

ACCORDI STRATEGICI: ANALISI DELLE DETERMINANTI DI SUCCESSO E INSUCCESSO.

IL CASO SEDIA SPA

PAOLA A.M. MAZZURANA ¹ e MASSIMO BAÙ ²

Introduzione

Oggi più che mai il successo e la sopravvivenza delle imprese passano attraverso la capacità di sfruttare in modo originale e dinamico la relazioni con altre imprese. Questa è una delle ragioni che hanno portato negli ultimi anni alla proliferazione di alleanze e collaborazioni. Le alleanze strategiche offrono alle imprese importanti benefici, sia in termini di miglioramento delle performance, che in termini di raggiungimento di importanti obiettivi strategici, tra i quali in primo luogo innovazione e internazionalizzazione. Per le piccole e medie imprese (PMI) le alleanze sono ancora più importanti, in quanto permettono di raggiungere degli obiettivi strategici che individualmente, le singole imprese non sarebbero in grado di raggiungere. La di-

¹ Paola A.M. Mazzurana, Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche Università degli studi di Udine, paola.mazzurana@uniud.it.

² Massimo Baù, Department of Entrepreneurship, Strategy, Organization and Leadership, Centre for Family Enterprise and Ownership Jönköping International Business School (Svezia), massimo.bau@jibs.hj.se.

mensione e la capacità di finanziamento rappresentano infatti delle criticità per la gran parte del tessuto delle PMI.

Inoltre, le alleanze possono divenire strumento di crescita. Laddove è difficile o impossibile crescere attraverso linee di sviluppo interno, le alleanze permettono alle PMI di crescere attraverso le relazioni e conseguire attraverso la partecipazione congiunta, degli obiettivi altrimenti impossibili da raggiungere.

Tuttavia, nonostante il numero elevato di alleanze che si osservano da un punto di vista statistico, molte di queste alla prova dei fatti falliscono (Ireland, Hitt, Vaidalyanath 2002). Le conseguenze per una PMI possono essere serie e possono ripercuotersi nel lungo periodo, poiché la gestione di una relazione ha dei costi, che possono essere anche significativi, sia in termini di investimenti necessari, che di personale dedicato e tempo investito nella gestione.

Questo articolo, attraverso l'analisi di un caso studio, si propone di identificare alcune delle condizioni principali che portano ad un fallimento delle alleanze. Il caso Sedia Spa³ permette infatti di analizzare le strategie collaborative di un'impresa di piccole dimensioni, e nel particolare di identificare quali siano le condizioni che hanno portato al mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Da un punto di vista concettuale, poche ricerche si sono focalizzate sulle condizioni di successo delle alleanze, e ancora di meno su quelle di insuccesso. La letteratura sulle alleanze infatti si è concentrata soprattutto sui fattori abilitanti le alleanze e sui benefici o obiettivi strategici raggiungibili grazie a queste, mentre poche si sono soffermate sulla gestione quale condizione necessaria per il successo. È opportuno sottolineare, inoltre, che la maggior parte di queste ricerche considerano come misura del successo il mero aumento delle performance aziendali (ad esempio un aumento del fatturato), mentre poche hanno valutato i risultati degli accordi (ad

³ Pseudonimo

esempio, il raggiungimento degli obiettivi) (per un'accurata trattazione dell'argomento, si veda Lee and Cavusgil 2006). L'obiettivo di questo saggio è approfondire le condizioni di insuccesso, favorendo una riflessione che permetta di riconoscere eventuali rischi di fallimento delle alleanze strategiche e potenziando gli effetti benefici delle strategie collaborative.

Le alleanze strategiche come strategie di crescita

Le alleanze strategiche permettono alle imprese di ottenere dei vantaggi che individualmente non sarebbero in grado di ottenere. Tali strategie sono quindi determinanti per le piccole imprese, che tradizionalmente possiedono meno risorse da investire in nuovi progetti rispetto alle grandi imprese, e che vedono nella condivisione dei rischi e dei costi una determinante fondamentale; tuttavia, sono numerosi i benefici che anche le imprese di dimensioni maggiori possono ottenere.

Parte della letteratura classifica le strategie collaborative come strategie di crescita di tipo relazionale, che si contrappongono alla crescita di tipo dimensionale (Grandinetti, Nasimbeni 2007). Le strategie di crescita dimensionale hanno come obiettivo l'ampliamento dei confini dell'impresa, e questo può avvenire attraverso due modalità: per linee interne o per linee esterne.

La crescita per linee interne si può ottenere tramite l'incremento del numero di dipendenti, l'espansione della capacità produttiva, la creazione di unità produttive, logistiche o commerciali addizionali; la creazione di nuove imprese controllate dalla casa-madre. Essa consiste essenzialmente nella progressiva espansione dell'organico e degli assetti organizzativi (Compagno 2003). La crescita dimensionale per linee esterne invece avviene essenzialmente per acquisizione o fusione di imprese esistenti, per l'intero capitale o in parte.

Alla crescita di tipo dimensionale si affianca la crescita di tipo relazionale, che consiste nell'ampliamento della rete del valo-

re dell'impresa, intesa come l'insieme delle relazioni utili per il vantaggio competitivo che fanno capo all'impresa stessa. Le relazioni tra imprese risultano essere molto articolate, vanno dai rapporti di subfornitura, alla partecipazione non di controllo di un'impresa nel capitale di rischio di un'altra fino alle joint venture. L'avvio e lo sviluppo di relazioni con altre imprese ha delle conseguenze in termini di definizione di confini aziendali e di individuazione delle forme organizzative per gestire tali relazioni (Compagno 2003).

Le due tipologie di crescita non sono contrapposte e indipendenti; un'impresa può contemporaneamente implementare strategie di crescita dimensionale e relazionale. Inoltre, una crescita di tipo dimensionale può offrire maggiori opportunità per attivare nuove relazioni, così come una crescita di tipo relazionale può generare nuove opportunità ampliando ad esempio la capacità produttiva e quindi favorendo la crescita organica dimensionale. Gli accordi con altre imprese possono essere, d'altra parte, lo strumento per superare i limiti tipici della piccola dimensione e sostenere la competitività sui mercati globali (Chiarvesio, Mazzurana 2012).

Gli accordi strategici, come strumento di crescita sia relazionale che dimensionale, portano a numerosi benefici, od obiettivi strategici che le imprese possono ottenere. In letteratura i principali filoni teorici che spiegano i benefici ottenibili dagli accordi sono due.

Il primo, di tipo strategico, riflette le teorie della *resource based view* (Penrose 1959) e della *resource dependence* (Pfeffer, Salancik 1978). Il punto centrale di queste prospettive è la presenza di risorse, intese come risorse materiali, immateriali, conoscenze e competenze e queste spiegano il comportamento strategico delle imprese. Le imprese infatti sono spinte dalla ricerca di risorse in grado di garantire un vantaggio competitivo superiore rispetto ai concorrenti nella *resource based view*, oppure dalla ricerca del controllo su risorse scarse, nella *resource dependence theory*. Secondo la prospettiva strate-

gica quindi le imprese stringono relazioni per ottenere delle risorse chiave, nuove conoscenze o applicare conoscenze possedute in modo innovativo.

La seconda prospettiva è di tipo economico e in particolare riferita alla teoria dei costi di transazione (Williamson 1985). In un'ottica di minimizzazione dei costi di transazione, tali studi giustificano la scelta delle imprese di stringere accordi attraverso criteri di efficienza finalizzati a minimizzare i costi di transazione e ad aumentare le performance dell'impresa. In situazioni in cui la scelta fra gerarchia e mercato non è più efficiente, forme ibride intermedie di relazioni fra imprese possono costituire la scelta più conveniente. Questo può portare ad esempio alla possibilità di accedere ad economie di scala o di scopo, oppure da una diminuzione dei costi di negoziazione, di gestione del conflitto o di condivisione del rischio.

Da un punto di vista operativo, stringere degli accordi strategici può portare a ottenere migliori performance. Ad esempio, Street e Cameron (2007) parlano in generale di sviluppo dell'impresa, in termini di aumento delle *capability* (Brush 2000; Chaston 2000) e di opportunità di *start up* (Greve 1995). Più nello specifico, le imprese attraverso le alleanze possono mirare anche a: l'aumento delle quote di mercato (Miles et al. 1999; Bayona et al. 2001; Chen, Huang 2004), un'estensione dei canali di vendita (Chen, Huang 2004), un aumento delle esportazioni (Dickson, Weaver 1997; Chen, Huang 2004; Ahern 1993; Hara, Kanai 1994), o una più rapida penetrazione dei mercati (Gomes-Casseres 1989). Ad esempio, una ricerca dimostra come le imprese che si avvantaggiano di reti di imprese, hanno un tasso medio triennale di vendite superiore (Golden, Dollinger 1993). Inoltre, bisogna considerare che un miglioramento dei risultati aziendali non si ottiene solo aumentando ad esempio il fatturato, ma anche da una riduzione dei costi (Ebers 1997). Una riduzione dei costi può essere il risultato di economie di scala o di scopo che possono essere raggiunte attraverso attività di ricerca, produzione o marketing

condivise (Chen, Huang 2004; Hakansson, Snehota 1995) o condivisione di risorse finanziarie o del rischio per progetti innovativi (Contractor, Lorange 1988). Infine, va considerato che le alleanze possono essere, in determinate condizioni, l'alternativa più conveniente in quanto attraverso gli accordi si possono ridurre i costi di gestione di attività.

Sono numerose le ricerche che individuano nell'accesso a risorse la variabile chiave per spiegare le relazioni. Ognuna di queste ricerche si focalizza su un particolare tipo di risorsa: ad esempio risorse umane o finanziarie (Hagedoorn, Schakenrass 1990; Nohria, Garcia-Pont 1991, Coomds, Deeds 2000), oppure conoscenze specifiche tecniche (Mowery, Oxley, Silverman 1996), oppure conoscenze riguardanti nuovi mercati (Bayona et al 2001; Chen, Huang 2004).

Fra gli obiettivi che le imprese mirano ad ottenere attraverso gli accordi uno dei principali è la possibilità di internazionalizzarsi: attraverso nuovi accordi con partner internazionali, le imprese possono infatti sia aumentare l'intensità delle esportazioni, sia iniziare o intensificare il proprio percorso di internazionalizzazione (Dhingra 1991; Dickson, Weaver 1997; Chen, Huang 2004). Inoltre, attraverso l'integrazione di più conoscenze che derivano da partner diversi, viene stimolata anche la capacità di innovare.

Elementi critici nella gestione delle alleanze

Le alleanze strategiche sono quindi uno strumento per attuare una strategia di crescita di tipo relazionale, ma che può portare anche a una crescita di tipo dimensionale.

Un recente studio sulla diffusione degli accordi strategici nelle PMI locali ha dimostrato che queste sono ancora poco propense a stringere accordi (Chiarvesio, Mazzurana 2012). Questi risultati sono in contrasto con quanto emerge nella letteratura internazionale, dove si afferma che le imprese di piccole dimensioni sono quelle che, in un'ottica *resource ba-*

sed, dovrebbero stringere un maggior numero di accordi per superare il vincolo della limitata dotazione di risorse (Shan 1990); inoltre, la letteratura e l'evidenza empirica individuano numerosi benefici, discussi nel paragrafo precedente.

La bassa propensione a stringere accordi che si osserva nel contesto locale può essere spiegata attraverso due principali motivazioni.

La prima consiste nel considerare che le PMI, che da una parte sono più forzate a stringere accordi per accedere a risorse che non possiedono (Shan 1990), sono anche quelle meno propense a investire in nuovi progetti e hanno meno risorse da dedicare ad un'alleanza. (Bayona et al. 2001). Per un'impresa stringere un accordo è infatti costoso, in termini di investimenti necessari, ma anche in termini di tempo e personale dedicato alla gestione della relazione.

La seconda motivazione è in parte collegata alla prima. In diverse ricerche emerge che molti accordi fra imprese falliscono (ad esempio, Ireland et al. 2002) e non raggiungono gli obiettivi preposti; questo può essere un forte disincentivo per una PMI che deve decidere con oculatezza in quali accordi investire.

Emerge quindi una forte necessità ad indagare quali sono i fattori che portano all'insuccesso di un accordo, e il punto di partenza che guida questo caso è che la progettazione e la gestione di un accordo sono delle attività chiave che influenzano l'esito dell'accordo stesso.

L'ipotesi che guida la ricerca è che una discordanza fra i diversi elementi critici che si individuano nella progettazione e gestione degli accordi porta ad aumentare le possibilità di insuccesso dell'alleanza.

Fra gli elementi critici della progettazione e gestione degli accordi troviamo le caratteristiche dell'impresa, le caratteristiche dell'ambiente in cui l'impresa opera, gli obiettivi strategici che l'impresa vuole ottenere attraverso gli accordi, la forma dell'accordo e i partner selezionati.

Il punto di partenza sono le caratteristiche dell'impresa e le caratteristiche del settore in cui essa opera. In letteratura emerge come vi sia una correlazione fra le caratteristiche dell'impresa e del contesto in cui opera e le caratteristiche delle strategie collaborative messe in atto. Tali determinanti, sia a livello organizzativo che di contesto, riguardano la dimensione dell'impresa, la propensione al rischio e l'orientamento imprenditoriale, l'esperienza pregressa in precedenti accordi e il settore in cui l'impresa opera (Shan 1990; Hagedoorn, Schakenraad 1994; Berg et al. 1982; Bayona et al. 2001; Eisenhardt, Schoonhoven 1996; Dickson, Weaver 1997; Marino et al. 2002; Lohrke et al. 2004; Dollinger, Golden 1992; Hagedoorn, Wang 1994). Le imprese dovrebbero individuare gli obiettivi strategici che vogliono raggiungere sulla base delle caratteristiche dell'impresa e del settore in cui operano. A titolo esemplificativo, se l'orientamento imprenditoriale e la postura strategica è caratterizzata dalla continua ricerca all'innovazione e orientata al rischio, è poco coerente che l'impresa decida di stringere accordi per diminuire i costi; sarà invece più orientata ad accordi di ricerca e sviluppo e di progettazione congiunta.

Il secondo punto riguarda la coerenza con le caratteristiche degli accordi, in termini di forma e di selezione dei partner. Le imprese, in fase di progettazione dell'accordo, dovranno individuare la forma più adatta dell'accordo (fra accordo verbale, contrattuale bilaterale o contrattuale associativo, e accordi *equity*), e selezionare i partner più strategici. La letteratura sui meccanismi di coordinamento per le relazioni interorganizzative (Grandori, Soda 1995; Soda 1998) permette di individuare la forma più efficiente sulla base delle caratteristiche dell'accordo. Ad esempio, in situazioni di alta complessità informativa come può essere un'attività di ricerca e sviluppo è difficile identificare *ex ante* tutti gli elementi di un contratto: è difficile stabilire il tempo necessario per svolgere le attività, e i risultati sono incerti. In questi casi la letteratura identifica le forme di accordo *equity* come quelle più adatte a gestire

queste situazioni, in quanto inglobano il coordinamento nella proprietà senza la necessità di esplicitare prima tutte le condizioni.

Ecco che quindi diventa importante per un'impresa che progetta un accordo considerare attentamente caratteristiche e obiettivi dell'accordo per identificare in che modo gestire nel modo più adatto le relazioni con altre imprese.

Il caso studio presentato vuole portare un'esemplificazione di come un accordo non progettato e non gestito nel modo più adatto ha più probabilità di insuccesso, con conseguenze importanti soprattutto se si tratta di una PMI. Attraverso il caso si cercherà anche di mettere in luce quali sono le criticità principali che operativamente hanno influenzato l'esito dell'accordo, al fine di concludere con alcuni suggerimenti per le PMI.

La costruzione del caso è stata realizzata attraverso un'intervista all'imprenditore-fondatore e amministratore delegato dell'impresa. L'intervista è stata effettuata sulla base di un questionario strutturato, tuttavia l'imprenditore aveva la possibilità di ampliare e completare le risposte in modo aperto. L'intervista ha avuto luogo nel Luglio 2010 presso la sede dell'impresa.

Alcune informazioni di cornice sono state raccolte attraverso fonti secondarie: osservazioni, sito web e brochure dell'impresa.

Le alleanze strategiche di Sedia Spa

La Sedia Spa

La Sedia Spa è un'azienda operante nel settore legno-arredo. Essa viene fondata nel 1970 da G. B., tuttora attivo all'interno dell'impresa in qualità di amministratore. L'impresa opera all'interno del distretto di Manzano (UD), sistema locale specializzato nella produzione di sedie e sedute.

La Sedia Spa è un'azienda familiare di prima generazione.

Sono presenti infatti, oltre al fondatore-amministratore, tre persone legate da vincoli di parentela. Questi, oltre a far parte del *team* imprenditoriale, svolgono attività lavorative sulla base delle loro specializzazioni. L'azienda è infatti organizzata prevalentemente per funzioni e conta circa 70 dipendenti di cui 4 quadri, 11 impiegati e circa 55 operai addetti alla produzione.

I prodotti offerti sono legati al settore legno-arredo, e in particolare l'azienda produce sedie, tavoli e complementi d'arredo per interni. La Sedia Spa offre prodotti finiti sia per il mercato dei privati che per il *contract*⁴. Attualmente le linee di prodotto sono tre: *residential*, *contract* e comunità per un'offerta complessiva di oltre trecento prodotti.

La catena del valore di Sedia Spa è totalmente integrata. Tutte le fasi del processo produttivo sono al suo interno, dalla selezione della materia prima nei boschi certificati in regime di taglio selettivo, alla lavorazione dei tronchi, alla stagionatura, alla trasformazione delle tavole in elementi, alla lavorazione dei singoli componenti, all'assemblaggio, alla verniciatura, alla tappezzeria e all'imballaggio. Questa scelta produttiva rappresenta una peculiarità dell'azienda rispetto all'insieme di imprese inserite nel distretto industriale. Nei distretti industriali in generale e nello specifico nel distretto di Manzano, la filiera è distribuita fra più imprese, mentre questa impresa tende a ricostruire la filiera produttiva al suo interno. Tale scelta deriva dalla possibilità di mantenere nel tempo un costante ed affidabile livello qualitativo dei prodotti.

La maggior parte della produzione viene esportata (85-90% di export sul fatturato totale) negli Stati Uniti ed in Europa (principalmente Germania, Francia, Inghilterra, Russia); altri mercati più marginali sono Corea e Giappone. Le importazioni – soprattutto per quanto riguarda la materia prima, il legno – vengono effettuate principalmente da paesi vicini produttori di legname, quindi Svizzera ed Est Europa come Croazia e

⁴ In particolare, hotel, ristoranti e complessi residenziali

Accordi strategici

Bosnia.

L'unica sede produttiva è quella nel distretto della sedia di Manzano, mentre per la commercializzazione dei prodotti all'estero si avvale di una rete di agenti plurimandatari e di una società partecipata negli Stati Uniti.

Negli ultimi 10 anni l'azienda è cresciuta in termini di linee di prodotto e di prodotti offerti, di percentuale di export sul fatturato e di numero di mercati esteri serviti. Anche il numero dei dipendenti è rimasto costante, come pure il numero dei fornitori; è aumentato invece il numero di clienti (circa cinquanta). Le importazioni sono rimaste stazionarie mentre il fatturato è cresciuto fino al 2007 (anno in cui ha raggiunto i 777,5 milioni di euro), mentre dal 2008 è in diminuzione.

Tabella 1 - Sedia Spa, scheda azienda

| | |
|----------------|--|
| Settore | Legno arredo, settore maturo |
| Attività | Produzione di sedie e complementi d'arredo |
| Dimensione | Piccola (circa 70 addetti) |
| Familiare | Si |
| Organizzazione | Per funzioni |

Fonte: ns. elaborazione

Gli accordi strategici

L'azienda friulana ha stretto alcuni accordi di collaborazione nel passato, tuttavia non tutti hanno avuto un esito positivo.

La prima esperienza risale a dieci anni prima: si tratta di un accordo di tipo commerciale nato con l'obiettivo di presidiare il mercato statunitense. L'obiettivo strategico perseguito riguarda sia l'ampliamento dei mercati serviti che una più rapida penetrazione di un mercato straniero. La decisione di intraprendere questa esperienza nasce su proposta di un'asso-

ciazione di categoria, che cerca di creare nuove opportunità per le associate supportando l'ingresso nei mercati esteri attraverso un'offerta congiunta tra le varie imprese aderenti all'iniziativa. Il progetto iniziale prevede infatti di riuscire a costituire e partecipare un'impresa commerciale negli Stati Uniti finalizzata alla promozione e distribuzione dei prodotti delle imprese partner. In questo modo, le imprese avrebbero condiviso il rischio relativo all'ingresso nel nuovo mercato e i relativi costi della costituzione della nuova impresa commerciale. La nuova società viene costituita da 10/12 imprese del settore legno-arredo. Le imprese appartengono per la maggior parte al distretto della sedia, e propongono prodotti simili e talvolta in concorrenza fra essi. L'esperienza ha vita breve e si conclude poco tempo dopo, a causa dell'emergere di difficoltà sia a raggiungere gli obiettivi preposti, sia per quanto riguarda la gestione dell'accordo stesso. L'imprenditore attribuisce tali difficoltà principalmente a tre tipologie di fattori: tipo relazionale, organizzativo ed finanziario. La difficoltà di tipo relazionale riguarda l'incompatibilità di tipo caratteriale che è emersa fra i partner dell'accordo. È intuibile che tale tipologia di difficoltà può emergere soprattutto nel caso di micro e piccole imprese, dove il ruolo dell'imprenditore è fondamentale e spesso si osserva una commistione di interessi dell'impresa e personali. Maggiore è la presenza pervasiva dell'imprenditore nell'impresa, e maggiori possono essere le opportunità che, se gli imprenditori che sono partner dell'accordo non vanno d'accordo, questo porti ad un fallimento dell'accordo stesso. In secondo luogo sono emerse difficoltà di tipo organizzativo, intendendo per questo delle problematiche dovute alla scelta errata dello strumento di gestione della relazione. Nel particolare, l'accordo viene stretto attraverso la forma di accordo equity: nel particolare, attraverso la costituzione di una nuova impresa. L'imprenditore intervistato lamenta soprattutto le difficoltà legate al fatto di non aver definito anticipatamente e chiaramente tutte le norme che regolano il funzionamento

della nuova società. Ad esempio “..ad un certo punto qualche partner ha iniziato a domandarci cosa sarebbe successo se decidevano di uscire dalla società, se ci fossero state delle penali...”. Infine, in ultimo, una difficoltà di tipo finanziario, che si è creata come conseguenza delle prime due: l’uscita di alcuni partner dalla relazione ha portato ad una crisi finanziaria della nuova impresa. Questa crisi, insieme alle difficoltà di gestione dell’accordo e ai limitati risultati economici portati dall’accordo, ha contribuito allo scioglimento della società e quindi al termine della collaborazione fra le imprese.

La seconda esperienza di collaborazione avviata dall’impresa consiste in un accordo finalizzato alla costituzione di una società di persone in Germania, in partecipazione con altri due imprenditori, sempre finalizzata alla distribuzione dei prodotti nel mercato estero. Dopo alcuni anni di attività, il mancato raggiungimento degli obiettivi preposti ed in particolare i risultati economici giudicati insufficienti, ha comportato lo scioglimento della società.

Ad oggi è in corso un terzo rapporto di collaborazione con un’altra azienda del settore; l’accordo tuttavia si fonda su principi differenti. Le aziende che partecipano sono due, Sedia Spa e un partner. L’alleanza si concretizza attraverso la costituzione in Italia una *holding* la quale controlla un’azienda americana con una struttura amministrativa ed una rete di vendita proprie. L’impresa statunitense avrà il compito di presidiare il mercato statunitense del *contract* distribuendo i prodotti delle due aziende controllanti oltre ad altri prodotti selezionati. Anche in questo caso quindi, la scelta della forma dell’accordo si è confermata su accordi di tipo *equity*, tuttavia il numero di partner è limitato e i prodotti offerti dall’impresa statunitense sono complementari e non in concorrenza. In questo modo le imprese puntano a fornire un’offerta completa, realizzando a tal fine un catalogo apposito insieme.

Tabella 2 - Caratteristiche degli accordi

| Accordo | |
|----------------------|--|
| Forma accordo | Accordo equity |
| Tipologia di partner | Imprese dello stesso settore, in concorrenza |
| Numero di partner | Elevato |
| Nazionalità partner | Italiani – stesso sistema locale |
| Obiettivo | Commercializzazione prodotti, aumento numero dei mercati, internazionalizzazione |
| Modalità di gestione | Nuova impresa commerciale |
| Stato | Terminata |
| Cause | Difficoltà a raggiungere gli obiettivi, gravi problemi di gestione dell'accordo |

Fonte: ns. elaborazione

Analisi delle criticità emerse

Dall'analisi degli accordi messi in essere da Sedia Spa emergono alcune importanti considerazioni, che analizzeremo distinguendo le criticità legate alla scelta della forma dell'accordo e quelle circa la selezione dei partner.

In merito al primo accordo, la scelta della forma dell'accordo tra le imprese partner, probabilmente su suggerimento dell'associazione di categoria, è ricaduta su un accordo di tipo *equity*. È stato dunque necessario un investimento significativo per costituire la nuova impresa commerciale negli Stati Uniti. Si tratta di un meccanismo di coordinamento caratterizzato dal fatto di esplicitare *ex ante* i contributi e le risorse necessarie per costituire la nuova azienda, e di rimandare alla proprietà la gestione e il coordinamento dei partner assegnando a priori i diritti sui risultati. Tuttavia, in situazioni di elevato numero di

attori coinvolti, allora può diventare troppo costoso affidarsi a contratti formali e questa forma risulta essere la soluzione più efficace ai problemi di coordinamento, come visto nel caso.

La problematica, individuata dall'imprenditore, di forte difficoltà a gestire l'accordo deriva infatti dalla scelta della forma dell'accordo. Innanzitutto nel numero dei partecipanti, in quanto una forma di tipo *equity* richiede un numero limitato di accordi; inoltre, l'imprenditore lamentava il fatto che non erano state chiaramente definite tutte le norme inizialmente, e questa è proprio una caratteristica degli accordi *equity*. Infine, la letteratura evidenzia come accordi di tipo *equity* sono adatti in condizione di alta complessità informativa, in caso contrario, non risultano essere la forma più efficiente per gestire l'accordo; sono dunque da favorirsi per lo svolgimento di attività di ricerca e sviluppo o di progettazione congiunta. Nel caso in discussione, invece, le attività oggetto della relazione riguardavano la distribuzione congiunta e la commercializzazione di prodotti, con l'obiettivo di aumentare le quote di mercato e il numero di mercati serviti, che sono attività con un basso livello di complessità.

Per quanto riguarda la seconda criticità, essa fa riferimento alla selezione dei partner. Già è stata identificata la scelta del numero dei partner come elemento critico; a questo, vanno aggiunte considerazioni circa la tipologia dei partner selezionati.

Nel caso infatti è stato più volte esplicitato dall'imprenditore che il fatto di aver stretto un accordo con imprese in concorrenza ha influenzato molto l'esito dell'accordo. Questo infatti ha portato ad aumentare di molto il potenziale di opportunità fra le imprese, in quando vendevano prodotti uguali e non complementari. L'imprenditore stesso individua proprio la complementarietà dei prodotti offerti come la chiave per il successo di un accordo di tipo commerciale.

In generale quindi, il caso di Sedia Spa è un caso in cui esiste coerenza fra caratteristiche dell'impresa e del settore con gli

obiettivi strategici scelti, tuttavia manca la coerenza fra questi ultimi e la scelta della forma dell'accordo. Questa mancanza di coerenza ha influenzato negativamente il risultato dell'accordo, in quanto è stato sciolto senza aver ottenuto i risultati prestabiliti, ma potrebbe aver anche avuto un'influenza negativa sui risultati dell'impresa in termini di perdita degli investimenti iniziali necessari per costituire la nuova impresa.

In merito all'accordo attualmente in essere, si può riconoscere come l'impresa stia modificando le proprie strategie, progettando e gestendo l'accordo in modo coerente sia rispetto alle proprie caratteristiche, agli obiettivi strategici che si pone e alle caratteristiche dell'accordo. Infatti nella nuova esperienza, pur continuando a scegliere una forma di accordi di tipo equity, in questo caso il numero dei partner è ridotto (solo due imprese coinvolte); inoltre è importante sottolineare che anche la selezione del partner è stata accurata, prediligendo un partner con caratteristiche simili, tuttavia che propone un prodotto complementare e non in concorrenza. Al momento tuttavia non è possibile conoscere gli esiti dell'accordo.

Conclusioni

Dall'analisi del caso sono emersi alcuni elementi critici che possono fornire alcuni suggerimenti per le PMI. Innanzitutto, dall'analisi del caso emerge chiaramente che è importante progettare in modo accurato l'accordo.

La fase di progettazione prevede una riflessione sulle caratteristiche dell'impresa e dell'ambiente in cui l'impresa opera; l'impresa deve quindi selezionare obiettivi strategici coerenti con queste caratteristiche. Infine, vanno individuati gli strumenti e le forme più adatte che gestiscano la relazione, e anche in questo caso devono essere coerenti con le scelte fatte precedentemente. Il caso dimostra infatti che la mancanza di coerenza ha portato a non raggiungere gli obiettivi prefissati. La selezione dei partner sembra essere una questione mol-

to importante. Innanzitutto nella scelta va considerata la numerosità della relazione: un accordo stretto fra molti partner richiederà la scelta di una forma appropriata e di meccanismi di coordinamento adatti (ad esempio, una forma associativa o una forma verbale). Inoltre, la selezione del partner deve essere coerente con le scelte strategiche di fondo, in modo che l'impresa possa collaborare con imprese che possiedono risorse nuove, per non creare ridondanza. L'esperienza dell'impresa Sedia Spa mette infatti in evidenza che stringere degli accordi di tipo commerciale con imprese che propongono prodotti in concorrenza, influenza negativamente i risultati dell'accordo.

Infine, l'ultimo elemento di discussione riguarda la figura dell'imprenditore: soprattutto in imprese di piccole dimensioni, dove la figura dell'imprenditore è molto importante, va considerato che anche eventuali incompatibilità di carattere e personalità fra imprenditori possono portare all'insuccesso dell'accordo. Questa questione influenza soprattutto la scelta dei partner, in quanto è presumibile che un imprenditore preferirà stringere accordi con imprese con cui ha già lavorato e con cui ha avuto esperienze positive in passato.

Concludendo, il successo di un'alleanza passa attraverso una serie di fattori critici che devono essere presi in considerazione prevalentemente riconducibili al livello di professionalizzazione delle imprese coinvolte. In assenza di una chiara pianificazione strategica, di solidi strumenti di programma e controllo a sostegno delle decisioni, e di un governo di impresa esercitato in modo non esclusivo dall'imprenditore, ma strutturato in una chiara definizione delle deleghe operative, la collaborazione tra le imprese incontra le maggiori difficoltà.

Riferimenti bibliografici

- Ahern, R. 1993. Implications of strategic alliances for small R&D- Intensive firms. *Environment and Planning*, 25: 1511-2626
- Bayona, C., Garcia-Marco, T., Huerta, E. 2001. Firm's motivations for cooperative R&D: an empirical analysis of Spanish firms. *Research Policy*, 30(8): 1289-1307
- Berg, S.V, Ducan, J., Friedman, P. 1982. Joint strategies and corporate innovation. Oelgeschlager, Gun&Hain, Cambridge, MA
- Brush, G. J. 2000. An Examination of Some Substantive Conditions for the Successful Establishment of Closer Collaborative Interorganisational Relationships in the Industrial Marketing Channels of Small Entrepreneurial Firms, paper presented at the International Council for Small Business (ICBS) World Conference
- Chaston, I. 2000. Organisational Competence: Does Networking Confer Advantage for High Growth Entrepreneurial Firms?. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2(1): 37-56
- Chen, H., Huang, Y. 2004. The establishment of global marketing strategic alliances by small and medium-Sized enterprises. *Small Business Economics*, 22(5): 365-377
- Chiarvesio M., Mazzurana P.A.M. 2012. La collaborazione come strategia di crescita per le PMI. In corso di pubblicazione su *Economia e Società Regionale*, Settembre 2012
- Compagno, C. 2003. Piccole e medie imprese in transazione. Una comparazione internazionale. Torino: Utet
- Contractor F., Lorange, P. 1988. Cooperative strategies in International Business. Lexington Books, Lexington MA
- Coomds, J.E., Deeds, D.L. 2000. International alliances as sources of capital: Evidence from the biotechnology industry. *The Journal of High Technology Management Research*, 11(2): 235-253

- Dhingra, H.L. 1991. Globalization of SMEs through strategic alliances. *Asian Economic Bulletin*, 8(1): 47-65
- Dickson, P.H., Weaver, K.M. 1997. Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use. *Academy of Management Journal*, 40(2): 404-425
- Ebers, M. 1997. Explaining inter-organizational network formation. In Ebers, M. (ed.) *The formation of inter-organizational networks*. Oxford University Press
- 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): 136-150
- Golden, P.A., Dollinger, M. 1993. Cooperative alliances and cooperative strategies in small manufacturing firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4): 43-56
- Gomes-Casseres, B. 1997. Alliance strategies of small firms. *Small Business Economics*, 9: 33-44
- Grandinetti, R., Nassimbeni G. 2007. *Le dimensioni della crescita aziendale*. Franco Angeli, Milano
- Grandori, A., Soda, G. 1995. Interfirm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16/2: 183-214
- Greve, A. 1995. Networks and Entrepreneurship-an Analysis of Social Relations, Occupational Background, and Use of Contacts During the Establishment Process. *Scandinavian Journal of Management*, 11(1): 1-24
- Hagedoorn, J., Schakenraad, J. 1990. Inter-firm partnership and cooperative strategies in core technologies. In Freeman C., Soete, L. (eds). *New explorations in the economics of technical change*. Pinter, New York
- Håkansson, H. Snehota I. 1995 *Developing relationships in business networks*. Routledge, London
- Hara, G., Kanai, T. 1994. Entrepreneurial networks across Oceans to promote international strategic alliances for small businesses. *Journal of Business Venturing*, 9(6):

489-507

- Ireland R.D., Hitt M.A., Vaidalyanath D. 2002. Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3): 413-446
- Lee Y. Tamer Cavusgil S.T. 2006. Enhancing alliance performance: the effects of contractual-based versus relational-based governance. *Journal of Business Research*, 59: 896-905
- Lohrke, F.T., Kreiser, P.M., Weaver, K.M. 2006. The influence of current firm performance on future SME alliance formation intentions: a six-country study. *Journal of Business Research*, 59(1): 19-27
- Marino, L. Strandholm, K., Steensma, H.K., Weaver, K.M. 2002. The moderating effect on National culture on the relationship between entrepreneurial orientation and strategic alliance portfolio extensiveness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4): 145-160
- Miles, G., Preece, S.B., Baetz, M.C. 1999. Dangers of dependence: the impact of strategic alliance use by small technology-based firms. *Journal of Small Business Management*, 37(2): 20-29
- Mowery, D.C., Oxley, J.E., Silverman, B.S. 1996. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17: 77-91
- Nohria, N. Garcia-Pont, C. 1991. Global strategic linkages and industry structure. *Strategic Management Journal*, 12: 105-124
- Penrose ET. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press: New York
- Pfeffer, J., Salancik, G. 1978. *The external control of organizations*. New York: Harper
- Shan, W. 1990. An Empirical Analysis of Organizational Strategies by Entrepreneurial High-Technology Firms'. *Strategic Management Journal*, 11(2): 129-139
- Soda, G. 1998. Reti tra imprese: modelli e prospettive per una

teoria del coordinamento. Roma. Carocci

Street, C.T., Cameron, A., 2007. External Relationships and the Small Business: A Review of Small Business Alliance and Network Research. *Journal of Small Business Management*

Williamson, O.E. 1975. *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press