

## Nouveau marché et nouvelles compétences : Test empirique dans le cadre de l'industrie du courtage en ligne



Valérie CLAUDE-GAUDILLAT \*  
Professeur Assistant - CERAM Sophia Antipolis  
60 Rue Dostoïevski - BP 085  
06902 Sophia Antipolis cedex – France  
Tel: + 33 (0) 4-93-95-44-41/ fax: + 33 (0) 4-93-95-44-29  
[valerie.claude-gaudillat@ceram.fr](mailto:valerie.claude-gaudillat@ceram.fr)

Bertrand QUELIN  
Professeur-associé - Groupe HEC  
1, rue de la Libération  
78351 Jouy-en-Josas cedex, France  
Tel: +33-1-39-67-72-36 / Fax: +33-1-39-67-94-54  
[quelin@hec.fr](mailto:quelin@hec.fr)

L'objectif de cet article est de développer et tester un cadre théorique permettant de mieux comprendre comment les firmes accèdent à de nouvelles compétences suite à l'introduction d'une innovation. En effet, alors que les effets de l'innovation sur les firmes sont largement documentés dans la littérature, les stratégies mises en œuvre pour répondre à l'innovation ont reçu moins d'attention.

Nous analysons l'adéquation de quatre formes organisationnelles (développement interne, acquisition, alliance et transaction de marché) quant au développement de nouvelles compétences. Nous nous attachons ensuite à construire un cadre théorique pour prédire le choix des firmes en fonction de facteurs externes et de facteurs internes.

Nous testons ce modèle dans le contexte de l'industrie américaine du courtage en ligne. Suite à une phase de collecte de données primaires, nous avons construit une base de données à partir de sources secondaires. 493 mouvements stratégiques sont ainsi recensés sur la période 1994-1999. Les résultats empiriques de cette recherche confirment l'intérêt d'un modèle intégrateur pour expliquer les choix d'accès aux compétences sous conditions d'innovation.

Parmi les apports de cette recherche, on peut retenir que les choix effectués par les firmes sont différenciés en fonction de l'ordre d'entrée, du mode d'entrée et du type de compétence ciblé. On retiendra le rôle important joué par les transactions de marché comme mode d'accès à de nouvelles compétences. Enfin, le rôle limité des alliances peut paraître surprenant par rapport aux travaux qui mettent ces dernières en exergue comme mode d'accès privilégié à de nouvelles compétences ou savoir-faire.

**MOTS-CLES: COMPÉTENCES, MODES DE GOUVERNANCE, MODE D'ENTREE, INNOVATION, REGRESSION LOGISTIQUE MULTINOMIALE**

Cette recherche a bénéficié du support financier de la Fondation HEC

\* Correspondant

## INTRODUCTION

Au cours des deux dernières décennies, les compétences sont devenues une composante centrale de l'agenda des chercheurs en management stratégique. La gestion des compétences est désormais un pré-requis pour toute firme qui veut maintenir ou améliorer sa performance. L'hypothèse sous-jacente est l'existence d'une relation de causalité entre les compétences détenues par la firme et son avantage concurrentiel (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986, 1991 ; Dierickx et Cool, 1989 ; Grant, 1991; Amit et Shoemaker, 1993 ; Teece, Pisano et Shuen, 1997).

Cet article s'attache à un cas particulier de gestion des compétences : celui où, suite à l'introduction d'une innovation, les firmes doivent acquérir de nouvelles compétences. Les firmes doivent alors réaliser des choix stratégiques dans un environnement caractérisé par un niveau d'incertitude élevé, des ressources rares et la nécessité d'un arbitrage entre engagement et flexibilité (Ghemawat, 1991). Nous montrons qu'en dépit de son importance théorique et managériale, les chercheurs ont négligé cette situation particulière. Nous développons ensuite un cadre théorique dont l'objet est de mieux comprendre comment les firmes accèdent à des nouvelles compétences suite à l'introduction d'une innovation.

Notre cadre théorique présente deux dimensions originales : l'analyse de quatre modes d'accès à des compétences, la prise en compte de la dimension temporelle avec l'observation du mode choisi pour entrer sur le nouveau marché et des modes utilisés postérieurement à l'entrée.

Cet article est articulé de la manière suivante. La section I est une revue de la littérature sur les modes d'accès aux compétences. La section II développe le modèle théorique. Dans la section III, nous présentons la base de données et la méthodologie statistique. Les résultats empiriques sont présentés dans la section IV puis discutés dans la section V. Enfin, nous présentons nos conclusions dans la dernière section.

### 1 – REVUE DE LITTÉRATURE : BESOIN DE NOUVELLES COMPÉTENCES ET CHOIX ORGANISATIONNELS

#### *Quelles compétences développer et comment les développer ?*

Les firmes confrontées à la nécessité de développer de nouvelles compétences suite à l'introduction d'une innovation doivent prendre deux décisions stratégiques : 1) à quelles

compétences accéder; 2) comment y accéder. Ce choix est complexe car les firmes doivent le faire dans un environnement caractérisé par un haut niveau d'incertitude. En effet, l'incertitude liée à la demande pour différents produits ou services pouvant varier de manière significative (Knight, 1965), les firmes n'ont pas de garantie que la nouvelle industrie va se développer et que la substitution va s'opérer. Les firmes doivent prendre en compte l'hypothèse que leurs investissements puissent devenir obsolètes. Les firmes peuvent ainsi être tentées de privilégier la flexibilité sur l'engagement (Ghemawat, 1991) et attendre pour investir que l'incertitude de marché soit résolue. Mais dans un environnement dynamique caractérisé par des fenêtres d'opportunité limitées (Abell, 1978 ; Teece et al., 1997), les firmes risquent de ne pas disposer des compétences adéquates au moment opportun.

Malgré ces obstacles, une firme menacée par l'introduction de l'innovation doit décider de la réponse à apporter à cette innovation pouvant remettre en cause son avantage compétitif (Cooper et Smith, 1992). Les responsables des firmes à l'origine de l'innovation doivent également développer des compétences. En effet, les nouvelles firmes entrent habituellement dans une industrie avec des compétences limitées. Renforcer leurs compétences avant que les firmes établies ne réagissent à l'innovation est un facteur clé pour renforcer leurs chances de succès.

### **Quatre modes pour développer de nouvelles compétences**

Dans le contexte d'une innovation, accéder à de nouvelles compétences est une priorité stratégique et les choix organisationnels (développement interne, alliance, acquisition et/ou transaction de marché) ont des conséquences directes sur les frontières de la firme. Nous procédons donc ci-après à une revue de la littérature sur ces quatre modes comme outils d'accès à des compétences. Pour cette analyse, nous considérons plus spécifiquement cinq critères qui jouent un rôle dans le contexte d'un paysage concurrentiel caractérisé par l'innovation : coût, délai d'accès, potentiel d'appropriation interne, réversibilité et exposition à l'opportunisme.

#### **Développement interne**

Le développement interne permet aux firmes de s'approprier les rentes économiques au travers de mécanismes d'isolement liés à l'imperfection du marché des facteurs stratégiques (Barney, 1991) et de limiter l'opportunisme (Williamson, 1991a). Lorsque le potentiel pour l'opportunisme est élevé, que des investissements coordonnés et des réalignements sont rendus nécessaires par des changements fréquents et conséquents, la hiérarchie est supérieure

au mode hybride et au marché (Williamson, 1991a). En effet, les hiérarchies permettent une adaptation supérieure aux transactions de marché et limitent le risque d'opportunisme lorsque les contrats de marché sont difficiles à rédiger, gouverner et faire respecter (Grossman et Hart, 1986 ; Williamson, 1975).

Il existe des évidences théoriques et empiriques (Kogut et Zander, 1992) pour suggérer que l'apprentissage est plus efficace au sein de l'organisation qu'à travers ses frontières. Novak et Eppinger (2001) ont argumenté que la production au sein de la firme est plus attractive lorsque le produit est complexe, que les firmes cherchent à capturer les bénéfices de leurs investissements dans les savoir-faire nécessaires pour coordonner le développement et la production de systèmes complexes.

Une entreprise qui réussit à développer de nouvelles compétences peut totalement les contrôler, ce qui va renforcer son avantage concurrentiel (Dierickx et Cool, 1989 ; Hamel et Prahalad, 1994 ; Markides et Williamson, 1994). Contrairement aux alliances et acquisitions qui nécessitent des interactions avec d'autres organisations (Capron, Mitchell et Oxley, 1999), le développement interne laisse les firmes libres de leurs décisions et limite le besoin de révéler de la connaissance privée. Les conditions incertaines qui prévalent devraient donc conduire les entreprises à privilégier le développement interne. Introduire les activités adéquates au sein des frontières de la firme limite le risque de perte de l'avantage concurrentiel et de devenir une entreprise 'fantôme' (Barney, 1999).

Néanmoins, développer de nouvelles compétences en interne est difficile (ex : Henderson et Clark, 1990 ; Leonard-Barton, 1992 ; Henderson et Cockburn, 1994 ; Madhok, 2002) pour des raisons qui vont de l'ambiguïté causale (Reed et De Filippi, 1990) aux déséconomies de temps (Dierickx et Cool, 1989). Le comportement routinisé des firmes est un obstacle pour construire de nouvelles compétences (Teece et al., 1997). Développer des compétences en interne requiert des efforts focalisés (Karim et Mitchell, 2000) qui peuvent induire une flexibilité réduite, une caractéristique qui peut devenir un désavantage dans un contexte d'innovation. De plus, créer une compétence particulière peut être coûteux pour les raisons suivantes : 1) la capacité à développer une compétence d'une manière efficiente en terme de coût peut dépendre de conditions historiques uniques qui n'existent plus, 2) la création d'une compétence peut s'inscrire dans une dépendance de sentier, 3) une compétence peut être socialement complexe, et 4) les actions à entreprendre peuvent ne pas être totalement connues (Barney, 1999). Par ailleurs, la nature incrémentale du développement interne peut le rendre plus coûteux qu'une acquisition (Singh et Montgomery, 1987).

Le mode interne est également considéré comme un processus méthodique et lent qui fait qu'une nouvelle entité doit souvent attendre plusieurs années avant de devenir profitable (Biggadike, 1979).

### *Acquisition*

Les acquisitions peuvent être un substitut à l'innovation (Hitt, Hoskisson et Ireland, 1990) et permettre aux entreprises d'accéder à des ressources qui auraient été difficiles à développer en interne (Karim et Mitchell, 2000). Elles peuvent également permettre une entrée rapide sur un marché (Biggadike, 1979 ; Hennart et Park, 1993).

Les acquisitions sont coûteuses pour des raisons qui vont de contraintes légales au besoin d'intégration des compétences acquises (Hennart, 1988 ; Kogut, 1988 ; Quelin, 1997 ; Barney, 1999 ; Capron, 1999). Dans des industries évoluant rapidement, ce coût peut être particulièrement élevé à l'achat mais également dans le cas d'une éventuelle remise en cause de l'acquisition (Barney, 1999).

Les acquisitions ne sont pas exemptes de risque moral, l'acquéreur ayant des difficultés à évaluer la valeur des ressources au cours du processus d'acquisition et pouvant rencontrer une dégradation de la performance du personnel concerné après l'acquisition (Chi, 1994). Un autre inconvénient de ce mode est qu'il demande un haut niveau d'engagement (Roberts et Berry, 1985).

Globalement, il n'existe pas de consensus empirique sur les retours attendus d'une acquisition (Quelin, 1997 ; Karim et Mitchell, 2000). On peut néanmoins argumenter que revendre toute ou partie d'une firme acquise dont les compétences ne sont pas conformes aux attentes est une option envisageable.

### *Alliances*

Les alliances sont également un moyen d'accéder aux compétences manquantes ou de combiner des ressources afin de créer de nouvelles compétences (Prahalad et Hamel, 1990 ; Hamel, 1991). Elles sont fréquemment utilisées pour accéder à des ressources possédées par d'autres firmes (Ring et Van den Ven, 1992 ; Hamel et Prahalad, 1994)

Les alliances peuvent renforcer la base de compétences d'une firme (Kogut, 1988 ; Hamel, 1991). Elles ont montré qu'elles étaient un moyen efficace d'accéder à des compétences plus

rapidement qu'au travers du développement interne, de partager le risque, de diminuer l'incertitude et de permettre une réversibilité (Balakrishnan et Wernerfelt, 1986 ; Hagedoorn, 1993 ; Parkhe, 1993). Elles peuvent également être envisagées comme un premier accès à des opportunités émergentes (Mitchell et Singh, 1992).

Organiser des transactions via les formes hybrides limite certains des coûts bureaucratiques associés au mode hiérarchique (Williamson, 1991a). D'un autre côté, ce mode ne permet pas des adaptations unilatérales ou basées sur la confiance (Williamson, 1991a). De plus, un régime d'appropriabilité faible (Teece, 1986) augmente le coût du mode hybride par rapport à la hiérarchie (Williamson, 1991a).

Remettre en cause une alliance qui ne satisfait pas les attentes des partenaires ou qui ne correspond pas à l'évolution du marché est tout à fait envisageable. Mais une alliance ne permet pas un contrôle total des compétences développées conjointement. La rente économique doit être partagée entre les partenaires.

Le succès d'une alliance est en partie lié à la capacité d'absorption développée dans le temps (Cohen et Levinthal, 1990), qui est elle-même une fonction de la connaissance possédée par la firme (Klavans et Deeds, 1997).

### *Transactions de marché*

Les transactions de marché ont fait l'objet de nombreux travaux, notamment dans la tradition de la théorie des coûts de transaction pour expliquer le choix entre marché et hiérarchie. La théorie des coûts de transaction considère que le marché est une solution plus coûteuse que la hiérarchie lorsque l'incertitude caractérise les termes de l'échange (Williamson, 1975).

Si l'échec du marché pour les transactions liées à la connaissance est notable (Arrow, 1962), des travaux ont montré que les firmes peuvent s'appuyer sur le marché pour accéder à de nouvelles connaissances (Pisano, 1990 ; Steensma et Fairbank, 1999 ; Van den Ende, 2003). L'accès à des compétences externes via une transaction de marché a pour avantage un délai raccourci par rapport aux autres modes. En revanche, la possibilité pour la firme de s'approprier les nouvelles compétences devrait être minimale, la connaissance demeurant à l'extérieur des frontières de la firme. Ce mode est celui offrant le plus haut degré de flexibilité. Enfin, le marché est la forme la plus exposée au risque d'opportunisme.

Tableau 1: Résumé des caractéristiques des modes d'accès à des compétences

	Développement interne	Acquisitions	Alliances	Transactions de marché
Coût attendu	Modéré / Elevé	Elevé	Faible / Moyen	?????
Délai nécessaire pour l'accès	Elevé	Faible	Moyen	Faible
Appropriation par la firme	Très élevé	Elevé	Moyen	Très faible
Flexibilité	Faible	Moyen / Faible	Elevé	Très élevé
Exposition à l'opportunisme	Faible	Moyen	Elevé	Très élevé

Nous venons de présenter une revue de la littérature sur quatre formes organisationnelles comme mode d'accès à des compétences. Dans la section suivante, nous développons un modèle théorique prédictif du choix des firmes quant à ces formes organisationnelles en fonction de facteurs liés au marché et aux caractéristiques des compétences.

## 2 - MODELE THEORIQUE

Le modèle théorique est articulé autour de cinq dimensions : le mode d'entrée, le lien entre mode d'entrée et modes ultérieurs d'accès aux compétences, le degré de diversité des compétences, le niveau de pré-existence des compétences et le degré de lien entre les compétences acquises et les compétences préalablement possédées par la firme.

### *Mode d'entrée*

Les premiers entrants dans une nouvelle industrie possèdent des compétences uniques. Anticipant l'entrée d'autres acteurs au sein du marché, ce qui est fréquent dans le cas de marchés à fort potentiel de croissance (Aaker et Day, 1986 ; Day et Schoemaker, 2000), ces firmes vont chercher à développer un avantage au premier entrant (Lieberman et Montgomery, 1988) en renforçant le caractère unique de leurs offres. Développer des compétences en interne est une source d'appropriabilité accrue. Cette accumulation d'actifs imparfaitement substituables et difficilement imitables (Markides et Williamson, 1994) va permettre aux firmes de renforcer leur avantage stratégique.

Au cours de la phase initiale d'une nouvelle industrie, les alliances sont également un moyen de partager le risque et diminuer l'incertitude (Barney, 1999). De nombreux premiers entrants sont des nouveaux acteurs auxquels les actifs complémentaires clés font défaut (Teece, 1986).

Une volonté de partager le risque combiné au manque de compétences devrait conduire les nouveaux entrants à s'engager dans des partenariats. Les partenariats sont d'ailleurs une source de performance ultérieure accrue pour les nouveaux acteurs (Baum, Calabrese et Silverman, 2000).

La nouveauté d'une industrie limite la disponibilité de sources potentielles pour une acquisition (Robinson, Fornell et Sullivan, 1992). Les acquisitions devraient donc être d'un usage limité pour les nouveaux entrants. De même, il devrait se trouver peu de prestataires possédant la connaissance adéquate avec lesquels s'engager dans des transactions de marché.

Quelles que soient les raisons conduisant à leur entrée tardive, les firmes de cette catégorie font face à des challenges spécifiques. Même si les entrants tardifs peuvent obtenir un avantage stratégique (Lieberman et Montgomery, 1988), ils sont en concurrence avec les offres existantes. En effet, une offre innovante ayant été introduite sur le marché et les premiers entrants ayant dédié du temps et des ressources pour construire de nouvelles compétences. Par conséquent, le temps nécessaire pour accéder à de nouvelles compétences dans un délai raisonnable devient un réel challenge pour les entrants tardifs. Les déséconomies de temps, des efficacités de masse d'actifs, de connexion entre acteurs et d'ambiguïté causale étant un frein à l'accumulation rapide d'actifs (Dierickx et Cool, 1989), le développement interne est une option longue. Les entrants tardifs ne devraient donc pas faire du développement interne leur choix de référence.

En accélérant le temps nécessaire pour accéder à de nouvelles compétences et en permettant un accès aux compétences manquantes, les alliances sont une option. Contrairement aux premiers entrants, les entrants tardifs devraient pouvoir s'appuyer sur un nombre accru de cibles d'acquisition potentielles. Ces cibles peuvent être de nouveaux entrants ayant participé à l'introduction de nouvelles offres mais manquant de compétences et d'actifs complémentaires pour pousser plus en avant leur avantage (Teece, 1986). Principalement pour des contraintes de temps, les entrants tardifs devraient favoriser les acquisitions, alliances et transactions de marché pour accéder à de nouvelles compétences.

En se basant sur cette discussion, nous faisons l'hypothèse suivante :

*Hypothèse 1: Les entrants tardifs devraient tendre à favoriser les alliances, les acquisitions et les transactions de marché comme mode d'entrée.*

Mode d'entrée et autres modes d'accès aux compétences

Nous établissons maintenant un lien entre le mode d'entrée, à savoir le premier mouvement opéré par une firme pour entrer sur le nouveau marché et les mouvements ultérieurs réalisés par la firme pour développer de nouvelles compétences.

Les choix de mode de gouvernance tendent à mettre en évidence des caractéristiques de dépendance de sentier (Collis, 1991; Argyres et Liebeskind, 1999). En effet, les managers préfèrent investir dans des modes qui leur sont familiers (Amit et al., 1989). Par exemple, Pisano (1990) argumente que les routines sous-jacentes à un modèle historique de R&D vont conduire la firme à internaliser la R&D même dans le cas de changements technologiques. De même, il a été documenté que les firmes ayant une expérience dans les alliances vont tendre à se tourner à nouveau vers les alliances (Pennings, Barkema et Douma, 1994 ; Steensma et Fairbank, 1999). Les firmes avec une expérience de croissance via les acquisitions tendent à s'appuyer à nouveau sur ce mode, ce qui réduit le coût d'acquisition (Yip, 1982 ; Amit, Livnat et Zarowin, 1989).

Outre l'expérience, les engagements contractuels d'une firme peuvent limiter sa capacité à différencier ou modifier ses arrangements de gouvernance (Argyres et Liebeskind, 1999). Lors du développement de nouvelles compétences, une firme peut donc être liée par des arrangements contractuels antérieurs qui vont limiter sa capacité à utiliser un mode alternatif pourtant plus efficace dans les nouvelles conditions de marché.

Pour développer plus en avant de nouvelles compétences, les firmes devraient tendre à privilégier le mode utilisé pour entrer dans l'industrie.

*Hypothèse 2 (H2) : Le mode choisi par une firme pour entrer dans une nouvelle industrie sera le mode privilégié pour continuer à développer des compétences au sein de cette industrie.*

### Compétences liées

Les compétences liées sont définies comme partageant une base de connaissances et des routines communes (Nelson et Winter, 1982). Les compétences non liées reposent sur des bases de connaissance et des routines différentes. Par exemple, parmi les compétences technologiques du courtage Internet, les compétences en courtage et les compétences en sécurité sont liées. Les compétences technologiques et les compétences d'aide à la décision financière ne sont pas liées.

La tâche est ardue pour les firmes qui décident d'acquérir des compétences non liées à leur base de compétences existantes. La difficulté à développer de nouvelles compétences au sein de la firme est documentée dans la littérature (Henderson et Clark, 1990 ; Leonard-Barton, 1992 ; Henderson et Cockburn, 1994). Développer de nouvelles compétences non liées implique l'acquisition d'une nouvelle connaissance et de nouvelles routines (Nelson et Winter, 1982). Les coûts bureaucratiques induits par le développement de nouvelles compétences non liées seront supérieurs à ceux associés à de compétences existantes. De plus, le risque d'échec lié au développement interne de compétences non liées est élevé. Les firmes devront donc arbitrer entre les coûts bureaucratiques induits par le développement interne, les coûts de transaction liés à une acquisition via le marché et le coût d'opportunité induit par une absence ou une entrée tardive sur le marché. Le haut niveau des coûts bureaucratiques anticipés devrait conduire les firmes à privilégier les alliances et acquisitions comme mode d'accès à de nouvelles compétences non liées.

Développer des compétences liées signifie qu'une firme peut utiliser certaines des fondations de ses compétences existantes. Entrer dans de nouveaux domaines liés via du développement interne réduit le coût d'entrée induit par les barrières à l'entrée (Yip, 1982 ; Chatterjee, 1990). Les firmes ne devraient pas faire face à des coûts hiérarchiques et donc privilégier le développement en interne de nouvelles compétences liées. D'où l'hypothèse suivante :

*Hypothèse 3 (H3): Les firmes vont tendre à limiter le recours aux acquisitions, alliances et transactions de marché pour accéder à de nouvelles compétences liées.*

### Compétences diverses

Avoir des compétences diverses signifie qu'une firme possède une gamme de compétences fonctionnelles, telles que définies par Henderson et Clark (1994). Les firmes diversifiées sont plus susceptibles d'utiliser les acquisitions plutôt que le développement interne parce qu'elles bénéficient en général d'une expérience précédente qui va réduire les coûts d'acquisition (Yip, 1982 ; Amit, Livnat et Zarowin, 1989). Ces firmes disposent également de systèmes de contrôle de management sophistiqués qui peuvent être exploités au travers d'acquisitions, fournissant ainsi une efficacité organisationnelle (Hennart et Park, 1993). Les firmes diversifiées sont également plus susceptibles d'avoir eu recours à des alliances, un moyen fréquemment utilisé pour accéder à de nouveaux savoirs (Baum et al., 2000 ; Hennart, 1988; Kogut, 1988 ; Mothe et Quelin, 2001). Nous appliquons cette même logique aux transactions de marché. Nous faisons donc l'hypothèse que les firmes qui disposent de compétences

variées sont plus susceptibles d'avoir recours à tous les modes pour accéder à de nouvelles compétences.

*Hypothèse 4 (H4): Les firmes ayant des compétences diverses vont tendre à recourir aux quatre modes pour accéder à de nouvelles compétences liées.*

#### Compétences pré-existantes

Parmi les compétences auxquelles doit accéder une firme dans le cadre d'un nouveau marché, certaines compétences sont des compétences qui peuvent être qualifiées de pré-existantes, c'est à dire des compétences existantes préalablement à l'introduction de l'innovation. Les conditions d'accès à ce type de compétences devraient différer de celles prévalant pour les nouvelles compétences. En premier lieu, la disponibilité des compétences est plus importante : certaines firmes les ont développées par le passé. Deuxièmement, l'incertitude qui leur est inhérente est inférieure à celle des nouvelles compétences. Pour ces raisons, les firmes qui sont engagées dans une course au développement de nouvelles compétences devraient choisir de focaliser leurs efforts internes sur le développement des nouvelles compétences et donc ne pas chercher à développer des compétences déjà possédées par d'autres firmes.

Nous faisons donc l'hypothèse que les firmes vont accéder aux compétences pré-existantes au travers de modes externes.

*Hypothèse 5 (H5) : Les firmes vont tendre à privilégier les acquisitions et alliances et limiter le recours aux transactions de marché pour accéder aux compétences pré-existantes.*

Dans cette section, nous avons développé un modèle pour expliquer les choix faits par les firmes en vue d'acquérir de nouvelles compétences dans le contexte d'une industrie émergente. Dans la section suivante, nous avons recours à une approche méthodologique hypothético-déductive pour tester empiriquement notre cadre théorique.

### 3 - METHODOLOGIE : BASE DE DONNEES, CONSTRUCTION DES VARIABLES ET MODELE STATISTIQUE UTILISE

Dans cette partie, nous présentons le choix du terrain empirique (l'industrie américaine du

**" 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004 "**

courtage en ligne), la base de données et l'opérationnalisation des concepts présentés dans le modèle théorique. La méthode statistique utilisée est la régression multinomiale logistique.

### Le choix du terrain empirique

L'industrie américaine du courtage en ligne présente plusieurs caractéristiques qui en font un candidat pour analyser empiriquement notre question de recherche : l'introduction d'offres innovantes par de nouveaux acteurs a révolutionné l'industrie, le besoin de nouvelles compétences, un niveau élevé d'incertitude – notamment au niveau de la réglementation gouvernementale - et le fait que les nouveaux acteurs et les firmes existantes ont fait des choix différenciés en termes de compétences et de modes de gouvernance. Un autre argument en faveur du choix de cette industrie est que les frontières des compétences sont plutôt claires et bien comprises par les acteurs de l'industrie. De plus, le caractère récent du courtage en ligne permet de tracer de manière assez précise les actions des firmes au cours des premières années de cette industrie.

**Tableau 2 : Principaux acteurs de l'industrie américaine du courtage en ligne**

<b>COURTIERS TRADITIONNELS AYANT UNE OFFRE EN LIGNE</b>	<b>COURTIERS DISCOUNT AYANT DEVELOPPE UNE OFFRE EN LIGNE</b>	<b>NOUVEAUX COURTIERS EN LIGNE</b>
A.G. Edwards Bear Stearns Companies CSFB Donaldson, Lufkin et Jenrette Lehman Brothers Holdings Merrill Lynch Morgan Stanley Dean Witter et Co Paine Webber Group, Inc. The Goldman Sachs Group	Ameritrade Charles Schwab et Co Fidelity Investments Quick&Reilly Muriel Siebert Scottrade TDWaterhouse	E*Trade WebStreet My Discount Broker National Discount Brokers Datek WallStreet Electronica Web Street Securities

Source : Berkshire Capital Corporation, Septembre 2000

### La base de données

Une première étape de notre travail de collecte de données a consisté en l'interview de responsables d'entreprises opérant sur le marché du courtage en ligne. Dix managers ont ainsi été interviewés au cours du printemps 2002 à San Francisco. Cette première étape nous a permis d'élaborer le profil des compétences mises en œuvre dans ce secteur et d'identifier les caractéristiques de ces compétences.

**Tableau 3 : Compétences en courtage en ligne**

TECHNOLOGIE DE COURTAGE EN LIGNE	AIDE A LA DECISION FINANCIERE	PRODUITS FINANCIERS	OUTILS DE FACILITATION
Technologie de base de courtage en ligne	Recherche	IPO	Paiement en ligne
Technologie sans fil	Nouvelles et analyses	Emprunts	Moteur de recherche
After-hours / day trading	Cotation en temps réel	Fonds mu tuels	Services d'email
Courtage de bond	Education	Banque en ligne	Autres
Sécurité et performance	Conseil	Autres	
Autres	Autres		

La seconde étape de la collecte de données a consisté en la construction d'une base de données identifiant les modes d'entrée et les mouvements stratégiques mis en œuvre pour accéder à des compétences par les firmes entrées sur le marché du courtage en ligne au cours de la période 1994-1999.

Notre point de départ pour l'identification de ces acteurs est la liste établie par la Security et Exchange Commission (SEC) au cours de l'automne 1999.

Les sources utilisées pour constituer cette base sont des données secondaires issues de plusieurs sources : rapports annuels, sites Web d'entreprises, journaux, magazines, lettres professionnelles, bases de données en ligne, rapports de recherche et rapports financiers. Les outils de recherche documentaire utilisés sont : ABI/Inform Global, Factiva, Forrester Research, Hoovers, Investext, Lexis-Nexis, MultexNet, NASDR, Reuters Business Insight et OneSource. Au total, ce sont plusieurs milliers d'articles qui ont été analysés.

Le total des firmes identifiées est de 192. Nous avons recensé 493 mouvements d'entrée et mouvements d'accès à des compétences.

*La méthode statistique retenue : la régression logistique multinomiale*

La variable dépendante de notre modèle est le mode d'accès aux compétences. Cette variable dépendante étant multinomiale (développement interne, alliance, acquisition, transaction de marché), nous avons fait le choix d'utiliser une régression logistique multinomiale. Plusieurs recherches en management stratégique ont utilisé cette méthode (ex : Gulati et Singh, 1998) qui permet d'estimer la probabilité du choix d'une modalité de la variable dépendante en fonction d'une variable indépendante. Le logiciel utilisé est Stata V.8.

Les variables indépendantes sont : l'ordre d'entrée (ENT\_YEAR), le mode d'entrée (ENT\_MODE), la distance entre compétences acquises et compétences possédées (CAP\_RELAT), la diversité des compétences possédées (CAP\_DIV) et le degré de nouveauté des compétences (CAP\_NEW).

La variable ENT\_YEAR est opérationnalisée par l'année d'entrée de la firme au sein de la nouvelle industrie. La variable ENT\_MODE prend la valeur 1 pour développement interne, 2 pour acquisition, 3 pour alliance et 4 pour transaction de marché. Pour opérationnaliser la distance entre nouvelles compétences acquises et compétences possédées (CAP\_RELAT), nous attribuons la valeur 0 au cas où la compétence acquise n'est pas liée aux compétences déjà possédées par la firme et 1 au cas où la compétence est liée. La variable CAP\_NEW prend la valeur 0 si la compétence concernée existait préalablement à l'introduction de l'innovation concernée et 1 si la compétence est nouvelle. Pour la variable numérique DIVERSIT, nous suivons Castaner (2003) et construisons un index de diversité des compétences sur la base des codes SIC (Standard Industrial Classification).

#### 4. PRESENTATION DES RESULTATS

Nous présentons ici les statistiques descriptives, la matrice des corrélations des variables indépendantes et le tableau des coefficients de la régression logistique multinomiale.

**Tableau 4 : Statistiques descriptives**

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
ENT_YEAR	479	1996.643	1.146173	1994	1999
ENT_MODE	444	2.162162	1.362447	1	4
MOV_YEAR	489	1998.059	1.05512	1994	1999
MOV_TYP	492	3.697154	.5916528	2	4
DIVERSIT	481	10.16008	16.0987	0	227
CAP_NEW	463	0.434125	.4961776	0	1
CAP_REL	466	0.598712	.4906858	0	1

**Tableau 5 : Matrice des corrélations**

	ENT_YEAR	ENT_MODE	CAP_REL	DIVERSIT	CAP_NEW
ENT_YEAR	1.0000				
ENT_MODE	0.1405	1.0000			
CAP_REL	-0.2475	-0.3311	1.0000		
DIVERSIT	0.0633	-0.0172	0.0111	1.0000	
CAP_NEW	-0.1567	-0.1709	0.0878	-0.0416	1.0000

**Tableau 6 : Coefficients de la régression logistique multinomiale**

Hyp.	Prédictions	Dvlpt Interne	Acquisition	Alliance	Transaction de marché
H1 : Ordre d'entrée	dvlpt interne (-) acquisition (+) alliance (+) trans. de marché (+)	-.0102086	.0363644	.0409387*	-.0503589
H2: Mode d'entrée	même mode qu'entrée	N/A	.2016***	-.0394**	.1838***
H3: Lien	acquisition (-) alliance (-) trans. de marché (-)	N/A	.0888***	.1500	.0034
H4: Diversité	acquisition (+), alliance (+), trans. de marché (+)	N/A	.0011 **	-.0001	-.0009
H5: Nouveauté	acquisition (+) alliance (+) trans. de marché. (-)	N/A	.0862***	.1564***	-.0702*

\*\*\* 0,01 level \*\* 0,05 level \* 0,1 level

#### *Ordre d'entrée et mode d'entrée*

Seule une relation est significative : celle concernant les alliances. L'hypothèse H1 n'est donc que partiellement validée. En effet, nous constatons que l'ordre d'entrée a un effet positif sur le recours aux acquisitions et alliances et transactions de marché mais les coefficients ne sont significatifs que pour les alliances et transactions de marché.

#### *Mode d'entrée et modes ultérieurs de développement de compétences*

Les coefficients sont tous significatifs. Comme attendu, les signes sont positifs pour les modalités Acquisition et Transaction de marché avec pour coefficients respectifs 0.2016 et 0.1838. En revanche, le signe de la modalité Alliance est négatif (-.0394) contrairement à notre prédiction.

#### *Distance entre compétences possédées et compétences acquises et modes de développement*

L'hypothèse H3 prédit que la distance entre compétences possédées et compétences acquises influe positivement sur le recours aux acquisitions, alliances et transactions de marché. Les coefficients sont positifs : 0.089 pour Acquisition, 0.150 pour Alliance et 0.003 pour Transaction de marché. A noter néanmoins que seul le résultat de la modalité Acquisition est significatif.

#### *Diversité des compétences possédées et modes de développement*

L'hypothèse H4 prédit que la diversité entraîne un recours accru aux acquisitions, alliances et transactions de marché. Or nous constatons que seul le coefficient Acquisition est significatif et positif. Contrairement aux prédictions, la diversité influe négativement sur les alliances (-0.0001) et les transactions de marché (-.0009). Notons toutefois que ces deux derniers coefficients ont des valeurs particulièrement faibles.

#### *Degré de nouveauté des compétences et modes de développement*

L'hypothèse H5 est totalement validée. Les signes sont conformes aux prévisions et leurs valeurs significatives. Les valeurs sont respectivement 0.0862 pour Acquisition, 0.1564 pour Alliance et -0.0702 pour Transaction de marché.

## 5 - DISCUSSION

Dans cette partie, nous discutons les résultats du test statistique.

#### *Ordre d'entrée et mode d'entrée*

Nos résultats empiriques montrent qu'une entrée précoce va tendre à limiter le recours aux alliances et favoriser les transactions de marché. Ces résultats retiennent notre attention car ils tendent à être en contradiction avec la littérature qui considère que les alliances sont un mode privilégié d'entrée sur un nouveau marché et que les transactions de marché sont utilisées lors de la phase de maturité d'une industrie.

#### *Mode d'entrée et modes ultérieurs de développement de compétences*

Le lien entre le mode d'entrée et les modes subséquentement choisis montre que le recours aux Acquisition et Transaction de marché conduit les firmes à privilégier à nouveau ces modes. Hormis pour les alliances, les firmes tendent donc à montrer un comportement de dépendance de sentier. Ce point nous paraît devoir mériter une attention toute particulière. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les alliances sont fréquemment décrites dans la littérature comme un mode d'accès privilégié à de nouvelles compétences. Une explication peut être liée au faible nombre d'alliances établies au sein de ce secteur. En effet, seules sept firmes de notre échantillon ont fait leur entrée via une alliance dans le nouveau marché du courtage en ligne. Une raison invoquée par l'un des managers rencontrés pour expliquer que les firmes aient peu eu recours aux alliances au sein de ce nouveau marché est que les coûts de coordination engendrés par les alliances ont été évalués comme étant trop élevés. Les résultats

de ce travail peuvent donc être interprétés comme un bémol à la littérature qui met en évidence le rôle clé joué par les alliances comme mode d'accès privilégié à des compétences nouvelles. Ce résultat empirique confirme également l'intérêt d'analyser les quatre formes organisationnelles au sein d'un même modèle.

#### *Mode d'entrée et modes ultérieurs de développement de compétences*

Nos résultats empiriques montrent que la distance entre les compétences préalablement possédées et les compétences acquises conduit les firmes à privilégier les acquisitions. Ce résultat confirme les travaux, notamment ceux consacrés aux diversifications, qui montrent que les firmes tendent à privilégier les acquisitions pour acquérir des compétences non liées.

#### *Diversité des compétences possédées et modes de développement*

Les firmes qui disposent de compétences diverses tendent à privilégier les acquisitions comme mode d'accès à de nouvelles compétences. L'absence de coefficients significatifs pour les modalités Alliances et Transactions de marché nous empêche de tirer des conclusions quant à ces deux modes. Une explication potentielle est que les firmes qui possèdent des compétences diverses sont les firmes de taille importante et qu'elles ont la capacité financière pour accepter la surprime inhérente aux acquisitions.

#### *Degré de nouveauté des compétences et modes de développement*

Comme nous en avons fait l'hypothèse, les firmes vont tendre à acquérir les compétences nouvelles via les acquisitions et alliances et limiter le recours aux transactions de marché. Ce résultat montre que les transactions de marché ne sont pas un mode privilégié par les firmes pour accéder aux compétences nouvelles. Nous pouvons en conclure que les firmes préfèrent recourir à des modes d'accès (alliances et acquisitions) leur permettant d'exercer un contrôle plus important sur les nouvelles compétences, compétences qui sont au cœur de la bataille concurrentielle liée au nouveau marché.

### CONCLUSION ET PERSPECTIVES

En s'appuyant sur les recherches existantes, l'objectif de cet article était de construire un cadre théorique permettant une analyse détaillée de la manière dont les firmes accèdent à de nouvelles compétences suite à l'introduction d'une innovation dans le cadre de l'industrie du courtage en ligne. Deux arguments principaux ont guidé le démarrage de cette recherche. Le premier argument est que nous savons peu de choses sur la manière dont les firmes

développement de nouvelles compétences dans le contexte d'une industrie émergente. Le second argument est que si chacune des quatre formes organisationnelles analysées a fait l'objet de travaux de recherche, le test empirique sur une population importante des quatre formes au sein d'un même modèle n'avait pas été réalisé. Il nous paraît essentiel d'être en mesure de mieux comprendre comment les choix sont opérés par les entreprises entre ces quatre modes.

Il nous faut mentionner ici une limitation importante de notre recherche qui est notre incapacité à observer le développement interne postérieur à l'entrée au sein de la nouvelle industrie du courtage en ligne. Nous en avons la volonté au départ lors de la construction. En effet, nous n'avons été en mesure d'observer que les mouvements externes à l'entreprise. Nous pouvons néanmoins considérer que l'observation du développement interne au moment de l'entrée est un apport de notre recherche par rapport aux travaux précédents. Nous allons ainsi au-delà des travaux qui déduisent le développement interne de la non observation des autres modes étudiés (ex : Yip, 1982).

Une autre limite de notre travail est certainement liée à la méthode de collecte de données choisie. Avoir collecté des données secondaires nous impose comme limite de n'avoir pu référencé que les mouvements ayant été communiqués par l'une des firmes concernées. Le choix d'une industrie nouvelle récente ayant fait l'objet d'une très large couverture médiatique et le nombre important de mouvements recensés permettent probablement d'atténuer cette limitation mais nous nous devons d'en reconnaître l'existence.

Une piste de recherche particulièrement importante nous paraît devoir attirer l'attention de la communauté de chercheurs : celle du développement interne. Nous avons mentionné ci-dessus que la non observation du développement interne postérieurement à l'entrée était une limite forte de notre travail. D'autres protocoles de recherche peuvent certainement apporter des informations précieuses sur un mode qui reste peu étudié dans la littérature malgré son importance stratégique dans le développement des firmes.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- D. Aaker, G. Day, « The Perils of high-growth markets », *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 5, p. 409-421, 1986
- D. Abell, « Strategic windows », *Journal of Marketing*, July, p. 21-26, 1978
- R. Amit, J. Linvat, P. Zarowin, «The mode of corporate diversification: Internal ventures versus acquisitions », *Managerial and Decision Economics*, Vol. 10, No. 2, p. 89-100, 1989
- R. Amit, P. Shoemaker, « Strategic assets and organizational rent », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 1, p. 33-46, 1993
- N. Argyres, J. Porter Liebeskind, « Contractual commitments, bargaining power and governance inseparability: Incorporating history into transaction cost theory », *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, p. 49-63, 1999
- K. Arrow, « The economic implication of learning by doing », *Review of Economic Studies*, Vol. 29, No. 1, p. 55-173, 1962
- S. Balakrishnan, B. Wernerfelt, « Technical change, competition, and vertical integration », *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 4, p. 347-359, 1986
- J. Barney, « Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy », *Management Science*, Vol. 32, No. 10, p. 1231-1241, 1986
- J. Barney, « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, p. 9-120, 1991
- J. Barney, « How a firm's capabilities affect boundary decisions », *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 3, p. 137-145, 1999
- J. Baum, T. Calabrese, B. Silverman, « Don't go it alone: alliance network composition and startup's performance in Canadian biotechnology », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 3, p. 267-294, 2000
- R. Biggadike, *Entry, Strategy, and Performance*, Harvard University Press, Boston, MA, 1979
- L. Capron, «The long-term performance of horizontal acquisitions », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 11, p. 987-1018, 1999
- L. Capron, W. Mitchell, J. Oxley, «Four organisational modes of business change », *Financial Times series on Mastering Strategy*, Vol. 29, November, p. 8-10, 1999
- X. Castaner, «Diversification as learning », Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Seattle, 2003
- S. Chatterjee, « Excess resources, utilization costs, and mode of entry », *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, p. 780-800, 1990
- T. Chi, « Trading in strategic resources: Necessary conditions, transactions cost problems and choice of exchange structure », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 4, p. 271-290, 1994
- W. Cohen, D. Levinthal, «Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, p. 569-596, 1990
- D. Collis, « A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry », *Strategic Management Journal*; Vol. 12, No. 4, p. 49-68, 1991
- A. Cooper, S. Smith, « How established firms respond to threatening technologies », *Academy of Management Executive*, Vol. 6, No. 2, p. 55-70, 1992
- G. Day, P. Schoemaker, « Avoiding the pitfalls of emerging technologies », *California Management Review*, Vol. 42, No. 2, p. 8-33, 2000

- I. Dierickx, C. Cool, « Assets and stock accumulation and sustainability of competitive advantage », *Management Science*, Vol. 35, No. 12, p. 1504-1511, 1989
- P. Ghemawat, *Commitment, the Dynamic of Strategy*, Free Press, New York, 1991
- R. Grant, «The Resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation », *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, p. 114-135, 1991
- S. Grossman, O. Hart, «The cost and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration », *Journal of Political Economy*, Vol. 94, No. 4, p. 691-719, 1986
- R. Gulati, H. Singh, « The architecture of cooperation: Managing coordination cost and appropriation concerns in strategic alliances », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 4, p. 781-814.
- J. Hagedoorn, « Understanding the rationale of strategic technology partnerships: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 5, p. 371-385, 1993
- G. Hamel, «Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 1, p. 83-103, 1991
- G. Hamel, C. Prahalad, *Competing for the Future*, HBS Press, Boston, 1994
- R. Henderson, K. Clark, « The reconfiguration of existing product and the failure of established firms », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, p. 9-30, 1990
- R. Henderson, I. Cockburn, «Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 8; p. 63-84, 1994
- J. F. Hennart, «A transaction costs theory of equity joint ventures », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 4, p. 361-374, 1988
- J. F. Hennart, Y. Park, «Greenfield vs. acquisition: The strategy of Japanese investors in the United States », *Management Science*, Vol. 39, No. 9, p. 1054-1070, 1993
- M. Hitt, R. Hoskisson, R. Ireland, « Mergers and Acquisitions and Managerial Commitment to Innovation in M-Form Firms », *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 4, p. 29-48, 1990
- S. Karim, W. Mitchell, «Path-dependent and path-breaking change: reconfiguring business resources following acquisitions in the U.S. medical sector, 1978-1995 », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10-11, p. 1061-1081, 2000
- R. Klavans, D. Deeds, « Competence building in biotechnology start-ups: The role of scientific discovery, technical development and absorptive capacity », in R. Sanchez and H. Heene, editors, *Strategic Learning and Knowledge Management* », London: John Wiley & Sons Ltd, 1997
- F. Knight, *Risk, Incertitude, and Profit*, Houghton and Mifflin, Boston, 1965
- B. Kogut, «Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 4, p. 319-332, 1988
- B. Kogut, U. Zander, «Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology », *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, p. 383-397, 1992
- D. Leonard-Barton, « Core competencies and core rigidities: A paradox in managing new product development », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 5, p. 111-125, 1992
- M. Lieberman, D. Montgomery, «First-mover advantages », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 1, p. 41-58, 1988
- A. Madhok, «Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production », *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 6, p. 535-550, 2002

- C. Markides, P. Williamson, « Related diversification: Core competencies and corporate performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 2, p. 149-165, 1994
- W. Mitchell, K. Singh, «Incumbent's use of pre-entry alliances before expansion into new technical subfields of an industry », *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 18, No. August, p. 347-372, 1992
- C. Mothe, B. Quelin, «Resource creation and partnership in R&D consortia », *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 12, No. 1, p. 113-138, 2001
- R. Nelson, S. Winter, *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Cambridge MA, 1982
- S. Novak, S. Eppinger, «Sourcing by design: Product complexity and the supply chain », *Management Science*, Vol. 47, No.1, p. 189-204, 2001
- A. Parkhe, «Strategic alliance structuring: A game theory and transaction cost examination of interfirm cooperation », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 4, p. 794-829, 1993
- J. Pennings, H. Barkema, S. Douma, « Organizational learning and diversification », *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, p. 608-640, 1994
- G. Pisano, «The R&D boundaries of the firm: Empirical analysis », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, p. 153-176, 1990
- C. Prahalad, G. Hamel, « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, p. 79-93, 1990
- B. Quélin, «Appropriability and creation of new capabilities through strategic alliances », in R. Sanchez and H. Heene (ed.), *Strategic Learning and Knowledge Management*, London: John Wiley and Sons Ltd, 1997
- R. Reed, R. DeFillippi, «Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage », *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1, p. 88-102, 1990
- P. Ring, A. Van Den Ven, « Structuring Cooperative Relationships between Organizations », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 7, p. 483-498, 1992
- E. Roberts, C. Berry, « Entering new businesses: Selecting strategies for success », *Sloan Management Review*, Vol. 26, No. 3, p. 3-17, 1985
- W. Robinson, C. Fornell, M. Sullivan, « Are market pioneers intrinsically stronger than later entrants? », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 8, p. 483-498, 1992
- H. Singh, C. Montgomery, «Corporate acquisition strategies and economic performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 4, p. 377-386, 1987
- H. Steensma, J.F. Fairbank, « Internalizing external technology: A model of governance mode choice and an empirical assessment », *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 10, No. 1, p. 1-35, 1999
- D. Teece, «Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy », *Research Policy*, Vol. 15, No. 6, p. 285-305, 1986
- D. Teece, G. Pisano, A. Shuen, «Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, p. 509-533, 1997
- J. Van den Ende, « Modes of governance of new service development for mobile networks: A life cycle perspective », *Research Policy*, Vol. 32, No. 8, p. 1501-1518, 2003
- B. Wernerfelt, « A Resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, p. 171-180, 1984
- O. Williamson, *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, New York, Free Press, O., 1975

O. Williamson, « Strategizing, economizing, and economic organization », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 1, p. 75-94, 1991a

G. Yip, « Diversification entry: Internal development versus acquisition », *Strategic Management Journal*, Vol. 3, No. 4, p. 331-345, 1982