



Marina Vignola
Università di Modena e Reggio Emilia – Dipartimento di Economica Marco Biagi
Ricercatore
Viale Berengario, 51 – 41110 Modena
Tel. +39 059 2056948
e-mail: marina.vignola@unimore.it

Bernardo Balboni
Università di Modena e Reggio Emilia – Dipartimento di Economica Marco Biagi
Ricercatore
Viale Berengario, 51 – 41110 Modena
Tel. +39 059 2056808
e-mail: bernardo.balboni@unimore.it

Il ruolo dei meccanismi di controllo sulla fiducia nelle alleanze strategiche internazionali: l'effetto sostitutivo e l'effetto complementare.

The role of control mechanisms on trust within the international strategic alliances: complementary and substitutive effects

Abstract

The aim of this article is to deepen the understanding of the complexity of trust-control relationship in international alliances, testing whether trust and control operate as complements or as substitutes. We focus on the impact of control mechanisms – output control, process control, and social control – on trust. We also analyze the impact of trust on alliance performance. We test the research hypotheses on a sample of 142 international strategic alliances. Our findings show that control's effects on trust can change depending of the kind of control mechanisms. Consistent with the notion of complementary effect, we find that output control and social control have a positive impact on trust level, while process control negatively impacts trust, in line with substitutive effect theories. Finally, we identify that trust has a positive effect on alliance performance.

L'articolo si propone di approfondire la conoscenza della complessa interrelazione tra fiducia e controllo nelle alleanze strategiche internazionali, verificando se tali meccanismi di governance dell'alleanza agiscono reciprocamente in modo complementare o sostitutivo. Lo studio si focalizza, in particolare, sull'analisi degli effetti dei meccanismi di controllo - output control, process control, e social control – sulla fiducia e di questa sulla performance dell'accordo. Le ipotesi della ricerca sono oggetto di verifica empirica su un campione di 142 accordi internazionali. I risultati evidenziano che gli effetti dei meccanismi di controllo sulla fiducia possono essere differenti in relazione al tipo di meccanismo di controllo considerato, colmando un gap presente in letteratura. Coerentemente con la nozione di effetto complementare, lo studio rileva che i meccanismi di controllo basati sull'output (output control) e sulle relazioni sociali (social control) esercitano un impatto positivo sul livello di fiducia, mentre i meccanismi basati sui processi (process control) producono un effetto negativo, in linea con il concetto di effetto sostitutivo. Infine, si rileva che la fiducia esercita un impatto positivo sulla performance dell'alleanza.

Keywords: international alliance; interorganizational trust; mechanism control; alliance performance, interaction effect

Parole chiave: alleanza internazionale, fiducia inter-organizzativa, meccanismi di controllo, performance dell'alleanza, effetto interattivo

1. Introduzione

Nell'attuale contesto economico internazionale, caratterizzato da elevata competizione e da rapidi cambiamenti nelle condizioni di mercato e nei processi di innovazione tecnologica, le alleanze strategiche internazionali costituiscono un'importante e sempre più diffusa modalità di presenza sui mercati esteri. Esse risultano efficaci nel controllare l'incertezza e la complessità del contesto economico e nell'acquisire conoscenze strategiche, non immediatamente disponibili internamente, necessarie per operare simultaneamente in un numero elevato di mercati e per affrontare la competizione internazionale (Dhanaraj et al., 2004; Robson e Katsikeas, 2005; Costa e Silva, et al., 2012). In tal modo, le imprese manifatturiere ricorrono ad accordi di distribuzione, franchising, licensing o joint venture per avere accesso a competenze e conoscenze complementari a quelle detenute internamente, in particolare competenze di marketing e di mercato, in possesso del partner straniero, al fine di entrare rapidamente in un mercato estero, spesso non noto, e riducendo i relativi rischi e costi (Contractor e Lorange, 1988).

Le alleanze internazionali sono forme organizzative ibride che si interpongono tra le forme di mercato (esportazioni indirette, transazioni spot) e le forme gerarchiche di gestione delle relazioni con gli operatori dei mercati esteri (esportazioni dirette e investimenti esteri). Tra questi due estremi si collocano diverse forme intermedie di gestione delle relazioni di mercato caratterizzate da relazioni di medio-lungo termine, di tipo equity (joint venture) o contrattuale (accordi commerciali, franchising e licensing), che coinvolgono due o più imprese legalmente distinte di cui almeno una è situata in un mercato estero, con lo scopo di perseguire interessi reciproci e un vantaggio competitivo sostenibile (Contractor e Lorange, 1988; Root, 1988; Aulakh et al, 1996; Das e Teng, 1998; Patzelt e Shepherd, 2008).

In tali accordi, poiché alle imprese partner è richiesto di realizzare in modo congiunto benefici comuni, senza sacrificare i propri interessi (Das e Teng, 1998; 2001), elementi di cooperazione e competizione devono essere tra loro bilanciati per raggiungere il successo dell'alleanza. La cooperazione permette, infatti, di conseguire i benefici comuni e di assicurare stabilità alla relazione. La competizione consente, invece, di tutelare e massimizzare gli interessi individuali. Tuttavia, il trade-off tra cooperazione e competizione non è facilmente raggiungibile: i partner possono infatti perseguire interessi individuali tra loro non compatibili, provocando possibili conflitti (Das e Teng, 2001). Poiché il successo dell'impresa che entra in un mercato estero è strettamente intrecciato con la performance della relazione con il partner, e viceversa, è rilevante per il management di entrambe le imprese

assicurarsi una corretta governance dell'alleanza, affinché i partner si conformino agli obblighi contrattuali, massimizzando la performance della partnership (Aulakh et al., 1996). Data la rilevanza di tale tematica, la letteratura sulle alleanze internazionali (Das e Teng, 1998; Poppo e Zenger, 2002; Wuyts e Geyskens, 2005; Robson e Katsikes 2004; Yang et al., 2011) ha prestato un'attenzione rilevante ai meccanismi di costruzione e gestione delle alleanze strategiche, ed in particolare al ruolo della fiducia e del controllo nel governare e bilanciare elementi di cooperazione e competizione. Secondo gli studiosi, la fiducia tra i partner consente di mitigare il rischio di comportamenti opportunistici, tipicamente insito nelle relazioni inter-organizzative, riducendo conseguentemente i costi di transazione e provocando una aspettativa positiva circa il comportamento del partner (Zaheer et al., 1998; Das e Teng 2001). Allo stesso modo, il controllo influenza il comportamento del partner, in modo tale che comportamenti e risultati non desiderati siano scarsamente probabili (Das e Teng 2001). Fiducia e controllo agiscono, quindi, come meccanismi di governance che tutelano la relazione e influenzano la percezione di rischio relativo ad un risultato inatteso, aumentando conseguentemente il livello di soddisfazione dell'alleanza (Das e Teng, 2001).

L'importanza di questi due meccanismi di governance delle alleanze internazionali ha spinto gli studiosi ad analizzarne non solo gli effetti di ciascuno sulla performance della relazione in modo separato, ma anche a considerarne la reciproca relazione e l'effetto congiunto sulla performance dell'alleanza (Yang et al., 2011). In altri termini, a verificare se esiste un potenziale effetto di interazione tra le due dimensioni (Patzelt e Shepherd, 2008) e come tale effetto si manifesta. A dispetto del crescente interesse per questo tema, vi è tuttavia scarso consenso in letteratura circa la natura della relazione tra fiducia e controllo (Das e Teng, 1998; Yang et al., 2011). Si sono affermati in tal modo due approcci che individuano due effetti principali relativamente alla relazione tra fiducia e controllo, definiti rispettivamente effetto sostitutivo (Nooteboom et al., 1997) ed effetto complementare (Fryxell et al., 2002; Perry et al., 2004; Poppo e Zenger, 2002; Wuyts e Geyskens, 2005; Yang et al., 2011).

Secondo il primo approccio, i due meccanismi di governance dell'alleanza si escludono reciprocamente. Al contrario, in base al secondo approccio fiducia e controllo sono tra loro complementari e agiscono simultaneamente come meccanismi chiave per il successo della cooperazione tra i partner (Das e Teng, 1998).

Poiché l'ambiguità dei risultati finora riscontrati in letteratura incoraggiano ulteriori ricerche sul tema, l'obiettivo del presente articolo è quello di approfondire la comprensione della complessità della relazione tra fiducia e controllo nelle alleanze strategiche internazionali. Più specificamente il lavoro si focalizza sull'impatto dei meccanismi di controllo sulla fiducia,

testandone empiricamente l'interazione, sulla base dei due effetti citati (complementare e sostitutivo). Come Yang et al. (2011) suggeriscono, è interessante verificare se questo effetto può cambiare in relazione ai differenti tipi di meccanismo di controllo disponibili, definiti meccanismi di controllo sui risultati (*output control*), meccanismi di controllo sui processi (*process control*) e meccanismi di controllo di tipo sociale (*social control*); “[S]uch insights would enrich our understanding of the control–trust myth” (Yang et al., 2011:93).

Un altro campo di ricerca che ha ricevuto elevata attenzione nella letteratura sulle alleanze internazionali è l'effetto del costrutto della fiducia sulla performance dell'alleanza (Barney e Hansen, 1994; Costa e Silva et al., 2012). Poche ricerche hanno tuttavia testato empiricamente tale effetto, restando più frequentemente su un piano concettuale (Aulakh, et al., 1996; Hosmer, 1995; Inkpen e Currall, 1998; Sako, 1998; Costa e Silvia et al., 2012). Inoltre, la supposta relazione positiva tra fiducia tra i partner e performance positiva nelle alleanze internazionali ha ricevuto scarse evidenze empiriche o risultati non univoci (Robson et al., 2008; Costa e Silvia et al., 2012). In alcuni studi, infatti, questa relazione risulta negativa o non verificata (Aulakh et al., 1996). Il secondo obiettivo del presente lavoro è, quindi, quello di verificare la natura della relazione tra fiducia e performance dell'alleanza.

L'articolo è strutturato nel seguente modo. La sezione seguente propone una breve discussione dei principali risultati della letteratura sul ruolo della fiducia e del controllo nella gestione delle alleanze internazionali e sul tema della relazione tra fiducia e meccanismi di controllo. Nella terza sezione vengono sviluppate le ipotesi e proposto il modello teorico di riferimento. La metodologia e le variabili utilizzate vengono descritte nella quarta sezione, mentre i risultati dell'indagine empirica condotta su un campione di imprese italiane con accordi internazionali sono presentati nella quinta. Infine, le ultime due sezioni sono rispettivamente dedicate alla discussione dei risultati e alle implicazioni manageriali, e ai limiti e alle future linee di ricerca.

2. Il quadro teorico

2.1 La fiducia e i meccanismi di controllo sulla performance delle alleanze internazionali

Il ruolo della fiducia

Nella letteratura sulle relazioni economiche sono state proposte diverse definizioni di fiducia (Das e Teng, 2001). La definizione di Gambetta (1988: 217), frequentemente applicata, afferma che: "*when we say we can trust someone or someone is trustworthy, we implicitly*

mean that the probability that he will perform an action that is beneficial or at least not detrimental to us is high enough for us to consider engaging in some form of cooperation with him". Nelle relazioni tra imprese caratterizzate dalla presenza di rischio, la fiducia inter-organizzativa è intesa come l'aspettativa positiva di un'impresa relativamente al comportamento futuro del partner, ed in particolare che questi non agisca opportunisticamente ma in modo affidabile e onesto, rispettando gli impegni presi in base alle proprie competenze, senza trarre vantaggi personali (Nooteboom et al., 1997; Das e Teng, 1998; 2001; Gambetta, 1998; Zaheer et al., 1998; Gulati e Nickerson, 2008; Yang et al., 2011; Costa e Silva et al., 2012). *"This conceptualization of trust as an expectation rather than a conviction reflects an uncertain anticipation of the referent's future behavior"* (Zaheer et al., 1998: 143).

Secondo la teoria dei costi di transazione (Williamson, 1996), nelle relazioni cooperative, nelle quali incertezza e dipendenza reciproca tra partner sono dimensioni frequentemente presenti (Doney e Cannon, 1997; Yang et al., 2011), la fiducia inter-organizzativa può essere considerata come un meccanismo di governance sostitutivo dei meccanismi gerarchici di controllo basati sulla proprietà (Aulakh et al., 1996; Poppo e Zenger, 2002; Yang et al., 2011). Le relazioni costruite sulla fiducia si basano sulla reciprocità degli interessi tra le parti coinvolte. La fiducia favorisce la governance bilaterale dell'alleanza per il conseguimento degli obiettivi individuali di ciascuna impresa partner (Aulakh et al., 1996).

All'interno delle alleanze strategiche, un livello minimo di fiducia tra le imprese è indispensabile per costruire e far funzionare l'accordo, a causa della difficoltà di monitorare ogni elemento della relazione. La fiducia, infatti, è strumentale a ridurre l'incertezza e la complessità dei comportamenti dei partner, in particolare quando questi appartengono a contesti culturali, economici e politici diversi come negli accordi internazionali. Essa favorisce i comportamenti cooperativi e le condotte desiderate; mitiga i comportamenti opportunistici, dato che i partner sono maggiormente propensi a rinunciare al vantaggio individuale in favore dell'interesse della relazione; migliora le capacità e le competenze apportate da ciascun partner, incentivandone il livello di coinvolgimento all'interno della relazione; favorisce lo scambio di informazioni e conoscenze utili al funzionamento dell'alleanza; consente di rendere la relazione meno formale contrattualmente, accrescendone la flessibilità strategica, elemento particolarmente importante nei contesti relazionali caratterizzati da differenze culturali, economiche e politiche in cui maggiore è la imprevedibilità degli eventi e dei cambiamenti delle condizioni operative; ed infine facilita la risoluzione dei conflitti (Larson, 1992; Ring e Van De Ven, 1994; Gulati, 1995; Aulakh et al.,

1996; Das e Teng, 1998, 2001; Poppo e Zenger, 2002; Becerra e Gupta, 2003; Yang et al., 2011).

Tali effetti prodotti dalla fiducia inter-organizzativa generano una riduzione dei costi di gestione della relazione (Das e Teng, 1998), come i costi di negoziazione e di monitoraggio associati al controllo (Wuyts e Geyskens, 2005), producendo un impatto positivo sulla performance dell'alleanza (Gulati, 1995; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; Smith et al., 1995; En Xie et al., 2010). Poiché la maggiore flessibilità e i minori costi di gestione dell'alleanza garantiti dall'esercizio della fiducia in luogo del controllo si traducono in performance più elevate, ne consegue che la fiducia esercita un impatto positivo sul livello di soddisfazione dell'accordo (Inkpen e Currall, 1998; Poppo e Zenger, 2002). *"A lack of trust in a cooperative relationship can lead to a situation in which one or both partners believe their alliance efforts are unproductive, resulting in a downward spiral of poor performance, and dissatisfaction with the relationship"* (Inkpen e Currall, 1998:14).

La relazione tra fiducia e performance delle alleanze internazionali è stata ampiamente analizzata in letteratura; tuttavia, a dispetto delle numerose argomentazioni teoriche, vi sono limitati risultati empirici, spesso tra loro ambigui (Inkpen e Currall, 1998; Costa e Silva, 2012). Nelle ricerche che hanno testato tale relazione, l'impatto prevalente è positivo (e.g., Barney e Hansen, 1994; Inkpen e Currall, 1997), per cui maggiore è la fiducia maggiore è la capacità della relazione di trasformare un input della cooperazione in un output positivo (Inkpen, 1998). In alcuni studi, tuttavia, tale relazione non è risultata significativa, mentre in altri è risultata negativa (Patzelt e Shepherd 2008). La non univocità dei risultati è attribuita a fattori contingenti che possono aumentare o diminuire gli effetti positivi della fiducia sul successo della relazione, come l'incertezza dei mercati ai quali gli accordi fanno riferimento, l'importanza dell'innovazione tecnologica apportata, o ancora l'età della cooperazione (Aulakh et al., 1996; Luo, 2002).

Il ruolo del controllo

Il controllo è generalmente definito in letteratura come un sistema di norme e monitoraggio per mezzo del quale è possibile rendere maggiormente prevedibili gli elementi della relazione tra le imprese coinvolte, al fine di favorire il perseguimento degli obiettivi dell'accordo (Leifer e Mills, 1996; Das e Teng, 2001; Yang et al., 2011). Das e Teng (1998:508) affermano che il controllo è *"the process of regulating others' behavior to make it more predictable"*. Ogni azione che influenza il comportamento di un altro soggetto è una forma di controllo (Das e Teng, 2001). Tale definizione di controllo deriva dalla teoria dei costi di transazione

secondo la quale la razionalità limitata e l'asimmetria informativa sono causa di comportamenti opportunistici in una relazione che vede coinvolte imprese indipendenti (Williamson, 1996b). Il controllo consente quindi a ciascuna impresa partner di mitigare il rischio che l'altra parte si comporti in modo opportunistico, svolgendo la funzione che normalmente viene esercitata nelle relazioni gerarchiche (Aulakh et al., 1996; Das e Teng, 1998).

Das e Teng (1998) differenziano tra meccanismi di controllo e livello di controllo. I primi si riferiscono alle misure definite per determinare e influenzare il comportamento delle parti e i risultati attesi; il livello di controllo è invece il risultato del processo di controllo, cioè il grado con il quale una parte ritiene di riuscire a influenzare a vantaggio della relazione il comportamento dell'altra (Das e Teng, 1998). Nel presente studio l'attenzione è posta sui meccanismi di controllo, e quindi sulle azioni che i partner definiscono negozialmente e nel corso dell'accordo per governare l'alleanza. Attingendo alla teoria del controllo organizzativo (Aulakh et al., 1996; Kirsch, 1996; Cardinal, 2001), Das e Teng (2001) identificano tre meccanismi di controllo che si differenziano sulla base dell'oggetto del controllo (Ouchi, 1979; Kirsch, 1996; Cardinal, 2001): controllo sui risultati (*output control*), controllo sui processi (*process control*) e controllo sociale (*social control*). L'*output control* è il meccanismo attraverso il quale si definiscono e monitorano i risultati dell'alleanza sulla base degli obiettivi e degli interessi esplicitati dai partner durante il processo di negoziazione. Esso comprende, inoltre, gli incentivi e le penalità utilizzati per allineare i risultati conseguiti a quelli attesi (Eisenhardt, 1985; Groot e Merchant, 2000; Das e Teng, 2001; Chen et al., 2009). Il *process control* (definito anche controllo sui comportamenti - *behavior control*), invece, definisce e monitora le attività dell'accordo e il comportamento dei partner, al fine di realizzare gli obiettivi posti (Chen et al., 2009). Il *social control*, infine, ha la finalità di influenzare il comportamento delle imprese partner e di ridurre l'incoerenza dei loro obiettivi, creando una cultura e valori comuni attraverso meccanismi di socializzazione. La condivisione degli obiettivi dell'accordo accresce il livello di coinvolgimento delle parti nella relazione e scoraggia comportamenti opportunistici. La differenza tra la fiducia e il *social control* è che la fiducia è un'aspettativa circa il comportamento futuro del partner, mentre il *social control* è un meccanismo per influenzare tale comportamento (Das e Teng, 1998; 2001).

Output control e *process control* sono meccanismi di controllo di tipo formale che attraverso contratti dettagliati definiscono regole e procedure formali (Das e Teng, 1998; Wuyts e Geyskens, 2005; Yang et al., 2011). I meccanismi basati sul controllo dei risultati fanno

riferimento alle procedure formali di monitoraggio dei risultati conseguiti, e includono appropriati sistemi di premi e penalità (Gencturk e Aulakh, 1995; Das e Teng, 1998). La definizione di questi meccanismi formali di controllo sono rilevanti a causa del frequente alto grado di incongruenza e ambiguità degli obiettivi di cui ciascun partner è portatore (Das e Teng, 1998). I meccanismi basati sul controllo dei processi includono la definizione dei ruoli di ciascun partner, delle procedure standard relative allo svolgimento delle attività, degli strumenti contabili di monitoraggio e controllo dei costi (es., piani e reporting), dei termini per la risoluzione degli accordi, e degli strumenti per risolvere dispute inattese (Gencturk e Aulakh, 1995).

Il *social control* fa riferimento, invece, a meccanismi di controllo informali non definiti contrattualmente ma attraverso un sistema di regole non scritte, come norme, valori e cultura organizzativa che aiutano a definire e a rendere maggiormente predicibile il comportamento dei membri delle imprese coinvolte. Si tratta di meccanismi definiti anche *clan control* (Gencturk e Aulakh, 1995; Das e Teng, 1998). Attraverso meccanismi di socializzazione come meeting, lavori in team, incontri informali è possibile sviluppare una elevata interazione e comunicazione tra le parti che permette ai manager e al personale di contatto di ciascuna impresa di familiarizzare con la cultura organizzativa dell'altra (Chen et al., 2009).

I tre meccanismi di controllo analizzati sono costrutti differenti che possono coesistere ed essere differentemente combinati per la realizzazione degli obiettivi organizzativi e conseguentemente per accrescere il livello di performance dell'alleanza (Das e Teng, 2001; Chen et al., 2009). È dunque importante individuare la loro corretta combinazione (Das e Teng, 2001), al fine di accrescere le probabilità di successo dell'accordo e gli interessi reciproci dei partner (Patzelt e Shepherd, 2008).

2.2 Effetto sostitutivo e complementare tra fiducia e controllo

Come rilevato, i meccanismi di controllo e la fiducia denotano due distinte strutture di governance della relazione inter-organizzativa. La loro relazione reciproca e l'effetto congiunto sulla performance dell'alleanza è stato oggetto di diverse ricerche negli ultimi anni. Al riguardo, la letteratura suggerisce due approcci competitivi allo studio di tale relazione, individuando rispettivamente un effetto sostitutivo e un effetto complementare.

Effetto sostitutivo tra fiducia e controllo

La letteratura che ha analizzato la relazione tra la fiducia e il controllo frequentemente ha considerato tali dimensioni come tra loro sostitutive nella funzione di tutela delle relazioni all'interno di un accordo (Granovetter, 1985; Bernheim e Whinston, 1998; Bradach e Eccles, 1989; Dyer e Singh, 1998; Gulati, 1995; Uzzi, 1997; Poppo e Zenger, 2002; Wuyts e Geyskens, 2005). In particolare, i ricercatori che condividono tale approccio sostengono che la fiducia è vista come un efficace sostituto dei meccanismi di tutela e di controllo, dato che facilita l'uso di forme di governance maggiormente flessibili e quindi efficaci nel rispondere all'imprevedibilità degli eventi che caratterizzano in particolare le relazionali transfrontaliere (Inkpen e Currall, 1998; Poppo e Zenger, 2002; Yang et al., 2011). Per cui in presenza di fiducia, riducendosi il rischio di comportamenti opportunistici, viene meno l'esigenza del controllo a vantaggio di modalità di gestione più veloci e adattative. Inoltre, secondo gli studiosi (Ghoshal e Moran, 1996; Das e Teng, 1998; Wuyts e Geyskens, 2005), fiducia e controllo non possono coesistere, in quanto i controlli formali sono percepiti dall'altro partner come un segnale di sfiducia che incoraggia comportamenti opportunistici, attraverso azioni inappropriate volte a ricercare benefici individuali immediati a detrimento degli obiettivi comuni di lungo periodo (Aulakh et al., 1996; Nooteboom et al., 1997). Contratti molto dettagliati, infatti, producono scetticismo circa la credibilità, l'affidabilità e le capacità dell'altro, che indebolisce la fiducia reciproca e conseguentemente minaccia la tenuta della relazione (Das e Teng, 1998). In questa prospettiva, poiché la fiducia è vista come un'aspettativa positiva che l'altro si comporti nell'interesse comune, e non come un meccanismo di controllo che influenza il comportamento dell'altro, quando vi è fiducia tra i partner viene meno la necessità del controllo (Das e Teng, 1998; Gulati e Nickerson, 2008). Al contrario, in mancanza di fiducia cresce la necessità di sviluppare adeguati meccanismi di controllo. Infine, poiché entrambe le dimensioni possono comportare rilevanti costi in termini di tempo e risorse richieste ai partner per la loro attuazione, a fronte del comune obiettivo di mitigare il rischio di comportamenti opportunistici, la loro contemporanea presenza può risultare ridondante se non controproducente e costosa (Das e Teng, 1998). Come conseguenza di questo ragionamento, l'effetto combinato di fiducia e controllo sulla performance dell'alleanza potrebbe essere potenzialmente negativo (Poppo e Zenger, 2002).

Effetto complementare tra fiducia e controllo

Differentemente dagli studi che considerano la fiducia e il controllo come dimensioni sostitutive, le ricerche che si collocano nell'approccio complementare (Friedberg, 2000; Jaworski, et al., 1993; Luo, 2002; Poppo e Zenger, 2002; Yang et al., 2011) sostengono che i

due meccanismi sono tra loro complementari. In un'alleanza strategica internazionale, il bilanciamento tra fiducia e controllo ha un impatto positivo sia sulla durata della relazione sia sulla performance (Patzelt e Shepherd, 2008). A supporto di tale asserzione, gli studiosi hanno analizzato i vantaggi e gli svantaggi di ciascuna modalità di governance della relazione (Yang et al., 2011). Come rilevato, i meccanismi di controllo formale, che vengono pianificati prima che la relazione abbia inizio (Poppo e Zenger, 2002), non sono in grado di prevedere tutte le problematiche che possono insorgono durante la vita dell'alleanza. Nella definizione del contratto, i manager delle imprese partner non sono in grado, infatti, di considerare le possibili condizioni future di svolgimento della relazione, e tale difficoltà si accresce nei contesti internazionali a causa della maggiore incertezza ambientale e relazionale, provocata dalle differenze culturali, economiche e istituzionali (Poppo e Zenger, 2002; Wuyts e Geyskens, 2005). Oltre che complessa, la definizione di tutti gli aspetti del funzionamento dell'alleanza può essere molto onerosa (Bradach e Eccles, 1989; Friedberg, 2000). La fiducia tra i partner, come evidenziato, può invece attraverso i suoi meccanismi colmare le inevitabili lacune contrattuali e funzionare da complemento necessario al controllo. Essa favorisce interazioni maggiormente flessibili e adattative, in particolare quando sopraggiungono cambiamenti ed eventi inattesi, facilitando l'individuazione di soluzioni non normate contrattualmente, integrando in tal modo l'efficacia del controllo formale (Poppo e Zenger 2002; Yang et al., 2011). Dall'altro lato, poiché la fiducia agisce principalmente con modalità informali, vagamente definite e soggette a diverse interpretazioni e possibili manipolazioni a vantaggio di una delle parti, potrebbe da sola fallire nel tutelare la relazione, accrescendo in tal modo il rischio opportunismo (Cannon et al., 2000; Friedberg, 2000). Il controllo formale può, invece, aiutare a limitare questo rischio, definendo contrattualmente specifici aspetti della relazione come i ruoli di ciascun partner, la durata della relazione, e le clausole che individuano le eventuali sanzioni per i comportamenti scorretti, favorendo in tal modo l'aspettativa positiva di un atteggiamento cooperativo da parte del partner (Lou, 2002; Poppo e Zenger, 2002; Wuyts e Geyskens, 2005; Mollering, 2005). Quindi, in modo complementare, la specificazione delle tutele contrattuali può attenuare i rischi insiti in una relazione basata solo sulla fiducia, favorendo il consolidamento della fiducia medesima (Poppo e Zenger, 2002). I vantaggi di un meccanismo colmano, quindi, gli svantaggi dell'altro. Sulla base dei ragionamenti fin qui svolti, la combinazione di fiducia e controllo può ridurre in modo più efficace il rischio opportunismo e quindi le cause di conflitto e i connessi costi, aumentando conseguentemente la durata dell'alleanza e il suo livello di performance in misura maggiore rispetto all'impatto che ciascuna dimensione può esercitare in modo isolato (Poppo e Zenger

2002; Wuyts e Geyskens, 2005; Gulati e Nickerson, 2008; Yang et al., 2011). *"The presence of clearly articulated contractual terms, remedies, and processes of dispute resolution as well as relational norms of flexibility, solidarity, bilateralism, and continuance may inspire confidence to cooperate in interorganizational exchanges"* (Poppo e Zenger, 2002: 712).

Inoltre, secondo gli studiosi la fiducia e il controllo si completano reciprocamente nel supportare la rispettiva formazione e sussistenza (Møllering, 2005). Il ragionamento alla base di questa affermazione è il seguente: i meccanismi di controllo forniscono gli strumenti strutturali che riducono l'incertezza relazionale e rafforzano la positiva aspettativa circa il comportamento della controparte, costruendo le basi per una relazione stabile. Tale aspettativa supporta la formazione e lo sviluppo di fiducia tra i partner, soprattutto nelle fasi iniziali della relazione, con effetti positivi sul consolidamento della relazione stessa. La fiducia, a sua volta, accrescendo il coinvolgimento dei partner nella relazione modera la loro ostilità verso i meccanismi di controllo (Das e Teng, 2001), favorendone la condivisione, l'implementazione, e l'efficacia delle norme e delle regole.

Secondo Yang et al. (2011), l'effetto combinato di controllo formale e fiducia potrebbe essere differente in relazione alla forza del legame tra le parti. L'effetto complementare è maggiormente manifesto nelle fasi iniziali dell'alleanza o nelle relazioni deboli, caratterizzate da legami personali instabili. Poiché queste relazioni sono caratterizzate dalla difesa dell'interesse personale e dalla ricerca del vantaggio individuale, il controllo formale favorisce la formazione di una struttura relazione stabile in grado di tutelare le parti contro i comportamenti opportunistici; al contrario, potrebbe essere rischioso fare affidamento solo sulla fiducia. Diversamente, l'effetto complementare si riduce e prevale l'effetto sostitutivo nelle fasi avanzate dell'alleanza o nelle relazioni forti, caratterizzate da legami personali stabili. In questo tipo di relazione, poiché il controllo formale può essere percepito come un segnale di sfiducia, esso è sostituito da relazioni prevalentemente basate sulla fiducia (Yang et al., 2011).

3. Modello concettuale e sviluppo delle ipotesi

Sulla base delle argomentazioni teoriche riportate, il presente studio propone un modello teorico che descrive la natura concettuale della relazione tra fiducia e meccanismi di controllo, alla luce degli approcci analizzati. In particolare, si analizza l'effetto dei meccanismi di controllo sul livello di fiducia, al fine di testare se la natura sostitutiva o

complementare di tale effetto dipende dalla tipologia di meccanismo di controllo – output, process e social control – come suggerito da alcuni autori (Aulakh et al., 1996; Das e Teng 2001). Contestualmente, il modello descrive l'impatto della fiducia sulla performance dell'alleanza internazionale, al fine di testarne la natura.

L'effetto dei meccanismi di controllo sul livello di fiducia

Dal punto di vista del presente studio, occorre distinguere i meccanismi formali di controllo (*output e process control*) dai meccanismi informali (*social control*) per le loro diverse implicazioni sulla gestione della relazione e quindi sulla fiducia. Per assicurarsi il comportamento desiderato, il controllo formale delinea in modo chiaro ruoli, azioni e doveri dei partner; diversamente, il controllo informale si serve di sistemi condivisi di valori, norme e cultura organizzativa per condizionare la relazione tra le parti. Mentre i primi si avvalgono di contratti dettagliati, i secondi si basano su relazioni interpersonali.

Focalizzando l'attenzione sul controllo formale, come evidenziato, la relazione tra meccanismi di controllo e fiducia non è univocamente descritta in letteratura; in particolare, non è uniforme l'interpretazione degli effetti prodotti dai meccanismi di controllo formale sulla fiducia tra i partner dell'alleanza (Das e Teng, 1998; 2001).

Secondo l'approccio sostitutivo, i meccanismi di controllo formali indeboliscono la fiducia tra i partner in quanto sono percepiti come segnali di diffidenza e scarsa credibilità verso le competenze dell'altro; la natura di reciprocità della fiducia, per cui "non mi fido di te perché tu non ti fidi di me", provoca, inoltre, un circolo vizioso che porta alla distruzione della fiducia (Das e Teng, 1998). Sulla base di questo ragionamento, i meccanismi formali di controllo hanno un effetto negativo sul livello di fiducia in un'alleanza strategica.

Secondo l'approccio complementare, al contrario, i meccanismi di controllo producono effetti positivi sulla fiducia: regole chiare e processi di valutazione oggettivi riducono l'incertezza relazionale e il rischio opportunismo, rafforzando la positiva aspettativa circa il comportamento della controparte, elementi che favoriscono lo sviluppo e il consolidamento della fiducia reciproca (Das e Teng, 1998). Quindi, i meccanismi formali di controllo hanno un effetto positivo sul livello di fiducia in un'alleanza strategica.

Come evidenziato da Wuyts e Geyskens (2005), i due approcci supportano argomentazioni ugualmente logiche relativamente alla relazione tra meccanismi di controllo formali e fiducia tra i partner di un'alleanza: i primi possono, quindi, sia rafforzare che indebolire il livello di fiducia. In linea con quanto suggerito dagli autori, si propongono quindi le seguenti ipotesi competitive, con riferimento rispettivamente ai due meccanismi di controllo formale.

Per quanto riguarda l'*output control*, è possibile formulare le seguenti due ipotesi competitive:

H1a: I meccanismi basati sull'Output Control hanno un impatto negativo sul livello di fiducia.

H1b: I meccanismi basati sull'Output Control hanno un impatto positivo sul livello di fiducia.

Allo stesso modo, con riferimento al *process control*, si suggeriscono le seguenti due ipotesi competitive:

H2a: I meccanismi basati sul Process Control hanno un impatto negativo sul livello di fiducia.

H2b: I meccanismi basati sul Process Control hanno un impatto positivo sul livello di fiducia.

Diversamente, poiché il *social control* è una modalità di controllo informale che condiziona i comportamenti desiderati attraverso misure "soft", come meeting, team group e altri sistemi di socializzazione, il monitoraggio avviene attraverso l'interazione interpersonale che ripetuta nel tempo porta alla condivisione di norme, valori e cultura organizzativa, favorendo la formazione e il consolidamento della fiducia. Poiché non sono previste restrizioni esplicite sul comportamento dei partner, né sono impiegate misure rigide per monitorare i risultati, in entrambi gli approcci – sostitutivo e complementare – il controllo sociale esercita un effetto positivo sulla fiducia. È, quindi, possibile formulare la seguente ipotesi:

H3a: I meccanismi basati sul Social Control hanno un impatto positivo sul livello di fiducia.

Effetti del livello di fiducia sulla performance dell'alleanza

Nel presente studio, la variabile di performance dell'alleanza (*alliance performance*) utilizzata è misurata in modo percettivo ed è espressione di diversi aspetti, relazionali ed economici, dell'alleanza, come suggerito in letteratura (Aulakh et al. 1996; Robson e Katsikeas, 2005). La soddisfazione relazionale valuta complessivamente gli elementi della relazione tra le imprese coinvolte nell'alleanza, ed è influenzata dal modo in cui la relazione stessa è stata gestita dai partner (Smith, 1998). La soddisfazione economica, più frequentemente utilizzata come elemento per misurare l'andamento dell'alleanza (Arino, 2003), ne valuta, invece, il complessivo risultato economico. La variabile, quindi, di performance considerata non è solo una proxy della complessiva valutazione economica dell'alleanza, ma anche una misura dello sviluppo della interazione tra le imprese partner (Robson e Katsikeas, 2005).

Come evidenziato, numerosi studi hanno segnalato l'importanza della fiducia nel definire il livello di performance dell'alleanza. Sebbene il consenso sui risultati non sia unanime, più

frequentemente è stato rilevato un effetto positivo della fiducia sulla performance. Diverse sono le ragioni che supportano tale risultato (Robson et al., 2006; 2008). In primo luogo, riducendo la minaccia di comportamenti opportunistici, la fiducia favorisce l'apertura informativa dei partner maggiormente disposti a condividere conoscenze utili alle attività dell'alleanza; inoltre, essa induce le parti ad agire nell'interesse della cooperazione, accrescendo in tal modo la soddisfazione dell'alleanza. In secondo luogo, incoraggiando il coinvolgimento dei partner nella relazione, attraverso la condivisione di obiettivi e valori, la fiducia favorisce la loro predisposizione a condividere i meccanismi di controllo, integrando anche attività non previste contrattualmente, con effetti ancora una volta positivi sulla performance. Infine, riducendo la necessità di utilizzare complessi meccanismi di controllo per il monitoraggio reciproco, la fiducia consente ai partner di dedicare meno tempo alla negoziazione per l'individuazione della soluzione a problemi inattesi e al controllo formale reciproco, con effetti positivi sia in termini di tempo liberato per il funzionamento dell'accordo sia in termini di minori costi di gestione, entrambi effetti che si traducono in una migliore performance. Sulla base di queste considerazioni, è possibile formulare la seguente ipotesi:

Hp. 4: La fiducia ha un impatto positivo sulla performance dell'alleanza

La figura 1 mostra il modello teorico e le ipotesi di ricerca.

[Figura 1]

4. Metodologia

4.1 Raccolta dati

Le ipotesi del modello teorico sono state verificate attraverso una indagine quantitativa di tipo *survey*. La raccolta dei dati è stata condotta su una popolazione di impresa manifatturiere italiane¹ localizzate in Emilia-Romagna, individuata attraverso la banca dati Aida del Bureau van Dijk. La popolazione di partenza era composta da 689 società di capitale, che presentavano un profilo internazionale ed un fatturato complessivo superiore ai 5 milioni di euro (anno 2010). Le imprese che hanno dichiarato di avere in essere accordi internazionali

¹ Considerando le prime due cifre del codice Ateco 2002, sono state selezionate le imprese manifatturiere appartenenti ai settori dal 15 al 36.

sono 330, di cui 75 hanno accettato di aderire al progetto di ricerca (tasso di risposta del 22%). Ai rispondenti è stato chiesto di selezionare 2 accordi internazionali considerati “importanti” per la loro attività, sulla base della definizione fornita². Sono stati così individuati 142 accordi internazionali, che rappresentano l’unità di analisi della ricerca. Gli accordi selezionati sono esclusivamente basati su relazioni diadiche, in cui risultano coinvolte da un lato l’impresa italiana e dall’altro il partner straniero. In prevalenza si tratta di accordi commerciali e di distribuzione (65%); i restanti sono accordi di produzione per un committente estero (14%), joint-venture commerciali e produttivo-commerciali (10%), licensing out (6%), franchising e accordi relativi all’aera marketing (5%).

La raccolta dati è stata realizzata utilizzando la tecnica dell’intervista strutturata di tipo quantitativo avvalendosi dello strumento questionario, definito sulla base dell’analisi della letteratura di riferimento. Le interviste sono state effettuate da un gruppo di ricercatori nel periodo Maggio-Novembre 2011. Il questionario è stato strutturato su 2 sezioni: la prima relativa al profilo internazionale dell’impresa; la seconda relativa agli accordi internazionali selezionati dagli intervistati, con riferimento alle valutazioni percettive circa i meccanismi di controllo adottati, la fiducia generata nei confronti del partner, la soddisfazione raggiunta negli accordi internazionali oggetto di analisi. Le valutazioni degli intervistati sono state misurate sulla base del grado di accordo rispetto ad una specifica proposizione, in funzione di una scala Likert 1-7. In media le interviste *face-to-face* hanno avuto una durata di poco inferiore ai 90 minuti.

È opportuno precisare che il presente studio si focalizza sull’analisi degli accordi internazionali nella prospettiva delle sole imprese italiane analizzate, raccogliendo i dati quindi dal punto di vista di una sola parte della relazione diadica. I rispondenti al questionario (*key informant*) sono stati selezionati sulla base del livello di conoscenza acquisito rispetto agli accordi dell’impresa e dell’elevato coinvolgimento rispetto all’attività commerciale internazionale (Kumar et al., 1993). In media al momento dell’intervista la loro esperienza nel gestire gli accordi internazionali è risultata di 10 anni, mentre di 14 l’esperienza internazionale; queste caratteristiche suggeriscono che la partecipazione all’indagine di tali

² La definizione di accordo data è la seguente: "un accordo strategico internazionale è una cooperazione di durata significativa tra due o più imprese indipendenti (nessuna impresa partner è controllata dalla Vostra impresa), di cui almeno una è collocata sul mercato estero in cui si svolge in tutto o in parte l’attività oggetto dell’accordo, che può riguardare la produzione, la commercializzazione e il marketing. Le imprese partner, attraverso tale accordo, intendono perseguire in modo congiunto personali interessi, condividendo e scambiando risorse (umane, organizzative, finanziarie ...) e conoscenze (di mercato, tecnologiche...) difficilmente acquisibili internamente".

figure assicura l'affidabilità delle informazioni fornite. Il 78% dei soggetti a cui è stato sottoposto il questionario ricopriva la carica di Amministratore Delegato (o membro del consiglio di amministrazione), mentre il rimanente 22% svolgeva un ruolo di responsabilità all'interno della funzione commerciale (Direttore Commerciale e/o Direttore Commercio Estero).

Il *non-response bias test*, calcolato comparando in base al *t-test* le caratteristiche dei rispondenti con quelle della popolazione di riferimento del campione rispetto al numero dei dipendenti, al fatturato e alla propensione all'export, è risultato non significativo, suggerendo che non vi sono differenze significative tra il gruppo dei rispondenti e quello dei non rispondenti.

4.2 Profilo delle imprese intervistate

La tabella 1 riporta le principali informazioni relative alla dimensione e al profilo internazionale delle imprese intervistate. Le imprese del campione presentano, in media, un fatturato superiore ai 58 milioni di euro, con 217 dipendenti. Il fatturato estero incide per oltre il 50% sul fatturato complessivo, con una presenza internazionale che si sviluppa su più aree.

[Tabella 1]

4.3 Misurazione delle variabili

Le variabili del modello sono state operativizzate attraverso scale multi-item, definite sulla base dell'analisi della letteratura di riferimento (Tab.2).

[Tabella 2]

La performance dell'accordo (*alliance performance*) è stata misurata utilizzando una scala multi-item sviluppata da Robson et al. (2005). Il costrutto è stato operativizzato attraverso cinque item che misurano la soddisfazione generale rispetto alla relazione con il partner e il grado di soddisfazione in termini di risultati economici raggiunti.

La fiducia inter-organizzativa (*mutual trust*) è stata misurata attraverso una scala a sei item, utilizzata da Dhanaraj et al. (2004). Sulla base della letteratura sul tema della fiducia tra imprese (Noteboom et al., 1997; Zaheer et al., 1998), le dimensioni di fiducia reciproca oggetto di misurazione sono state l'affidabilità, la correttezza e la prevedibilità.

I meccanismi di controllo – controllo sui risultati (*output control*), controllo sui processi (*process control*) e controllo sociale (*social control*) – sono stati operativizzati adattando le scale proposte da Chen et al. (2009). L'*output control* è stato misurato sulla base di quattro item che rilevano il grado di formalizzazione dei risultati attesi dall'accordo, del monitoraggio previsto e dei meccanismi di incentivazione per il personale responsabili dell'accordo. Il *process control* è stato misurato sulla base di sei item relativi alle regole definite contrattualmente a garanzia del buon andamento della partnership e alla definizione di specifiche responsabilità contrattuali tra le parti. Gli item utilizzati per misurare il *social control* fanno riferimento al livello di coinvolgimento con cui i dipendenti delle due imprese partner hanno partecipato ad attività seminari e formative, a gruppi di lavoro inter-organizzativi e ad altri eventi di socializzazione.

Variabili di controllo. Al fine di verificare la validità dei risultati si è deciso di tenere conto di due variabili di controllo: l'età dell'accordo e la tipologia di accordo. L'età dell'accordo è stata misurata sulla base del numero di anni che definisce la durata della relazione con il partner straniero dal momento della costituzione dell'accordo. La tipologia dell'accordo è stata misurata attraverso una variabile dicotomica (*dummy*) con cui si differenziano gli accordi equity (joint venture commerciali e produttive) da quelli non-equity (licensing, franchising, accordi distributivi e di marketing)

5. Analisi di affidabilità e risultati

5.1 Affidabilità e validità delle scale di misurazione

Prima di procedere all'analisi del modello è stato necessario verificare le caratteristiche psicometriche delle scale di misurazione.

L'analisi fattoriale confermativa (Bagozzi e Foxall, 1996; Bollen, 1989) è stata utilizzata per purificare le scale di partenza derivate dall'analisi della letteratura di riferimento. La matrice di covarianza è stata utilizzata come input della fattoriale confermativa, mentre la funzione di massima verosomiglianza (ML) è stata selezionata come procedura di stima.

Il modello di misurazione è stato purificato dagli indicatori che presentavano un coefficiente standardizzato (λ) inferiore al valore soglia 0,4 (Hildebrandt, 1987). Utilizzando questo criterio sono stati eliminati sequenzialmente un indicatore per la variabile performance dell'accordo, tre indicatori per il costrutto di fiducia reciproca, ed un indicatore per ciascuno dei costrutti relativi ai meccanismi di controllo.

Le misure purificate attestano le caratteristiche di validità della scala di misurazione: Chi-Square 71.79; Df 55; Chi-Square/Df < 1.50; NFI 0.92; NNFI 0.96; CFI 0.97; IFI 0.97; RMSEA 0.054, SRMR 0.053.

Inoltre le misure utilizzate raggiungono adeguati livelli di affidabilità rispetto all'Alpha di Cronbach, alla *composite reliability* e all'AVE (Tab. 3).

[Tabella 3]

La validità discriminante è stata misurata attraverso il test dell'AVE, che per ognuno dei costrutti è superiore al quadrato della correlazione tra la variabile in oggetto e le altre variabili del modello (Fornell e Larcker, 1981) (Tab.4) .

[Tabella 4]

5.2 Risultati

La stima delle relazioni causali tra le variabili latenti ipotizzate nel modello teorico è stata sviluppata tramite un modello di equazioni strutturali a variabili latenti, utilizzando il software statistico Lisrel 8.8 (Jöreskog & Sörbom, 1993). L'input di partenza è stata la matrice di covarianza dei dati e il metodo di stima selezionato è la Massima Verosomiglianza (ML).

I risultati evidenziano come i dati empirici si adeguino al modello teorico ipotizzato (Chi-Square 190.08; Df 137; Chi-Square/DF 1.39; NFI 0.91; NNFI 0.96; CFI 0.97; IFI 0.96; RMSEA 0.052; SRMR 0.062) (tab.5).

Rispetto alla strutturazione dei legami, i risultati evidenziano come l'effetto sostituzione e l'effetto complementare tendano a coesistere, in funzione dalla tipologia di meccanismo di controllo considerato. Infatti, i risultati mostrano un'influenza significativa e positiva dell'*output control* sulla fiducia inter-organizzativa (St. Est.: 0.60; T-value: 2.36, $\alpha < 0.05$), a conferma della complementarietà di tale meccanismo con la fiducia tra i partner. I meccanismi di controllo procedurale, invece, esercitano un impatto negativo sulla percezione di fiducia (St. Est.: -0.38; T-value: -1.74, $\alpha < 0.10$), evidenziando un effetto di sostituzione. I meccanismi di controllo sociale, conformemente a quanto ipotizzato, evidenziano un effetto complementare che si manifesta nell'influenza positiva sulla fiducia reciproca (St. Est.: 0.19; T-value: 1.66, $\alpha < 0.10$).

I tre meccanismi di controllo analizzati sono in grado di cogliere il 27% della varianza caratterizzante la fiducia reciproca. Il livello di varianza spiegata dalla fiducia sulle

performance dell'accordo è pari al 65%. Questo elevato livello è spiegato da un'influenza significativa e positiva della percezione di fiducia reciproca sui risultati dell'accordo (St. Est.: 0.81; T-value: 6.99, $\alpha < 0.01$). La significatività e il segno di tale relazione evidenziano come la relazione tra meccanismi di controllo e performance dell'accordo sia positivamente mediata dalla percezione di fiducia reciproca.

L'influenza delle variabili di controllo sui costrutti endogeni del modello – fiducia e performance dell'alleanza – evidenziano un'influenza significativa ($\alpha < 0.10$) e negativa solo in funzione del tipo di accordo sulla performance percepita.

[Tabella 5]

6. Discussione dei risultati e implicazioni manageriali

Il presente studio analizza la relazione tra i meccanismi di controllo e la fiducia, ed in particolare l'effetto dei primi sulla fiducia. In letteratura sono stati evidenziati due approcci che spiegano la relazione tra le due dimensioni: l'uno afferma che tra i due meccanismi di governance esiste un effetto sostitutivo, mentre l'altro sostiene che tale effetto è complementare.

Complessivamente, i risultati del presente studio confermano l'esistenza di una relazione tra meccanismi di controllo e fiducia. Distinguendo tra controllo formale – *output e process control* – e controllo informale – *social control* – i risultati dello studio mostrano che entrambi influenzano il livello di fiducia percepita. Tuttavia, il segno e la direzione di tale effetto non è uniforme, dipendendo dal tipo di meccanismo di controllo considerato. Coerentemente con i presupposti dell'effetto complementare, risulta che i meccanismi di output control hanno un impatto positivo sulla fiducia. Poiché tali meccanismi definiscono i risultati attesi dall'alleanza e ne monitorano la realizzazione, definendo relativi incentivi e sanzioni, tutelano dal rischio di opportunismo e stimolano il coinvolgimento di ciascun partner nella realizzazione delle attività dell'alleanza. Tali effetti rafforzano l'affidabilità reciproca. Inoltre, i meccanismi di output control compensano i limiti impliciti nella fiducia dovuti alla sua natura informale, favorendo l'aspettativa positiva di un comportamento cooperativo di lungo termine che facilita lo sviluppo e il rafforzamento della fiducia.

Dall'altro lato, coerentemente con la natura dell'effetto sostitutivo, lo studio rileva che i meccanismi basati sul controllo dei processi producono un impatto negativo sulla fiducia. Poiché tali meccanismi delineano la struttura organizzativa e il sistema di regole che consentono a ciascun partner di definire il comportamento atteso dall'altro, essi

implicitamente presuppongono un atteggiamento di sfiducia di una parte verso le competenze e le abilità dell'altra. Inoltre, tale forma di controllo monitora il comportamento del partner al fine di prevenire azioni opportunistiche e appropriazioni indebite di conoscenza, rischiando per contro di generare reciproche tensioni e incomprensioni che ne compromettono la fiducia. In altre parole, i segnali generati dal controllo sui processi rischiano di minare la fiducia (Ghoshal e Moran, 1996; Das e Teng, 1998; Wuyts e Geyskens, 2005).

Infine, in linea con l'approccio complementare, i risultati del presente studio mostrano che i meccanismi basati sul controllo sociale esercitano un effetto positivo sulla fiducia (Aulakh et al., 1996). Poiché tali meccanismi condizionano i comportamenti desiderati attraverso misure informali, come la partecipato ad attività seminariali e formative, a gruppi di lavoro inter-organizzativi e ad altri eventi di socializzazione (Chen et al., 2009), favorendo la condivisione di norme, valori e cultura organizzativa comune, essi supportano lo sviluppo della fiducia reciproca (Gencturk e Aulakh, 1995). I meccanismi di socializzazione consentono ai manager delle imprese partner di familiarizzare reciprocamente favorendo la predicibilità dei comportamenti di ognuno e riducendo gli elementi di frizione tra gli obiettivi individuali. Poiché la differenza tra fiducia e *social control* è che la fiducia è relativa alle aspettative circa il comportamento del partner mentre il controllo sociale è un meccanismo che influenza tale aspettativa (Das e Teng, 1998; 2001), quest'ultimo confermando le aspettative rafforza la fiducia.

I risultati emersi dalla ricerca contribuiscono al dibattito presente in letteratura circa la natura della interrelazione tra fiducia e controllo, dimostrando che tale natura non può essere univocamente definita ma che essa dipende dalla tipologia di meccanismo di controllo implementato. I due effetti (sostitutivo e complementare) possono, quindi, coesistere e non essere considerati come antagonisti l'uno dell'altro.

Il presente studio analizza, inoltre, l'impatto della fiducia sulla performance dell'alleanza rilevandone un effetto positivo, in linea con i risultati conseguiti da altre ricerche (ad es., Robson et al., 2008; Costa e Silva et al., 2012). La fiducia reciproca, espressione di affidabilità, onestà e predicibilità dei comportamenti dell'altro, incrementa il livello complessivo di performance percepita, relativa sia ai risultati economici conseguiti attraverso la cooperazione, sia alla soddisfazione verso la relazione medesima. Ciò si verifica in quanto la fiducia aumenta la disponibilità dei partner a cooperare, a rispettare gli accordi (riducendo il tempo altrimenti speso a individuare una soluzione ai problemi emersi), a intensificare il coinvolgimento nelle attività della cooperazione e a condividere informazioni e conoscenze

necessarie per l'implementazione dell'alleanza. Tali effetti producono un impatto positivo sulla performance dell'alleanza.

Dallo studio si deduce, inoltre, che la relazione tra i meccanismi di controllo e la performance dell'alleanza è mediata dalla fiducia. Infatti, *output* e *social control* possono indirettamente aumentare la performance economica e relazione dell'alleanza rafforzando la fiducia reciproca; al contrario, il *process control* ha un impatto negativo sulla performance in quanto influenza negativamente la fiducia.

I risultati del presente studio suggeriscono alcune implicazioni utili per il management di un'alleanza strategica internazionale. L'impatto positivo della fiducia sulla performance evidenzia il ruolo chiave di tale fattore sul successo di un'alleanza internazionale. I manager delle imprese partner hanno, quindi, convenienza a investire sulla qualità della relazione. Quest'ultima può essere supportata dai meccanismi di controllo dell'accordo. I risultati dello studio evidenziano che l'attenzione posta nella definizione degli obiettivi da raggiungere attraverso l'alleanza sono un presupposto rilevante nel favorire il rafforzamento della fiducia tra le parti e quindi la performance economica e relazione dell'alleanza. Ciò è particolarmente vero nelle alleanze con un basso livello di coinvolgimento, come gli accordi commerciali e di distribuzione, prevalenti in questo studio, nei quali i meccanismi di controllo sui processi non sono, invece, raccomandabili essendo più onerosi e inefficaci sulla performance dell'alleanza, rischiando di sollecitare atteggiamenti di sfiducia tra i partner. I risultati suggeriscono, infine, l'utilità di sviluppare meccanismi di socializzazione, come meeting tra i manager delle imprese partner coinvolte nell'alleanza, al fine di intensificare la relazione cooperativa e conseguentemente la fiducia reciproca, in tal modo influenzando indirettamente la performance.

In generale, i risultati dello studio evidenziano la controversa utilità dei meccanismi di controllo nella gestione del rapporto collaborativo, raccomandando, al contrario, ai manager impegnati nella gestione degli accordi internazionali l'importanza di valutare nella individuazione e progettazione di tali meccanismi le conseguenze economiche e comportamentali sul funzionamento della relazione. In particolare, i risultati dello studio suggeriscono, in presenza di accordi poco formalizzati (come gli accordi commerciali e di distribuzione), di potenziare i controlli sui risultati e le forme di socializzazione tra i manager delle imprese partner e, al contrario, di ridurre, se non eliminare forme di controllo sulle attività dell'accordo e sui comportamenti dell'altra parte.

7. Limiti e ricerche future

Questo lavoro presenta alcune limitazioni che suggeriscono ulteriori sviluppi della ricerca.

Primo, dai risultati dello studio è possibile dedurre che la relazione tra meccanismi di controllo e performance dell'accordo è mediata dalla fiducia. Al fine di supportare tale effetto, è opportuno testarne la significatività e il segno attraverso l'analisi di mediazione.

Secondo, il ruolo dei meccanismi di controllo formale e informale sul livello di fiducia può cambiare in funzione di alcune variabili quali la durata della relazione, il livello di incertezza ambientale (causata da differenze culturali, economiche e istituzionali tra il mercato domestico e il mercato estero) e la tipologia di accordo (equity o non equity). Con riferimento alla prima variabile, la considerazione di base è che il livello di fiducia può modificarsi durante la vita della relazione. Quindi, il controllo potrebbe svolgere un ruolo critico nella prima fase della vita dell'accordo, ma ridursi successivamente mano a mano che i partner della cooperazione intensificano la loro relazione e si rafforza la reciproca reputazione (Yang et al., 2011). Per testare tale cambiamento, è quindi opportuno esaminare l'effetto moderatore dell'età dell'alleanza sull'impatto del controllo, formale e informale, sulla fiducia. Con riferimento al livello di incertezza ambientale, che caratterizza i mercati nei quali sono stati realizzati gli accordi internazionali analizzati, lo studio potrebbe essere esteso all'esame dell'effetto di moderazione dell'incertezza ambientale sull'impatto dei meccanismi di controllo sulla fiducia. Allo stesso modo, potrebbe essere testato l'effetto di moderazione esercitato dalla natura equity e non-equity dell'accordo sul ruolo del controllo sulla fiducia.

Terzo, come suggerito dall'approccio complementare, potrebbe essere interessante analizzare l'effetto inverso della fiducia sui meccanismi di controllo.

Quarto, altri fattori possono influenzare il livello di fiducia, in particolare quelli attinenti ai partner come la reputazione, i criteri di valutazione, le precedenti esperienze lavorate tra i partner e le differenze culturali. È, quindi, possibile estendere lo studio dell'analisi dell'influenza della fiducia sulla performance dell'alleanza introducendo tali dimensioni sulla formazione del livello di fiducia.

Infine, i risultati del presente studio sono stati costruiti sulla base delle informazioni ottenute da una parte delle relazioni diadiche analizzate; il disegno di ricerca così costruito non consente di raccogliere le dinamiche bilaterali della relazione. Sono quindi incoraggiate future ricerche volte a raccogliere informazione da entrambe le parti della relazione.

Bibliografia

Arino, A. (2003). Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity. *Journal of International Business Studies*, 34, 66-79.

- Aulakh, P. S., Kotabe, M., Sahay, A. (1996). Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1005–1032.
- Bagozzi, R.P., Foxall, G.R. (1996). Construct validation of a measure of adaptive-innovative cognitive styles in consumption. *International Journal of Research in Marketing*, 13, 201–213.
- Barney, J. B., Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(Special Issue Winter), 175–190.
- Becerra M., Gupta A. K. (2003). Perceived Trustworthiness Within the Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trustee Effects. *Organization Science*, 14 (1), 32–44.
- Bernheim, B. D., Whinston, M. D. (1998). Incomplete contracts and strategic ambiguity. *The American Economic Review*, 88(4), 902–932.
- Bollen K.A. (1989). *Structural equations with latent variables*. Wiley Series in Probability and Mathematical Statistics.
- Bradach, J. L., Eccles, R. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15, 97–118.
- Cannon, J. P., Achrol, R. S., Gundlach, G. T. (2000). Contracts, norms, and plural form governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 180–194.
- Cardinal, L. (2001). Technological innovation in the pharmaceutical industry: the use of organizational control in managing research and development. *Organization Science*, 12(1), 19–36.
- Chen, D., Park, S.H., Newburry, W. (2009). Parent contribution and organizational control in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1133–1156.
- Contractor, F.J. Lorange, P. (1988). (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, New York, Lexington Books.
- Costa e Silva, S., Bradley, F., Sousa, Carlos M.P. (2012). Empirical test of the trust–performance link in an international alliances context. *International Business Review*, 21(2), 293–306.
- Das, T. K., Teng, B.-S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491–512.
- Das, T. K., Teng, B.-S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22(2), 251–283.
- Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H.K., Laszlo, T. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of International Business Studies*, 35, 428–442.
- Doney, P. M., Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35–51.
- Dyer J, Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive strategy. *Academy of Management Review*, 23, 660–679.
- Eisenhardt, K.M. (1985). Control: organizational and economic approaches. *Management Science*, 31(2), 134–149.
- En Xie, Yuan Li, Zhongfeng Su, Hock-Hai Teo (2010). The Determinants of Local Suppliers' Trust Towards Foreign Buyers. *Management International Review*, 50, 585–611
- Fornell, C., Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Friedberg, E. (2000). Going beyond the either/or. *Journal of Management and Governance*, 4(November), 35–52.

- Fryxell, G.E., Dooley R.S., Vryza, M. (2002). After the ink dries: the interaction of trust and control in US-based international joint ventures. *Journal of Management Studies*, 39(6), 865–886.
- Gambetta, D. G. (1998). *Can we trust trust?* New York: Basil Blackwell.
- Gassenheimer, J.B., Baucus, D.B., Baucus, M.S. (1996). Cooperative arrangements amongst entrepreneurs: an analysis of opportunism and communication in franchise structures. *Journal of Business Research*, 36(1), 67-79.
- Gencturk, E.F., Aulakh, P.S. (1995) The use of process and output controls in foreign markets. *Journal of International Business Studies*. 26, 755-787.
- Ghoshal, S., Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21(1), 13–47.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Groot, T, Merchant, K.A. (2000). Control of international joint ventures. *Accounting, Organizations and Society*, 25(6), 579–607.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 30(1), 85–112.
- Gulati, R., Nickerson, J.A. (2008). Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization Science*, 19(5), 688-708.
- Hildebrant, L. (1987). Consumer retail satisfaction in rural areas: A reanalysis of survey data. *Journal of Economic Psychology*, 8, 19-42.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379–403.
- Inkpen, A. C., Currall, S. C. (1997). International joint venture trust: An empirical examination. In P. W. Beamish & J. P. Killing (Eds.), *Cooperative strategies: North American perspectives* (pp. 308–334). San Francisco: New Lexington Press.
- Inkpen, A. C., Currall, S. C. (1998). The nature, antecedents and consequences of joint venture trust. *Journal of International Management*, 4(1), 1–20.
- Jaworski, B. J., Stathakopoulos, V., Krishnan, H. S. (1993). Control combinations in marketing: Conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 57(1), 57–69.
- Jöreskog, K.G., Sörbom, D. (1993). *LISREL 8. Structural equation modelling with the SIMPLIS command language*. Hillsdale: Scientific Software.
- Kirsch, L.J. (1996). The management of complex tasks in organizations: controlling the systems development process. *Organization Science*, 7(1), 1–21.
- Kumar, N., Stern, L.W., Anderson, J.C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1633–1651.
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial setting: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76–104.
- Leifer, R., Mills, P. K. (1996). An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing control loss in emerging organizations. *Journal of Management*, 22(1), 113–137.
- Luo, Y. (2002). Contract, cooperation, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 23(10), 903–919.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24–59.
- Mollering, G. (2005). The trust/control duality: An integrative perspective on positive expectations of others. *International Sociology*, 20(3), 283–305.

- Nooteboom, B., Berger, H., Noorderhaven, N. (1997). Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of Management Journal*, 40(2), 308–338.
- Ouchi, W.G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.
- Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2008). The decision to persist with underperforming alliances: The role of trust and control. *Journal of Management Studies*, 45(7), 1217–1243.
- Perry, M. L., Sengupta, S., Krapfel, R. (2004). Effectiveness of horizontal strategic alliances in technologically uncertain environments: are trust and commitment enough?. *Journal of Business Research*, 57, 951–6.
- Podsakoff, P.M., Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544.
- Poppo, L., Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23, 707–725.
- Ring, P. S., Van De Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90–118.
- Robson, M. J., Katsikeas, C. S., Bello, D. C. (2008). Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: The role of organizational complexity. *Organization Science*, 19(4), 647–665.
- Robson, M. J., Skarmeeas, D., Spyropolou, S. (2006). Behavioral attributes and performance in international strategic alliances: Review and future directions. *International Marketing Review*, 23(6), 585–609.
- Robson, M.J., Katsikeas, C. S. (2005). International strategic alliance relationships within the foreign investment decision process. *International Marketing Review*, 22(4), 399-419.
- Root, F.R. (1988). Some Taxonomies of international Cooperative Arrangement, in F.J., Contractore e Lorange (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, New York, Lexington Books, pp. 69-80
- Sako, M. (1998). Does trust improve business performance? In C. Lane & R. Bachmann (Eds.), *Trust within and between organizations* (pp. 88–117). Oxford: Oxford University Press.
- Smith, K. G., Carroll, S. J., Ashford, S. (1995). Intra- and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38(1), 7–22.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67.
- Williamson, O. E. (1996). Transaction cost economics and organization theory. In Oliver E. Williamson (Ed.), *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press.
- Wuyts, S., Geyskens, I. (2005). The formation of buyer-supplier relationships: Detailed contract drafting and close partner selection. *Journal of Marketing*, 69(4), 103–117.
- Yang, Z., Zhou, C., Jiang, L. (2011). When do formal control and trust matter? A context-based analysis of the effects on marketing channel relationships in China. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 80-96.
- Zaheer, A, McEvily, B., Perrone, V (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159.

Figura 1 – Modello teorico e ipotesi di ricerca

Tabella 1 – Profilo del campione di imprese analizzato

	Dimensioni	Percentuale
Settori	Prodotti alimentari	5,3%
	Articoli in gomma e plastica	2,7%
	Tessile e abbigliamento	12,0%
	Prodotti chimici	20,0%
	Meccanica ed elettronica	56,0%
Dimensione dell'impresa (n. di dipendenti – anno 2010)	Mobili	4,0%
	<=50	33,4%
	51-200	45,6%
	201-500	17,8%
	501-1000	3,2%
Fatturato (in milioni di Euro– anno 2010)	>1000	0%
	<=10	27,0%
	10-50	45,9%
	50-200	21,6%
	>200	5,4%

Tabella 2 – Misure utilizzate nello studio

Variabili	Scale utilizzate e descrizione degli item (Likert scale 1= per niente d'accordo; 7= completamente d'accordo)	Riferimento bibliografico
Alliance Performance	Generalmente, la mia impresa è molto soddisfatta della relazione con questo partner	Adattato da Robson e Katsikeas (2005)
	Complessivamente, la relazione della mia impresa con questo partner è molto collaborativa	
	Questo accordo di collaborazione ha consentito di accrescere il business sul mercato estero*	
	Questo accordo di collaborazione ha consentito di accrescere i profitti aziendali	
	Questa è una delle migliori relazioni che la mia impresa abbia mai sperimentato	
Fiducia	La mia impresa si intende ottimamente e velocemente con il partner	Dhanaraj et al. (2004)
	La mia impresa non ha mai avuto la sensazione di essere ingannata dal partner*	
	In questa alleanza, da entrambe le parti ci si attendono comportamenti che non danneggino seriamente gli interessi dell'altro*	
	In questa alleanza, ci si attende che il soggetto più forte della relazione non persegua i propri interessi a tutti i costi*	
	In questa alleanza, gli accordi informali siano vincolanti tanto quanto quelli formali	
Output control	In questa alleanza, entrambi i partner conoscono i reciproci punti deboli e non ne traggono vantaggio	Adattato da Chen et al. (2009)
	Questo accordo si basa su un contratto molto dettagliato per definire chiaramente gli obiettivi strategici da raggiungere	

	Questo accordo si basa su un contratto molto dettagliato per definire quali documenti e con quale periodicità devono essere prodotti per verificare l'andamento dell'accordo	
	Questo accordo si basa su un contratto molto dettagliato per definire esattamente le risorse e le competenze che devono essere apportate dai partner	
	Questo accordo si basa su un contratto molto dettagliato per definire esattamente premi e incentivi per i responsabili dell'accordo di entrambe le imprese*	
Process Control	Questo accordo si basa su un contratto molto dettagliato per definire esattamente le responsabilità delle parti	
	Questo accordo prevede clausole contrattuali molto stringenti sulle cause di risoluzione dell'accordo	
	Questo accordo prevede clausole contrattuali molto stringenti sulla durata dell'accordo e sulle eventuali condizioni per il suo rinnovo*	
	Questo accordo prevede clausole contrattuali molto stringenti per prevenire comportamenti opportunistici del partner	
	Questo accordo prevede clausole contrattuali molto stringenti per tutelare le conoscenze e le risorse apportate dai partner	
	Questo accordo prevede clausole contrattuali che definiscono dettagliatamente le sanzioni economiche e/o legali a carico di un partner che ha assunto comportamenti lesivi nei confronti dell'altro partner	
Social Control	Il personale della mia impresa è stato spesso coinvolto in riunioni e attività seminariali con il personale dell'impresa partner	
	Il personale della mia impresa è stato spesso coinvolto in lavoro in team con il personale dell'impresa partner	
	Il personale della mia impresa ha spesso partecipato ad eventi sociali con il personale dell'impresa partner*	

* item eliminato nell'analisi finale delle equazioni strutturali sulla base dei risultati dell'analisi fattoriale confermativa

Tabella 3 – Affidabilità e validità delle scale di misurazione

Variabili	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Alliance Performance	0.875	0.884	0.661
Fiducia	0.759	0.768	0.530
Output Control	0.752	0.769	0.531
Process Control	0.865	0.866	0.565
Social Control	0.73	0.711	0.578

Tabella 4 – Matrice di correlazione

Variabili	Mean	S.D.	1	2	3	4	5
1. Alliance Performance (PERF)	5,020	1,331					
2. Fiducia (TRUST)	5,169	1,205	,637**				
3. Output Control (OC)	4,077	1,525	,285**	,293**			
4. Process Control (PC)	4,314	1,533	0,113	0,114	,662**		
5. Social Control (SC)	4,662	1,336	,517**	,340**	0,101	0,035	

** $\alpha < 0.01$; * $\alpha < 0.05$

Tabella 5 – Risultati (in grassetto le relazioni significative)

Variabili latenti	Squared multiple correlations (R^2)	Legami causali	St. Est.	Ipotesi di ricerca
Fiducia	0.27	OC→ TRUST	0.60**	H1b: Supportata
		PC→ TRUST	-0.38*	H2b : Supportata

		SC→TRUST	0.19*	H3 : Supportata
Alliance Performance	0.65	TRUST→ PERF	0,81***	H4 : Supportata
Variabili di controllo ^a		AGE→ PERF	-0.01	NS
		AGE→ TRUST	0.04	NS
		TYPE→ PERF	-0.11*	S
		TYPE→ TRUST	0.04	NS
Chi-square: 190.082, df: 137; RMSEA:0.052; SRMR: 0.062; NFI:0.90; NNFI:0.95; CFI:0.96; IFI: 0.96				

^a AGE=Età della relazione; TYPE=Tipologie di accordi

*** $\alpha < 0.01$; ** $\alpha < 0.05$; * $\alpha < 0.10$