogli di alleanze: (a) la dimensione del portafoglio di alleanze - il numero di partner o alleanze a cui un'impresa è collegata in un determinato momento (Wassmer, 2010); (b) la diversità del portafoglio di alleanze - il grado di varianza nei partner, nelle alleanze e nelle risorse a cui l'impresa focale ha accesso tramite i suoi collegamenti multipli (Jiang et al., 2010); e (c) l'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze - il grado di partner stranieri presenti nel portafoglio di alleanze di un'impresa (Lavie e Miller, 2008). Ciascuna di queste caratteristiche del portafoglio di alleanze verrà discussa di seguito.

3.2.1. *La dimensione del portafoglio di alleanze*

Gli accademici che studiano il portafoglio di alleanze concepiscono la dimensione del portafoglio dell'alleanza in due modi diversi: a) il numero di partner a cui è collegata un'impresa focale (Hoffmann, 2007); oppure b) il numero delle alleanze in cui un'impresa focale è impegnata in un dato momento (Wassmer, 2010).

Indipendentemente dalla definizione scelta o dalla dimensione esaminata, ciò che conta ai fini di questo studio è che la ricerca sul portafoglio di alleanze mostra che il numero di partner o alleanze a cui l'impresa focale è collegata pone un compromesso per l'impresa focale.

Da un lato, la ricerca sul portafoglio di alleanze sostiene che un portafoglio di alleanze più ampio offre una manciata di vantaggi che potrebbero essere proficui per l'impresa focale. Infatti, gli studiosi delle alleanze hanno scoperto che un portafoglio di alleanze più ampio consente all'impresa focale di: 1) sfruttare la conoscenza esterna di più di un'alleanza (Lahiri e Narayanan, 2013); 2) imparare a riconoscere gli effetti esplicativi dei suoi risultati (Sampson, 2007); e 3) sviluppare una comprensione più completa delle diverse basi di conoscenza dei suoi partner nel tempo (Deeds, Decarolis e Coombs, 2000).

D'altra parte, la ricerca sul portafoglio di alleanze afferma che la gestione di un portafoglio di alleanze più ampio comporta una serie di

sfide per l'impresa focale in quanto: 1) la ricerca, l'identificazione e il trasferimento di risorse attraverso un portafoglio di alleanze più ampio diventa più difficile (Duysters, Kok e Vaandrager, 1999); 2) l'utilizzo di conoscenze esterne in un portafoglio di alleanze più ampio chiama le imprese a investire più risorse per adattare le routine interne a molteplici partner (Lahiri e Narayanan, 2013); e 3) le imprese impegnate in un numero crescente di alleanze devono far fronte a una maggiore burocrazia e ai costi di transazione connessi alla necessità di coordinare più partner (Rothaermel, 2001).

3.2.2. *La diversità del portafoglio di alleanze*

La dimensione del portafoglio di alleanze non è l'unico elemento che caratterizza il fenomeno del portafoglio di alleanze (Wassmer, 2010). Infatti, gli studiosi del portafoglio di alleanze hanno sottolineato l'importanza di una seconda caratteristica principale che potrebbe incarnare il fenomeno del portafoglio di alleanze. Nello specifico, questi studiosi si riferiscono al concetto multidimensionale di diversità del portafoglio di alleanze (Jiang et al., 2010; Lee, Kirkpatrick-Husk e Madhavan, 2017). Pertanto, la diversità del portafoglio di alleanze è la seconda caratteristica principale che caratterizza il fenomeno del portafoglio di alleanze. La diversità del portafoglio di alleanze si riferisce al grado di varianza dei partner, delle alleanze e delle risorse a cui l'impresa focale ha accesso tramite i suoi collegamenti multipli (Jiang et al., 2010). La varianza nei partner è stata studiata in termini di attributi dei partner (Oerlemans, Knobens e Pretorius, 2013). In effetti, gli studiosi del portafoglio delle alleanze hanno spiegato la diversità dei partner del portafoglio delle alleanze includendo nei loro studi empirici specifiche variabili che sono riferite ad attributi specifici del partner come le sue dimensioni (Baum, Calabrese e Silverman, 2000), le sue attività commerciali (Dussauge, Garrette, e Mitchell, 2000) ed anche il suo paese di origine (Lavie e Miller, 2008).

Attingendo alla proliferazione di studi sulla diversità dei partner del portafoglio di alleanze, alcuni studiosi delle alleanze hanno ampliato i contorni della diversità del portafoglio di alleanze studiando anche la diversità in termini di alleanze e risorse (Cui e O'Connor, 2012). Questi autori attribuiscono particolare attenzione alla diversità delle risorse del portafoglio di alleanze, ovvero al grado di diversità tra le

risorse di diversi partner in un portafoglio di alleanze. La letteratura sul portafoglio di alleanze suggerisce che la gestione di un portafoglio di alleanze più diversificato implica che l'impresa focale debba valutare una serie di benefici rispetto agli svantaggi associati al diverso grado di varietà di partner, alleanze e risorse a cui l'impresa focale ha accesso.

Da un lato, una maggiore varianza tra partner, alleanze e risorse rappresenta un'ampia gamma di benefici associati a tale eterogeneità. L'alleanza con diversi partner offre maggiori opportunità di: (1) accedere a nuove risorse (Beckman e Haunschild, 2002; Swaminathan e Moorman, 2009); (2) sviluppare nuove idee, tecnologie e prodotti (Wuyts, Dutta e Stremersch, 2004) poiché l'impresa focale non è ancorata a conoscenze precedenti (Cohen e Levinthal, 1990); (3) ridurre i costi di coordinamento, monitoraggio e comunicazione (Oerlemans et al., 2013); e (4) fornire flessibilità strategica per gestire l'elevata incertezza tecnologica (Hoffmann, 2007).

Dall'altro lato, alcuni studiosi hanno sottolineato i potenziali svantaggi connessi a livelli elevati di diversità del portafoglio di alleanze. L'alleanza con diversi partner può: (1) sollevare sfide manageriali (Duysters e Lokshin, 2011), inibendo così lo scambio e l'integrazione di risorse e informazioni tra i partner del portafoglio di alleanze; (2) aumentare i costi associati all'utilizzo della conoscenza (Vasudeva e Anand, 2011); e (3) coltivare informazioni sul problema del flusso (Koput, 1997).

3.2.3. L'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze

La dimensione e la diversità del portafoglio delle alleanze sono due caratteristiche principali che caratterizzano il fenomeno del portafoglio delle alleanze. Tuttavia, la letteratura afferma che un'altra caratteristica è rilevante per la gestione del portafoglio di alleanze: vale a dire, l'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze.

L'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze si riferisce al grado di partner stranieri presenti nel portafoglio di un'impresa (Lavie e Miller, 2008). Il grado di estraneità è rappresentato dalle divergenze transnazionali di sviluppo culturale, geografico, istituzionale ed economico tra il paese di origine dell'azienda focale e i suoi partner (Ghemawat, 2001). La ricerca sul portafoglio di alleanze sostiene che non è facile gestire un portafoglio di alleanze con elevati livelli di

partner stranieri per via della presenza simultanea di vantaggi e svantaggi connessi a diversi gradi di esternalità tra l'impresa focale e i suoi partner. Alcuni autori sostengono che un portafoglio di alleanze con un'elevata diversità di partner internazionali offre numerosi vantaggi all'azienda focale. In primo luogo, la possibilità di ottenere risorse accessibili tramite partner locali, migliorando così la competitività dell'impresa (García-Canal et al., 2002). In secondo luogo, un portafoglio di alleanze più estero può rafforzare la flessibilità di un'impresa focale e la sua capacità di rispondere ai cambiamenti ambientali turbolenti e dinamici (Eisenhardt e Schoonhoven, 1996; Powell, Koput e Smith-Doerr, 1996). Infine, esso consente di allocare le attività dell'impresa focale in tutto il mondo in modo da migliorare le sue prestazioni nelle industrie ad elevato tasso tecnologico (Zaheer, 2000).

Ciò nonostante, altri autori mostrano che un portafoglio di alleanze con un'elevata diversità di partner internazionali potrebbe comportare anche alcune sfide. In primo luogo, la complessità gestionale che emerge da problemi di acculturazione tra le aziende focali e i suoi partner stranieri. In secondo luogo, l'apprendimento diventa più difficile in presenza di partner internazionali perché l'impresa focale è tenuta a investire maggiori quantità di risorse in strumenti di comunicazione e trasporto per supportare l'interazione (Parkhe, 1991,1993; Steensma e Lyles, 2000). Infine, l'appropriazione indebita di valore nei paesi di origine dei partner stranieri per via delle maggiori conoscenze che questi hanno sugli azionisti nei rispettivi paesi di origine (Hamel, 1991; Lavie, 2006; Yan e Gray, 1994).

Riassumendo, la letteratura esistente sul portafoglio di alleanze suggerisce che tre caratteristiche principali sono rilevanti per il fenomeno della gestione del portafoglio di alleanze; vale a dire, la dimensione del portafoglio dell'alleanza, la diversità del portafoglio dell'alleanza e l'internazionalizzazione del portafoglio dell'alleanza. Inoltre, la letteratura esistente mostra anche che queste tre caratteristiche del portafoglio di alleanze sono fondamentali per la gestione del portafoglio di alleanze poiché queste tre caratteristiche (del portafoglio delle alleanze) presentano sia vantaggi che sfide per l'impresa focale. Nella sezione seguente, esploro l'importanza della dimensione del portafoglio di alleanze, della diversità del portafoglio di alleanze e dell'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze e indago come queste tre caratteristiche del portafoglio di alleanze

vengono gestite dalle imprese. Nello specifico, esploro questa domanda di ricerca attraverso un caso studio di portafoglio di alleanze rappresentativo del settore delle telecomunicazioni; il portafoglio di alleanze di Ericsson.

3.3. Il caso studio Ericsson

Come accennato in precedenza, lo scopo di questo capitolo è quello di rilevare come le aziende gestiscono i loro portafogli di alleanze. In questa prospettiva, ho individuato dalla letteratura del portafoglio di alleanze tre caratteristiche principali che caratterizzano un portafoglio di alleanze: (a) la dimensione del portafoglio di alleanze - il numero di partner o alleanze a cui un'impresa è collegata in un determinato momento (Wassmer, 2010); (b) la diversità del portafoglio di alleanze - il grado di varianza nei partner, nelle alleanze e nelle risorse a cui l'impresa focale ha accesso tramite i suoi collegamenti multipli (Jiang et al., 2010); e (c) l'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze - il grado di partner stranieri presenti nel portafoglio di alleanze dell'impresa focale (Lavie e Miller, 2008). Al fine di studiare la rilevanza empirica di queste tre caratteristiche del portafoglio di alleanze estratte dalla letteratura, conduco uno studio qualitativo approfondito che esplora le caratteristiche del portafoglio di alleanze nel suo contesto di vita reale (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). In quest'ottica, ho eseguito un'analisi approfondita di un singolo caso (Eisenhardt e Graebner, 2007; Siggelkow, 2007).

Due motivi mi hanno spinto a condurre un singolo caso di studio. Innanzitutto, l'esplorazione di un singolo caso di studio permette di poter approfondire alcuni aspetti che sono teoricamente irrisolti (Yin, 2009). In secondo luogo, poiché sussistono solo conoscenze teoriche limitate su come le aziende gestiscono i loro portafogli di alleanze, i vantaggi di estrarre molti dettagli da un singolo caso studio (Eisenhardt e Graebner, 2007) possono essere un prezioso punto di partenza per consentire alla teoria di emergere dai dati (Siggelkow, 2007). Pertanto, sembra che un singolo caso di studio possa essere apprezzato come caso rivelatore del come le aziende gestiscono i loro portafogli di alleanze.

3.3.1. *Le motivazioni che giustificano la scelta del caso studio Ericsson*

Per condurre questo studio ho selezionato il caso seguendo i principi del campionamento teorico (Glaser e Strauss, 1967; Mason, 1996; Pettigrew, 1990). Tre motivi chiave mi hanno spinto ad ispezionare il portafoglio di alleanze di Ericsson. Innanzitutto, Ericsson rappresenta un caso paradigmatico di un player di successo nel settore delle telecomunicazioni europeo e globale (Di Minin e Bianchi, 2011). Fondata nel 1876 e con sede a Stoccolma, in Svezia, Ericsson è il principale fornitore di tecnologia e servizi di comunicazione al mondo. Di conseguenza, quest'impresa è considerata come una delle tre maggiori società di telecomunicazioni nella vendita di prodotti e servizi ai propri clienti, nell'assunzione di dipendenti e nel coinvolgimento di un numero considerevole di azionisti nelle sue attività. Ericsson fornisce principalmente servizi, software e infrastrutture per gli operatori delle telecomunicazioni. Fornisce, inoltre, apparecchiature di telecomunicazione tradizionali e di rete IP, banda larga mobile e fissa, servizi operativi e di supporto alle imprese, televisione via cavo e sistemi video. Queste attività commerciali coinvolgono oltre 110.000 dipendenti e portano Ericsson a svolgere un ruolo chiave nel settore delle telecomunicazioni con 21 miliardi di euro in vendite nette, 1,5 miliardi di euro di reddito operativo, 700 milioni di euro di margine operativo.

In secondo luogo, ho motivo di credere che Ericsson sia un caso studio di portafoglio di alleanze rappresentativo a causa della sua importanza lungo le dimensioni di interesse (Gerring, 2007). Da questo punto di vista, il valore metodologico del caso Ericsson deriva dalla sua rilevanza lungo le dimensioni sotto esame in questo studio: (a) la dimensione del portafoglio di alleanze; (b) la diversità del portafoglio di alleanze; e (c) l'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze. Infatti, studi precedenti hanno dimostrato che negli ultimi due decenni Ericsson ha annunciato 86 alleanze, coinvolgendo 134 partner diversi di 180 paesi diversi (Ferrigno, 2016).

Infine, ho deciso di esplorare il portafoglio di alleanze di Ericsson per l'accessibilità ai dati. La possibilità di sfruttare una notevole quantità di dati e informazioni riguardanti il pacchetto di alleanze in cui è coinvolta Ericsson offre una notevole opportunità di approfondire la comprensione delle tre caratteristiche principali del

portafoglio di alleanze. Questo, a sua volta, mi aiuterà a comprendere come le aziende di successo sono in grado di gestire la gamma di alleanze in cui sono coinvolte.

3.3.2. *I dati raccolti*

Come discusso in precedenza, la natura esplorativa di questa analisi implica la necessità di ispezionare la varietà e la ricchezza di dati che aiutano a capire come le aziende gestiscono i loro portafogli di alleanze. Al fine di migliorare l'affidabilità dei dati (Lincoln e Denzin, 1994), nonché la comprensione del caso studio (Cook, Campbell, e Day, 1979), l'analisi del portafoglio di alleanze di Ericsson si basa su una varietà di fonti di informazioni e dati che fanno leva sulla tecnica della triangolazione (Jick, 1979). In primo luogo, ho raccolto dati da fonti secondarie come rapporti finanziari (rapporti annuali, rapporti 10-Q e rapporti 10-K dal 1994 al 2014) e dai diversi siti web dell'azienda. In secondo luogo, ho incluso nella raccolta 92 comunicati stampa di annunci di alleanze pubblicati su due database di alleanze rappresentativi e complementari (come il database SDC Platinum ed il database Factiva) così come le informazioni relative ai partner delle alleanze che Ericsson ha pubblicato in diversi social network (come Facebook, LinkedIn, Twitter e Google plus). Inoltre, ho raccolto dati da 100 video che sono stati pubblicati sul canale YouTube di Ericsson. Ciò mi ha permesso di estrarre informazioni sulle complementarità tra Ericsson ed i partner coinvolti nel suo portafoglio di alleanze. In terzo luogo, ho integrato i dati raccolti utilizzando 24 trascrizioni di interviste che sono state rilasciate dai manager di Ericsson e da quelli dei suoi partner e che, secondo il sito Web di Ericsson ed i comunicati stampa, erano considerati attori chiave delle alleanze che Ericsson ha formato dal 1994 al 2014.

3.3.3. *Un raggruppamento temporale dei dati raccolti*

Il periodo focale in esame va dal 1994 al 2014. Al fine di esaminare come Ericsson ha gestito le caratteristiche del suo portafoglio di alleanze in questi due decenni, ho raggruppato temporalmente i dati raccolti. Attraverso una comprensione delle progressioni temporali della dimensione del portafoglio dell'alleanza, della diversità del portafoglio dell'alleanza e dell'internazionalizzazione del portafoglio

di alleanze di Ericsson, il caso studio mi ha portato a osservare nel tempo alcuni aspetti interessanti sulla rilevanza di queste tre caratteristiche del portafoglio di alleanze. Per studiare il modo in cui Ericsson ha gestito le tre dimensioni del suo portafoglio di alleanze nel tempo, ho suddiviso il periodo di 21 anni sotto esame in tre fasi temporali (fase I, 1994-2000; fase II, 2001-2007; e fase III, 2008-2014). La scelta metodologica di suddividere le caratteristiche del portafoglio di alleanze di Ericsson in tre fasi è giustificata principalmente da tre motivi. In primo luogo, confrontare la dimensione del portafoglio dell'alleanza, la diversità del portafoglio dell'alleanza e l'internazionalizzazione del portafoglio dell'alleanza attraverso le tre fasi temporali è un approccio particolarmente interessante per condurre una valutazione dettagliata della rilevanza di queste tre caratteristiche del portafoglio dell'alleanza nel tempo poiché ogni fase in cui osservo la dimensione del portafoglio, diversità del portafoglio dell'alleanza e internazionalizzazione del portafoglio dell'alleanza comprende 7 anni di osservazioni. Pertanto, una valutazione della rilevanza di queste tre caratteristiche del portafoglio di alleanze non è influenzata dalle differenze in termini di anni di osservazioni tra le tre fasi.

In secondo luogo, la scissione temporale arricchisce la validità esterna di questo studio (Eisenhardt, 1989) perché considero interrotti due eventi esterni che esplodono con marcate implicazioni economiche per Ericsson: a) la bolla delle Dot-com del 2001; b) la recessione economica del 2007.

Infine, grazie ad un raggruppamento temporale dei dati, ho la possibilità di indagare come "le azioni di un periodo portano a cambiamenti nel contesto che influenzeranno l'azione nei periodi successivi" (Langley, 1999, p. 703). In questo senso, la strategia di ricerca di suddividere la scala temporale in periodi successivi è appropriata in quanto mi consente di comprendere come Ericsson è stata in grado di modellare il suo portafoglio di alleanze nel tempo sfruttando le caratteristiche del suo portafoglio di alleanze.

3.4. Le caratteristiche del portafoglio di alleanze nel caso Ericsson

La notevole quantità di dati che ho raccolto sul caso studio del portafoglio di alleanze di Ericsson rappresenta la base per utilizzare un

approccio basato sul caso induttivo ed offrire un'analisi dettagliata del fenomeno di gestione del portafoglio di alleanze in un contesto reale. In questo senso, i dati raccolti mi permettono di comprendere le alleanze, i partner e lo scopo di ciascuna alleanza che Ericsson ha formato dal 1994 al 2014. Tuttavia, lo scopo di questo capitolo non è quello di rilevare i motivi che hanno spinto Ericsson ad espandere il suo portafoglio di alleanze nel tempo, né tantomeno rilevare i motivi che hanno portato Ericsson ad includere o escludere determinati partner dal suo portafoglio di alleanze nel tempo. Piuttosto, attingendo al caso studio del portafoglio di alleanze di Ericsson, il presente capitolo cerca di offrire una comprensione della rilevanza delle principali caratteristiche che, secondo la letteratura esistente sul portafoglio di alleanze, caratterizzano il portafoglio di alleanze nel tempo. Di conseguenza, nelle sottosezioni che seguono, mostrerò una prova empirica delle dimensioni del portafoglio di alleanze, della diversità del portafoglio di alleanze e dell'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze nel portafoglio di alleanze di Ericsson. Procedo confrontando queste tre caratteristiche attraverso tre diverse fasi temporali (cioè fase I, 1994-2000; fase II, 2001-2007; e fase III, 2008-2014).

3.4.1. *La dimensione del portafoglio di alleanze di Ericsson*

La dimensione del portafoglio di alleanze è stata tradizionalmente misurata in due modi. Da un lato, calcolando il numero di alleanze in cui è coinvolta un'impresa focale (Wassmer, 2010); dall'altro, computando il numero di partner dell'impresa (Hoffmann, 2007). Di conseguenza, in questo studio ho calcolato la dimensione del portafoglio di alleanze considerando sia il numero di alleanze sia il numero di partner del portafoglio di alleanze di Ericsson. Per quanto riguarda il numero di alleanze, la tabella 3 mostra che Ericsson ha formato un numero crescente di alleanze nel tempo. In particolare, negli anni 2000, 2004 e 2008 Ericsson ha costantemente ampliato le dimensioni del suo portafoglio di alleanze formando rispettivamente 12, 10 e 8 alleanze. Ho trovato risultati simili considerando il numero di partner. Infatti, come mostra la tabella 4, negli anni 2000, 2004 e 2008 Ericsson ha ampliato le dimensioni del suo portafoglio di alleanze coinvolgendo rispettivamente 22, 17 e 13 partner.

Quindi, indipendentemente dalle dimensioni o dalla variabile scelta per calcolare la dimensione del portafoglio di alleanze (vale a dire il numero di alleanze o il numero di partner di Ericsson), ciò che questa analisi sembra mostrare come indiscutibile è che Ericsson ha investito molte risorse e sforzi per ampliare il suo portafoglio di alleanze nel tempo. Di conseguenza, il caso studio sembra dimostrare che Ericsson presenta un ampio portafoglio di alleanze. Pertanto, questo risultato sembra supportare il flusso di letteratura del portafoglio di alleanze (Deeds, et al., 2000; Lahiri e Narayanan, 2013; Sampson, 2007) che sostiene che un ampio portafoglio di alleanze potrebbe essere utile per le prestazioni dell'azienda focale.

Tabella 3. La dimensione del portafoglio di alleanze di Ericsson (1994-2014)

Anno	Numero di alleanze	Numero di partners	Numero di alleanze*	Numero di partners*
1994	0	0	0	0
1995	1	2	1	2
1996	1	2	1	2
1997	1	2	1	2
1998	1	2	1	2
1999	2	3	2	3
2000	14	25	13	23
2001	19	32	18	30
2002	27	48	26	46
2003	29	50	28	48
2004	39	67	37	64
2005	39	67	25	42
2006	43	72	24	40
2007	48	77	21	29
2008	56	90	27	40
2009	61	99	22	32
2010	66	105	27	38
2011	64	108	26	36
2012	66	110	23	33
2013	71	115	20	25
2014	74	118	18	19

Nota: *Ogni alleanza dura 5 anni (Stuart, 2000).

3.4.2. *La diversità del portafoglio di alleanze di Ericsson*

La diversità del portafoglio di alleanze si riferisce al grado di varianza dei partner, delle alleanze e delle risorse a cui l'impresa focale ha accesso tramite i suoi collegamenti multipli (Jiang et al., 2010). In base alla letteratura precedente, ho calcolato la diversità del portafoglio di alleanze considerando il grado di varianza tra i partner del portafoglio di alleanze.

Nel caso studio del portafoglio di alleanze di Ericsson, noto che il portafoglio di alleanze di Ericsson è caratterizzato dalla presenza di una vasta gamma di partner diversi. In effetti, come mostra la Tabella 4, il numero di diversi partner coinvolti nel portafoglio di alleanze di Ericsson non sembra differire in modo significativo dal numero di partner totali. In realtà, Ericsson ha dedicato attenzione a mantenere un certo livello di eterogeneità dei partner nel suo portafoglio di alleanze nel tempo, ottenendo così benefici che derivano da tale eterogeneità (Beckman e Haunschild, 2002; Hoffmann, 2007; Swaminathan e Moorman, 2009; Wuyts et al., 2004). Ciò nonostante, la rilevanza di un elevato grado di varianza tra i partner del portafoglio di alleanze di Ericsson non significa che questa azienda non sia incline a ripetere o rinnovare le sue alleanze con gli stessi partner. Ad esempio, Ericsson ha stretto cinque collaborazioni strategiche con Telefonica (negli anni 2000, 2001, 2005, 2010 e 2014), quattro accordi strategici con Microsoft (negli anni 1999, 2000, 2003 e 2005), Motorola (negli anni 2002, 2005, 2006 e 2010) e Samsung (negli anni 2002, 2005, 2008 e 2014). Al di là di queste collaborazioni, il caso studio sembra dimostrare che questa società ha gestito il proprio portafoglio di alleanze facendo affidamento su diversi partner nel tempo, supportando in tal modo il flusso di letteratura sul portafoglio di alleanze che enfatizza i vantaggi associati alle diversità del portafoglio delle alleanze tra i partner che sono presenti nel portafoglio delle alleanze.

Tabella 4. La diversità del portafoglio di alleanze di Ericsson (1994-2014)

Anno	Numero di partners	Numero di partners diversi	Numero di partners*	Numero di partners diversi*
1994	0	0	0	0
1995	2	2	2	2
1996	2	2	2	2
1997	2	2	2	2
1998	2	2	2	2
1999	3	3	3	3
2000	25	25	23	23
2001	32	32	30	30
2002	48	47	46	45
2003	50	49	48	47
2004	67	63	64	60
2005	67	63	42	38
2006	72	66	40	34
2007	77	70	29	23
2008	90	81	40	32
2009	99	88	32	25
2010	105	92	38	29
2011	108	95	36	29
2012	110	97	33	28
2013	115	100	25	22
2014	118	101	19	16

Nota: * Ogni alleanza dura 5 anni (Stuart, 2000).

3.4.3. *L'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze di Ericsson*

L'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze è l'ultima caratteristica che, secondo la ricerca esistente sul portafoglio di alleanze, caratterizza il fenomeno della gestione del portafoglio di alleanze. L'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze riguarda il grado di partner stranieri presenti nel portafoglio di alleanze di un'azienda (Lavie e Miller, 2008). Di conseguenza, ho calcolato

l'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze considerando il paese di origine dei partner del portafoglio di alleanze.

Nel caso studio del portafoglio di alleanze di Ericsson osservo che il portafoglio di alleanze di Ericsson è caratterizzato dalla presenza di una vasta gamma di partner stranieri. In effetti, come mostra la Tabella 5, indipendentemente dall'anno preso in considerazione, il numero di partner stranieri coinvolti nel portafoglio di alleanze di Ericsson sembra convergere in modo significativo verso il numero di partner totali a cui Ericsson è collegata. In realtà, negli anni 1995, 1996, 1997, 1998 e 1999 il numero di partner stranieri nel portafoglio di alleanze di Ericsson sembra corrispondere al numero di partner totali presenti nel portafoglio di alleanze di Ericsson. Pertanto, il caso studio del portafoglio di alleanze di Ericsson sembra dimostrare che l'alleanza con partner stranieri svolge un ruolo centrale nella gestione del portafoglio di alleanze di Ericsson. Infatti, come mostra la Tabella 5, Ericsson ha gestito il proprio portafoglio di alleanze coinvolgendo un numero consistente di partner provenienti da vari paesi del mondo. Inoltre, nel caso studio del suo portafoglio di alleanze, noto che Ericsson ha stretto anche alcune alleanze con partner nazionali. Infatti, Ericsson ha creato una partnership strategica con Investor AB, Industrivarden e Swedbank (nel 2000), un accordo di collaborazione con Skandia Insurance (nel 2001) e, infine, due alleanze strategiche con Teliasonera (nel 2009).

Quindi, attingendo a questi risultati, questa analisi sembra mostrare che le differenze transnazionali sono considerate rilevanti per la gestione del portafoglio di alleanze di Ericsson. Pertanto, questa intuizione sembra supportare il flusso di ricerca sul portafoglio di alleanze che individua l'importanza dei benefici associati alla presenza di alti livelli di partner internazionali nel portafoglio di alleanze (Eisenhardt e Schoonhoven, 1996; García-Canal et al., 2002; Powell et al., 1996; Zaheer, 2000).

Riassumendo, l'analisi del caso studio del portafoglio di alleanze di Ericsson fa luce sulla rilevanza delle tre caratteristiche principali che, secondo una ricerca esistente sul portafoglio di alleanze, incarnano il fenomeno della gestione del portafoglio di alleanze; vale a dire, la dimensione del portafoglio dell'alleanza, la diversità del portafoglio dell'alleanza e l'internazionalizzazione del portafoglio dell'alleanza. Inoltre, questa analisi mostra come Ericsson, un'azienda di successo che opera nel settore delle telecomunicazioni, gestisce il suo

portafoglio di alleanze facendo leva sulla formazione di diverse alleanze con un numero elevato di partner diversi e stranieri nel tempo.

Tabella 5. *L'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze di Ericsson (1994-2014)*

Anno	Numero di partner	Numero di partner esteri	Numero di partner*	Numero di partner esteri *
1994	0	0	0	0
1995	2	2	2	2
1996	2	2	2	2
1997	2	2	2	2
1998	2	2	2	2
1999	3	3	3	3
2000	25	22	23	20
2001	32	28	30	26
2002	48	44	46	42
2003	50	46	48	44
2004	67	63	64	60
2005	67	63	42	41
2006	72	68	40	40
2007	77	73	29	29
2008	90	86	40	40
2009	99	93	32	30
2010	105	99	38	36
2011	108	102	36	34
2012	110	104	33	31
2013	115	109	25	23
2014	118	112	19	19

Nota: * Ogni alleanza dura 5 anni (Stuart, 2000).

3.5. La gestione temporale delle caratteristiche del portafoglio di alleanze nel caso Ericsson

Nella sezione precedente, ho osservato che la dimensione del portafoglio di alleanze, la diversità del portafoglio di alleanze e l'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze sono tre caratteristiche chiave che hanno incarnato il portafoglio di alleanze di Ericsson dal 1994 al 2014. Tuttavia, uno degli obiettivi principali di questo studio è esplorare come Ericsson ha gestito nel tempo queste tre caratteristiche del portafoglio di alleanze. Per raggiungere questo obiettivo, scomponendo il periodo di osservazione in tre fasi temporali: fase I (dal 1994 al 2000); fase II (dal 2001 al 2007); e, fase III (dal 2008 al 2014), ho giustapposto la rilevanza della dimensione del portafoglio dell'alleanza, la diversità del portafoglio dell'alleanza e l'internazionalizzazione del portafoglio dell'alleanza. I risultati dell'analisi portano ad evidenziare due aspetti importanti. In primo luogo, queste tre caratteristiche del portafoglio di alleanze presentano diversi livelli di rilevanza nelle tre fasi temporali. In particolare, osservo che la fase I è caratterizzata dall'importanza della diversità del portafoglio di alleanze, mentre la fase II si contraddistingue per l'importanza della dimensione del portafoglio di alleanze e la fase III è caratterizzata da elevati livelli di pertinenza dell'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze. In secondo luogo, noto che i diversi livelli di rilevanza di queste tre caratteristiche del portafoglio di alleanze sono il risultato di un processo strategico per prove ed errori. Ericsson ha cambiato la sua strategia di portafoglio di alleanze nel tempo, acquisendo i benefici e apprendendo dalle sfide che derivano da elevati livelli di diversità del portafoglio di alleanze (fase I), nonché da livelli elevati di dimensioni del portafoglio di alleanze (fase II). In tal modo, Ericsson ha progressivamente modificato la propria strategia di portafoglio di alleanze passando da una strategia di diversità del portafoglio di alleanze (fase I) ad una strategia di dimensione del portafoglio di alleanze (fase II), ed infine, alla strategia di internazionalizzazione del portafoglio di alleanze (fase III). Nelle sezioni che seguono, discuterò come Ericsson abbia cambiato con successo la sua strategia nel gestire queste tre caratteristiche del portafoglio di alleanze nel tempo.

3.5.1. *Fase I (dal 1994 al 2000)*

Confrontando la rilevanza della dimensione del portafoglio di alleanze, la diversità del portafoglio di alleanze e l'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze nella Fase I, osservo che il portafoglio di alleanze di Ericsson è caratterizzato dall'importanza della diversità del portafoglio di alleanze. Nella Fase I Ericsson presenta livelli più elevati di diversità del portafoglio di alleanze rispetto a quelli delle dimensioni del portafoglio di alleanze e dell'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze. Infatti, Ericsson ha stretto alleanze con diversi partner. I 25 partner coinvolti nel suo portafoglio differiscono per conoscenza e informazioni che portano al portafoglio di Ericsson. Questo risultato suggerisce che nella fase I Ericsson ha dedicato la sua attenzione a coinvolgere diversi partner con diverse conoscenze e informazioni nel suo portafoglio di alleanze. Coinvolgendo diversi partner nel suo portafoglio di alleanze, Ericsson ha sfruttato i vantaggi derivanti dall'eterogeneità delle risorse dei suoi partner. Infatti, una maggiore varietà di partner ha permesso ad Ericsson di accedere a nuove risorse (Beckman e Haunschild, 2002; Swaminathan e Moorman, 2009). Ad esempio, questa intuizione è evidente nell'alleanza che Ericsson ha stretto nel 2000 con Telefonica Moviles:

“Questa joint venture si concentrerà sullo sviluppo di servizi e sulla creazione e commercializzazione di prodotti di telefonia mobile GSM, GPRS e UMTS. Ericsson e Telefonica Moviles prevedono di introdurre un terzo partner specializzato in tecnologia dell'informazione e un investitore istituzionale, secondo la dichiarazione, che non fornisce ulteriori dettagli. Telefonica Moviles, la consociata di telefonia mobile di Telefonica, farà presto galleggiare una parte del suo capitale in borsa”. (Chief Operating Officer di Ericsson, Comunicato stampa di Ericsson, 2000)

Inoltre, l'indagine sul portafoglio di alleanze di Ericsson suggerisce anche che una maggiore varietà di partner ha permesso ad Ericsson di costruire nuove tecnologie e prodotti mobili (Wuyts, Dutta e Stremersch, 2004). Infatti, nel 2000 Ericsson ha stretto un'alleanza multipartner con Investor AB, Industrivarden e Merrill Lynch per creare nuovi prodotti mobili basati su tecnologie Internet:

"Prevediamo un numero maggiore di utenti di Internet mobile rispetto agli utenti di Internet fissi già entro il 2003, e questo significa un'incredibile richiesta di costruzione di reti e creazione di nuovi servizi. Unendo le conoscenze di questi quattro partner di venture capital, questa iniziativa fornirà un forte impulso alla creazione di Internet mobile ". (Amministratore delegato di Ericsson, Comunicato stampa di Ericsson, 2000)

3.5.2. Fase II (dal 2001 al 2007)

Nella fase I del caso studio del portafoglio di alleanze di Ericsson è evidente che quest'azienda ha dedicato i suoi sforzi a formare le sue alleanze con diversi partner in modo da accedere a nuove risorse e creare nuove tecnologie e prodotti. Pertanto, Ericsson ha beneficiato dell'eterogeneità di risorse, conoscenze e informazioni associate a livelli elevati di diversità del portafoglio di alleanze. Tuttavia, passando alla fase II dello studio del portafoglio di alleanze di Ericsson, osservo che Ericsson ha cambiato la sua strategia di portafoglio di alleanze. In particolare, noto che nella fase II, che va dal 2001 al 2007, Ericsson ha iniziato a prestare attenzione alle dimensioni del suo portafoglio di alleanze. Più precisamente, nella fase II Ericsson ha ampliato le dimensioni del suo portafoglio di alleanze formando un numero considerevole di alleanze, aumentando così il numero di partner coinvolti nel suo portafoglio di alleanze. Infatti, la fase II è caratterizzata da elevati livelli di dimensioni del portafoglio di alleanze. Di conseguenza, confrontando il numero di partner coinvolti alla fine della Fase I (25 partner) con il numero di partner del portafoglio di alleanze di Ericsson alla fine della Fase II (77 partner), noto che Ericsson ha ampliato il suo portafoglio di alleanze formando alleanze con altri 52 partner. La decisione strategica di concentrarsi sulla dimensione del portafoglio dell'alleanza, piuttosto che sulla diversità del portafoglio dell'alleanza e sull'internazionalizzazione del portafoglio dell'alleanza, è dovuta a due motivi principali. Innanzitutto, Ericsson ha coinvolto diversi partner nel suo portafoglio di alleanze per sfruttare le conoscenze esterne e ottenere economie di scala e flessibilità di volume da più di un'alleanza (Di Minin, Frattini e Piccaluga, 2010; Lahiri e Narayanan,

2013). Questa intuizione è evidente nell'alleanza strategica formata con Flextronics nel 2001:

"Alla luce di un cambiamento significativo nel mercato mondiale dei telefoni cellulari, abbiamo deciso di cambiare radicalmente la configurazione della nostra attività ... L'alleanza con Flextronics ci consentirà di raggiungere economie di scala e flessibilità del volume ... Ci impegniamo a rimanere un attore di primo piano nei telefoni cellulari ... Con questo nuovo assetto, rispondiamo a un ambiente aziendale molto più difficile e creiamo una solida base per la redditività a lungo termine. " (Vicepresidente di Ericsson, comunicato stampa di Ee Times, 2001)

In secondo luogo, il caso studio del portafoglio di alleanze di Ericsson mostra che nella fase II Ericsson ha ampliato il suo portafoglio di alleanze per sviluppare una comprensione più completa delle diverse basi di conoscenza dei suoi partner nel tempo (Deeds, Decarolis e Coombs, 2000). Infatti, alla fine del 2004, Ericsson ha stretto un'alleanza con Pararede e Cisco Systems per sfruttare la conoscenza di una alleanza che aveva precedentemente formato con Cisco System:

“Le aziende prevedono di fornire accesso a Internet a banda larga con trasmissione vocale, dati e multimediale tramite operatori di telefonia fissa locale. Ericsson e Cisco Systems forniranno la tecnologia di accesso e ParaRede gestirà l'implementazione della nuova tecnologia negli operatori di telefonia fissa portoghese. La partnership di ParaRede con Ericsson e Cisco Systems è una conseguenza di una partnership strategica stabilita tra Ericsson e Cisco alla fine di aprile 2004”. (Amministratore delegato di Ericsson, Comunicato stampa di Ericsson, 2004)

3.5.3. *Fase III (dal 2008 al 2014)*

Nella fase III in cui confronto la rilevanza della dimensione del portafoglio dell'alleanza, la diversità del portafoglio dell'alleanza e l'internazionalizzazione del portafoglio dell'alleanza noto che è l'internazionalizzazione del portafoglio dell'alleanza che assume un'importanza fondamentale rispetto alla dimensione del portafoglio

dell'alleanza e alla diversità del portafoglio dell'alleanza. Pertanto, l'indagine sul portafoglio di alleanze di Ericsson suggerisce che, dal 2008 al 2014, Ericsson ha dedicato la sua attenzione a includere nel suo portafoglio di alleanze numerosi partner stranieri. Infatti, nel 2014 il portafoglio di alleanze di Ericsson coinvolge 112 partner stranieri. Questo risultato mostra che, nella fase III, Ericsson ha gestito il proprio portafoglio di alleanze facendo leva sulle divergenze transnazionali di sviluppo culturale, geografico, istituzionale ed economico dei suoi partner di portafoglio di alleanze (Ghemawat, 2001). Due motivi hanno portato Ericsson a concentrarsi sull'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze. In primo luogo, un portafoglio di alleanze che coinvolge partner prettamente esteri ha contribuito a migliorare la flessibilità di Ericsson e la sua capacità di rispondere ai cambiamenti ambientali turbolenti e dinamici (Eisenhardt e Schoonhoven, 1996; Powell, Koput e Smith-Doerr, 1996). Questa intuizione è evidente nell'alleanza formata con LG-Electronics nel 2010:

"La Corea è uno dei più grandi mercati di telecomunicazioni con una domanda avanzata da parte degli utenti finali di nuovi servizi. Un rafforzamento della nostra posizione attraverso la collaborazione con il nostro nuovo partner LG Electronics migliorerà la nostra posizione per futuri cambiamenti tecnologici come LTE" (Presidente di Ericsson, Comunicato stampa di Ericsson, 2010).

In secondo luogo, un tale portafoglio di alleanze ha consentito ad Ericsson di allocare le sue attività nel mondo in modo da migliorare la sua posizione di mercato nelle industrie basate sulla tecnologia (Zaheer, 2000). Questa intuizione è chiaramente evidente nell'alleanza formata con T-Mobile nel 2008:

"Questa partnership strategica è una pietra miliare nella relazione di Ericsson con T-Mobile. Sottolinea la nostra forte posizione sul mercato e significa che Ericsson è ora un fornitore per tutti gli operatori olandesi". (Presidente di Ericsson Paesi Bassi, comunicato stampa di Ericsson, 2008).

Riassumendo, il confronto della rilevanza tra la dimensione del portafoglio dell'alleanza, la diversità del portafoglio dell'alleanza e

l'internazionalizzazione del portafoglio dell'alleanza attraverso le tre fasi dello studio del portafoglio dell'alleanza di Ericsson fa luce su come Ericsson ha gestito nel tempo le tre caratteristiche del portafoglio dell'alleanza. Nella fase I (dal 1994 al 2000), Ericsson ha gestito il proprio portafoglio formando alleanze con diversi partner, beneficiando in tal modo dell'eterogeneità delle risorse che deriva da elevati livelli di diversità del portafoglio di alleanze. Nella fase II (dal 2001 al 2007), Ericsson ha cambiato la sua strategia di portafoglio di alleanze dando maggiore importanza alle dimensioni del suo portafoglio. Di conseguenza, ha ampliato le dimensioni del suo portafoglio di alleanze formando una notevole quantità di alleanze con diversi partner. Nella fase III (dal 2008 al 2014) Ericsson ha sottolineato l'attenzione sull'internazionalizzazione del suo portafoglio di alleanze, sfruttando in tal modo le differenze di sviluppo culturale, geografico, istituzionale ed economico dei suoi partner di portafoglio di alleanze. Attingendo a questi risultati, nella sezione seguente concludo il capitolo discutendo le implicazioni teoriche e gestionali e avanzando alcune domande di ricerca che potrebbero stimolare ulteriori ricerche sul portafoglio di alleanze.

3.5.4. *Considerazioni di sintesi*

Questo capitolo offre tre contributi teorici alla ricerca sulle alleanze strategiche. In primo luogo, fornisce una comprensione più completa delle caratteristiche del portafoglio dell'alleanza svelando le tre caratteristiche principali (la dimensione del portafoglio dell'alleanza, la diversità del portafoglio dell'alleanza e l'internazionalizzazione del portafoglio dell'alleanza) che, secondo la letteratura esistente sul portafoglio dell'alleanza, incarnano il fenomeno della gestione del portafoglio dell'alleanza. Di conseguenza, il capitolo mostra che la gestione di un portafoglio di alleanze è caratterizzata dal: (a) numero di partner o alleanze a cui un'impresa focale è connessa (ovvero la dimensione del portafoglio di alleanze); (b) grado di varietà di partner, alleanze e risorse a cui l'impresa focale ha accesso (ovvero la diversità del portafoglio di alleanze); e (c) grado di partner stranieri presenti nel portafoglio dell'impresa focale (ovvero l'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze).

In secondo luogo, questo capitolo discute l'evidenza empirica di queste tre caratteristiche del portafoglio di alleanze in un contesto

aziendale. Conducendo un caso studio longitudinale ed approfondito del portafoglio di alleanze gestito da Ericsson dal 1994 al 2014, lo studio mostra che le dimensioni del portafoglio di alleanze, la diversità del portafoglio di alleanze e l'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze sono rilevanti per la gestione del portafoglio di alleanze di Ericsson. Attingendo all'analisi del portafoglio di alleanze di Ericsson nel tempo, questo capitolo mostra come questa società di successo nel settore delle telecomunicazioni abbia costantemente dedicato risorse e sforzi nello sviluppo di un portafoglio di alleanze caratterizzato dalla presenza di diverse alleanze con un numero crescente di partner diversi ed altresì stranieri nel tempo. In tal modo, il capitolo arricchisce la gamma di studi qualitativi sull'evoluzione dei portafogli delle alleanze (Lavie e Singh, 2011).

Infine, il capitolo contribuisce al flusso della letteratura sul portafoglio di alleanze che sostiene che tre caratteristiche principali sono fondamentali per il fenomeno della gestione del portafoglio di alleanze in quanto presentano vantaggi e sfide per la gestione del portafoglio di alleanze. In effetti, attingendo al portafoglio di alleanze di Ericsson, il capitolo mostra come Ericsson ha gestito il proprio portafoglio di alleanze sfruttando i vantaggi associati alla dimensione del portafoglio di alleanze, alla diversità del portafoglio di alleanze e all'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze.

Per quanto riguarda le implicazioni pratiche dello studio, il capitolo avanza un paio di implicazioni gestionali rilevanti. In primo luogo, i manager d'impresa che gestiscono le alleanze dovrebbero prestare attenzione a come gestire le alleanze che formano da una prospettiva di portafoglio. Analizzando il pacchetto di alleanze che Ericsson ha formato negli ultimi due decenni, il capitolo mostra come un'azienda di successo nel settore delle telecomunicazioni è chiamata a gestire più alleanze alla volta. Pertanto, come gestire con successo il portafoglio di alleanze di un'impresa focale è una domanda significativa la cui importanza non può essere ignorata dai gestori delle alleanze.

In secondo luogo, i manager sono chiamati a sviluppare una comprensione più completa delle principali caratteristiche che caratterizzano i portafogli dell'alleanza che gestiscono. Le dimensioni del portafoglio di alleanze, la diversità del portafoglio di alleanze e l'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze sono tre

caratteristiche chiave che presentano sia vantaggi che sfide per la gestione dei portafogli di alleanze.

Questo capitolo mostra quindi che i manager che gestiscono le alleanze dovrebbero investire i loro sforzi nel prestare una maggiore attenzione alle tre caratteristiche chiave che incarnano i loro portafogli di alleanze: 1) la quantità di alleanze che intendono formare (così come i partner con cui sono disposti ad allearsi); 2) la varietà di partner, risorse e alleanze che potrebbero essere presenti nei loro portafogli di alleanze; e 3) le differenze che potrebbero esistere tra la loro azienda ed i paesi di origine dei suoi partner stranieri.

Questo capitolo presenta tre limitazioni che possono essere terreno fertile per alimentare la ricerca futura sulla letteratura del portafoglio delle alleanze. Innanzitutto, poiché questo studio si basa su un singolo caso; vale a dire, il portafoglio di alleanze di Ericsson, la generalizzabilità dei risultati che traggio da questo studio è limitata rispetto a quella di casi di studio multipli (Eisenhardt e Graebner, 2007). In questa ottica, gli studi futuri potrebbero confermare, ampliare o limitare la validità dei risultati di questo studio attraverso un'analisi qualitativa e comparativa di diversi casi studi di alleanze.

In secondo luogo, ho concentrato la mia analisi sulle tre caratteristiche principali (vale a dire, la dimensione del portafoglio dell'alleanza, la diversità del portafoglio dell'alleanza e l'internazionalizzazione del portafoglio dell'alleanza) che, secondo la letteratura esistente sul portafoglio dell'alleanza, incarnano la gestione del portafoglio dell'alleanza. Al fine di ampliare la comprensione di questo fenomeno, gli studi futuri potrebbero verificare se le caratteristiche strutturali del portafoglio di alleanze come la densità del portafoglio di alleanza, la coesione del portafoglio di alleanza e la centralità del portafoglio di alleanza potrebbero essere rilevanti o meno per la gestione del portafoglio di alleanze.

Infine, questo studio non ha analizzato empiricamente in che modo le tre caratteristiche del portafoglio di alleanze influenzano le prestazioni dell'azienda focale. Studi quantitativi che esaminano le relazioni tra le tre caratteristiche del portafoglio di alleanze e le prestazioni dell'impresa focale possono affrontare questa affascinante domanda di ricerca.

Conclusione

Dopo la loro prima apparizione in letteratura alla fine degli anni '80 (Ghemawat, Porter e Rowlinson, 1986; Porter e Fuller, 1986), le alleanze strategiche hanno progressivamente plasmato l'evoluzione di una parte degli studi di strategia, acquisendo, soprattutto nell'ultimo decennio, una posizione rilevante al suo interno (Contractor e Lorange, 2002; Gulati, 1998; Wassmer, 2010). Ciononostante, una comprensione adeguata di questi accordi collaborativi può avvenire soltanto attraverso una chiave di lettura che fa riferimento alla loro influenza sulla performance delle imprese.

Lo scopo di questo volume è di analizzare la relazione tra le alleanze strategiche e la performance delle imprese attraverso alcuni strumenti interpretativi di tale relazione.

Il volume ha affrontato questa tematica proponendo una chiave di lettura originale che privilegia l'attenzione su alcuni aspetti che sono rilevanti per la relazione tra le alleanze strategiche e la performance delle imprese. Privilegiando questa chiave di lettura, il volume ha fornito alcuni strumenti interpretativi sul funzionamento delle alleanze, enfatizzando la rilevanza di tre aspetti, relativi alle alleanze strategiche, che influiscono sulla performance delle imprese, ovvero i meccanismi di creazione ed appropriazione di valore, le configurazioni dei fattori che determinano la prestazione di innovazione delle imprese che formano specifiche tipologie di alleanze, come le alleanze in R&S, e le modalità con cui le imprese gestiscono nel tempo i loro portafogli di alleanze strategiche facendo leva sulle caratteristiche che contraddistinguono questi portafogli di alleanze. Ciascuno di questi tre aspetti è stato indagato in tre capitoli, fornendo una serie di risultati e suggerimenti che possono contribuire a una comprensione migliore delle alleanze strategiche.

Nel primo capitolo, si è presentato uno strumento interpretativo della relazione tra le alleanze strategiche e la performance delle imprese conducendo uno studio approfondito dei processi di valore correlati alla base delle prestazioni dei partner delle alleanze strategiche: i processi di creazione ed appropriazione di valore. In

particolare, questo capitolo ha privilegiato l'attenzione sull'*interdipendenza* tra questi due processi di valore, oltrepassando l'impostazione tradizionale secondo cui lo studio della performance delle imprese che formano alleanze strategiche si basa sull'analisi disgiunta dei due processi. Studiando l'interdipendenza tra i processi di creazione ed appropriazione del valore, il capitolo ha dimostrato che la performance delle imprese che formano alleanze strategiche dipende, non solo dalla creazione di valore o dall'appropriazione di valore, ma anche dai meccanismi alla base dei due processi di valore.

L'interdipendenza tra i processi di creazione ed appropriazione di valore è stata approfondita attraverso un'analisi dettagliata degli articoli pubblicati nelle principali riviste di management tra maggio 1988 e luglio 2017. Seguendo un approccio simile a quello adottato da James, Leiblein e Lu (2013), è stato offerto un sunto degli articoli esaminati, delle basi teoriche sulle quali poggiano e delle ipotesi chiave intrinseche nonché dei contributi da questi forniti. Una serie di analisi, queste, che consentono di migliorare l'attuale comprensione dei meccanismi che sottendono alla performance delle imprese che formano alleanze strategiche. Attingendo ad un'analisi così approfondita, è stata altresì offerta una mappa concettuale che ritrae l'interdipendenza tra quattro meccanismi chiave per la creazione di valore (ovvero le combinazioni di risorse, la specificità delle risorse, l'impegno e la fiducia) e quattro meccanismi di appropriazione di valore (ovvero il potere contrattuale, i meccanismi di isolamento, la competizione e la capacità di assorbimento).

La disamina di questi meccanismi e delle interdipendenze che si verificano tra di loro è stata, inoltre, messa in discussione focalizzandosi sulle teorie. Un aspetto, questo, che permette di sviluppare una migliore comprensione della relazione fra alleanze strategiche e della performance delle imprese che le formano, in quanto è attraverso una discussione teorica dei meccanismi e delle loro interdipendenze che si possono comprendere le logiche che spiegano le motivazioni di questi costrutti, i loro limiti e come quindi le alleanze strategiche influiscono sulla performance delle imprese.

L'analisi sull'interdipendenza tra i processi di creazione ed appropriazione di valore nelle alleanze ha anche rivelato alcune aree di ricerca in cui sono necessarie ulteriori indagini. Di conseguenza, si è proposta un'agenda di ricerca che, oltre a stimolare l'avanzamento del dibattito su queste tematiche, probabilmente arricchirà la

comprensione della relazione tra le alleanze strategiche e la performance delle imprese attraverso l'accurata identificazione di alcuni aspetti, relativi alle alleanze strategiche, che devono essere necessariamente approfonditi. In particolare, si sono identificate tre aree di future opportunità di ricerca che consentono di sviluppare una migliore comprensione dell'interdipendenza tra i processi di creazione ed appropriazione di valore e quindi della performance delle imprese che formano alleanze strategiche. In primo luogo, un'adeguata comprensione della relazione tra le alleanze strategiche e la performance delle imprese può esser acquisita studiando gli antecedenti dei meccanismi di creazione di valore ed appropriazione di valore. In secondo luogo, l'interdipendenza tra i processi di creazione ed appropriazione di valore può essere ulteriormente compresa analizzando le relazioni di causa ed effetto che si verificano tra i meccanismi di creazione del valore e/o tra i meccanismi di appropriazione del valore. In terzo luogo, un'appropriata valutazione della performance delle imprese che formano alleanze strategiche può esser sviluppata attraverso l'utilizzo di opportune e puntuali misure dei meccanismi di creazione ed appropriazione del valore che, se implementate, riescono ad esprimere in modo adeguato la poliedricità dell'impatto delle alleanze strategiche sulla performance delle imprese.

Nel secondo capitolo, invece, si è proposto uno strumento interpretativo della relazione tra le alleanze strategiche e la performance delle imprese analizzando uno specifico tipo di alleanze, ovvero le alleanze di R&S e le loro implicazioni per la performance innovativa delle imprese che formano queste alleanze strategiche. In particolare, in questo capitolo è stata privilegiata l'attenzione sulla *configurazione* e gli *effetti combinatori* tra i fattori che determinano la prestazione di innovazione delle imprese che formano alleanze in R&S, andando oltre la visione tradizionale secondo la quale la valutazione della performance innovativa delle imprese che formano alleanze in R&S si basa su analisi isolate degli effetti esplicativi di questi fattori sulla performance innovativa delle imprese. Ed infatti, in questo capitolo viene dimostrato che le implicazioni dei fattori delle alleanze in R&S sulla performance innovativa delle imprese non possono esser considerate separatamente per via della loro inevitabile simultaneità con la quale esse si manifestano. E' soltanto studiando le possibili configurazioni tra questi fattori, e quindi i loro effetti

combinatori, che gli studiosi di strategia, ed in particolare quelli delle alleanze strategiche, possono sviluppare un'adeguata valutazione dell'impatto di questi fattori sulla performance innovativa delle imprese che formano alleanze in R&S.

L'esplorazione della configurazione e degli effetti combinatori tra i fattori che determinano la prestazione di innovazione delle imprese che formano alleanze in R&S è stata affrontata esplorando la relazione tra le alleanze di R&S e le prestazioni di innovazione dei partner coinvolti in queste alleanze. Diversamente dagli studi precedenti sulle alleanze di R&S, in questo capitolo è stata utilizzata la visione della conoscenza nelle alleanze (Grant e Baden-Fuller, 2004; Vasudeva e Anand, 2011) per districare i principali fattori che portano le imprese partner a raggiungere elevate prestazioni di innovazione mediante alleanze di R&S. In particolare, sono stati individuati due principali gruppi di fattori: (a) gli attributi dei partner (dimensioni, età ed esperienza) e (b) le caratteristiche dell'alleanza (orientamento strategico e struttura). L'identificazione di questi fattori ha preparato il terreno fertile per lo studio delle configurazioni delle alleanze di R&S, la cui importanza è stata considerata rilevante per le prestazioni innovative delle imprese che formano queste alleanze (Faems et al., 2005; George et al., 2001).

Inoltre, si è indagata l'esplorazione della configurazione e gli effetti combinatori tra i fattori d'alleanza che determinano la prestazione di innovazione delle imprese attraverso l'adozione di un promettente approccio metodologico: l'analisi qualitativa comparativa. Infatti, nonostante questo metodo abbia ottenuto il riconoscimento da diverse discipline su vari argomenti (Misangyi et al., 2017), questo è uno dei primi testi in cui tale metodo è stato applicato nel contesto delle alleanze di R&S.

L'implementazione di questa metodologia in 33 alleanze di R&S, formate da 75 imprese di telecomunicazioni in tutto il mondo nel 2010, ha fornito preziose indicazioni non solo per gli studiosi delle alleanze ma anche per i manager d'impresa che intendono sviluppare un'adeguata valutazione della performance innovativa delle imprese che formano alleanze di R&S. Più in dettaglio, i risultati delle analisi condotte suggeriscono che tre alternative configurazioni di alleanze di R&S sono in grado di offrire condizioni sufficienti per raggiungere elevate prestazioni di innovazione:

- 1) una configurazione di alleanza con un'età elevata dei partner;

2) una configurazione di alleanza con una vasta esperienza dei partner e nessun orientamento strategico; e

3) una configurazione di alleanza con una vasta esperienza dei partner e una struttura orizzontale.

In altri termini, alcuni fattori, come l'età e l'esperienza del partner (soprattutto quando sono combinati con l'assenza di un orientamento strategico o la struttura orizzontale dell'alleanza in R&S), sono più importanti di altri fattori, come la dimensione del partner o la presenza di un orientamento strategico, per la prestazione di innovazione delle imprese che formano alleanze in R&S. Questo risultato suggerisce a sua volta che le imprese coinvolte in alleanze di R&S possono adottare tre approcci specifici per raggiungere elevate prestazioni di innovazione.

Nel terzo ed ultimo capitolo, infine, si è proposto uno strumento interpretativo della relazione tra le alleanze strategiche e la performance delle imprese analizzando le modalità con cui le imprese gestiscono i loro portafogli di alleanze strategiche. In particolare, in questo capitolo è stata privilegiata l'attenzione sulla *gestione delle caratteristiche che contraddistinguono i portafogli di alleanze nel tempo*, oltrepassando l'impostazione tradizionale secondo cui lo studio della relazione tra le alleanze strategiche e la performance delle imprese si basa sull'analisi dell'impatto delle singole alleanze. In questo capitolo si è mostrato come un'adeguata valutazione dell'impatto delle alleanze strategiche sulla performance delle imprese non può prescindere dalla dovuta considerazione delle sinergie e delle complementarità che si possono manifestare all'interno del portafoglio di alleanze strategiche.

La gestione delle caratteristiche dei portafogli delle alleanze nel tempo è stata esaminata innanzitutto identificando nella letteratura le tre principali caratteristiche del portafoglio di alleanze che sono rilevanti per la performance delle imprese:

- 1) la dimensione del portafoglio di alleanze;
- 2) la diversità del portafoglio di alleanze; e
- 3) l'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze.

Successivamente si è analizzata la gestione delle caratteristiche dei portafogli delle alleanze mediante l'esame del portafoglio di alleanze della Ericsson osservato nel corso di due decenni (1994-2014). Dopo aver sezionato il portafoglio di alleanze di Ericsson in tre fasi temporali:

fase I (dal 1994 al 2000);

fase II (dal 2001 al 2007); e

fase III (dal 2008 al 2014), questo capitolo ha esaminato la gestione delle caratteristiche dei portafogli delle alleanze confrontando la rilevanza della dimensione del portafoglio di alleanze, la diversità del portafoglio di alleanze e l'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze nel tempo. I risultati di questa analisi qualitativa portano ad evidenziare due aspetti importanti per la comprensione della relazione tra le alleanze strategiche e la performance delle imprese. In primo luogo, la dimensione del portafoglio di alleanze, la diversità del portafoglio di alleanze e l'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze presentano diversi livelli di rilevanza nelle tre fasi temporali. In particolare, è stato evidenziato come la fase I è caratterizzata dall'importanza della diversità del portafoglio di alleanze, mentre la fase II si contraddistingue per l'importanza della dimensione del portafoglio di alleanze e la fase III è caratterizzata da elevati livelli di pertinenza dell'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze. Questo aspetto porta quindi a riflettere sul fatto che la performance delle imprese che formano alleanze strategiche può dipendere da una gestione delle caratteristiche dei portafogli di alleanze che ruota attorno alla predominanza temporale di alcune caratteristiche del portafoglio rispetto ad altre. In altri termini, la performance delle imprese che gestiscono portafogli di alleanze strategiche può quasi esclusivamente dipendere talvolta da un'accurata gestione del numero di partner diversi (la diversità del portafoglio di alleanze), talvolta da un'appropriata gestione del numero di alleanze (la dimensione del portafoglio di alleanze), e talvolta da un'adeguata gestione del numero di partner stranieri presenti nel portafoglio di alleanze (l'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze).

In secondo luogo, i diversi livelli riscontrati nella dimensione del portafoglio dell'alleanza, nella diversità del portafoglio dell'alleanza e nell'internazionalizzazione del portafoglio dell'alleanza attraverso le tre fasi temporali sono il risultato dell'attuazione di processi strategici per prove ed errori che beneficiano dell'equilibrio tra le caratteristiche del portafoglio di alleanze. Ericsson ha cambiato la sua strategia di portafoglio di alleanze nel tempo, acquisendo i benefici e apprendendo dalle sfide che derivano da elevati livelli di diversità del portafoglio di alleanze (fase I), nonché da livelli elevati di dimensioni del portafoglio di alleanze (fase II). In tal modo, Ericsson ha

progressivamente modificato la propria strategia di portafoglio di alleanze passando da una strategia di diversità del portafoglio di alleanze (fase I) ad una strategia di dimensione del portafoglio di alleanze (fase II), ed infine, alla strategia di internazionalizzazione del portafoglio di alleanze (fase III). Pertanto, attingendo al caso del portafoglio di alleanze di Ericsson, questo capitolo mostra come una migliore performance può esser conseguita sfruttando i vantaggi e le sfide associati alla dimensione del portafoglio di alleanze, alla diversità delle alleanze ed all'internazionalizzazione del portafoglio di alleanze.

Bibliografia

- ADEGBESAN J.A. (2009), *On the origins of competitive advantage: strategic factor markets and heterogeneous resource complementarity*, «Academy of Management Review», 34 (3), pp. 463–475.
- ADEGBESAN J.A., HIGGINS M.J. (2010), *The intra-alliance division of value created through collaboration*, «Strategic Management Journal», 32, pp. 187-211.
- AHUJA G. (1996), *Collaboration and innovation: A longitudinal study of inter-firm linkages and firm patenting in the global advanced materials industry*, Unpublished PhD dissertation, University of Michigan, Ann Arbor.
- AHUJA G. (2000), *Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study*, «Administrative Science Quarterly», 45(3), pp. 425-455.
- ALDRICH H., AUSTER E.R. (1986), *Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications*, «Research in Organizational Behavior», 8, pp. 165-198.
- ANAND B.N., KHANNA T. (2000), *Do firms learn to create value? The case of alliances*, «Strategic Management Journal», 21, pp. 295-315.
- ANDERSON E. (1990), *Two firms, one frontier: On assessing joint venture performance*, «Sloan Management Review», 31, pp. 19–30.
- ANDERSON E., WEITZ B. (1992), *The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels*, «Journal of Marketing Research», pp. 18-34.
- ANG S.H. (2008), *Competitive intensity and collaboration: impact on firm growth across technological environments*, «Strategic Management Journal», 29, pp. 1057-1075.
- AOKI M. (1988), *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*. Cambridge University Press, New York.
- ARORA A, GAMBARDELLA A. (1994), *The changing technology of technological change: General and abstract knowledge and the division of innovative labour*, «Research policy», 23(5), pp. 523-532.
- ASANUMA B. (1989), *Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill*, «Journal of the Japanese

- and International Economies», 3, pp. 1-30.
- BACHARACH S.B., LAWLER J.L. (1984), *Bargaining: Power, Tactics, and Outcomes*, Jossey-Bass, San Francisco.
- BAE J., GARGIULO M.G. (2004), *Partner substitutability, alliance network structure, and firm profitability in the telecommunications industry*, «Academy of Management Journal», 47(6), pp. 843-859.
- BAGLIERI D., CESARONI F. (2013), *Capturing the real value of patent analysis for R&D strategies*, «Technology Analysis & Strategic Management», 25(8), pp. 971-986.
- BAGLIERI D., CESARONI F., ORSI L. (2014), *Does the nano-patent 'Gold rush' lead to entrepreneurial-driven growth? Some policy lessons from China and Japan*, «Technovation», 34(12), pp. 746-761.
- BAKKER R.M., KNOBEN J. (2014), *Built to last or meant to end: inter-temporal choice in strategic alliance portfolios*, «Organization Science», 26(1), pp. 256-276.
- BAMFORD J.D., GOMES-CASSERES B., ROBINSON M.S. (2003), *Mastering alliance strategy*, Jossey-Bass, San Francisco.
- BARNEY J.B. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, «Journal of Management», 17 (1), pp. 99-120.
- BAUM J.A.C., CALABRESE T., SILVERMAN B.S. (2000), *Don't go it alone: alliance network composition and start-ups' performance in Canadian biotechnology*, «Strategic Management Journal», 21, pp. 267-294.
- BEAMISH P.W., BANKS J.C. (1987), *Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise*, «Journal of International Business Studies», 18(2), pp. 1-16
- BECKER H.S. (1960), *Notes on the concept of commitment*, «American Journal of Sociology», 66, pp. 32-40.
- BECKMAN C.M., HAUNSCHILD P.R. (2002), *Network learning: the effects of partners' heterogeneity of experience on corporate acquisitions*, «Administrative Science Quarterly», 47 (1), pp. 92-124.
- BELDERBOS R., CASSIMAN B., FAEMS D., LETEN B., VAN LOOY B. (2014), *Co-ownership of intellectual property: exploring the value-appropriation and value-creation implications of co-patenting with different partners*, «Research Policy», 43 (5), pp. 841-852.
- BENASSI M., DI MININ A. (2009), *Playing in between: patent brokers in markets for technology*, «R&D Management», 39(1), pp. 68-86.
- BOUNCKEN R.B., FREDRICH V. (2016), *Business model innovation in*

- alliances: Successful configurations*, «Journal of Business Research», 69(9), pp. 3584-3590.
- BURT R.S. (1992), *Structural holes: The social structure of competition*, Harvard University Press, Boston.
- BUTLER B., BATT, P.J. (2014), *Re-assessing value (co)-creation and cooperative advantage in international networks*, «Industrial Marketing Management», 43 (4), pp. 538-542.
- CANER T., TYLER B.B. (2015), *The effects of knowledge depth and scope on the relationship between R&D alliances and new product development*, «Journal of Product Innovation Management» 32(5), pp. 808-824.
- CESARONI F., DI MININ A., PICCALUGA A. (2004), *New strategic goals and organizational solutions in large R&D labs: lessons from Centro Ricerche Fiat and Telecom Italia Lab*, «R&D Management», 34(1), pp. 45-56.
- CESARONI F., DI MININ A., PICCALUGA A. (2005), *Exploration and exploitation strategies in industrial R&D*, «Creativity and Innovation Management», 14(3), pp. 222-232.
- CLARK K.B., FUJIMOTO T. (1991), *Product Development Performance*, Harvard Business School Press, Boston.
- COFF R.W. (1999), *When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power*, «Organization Science», 10, pp. 119-133.
- COHEN W.M., LEVINTHAL, D.A. (1990), *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*, «Administrative Science Quarterly», pp. 128-152.
- CONTRACTOR F.J., LORANGE P. (1988), *Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures*, «Cooperative Strategies in International Business», 1, pp. 3-30.
- CONTRACTOR F.J., LORANGE P. (2002), *The growth of alliances in the knowledge-based economy*, «International Business Review», 11(4), pp. 485-502.
- COOK T.D., CAMPBELL D.T., DAY A. (1979), *Quasi-experimentation: design & analysis issues for field settings*, Houghton Mifflin, Boston.
- CUI A.S., O'CONNOR G. (2012), *Alliance portfolio resource diversity and firm innovation*, «Journal of Marketing», 76 (4), pp. 24-43.
- CULLEN J.B., JOHNSON J.L., SAKANO T. (1995), *Japanese and local partner commitment to IJVs: psychological consequences of out-*

- comes and investments in the IJV relationship*, «Journal of International Business Studies», 26, pp. 91-115.
- DAGNINO G.B., FERRIGNO G. (2015), *The Strategic Management of Multipartner Alliances: Uncovering the Triadic Alliance Problem*, In Das T.K. (Ed.), *Managing Multipartner Strategic Alliances*, Information Age Publishing, Charlotte.
- DARR E.D., ARGOTE L., EPPLE D. (1995), *The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises*, «Management Science» 41(11), pp. 1750-1762.
- DAS T.K., TENG B.S. (1998), *Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances*, «Academy of Management Review», 23(3), pp. 491-512.
- DAS T.K., TENG B.S. (2000a), *A resource-based theory of strategic alliances*, «Journal of Management», 26 (1), pp. 31-61.
- DAS T.K., TENG B.S. (2000b), *Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective*, «Organization Science», 11 (1), pp. 77-101.
- DE LEEUW T., LOKSHIN B., DUYSTERS G. (2014), *Returns to alliance portfolio diversity: The relative effects of partner diversity on firm's innovative performance and productivity*, «Journal of Business Research», 67(9), pp. 1839-1849.
- DEEDS D.L., HILL C.W. (1996), *Strategic alliances and the rate of new product development: an empirical study of entrepreneurial biotechnology firms*, «Journal of Business Venturing», 11(1), pp. 41-55.
- DEEDS D.L., DECAROLIS D., COOMBS J. (2000), *Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: an empirical analysis of new biotechnology firms*, «Journal of Business Venturing», 15 (3), pp. 211-229.
- DEL SARTO N., DI MININ A., FERRIGNO G., PICCALUGA A. (2019). *Born global and well educated: start-up survival through fuzzy set analysis*, «Small Business Economics», 1-19.
- DI MININ A., ZHANG J. (2010), *An exploratory study on international R&D strategies of Chinese companies in Europe*, «Review of Policy Research», 27(4), pp. 433-455.
- DI MININ A., ZHANG J., GAMMELTOFT P. (2012), *Chinese foreign direct investment in R&D in Europe: A new model of R&D internationalization?*, «European Management Journal», 30(3), pp. 189-203.

- DI MININ A., BIANCHI M. (2011), *Safe nests in global nets: Internationalization and appropriability of R&D in wireless telecom*, «Journal of International Business Studies», 42(7), pp. 910-934.
- DI MININ A., FAEMS D. (2013), *Building appropriation advantage*, «California Management Review», 55(4), pp. 7-14.
- DI MININ A., FRATTINI F., PICCALUGA A. (2010), *Fiat: open innovation in a downturn (1993–2003)*, «California Management Review», 52(3), pp. 132-159.
- DUSSAUGE P., GARRETTE B., MITCHELL W. (2000), *Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia*, «Strategic Management Journal», 21 (2), pp. 99-126.
- DUYSTERS G., HEIMERIKS K.H., LOKSHIN B., MEIJER E., SABIDUSSI A. (2012), *Do firms learn to manage alliance portfolio diversity? The diversity-performance relationship and the moderating effects of experience and Capability*, «European Management Review», 9(3), pp. 139-152.
- DUYSTERS G., LOKSHIN B. (2011), *Determinants of alliance portfolio complexity and its effect on innovative performance of companies*, «Journal of Product Innovation Management», 28 (4), pp. 570-585.
- DUYSTERS G., KOK G., VAANDRAGER M. (1999), *Crafting successful strategic technology partnerships*, «R&D Management», 29(4), pp. 343-351.
- DWYER F.R., SCHURR P.H., OH S. (1987), *Developing buyer-seller relationships*, «Journal of Marketing», 51, pp. 11–27.
- DYER H.D., SINGH H. (1998), *The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage*, «Academy of Management Review», 23 (4), pp. 660–679.
- DYER J.H. (1996a), *Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry*, «Strategic Management Journal», 17, pp. 271-292.
- DYER J.H. (1996b), *Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage*, «Organization Science», 7, pp. 649-666.
- DYER J.H., OUCHI W.G. (1993), *Japanese style business partnerships: giving companies a competitive edge*, «Sloan Management Review», 35 (1), pp. 51-63.
- DYER J., KALE P., SINGH H. (2001), *How to make strategic alliances work*, «Sloan Management Review», 42(4), pp. 37–43.

- EISENHARDT K.M. (1989), *Building theories from case study research*, «Academy of Management Review», 14(4), pp. 532-550.
- EISENHARDT K.M., SCHOONHOVEN C.B. (1996), *Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms*, «Organization Science», 7(2), pp. 136-150.
- EISENHARDT K., GRAEBNER M. (2007), *Theory building from cases: opportunities and challenges*, «Academy of Management Journal», 50(1), pp. 25-32.
- ERNST D. (2004), *Envisioning collaboration*, In J. Bamford, B. Gomes-Casseres, & M. Robinson (Eds.), *Mastering alliance strategies*, Jossey-Bass, San Francisco.
- FAEMS D., VAN LOOY B., DEBACKERE K. (2005), *Interorganizational collaboration and innovation: Toward a portfolio approach*, «Journal of Product Innovation Management», 22(3), pp. 238-250.
- FEDER B.J. *Retrenchment, not retreat*. New York Times, 24 January 2001.
- FERRIGNO G. (2016), *Looking for alliance portfolio characteristics: the case of telecom industry*, In Das T.K. (Ed.), *Managing alliance portfolios and networks*. Information Age Publishing, Charlotte.
- FISS P.C. (2007), *A set-theoretic approach to organizational configurations*, «Academy of Management Review», 32(4), pp. 1180-1198.
- FISS P.C. (2009), *Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research*, «Academy of Management Journal», 54(2), pp. 393-420.
- FISS P.C., MARX A., CAMBRÉ B. (2013), *Configurational theory and methods in organizational research: Introduction*, in: M. Lounsbury (Ed.) *Research in the Sociology of Organization*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- FISS P.C., SHARAPOV D., CRONQVIST L. (2013), *Opposites attract? Opportunities and challenges for integrating large-N QCA and econometric analysis*, «Political Research Quarterly», 66(1), pp. 191-198.
- FOSS N.J. (1996), *Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments*, «Organization Science», 7(5), pp. 470-476.
- FRAZIER M.L., TUPPER C., FAINSHMIDT S. (2016), *The path(s) to employee trust in direct supervisor in nascent and established relationships: A fuzzy set analysis*, «Journal of Organizational Behav-

- ior», 37, pp. 1023-1043.
- GARCÍA-CANAL E., DUARTE C.L., CRIADO J.R., LLANEZA A.V. (2002), *Accelerating international expansion through global alliances: a typology of cooperative strategies*, «Journal of World Business», 37 (2), pp. 91-107.
- GEHMAN J., GLASER V.L., EISENHARDT K.M., GIOIA D., LANGLEY A., Corley K.G. (2017), *Finding Theory-Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building*, «Journal of Management Inquiry», 27(3), pp. 284-300.
- GEORGE G., ZAHRA S.A., WHEATLEY K.K., KHAN R. (2001), *The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance: A study of biotechnology firms*, «The Journal of High Technology Management Research», 12(2), pp. 205-226.
- GERRING J. (2007), *Case Study Research*, Cambridge University Press, Cambridge.
- GHEMAWAT P. (2001), *Distance still matters*, «Harvard Business Review», 79(8), pp. 137-147.
- GHEMAWAT P., PORTER M.E., ROWLINSON R.A. (1986), *Patterns of international coalition activity*, in M. E. Porter (Eds.), *Competition in global industries*, Harvard University Press, Boston.
- GLASER B.G., STRAUSS A.L. (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Aldine, Chicago.
- GNYAWALI D.R., HE J., MADHAVAN R. (2006), *Impact of co-opetition on firm competitive behavior: an empirical examination*, «Journal of Management», 32 (4), pp. 507-530.
- GOMES-CASSERES B. (1998), *Do you really have an alliance strategy?*, «Strategy & Leadership», 26(4), pp. 6-11.
- GOMES-CASSERES B. (2015), *Remix strategy. The three laws of Business Combinations*, Harvard Business Review Press, Boston.
- GRANDORI A., FURNARI S. (2008), *A chemistry of organization: Combinatory analysis and design*, «Organization Studies», 29(3), pp. 459-485.
- GRANSTRAND O. (2000), *The shift towards intellectual capitalism-the role of infocom technologies*, «Research Policy», 29(9), pp. 1061-1080.
- GRANT R.M. (1996a), *Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration*, «Organization Science», 7(4), pp. 375-387.
- GRANT R.M. (1996b), *Toward a knowledge-based theory of the firm*,

- «Strategic Management Journal», 17(2), pp. 109-122.
- GRANT R.M., BADEN-FULLER C. (2004), *A knowledge accessing theory of strategic alliances*, «Journal of Management Studies», 41(1), pp. 61-84.
- GULATI R. (1995), *Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis*, «Administrative Science Quarterly», 40, pp. 619-665.
- GULATI R. (1998), *Alliances and networks*, «Strategic Management Journal», 19, pp. 293-318.
- GULATI R., KHANNA T., NOHRIA N. (1994), *Unilateral commitments and the importance of process in alliances*, «Sloan Management Review», 35 (3), pp. 61.
- HAGEDOORN J., SCHAKENRAAD J. (1994), *The effect of strategic technology alliances on company performance*, «Strategic Management Journal», 15(4), pp. 291-309.
- HALL B.H., GRILICHES Z., HAUSMAN J.A. (1986), *Patents and R and D: Is there a lag?*, «International Economic Review», 27(2), pp. 265-283.
- HAMEL G. (1991), *Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances*, «Strategic Management Journal», 12(1), pp. 83-103.
- HAMEL G., DOZ Y., PRAHALAD C.K. (1989), *Collaborate with your competitors and win*, «Harvard Business Review», 67(1), pp. 133-139.
- HANNAN M.T., FREEMAN J. (1987), *The ecology of organizational foundings: American labor unions, 1836-1985*, «American Journal of Sociology», 92, pp. 910-943.
- HANVANICH S., RICHARDS M., MILLER S.R., CAVUSGIL S.T. (2005), *Technology and the effects of cultural differences and task relatedness: a study of shareholder value creation in domestic and international joint ventures*, «International Business Review», 14 (4), pp. 394-414.
- HARRIGAN K.R., NEWMAN W.H. (1990), *Bases of interorganization cooperation: propensity, power, persistence*, «Journal of Management Studies», 27, pp. 417-434.
- HART P.E., OULTON N. (1996), *Growth and size of firms*, «Economic Journal», 106(438), pp. 1242-1252.
- HENNART J.F. (1988), *A transaction costs theory of equity joint ventures*, «Strategic Management Journal», 9 (4), pp. 361-374.

- HITT M.A., TYLER B.B., HARDEE C., PARK D. (1995), *Understanding strategic intent in the global marketplace*, «Academy of Management Executive», 9(2), pp. 12-19.
- HOANG H., ROTHARMEL F.T. (2005), *The effect of general and partner-specific alliance experience on joint R&D project performance*, «Academy of Management Journal», 48(2), pp. 332-345.
- HOFFMANN W.H. (2005), *How to manage a portfolio of alliances*, «Long Range Planning», 38(2), pp. 121-143.
- HOFFMANN W.H. (2007), *Strategies for managing a portfolio of alliances*, «Strategic Management Journal», 28, pp. 827-856.
- HOLM D.B., ERIKSSON K., JOHANSON J. (1999), *Creating value through mutual commitment to business network relationships*, «Strategic Management Journal», 20 (5), pp. 467-486.
- INKPEN A.C., BEAMISH P.W. (1997), *Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures*, «Academy of Management Review», 22 (1), pp. 177-202.
- ISOBE T., MAKINO S., MONTGOMERY D.B. (2000), *Resource commitment, entry timing, and market performance of foreign direct investments in emerging economies: the case of Japanese international joint ventures in China*, «Academy of Management Journal», 43 (3), pp. 468-484.
- JAMES S.D., LEIBLEIN M.J., LU S. (2013), *How firms capture value from their innovations*, «Journal of Management», 39(5), pp. 1123-1155.
- JIANG R.J., TAO Q.T., SANTORO M.D. (2010), *Alliance portfolio diversity and firm performance*, «Strategic Management Journal», 31 (10), pp. 1136-1144.
- JICK T.D. (1979), *Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action*, «Administrative Science Quarterly», 24, pp. 602-611.
- KALE P., SINGH H. (2009), *Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here?*, «Academy of Management Perspectives», 23(3), pp. 45-62.
- KALE P., DYER J., SINGH H. (2002), *Alliance capability, stock market response and long-term alliance success: the role of the alliance function*, «Strategic Management Journal», 23, pp. 747-767.
- KALE P., SINGH H., BELL J. (2009), *Relating well: building capabilities for sustaining alliance networks*, in P. Kleindorfer, Y. Wind (Eds.), *The network challenge: Strategies for managing the new in-*

- terlinked enterprise*, Pearson Press, London.
- KATILA R., AHUJA G. (2002), *Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction*, «Academy of Management Journal», 45(6), pp. 1183-1194.
- KHANNA T., GULATI R., NOHRIA N. (1998), *The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope*, «Strategic Management Journal», 19 (3), pp. 193–210.
- KIM M. (2015), *Geographic scope, isolating mechanisms, and value appropriation*, «Strategic Management Journal», 37(4), pp. 695-713.
- KOGUT B. (1988), *Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives*, «Strategic Management Journal», 9(4), pp. 319-332.
- KOGUT B. (1991), *Joint ventures and the option to expand and acquire*, «Management Science», 37, pp. 19–34.
- KOGUT B., ZANDER U. (1992), *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*, «Organization Science» 3(3), pp. 383-397.
- KOPUT K.W. (1997), *A chaotic model of innovative search: some answers, many questions*, «Organization Science», 8 (5), pp. 528-542.
- KOTABE M., SWAN S.K. (1995), *The role of strategic alliances in high-technology new product development*, «Strategic Management Journal», 16(8), pp. 621-636.
- KRISHNAN R., MARTIN X., NOORDERHAVEN N.G. (2006), *When does trust matter to alliance performance*, «Academy of Management Journal», 49, pp. 894-917.
- KUMAR R., NTI K.O. (1998), *Differential learning and interaction in alliance dynamics: a process and outcome discrepancy model*, «Organization Science», 9 (3), pp. 356–367.
- LAHIRI N., NARAYANAN S. (2013), *Vertical integration, innovation, and alliance portfolio size: implications for firm performance*, «Strategic Management Journal», 34 (9), pp. 1042-1064.
- LANE P.J., SALK J.E., LYLES M.A. (2001), *Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures*, «Strategic Management Journal», 22, pp. 1139–1161.
- LANGLEY A. (1999). *Strategies for theorizing from process data*, «Academy of Management review», 24(4), pp. 691-710.
- LANGLEY A., TRUAX J. (1994), *A process study of new technology adoption in smaller manufacturing firms*, «Journal of Management Studies», 31(5), pp. 619-652.

- LAVIE D. (2006), *The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view*, «Academy of Management Review», 31(3), pp. 638-658.
- LAVIE D. (2007), *Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the US software industry*, «Strategic Management Journal», 28(12), pp. 1187-1212.
- LAVIE D., MILLER S.R. (2008), *Alliance portfolio internationalization and firm performance*, «Organization Science», 19 (4), pp. 623-646.
- LAVIE D., SINGH H. (2011), *The evolution of alliance portfolios: the case of Unisys*, «Industrial and Corporate Change», 21(3), pp. 763-809.
- LAX D.A., SABENIUS J.K. (1986), *The manager as negotiator: bargaining for cooperative and competitive gain*, Free Press, New York.
- LAZZARINI S.G. (2007), *The impact of membership in competing alliance constellations: evidence on the operational performance of global airlines*, «Strategic Management Journal», 28, pp. 345-367.
- LEE D.D., KIRKPATRICK-HUSK K., MADHAVAN R. (2017), *Diversity in alliance portfolios and performance outcomes: a meta-analysis*, «Journal of Management», 43(5), pp.1472-1497
- LEGEWIE N. (2013), *An introduction to applied data analysis with qualitative comparative analysis*, Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research 14(3).
- LEONARD-BARTON D. (1992), *Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development*, «Strategic Management Journal», 13(1), pp. 111-125.
- LEPAK D.P., SMITH K.G., TAYLOR M.S. (2007), *Value creation and value capture: a multilevel perspective*, «Academy of Management Review», 32(1), pp. 180-194.
- LEVITT B., MARCH J.G. (1988), *Organizational learning*, «Annual Review Of Sociology», 14(1), pp. 319-338.
- LINCOLN Y.S., DENZIN N.K. (1994), *The fifth moment*. Handbook of qualitative research, 1, pp. 575-586.
- LIPPMAN S.A., RUMELT R.P. (1982), *Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition*, «Bell Journal of Economics», 13 (2), pp. 418-438.
- LITTLER D.A., SWEETING R.C. (1985), *Radical innovation in the mature company*, «European Journal of Marketing», 19(4), pp. 33-44.

- LUBATKIN M.H., SIMSEK Z., LING Y., VEIGA, J.F. (2006), *Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration*, «Journal of Management», 32(5), pp. 646-672.
- MACDONALD G., RYALL M.D. (2004), *How do value creation and competition determine whether a firm appropriates value?*, «Management Science», 50 (10), pp. 1319-1333.
- MARX A., DUSA A. (2011), *Crisp-set qualitative comparative analysis (csQCA), contradictions and consistency benchmarks for model specification*, «Methodological Innovations Online», 6(2), pp. 103 - 148.
- MASON J. (1996), *Qualitative researching*. Newbury Park, CA: Sage.
- MERCHANT H., SCHENDEL D. (2000), *How do international joint ventures create shareholder value?*, «Strategic Management Journal», 21 (7), pp. 723-737.
- MINDRUTA D. (2013), *Value creation in university-firm research collaborations: A matching approach*, «Strategic Management Journal», 34, pp. 644-665.
- MISANGYI V.F., GRECKHAMER T., FURNARI S., FISS P.C., CRILLY D., AGUILERA R. (2017), *Embracing causal complexity: The emergence of a neo-configurational perspective*, «Journal of Management», 43(1), pp. 255-282.
- MITTAL S.K., MOMAYA K.S., AGRAWAL S. (2013), *Longitudinal and comparative perspectives on the competitiveness of countries: Learning from technology and the telecom sector*, «JCC: The Business and Economics Research Journal», 6(2), pp. 235-256.
- MORRIS D., HERGERT M. (1987), *Trends in international collaborative agreements*, «Columbia Journal of World Business», 22(2), pp.15-21.
- MOWDAY R.T., PORTER L.W., STEERS R.M. (1982), *Employee-organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, Academic Press, New York.
- MOWERY D.C., OXLEY J.E., SILVERMAN B.S. (1996), *Strategic alliances and interfirm knowledge transfer*, «Strategic Management Journal», 17(2), pp. 77-91.
- MOWERY D.C., OXLEY J.E., SILVERMAN B.S. (1998), *Technological overlap and interfirm cooperation: implications for the resource-based view of the firm*, «Research Policy», 27(5), pp. 507-523.
- MULOTTE L. (2013), *Do experience effects vary across governance*

- modes? Evidence from new product introduction in the global aircraft industry, 1948-2000*, «Organization Science», 25(3), pp. 757-775.
- MURPHY J.T., SCHINDLER S. (2011), *Globalizing development in Bolivia? Alternative networks and value-capture challenges in the wood products industry*, «Journal of Economic Geography», pp. 1–25.
- NAGARAJAN M., SOŠIĆ G. (2008), *Game-theoretic analysis of cooperation among supply chain agents: review and extensions*, «European Journal of Operational Research», 187 (3), pp. 719-745.
- NAM I., GRUCA T.S., TRACY R. (2010), *The effects of competition on referral alliances of professional service firms*, «Organization Science», 21, pp. 216–231.
- NISHIGUCHI T. (1994), *Strategic Industrial Sourcing*, Oxford University Press, New York.
- NONAKA I., TAKEUCHI H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- OERLEMANS L.A., KNOBEN J., PRETORIUS M.W. (2013), *Alliance portfolio diversity, radical and incremental innovation: the moderating role of technology management*, «Technovation», 33 (6), pp. 234-246.
- OXLEY J.E., SILVERMAN B.S. (2008), *Inter-firm alliances: a new institutional economics approach*, in E. Brousseau, J.M. Glachant (Eds), *New Institutional Economics: A Guidebook*, Cambridge University Press, New York.
- PARISE S., CASHER A. (2003), *Alliance portfolios: designing and managing your network of business-partner relationships*, «The Academy of Management Executive», 17(4), pp. 25-39.
- PARK S.H., RUSSO M.V. (1996), *When competition eclipses cooperation: an event history analysis of joint venture failure*, «Management Science», 42 (6), pp. 875–890.
- PARK S.H., UNGSON G.R. (2001), *Inter-firm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure*, «Organization Science», 12 (1), pp. 37-53.
- PARKHE A. (1991), *Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances*, «Journal of International Business Studies», 22(4), pp. 579-601.
- PARKHE A. (1993), *Strategic alliance structuring: A game theoretic*

- and transaction cost examination of interfirm cooperation*, «Academy of Management Journal», 36 (4), pp. 794-829.
- PETERAF M.A. (1993), *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*, «Strategic Management Journal», 14(3), pp. 179-191.
- PETTIGREW A.M. (1990), *Longitudinal field research on change: theory and practice*, «Organization Science», 1(3), pp. 267-292.
- PFEFFER J., SALANCIK G.R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- PICONE P.M., DAGNINO G.B., MINÀ A. (2014), *The origin of failure: a multidisciplinary appraisal of the hubris hypothesis and proposed research agenda*, «Academy of Management Perspectives», 28 (4), pp. 447-468.
- POLIDORO F., AHUJA G., MITCHELL W. (2011), *When the social structure overshadows competitive incentives: the effects of network embeddedness on joint venture dissolution*, «Academy of Management Journal», 54 (1), pp. 203-223.
- PORTER M.E., FULLER M.B. (1986), *Coalitions and global strategy*, in M. E. Porter (Ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard University Press, Cambridge.
- POWELL W.W., KOPUT K.W., SMITH-DOERR L. (1996), *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology*, «Administrative Science Quarterly», pp. 116-145.
- QUINTANA-GARCIA C., BENAVIDES-VELASCO C.A. (2011), *Knowledge organisation in R&D alliances: its impact on product innovation*, «Technology Analysis & Strategic Management», 23, pp. 1047-1061.
- RAGIN C.C. (1987), *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*, University of California Press, Berkeley.
- RAGIN C.C. (2000), *Fuzzy-Set Social Science*, University of Chicago Press, Chicago.
- RAGIN C.C. (2008), *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*, University of Chicago Press, Chicago.
- RAGIN C.C., FISS P.C. (2008), *Net effects analysis versus configurational analysis: An empirical demonstration*, in C.C. Ragin (Ed.), *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*, University of

- Chicago Press, Chicago.
- REUER J.J., ARIÑO A. (2003), *Strategic alliances as contractual forms*, In Academy of Management Proceedings (Vol. 2003, No. 1, pp. R1-R6). Academy of Management.
- RICHARDSON G.B. (1972), *The organization of industry*, «Economic Journal», 82(327), pp. 883–896.
- RIHOUX B., ÁLAMOS-CONCHA P., BOL D., MARX A., REZSÖHAZY I. (2013), *From niche to mainstream method? A comprehensive mapping of QCA applications in journal articles from 1984 to 2011*, «Political Research Quarterly», 66(1), pp. 175-184.
- RITALA P., HURMELINNA-LAUKKANEN P. (2009), *What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related cooperation*, «Technovation», 29, pp. 819-828.
- ROOT F.R. (1988), *Some taxonomies of international cooperative arrangements*, in F.J. Contractor, P. Lorange (Eds.), *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Lexington.
- ROTHAERMEL F.T. (2001), *Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation*, «Strategic Management Journal», 22(6-7), pp. 687-699.
- ROTHAERMEL F.T., BOEKER W. (2008), *Old technology meets new technology: Complementarities, similarities and alliance formation*, «Strategic Management Journal», 29, pp. 47–77.
- SAMPSON R.C. (2004), *Organizational choice in R&D alliances: Knowledge-based and transaction cost perspectives*, «Managerial and Decision Economics», 25(6-7), pp. 421-436.
- SAMPSON R.C. (2007), *R&D alliances and firm performance: the impact of technological diversity and alliance organization on innovation*, «Academy of Management Journal», 50 (2), pp. 364-386.
- SARKAR M.B., AULAKH P.S., MADHOK A. (2009), *Process capabilities and value generation in alliance portfolios*, «Organization Science», 20(3), pp. 583-600.
- SCHELLING T.C. (1966), *Arms and Influence*, Yale University Press, New Haven.
- SERAPIO M.G., CASCIO W.F. (1996), *End-games in international alliances*, «Academy of Management Executive», 10(1), pp. 62-73.
- SHAMDASANI P.N., SHETH J.N. (1995), *An experimental approach to investigating satisfaction and continuity in marketing alliances*, «European Journal of Marketing», 29 (4), pp. 6-23.
- SHAN W., WALKER G., KOGUT B. (1994), *Interfirm cooperation and*

- startup innovation in the biotechnology industry*, «Strategic Management Journal» 15(5), pp. 387-394.
- SHI W.S., SUN J., PRESCOTT J.E. (2012), *A temporal perspective of merger and acquisition and strategic alliance initiatives review and future direction*, «Journal of Management», 38, pp. 164-209.
- SIGGELKOW N. (2007), *Persuasion with case studies*, «Academy of Management Journal», 50(1), pp. 50-24.
- SILVERMAN B.S., BAUM J.A. (2002), *Alliance-based competitive dynamics*, «Academy of Management Journal», 45(4), pp. 791-806.
- SINHA D.K., CUSUMANO M.A. (1991), *Complementary resources and cooperative research: a model of research joint ventures among competitors*, «Management Science», 37 (9), pp. 1091-1106.
- SPENDER J.C. (1996), *Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm*, «Strategic Management Journal» 17(2), pp. 45-62.
- STEENSMA H.K., LYLES M.A. (2000), *Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives*, «Strategic Management Journal», 21(8), pp. 831-851.
- STINCHCOMBE A.L. (1965), *Organizations and Social Structure*. «Handbook of Organizations», 44(2), pp. 142-193.
- Strategic Alliance Magazine* (2015), Alliance capability, leading the way through disruption. Q2: 16-21.
- STUART T.E. (2000), *Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry*, «Strategic Management Journal», 21(8), pp. 791-811.
- SWAMINATHAN V., MOORMAN C. (2009), *Marketing alliances, firm networks, and firm value creation*, «Journal of Marketing», 73 (5), pp. 52-69.
- VASUDEVA G., ANAND J. (2011), *Unpacking absorptive capacity: A study of knowledge utilization from alliance portfolios*, «Academy of Management Journal», 54(3), pp. 611-623.
- WAGEMANN C., BUCHE J., SIEWERT M.B. (2016), *QCA and business research: Work in progress or a consolidated agenda?*, «Journal of Business Research», 69(7), pp. 2531-2540.
- WANG L., ZAJAC E.J. (2007), *Alliance or acquisition? A dyadic perspective on interfirm resource combinations*, «Strategic Management Journal», 28, pp. 1291-1317.
- WASSMER U. (2010), *Alliance portfolios: A review and research*

- agenda*, «Journal of Management», 36(1), pp. 141-171.
- WASSMER U., DUSSAUGE P. (2012), *Network resource stocks and flows: how do alliance portfolios affect the value of new alliance formations?*, «Strategic Management Journal», 33(7), pp. 871-883.
- WERNERFELT B. (1984), *A resource-based view of the firm*, «Strategic management journal», 5(2), pp. 171-180.
- WILLIAMSON O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.
- WUYTS S., DUTTA S., STREMERSCHE S. (2004), *Portfolios of interfirm agreements in technology-intensive markets: consequences for innovation and profitability*, «Journal of Marketing», 68 (2), pp. 88-100.
- YAN A., GRAY B. (1994), *Bargaining power, management control, and performance in United States–Chinese joint ventures: a comparative case study*, «Academy of Management Journal», 37 (6), pp. 1478–1517.
- YIN R.K. (2003), *Case study research: design and methods*, Sage publication, Thousand Oaks.
- YIN R.K. (2009), *Case study research: Design and methods*, Sage, Newbury Park.
- YU T., CANNELLA A.A. (2007), *Rivalry between multinational enterprises: an event history approach*, «Academy of Management Journal», 50 (3), pp. 663-84.
- ZAHEER S. (2000), *Time zone economics and managerial work in a global world*, in P.C. Earley, H. Singh (eds), *Innovations in International and Cross-cultural Management*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- ZAJAC E.J., OLSEN C.P. (1993), *From transaction cost to transaction value analysis: implications for the study of interorganizational strategies*, «Journal of Management Studies», 30, pp. 131-145.

AREE SCIENTIFICO–DISCIPLINARI

AREA 01 – Scienze matematiche e informatiche

AREA 02 – Scienze fisiche

AREA 03 – Scienze chimiche

AREA 04 – Scienze della terra

AREA 05 – Scienze biologiche

AREA 06 – Scienze mediche

AREA 07 – Scienze agrarie e veterinarie

AREA 08 – Ingegneria civile e architettura

AREA 09 – Ingegneria industriale e dell'informazione

AREA 10 – Scienze dell'antichità, filologico–letterarie e storico–artistiche

AREA 11 – Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche

AREA 12 – Scienze giuridiche

AREA 13 – **Scienze economiche e statistiche**

AREA 14 – Scienze politiche e sociali

AREA 15 – Scienze teologico–religiose

AREA 16 – Discipline musicali

Il catalogo delle pubblicazioni di Aracne editrice è su

www.aracneeditrice.it

Finito di stampare nel mese di maggio del 2020
dalla tipografia «The Factory S.r.l.»
00156 Roma – via Tiburtina, 912
per conto della «Giacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale» di Canterano (RM)