



Sinergie
SIMA
Management
Conference



Management and sustainability: Creating shared value in the digital era

Extended Abstract

Sapienza University of Rome

June 20-21, 2019

Referred Electronic Conference Proceedings of Sinergie - Sima Management Conference
Management and sustainability: Creating shared value in the digital era. Extended Abstract
Rome, 20-21 June 2019
Sapienza University of Rome

ISBN 97888943937-1-2

I Referred Electronic Conference Proceeding sono pubblicati *online* sul portale di Sinergie
<http://www.sijm.it>

© 2019 FONDAZIONE CUEIM
Via Interrato dell'Acqua Morta, 26
37129 Verona



**Management and sustainability:
Creating shared value in the digital era**

20-21 June 2019

***Referred Electronic
Conference Proceeding***

Extended Abstract

a cura di

Alberto Pastore, Federico Testa, Gennaro Iasevoli e Marta Ugolini

INDICE

<i>Innovazione sostenibile nel sistema moda: un'analisi dei livelli di certificazione</i> FLORIANA IANNONE, ALESSANDRA DE CHIARA	PAG. 1
<i>Imprese della Moda 4.0 nella città di Roma</i> LUNA LEONI, SILVIA BAIOTTO, PAOLA M.A. PANICCIA	“ 9
<i>SDGs and practical implication: mapping sustainable development goals at operational level in the energy sector</i> MASSIMO BATTAGLIA, NORA ANNESI, MARIO CALABRESE, MARCO FREY	“ 15
<i>La co-creazione di conoscenza transdisciplinare per la sostenibilità: il contributo di modelli T-shaped</i> MARIALUISA SAVIANO, SILVIA COSIMATO	“ 23
<i>Approccio sostenibile e manifestazioni di brand hate nel contesto offline e online</i> MARCO CIOPPI, ILARIA CURINA, BARBARA FRANCONI, ELISABETTA SAVELLI	“ 29
<i>Sostenibilità: al di là del facile consenso, la necessità di individuare policy concrete ed efficaci</i> VANIA VIGOLO, FEDERICO TESTA	“ 35
<i>CSR communication in Asian context. An empirical analysis through the lens of the National Business Systems</i> FRANCESCA CONTE, CLAUDIA COVUCCI, AGOSTINO VOLLERO, ALFONSO SIANO, MARIA GIOVANNA CONFETTO	“ 41
<i>Going green, buying green? Altruism, environmental concern and willingness to pay more toward green fashion products. A study of Chinese consumers</i> GIADA MAINOLFI	“ 47
<i>When sustainability warms consumers: a focus on fast-fashion products</i> GAETANO AIELLO, LAURA GRAZZINI, DILETTA ACUTI, VALENTINA MAZZOLI	“ 53
<i>Marketing sustainable financial products to specific target segments; the case of the Italian market</i> ALESSANDRO SIGNORINI, GAETANA TOROSANTUCCI	“ 61
<i>The coffee blogosphere as source of customer knowledge for sustainable practices in the coffee industry: a work-in-progress project</i> BEATRICE IETTO, FEDERICA PASCUCCI, GIAN LUCA GREGORI	“ 67
<i>Sustainable digital food trails. From the woods to my plate</i> MINNA PURA, HELENA LIEWENDAHL	“ 73
<i>Greening or merely washing the Marketing mix? The case of Italian SMEs</i> SIMONETTA PATTUGLIA, SARA AMOROSO	“ 79
<i>Environmental sustainability and consumers' preferences about delivery options in the context of e-commerce: evidence from a survey</i> VALERIA BELVEDERE	“ 83
<i>New product co-creation through practice-based innovation: a case study</i> MARIA CARMELA ANNOSI, GIACOMO MARZI, FRANCESCO CIAMPI, RICCARDO RIALTI	“ 87
<i>Sharing economy and ethical economy: what's the matter? A case study of a digital native company</i> VERONICA SCUOTTO, ANTONIO USAI, BEATRICE ORLANDO, MANLIO DEL GIUDICE	“ 93
<i>The challenging transition from Industry 4.0 to Society 5.0: the role of open innovation and value co-creation</i> BARBARA AQUILANI, MICHELA PICCAROZZI, TINDARA ABBATE, ANNA CODINI	“ 97
<i>Achieving environmental sustainability: the role of Industry 4.0 in industrial symbiosis processes</i> MICHELA PICCAROZZI, CECILIA SILVESTRI, BARBARA AQUILANI	“ 103

<i>Dalla strategia all'azione: il trasferimento delle pratiche di sostenibilità nelle imprese multinazionali nel settore dell'ospitalità. Un progetto di ricerca</i>	PAG. 109
STEFANO FRANCO, MATTEO CAROLI	
<i>Grande distribuzione e responsabilità sociale di impresa. Un confronto internazionale</i>	“ 113
FABIO MUSSO, MARGHERITA ANGIONI	
<i>Diversità culturale e performance del team: il ruolo dell'eterogeneità dei valori nei team</i>	“ 121
FEDERICA CECI, FRANCESCA MASCIARELLI, FILIPPO MARCHESANI	
<i>Gender quota, women on boards and board tasks: the sanctions matter</i>	“ 125
SARA DE MASI, AGNIESZKA SŁOMKA GOŁĘBIOWSKA, ANDREA PACI	
<i>Innovation and tradition in the wine industry of Campania region</i>	“ 129
VALENTINA DELLA CORTE, GIOVANNA DEL GAUDIO, FABIANA SEPE, MARIO TANI	
<i>Wine tourism segmentation: memorability, satisfaction and behavioural intentions of winery visitors in Australia</i>	“ 135
ESTER NAPOLITANO, MARCELLO AT ZENI, GIACOMO DEL CHIAPPA	
<i>Sustainable wine purchasing behavior in China: applying and extending the theory of planned behavior</i>	“ 141
NICOLA COBELLI, MENGJIE ZHOU	
<i>Human entrepreneurship: verso lo sviluppo di una scala di misurazione</i>	“ 147
ANTONIO BOTTI, CHIARA CRUDELE, ROSANGELA FEOLA, ROBERTO PARENTE, MASSIMILIANO VESCI	
<i>L'influenza dei tratti personali dell'imprenditore sui livelli d'innovazione delle start-up: il ruolo moderatore del genere</i>	“ 153
SIMONA LEONELLI, FRANCESCA MASCIARELLI	
<i>Rafforzare la cultura organizzativa attraverso la valorizzazione dell'heritage: un'indagine esplorativa sugli effetti in termini d'imprenditorialità interna</i>	“ 159
ANGELO RIVIEZZO, ANTONELLA GAROFANO, MARIA ROSARIA NAPOLITANO	
<i>Il ruolo della fairness nelle alleanze cooperative</i>	“ 165
ANNA MINÀ, CHRISTIAN LECHNER	
<i>Dalla Bottega “rinascimentale”, modello di strategia identitaria per l'impresa di oggi, alla bottega digitale come modello di Community: considerazioni preliminari per una ricerca</i>	“ 171
DANIELA CAVALLO, MICHELA MAGUOLO, GABRIELE QUALIZZA	
<i>Humane Entrepreneurship: directions from selected Italian case studies</i>	“ 179
ANTONIO BOTTI, ROSANGELA FEOLA, ANTONELLA MONDA, ROBERTO PARENTE, MASSIMILIANO VESCI	
<i>The impact of entrepreneur narcissism on leadership: the mediating role of resilience and risk-taking</i>	“ 183
SIMONA LEONELLI, VALENTINA BATTISTA	
<i>Passion-based Entrepreneurship as an emerging phenomenon for local development</i>	“ 189
ROBERTA BOCCONCELLI, CHIARA CANTÙ, FRANCESCO CAPONE, SIMONE GUERCINI, MATILDE MILANESI, ALESSANDRO PAGANO, ANDREA PERNA, FRANCESCO PETRUCCI, SILVIA RANFAGNI, ANDREA RUNFOLA, ANDREA SABATINI	
<i>The role of intellectual capital in the success of equity crowdfunding campaigns</i>	“ 195
CIRO TROISE, DIEGO MATRICANO, ELENA CANDELO	
<i>L'adozione della tecnologia blockchain nelle attività etiche d'impresa: presupposti, realizzazione, fini</i>	“ 201
FRANCESCA MARINO, ROBERTO VONA	
<i>Intenzionalità, imprenditorialità e tecnologie digitali: alcune riflessioni e nuove proposizioni per l'imprenditorialità emergente</i>	“ 203
MARCELLO MARIANI	

<i>La catena del valore “ all’opera”: un’analisi della performance delle Fondazioni Lirico-Sinfoniche</i> MATTEO CAMMALLERI, CLEMENTINA BRUNO, GIOVANNI FRAQUELLI, ROBERTO ZANOLA	PAG. 209
<i>Valorizzazione delle tradizioni locali e attrattività turistica: la festa del Maiorchino a Novara di Sicilia</i> SONIA CATERINA GIACCONE, MARCO GALVAGNO	“ 215
<i>Data governance e museo</i> FILOMENA IZZO	“ 221
<i>Novelty audience development approaches in the museum heritage</i> ROBERTA GARGIULO, FRANCESCO BIFULCO	“ 227
<i>Opera tourism: foundations of a research design</i> NICOLA BELLINI, SERENA ROVAI	“ 231
<i>The economic impact of cultural events: a focus on residents’ expenditures</i> ROSSELLA BARATTA, FABIO CASSIA, FRANCESCA SIMEONI, VANIA VIGOLO	“ 235
<i>Cultural heritage services for smart cities transformation</i> MARCO TREGUA, CRISTINA CATERINA AMITRANO, FRANCESCO BIFULCO	“ 241
<i>Millennials’ travel behavior and related influencing factors</i> ANGELO PRESENZA, GIAN LUCA CASALI	“ 247
<i>When less is more and more is less: review length and communication styles in online hotel rating</i> MARCO PICHIERRI, GIOVANNI PINO, GIANLUIGI GUIDO	“ 251
<i>The videoguides of the Musei Civici in Rome: an example of museum sustainability</i> ADELE MAGNELLI, ROBERTA FALCONE, VALERIA PIZZIOL, MARIA CATERINA SCETTINI	“ 255
<i>Using Big Data to co-design a sustainable tourist experience. Some highlights by means of a practical example</i> DEBORA TORTORA, ANGELO DI GREGORIO, CLAUDIO CHIACCHIERINI, MARTINA GURIOLI, RAFFAELE GARERI	“ 261
<i>Tourism and disability: an interpretative framework</i> TINDARA ABBATE, MARIA PIA CUTUGNO, FABRIZIO CESARONI, AUGUSTO D’AMICO	“ 267
<i>Gli hotel e la gestione del passaparola online: un’analisi empirica</i> LINDA GABBIANELLI, TONINO PENCARELLI	“ 273
<i>Business Models for Sustainability (BMfs) in the sharing economy Emerging platforms in accommodation service</i> MARTINA NANNELLI, MARIANGELA FRANCH, MARIA DELLA LUCIA	“ 279
<i>Technology role in innovation ecosystem</i> CRISTINA CATERINA AMITRANO, MARCO TREGUA, FRANCESCO BIFULCO	“ 287
<i>Near or far? How geographic distance affects the inter-organizational relationships in local innovation systems</i> MASSIMILIANO GUERINI, EVA PANETTI, ADELE PARMENTOLA, MARCO FERRETTI	“ 291
<i>Il valore dei Big Data per la performance aziendale</i> FRANCESCO CAPPÀ, RAFFAELE ORIANI, ENZO PERUFFO	“ 297
<i>L’innovazione digitale nell’editoria: un modello di analisi del processo di adozione dell’e- book reader da parte del consumatore</i> MONICA FARAONI, VIRGINIA VANNUCCI, LAMBERTO ZOLLO	“ 303
<i>Human matters: una applicazione di machine learning alla fornitura di servizi</i> GIUSEPPE CAPPIELLO, LUCA CASINI, GIOVANNI DELNEVO, MARCO ROCCETTI	“ 313

<i>Le relazioni fra innovazioni digitali e sostenibilità della supply chain: uno studio nel settore del mobile imbottito</i>	PAG. 317
RAFFAELE SILVESTRI, FABRIZIO BALDASSARRE, SAVINO SANTOVITO, GAETANO MACARIO	
<i>Convergenza digitale, demografia industriale e ciclo di vita del settore: un'analisi nel business degli smartphone</i>	“ 323
PAOLO CALVOSA	
<i>La digitalizzazione delle micro, piccole e medie imprese: una scelta consapevole?</i>	“ 331
ALESSANDRO BIGI, ALESSIA ZOPPELLETTO, DAVIDE MIGLIORANZI	
<i>New determinants of Foreign Direct Investments in agriculture: climate physical risk and food security</i>	“ 337
FEDERICA GASBARRO, IVAN DE NONI, STEFANO CORSI	
<i>The choice between Greenfield joint ventures or partial acquisitions: the role of knowledge</i>	“ 343
ANTONIO MAJOCCHI, MARIA CRISTINA SESTU	
<i>Family-centered goals and export performance in family firms</i>	“ 347
CLAUDIA PONGELLI, ALFREDO VALENTINO, ANDREA CALABRÒ, MATTEO CAROLI	
<i>Capturing value in sharing economy: understanding issues and approaches</i>	“ 351
GENNARO IASEVOLI, LAURA MICHELINI, CECILIA GRIECO	
<i>Innovation as dynamic and networking capabilities result. Exploration or exploitation to support firm's performance</i>	“ 357
MARIA ANTONELLA FERRI, GIANPAOLO BASILE, ANDREA MAZZITELLI	
<i>Social innovation and organized crime: the role of universities as innovation catalysts</i>	“ 363
KUNLE OGUNTEGBE, ROBERTO VONA, NADIA DI PAOLA, NANCY CAPOBIANCO	
<i>Green innovation: a multidomain systematic review and future research agenda</i>	“ 367
STEPHEN ODURO, GUGLIELMO MACCARIO, BEATRICE ORLANDO, ALESSANDRO DE NISCO	
<i>Sustainable business model innovation: from a business model to a more sustainable one. Evidence from the Italian benefit Corporation</i>	“ 375
ROSARIA FERLITO, ROSARIO FRANCESCO FARACI	
<i>La rilevanza nell'azione di governo: il contributo dell'approccio sistemico vitale alla teoria degli stakeholder tra vitalità e sostenibilità</i>	“ 381
SERGIO BARILE, FRANCESCA IANDOLO	
<i>Il brand UNESCO e la sostenibilità nella percezione dei turisti: il caso di Urbino</i>	“ 387
EMANUELA CONTI, TONINO PENCARELLI, LAURA PIERSANTI	
<i>Euristiche imprenditoriali, interpretazione e reazioni alle performance d'impresa</i>	“ 395
ARABELLA MOCCIARO LI DESTRI, GABRIELLA LEVANTI, PASQUALE MASSIMO PICONE	
<i>Sustainability in the luxury industry: an exploratory analysis based on the Global Reporting Initiative (GRI) framework</i>	“ 401
GIOVANNI MATTIA, LUDOVICA PRINCIPATO, CARLO ALBERTO PRATESI, ALESSIO DI LEO	
<i>L'impatto dell'investimento in politiche di sviluppo sostenibile (Environmental management practices-EMPs) sulla performance delle imprese dell'ospitalità</i>	“ 405
ROBERTA MINAZZI, ALESSANDRO PANNO	
<i>Furniture companies and circular economy: an exploratory study</i>	“ 411
MARICA BARBARITANO, ELISABETTA SAVELLI, LAURA BRAVI	
<i>Boosting sustainable development in 'overtouristified' cities through smart technologies</i>	“ 415
MARIAPINA TRUNFIO, CECILIA PASQUINELLI	
<i>Team management and sustainability</i>	“ 421
NATIA KALADZE, LELI BIBILASHVILI	

<i>When being open is not enough. Exploring the effect of generic versus green open innovation on companies environmental performance</i> FRANCESCO CALZA, ADELE PARMENTOLA, ILARIA TUTORE	PAG. 425
<i>Internationalization of family business: the Prosecco family firms case</i> DAVIDE MARLETTA, TIZIANO VESCOVI	“ 431
<i>Il passaggio generazionale nelle piccole e medie industrie: management over 60 e over 70 a confronto</i> MARIA GARBELLI	“ 437
<i>Continuity and growth in the family business: an empirical analysis within the wine sector</i> GIORGIA M. D'ALLURA, MARIASOLE BANNÒ, SANDRO TRENTO	“ 445
<i>SMEs financial life-cycle and sustainability</i> MAURIZIO LA ROCCA, RAFFAELE STAGLIANÒ, TIZIANA LA ROCCA	“ 451
<i>We exist because we resist. Family and nonfamily firms at the proof of financial crisis</i> CLEMENTINA BRUNO, FABRIZIO ERBETTA, GIOVANNI FRAQUELLI, ANNA MENOZZI	“ 457
<i>Innovation adoption in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) as a driver to sustainability: a meta-analysis</i> LUCA PROIETTI, CORRADO GATTI, GIANLUCA VAGNANI	“ 463
<i>Corporate governance practices and value creation: evidence from aim-listed Italian firms</i> FRANCESCO BALDI, PAOLA MONACCHI	“ 469
<i>How the automation impacts on the reshoring strategy in the financial and business services</i> MICHELE COSTA, ALBERTO PASTORE	“ 477
<i>Does CSR adjust investor 's risk perception? Evidences from S&P 500 controversial companies</i> MAURO SCIARELLI, MARIO TANI, GIOVANNI LANDI, LORENZO TURRIZIANI	“ 483
<i>An investigation of the impact of diversity management in marketing effectiveness</i> SANDRO CASTALDO, MONICA GROSSO	“ 491
<i>A new game for retail: a conceptual analysis</i> FRANCESCA SERRAVALLE, MILENA VIASSONE, REGINE VANHEEMS	“ 495
<i>Managing sales transformation in b tob: between human and digital</i> DANIELA CORSARO	“ 499
<i>Millennials beyond health: social networks as sources of supplements information in decision-making processes. An exploratory study</i> FABIOLA SFODERA, ALBERTO MATTIACCI, ISABELLA MINGO, MARTINA RUGGERI	“ 507
<i>Emotions in users-brand co-creation of value. Evidence from a sentiment analysis on Twi t ter</i> MICHELA MINGIONE, MATTEO CRISTOFARO, DANIELE MONDI	“ 513
<i>A multidimensional framework for managing market access in the healthcare system</i> FRANCESCO SCHIAVONE, MICHELE SIMONI, DANIELE LEONE	“ 519
<i>L'assistente vocale di marca: quali implicazioni per il branding? Evidenze dal caso Mercedes</i> MARIA VERNUCCIO, MICHELA PATRIZI, ALBERTO PASTORE	“ 525
<i>ViviSmart. Comportamento alimentare e stile di vita dei bambini italiani</i> COSTANZA NOSI, ANTONELLA D'AGOSTINO, CARLO ALBERTO PRATESI, CAMILLA BARBAROSSA	“ 533
<i>The evolution of adv from a single creative campaign on tv to multiple dynamic creativities on the web</i> SILVIA PROCACCI, ANNA CLAUDIA PELLICELLI	“ 539
<i>Investigating current challenges, st rategic issues and future trends of st rategic communication in Italian organizations</i> GRAZIA MURTARELLI, STEFANIA ROMENTI, EMANUELE INVERNIZZI, ANSGAR ZERFASS	“ 545

From profit to prosperity? The role of corporate communication in sustainability

ANNA RAPOSO, MAFALDA EIRÓ

PAG. 553

Different approaches to fake online reviews in tourism

ALESSANDRO BIGI, MICHELLE BONERA, EDWARD BOON

“ 559

Institutionalization of CSR in controversial and non-controversial industries

DOMENICO SARDANELLI, FRANCESCA CONTE, AGOSTINO VOLLERO, ALFONSO SIANO

“ 565

Il ruolo della fairness nelle alleanze cooperative

ANNA MINÀ* CHRISTIAN LECHNER[•]

Obiettivi. *A partire dalla fine degli anni '80, diversi studiosi di management hanno progressivamente messo in evidenza che le imprese devono essere in grado di operare in ambienti altamente competitivi e sempre più instabili (cfr. D'Aveni et al., 2010), sia dal punto di vista tecnologico, sia di mercato. In tale contesto denominato iper-competitivo, le imprese sono chiamate a sviluppare la capacità di cooperare con altre imprese, talora anche rivali (Lorange e Roos, 1991; Nalebuff e Brandenburger, 1996). Muovendosi da tale riflessione, gli studi manageriali hanno mostrato che le alleanze rappresentano una scelta strategica attraverso la quale le imprese sfruttano i vantaggi della loro complementarità e riducono le debolezze che emergono quando, operando in modo indipendente, esse si trovano a fronteggiare le incessanti incertezze ambientali e tecnologiche (Harrigan, 1988; Lorange e Roos, 1991, Das e Teng, 2000; Simonin, 1999). Di fatto, le imprese possono migliorare il proprio posizionamento competitivo accedendo a risorse complementari attraverso la cooperazione con altre imprese con le quali condividono anche i rischi e i costi (Ahuja, 2000; Baum e Oliver 1991; Dyer e Singh, 1998).*

Nell'ambito delle alleanze strategiche, vari lavori rilevano come, parallelamente al cresciuto il numero di nuove alleanze - talora anche con imprese rivali (Hamel, 1991, Lado et al., 1997; Parkhe, 1993) - sia lievitato anche il loro tasso di mortalità (Sadowski e Duysters, 2008). Sebbene diversi studiosi hanno estensivamente indagato sugli antecedenti alla formazione di alleanze, anche cooperative (Dierickx e Cool, 1989; Das e Teng, 2000; Gulati, 1995, 1999; Gulati e Singh, 1998; Gnyawali et al., 2006; 2008), gli aspetti connessi alla rottura delle alleanze - siano esse cooperative o meno - sono stati scarsamente esplorati (Ariño e Ring, 2010). Segue il rilievo di indagare sulle ragioni sottese al successo e al fallimento delle alleanze strategiche e, in particolare, al motivo per cui alcune alleanze proseguono anche oltre la scadenza naturale dell'accordo, mentre altre sono di breve durata e si concludono ancor prima del previsto (Reuer e Zollo, 2005).

Sebbene le risorse e le capacità delle imprese partner rappresentino dei "must-have" (Wagner et al., 2011, 30), e dunque, sono considerate degli aspetti essenziali che motivano, sia la formazione, sia la fine delle alleanze stesse (Reuer e Zollo, 2005), le percezioni sulla correttezza (o fairness), così come la paura del comportamento opportunistico del partner non possono essere ignorate se la condivisione dei risultati e le scelte decisionali non avvengono correttamente e, dunque, percepite come fair (Luo, 2008). Al di là del fatto che le alleanze cooperative possono non raggiungere il loro obiettivo iniziale e fallire (Lorange e Roos, 1991), è importante sottolineare che la fine di un'alleanza può essere ricondotta a motivazioni che non sono necessariamente collegate con il fallimento degli obiettivi iniziali dell'alleanza stessa, bensì a questioni collegate alle tensioni e alla percezione di correttezza comportamentale tra i partner. Quest'ultime assumono un ruolo cruciale, ancor più se si tratta di un'alleanza cooperativa (Hamel, 1991)¹.

Così come la percezione di correttezza gioca un ruolo importante nella decisione di formare un'alleanza (Das, 2006; Luo, 2005, 2008), l'altra faccia della medaglia è che la percezione di scorrettezza di un partner dell'alleanza può condurre a un'escalation della competizione, e dunque, alla rottura dell'alleanza e alla definizione di una sanzione per il comportamento scorretto. Di fatti, la percezione dell'azione scorretta da parte dell'impresa partner può portare al suo rifiuto a continuare la cooperazione, in termini di combinazione di risorse e condivisione di rischi, ma soprattutto, a limitare comunicazioni confidenziali e avviare azioni di sabotaggio (Jaworski e Kohli 1993; Wall e Callister, 1995; Samaha et al., 2011).

In altri termini, "quando emerge il conflitto, si riduce la cooperazione interimpresa poiché le parti assumono reciprocamente un atteggiamento più instabile e ostile e, dunque meno disponibile a lavorare l'un l'altro" (trad. nostra da Samaha et al., 2011, 103).

* Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Enna "Kore"
e-mail: anna.mina@unikore.it

• Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Free University of Bozen - Bolzano
email: Christian.Lechner@unibz.it

¹ Il termine *coopetition* (o cooperazione) è un neologismo per spiegare che le imprese possono trovarsi a cooperare con i rivali (Brandenburger e Nalebuff, 1996). Assumendo una prospettiva di *game theory*, il tema di fondo è che *coopetition* rappresenta un gioco *win-win* a risultati variabili. Dunque, differentemente dalla cooperazione - che definisce uno schema *win-win* a somma positiva e fissa -, la *coopetition* si esplicita in un gioco cooperativo con spinte competitive. Dunque, nella fase di creazione del valore partner sono impegnati in modo cooperativo, mentre nella fase di appropriazione del valore, si osserveranno le parti competere. Ne segue che la *coopetition* emerge quando vi è una "parziale convergenza di interessi tra gli attori" (Dagnino, 2009).

Poiché le tensioni tra i partner rivali possono portare alla rottura dell'alleanza cooperativa e la percezione della correttezza rappresenta una variabile chiave per la durata dei rapporti cooperativi tra i partner (Soppe et al., 2014; Lechner et al., 2016), la domanda di ricerca sottesa a questo studio - ancora in fieri - è la seguente: esiste un livello di scorrettezza tollerato all'interno di un'alleanza cooperativa, superato il quale si avvia un'escalation del conflitto che può portare alla rottura dell'alleanza stessa?

Metodologia. *La ricerca si basa su un'analisi qualitativa di un caso studio (Yin, 2009). Le tre principali ragioni che giustificano la scelta metodologica in parola sono spiegate di seguito. In primo luogo, il metodo dei casi studio è tipicamente adottato per affrontare temi di ricerca che sono nelle fasi iniziali di sviluppo (Gibbert et al., 2008) e che, dunque, non possono essere indagati facendo riferimento a database di grandi dimensioni (Golden-Biddle e Locke, 1993). Sebbene il tema della cooptation abbia raggiunto l'età della giovinezza (Dagnino e Minà, 2018), e negli ultimi anni si sia assistito a un incessante aumento dei studi pubblicati (Gnyawali et al., 2016), l'introduzione del concetto di fairness nella letteratura su cooptation è interamente nuovo rispetto allo stato dell'arte. Dunque, l'adozione del metodo qualitativo basato su un caso può consentire di cogliere i nessi causali, finora inesplorati, che possono informare l'evoluzione del fenomeno e presentare delle intuizioni da corroborare empiricamente con metodi quantitativi su grandi campioni.*

In secondo luogo, la ricerca qualitativa tramite il metodo di casi studio si presta ad analisi longitudinali (Eisenhardt, 1989), perché consente di affrontare diverse varietà di elementi, anche attraverso le tecniche della ricerca storica. Questo aspetto è di particolare importanza per questa ricerca che esplora come la percezione di correttezza del partner rivale conduce all'escalation della competizione.

In terzo luogo, lo studio qualitativo dei casi è preferibile quando le indagini sono connesse alle circostanze contemporanee in un contesto reale (Leonard-Barton, 1990). In questo senso, il legame tra il fenomeno e il contesto nel quale esso si sviluppa e si manifesta non è chiaramente definito, per cui diventa difficile isolare gli elementi del contesto che possono condizionare l'evoluzione del fenomeno oggetto di studio (Yin, 2015).

Conformemente a diversi lavori precedenti sulle alleanze cooperative (Fernandez et al., 2014; Gnyawali et al., 2008) che suggeriscono di utilizzare il metodo dei casi studio per esplorare le relazioni cooperative (Bengtsson et al., 2010), questo articolo si focalizza su un unico caso studio selezionato per la sua natura potenzialmente rivelatoria (Pettigrew, 1990). In particolare, lo studio in parola considera l'alleanza tra Apple e Samsung e analizza tutti i documenti processuali della corte di San Francisco derivanti dalla battaglia legale, durata 7 anni, tra i due colossi del settore high-tech. Si tratta di un caso che ben si presta ad indagare la percezione di correttezza nelle alleanze cooperative per due ordini di motivi. In primo luogo, i dati consentono un'analisi longitudinale che si sviluppa in un arco temporale appropriato per indagare l'evoluzione delle relazioni interimpresa tra due partner rivali. In secondo luogo, l'analisi dei documenti processuali consente di tracciare l'evoluzione del rapporto tra Apple e Samsung precedentemente alla situazione di escalation del conflitto, e che poi ha avviato la diatriba in tribunale, nonché gli elementi che incidono sulla percezione di correttezza dei partner.

Risultati. *L'analisi qualitativa dei documenti processuali e della battaglia legale che ha interessato Apple e Samsung nel periodo tra il 2011 e il 2018 consente di evidenziare che la correttezza emerge quando, date due imprese rivali che formano un'alleanza cooperativa, una dei due rivali potrebbe trovarsi in una condizione di vantaggio e, dunque, sfruttare i benefici dell'alleanza per attivare meccanismi di learning race (Hamel, 1991). Tuttavia essa preferisce evitare tale situazione per non compromettere la prosecuzione dell'alleanza cooperativa e ottenere profitti a lungo termine.*

Le imprese rivali adottano un comportamento 'fair' nella misura in cui evitano di sfruttare l'apparente preminenza dei benefici privati rispetto ai benefici comuni all'alleanza (Khanna et al., 1998). Se agiscono in modo tale che l'altro partner percepisca la scorrettezza, le imprese avviano un processo che porta il rivale a dover tollerare il comportamento scorretto, fino al punto in cui si attiva una vera e propria escalation della competizione. A partire da quel momento, le imprese dell'alleanza cooperativa non saranno più nelle condizioni di agire cooperativamente, ma inizieranno a porre in essere una serie di manovre competitive che, riprendendo Derfus et al., (2008), produce il cd. 'red queen effect', nonché l'interruzione dell'alleanza stessa.

Al di là della paura che l'impresa partner possa porre in essere comportamenti competitivi, lo studio conferma che la correttezza tra partner di un'alleanza cooperativa caratterizza l'agire della singola impresa fin quando questa non si senta minacciata da meccanismi di learning race e spill-over del partner rivale.

Questo studio mira a fornire due contributi principali. In primo luogo, il lavoro consente di estendere la letteratura esistente sulle alleanze strategiche approfondendo il ruolo nella fairness all'interno dei rapporti interimpresa. In particolare, questo articolo consente di integrare lo studio di Ariño e Ring (2010) sulla correttezza comportamentale nella formazione delle alleanze e fornire taluni spunti di riflessione sui meccanismi attraverso i quali la percezione di correttezza condiziona le scelte di interruzione delle alleanze.

In secondo luogo, lo studio in parola consente di estendere la letteratura esistente su cooptation, introducendo i driver alla base della termination delle alleanze tra imprese rivali. In questa prospettiva, l'articolo fornisce spunti in merito all'evoluzione delle alleanze cooperative.

Limiti della ricerca. *Questa ricerca si basa su un singolo caso studio qualitativo e, dunque, l'estendibilità dei risultati appare essere limitata. In tale prospettiva, si propone un'agenda di ricerca a più step. Il primo step può essere*

perseguito facendo riferimento ad altri casi di alleanze coopetitive nel settore dell'high-tech. In particolare, si propone l'adozione di casi multipli basati sulle relazioni coopetitive tra Apple e Google, Apple e Adobe, e Google e Samsung. Si tratta di alleanze volontarie, dove il ruolo delle c.d. terze parti è trascurabile (ove vi sia) e nessuna delle alleanze è caratterizzata da problematiche di resource dependence.

Un secondo step di ricerca è teso a verificare l'estendibilità dei risultati in settori e contesti culturali differenti. Lo studio in parola ha considerato il ruolo della correttezza tra due partner rivali operante nel settore high-tech, ossia un settore dove il ruolo dell'innovazione tecnologica e la creazione di conoscenza assume un ruolo chiave per il vantaggio competitivo dell'impresa stessa. Segue come il rischio di comportamento opportunismo dei partner che possono attuare manovre di learning races e spill-over possa aumentare la percezione di scorrettezza del partner, ridurre la tolleranza a manovre percepite come 'unfair', e anticipare l'escalation del conflitto. Tuttavia, in altri settori la percezione di scorrettezza può essere meno sentita, poiché ha minori implicazioni dal punto di vista del vantaggio competitivo. Inoltre, anche la dimensione culturale gioca un ruolo chiave per la percezione di correttezza del rivale in alleanza. Segue come futuri studi dovrebbero accogliere questa dimensione ed integrare variabili che considerano l'aspetto culturale nelle scelte di escalation del conflitto dovuto alla percezione di scorrettezza comportamentale di un rivale in un'alleanza coopetitiva.

Infine, quando la ricerca raggiungerà un livello di maturità - vale a dire saranno chiari i nessi causali tra fairness, durata della alleanza e fattori culturali - si potrà procedere ad una più estesa raccolta dei dati per lo sviluppo di analisi quantitative.

Implicazioni pratiche. Il presente lavoro di ricerca sottolinea il ruolo della correttezza comportamentale alla formazione delle tensioni che possono emergere all'interno di un'alleanza coopetitiva e che può condizionare l'interruzione dell'alleanza stessa.

L'analisi di un caso che ha riguardato l'alleanza coopetitiva tra due colossi nel settore high-tech, ossia Apple e Samsung, consente di evidenziare alcune implicazioni pratiche nella gestione dei rapporti inter-impresa che si sviluppano tra imprese rivali che condividono un'alleanza.

Una prima implicazione pratica riguarda l'asimmetria competitiva nella percezione del partner rivale. Date due imprese A e B, che sono, sia rivali, sia partner di un'alleanza, la modalità di approccio comportamentale, e dunque l'orientamento competitivo e cooperativo che ciascuna impresa adotterà durante l'alleanza condiziona l'evoluzione dell'alleanza stessa. Se l'impresa A si avvicina all'impresa B considerandola come la sua principale rivale, e dunque, avrà uno spiccato orientamento competitivo, essa percepirà l'altra impresa come competitor nonostante l'alleanza. Segue come l'impresa A adotterà una serie di scelte 'unfair'. Muovendo da Kahneman et al., (1986), noi argomentiamo che l'impresa A sarà maggiormente orientata a soddisfare i suoi benefici privati a scapito dei benefici collettivi sottesi all'emergere dell'alleanza stessa (Khanna et al., 1998).

Una seconda implicazione riguarda la numerosità e la multiplexity delle relazioni che possono coesistere tra due rivali in alleanza e che possono condizionare la presunzione di correttezza del partner.

Sotto queste prospettive, questa ricerca fornisce indicazioni ai manager sui vantaggi e sui limiti sottesi alle alleanze coopetitive, ma anche spunti di riflessione sulle variabili da considerare per la selezione del partner con cui poter sviluppare relazioni di cooperazione e competizione.

Originalità del lavoro. La maggior parte degli studi sulle alleanze strategiche ha implicitamente assunto che le decisioni delle imprese siano basate sull'efficienza, sia in termini di forme di governance, sia in termini di risorse necessarie per operare nell'arena competitiva (Ariño e Ring, 2010). Tuttavia, studi recenti spiegano che "le aspettative sulla creazione e l'acquisizione del valore futuro sono influenzate anche da considerazioni di fairness" (trad. nostra da Ariño e Ring, 2010, 1054). Pertanto, la percezione della correttezza dei partner rivali può influire sulla formazione e la risoluzione di un'alleanza (Das, 2006; Luo, 2005, 2008). Ne segue che i partner dovrebbero manifestare correttezza per costruire, organizzare e gestire alleanze strategiche (Luo, 2005). È tuttavia interessante notare che le azioni di "iniquità sono in genere più chiare, più nette e più concrete delle nozioni di equità" (trad. nostra da Xia et al., 2004, 1). Di conseguenza, si potrebbe pensare che sia facile percepire la scorrettezza, piuttosto che identificare ciò che è concepito come "corretto". Nel loro studio sulla correttezza nella formazione dell'alleanza, Ariño e Ring (2010) attingono dalla tassonomia di Colquitt (2001) e identificano quattro tipi di correttezza: distributiva, procedurale, interpersonale e informativa. Nello specifico, la fairness distributiva si verifica quando i partner sono entrambi soddisfatti dei risultati e della distribuzione del valore creato attraverso l'alleanza; la fairness procedurale si verifica quando i processi decisionali sono trasparenti, non discriminatori o svantaggiosi per un partner rispetto all'altro e coerenti con le norme incluse nel contratto (Luo, 2005); la fairness interpersonale implica che entrambi i partner delle alleanze siano reciprocamente rispettosi; infine la fairness informativa si verifica quando le interazioni e le informazioni condivise tra i partner sono chiaramente spiegate e adeguate. In particolare, lo studio in parola muove dalla definizione di correttezza proposta da Kahneman et al., (1986) per avanzare il concetto di fairness nelle alleanze coopetitive che emerge quando imprese rivali - che sono principalmente orientate ai profitti e alla massimizzazione dei benefici derivanti dell'alleanza, anche tramite meccanismi di learning races (Brandenburger e Nalebuff, 1996; Hamel, 1991) - preferiscono non sfruttare le apparenti opportunità per aumentare la loro posizione competitiva nel breve periodo, dal momento che "il comportamento corretto diviene strumentale alla massimizzazione dei profitti nel lungo termine" (trad. nostra da Kahneman, et al., 1986, 728).

Parole chiave: *alleanza strategica; fairness; coopetizione; percezione*

Bibliografia

- AHUJA G. (2000), "Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study", *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n. 3, pp. 425-455.
- ARIÑO A., RING P.S. (2010), "The role of fairness in alliance formation", *Strategic Management Journal*, vol. 31, n. 10, pp. 1054-1087.
- BAUM J.A., OLIVER C. (1991), "Institutional linkages and organizational mortality", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n. 2, pp. 187-218.
- BENGTSSON M., ERIKSSON J., WINCENT J. (2010). "Co-opetition dynamics-an outline for further inquiry", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, vol. 20, n. 2, pp. 194-214.
- BRANDENBURGER A., NALEBUFF B.J. (1996), *Co-opetition*. HarperCollinsBusiness, London.
- COLQUITT J.A. (2001), "On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure", *Journal of applied psychology*, vol. 86, n. 3, pp. 386-400.
- GREENBERG J. (1990), "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow", *Journal of Management*, vol. 16, n. 2, pp. 399-432.
- D'Aveni R.A., Dagnino, G.B., Smith, K.G. (2010), "The age of temporary advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 31, n. 13, pp. 1371-1385.
- DYER J.H., SINGH H. (1998), "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, n. 4, pp. 660-679.
- DAGNINO G.B. (2009), "Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation, in Dagnino G.B., Rocco E. (a cura di). *Coopetition Strategy: Theory Experiments and Cases*: pp. 25-43, Routledge, Londra.
- DAGNINO G.B., MINÀ A. (2018), "The swinging pendulum of coopetition inquiry", in Fernandez A-S., Chiambaretto P., Le Roy F., Czakon, W. (Eds), *Routledge Companion to Coopetition Strategies*, pp. 68-80, Routledge Companion, Londra.
- DAS T.K. (2006), "Strategic alliance temporalities and partner opportunism", *British Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 1-21.
- DAS T.K., TENG B.S. (2000), "Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective", *Organization Science*, vol. 11, n. 1, pp. 77-101.
- DERFUS P.J., MAGGITT P.G., GRIMM C.M., SMITH K.G. (2008), "The Red Queen effect: Competitive actions and firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 51, n. 1, pp. 61-80.
- DIERICKX I., COOL K. (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, vol. 35, n. 12, pp. 1504-1511.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- FERNANDEZ A.S., LE ROY F., GNYAWALI D.R. (2014), "Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe", *Industrial Marketing Management*, vol. 43, n. 2, pp. 222-235.
- GIBBERT M., RUIGROK W., WICKI B. (2008), "What passes as a rigorous case study?", *Strategic Management Journal*, vol. 29, n. 13, pp. 1465-1474.
- GNYAWALI D.R., HE J., MADHAVAN R. (2006), "Impact of co-opetition on firm competitive behavior: An empirical examination", *Journal of Management*, vol. 32, n. 4, pp. 507-530.
- GNYAWALI D.R., MADHAVAN R., HE J., BENGTSSON M. (2016), "The competition-cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework", *Industrial Marketing Management*, n. 53, pp. 7-18.
- GNYAWALI D.R., HE J., MADHAVAN R. (2008), *Co-opetition: promises and challenges. 21st century management: A reference handbook*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- GOLDEN-BIDDLE K., LOCKE K. (1993), "Appealing work: An investigation of how ethnographic texts convince", *Organization Science*, vol. 4, n. 4, pp. 595-616.
- GULATI R. (1995), "Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis", *Administrative Science Quarterly*, pp. 619-652.
- GULATI R. (1999), "Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n. 5, pp. 397-420.
- GULATI R., SINGH H. (1998), "The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances", *Administrative Science Quarterly*, pp. 781-814.
- HAMEL G. (1991), "Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n. S1, pp. 83-103.
- HARRIGAN K.R. (1988), "Joint ventures and competitive strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n. 2, pp. 141-158.
- JAWORSKI B.J., KOHLI A.K. (1993), "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57, n. 3, pp. 53-70.
- KAHNEMAN D., KNETSCH J.L., THALER R. (1986), "Fairness as a constraint on profit seeking: Entitlements in the market", *American Economic Review*, vol. 76 n. 4, pp. 728-741.
- KHANNA T., GULATI R., NOHRIA N. (1998), "The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n. 3, pp. 193-210.
- LADO A.A., BOYD N.G., HANLON, S.C. (1997), "Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model", *Academy of Management Review*, vol. 22, n. 1, pp. 110-141.
- LECHNER C., SOPPE B., DOWLING M. (2016), "Vertical coopetition and the sales growth of young and small firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 54, n. 1, pp. 67-84.
- LEONARD-BARTON D. (1990), "A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites", *Organization Science*, vol. 1, n. 3, pp. 248-266.

- LORANGE P., ROOS, J. (1991), "Why some strategic alliances succeed and others fail", *Journal of Business Strategy*, vol. 12, n. 1, pp. 25-30.
- LUO Y. (2005), "How important are shared perceptions of procedural justice in cooperative alliances?", *Academy of Management Journal*, vol. 48, n. 4, pp. 695-709.
- LUO Y. (2008), "Procedural fairness and interfirm cooperation in strategic alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 29, n. 1, pp. 27-46.
- PARKHE A. (1993), "Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n. 4, pp. 794-829.
- REUER J.J., ZOLLO M. (2005), "Termination outcomes of research alliances", *Research Policy*, vol. 34, n. 1, pp. 101-115.
- SADOWSKI B., DUYSTERS G. (2008), "Strategic technology alliance termination: An empirical investigation", *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 25, n. 4, pp. 305-320.
- SAMAHA S.A., PALMATIER R.W., DANT, R.P. (2011), "Poisoning relationships: Perceived unfairness in channels of distribution", *Journal of Marketing*, vol. 75, n. 3, pp. 99-117.
- SIMONIN B.L. (1999), "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n. 7, pp. 595-623.
- SOPPE B. LECHNER C., DOWLING M. (2014), "Vertical coopetition in entrepreneurial firms: theory and practice", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 21, n. 4, pp. 548-564.
- WAGNER S.M., COLEY L.S., LINDEMANN E. (2011), "Effects Of Suppliers' reputation on The Future of Buyer-Supplier Relationships: The Mediating Roles of Outcome Fairness and Trust", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 47, n. 2, pp. 29-48.
- WALL JR J.A., CALLISTER R.R. (1995), "Conflict and its management", *Journal of Management*, vol. 21, n. 3, pp. 515-558.
- XIA L., MONROE K.B., COX J.L. (2004), "The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 4, pp. 1-15.
- YIN R.K. (2015), *Qualitative research from start to finish*, Guilford Publications, New York.
- YIN R.K. (2009), *Case study research and applications: Design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

