

**Business Administration****Psychosocial Aspects of the Performance of Strategic Alliances:  
A Critical Review of the Literature - I****Louis Rinfret<sup>1</sup>**

**Abstract:** This paper presents a critical review of the strategic alliance literature, with an emphasis on the psychosocial factors involved in strategic alliances' performance. I argue that these have been neglected in favor of macro and meso-level theories, which tend to ignore performance-effects of micro-level behavioral factors. The schools of thought and methodologies that have shaped the development of the strategic alliance literature are discussed along with the key success factors that have been related to strategic alliances' performance. In conclusion, I put forth a set of recommendations for future research.

**Keywords:** strategic alliances; performance; management

**JEL Classification:** M10; M12; M21

**1. Introduction**

Les alliances stratégiques sont généralement formées par des participants qui attendent d'elles qu'elles améliorent le positionnement concurrentiel de leur firme. Or plusieurs auteurs en viennent à la conclusion que la plupart des alliances ne suffisent pas à répondre aux espoirs suscités par leur création, cela montrant qu'il est nécessaire d'examiner de manière plus approfondie la gestion concrète des alliances (Bamford, Gomes-Casseres, & Robinson, 2003; Chao, 2011; de Rond, 2003; Doz, 1996; Doz & Hamel, 1998; Ernst & Bamford, 2005; Hamel, 1991; Hamel, Doz, & Prahalad, 1989; Schilke & Goerzen, 2010). Cependant, la plupart des recherches effectuées sur les alliances étudient ces dernières de façon macroscopique ou mésoscopique, et ignorent les aspects liés à l'agentivité humaine dans les alliances. En conséquence, l'application de la théorie actuelle des alliances ne conduit pas à une explication satisfaisante des prises de décision et des actions managériales menées dans le cadre d'alliances.

---

<sup>1</sup> Professor, Phd, University of Quebec, Trois-Rivieres, France, 3351, Boulevard Des Forges, Trois-Rivières, QC G9A 5H7, Canada, Trois-Rivieres, tel: 1 800 365-0922, fax: 819 376-5210, Corresponding author: louis.rinfret@uqtr.ca.

Dans cet article, j'analyse la littérature existante sur les alliances, je mets en évidence ses lacunes et propose une orientation pour des travaux de recherche futurs. Les travaux les plus pertinents en matière de performance des alliances sont ceux portant (a) sur les motivations des alliances et (b) sur les facteurs clés de réussite (FCR, ou en anglais CSF, pour Critical Success Factors). J'aborde tout d'abord la possibilité d'appliquer la théorie des motivations des alliances, puis effectue une revue critique de la philosophie et de la méthodologie utilisées pour évaluer la réussite et l'échec d'une alliance. Cela pose le décor dans lequel on pourra réaliser une analyse informée des FCR des alliances. Je conclus par des réflexions et en proposant des recommandations pour des travaux de recherche futurs.

## **2. Pertinence de la théorie des motivations des alliances**

Les motivations poussant les firmes à établir des accords de collaboration avec d'autres organisations ressortent de trois approches ayant été adoptées pour les étudier : le point de vue économique, le point de vue du comportement stratégique et la vue basée sur les ressources (VBR, ou en anglais RBV, pour Resource-Based View) (Kogut, 1988b). J'analyse rapidement ci-après ces trois approches.

Partant de l'économie des coûts de transaction (ECT, ou en anglais TCE, pour Transaction Cost Economics), de la théorie des contrats et de l'organisation, Williamson (1991) propose aux firmes de réaliser leurs transactions en cherchant à minimiser la somme des coûts de production et de transaction. L'auteur élargit le cadre des échanges économiques défini par Coase (1952) pour identifier trois formes de gouvernance – hiérarchie, marché et hybride, et fait valoir que chacune d'entre elles conduit à des coûts transactionnels et à des propriétés d'adaptation différents. L'un des éléments sur lesquels se fonde le paradigme de Williamson, ayant fait l'objet d'une attention considérable, est l'argument selon lequel les firmes se comportent de manière opportuniste afin de pousser au maximum leur avantage économique. Il considère par exemple "que l'un des avantages d'une hiérarchie par comparaison à la forme d'organisation hybride en ce qui concerne l'adaptation bilatérale est que les contrats internes peuvent être moins complets" (Williamson, 1991). Le point de vue de l'ECT concernant les alliances a été critiqué notamment en raison du fait qu'il ne voit que les coûts et les avantages économiques à court terme et qu'il n'analyse le problème du contrôle que d'un point de vue économique et financier relativement étroit (Larson, 1992). En se basant sur la théorie des jeux et l'économie des coûts de transaction, certains auteurs peuvent en toute logique tirer de telles conclusions, mais en réalité, il n'est pas nécessaire de fonder l'utilité d'une firme sur la seule optimisation immédiate des bénéfices économiques. Les deux autres points de vue présentés ci-après réduisent l'accent mis sur les aspects

contractuel et financier et se concentrent sur certains éléments liés à la stratégie et aux ressources.

Une différence essentielle entre l'ECT et le point de vue du comportement stratégique est que dans ce dernier cas, les motivations d'une alliance inter-firmes ne sont pas appréciées au sens d'une minimisation des coûts ; elles sont au contraire vues comme une manière de maximiser les profits (Kogut, 1988a). Cette maximisation des profits résulte en fait surtout de l'amélioration du positionnement concurrentiel d'une firme. Par un effet de levier, les alliances permettent ainsi la mise en œuvre d'une panoplie de fonctions propres à la chaîne de valeur, un accès plus facile au marché, une prise en compte des incertitudes liées à l'environnement, une réduction de la dépendance à un marché ou à un ensemble de ressources, et une différenciation ou une amélioration des capacités dans le but de dégager un avantage concurrentiel (Bretherton, 2003; Tehrani, 2003). Les vues que l'on trouve dans la littérature sur le comportement stratégique ont un point commun central: les firmes voient l'alliance comme une stratégie permettant de limiter la concurrence ou de renforcer leur positionnement sur le marché. En retour, si l'on se place dans la perspective du comportement stratégique, cela favorise l'accroissement des profits.

Le troisième pilier de la littérature portant sur les motivations des alliances est la vue basée sur les ressources (VBR, ou en anglais RBV, pour Resource-Based View), selon laquelle le savoir-faire et l'apprentissage organisationnels revêtent un intérêt fondamental. Le partage des informations d'apprentissage occupe un rôle central dans cette école de pensée ; à tel point que certains vont jusqu'à dire que "la formation d'une alliance est la reconnaissance du fait qu'un partenaire de l'alliance possède un savoir utile" et que "si ce savoir n'était pas utile, il ne servirait à rien de créer une alliance" (Inkpen, 1998). La caractérisation des organisations sous forme de portefeuilles de compétences est au centre de cette approche. Selon cette démarche, les firmes profitent de leurs alliances pour bénéficier des compétences disponibles dans d'autres organisations, en améliorant et en faisant ainsi évoluer leurs propres compétences (Osland & Yaprak, 1995). Les alliances peuvent donc être vues comme un moyen permettant non seulement d'accéder aux compétences d'une entreprise partenaire, mais également de les acquérir (Hamel, 1991). Les partisans de la VBR font valoir que le fait de ne considérer les alliances que comme un mécanisme d'adaptation des coûts ou comme un mécanisme de soustraction - comme le suggèrent les approches fondées sur l'analyse des comportements stratégiques et sur l'économie des coûts de transaction - peut affecter défavorablement les ensembles de compétences internes. Pour ce qui concerne les deux autres approches, l'une des implications de la VBR est que les firmes recourant à cette logique peuvent ne plus "pouvoir acquérir les nouvelles compétences et technologies indispensables à leur participation aux évolutions de l'industrie" (Lei & Slocum, 1992).

En résumé, les façons de voir une alliance qui sont fondées sur l'économie, sur le comportement stratégique et sur la VBR sont des cadres d'analyse utiles se focalisant sur des questions importantes. Mais aucune d'elles ne permet d'appréhender l'ensemble complet et diversifié des facteurs pris en compte par les dirigeants d'entreprises lorsqu'ils décident de créer et de développer des alliances stratégiques. Cela entraîne un certain nombre de problèmes. Par exemple, lorsque des alliances sont formées par choix (cela n'est pas nécessairement toujours le cas - par exemple dans des industries ou des pays fortement régulés), ces options peuvent se fonder sur des motivations qui recouvrent les trois écoles de pensée. Chacune des parties prenantes a un ensemble de motivations et des niveaux d'intérêts qui lui sont propres pour une relation particulière. Toutes ces approches n'accordent que peu ou pas d'importance aux aspects psychosociologiques ou décisionnels managériaux des alliances lorsqu'elles décrivent et analysent les motivations des alliances. Si l'accent n'est pas mis sur ces questions, l'ensemble des théories traitant des motivations des alliances restera incomplet puisqu'elles négligeront certains facteurs de contingence propres à chaque organisation et ayant une incidence sur les activités décisionnelles des responsables de la création et de la gestion des alliances stratégiques (de Rond, 2003). C'est ainsi par exemple que bien que la tendance soit à l'augmentation du nombre des partenariats, plusieurs entreprises réalisent encore un grand nombre d'activités de manière indépendante - même dans les cas où un partenariat conduirait de toute évidence à l'abaissement des coûts, à l'accroissement des revenus ou de ressources telles qu'un savoir-faire. Dans ces cas, d'autres éléments entrent en jeu. Certaines entreprises tirent publiquement une certaine fierté à travailler "en interne", alors que des entreprises comparables se disent tout à fait prêtes à nouer des partenariats ou à réaliser des acquisitions afin d'accélérer la mise en œuvre de leur stratégie (e.g. Ricadela, 2007). Cela semble indiquer que certains facteurs tels que les caractéristiques et les préférences des équipes dirigeantes, les processus sur lesquels ils fondent leurs stratégies et certaines traditions, peuvent exercer une grande influence sur les activités de partenariat d'une firme.

Il apparaît clairement que des motifs poussant à former des alliances peuvent être présents au niveau d'analyse d'un dirigeant individuel puisque les alliances sont le résultat du raisonnement et de l'action d'individus (ou d'équipes) (Pansiri, 2005). Il est donc vraisemblable qu'en pratique certains éléments psychosociologiques aient une influence sur les décisions relatives aux alliances, l'agentivité humaine ayant un effet sur la création de ces dernières au travers de facteurs tels que la confiance et l'expérience antérieure, dont on a pu montrer qu'ils avaient un impact significatif sur les décisions managériales dans le contexte des alliances (Gulati, 1995, 1998). De tels facteurs peuvent par exemple amener une équipe stratégie à décider de nouer un partenariat plutôt que de suivre une démarche indépendante, ou conduire une équipe partenariat à sélectionner une firme plutôt qu'une autre pour former une alliance. Les normes sociales, les engagements et divers imbroglios peuvent

également être à l'origine de la formation ou de l'élargissement d'alliances qui autrement auraient pu ne pas voir le jour (Ring & Van De Ven, 1994). Les ambitions et les intérêts privés (Delios, Inkpen, & Ross, 2004; Inkpen & Ross, 2001), le capital social (Duysters & Lemmens, 2003) et le népotisme peuvent eux aussi fortement influencer et accroître la complexité des décisions en matière d'alliances. Enfin, certaines alliances peuvent être établies sur la base de présomptions, d'une certaine curiosité ou d'intuitions (Adobor, 2002). Ainsi, bien que l'on se soit peu intéressé aux questions managériales dans la littérature portant sur les motivations des alliances, il est utile de les prendre en compte tant du point de vue de l'élaboration d'une théorie que pour mieux aider les praticiens dans leurs prises de décision.

### **3. Comment construire et mesurer la performance des alliances**

Avant de présenter dans la partie suivante de cet article les facteurs qui ont été associés à la réussite et à l'échec des alliances, je passe en revue la façon dont la littérature définit et mesure la performance d'une alliance pour faire ressortir les hypothèses concernant la nature des alliances et comment elles peuvent être étudiées.

La mesure de la performance a soulevé des problèmes considérables dans les travaux de recherche sur les alliances (Adegbesan & Higgins, 2011; Ariño, 2003; Glaister & Buckley, 1998; Park & Ungson, 2001; Parkhe, 1993; Perkmann, Neely, & Walsh, 2011; Zollo, Reuer, & Singh, 2002). Dans sa revue de la littérature, Gulati (1998) rapporte que "la performance des alliances reste l'une des questions les plus intéressantes mais également les plus épineuses". Il convient de noter que les difficultés liées à la mesure de la performance ne sont pas limitées aux alliances stratégiques et que l'on peut considérer que le problème de la mesure de la performances des alliances est un sous-ensemble du débat plus général sur la performance organisationnelle (Glaister & Buckley, 1998). Ce débat porte principalement sur le bien-fondé de diverses mesures visant à estimer la performance dans des contextes différents. La partie suivante fournit un aperçu général des mesures objectives et perceptuelles ayant été utilisées pour évaluer la performance d'alliances, accompagné de plusieurs réflexions associées.

En cherchant à établir un lien entre l'activité coopérative et les résultats financiers (ce terme étant synonyme de la performance d'une alliance), les chercheurs utilisent des variables telles que la profitabilité, la croissance, l'efficacité des actifs, les liquidités et le risque financier (Hagedoorn & Schakenraad, 1994; Luo, 1996). En utilisant une méthodologie d'étude des événements<sup>1</sup>, certains auteurs ont également

---

<sup>1</sup> La méthodologie de l'étude d'événements consiste à mesurer l'impact de certains événements sur la valeur d'une firme.

eu recours aux effets de valorisation liés aux annonces d'alliances entre firmes comme mesure de la performance (Gleason, Mathur, & Wiggins III, 2003; Koh & Venkatraman, 1991). Bien que les mesures financières aient l'avantage d'être objectives, ce sont des critères autonomes insuffisamment robustes pour évaluer la performance d'une alliance. A titre d'exemple, les alliances peuvent servir de mesures défensives et leur réussite peut ne pas nécessairement conduire à une croissance des revenus ou des profits. De telles alliances peuvent avoir pour but d'empêcher un concurrent de pénétrer un marché afin de se protéger d'une perte de revenus potentielle ou d'un rachat indésirable, comme cela a récemment été le cas lorsque les géants de l'Internet Yahoo! et Google ont cherché à s'associer et ont découvert que Microsoft avait l'intention d'acquérir Yahoo! (Karnitschnig, 2008). Des alliances peuvent également être formées pour répondre à un ensemble de motivations allant au-delà des buts économiques classiques qui visent à maximiser les profits (Glaister & Buckley, 1998), ces motivations ne conduisant pas nécessairement à un ensemble immédiatement mesurable de résultats financiers. Ces motivations peuvent inclure l'acquisition de savoir ou l'amélioration du positionnement stratégique d'une entreprise vis-à-vis de ses concurrents (Kogut, 1988a).

Un autre type d'approche destinée à évaluer la performance des alliances consiste à utiliser leur continuité (ou l'absence de celle-ci) et leur durée ou leur stabilité comme autres mesures de la réussite (Barkema, Shenkar, Vermeulen, & Bell, 1997; Frankel & Schmitz Whipple, 1999; Nakamura, Shaver, & Yeung, 1996). L'une des faiblesses de cette approche est que la plupart des alliances finissent par se dissoudre, y compris celles qui ont réussi (Bleeke & Ernst, 1991) ; comme l'explique Kogut (1988a) , "l'imitation est souvent le but d'une co-entreprise et lorsque l'imitation est complète, le signe de la réussite est la rupture du partenariat". Inversement, il peut arriver que certaines alliances se maintiennent alors qu'elles auraient dû être dissoutes. Dans des environnements évoluant rapidement, certaines alliances peuvent devenir caduques immédiatement après leur formation (Pangarkar, 2003). Bien que certaines de ces ruptures puissent être vues comme des échecs, dans de telles circonstances, le maintien des alliances n'est que faiblement représentatif d'une réussite. La théorie de l'escalade, qui s'intéresse aux organisations et aux individus persistant à suivre des voies conduisant à l'échec, a également été utilisée pour expliquer pourquoi certaines alliances continuent d'exister malgré le fait qu'elles ne produisent plus les résultats attendus. Ces escalades s'expliquent par les coûts de la dissolution, les conflits sur la façon de dissoudre une alliance, les valeurs des firmes, un haut niveau de visibilité et l'implication des cadres supérieurs qui s'étaient "socialement liés à leurs alliances" (Delios et al., 2004; Inkpen & Ross, 2001).

Des mesures financières et objectives de la performance des alliances ne permettent donc pas de bien savoir si une alliance a atteint ses buts à court et à long

terme (Geringer & Herbert, 1991). Cette insuffisance a conduit certains chercheurs à se tourner vers des mesures plus qualitatives de la performance des alliances. Une mesure subjective couramment utilisée est l'évaluation managériale de la performance d'une alliance. Les évaluations globales des performances réalisées par les acteurs d'une alliance offrent l'avantage de bénéficier d'un point de vue interne à l'entreprise ; cependant, on ne sait pas toujours très bien quels facteurs ont été pris en compte dans l'évaluation. Des approches utilisant des mesures perceptuelles multifactorielles ont donc été suivies pour mesurer de manière plus structurée la performance des alliances (Draulans, deMan, & Volberda, 2003; Leek, Turnbull, & Naudé, 2006; Nielsen, 2007). Draulans et al. (2003) ont par exemple mesuré la réussite d'une alliance en utilisant les quatre critères suivants : (1) les performances économiques/financières<sup>1</sup>, (2) le degré d'atteinte des objectifs, (3) la relation entre partenaires, et (4) la performance globale. Bien que les mesures perceptuelles offrent davantage d'informations sur le degré d'atteinte des objectifs d'une alliance (Glaister & Buckley, 1998) obtenues à partir des perceptions des intervenants d'une alliance, les mesures utilisées jusqu'à maintenant ont leurs propres limitations. Par mi ces limitations on peut citer le biais du point de vue du répondant puisque les points de vue vont dépendre de la personne répondant aux questions. Sans une bonne compréhension du raisonnement des répondants, il est impossible d'établir une distinction entre les facteurs et l'argumentaire sur lequel se fonde la formation d'une alliance et sa performance. En outre, les mesures perceptuelles "structurées" peuvent ne pas correspondre à l'évaluation réelle que le répondant peut effectuer de manière naturelle dans un environnement dépendant du contexte. Comme pour toute mesure prédéfinie appliquée à de grands échantillons d'organisations hétérogènes, on risque de ne pas saisir l'importance relative de chacun des éléments mesurés et d'en manquer certains qui peuvent être importants et affecter de façon plus prononcée chaque cas idiosyncratique étudié.

Une approche utilisée pour tenter de remédier aux faiblesses des mesures objectives et subjectives consiste à utiliser ces deux types de mesures dans l'évaluation de la performance d'une alliance. Par exemple, Kale et ses collègues ont combiné l'évaluation managériale à la réaction des marchés boursiers pour évaluer la performance d'une alliance. Leur étude incluait les rendements boursiers anormaux et utilisait les critères suivants pour mesurer la performance d'une alliance : (1) harmonie entre les partenaires de l'alliance, (2) le fait que la société mère a ou non atteint ses objectifs dans l'alliance, (3) le degré de renforcement du positionnement concurrentiel de la société mère, (4) le niveau des compétences ou des capacités clés acquises auprès de son partenaire dans l'alliance. Il est intéressant de noter que cette étude a "mis en évidence une corrélation positive entre la réponse des marchés boursiers à l'annonce d'une alliance et la performance à long terme de l'alliance" évaluée par les mesures subjectives (Kale, Dyer, &

---

<sup>1</sup> Mesure perceptuelle des performances financières/économiques.

Singh, 2002). Cela semble indiquer un certain niveau de comptabilité entre les mesures subjectives et objectives utilisées dans ces recherches. Le caractère interchangeable des mesures objectives et subjectives n'a cependant pas été étudié de façon très poussée et n'a reçu qu'un accueil mitigé. Certaines études ont abouti à des observations différentes sur des échantillons différents (Ariño, 2003; Geringer & Herbert, 1991; Glaister & Buckley, 1998), les résultats variant notamment selon les types de mesures utilisés et le contexte culturel (Glaister & Buckley, 1998).

Cet intérêt croissant pour l'analyse de la mesure de la performance des alliances fait apparaître un grand nombre de questions et de défis restant à étudier. On citera principalement les hypothèses importantes utilisées sur la nature des alliances et la façon dont elles peuvent être étudiées. La première hypothèse est que la performance des alliances peut être évaluée au travers de mesures génériques portant sur de grands échantillons de firmes, comme cela est fait dans des domaines tels que les finances où on évalue le prix des actions et les actifs financiers des firmes. Dans une rare étude d'évaluation pratique des alliances, Ariño (2003) souligne que l'établissement d'un lien entre mesures opérationnelles et performances exige "une certaine connaissance des objectifs temporels des alliances stratégiques" et "qu'il serait trompeur d'utiliser (des mesures opérationnelles) comme mesures de performance sans cette connaissance préalable". Les études mesurant l'atteinte d'ensemble d'objectifs initiaux que se sont fixés les alliances peuvent donc donner une fausse idée de la nature de la performance des alliances puisque celles-ci n'atteignent pas toujours les objectifs initialement fixés, bien que l'on considère encore qu'elles ont réussi en raison de certains résultats positifs inattendus (de Rond, 2003), comme c'est notamment le cas dans de secteurs fluides tels que celui des hautes technologies. Dans le même ordre d'idée, Inkpen et Beamish soulignent que les motivations et les facteurs coopératifs associés à l'instabilité ne sont pas nécessairement les mêmes pour tous les types d'alliances et préviennent que "les généralités sur l'instabilité des alliances doivent être interprétées avec précaution" (Inkpen & Beamish, 1997). Les alliances présentent bien sûr de nombreuses formes différentes, avec des finalités et des dimensions temporelles diverses, et l'utilisation du plus petit commun dénominateur pour déterminer leurs performances sans prise en compte des particularités des diverses alliances étudiées semble pour le moins risquée. Cela soulève des doutes sérieux sur les mesures génériques portant sur de grands échantillons, et met en évidence le besoin d'études de la performance des alliances utilisant des approches contextuelles plus approfondies.

La seconde hypothèse repose sur l'idée que la performance des alliances est analogue à une variable binaire pour laquelle il n'existe "qu'une seule version de la vérité". Cherchant à évaluer la validité structurelle de plusieurs mesures de performances des alliances, Ariño (2003) établit une distinction entre résultat et performance d'un processus. Elle observe que "lorsqu'on demande à des partenaires

d'évaluer la performance globale d'une alliance stratégique - et plus particulièrement, lorsqu'on leur demande d'indiquer leur niveau de satisfaction vis-à-vis de l'alliance stratégique - ils peuvent non seulement évaluer les résultats de l'alliance stratégique, mais également l'alliance stratégique en tant que "*processus*" [italiques ajoutées). Cette étude montre la voie en soulignant l'importance de la compréhension des facteurs sous-jacents mis en évidence par diverses mesures perceptuelles. Ces résultats sont corroborés par Leek et al. (2006) dans une étude classant les relations comme ayant "réussi" ou comme étant "sujettes à problèmes" et déterminant que les alliances ayant réussi ne sont pas toujours simples à gérer. Les perceptions sont aussi basées sur les orientations cognitives des individus qui peuvent être influencées, entre autres, par le niveau d'instruction, l'âge et l'expérience professionnelle (Tyler & Steensma, 1998). En réalité, il peut y avoir autant de perspectives qu'il y a de parties prenantes à une alliance et ces perspectives peuvent être définies de façon bien tranchée ou être plus nuancées. Par conséquent, la performance des alliances présente un caractère subjectif dépendant de critères propres à l'individu, qu'il s'agisse du PDG d'un partenaire, d'un acteur départemental, de l'une des entreprises partenaires ou d'un client de l'alliance. Tous ces acteurs ont des points de vue et des ensembles de critères valables mais néanmoins différents lorsqu'ils évaluent la performance d'une alliance.

Avec pour toile de fond cette analyse critique de l'analyse des alliances, je décris dans la partie suivante de cet article, les principaux résultats du passage en revue des principaux facteurs ayant été liés aux performances des alliances.

## Références

- Adegbesan, J. & Higgins, M. 2011. The intra-alliance division of value created through collaboration. *Strategic Management Journal*, 32(2): 187.
- Adobor, H. 2002. Competitive success in an age of alliance capitalism: How do firm-specific factors affect behavior in strategic alliances? *Advances in Competitiveness Research*, 10(1): 71-99.
- Ariño, A. 2003. Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity. *Journal of International Business Studies*, 34(1): 66-79.
- Bamford, J. D., Gomes-Casseres, B., & Robinson, M. S. 2003. *Mastering alliance strategy: a comprehensive guide to design, management and organization* (1 ed.): John Wiley & Sons, Inc.
- Barkema, H. G., Shenkar, O., Vermeulen, F., & Bell, J. H. J. 1997. Working Abroad, Working with Others: How Firms Learn to Operate International Joint Ventures. *The Academy of Management Journal*, 40(2): 426-442.
- Bleeke, J. & Ernst, D. 1991. The Way to Win in Cross-Border Alliances. *Harvard Business Review*, 69(6): 127-135.
- Bretherton, P. 2003. The Rationale for Strategic Alliances: An Empirical Study. *Journal of Euro - Marketing*, 13(1): 73-93.

- Chao, Y.-C. 2011. Decision-making biases in the alliance life cycle. *Management Decision*, 49(3): 350.
- Coase, R. H. 1952. The Nature of the Firm, *Readings in Price Theory*: 331-351. Homewood, IL: Irwin.
- de Rond, M. 2003. *Strategic Alliances as Social Facts*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Delios, A., Inkpen, A. C., & Ross, J. 2004. Escalation in International Strategic Alliances. *Management International Review*, 44(4): 457-479.
- Doz, Y. L. 1996. The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? *Strategic Management Journal*, 17: 55-83.
- Doz, Y. L. & Hamel, G. 1998. *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Draulans, J., deMan, A.-P., & Volberda, H. W. 2003. Building alliance capability: Management techniques for superior alliance performance. *Long Range Planning*, 36(2): 151-166.
- Duysters, G. & Lemmens, C. 2003. Alliance Group Formation: Enabling and Constraining Effects of Embeddedness and Social Capital in Strategic Technology Alliance Networks. *International Studies of Management & Organization*, 33(2): 49-68.
- Ernst, D. & Bamford, J. 2005. Your Alliances Are Too Stable. *Harvard Business Review*, 83(6): 133-141.
- Frankel, R. & Schmitz Whipple, J. 1999. Testing a model of long-term alliance success. *Hospital Materiel Management Quarterly*, 20(4): 55-59.
- Geringer, J. M. & Herbert, L. 1991. Measuring Performance Of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(2): 249-264.
- Glaister, K. W. & Buckley, P. J. 1998. Measures of Performance in UK International Alliances. *Organization Studies*, 19(1): 89-118.
- Gleason, K. C., Mathur, I., & Wiggins III, R. A. 2003. Evidence on Value Creation in the Financial Services Industries through the Use of Joint Ventures and Strategic Alliances. *Financial Review*, 38(2): 213-234.
- Gulati, R. 1995. Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40(4): 619-652.
- Gulati, R. 1998. ALLIANCES AND NETWORKS. *Strategic Management Journal (1986-1998)*, 19(4): 293-317.
- Hagedoorn, J. & Schakenraad, J. 1994. The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance. *Strategic Management Journal*, 15(4): 291-309.
- Hamel, G., Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. 1989. Collaborate with Your Competitors--and Win. *Harvard Business Review*, 67(1): 133-139.
- Hamel, G. 1991. Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 12: 83-103.
- Inkpen, A. C. & Beamish, P. W. 1997. Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures. *The Academy of Management Review*, 22(1): 177-202.
- Inkpen, A. C. 1998. Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. *The Academy of Management Executive*, 12(4): 69-80.

- Inkpen, A. C. & Ross, J. 2001. Why do some strategic alliances persist beyond their useful life? *California Management Review*, 44(1): 132-148.
- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. 2002. Alliance Capability, Stock Market Response, and Long Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function. *Strategic Management Journal*, 23(8): 747-767.
- Karnitschnig, M. 2008. The Perils of a Google-Yahoo Blocking Move, *The Wall Street Journal*. New York.
- Kogut, B. 1988a. A Study of the Life Cycle of Joint Ventures. *Management International Review*, 28(Special Issue): 39-52.
- Kogut, B. 1988b. Joint Ventures: Theoretical And Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4): 319-332.
- Koh, J. & Venkatraman, N. 1991. Joint Venture Formations and Stock Market Reactions: An Assessment in the Information Technology Sector. *The Academy of Management Journal*, 34(4): 869-892.
- Larson, A. 1992. Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37(1): 76-104.
- Leek, S., Turnbull, P. W., & Naudé, P. 2006. Classifying relationships across cultures as successful and problematic: Theoretical perspectives and managerial implications. *Industrial Marketing Management*, 35(7): 892-900.
- Lei, D. & Slocum, J. W., Jr 1992. Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances. *California Management Review*, 35(1): 81-97.
- Luo, Y. 1996. Evaluating the performance of strategic alliances in China. *Long Range Planning*, 29(4): 534-542.
- Nakamura, M., Shaver, J. M., & Yeung, B. 1996. An empirical investigation of joint venture dynamics: Evidence from U.S.-Japan joint ventures. *International Journal of Industrial Organization*, 14(4): 521-541.
- Nielsen, B. B. 2007. Determining international strategic alliance performance: A multidimensional approach. *International Business Review*, 16(3): 337-361.
- Osland, G. E. & Yaprak, A. 1995. Learning through strategic alliances: Processes and factors. *European Journal of Marketing*, 29(3): 52-66.
- Pangarkar, N. 2003. Determinants of Alliance Duration in Uncertain Environments: The Case of the Biotechnology Sector. *Long Range Planning*, 36(3): 269-284.
- Pansiri, J. 2005. The influence of managers' characteristics and perceptions in strategic alliance practice. *Management Decision*, 43(9): 1097-1113.
- Park, S. H. & Ungson, G. R. 2001. Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure. *Organization Science*, 12(1): 37-53.
- Parkhe, A. 1993. "MESSY" Research, Methodological Predispositions, And Theory Development In International Joint Ventures. *The Academy of Management Review*, 18(2): 227-268.
- Perkmann, M., Neely, A., & Walsh, K. 2011. How should firms evaluate success in university-industry alliances? A performance measurement system. *R & D Management*, 41(2): 202.
- Ricadela, A. 2007. Oracle vs. SAP: Sound or Fury?, *BusinessWeek*.

- Ring, P. S. & Van De Ven, A. H. 1994. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, 19(1): 90-118.
- Schilke, O. & Goerzen, A. 2010. Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement. *Journal of Management*, 36(5): 1192-1219.
- Tehrani, M. 2003. Competitive strategies, strategic alliances, and performance in international high-tech industries: A cross-cultural study. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 2(2): 610-617.
- Tyler, B. B. & Steensma, H. K. 1998. The Effects of Executives' Experiences and Perceptions on their Assessment of Potential Technological Alliances. *Strategic Management Journal (1986-1998)*, 19(10): 939-965.
- Williamson, O. E. 1991. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2): 269-296.
- Zollo, M., Reuer, J. J., & Singh, H. 2002. Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances. *Organization Science*, 13(6): 701-713.