

Cap. 3 Il ruolo della fiducia nelle relazioni di canale verticale

Questo capitolo è dedicato interamente ad una ricomposizione delle teorie che ambiscono a definire confini, costrutti e regole di funzionamento dei rapporti verticali fra gli attori presenti in una filiera distributiva.

Compiuta tale sintesi seguirà la verifica sul campo effettuata attraverso una ricerca quantitativa volta a comprendere la sensazione degli operatori circa lo stato della relazione.

Per quanto attiene lo sviluppo dell'inquadramento teorico si farà riferimento ai seguenti filoni di studio: channel equity, modello delle relazioni nei network (modello ARA Actors, Resources, Activities), triade potere, controllo e conflitto ed infine teorie sulla fiducia e il commitment nelle relazioni.

3.1 Channel equity

3.1.1 Gestione delle informazioni e rapporti di canale

Le teorizzazioni sul valore aggiunto apportato dai membri di canale si fondano essenzialmente sul concetto di informazione e sulla imperfezione nella circolazione delle informazioni stesse. In un rapporto di scambio o in una relazione di affari continuativa, il peso attribuito alle parti viene ad identificarsi attraverso il livello di diffusione o concentrazione e il livello di simmetria o asimmetria delle informazioni possedute da ciascuno.

Il valore si genera quindi controllando l'informazione, le sue fonti e la sua diffusione (Pellegrini 2001).

Il ruolo dell'informazione nella gestione dei rapporti di canale diventa ancor più rilevante nei casi di prodotti problematici (cioè quelli caratterizzati da elevata differenziabilità, bassa frequenza di acquisto e elevato valore unitario) in quanto l'imperfezione nella circolazione e possesso delle informazioni determinanti il processo di selezione e scelta diventa molto elevata. Il cliente finale, non potendosi permettere la possibilità di verificare la scelta a posteriori, ricorrendo ad una prova di acquisto come accadrebbe con un prodotto di largo consumo, è costretto ad effettuare ricerche successive per l'acquisizione delle informazioni nella fase di pre-acquisto (Zaninotto 1987).

Chi possiede quantitativamente e qualitativamente le informazioni che rendono l'acquirente confidente sul processo di acquisto, detiene una ricchezza incommensurabile che determina la sua potenziale capacità di governo dell'intero canale.

Lo studio sui rapporti di equità e di equilibrio nei canali compiuto da Pellegrini (2001) giunge ad una definizione degli equilibri delle parti partendo proprio dalla componente informativa incrementale aggiunta al prodotto quale elemento differenziante e quale elemento di servizio al cliente. Nella ipotesi minimale il contenuto di servizio si limita a rendere disponibile il prodotto al cliente nei tempi e nei modi desiderati. Tale contenuto di servizio viene definito dall'autore come "logistica" stando a testimoniare una limitatezza di valore aggiunto. La funzione commerciale sia del produttore che del distributore può comunque aggiungere al prodotto anche una componente immateriale che avvalorerebbe l'offerta. L'autore definisce tale componente con il termine "informazione" e che si connota come un'informazione di marca se supportata dal produttore o di insegna se proposta invece dalla distribuzione. Figura 1 mette a confronto con una rappresentazione matriciale la presenza o l'assenza della componente informazione nell'offerta sia del produttore che della distribuzione.

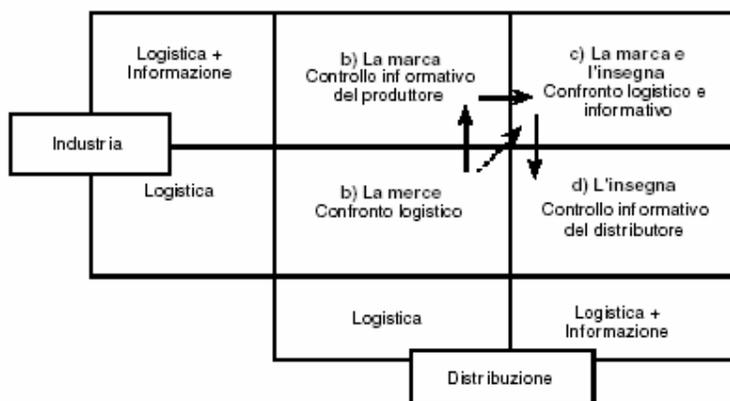


Fig. 1 – Le componenti di servizio erogate dai due operatori (fonte: Pellegrini 2001).

L'assenza di informazioni sia da parte del produttore che della distribuzione connota un contenuto di offerta globale al cliente molto ridotto e ristretto all'essenza del prodotto; tipicamente una commodity.

Il baricentro informativo spostato sul produttore denota invece un'offerta qualificata per marchio e immagine del produttore. Quando invece è la distribuzione che aggiunge valore al prodotto attraverso servizi quali l'assortimento, la capacità di supporto al cliente per la scelta della soluzione più appropriata e in generale il servizio sul punto vendita si riconosce allora nell'insegna la componente forte che aggiunge valore all'offerta. Possono sussistere ovviamente contesti ove si unisce una componente informativa del produttore e un'informativa della distribuzione. L'autore cita in questi casi il comparto degli elettrodomestici oppure quello dei giocattoli.

L'osservazione, nel tempo, del comportamento degli operatori facenti parte questi ed altri comparti merceologici induce l'autore a rinvenire un potenziale percorso evolutivo che segue lo schema in senso orario. Così ad esempio l'evoluzione degli elettrodomestici, dopo una prima fase di introduzione caratterizzata da una scarsa attribuzione di informazioni sul prodotto, vede la supremazia della marca quale attributo che garantisce sicurezza la prodotto. Data l'evoluzione tecnologica e la diffusione delle competenze produttive intercorse in questi ultimi trent'anni è ravvisabile un accostamento al valore del marchio anche dell'immagine dell'insegna. L'insegna fungerebbe da momento di servizio e di guida offerto al cliente per il discernimento delle diverse alternative presenti sul mercato e spesso non nettamente differenziate. Come esempio di evoluzione verso il quarto stadio cioè il riconoscimento della supremazia dell'insegna sul marchio basti citare a questo titolo il ricorso da parte di molte insegne allo sviluppo di un'offerta di marchio "proprio" e il conseguente annullamento del valore intrinseco al marchio del produttore. Tale fenomeno, seppur non abbia interessato e non potrà nemmeno interessare tutti i comparti merceologici, mostra comunque una traiettoria di possibile e di maggiore futura applicazione e sfruttamento in molti campi economici.

Quali sono secondo l'autore gli elementi che contribuiscono a determinare il posizionamento di un comparto all'interno dei quattro quadranti?

Gli elementi da tenere in considerazione sono ovviamente riconducibili alla struttura del mercato rappresentata dalla concentrazione sia dei produttori che della distribuzione e dal comportamento sia degli stessi operatori che dell'acquirente finale. Infatti l'attitudine del cliente a dimostrare fedeltà nella marca piuttosto che all'insegna di distribuzione diventa un chiaro sintomo e indizio del posizionamento del comparto in uno dei quattro quadranti.

Si veda a titolo di chiarimento la comparazione di più elementi, riconducibili a queste tipologie descritte, per più prodotti come rappresentata in figura 2.

	Industria				Distribuzione			
	Concentraz. dell'industria (C4)	Fedeltà alla marca	Incidenza advertising	Bassa incidenza scorte	Concentraz. Distribuzione (C4)	Fedeltà al punto vendita	Incidenza GSS	Alta incidenza del mercato parallelo
Auto	++	++	+	-	-	+	-	+
Orologi	++	++	-	-	-	-	-	+
Sport	+	-	-	-	-	-	-	+
Abbigliam	-	-	+	+	-	-	-	+
Cosmesi	+	+	++	-	-	+	++	+
Eldom	+	-	++	-	+	-	++	+
Giocattoli	++	-	-	-	+	-	+	-
Mobili	-	-	-	-	-	-	+	-
Ottici	++	-	-	+	-	-	+	+
Alimentari	+	+	+	+	++	+	++	-

Ns. elab. Dati settoriali Univ. di Parma 2001 Ns. elab. Dati NASA Ns. elab. MedioBanca 2001 Ns. elab. Dati settoriali Univ. di Parma 2001 Ns. elab. su dati Cerescom 2001) Ns. elab. su dati Nera (2000)

Fig. 2 - Gli elementi di valutazione della componente informativa nelle diverse classi merceologiche (fonte: Pellegrini 2001).

Si noti che il settore automobilistico, prevedendo una significativa concentrazione dell'offerta e viceversa una ridottissima concentrazione della distribuzione a cui segue il riconoscimento di forti investimenti sul marchio da parte del produttore, trova logica collocazione nel quadrante della marca come riportato in figura 3.

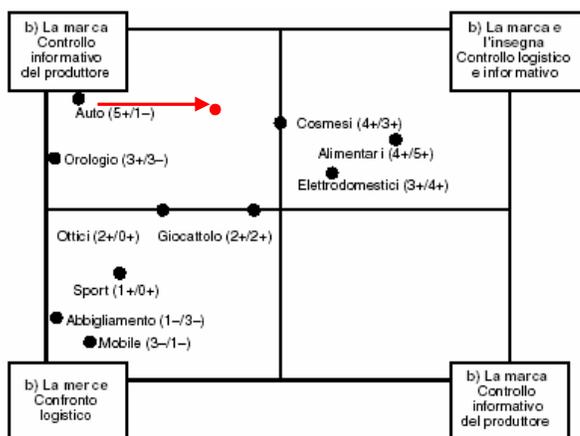


Fig. 3 - Il collocamento dei settori sul piano bidimensionale (fonte: Pellegrini 2001)

L'intensificarsi della quota di mercato detenuta dai grandi gruppi distributivi operanti nel comparto automobilistico (cfr 1.3.2) e il conseguente indirizzo di questi ultimi verso la creazione e il rafforzamento di un'insegna distributiva e di una specifica immagine, unitamente ad una estensione del numero di marchi operanti sui mercati europei e il conseguente appiattimento nella differenziazione di prodotto, potrebbe indurre ad immaginare spostamenti del posizionamento del comparto verso sinistra nel piano di matrice di figura 3 (vedi freccia di movimento).

Sebbene il mercato dell'auto sia ormai maturo, si è assistito negli ultimi due decenni ad significativo aumento del numero dei costruttori che sono passati da 18 degli anni '80

agli attuali 34 (Quinti 2007). Come descritto nel paragrafo 1.4.2 sono alle porte nuovi entranti provenienti dall'estremo oriente. Tutto questo spingerà ancor più la competizione di prodotto comportando un livellamento della differenziazione fra i produttori, almeno su certi livelli di segmento, fenomeni questi che daranno maggiore spazio di azione a fenomeni di differenziazione nel servizio di commercializzazione a valle cioè presso i punti vendita. Ci sarà quindi da aspettarsi nei prossimi anni un potenziale spostamento di posizione verso una maggiore consapevolezza dell'importanza dell'insegna di distribuzione. Evoluzione che come detto ha già toccato anche altri settori quali per esempio il comparto degli elettrodomestici.

Le condizioni strutturali del settore automobilistico non consentiranno probabilmente un completo passaggio di quadrante, così come avvenuto per le merceologie prima citate, ma dovremo aspettarci sicuramente un riequilibrio del ruolo e del peso degli attori che nel canale.

Attualmente comunque gli equilibri di ruolo fra gli operatori del canale sono gestiti attraverso il gioco combinato di due diverse componenti che operano in maniera conflittuale. Se come detto, l'attenzione prioritaria dell'acquirente di beni problematici, consta nella ricerca della modalità più efficiente ed efficace di acquisizione delle informazioni pertinenti alla decisione, produttore e distributore da questo punto di vista identificheranno ambiti di coalizione cooperativa. Questo al fine di rendere il maggior servizio informativo in termini di assortimento e servizi disponibili così da dirottare la scelta dell'acquirente e vincere la concorrenza interbrand. A fronte di questo scopo comune, produttore e distributore avranno poi invece aree di confronto e conflitto su chi meglio possa trasferire le informazioni decisionali al cliente. Il possesso di dette informazioni determina quindi il peso fra gli attori di canale.

Vediamo ora come può essere compresa meglio questa doppia ottica di confronto; cooperativa e competitiva e come possono essere gestite in equilibrio.

3.1.2 Collaborazione nei rapporti di canale (interbrand)

Entrambe le figure (produttore e distributore) sono infatti a conoscenza che la cooperazione porta ad un risultato globale superiore rispetto a quanto ottenibile separatamente. Ai loro occhi infatti la cooperazione è la modalità con la quale conquistare la fiducia del cliente a discapito degli altri concorrenti. La coalizione in questo caso mette a fattore comune le forze profuse dei due operatori facendole convergere su un unico fronte; come se si trattasse del comportamento adottato da un unico operatore cioè un monopolista (Blair e Kaserman 1983).

La coalizione chiede quindi unità di intenti e omogeneità comportamentale per far fronte ad una competizione di prodotto che, come è stato detto nel paragrafo 1.4.1 è sempre più forte. Si deve distinguere casi diversi di coalizione. Esistono infatti situazioni di coalizioni non dominate e coalizioni dominate.

Nel primo caso i partecipanti cooperano alla convergenza apportando ciascuno un contributo informativo equo sicché non si ravvisano concentrazioni di potere. Nel secondo invece la cooperazione è spinta e governata da una parte che domina la maggior parte delle informazioni e che quindi gode del maggior peso sulla coalizione.

Un'altra dimensione della cooperazione è il livello della stabilità intesa in termini di possibilità di ricerca da parte di ciascun operatore di trovare altri alvei di cooperazione. Sono da considerarsi instabili gli equilibri cooperativi che sussistono in mercati fluidi ove i costi di ingresso e uscita e la mobilità è elevata.

Sono invece stabili quelle circostanze cooperative che non lasciano agli operatori spazi di valutazione di alternative.

Sintetizzando possiamo rappresentare il fenomeno della cooperazione attraverso due vettori (quello della stabilità e della dominanza) e valutarne gli effetti sinergici attraverso la rappresentazione su un piano cartesiano (vedi figura 4).

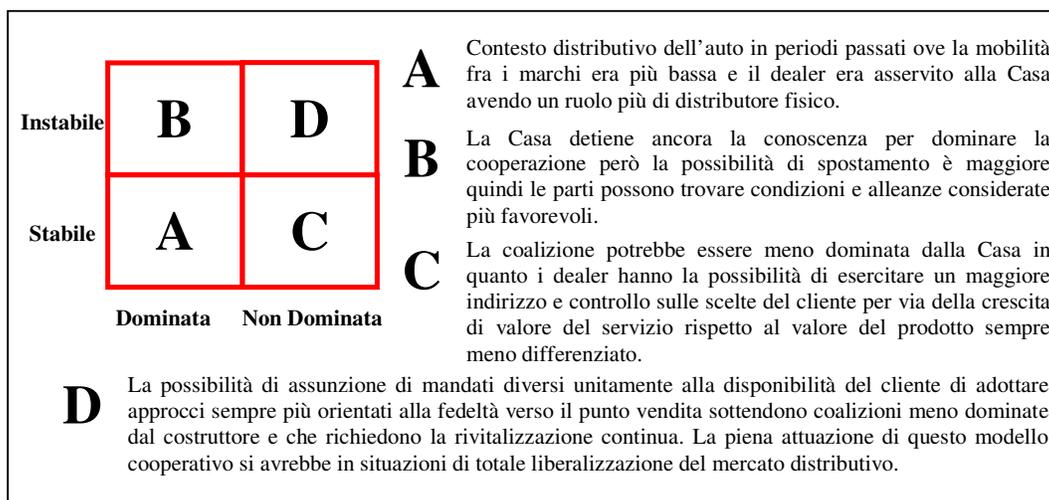


Fig. 4 – Una rappresentazione degli equilibri cooperativi fra costruttore e dealer (fonte: ns elaborazione)

Questa dimensione collaborativa della relazione, che chiede omogeneità interna verso una eterogeneità esterna (differenziazione), deve essere interpretata alla luce della posizione dominante del costruttore. I segnali di mercato e gli orientamenti del quadro di regolamentazione normativo di settore fanno comunque intuire possibili evoluzioni da questo punto di vista. Le attese infatti sono di una attenuazione del dominio delle Case nella coalizione con la propria rete e al tempo stesso una maggiore fluidificazione degli assetti relazionali, circostanza questa che si è già avuta in questi ultimi anni a seguito dell'entrata in vigore della BER 1400/2002.

3.1.3 Concorrenza nei rapporti di canale (intra-brand)

Se da un lato si genera un gioco cooperativo fra produttore e distributore al fine di assurgere agli occhi del cliente come il binomio vincente per la soluzione dei suoi problemi di acquisto, dall'altro lato si genera un confronto serrato fra i due operatori che si gioca sulla differenziazione di ampiezza e profondità di assortimento e sulla concorrenza intra-brand. Infatti se la coalizione è voluta dal produttore per creare fiducia nel cliente sul prodotto e sul marchio a detrimento della concorrenza, il conflitto fra punti vendita della stessa marca (intra-brand competition) per la conquista del cliente ormai legato al marchio non è oggetto di particolari attenzioni da parte delle Case, se non è addirittura in taluni casi accettato trovandone un diretto giovamento senza sostenerne alcun onere. Infatti dato il sistema premiante riconosciuto al dealer, la Casa ha tutto l'interesse che il concessionario pratichi maggiori sconti al cliente finale perché questo non comporterà alcun extra onere e semmai potrà essere visto come maggiore fonte competitiva nei confronti della concorrenza di marchio dato il migliorato rapporto prezzo effettivo e qualità di prodotto. A dimostrazione di ciò è il tentativo di quasi tutte le Case di introduzione di sistemi premianti proporzionali ai volumi di vendita, il cui conseguimento presuppone appunto il ricorso ad una maggiore scontistica verso il cliente finale.

L'equilibrio di questa contrapposizione di interessi fra dealer e Casa deve essere ricercato nel conto economico dei rivenditori e nella loro valutazione circa gli effetti

legati all'elargizione di sconti incrementali al fine di generare volumi sufficienti ad accedere ai bonus quantitativi.

Il fenomeno della competizione intrabrand è molto sentito nel settore della distribuzione automobilistica soprattutto da quando si è passati da un sistema contrattuale che garantiva l'esclusività territoriale ad un sistema che, prevedendo l'eleggibilità del dealer in base al rispetto dei criteri di selettività, è aperto al libero insediamento territoriale, all'abolizione delle restrizioni territoriali e quindi al gioco concorrenziale.

Data la contenuta capacità di differenziazione di immagine dei dealer appartenenti alla stessa rete di vendita questo fenomeno previsto appositamente dal nuovo regime legislativo ha comportato un sensibile aumento della competizione che si è materializzato in una soglia di sconto al cliente finale che non scende sotto i 6 punti percentuali e che può addirittura raggiungere il tetto degli sconti incondizionati dati dalle Case (mediamente 10 punti percentuali).

3.1.4 Effetti delle politiche di multi mandato

Il binomio cooperazione e concorrenza acquista ancor più toni scuri se riletto alla luce delle recenti politiche adottate dai gruppi distributivi di assunzione di mandati di commercializzazione di più marchi sotto la medesima direzione imprenditoriale.

Se comunemente il compito del produttore consiste nell'assunzione della leadership informativa in termini di profondità di assortimento data una certa gamma di offerta (ampiezza definita), contrariamente il distributore multi-mandato può far leva anche sulla gestione dell'ampiezza di gamma accostando più marchi di prodotto complementari ma anche in concorrenza fra loro. Se il cliente è alla ricerca di informazioni comparative sull'ampiezza di gamma prediligerà il ruolo del distributore capace di offrire un'ampiezza di marchi e soluzioni ben maggiore della capacità di fuoco di un solo brand, viceversa se dimostrerà chiarezza circa l'ampiezza ed esigerà invece maggiori informazioni circa la conoscenza della profondità di gamma allora darà più "credito" al ruolo del costruttore ma potrebbe comunque trovare nel distributore multi-mandato il luogo di acquisizione di dette informazioni. Il distributore allora non assumerà il ruolo di semplice veicolatore delle informazioni decise e definite dal costruttore ma assumerà un ruolo fondamentale nell'indirizzo del cliente.

Figura 5 evidenzia le tre situazioni di confronto fra Casa e dealer.

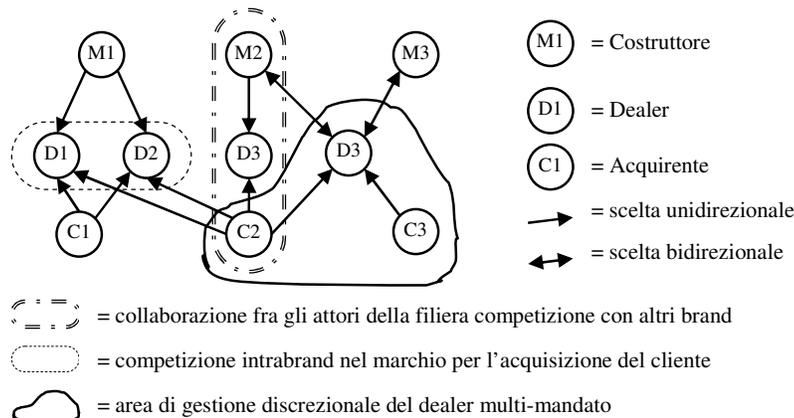


Fig. 5 – Rapporti di collaborazione, competizione e antagonismo fra Casa e dealer (fonte: ns elaborazione)

Il dealer multi-mandato secondo questa prospettiva godrebbe di un beneficio, nel suo genere unico e indisponibile per il dealer mono mandato, e cioè la capacità potenziale e

discrezionale di dirigere l'acquirente, che ancora non ha formato in via definitiva la propria scelta in termini di marchio, verso una soluzione o un'altra all'interno del portafoglio marchi rappresentati.

Questa attitudine, se confermata da una fiducia che l'acquirente ripone nella figura del rivenditore, pone quest'ultimo in una posizione nuova rispetto a quelle analizzate e definite di collaborazione e di competizione con la Casa.

Potremmo definire questo come un rapporto antagonista che vede il dealer non più in una posizione passiva di fronte alla Casa ma attiva dal momento che ricopre un ruolo di selezionatore di offerta.

I punti chiave di questa fattispecie relazionale sono svariati; vale soprattutto rimarcarne i seguenti:

- Il dealer multi-mandato funge da gatekeeper (London Economics 1997) nel senso che esercita continua azione di osservazione del mercato per valutare l'assunzione di nuovi mandati in una logica di ottimizzazione del proprio portafoglio rappresentanze
- Il dealer multi-mandato potendo avere un ruolo maggiormente attivo nel processo di maturazione delle scelte dell'acquirente tende a riequilibrare il rapporto con la Casa gestendo nell'ambito degli spazi a disposizione una potenziale gestione asimmetrica delle informazioni con le Case, fenomeno questo che garantisce una maggiore forza negoziale.
- Il dealer multi-mandato può attuare strategie di "customer pooling" (Konishi 2001; Ghosh, Chaudhuri e Spell 2001), ovvero forte della base clienti posseduta attiva iniziative di marketing diretto che oltrepassano i vincoli di un marchio.

3.1.5 Una rilettura degli equilibri in base al modello ARA (Activity-Resource-Actor)

L'esigenza di ottenere maggiori risparmi nella filiera a partire dall'assemblaggio fino alla consegna al cliente spinge i costruttori a percorrere iniziative volte a riconvertire la strategia produttiva e logistica da una modello tipicamente "speculativo", divenuto ormai inefficiente e inefficace, verso il modello di "postponement", che maggiormente si adatta a situazioni di domanda fluttuante e di elevata volatilità anche in termini qualitativi.

Come detto nel paragrafo 1.5.3 la fattibilità di simili percorsi evolutivi è ricercabile solo a condizioni di coinvolgimento della rete distributiva. Infatti mentre il modello definito da Bucklin (1965) di "speculation" può funzionare anche senza una forte coesione fra gli attori del canale prevedendo negli stock la funzione di ammortizzatore fra la produzione e il mercato, quello alternativo (postponement) invece ha come obiettivo la sincronizzazione del ritmo della produzione con il fluire del mercato e conseguentemente richiede l'alimentazione continua in andata e in ritorno dal mercato di informazioni e conoscenza circa le oscillazioni della domanda e il suo variare.

Da questo punto di vista le Case sono sensibilmente lontane dalla fonte di tali informazioni quindi devono forzatamente ottenere la disponibilità collaborativa di coloro che invece operano nella parte finale della filiera. Sebbene le tecnologie abilitino ormai qualsiasi flusso informativo, il tema centrale consiste nella fattiva collaborazione da parte dei dealer che devono "sposare" la causa di una maggiore integrazione e interdipendenza dei flussi informativi con le Case.

Il punto chiave è che gli stessi, stando a valle della filiera non sempre hanno una visibilità sull'intero processo tale da far apprezzare significativamente iniziative simili di integrazione dei flussi informativi. Anzi semmai ne percepiscono l'onere delle risorse da mettere direttamente in campo in assenza di un beneficio diretto e immediato. Questo

stato di cose trova giustificazione non solo in condizioni funzionali ma anche comportamentali: il dealer è una figura autonoma che tende a massimizzare il proprio beneficio diretto, inoltre si riscontrano anche limiti determinati dalla cultura del settore. Gli operatori hanno sempre vissuto in un contesto “protetto” che non ha mai indotto loro ad abbracciare percorsi di cambiamento o iniziative di irrobustimento manageriale. Queste considerazioni portano quindi a ritenere che le iniziative delle Case volte a ricercare una maggiore integrazione dei flussi, così da rendere maggiormente efficace e snella la filiera distributiva, debbano passare preventivamente per una valutazione non solo dei processi e tecnicamente dei flussi informativi e informatici fra gli attori ma debbano tenere anche saldamente in conto la dimensione del coinvolgimento dei dealer, la consapevolezza circa gli impegni di risorse richiesti e i benefici conseguibili. Bisogna infine riconoscere che quota parte di questi elementi “hard” non saranno sempre alla dimensione cognitiva del dealer e che quindi si dovrà necessariamente ricorrere ad un coinvolgimento basato su condizioni fiduciarie.

In pratica quindi il successo di iniziative a forte impatto sulle condizioni competitive di un marchio è subordinato al gioco sinergico di una moltitudine di elementi ciascuno dei quali ha una posizione necessaria ma non sufficiente. Affrontare simili progetti innovativi avendo attenzione e cura quasi esclusiva solo della dimensione tecnica (flussi e processi) e tecnologica (informatizzazione) porterebbe quasi sicuramente all’insuccesso, come di fatto si è verificato in molte delle iniziative di informatizzazione dei reparti vendita delle concessionarie nel tentativo di integrazione con le Case.

Per comprendere meglio cosa si debba intendere per mix di componenti che giocano in maniera sinergica si chiamerà qui in causa il modello ARA (Activities, Resources, Actors) concepito e sviluppato dalla scuola di pensiero sul marketing relazionale e i networks (Hakansson e Snehota 1995). Tale modello riportato in figura 6 rilegge le relazioni di scambio continuativo fra operatori (nel caso specifico fra Casa automobilistica e concessionari) alla luce di tre fondamentali componenti: le attività e i processi che separatamente o in modalità interdipendente le organizzazioni svolgono, le risorse materiali e immateriali che sono investite nelle singole realtà e nella relazione specifica e infine i legami che si instaurano fra le organizzazioni e ancor più fra le persone che lavorano nelle organizzazioni.

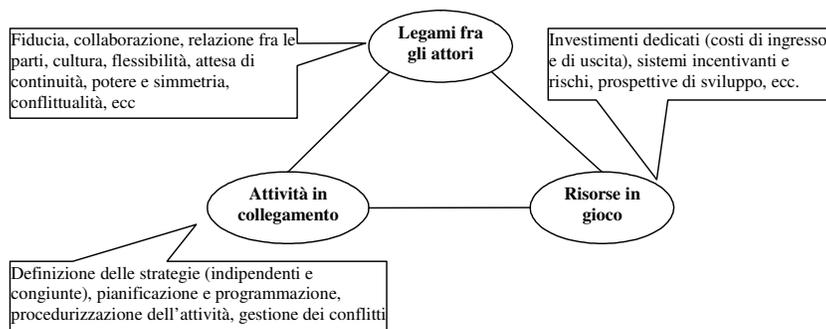


Fig. 6 – Il modello ARA (fonte: ns elaborazione su Hakansson e Snehota 1995)

Tale modello è stato concepito sia in una logica diadica che per l’interpretazione delle fitte interrelazioni che possono esistere in contesti che coinvolgono più operatori cioè in contesti “network” (Hakansson e Snehota 1995).

Descriviamo sinteticamente il contenuto di ciascun componente rimandando agli autori per approfondimenti.

3.1.5.1 Attività di collegamento

Il modello ARA parte dalla considerazione che due o più organizzazioni che esercitano un'attività produttiva o di scambio ed essendo come tali organizzate per processi o per flussi di attività desiderino valutare la possibilità di mettere a fattore comune una o più attività, processi o servizi che sono comuni così da semplificare la visione finale del processo e rendere il fluire dell'attività più efficace nel suo complesso, in una logica di divisione classica del lavoro.

Il successo di queste iniziative si fonda su due presupposti: 1) la continuità relazionale che nega la sporadicità negli scambi e 2) la comunanza e la potenziale sovrapposizione dei processi tale per cui i protagonisti, in una logica di beneficio personale e di insieme ritengono conveniente mettere a fattore comune le attività in sovrapposizione.

Esempi di integrazione si ritrovano comunemente in diversi settori produttivi e sono stati anche ben stilizzati nei suoi contorni da ricercatori che ne hanno definito i contorni e le caratteristiche salienti. Si pensi ai processi di integrazione fra headquarter di Caterpillar e le branch di presidio dei vari mercati (Fites 1996), così anche in un mercato attiguo, Cisco ha introdotto nuove logiche di dialogo con le reti periferiche al fine di fornire un servizio migliore al cliente e una risposta più personalizzata alle richieste specifiche dei clienti (Mitchell 2001).

In questa prospettiva anche il settore della distribuzione automobilistica vede molte fasi dell'intero processo fortemente integrate e molte altre ancora integrabili.

Lo schema raffigurato in figura 7 mostra processi specifici e processi congiunti esistenti fra costruttore, filiale di importazione e concessionaria in una logica di processo continuo (Hines, Silvi e Bartolini 2002; 3day car programme 2002)

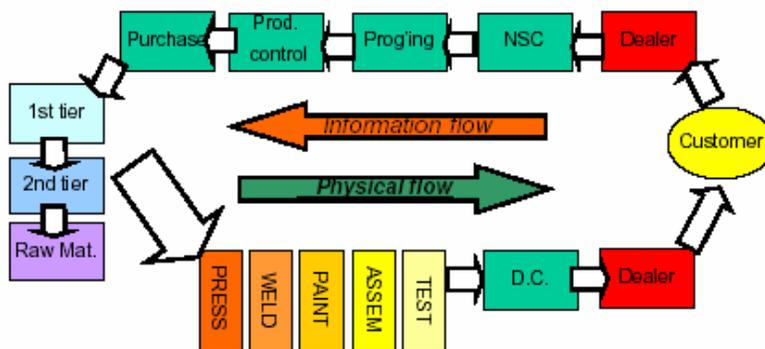


Fig. 7 – Macro processi e interrelazioni per la commercializzazione delle vetture (fonte 3day car programme 2002)

A fronte di questa previsione generale di processi specifici e congiunti, l'atteggiamento delle Case va sempre più dirigendosi verso la concezione di un sistema integrato e coordinato di flussi da e per la concessionaria finalizzato a guadagnare efficacia verso il servizio al cliente finale e efficienza economica.

Una delle ultime frontiere di impegno verso la condivisione dei processi consiste nel passaggio da un criterio produttivo per lo stock (build to stock) ad uno guidato dalle esigenze del mercato (build to order). Tale processo fa riferimento alle teorizzazioni di Bucklin (1965), risalenti alla metà degli anni '60, che contrappongono al concetto di "speculation" quello di "postponement".

Il concetto di postponement consiste, dal punto di vista di un membro del canale, nello spostamento a valle della decisione della scelta di differenziazione del prodotto e della scelta di composizione dell'assortimento qualitativo per rispondere al meglio alle esigenze del cliente e essere più efficaci. Infatti tale approccio riduce gli stock che il

modello “speculation” produrrebbe invece con i criteri di ottimizzazione dei lotti produttivi.

In pratica l'attività di postponement rivolta a valle (forward postponement) significa introdurre sistemi di produzione su commessa tirati dal mercato.

Il concetto opposto a quello di postponement è quello di speculation, che ricerca vantaggio economico dall'assunzione del rischio legato all'incertezza del mercato (Bucklin 1965). Questo secondo modello è implicitamente meno efficace perché meno aderente alle esigenze del mercato e come tale mostra aree di inefficienza legate agli esuberanti di stock derivanti dalla mancata sincronia qualitativa e quantitativa fra produzione e domanda di mercato.

D'altro canto è un sistema molto meno intrigante e invasivo nella gestione dei singoli operatori, ciascuno dei quali deve fare le proprie scelte negoziando con il proprio operatore a monte oggetto e quantità di trasferimento. La forza di un operatore sull'altro indicherà il soggetto o i soggetti che si accolleranno gli stock determinatisi dall'esuberante di produzione. Il sistema come tale potrebbe quindi indurre l'aumento di conflitto nei canali.

Le iniziative di postponement contrariamente tendono a reindirizzare i flussi produttivi e di canale in sintonia con le esigenze di mercato ma richiedono però una forte sincronia fra gli operatori chiamati a scambiare informazioni e conoscenza da monte a valle e viceversa per alimentare correttamente il sistema produttivo e quello logistico.

Se quindi per certi aspetti questo modello riduce il conflitto fra gli interessi contrapposti degli operatori dall'altro richiede un'altissima sintonia fra operatori chiamati a produrre e scambiare informazioni per processi che apparentemente non rientrano nei propri ambiti. Si faccia l'esempio del distributore chiamato a raccogliere le informazioni sulle richieste dei clienti per alimentare il ciclo di pianificazione e programmazione di produzione a monte, processo quest'ultimo presieduto da un soggetto diverso che è appunto il produttore.

Pagh e Cooper (1998) mettono in evidenza che vi sono determinate condizioni di mercato e di settore che spingono gli operatori di filiera a orientarsi verso modelli “speculativi” piuttosto che modelli “postponement” (vedi figura 8)

Caratteristiche	Modello speculativo	Modello Postponement
Stadio ciclo di vita	Introduzione	saturatione
Tipo prodotto	standard	personalizzato
Gamma prodotto	Ristretta	ampia
Stadio creazione valore	Iniziale	finale
Volatilità domanda	Bassa	alta
Economie di scala	Ampie	ridotte

Fig. 8 – Caratteristiche che guidano verso l'adozione di strategiche “speculation” e “postponement” (fonte: ns elaborazione su Pagh e Cooper 1998)

A ben vedere nel settore oggetto di analisi ricorrono infatti gran parte delle caratteristiche che indurrebbero a ritenere opportuno lo spostamento verso il modello “postponement”. Il settore automobilistico infatti giace ormai come detto in precedenza in uno stadio del ciclo di vita ormai avanzato che richiede spesso prodotto specializzato o con ampia gamma di scelta, dove in presenza di una crescita generalizzata della qualità di prodotto il valore per il cliente è spesso creato a valle (si pensi alla capacità di personalizzazione della trattativa da parte dei concessionari – accessori, ritiro dell'usato, tempi di consegna, condizioni di vendita, ecc.). Importanza assume inoltre la caratteristica della volatilità della domanda che, legata ad esigenze di riacquisto, segue fluttuazioni legate a fattori definibili come non fondamentali quali la moda, il gusto, la

novità, ecc., fenomeni questi che comportano conseguentemente il ridursi, relativamente al passato, dell'importanza di fattori quali le economie di scala.

Gli autori delineano inoltre possibili iniziative per approcciare il concetto di postponement partendo dal punto di vista produttivo e dal punto di vista logistico (vedi figura 9)

		<i>LOGISTICS</i>	
		Speculation Decentralized inventories	Postponement Centralised inventories and direct distribution
<i>MANUFACTURING</i>	Speculation Make to inventory	The full speculation strategy	The logistics postponement strategy
	Postponement Make to order	The manufacturing postponement strategy	The full postponement strategy

Fig. 9 – Opzioni strategiche fra modello “speculation” e modello “postponement” (fonte: Pagh e Cooper 1998)

Pagh e Cooper infatti sottolineano che il percorso verso il postponement potrebbe prevedere diverse tappe intermedie. Innanzitutto la possibilità di ricorrere all'impiego di logiche di postponement logistico virtuali quali l'adozione di centri distributivi accentrati nei quali i distributori possono scegliere il prodotto più specifico. La produzione pur optando per un modello speculativo, nel complesso e sulla base dei grandi numeri realizza lo scopo di uniformità al mercato in quanto è nel mercato (livello distributivo) che si abbina la domanda con la produzione. Inoltre potrebbe riconfigurarsi il percorso verso il postponement a partire da una strategia di orientamento della produzione verso il Make to Order (Holweg e Pil 2001), dove il flusso produttivo è guidato dall'ordine di vendita proveniente dal cliente via distributore e non da esigenze di riassortimento dello stock del produttore.

Il completo passaggio verso il modello postponement si avrebbe quando sia la produzione che la logistica operano su base di richiesta finale (rispettivamente con Make to Order e prelievo da magazzini centralizzati).

Su queste possibili alternative di coordinamento fra produzione e logistica finalizzate a creare schemi organizzativi “snelli” nella distribuzione automobilistica si sono concentrati anche altri ricercatori ed in particolare si può annoverare il lavoro compiuto dal gruppo di ricerca ICDP (Tonge e Whitman 2004), da 3DayCar Programme (Hines 2001; 3DayCar Programme 2002), unitamente agli studi dei ricercatori dell'Università Cà Foscari di Venezia (Buzzavo, Stocchetti e Volpato 2004; Buzzavo 1997).

Senza dilungarci nei contenuti di questi filoni di ricerca in quanto non attinenti al tema trattato in questo lavoro di ricerca, serve invece sottolineare criticità e problematiche aperte e legate a questo percorso di innovazione che il settore ha intrapreso. Innanzitutto è da citare la complessità legata all'integrazione di strumenti e metodi di lavoro e la centralità dei flussi informativi e degli strumenti informatici. Questo fenomeno non è assolutamente da sottovalutare data l'eterogeneità del substrato interorganizzativo su cui tali sistemi si appoggerebbero (organizzazione di Casa madre, National Sales Company e organizzazioni indipendenti di concessionarie autorizzate) e anche in considerazione della non sempre presente convergenza di interessi rilevabile fra i suddetti operatori.

Accanto ad un set procedurale e tecnologico abilitante il flusso di dati da monte a valle, non sempre di facile realizzabilità, è necessario un sistema di competenze, cultura e fiducia di tutti gli operatori chiamati a cooperare per il bene comune ma non sempre per un beneficio quantificabile e ottenibile nell'immediato.

Nel caso specifico l'integrazione qui paventata riguarderebbe realtà con differenziali culturali significativi tali da compromettere potenzialmente un dialogo progettuale e realizzativo efficace.

Mentre le Case sono entità strutturate, organizzate, internazionali quindi abituate a concepire progetti innovativi, e a relazionarsi su meta concetti (quali potrebbe essere la rappresentatività del flusso fisico attraverso il flusso informativo) altrettanto non sempre accade in realtà imprenditoriali modeste quali sono le concessionarie.

Queste organizzazioni sono infatti strutturate per presidiare processi operativi concreti e di semplice portata. Il management che in esse opera spesso gode di autorevolezza conquistata sul campo ma quasi mai ha esperienze esterne al settore e tanto meno ha praticato contesti aziendali di grandi dimensioni. La stessa classe imprenditoriale che guida le realtà distributive potrebbe presentare inadeguatezze prevalendo la componente imprenditoriale-commerciale rispetto ad una componente imprenditoriale manageriale.

Questi ultimi anni hanno visto significative evoluzioni nel comparto, si pensi alla nascita e evoluzione dei gruppi distributivi come descritto nel capitolo 1, ciò nonostante la impermeabilità del comparto distributivo rispetto a contaminazioni con esperienze di altri settori è alta e non si può certo affermare che la classe manageriale che guida dette realtà sia già pronta per intraprendere percorsi evolutivi come prima descritto.

A contro prova di ciò si possono ritrovare esempi nel mercato di fallimenti e tentativi abortiti di strutturazione di sistemi di flusso informativi interorganizzativi evoluti fra Case e reti di concessionarie.

Gartner Group (2004a) ha chiesto in anni recenti (2003) ad un campione di 180 dealer tedeschi, francesi e inglesi quale fosse la loro sensibilità circa il supporto che l'informatica offre in concessionaria (fig. 10).

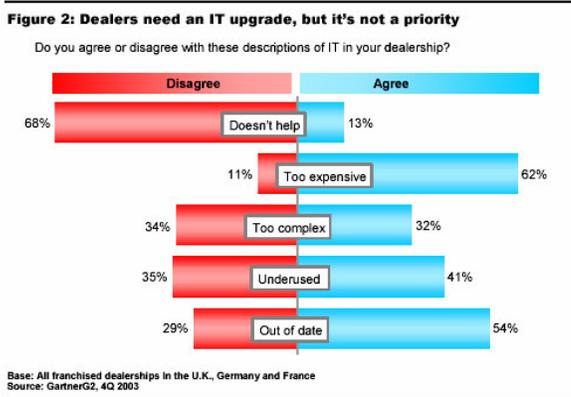


Fig. 10 – Il vissuto dei dealer circa il supporti informatici di collegamento con la Casa (fonte: Gartner Group 2004a)

Sebbene solo pochi ritengano che il supporto offerto dall'informatica sia modesto, la stragrande maggioranza ritiene che il costo pagato per questo servizio sia troppo elevato, mostrando così una percezione di valore aggiunto ben più modesto di quello che ci si attenderebbe in un mercato dove l'informazione e la sua diffusione sono elementi vitali per il successo del business. Inoltre emerge la sensazione che la strumentazione in dotazione sia troppo complicata e conseguentemente sotto-utilizzata o addirittura non allineata con le attività che quotidianamente vengono eseguite.

Così Michel Dornan di GartnerGroup (2005) segnala come un non sufficiente indirizzo e supporto ai dealer sia la causa del fallimento di un progetto di informatizzazione della funzione commerciale in una Casa automobilistica tedesca che intendeva così strutturare

un sistema di CRM (Customer Relationship Management) atto a migliorare il tasso di ritenzione dei clienti sul marchio e in concessionaria.

Dello stesso segnale anche il collega Thilo Koslowski (Gartner Group 2004b) che indica come la mancanza di una strategia condivisa e apprezzata dalla rete possa diventare elemento di crisi in un progetto di lead management orientato a favorire congiuntamente Casa e dealer l'incremento del traffico sui punti vendita e l'aumento della conquista di nuovi clienti.

Il coordinamento delle attività nella filiera è quindi argomento scottante portandosi con se scelte e negoziazioni che devono essere fatte con il forte coinvolgimento di tutti gli operatori interessati.

Diventa allora importante inserire nella valutazione della relazione anche le altre due variabili che influenzano il rapporto e previste nel modello ARA: le risorse condivise e il feeling che esiste fra gli operatori.

3.1.5.2 Risorse in gioco

Le interdipendenze fra le attività richiedono un forte coordinamento sulle risorse messe in campo. Ci si riferisce ovviamente non solo alle risorse che ciascun operatore destina alla relazione ma anche alla combinazione delle stesse e al loro controllo (Gadde 2004; Ford, Gadde, Hakansson e Snehota 2003; Nonaka e Takeuchi 1997).

Quest'ultimo aspetto è molto importante in quanto le risorse combinate danno un beneficio alla relazione nel suo insieme. Se i benefici possono essere comuni non altrettanto potrebbe accadere per il sostenimento dei costi derivanti. Si potrebbe verificare il caso che specifiche attività che generano un beneficio comune debbano essere accolte esclusivamente da una sola parte della relazione. Si innesca quindi un processo di valutazione da parte dell'investitore dell'utilità marginale derivante dalla decisione di investimento.

Altro aspetto decisivo è il livello di investimento di risorse che sono vincolate e dedicate alla relazione le cosiddette Transaction-Specific Assets (Brown, Dev e Lee 2000).

Le risorse dedicate, anche se impiegate ad utilità diretta dell'investitore, sono sempre valutate con un certo sospetto dalle parti in quanto soggette a rischio relazionale. Essendo connesse alla relazione, l'intensità delle stesse influisce direttamente sulla fluidità del rapporto stesso (Heide e John 1988). Infatti se da una parte l'intensificarsi delle risorse dedicate mostra disponibilità di impegno delle parti, dall'altra potrebbe ingenerare una percezione di vulnerabilità soprattutto di colui che più ha investito nella relazione (Kumar, Scheer e Steenkamp 1995a)

Le TSA a loro volta possono essere anche rilette alla luce dell'attitudine alla riconversione cioè al disinvestimento dalla relazione e reimpiego profittevole altrove (Jap 1999). Le risorse investite nella relazione e non fungibili altrove vengono anche definite risorse idiosincratice proprio perché al di fuori della relazione perdono assoluto valore.

In una teorica scala di valore, queste ultime ovviamente vengono soppesate molto scrupolosamente dall'investitore in quanto subordinate esclusivamente alla relazione e come tale passibili di annullamento di valore in ottica di riconversione della relazione.

Si può quindi provare a proporre una classificazione di sintesi delle risorse così delineate e la sua contestualizzazione nel comparto delle relazioni di distribuzione fra Casa automobilistica e reti di concessionarie.

Lo schema di riferimento entro il quale collocare tale analisi può essere rappresentato dalla combinazione di due dimensioni legate all'impegno delle risorse nelle relazioni.

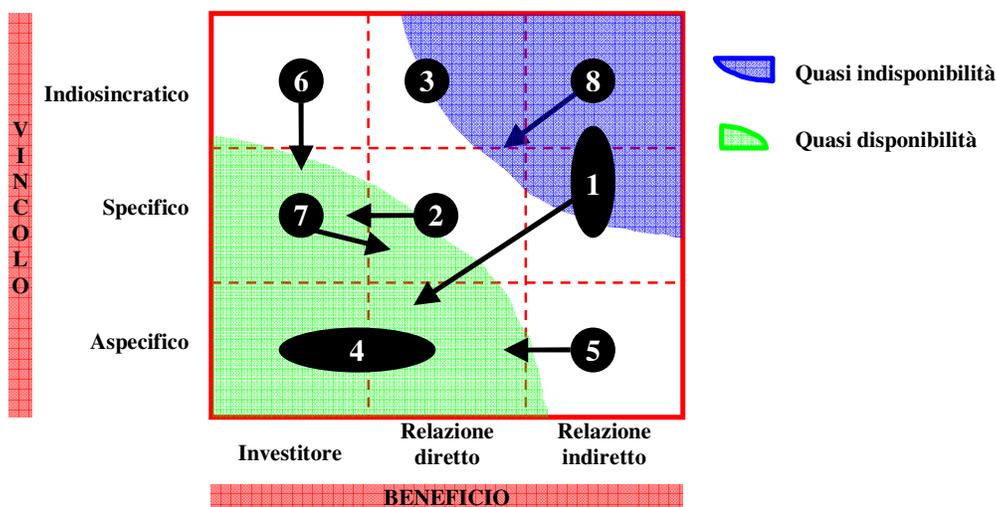
Da un lato la dimensione di **vincolo** delle risorse, che come detto porta a considerare le stesse sotto una triplice dimensione: risorse aspecifiche, risorse specifiche e risorse idiosincratiche.

Dall'altro l'attitudine dell'impiego delle risorse a generare **beneficio** per l'investitore, per la relazione in via diretta (mutuo beneficio) e per la relazione indirettamente ovvero beneficio diretto della controparte.

L'incrocio delle due dimensioni offre un piano sul quale collocare e rileggere le risorse che le parti investono nella relazione.

Nel caso specifico ci concentriamo sulle risorse che vengono investite dal dealer, come riportato in figura 11, tralasciando invece la descrizione dal punto di vista delle risorse investire dalla Casa. Questa decisione si fonda su due considerazioni:

- vista in una logica diadica gli investimenti specifici fatti da una Casa per un dealer sono abbastanza modesti relativamente ai volumi e alla marginalità, se visti invece in una logica della rete nella sua interezza invece possono essere significativi. Centrando l'attenzione sulla dimensione diadica della relazione tralascieremo qui di la trattazione degli investimenti della casa generalizzati sulla rete.
- gli investimenti e le risorse che le Case dedicano alla relazione sono auto-dirette diversamente da quanto accade per il dealer che sono etero-dirette in virtù della posizione di forza che la Casa assume nella relazione.



- APPLICATIVI PER LA GESTIONE E IL TRASFERIMENTO DEI PREVENTIVI ALLA CASA
- AMMODERNAMENTO DELL'IMPIANTO E DELLE FILIALI DELLA CONCESSIONAIRA
- PERSONALIZZAZIONI DEL PDV PER IMMAGINE DEL MARCHIO
- INTERVENTI DI RIORGANIZZAZIONE SUGGERITI DALLA CASA E RITENUTI NECESSARI
- ISTITUZIONE DI FUNZIONI AZIENDALI PER PROCESSI RITENUTI NON PRIORITATI
- STANDARD DIMENSIONALI RITENUTI IN ECCESSO
- INVESTIMENTI DI MARKETING LOCALE
- MESSA A PUNTO DI SISTEMI DI INDIRIZZO E CONTROLLO DELLA CASA (BUSINESS MANAGEMENT)

Fig. 11 – Una classificazione delle risorse e degli investimenti fatti dai dealer nella relazione

In base al vincolo delle risorse nel business si annoverano tre possibili prospettive:

- a. **risorse aspecifiche**: risorse dedicate al business che possono essere trasferite a beneficio di altri marchi nello stesso business, di altri business oltre la commercializzazione automobilistica o in alcuni casi anche monetizzate. In quanto tali sono da considerarsi risorse a basso vincolo
- b. **risorse specifiche** : risorse che sono dedicate al marchio, non possono essere liberate per altri marchi ma che potrebbero essere impiegate altrove (altri business, altri marchi)
- c. **risorse idiosincratiche**: risorse dedicate al marchio e a valore nullo al di fuori della relazione con la concessionaria. Trattasi ovviamente di risorse forzatamente vincolate e indisponibili

L'impegno delle risorse dovrebbe prevedere come conseguenza logica un ritorno economico. Dato che si sta descrivendo l'impegno di risorse in ambito relazionale è importante valutare quale beneficio si generi dall'impiego delle stesse. Si distingue così risorse a beneficio dell'investitore, a beneficio della relazione con evidenza diretta o con evidenza indiretta.

- d. **Beneficio investitore**: le risorse dedicate alla relazione trovano un diretto beneficio per l'investitore. La scelta di dedicare le risorse è presa direttamente dal dealer a suo vantaggio diretto oltre che per la relazione.
- e. **Beneficio relazione diretto**: La decisione non verrebbe presa dal dealer in assenza di relazione; il dealer comunque ravvede oggettivamente il beneficio diretto nel miglioramento del rapporto con la Casa.
- f. **Beneficio relazione indiretto**: il dealer adegua il suo comportamento alle richieste di investimento della Casa anche se non ne ravvede direttamente il beneficio. Il comportamento assertivo del dealer nei confronti della richiesta della Casa potrebbe trovare fondamento o nell'attribuzione di piena fiducia incondizionata nella controparte o all'opposto in un atteggiamento di adesione passiva in conformità e con spirito acquiescente. In condizioni di parità di equilibri e di potere bilanciati queste richieste di impegno di risorse della Casa potrebbero rimanere inevase.

La combinazione dei gradienti di vincolo e di beneficio darebbe origine a svariate situazioni tipo. In linea teorica si possono ravvisare tre macroaree: un'area di quasi accettazione delle richieste (contraddistinta dall'area verde di figura 11), un'area di forte contrasto di interessi che determinerebbe il rigetto delle richieste (area blu di figura 11) e un'area intermedia (non contraddistinta graficamente) che è l'area della negoziazione e della valutazione discreta.

Per ciascuna delle nove aree emergenti di figura 11 si è cercato poi di evidenziare casistiche tipiche e ricorrenti nella evoluzione relazionale fra Casa e dealer. Una carrellata espositiva aiuterà meglio a concettualizzare la problematica ed eventuali manovre per migliorare la sincronizzazione fra desideri e comportamenti delle parti.

❶ APPLICATIVI PER LA GESTIONE E IL TRASFERIMENTO DEI PREVENTIVI ALLA CASA

I contratti che regolano la rappresentanza di marchio da parte di una concessionaria prevedono il trasferimento alla Casa dei nominativi dei clienti finali al fine di poter dar corso alla garanzia. Per quanto attiene invece i nominativi dei potenziali clienti che hanno magari intrattenuto un primo scambio conoscitivo con il personale del punto vendita, non è legalmente previsto il trasferimento dei dati trattandosi di informazioni che fanno parte delle risorse di contatto provenienti dal mercato locale che sono uno degli elementi costituenti il vero patrimonio della concessionaria.

In assenza di una propria esigenza specifica, la richiesta di investimento da parte delle Case attraverso l'adozione di pacchetti informatici specifici per la gestione della relazione con il cliente finale (CRM) potrebbe essere vista dal dealer come una richiesta invasiva di impegno di risorse (uomini e mezzi) per un beneficio valutabile solo indirettamente e per investimenti scarsamente riutilizzabili. La logica conseguenza di questo stato di cose è un potenziale rigetto della richiesta da parte della rete e una lenta e riluttante messa a regime del sistema. Una possibile via di uscita a questo stato di cose potrebbe consistere nel proporre alla rete di investire su sistemi di CRM generici impiegabili anche per altri marchi con livelli di alta personalizzazione e parametrizzazione e di affrontare tali iniziative ricercando soluzioni che siano la risposta a bisogni del dealer e mostrando quindi il beneficio anche per il diretto investitore (vedi freccia di movimento da nord-est verso sud-ovest).

2 AMMODERNAMENTO DELL'IMPIANTO E DELLE FILIALI DELLA CONCESSIONAIRA

Negli ultimi anni le Case hanno ricorso massicciamente alla richiesta di investimenti per l'ammmodernamento delle strutture (impianti per l'esercizio dell'attività). A tale richiesta gran parte degli imprenditori della distribuzione hanno dato seguito investendo capitali, costituiti nei passati esercizi, nell'attesa di un ritorno futuro sufficiente a remunerare gli investimenti fatti, ma consapevoli di un trend di rendimento che è da anni in diminuzione. Questo atteggiamento in sintesi mostra come il capitale fiduciario delle concessionarie nei confronti delle Case mandanti sia ancora molto elevato. Sottende però anche una potenziale ulteriore spiegazione alternativa. Lo stock di risorse idiosincratice vincolate al business è molto elevato e questo determina una componente di rigidità nella scelta del dealer che non può permettersi di perdere il mandato in ragione della non rispondenza alle richieste di ammodernamento emergenti dall'applicazione degli standard. Il ritorno economico dell'attività, che si spera incrementale conseguentemente all'ammmodernamento, darà evidenza pratica del beneficio per il dealer sugli investimenti fatti (vedi freccia da destra verso sinistra).

3 PERSONALIZZAZIONI DEL PDV PER IMMAGINE DEL MARCHIO

Gli investimenti di dette risorse devono essere ascritti per definizione fra gli investimenti idiosincratice di diretto beneficio per la relazione e per una corretta rappresentanza del marchio. Il beneficio di una corretta definizione dell'immagine di marchio presso il potenziale acquirente finale ed in quanto tale beneficio relazionale diretto, potrebbe trovare possibili controindicazioni nella più ampia identificazione e gestione delle risorse di immagine della concessionaria. Si pensi ad esempio alla gestione dell'accostamento dei marchi trattati e dell'insegna distributiva per le realtà che si presentano al mercato come gruppi distributivi multi-mandato.

4 INTERVENTI DI RIORGANIZZAZIONE SUGGERITI DALLA CASA E RITENUTI NECESSARI

Vi sono poi una serie di interventi di riorganizzazione della concessionaria che possono scaturire dall'applicazione degli standard di rappresentanza o da un confronto con benchmark di riferimento proposti dalla Casa (es. sostituzione del gestionale di vecchia concezione con un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) interfacciato efficientemente con la Casa). L'investimento di risorse in questi frangenti possono essere viste come ovvia evoluzione del rapporto fra Casa e dealer ed essere anche ascritte ad iniziative che migliorano l'efficacia ed efficienza della gestione; conseguentemente l'investitore può intuirne un beneficio diretto per la sua organizzazione e per la relazione con la Casa. Tali investimenti riguardano l'organizzazione fisica o informatica del dealer e come tali sono spesso aspecifiche cioè

fungibili per i vari marchi trattati (oggi per esempio tutti i DMS - Dealer Management System - sono strutturati per gestire concessionarie con più marchi).

5 ISTITUZIONE DI FUNZIONI AZIENDALI PER PROCESSI RITENUTI NON PRIORITATI

Non sempre però le richieste di riorganizzazione trovano preciso riconoscimento agli occhi dell'investitore. Vi sono molti casi di richiesta di istituzione di funzioni di staff che non sono percepite dai dealer come profittevoli. Così per esempio è accaduto in molte reti di Case che hanno introdotto come standard qualitativo l'ottenimento della certificazione ISO 9000. La certificazione annuale della concessionaria potrebbe richiedere l'istituzione di funzione preposta specifica all'espletamento di questo compito. Non sempre i dealer sono pronti ad accettare favorevolmente gli investimenti richiesti dalla certificazione in quanto o non ne ravvedono l'utilità insita nel miglioramento organizzativo conseguente o tantomeno in termini di comunicazione ad un mercato finale spesso disattento o ignaro del significato dell'adesione alle ISO. Le risorse dedicate potrebbero essere rilette dal concessionario solo come necessarie all'espletamento di una richiesta della Casa il cui unico beneficio indiretto consta nell'adeguamento a specifica richiesta. E' chiaro che in questo frangente ci si potrebbe trovare di fronte a visioni e interpretazioni su stili gestionali diversi motivati da differenze culturali tipiche di realtà che hanno estrazione, dimensioni e potenzialità diverse. Per evitare possibili rigetti di iniziative di questa fatta (si annoveri anche la richiesta di nomina a tempo pieno di un responsabile per il marketing anche per concessionarie di piccole dimensioni) sarebbe opportuno che le Case adottassero pesi e misure diverse a seconda della valutazione dello stato culturale della controparte, privilegiando così la ricerca dei punti di condivisione di intenti tali da massimizzare il beneficio dell'impiego di risorse agli occhi dell'investitore.

6 STANDARD DIMENSIONALI RITENUTI IN ECCESSO

Tale casistica potrebbe essere intesa come un sottocaso del punto 2, in realtà se ne discosta in quanto prende in considerazione una fattispecie particolare. I marchi che vantano un forte riconoscimento di immagine nel mercato e quindi che come tali sono appetibili agli occhi degli operatori potrebbero chiedere per l'accesso alla rete standard di rappresentanza del marchio molto elevati che verrebbero visti da questi ultimi come investimenti idiosincratici cioè non fungibili al di fuori della relazione con la Casa sebbene presentivo in termini relativi un significativo beneficio per l'investitore. Tale fattispecie viene riconosciuta nella più ampia fattispecie della valutazione dei costi di mandato, cioè degli investimenti che devono essere messi in campo per accedere al network distributivo. L'equilibrio fra immagine e rendita di fiducia del marchio nel mercato da un lato e costi del mandato dall'altro è argomento molto dibattuto in questi tempi anche per quanto riguarda i sistemi di rilevazione della customer satisfaction (Wade 2005).

7 INVESTIMENTI DI MARKETING LOCALE

Gli investimenti in comunicazione locale rappresentano una componente importante (pari intorno 1,2 -2% del fatturato) delle risorse che le concessionarie devolvono al successo locale del marchio e sono percepite a diretto beneficio dell'investitore. Diversamente rispetto alle altre voci di investimento, questa potrebbe essere influenzata da parte della Casa con strategie diverse rispetto al consueto. Spesso infatti non si ritrova un'adeguata integrazione dei piani di comunicazione centralizzati delle Case rispetto agli sforzi delle concessionarie che si soffermano in molti casi a investire in comunicazione in modalità autonoma e asincrona rispetto ai tempi delle Case. Incrementi di efficacia invece potrebbero essere ricercati in un maggiore coordinamento

dei mezzi e integrazione dei messaggi dove la Casa si concentrerebbe nella diffusione di messaggi a livello nazionale con media tradizionali mentre la concessionaria coprirebbe le specificità locali impegnandosi su iniziative locali in modalità below the line. Per questo nello schema di figura 11 si propone un'ideale strategia di movimento da sinistra verso destra cioè ricercando nell'investimento in comunicazione un fine congiunto volto a creare beneficio per la relazione nella sua interezza (marchio e insegna di distribuzione e servizio).

8 MESSA A PUNTO DI SISTEMI DI INDIRIZZO E CONTROLLO DELLA CASA (BUSINESS MANAGEMENT)

Da ormai molti anni le Case hanno introdotto nelle concessionarie sistemi di raccolta e elaborazione delle informazioni economico-patrimoniali delle concessionarie con cadenza anche infrannuali. Tali sistemi comportano per i dealer l'impegno di risorse per quanto attiene la raccolta e l'elaborazione di detti dati che normalmente verrebbero consolidati solo a cadenza annuale e a volte con un minore livello di dettaglio contabile. All'obbligo di invio potrebbe corrispondere una scarsa attenzione alla correttezza e puntualità dei dati. I dealer infatti vedono questa attività come uno sforzo che porta beneficio alla Casa che ha così modo di radiografare lo stato economico e patrimoniale della rete e valutare meglio le condizioni di successo di talune comportamenti commerciali push. A questa interpretazione totalmente di "compliance" del dealer alle richieste della Casa se ne dovrebbe affiancare una maggiormente orientata a ricercare il beneficio per i dealer. I dati che frettolosamente vengono ritornati ai dealer potrebbero diventare una valida bussola per comprendere in chiave di benchmarking come lavorano i colleghi che operano nelle medesime condizioni di mercato. Tali sistemi dovrebbero essere ripensati come strumenti che favoriscono il controllo di gestione della concessionaria e che come tali offrono al dealer un beneficio diretto (vedi freccia orientata verso sudest).

In sintesi il rapporto esistente fra Case e concessionarie mette in moto ingenti quantità di risorse che vengono dirette sia a favore della relazione, in via diretta o in via indiretta, sia a favore della concessionaria. Il ripensamento di alcune iniziative nella direzione di un maggiore coinvolgimento degli interessi e del beneficio del dealer potrebbe essere la molla che spinge quest'ultimo ad un maggiore coinvolgimento e conseguentemente ad investire maggiori risorse. Il processo continuo di scambio di informazioni e conoscenza diventa così un momento fondamentale per far convergere le specifiche competenze degli operatori e combinarle profittevolmente nel loro insieme. Sotto questa angolatura il confronto fra risorse eterogenee è l'ambito di ricerca che può offrire maggiore spazio di creatività e unicità sebbene sia l'area di lavoro più complicata mettendo a confronto le organizzazioni sugli elementi che intrinsecamente sono diversi e univocamente identificati. Tale confronto, prospettandosi quindi come un confronto di conoscenza tacita, presupporrebbe un forte connubio a base fiduciaria da parte dei partner. Per questo motivo lo studio dei legami esistenti fra gli attori diventa elemento fondante delle relazioni fra gli operatori e della possibilità di far evolvere le stesse verso condizioni di maggiore reciprocità.

3.1.5.3 Legami fra gli attori

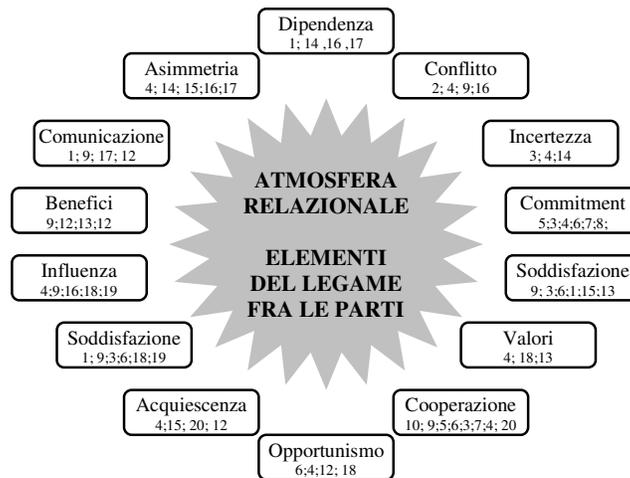
Perché è importante inserire in un modello di analisi delle relazioni di scambio la componente soggettiva degli attori? Hakansson e Johanson (2002) hanno provato ad identificare gli elementi portanti nei seguenti 5 punti fondamentali.

1. gli attori gestiscono e controllano il flusso di attività, almeno quelle di loro spettanza

2. attraverso processi di scambio gli attori sviluppano relazioni gli uni con gli altri
3. gli attori basano la loro attività sul controllo delle risorse
4. il comportamento degli attori è guidato sempre da uno scopo
5. conoscenze, competenze ed esperienza degli attori circa i processi e l'utilizzo delle risorse negli stessi sono molto eterogenee anche perché ciascuno ha trovato prioritario concentrarsi su specifici aspetti rispetto ad altri.

Vista la centralità del ruolo degli attori diviene allora determinante comprendere i legami che fra di essi si creano. Il legame fra gli attori è momento importante della relazione e momento di ottimizzazione della dimensione collaborativa. Il problema di ottimizzare i legami fra le parti potrebbe essere confuso con la circolazione delle informazioni fra gli attori. In realtà più che problema di scambio di informazioni è un problema di comunicazione (Hakansson e Snehota 1995). Dove per comunicazione i due autori intendono condivisione e interpretazione di atteggiamenti e comportamenti delle parti cioè esistenza di feeling fra gli operatori. La gestione dei legami fra gli operatori diviene quindi un fatto di interpretazione, elaborazione ed accettazione dell'esperienza dell'altro e rilettura alla luce della propria.

Molti ricercatori hanno cercato di definire le chiavi di interpretazione dei legami che fra le parti si instaurano. Figura 12 intende inventariare alcuni dei contributi che nel tempo si sono susseguiti in merito alla descrizione di un costrutto dei legami che si creano fra le parti di una relazione.



- | | |
|--|-------------------------------------|
| 1= Geyskens, Steenkamp e Kumar (1998) | 11= Zaheer e Venkatraman (1995) |
| 2= Lusch (1976a,b) | 12= Yilmaz, Sezen e Ozdemir (2005) |
| 3= Moorman, Deshpandè e Zaltman (1992) | 13= Chaudhuri e Holbrook (2001) |
| 4= Morgan e Hunt (1994) | 14= Ganesan (1994) |
| 5= El-Ansary (1993) | 15= Gaski e Ray (2001) |
| 6= Andaleeb (1996) | 16= Frazier e Summer (1986) |
| 7= Kumar (1996) | 17= Anderson, Lodish e Weitz (1987) |
| 8= Garbarino e Johnson (1990) | 18= Brown, Chekitan e Dong (2000) |
| 9 = Anderson e Narus (1990) | 19= Dwyer and Oh (1987) |
| 10= Schurr e Ozanne (1985) | 20 = Payan e McFarland (2005) |

Fig. 12 - Le componenti costituenti i legami fra gli attori

Lasciando il compito di delineare dettagliatamente le caratteristiche di ciascun fattore identificato e di ricercare i rapporti di correlazione che esistono fra di essi nel prossimo paragrafo, dove ad una trattazione teorica seguirà la definizione teorica di un modello e la sua verifica nell'ambito dei rapporti automobilistici, qui ci si limita a sottolineare

quanto queste componenti delle relazioni giocano insieme e creano un'atmosfera relazionale (Gadde 2004) composta al tempo stesso da fiducia, commitment, conflitto, compliance, collaborazione, ecc. (Håkansson e Snehota 1995)

Alcune altre considerazioni in generale si possono trarre dall'analisi delle ricerche e dalla letteratura pubblicata dal filone dell'Industrial Network Theory (IMP Group) (Håkansson, Harrison e Waluszewski 2004; Ford, Gadde, Håkansson, Snehota 2003; Ford 2002; Håkansson e Ford 2002; Kalafatis 2002). In sintesi:

1. i legami che si creano fra le parti servono a superare vicendevolmente i propri limiti e a mettere in comunione le proprie esperienze e competenze.
2. La razionalità delle parti è limitata quindi anche nelle relazioni sussiste una componente soggettiva che è il risultato oltre che delle organizzazioni che si confrontano anche del portato delle singole persone che in esse operano.
3. I legami fra le persone generano benefici nel tempo ma richiedono da subito molto impegno e risorse. Tali investimenti vengono decisi solo a condizione che si crei una base fiduciaria fra i soggetti coinvolti e vi sia un'identità di scopi così da creare commitment.
4. Non si possono creare infiniti legami, le organizzazioni sono quindi chiamate a valutare quali siano le aree sulle quali maggiormente investire. Questo impatta direttamente sulla capacità della stessa organizzazione di fare leva sulle proprie risorse e su quelle degli altri partecipanti alla relazione.
5. In un sistema aperto i legami con altre realtà offrono nuove opportunità per estendere relazioni; in pratica le risorse di fiducia diventano esse stesse la base per creare nuova fiducia con altri partecipanti al network così da attivare e mobilitare altre risorse e competenze.
6. Le capacità di una organizzazione risiedono più nei legami con gli altri protagonisti e nella fiducia esistente nel network che nello stock di risorse e processi che l'azienda è in grado di attivare. Di fatto la fiducia e le relazioni sono esse stesse risorse di livello superiore capaci di mobilitarne altre.

3.1.5.4 Il modello in chiave dinamica

L'interpretazione del modello in chiave dinamica parte dal presupposto che la rete di relazioni che si instaura fra Casa automobilistica e distributori autorizzati non possa essere analizzata in maniera univoca ma che debba passare attraverso la percezione dei singoli attori. Ciascun attore avrà la propria prospettiva e non ne esisterà una più forte delle altre nemmeno quella scaturente dall'interpretazione dell'attore focale cioè del costruttore nel caso del contesto automobilistico.

E' fondamentale partire da questo assunto dato che in assenza di ciò qualsiasi comportamento sarebbe da interpretare agli occhi di un'unica prospettiva con la conseguente incapacità di comprendere l'esatta natura e scopo del comportamento di un operatore.

La dinamica del modello, così come immaginata da Ford, Gadde, Håkansson, Snehota (2003) si fonda anche su altri due pilastri fondamentali: le strategie di relazione e la percezione di risultato. Figura 13 mostra il modello dinamico.



Fig. 13 – Le componenti per un’interpretazione dinamica del network (fonte: ns rielazione su Ford, Gadde, Hakansson e Snehota 2003)

Mai come ora diventa importante concepire il network distributivo come un sistema aperto che si modella non solo per effetto della volontà della Casa ma anche per effetto delle visioni e dei conseguenti comportamenti dei singoli partecipanti.

Il riconoscimento del **network come somma di percezioni** è epocale nel settore. Da sempre ed in virtù di una normativa che attribuiva alla Casa la totale regolamentazione della rete in ragione dei contratti di esclusiva, i partecipanti al network distributivo avevano una possibile sola scelta: partecipare o non partecipare.

Il cambiamento di normativa, da questo punto di vista tendente al totale liberismo come delineato nel capitolo 2, unitamente ad uno spirito e ad una consapevolezza dei protagonisti di settore mutata stanno mostrando come i network distributivi sebbene vedano nei costruttori il cosiddetto “focal point” aprono la visuale a percezioni non più univoche; basti citare come esempio il caso della crescita dimensionale e di peso dei gruppi multi-mandato oppure i tentativi di ingresso nel comparto della distribuzione automobilistica di operatori diversi come la GDO.

I gruppi multi-mandato da questo punto di vista offrono un esempio chiaro di come oggi debba essere riconfigurata la percezione di network distributivo.

Le realtà distributive che si connotano come gruppi partecipano a più network distributivi o forse sarebbe meglio affermare, un po’ enfaticamente, che la loro stessa esistenza determina la dissoluzione dei confini dei tradizionali network distributivi (Fiocca 1987) andando a ridefinire una costellazione distributiva come rappresentato in figura 14.

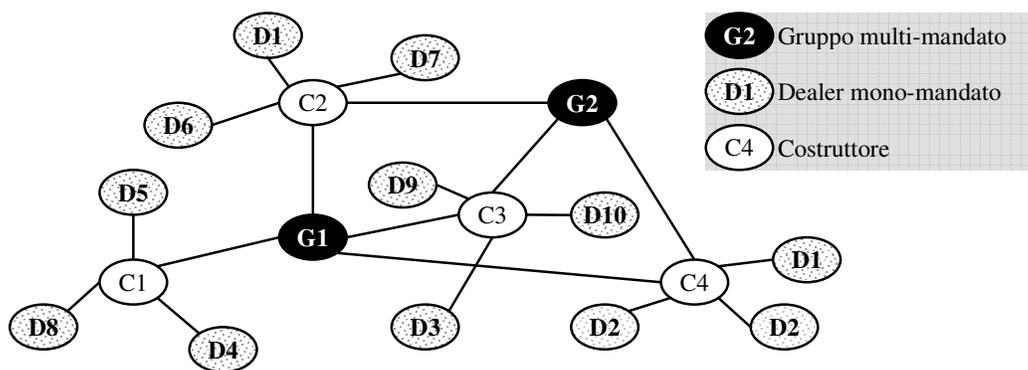


Fig. 14- Verso una costellazione di network distributivi?

A fronte di questa nuova percezione di contesto distributivo bisogna chiedersi come si comporteranno gli attori partecipanti a questo scenario.

Lo schema interpretativo proposto da Ritter e Ford (2004) identifica almeno tre diverse **strategie nel network** cioè tre diversi ambiti di scelta che essendo estremizzabili su posizioni diametralmente opposte vengono definite dagli autori come paradossi.

La prima riguarda la scelta di *comportamento nelle relazioni*. Si distingue così un comportamento “conformista” e agli antipodi un comportamento di fermo “confronto”. La scelta fra le due posizioni non è assoluta ma dipende da priorità e immediatezza delle scelte. Vi sono circostanze che impongono per il bene comune un atteggiamento conformista delle parti e circostanze, forse connotate da un minore impatto ravvicinato nel tempo, che richiedono una maggiore riflessione e che vedono nel confronto fra le parti il momento di dialogo e di confutazione per una verifica più oggettiva delle decisioni corali. L’assunzione di una posizione o dell’altra non è giudicabile a priori e deve essere contestualizzata cioè riletta anche in ragione della percezione che ciascun protagonista ha del network. Così le Case dovrebbero prestare molta attenzione ai comportamenti che aprioristicamente mostrano conformità perché potrebbero celare distacco e disallineamento sostanziale. Viceversa dovrebbero prepararsi a gestire in maniera più dialettica scelte di confronto provenienti dalle reti in quanto potrebbero mostrare loro vie di uscita alternative per affrontare e risolvere problemi.

La maturità nel connubio (inteso appunto come paradosso) di posizioni di conformità e di confronto può sussistere solo in un contesto relazionale basato su legami a forte componente fiduciaria. Solo questo ingrediente può tenere insieme componenti che spingono antitetivamente ma che proprio in quanto paradosso possono mostrare vie creative al concepimento di soluzioni di problemi.

La seconda componente di scelta nella strategia da adottare nel network riguarda la *modalità con cui relazionarsi*. In essa il paradosso emergente è la coesistenza di comportamenti di coercizione e di concessione. Il modello di gestione delle reti distributive governate dall’alto su base di potere unilaterale e quindi di coercizione ha fatto il suo tempo. Se da un lato esso è molto efficiente in quanto poco oneroso, dall’altro mostra segni evidenti di inefficacia soprattutto dove la coercizione impone comportamenti contro volontà e quindi a basso impatto di risultato.

I network distributivi, che operano su mercati instabili non possono fare a meno di spinte propulsive dal basso che si adattano alle circostanze e che si fondano sulla discrezionalità operativa decentralizzata. Ancora una volta il modello mostra segni di complessità: ad un approccio piatto, etero-diretto se ne affianca uno che si presenta molto più composito che promuove la convivenza degli opposti come fonte di maggiore aderenza a circostanze spazio-temporali diverse e che vede come antecedente fondamentale il legame, la fiducia, il commitment e la consapevolezza del valore della relazione quali elementi fondanti le reti distributive.

Da ultimo la terza componente identificata da Ritter, Ford riguarda la *posizione da assumere nel network*. La scelta qui riguarda la visione soggettiva in merito all’evoluzione del network. I protagonisti quindi possono stabilire un posizionamento conservativo e di consolidamento oppure la ricerca di nuovi spazi evolutivi attraverso la creazione di nuovi legami forti nel network o fra i network (costellazione).

La ricerca di un proprio posizionamento originale da parte dei gruppi distributivi è un fatto ormai accertato anche se ad oggi non possiamo definirlo come già affermato.

Questo nuovo modo di intendere la distribuzione automobilistica fatalmente richiederà la revisione di posizionamento anche di coloro che non intendono essere multi-mandato ma che ambiscono ad un consolidamento di posizione nella rete. Forse si assisterà ad una polarizzazione dei posizionamenti chi opererà per la logica multi-mandato costituendo o entrando a far parte di un gruppo e chi per converso opererà per la massima integrazione con una Casa cementando così una relazione in termini di “quasi-organizzazione”. Che posizioni assumeranno le Case rispetto a questo scenario? Gli emergenti e i nuovi entranti nel mercato europeo (cinesi e indiani) hanno scelto la posizione dell’affiancamento cioè creare nuove relazioni a partire da realtà già operanti con multi-mandato. Le Case del vecchio occidente (Europa e USA) come si

comporteranno? Quale strategia evolutiva adotteranno? E come gestiranno l'ascesa dei gruppi e il consolidamento con la rete tradizionale?

Al di là di una risposta basata su doti di preveggenza vale invece sottolineare come il modello da adottare non sarà certo unico ma dovrà prevedere il coordinamento di scelte multiple di canale ciascuna delle quali richiederà specifica ricetta gestionale. Di questo argomento se ne occuperà il quinto capitolo di questa ricerca.

In sintesi quindi le strategie di networking attuabili dagli operatori riguardano essenzialmente i tre fattori fondamentali prima evidenziati (comportamento, modalità e posizione) e che opportunamente coordinati insieme sono sintetizzabili in comportamenti tipo riassumibili (come evidenziato in figura 15) in una strategia più conservativa orientata alla **stabilità** e una invece più orientata a modificare assetti in parte sclerotizzati per i quali si ritiene opportuno dare una ventata di **cambiamento**.

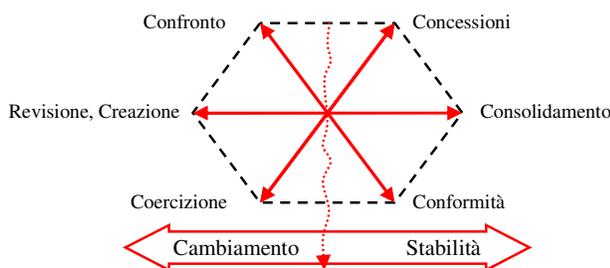


Fig. 15 – Possibili orientamenti strategici nella gestione dei network (fonte: Ritter e Ford 2004)

La visione generale dei due autori porta a considerare come un insieme di comportamenti orientati alla stabilità convergono verso uno stile relazionale di conformità, di apertura a concessioni in un'ottica di consolidamento delle relazioni. Viceversa l'obiettivo di riassetto degli equilibri nelle relazioni e nelle reti si accompagnerebbe a comportamenti di stretto confronto, di coercizione come spinta per il cambiamento o di creazione di nuovi e alternativi legami (in uno slogan "cambia il dealer o cambiamo dealer").

Questa visione a fondamento teorico trova ovvia applicazione reale con non poche variazioni di schema. L'applicazione teorica spesso non giustifica il modello di partenza in quanto tiene conto di un insieme di particolarità specifiche, rumori di fondo, e a volte storture proprie delle contestualizzazioni pratiche che dirottano l'applicazione del modello verso piani e conclusioni diverse.

In questa prospettiva ci si attende che i comportamenti degli operatori non corrispondano al percorso lineare così tracciato ma siano semmai un mix di tutte queste componenti. Una considerazione comunque sembra possa rimaner ferma: i comportamenti coercitivi e di confronto funzionano meglio in condizioni di cambiamento di legame e mal si sposano invece con il perseguimento di obiettivi di consolidamento delle relazioni dove invece risulterebbe molto più efficace un approccio più attento alla comprensione, alla concessione e alla conformità alle richieste.

Il terzo aspetto che caratterizza la dimensione dinamica del modello ARA (vedi figura 13) è la valutazione delle **attese di risultato** in conseguenza dei comportamenti degli attori. Il motivo per il quale i protagonisti dei network interagiscono attraverso le strategie prima delineate (confronto-conformo, concedo-coercizzo, consolido-creo) consiste proprio nell'attesa di un beneficio per se che si manifesta in forma diretta o indiretta cioè via relazioni attraverso i partner.

Da un punto di vista di processi e di coordinamento di attività le attese di risultato possono riguardare due aspetti fondamentali:

a. Aggregazione e intermediazione: la prospettiva del singolo o del network distributivo consiste proprio nel creare le condizioni che inducono un processo di unificazione sotto una medesima condizione organizzativa. Si pensi ad esempio all'acquisto da parte delle Case di concessionarie indipendenti al fine di renderle punti vendita con controllo diretto. Lo scopo in questo caso consisterebbe da un lato di presidiare mercati locali di forte interesse (es. metropoli) dall'altro di mantenere un contatto diretto con il mercato e avere quindi il polso delle situazione commerciale. Alternativamente si pensi anche al fenomeno in atto di aggregazione orizzontale di concessionarie che si uniscono per formare gruppi distributivi nella speranza di ottenere economie di scala, riadeguare le condizioni economiche in molti casi compromesse con la gestione di singole concessionarie e ottenere una massa critica utile per un confronto tendente a ridurre l'asimmetria informativa e di potere delle Case.

b. Disaggregazione e disintermediazione: in questi casi le attese sono diametralmente opposte rispetto al caso precedente. Si citi per esempio l'obiettivo posto dal legislatore che ha inteso rompere il legame contrattuale fra vendita di autovetture e assistenza post vendita. Mentre in passato le due aree di attività convivevano sotto un medesimo contratto, dal 2002 con la nuova BER si è stabilita la separazione delle due attività che necessitano di specifico mandato entrambe. A questa presa di posizione del legislatore bisognerà capire se corrisponde effettivamente una volontà che verrà sfruttata dagli operatori o se invece si oppone a condizioni strutturali del mercato. Vi sono esempi che mostrano sia l'una faccia della medaglia che l'altra. La storia del settore mostra come in realtà coloro che erano concessionari aggregati in passato abbiano mantenuto lo stesso modello di business sottoscrivendo contratti con entità giuridiche separate ma tenendo insieme i diversi business. Per contro si assiste nel mercato ad un aumento della richiesta di affiliazione per quanto attiene il contratto di post-vendita. Sembra quindi che l'apertura alla disaggregazione abbia giovato soprattutto al post vendita, business questo la cui efficacia richiede una maggiore capillarità rispetto alla vendita. Le attese di beneficio, emergenti dal partecipare ad una relazione distributiva, infine devono essere interpretate anche alla luce del bilancio fra risorse richieste dall'interazione nel network distributivo e risorse che l'appartenenza al network apporta all'economia del singolo partecipante.

Da questo punto di vista Lusch (1976a) ha compiuto un'analisi su 250 dealer auto statunitensi appartenenti ai marchi Ford, Chrysler, Chevrolet, Volkswagen e Dodge per valutare la loro percezione in tema di attese di ritorno economico anche in relazione agli effetti dei conflitti che fisiologicamente si creano nei rapporti verticali di canale.

Il conflitto può essere definito come lo stato di una situazione in cui un componente di una relazione percepisce che il comportamento dell'altro sia tale da impedirgli di conseguire i propri obiettivi o di svolgere in maniera efficiente il proprio ruolo nell'ambito della relazione; ciò dà luogo ad uno stato di insoddisfazione e di frustrazione che scatena uno stato conflittuale nella relazione vista come causa di questo stato (Castaldo 2002, Perry 1991, Stern e Gorman 1969).

Nonostante questa definizione tracci un profilo del conflitto esclusivamente negativo in realtà se ne può dare anche un'interpretazione positiva dato che entro certi limiti il conflitto se letto in chiave costruttiva determina un'accelerazione del ritmo relazionale e può portare, entro certi limiti e non in tutti i casi (come sottolineato dalla ricerca di Lusch (1976a)), a miglioramenti di performance relazionale.

In questi casi la correlazione fra conflitto e performance presenta dapprima un tratto crescente a correlazione positiva quindi un punto di massima (livello-soglia) dopo del

quale il livello di conflitto crea solo disfunzioni che portano ad una riduzione della performance (correlazione negativa) (vedere figura 16).

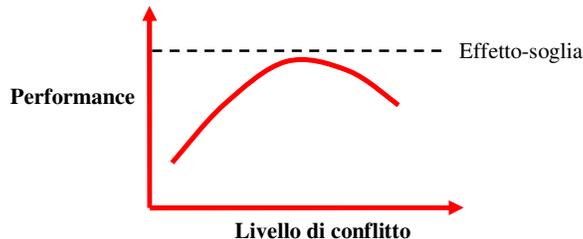


Fig. 16 – La correlazione fra livello di conflitto nella relazione e percezione di performance del dealer (fonte: Lusch (1976a))

In termini di attese circa i benefici relazionali quindi i comportamenti di confronto, coercizione e conflitto non sono quindi da demonizzare ma semmai da ricercare nella dimensione di stimolo al miglioramento cioè come strumento tensionatore della relazione affinché non decada nell'oblio o nella consuetudine.

Al tempo stesso però l'esasperazione di tali comportamenti depaupera le fondamenta dei legami e induce diseconomie nella relazione.

In sintesi quindi il governo dei legami e delle relazioni fra i protagonisti nei rapporti di filiera distributiva è un compendio fra posizioni antitetiche di esercizio di potere, forme di conflitto e all'opposto collaborazione, apertura, fiducia dall'altra.

Nei prossimi paragrafi ci si soffermerà quindi a delineare meglio le teorie che spiegano il modello del potere e della dipendenza e le nuove interpretazioni della componente fiduciaria della relazione. Si ricercheranno quindi le condizioni di convergenza delle due visioni ed in particolar modo si presenteranno i risultati di un'indagine condotta su un campione di dealer del settore automobilistico per comprendere meglio il loro vissuto relativamente al rapporto con la Casa mandante.

3.2 Il modello del controllo e del potere

Il canale inteso come sistema composto da attori mossi da scopi economici ma anche da istanze di tipo sociale è stato studiato dal filone di ricerca comportamentista (Castaldo 2005) che si occupa di studiare le variabili socio-organizzative sottese ai rapporti di affari longevi, tipici dei canali distributivi: il potere, il conflitto, la collaborazione, la soddisfazione, la performance, ecc..

I propositi di tale filone di ricerca consistono nell'identificare la natura della componente organizzativa e sociale capace di conformare il canale come un sistema.

In questa prospettiva viene identificato un soggetto che, forte della sua posizione nel canale, funge da regolatore di tale sistema indirizzando e controllando le variabili di marketing proprie e anche degli altri partecipanti al canale (El-Ansary e Stern 1972). La dimensione fondamentale da tenere sotto controllo diviene quindi l'esercizio di potere e la gestione del conflitto.

Nel caso del settore automobilistico il modello trova sua piena attuazione dato che il costruttore viene visto come l'attore focale del sistema distributivo e la rete dei dealer che funge da "gregario" per lo scopo ultimo di servire il cliente e aumentare il tasso di motorizzazione in un mercato in continua crescita. Questa prospettiva, contasualizzabile con i mercati del dopo seconda guerra mondiale e fino agli anni settanta, trova conferma

nella definizione del comparto automobilistico fatta da Volpato e Buzzavo (2003) come mercato del “venditore”. In pratica il rapporto di concessione (gestito unicamente attraverso mandati in esclusiva) rappresentava la “gabbia dorata” nella quale il concessionario era disposto a mettere in disparte la sua autonomia imprenditoriale per effetto delle condizioni “capestro” del contratto di franchising con la Casa, ma a fronte del quale percepiva un significativo ritorno economico frutto dei considerevoli profitti che le Case ottenevano dalla vendita e che ritornavano alle reti come forme di premio per il servizio erogato e il totale asservimento degli stessi alla Casa.

I ricercatori comportamentisti concentrano dunque molte delle loro ricerche proprio sul settore automobilistico proprio in quanto concepito come sistema verticale con forti interdipendenze dove il costruttore governa i flussi attraverso comportamenti coercitivi e dove si creano conseguentemente conflitti che hanno, oltre un certo livello, un segno fortemente negativo sulla performance di sistema. Infatti la fine della spinta propulsiva della prima motorizzazione segna un raffreddamento generalizzato dei mercati ed un graduale spostamento degli equilibri dal costruttore al cliente finale. La conseguente crescita della competizione riduce i margini degli operatori di filiera, che non sono quindi più disposti a soggiacere alle regole della “gabbia dorata”; si apre quindi una frattura che vede crescere il conflitto e il confronto nella filiera di distribuzione automobilistica.

Nella fine anni ‘70 e metà anni ‘80 l’intensificarsi di ricerche volte a studiare i canali come sistemi sociali e organizzativi trova dunque nel comparto automobilistico un contesto molto ricco di spunti in quanto alle logiche di governo strettamente organizzative dei canali integrati e verticali si affiancava anche una dimensione conflittuale che andava sempre più crescendo.

Di seguito (figura 17) si riportano a titolo esemplificativo alcune delle principali ricerche di taglio comportamentista che hanno riguardato il settore automobilistico.

Per completezza si citano anche le esperienze più avanzate che si discostano dall’applicazione del puro modello della dipendenza e del potere e conflitto e che invece introducono la dimensione fiduciaria e della collaborazione quali agenti regolatori della relazione nei mercati complessi (Dwyer e Oh 1987; Kumar, Scheer e Steenkamp 1995; Ogenyi 1998; Ogenyi e Blankson 2000; Yilmaz, Sezen e Ozdemir 2005, ecc.)

Autore	Indagine	Risultati
Lusch (1976a, 1976b)	560 dealer auto (USA)	Il potere esercitato dal costruttore per controllare la rete distributiva genera conflitto. In particolare le azioni coercitive incidono significativamente sul livello di conflitto, viceversa le richieste non coercitive tendono a ridurre la soglia conflittuale. Il conflitto fra Casa e reti riduce il livello di performance. Soglie tollerabili di conflitto però possono essere da stimolo per una maggiore impegno che genera invece un miglioramento di performance
Brown, Frazier, (1978)	26 dealer auto (studio pilota USA)	Il dealer percepisce lo stato di dipendenza e il potere esercitato dalla Casa. Il potere conduce al conflitto e questo ad uno stato di insoddisfazione
Etgar (1978a)	99 retailer di cui 30 dealer auto (USA)	Il potere e il controllo è direttamente legato alla soddisfazione economica, l’esercizio di forme di interazione meno coercitive guida invece la soddisfazione non economica
Michie (1978)	160 dealer auto (USA)	Esistenza di correlazione fra fonti di potere e soddisfazione del dealer soprattutto per quanto riguarda i flussi del reparto assistenza (garanzie)

Autore	Indagine	Risultati
Etgar (1979)	20 dealer auto + 120 distributori altri settori (USA)	Il conflitto nella relazione è determinato da variabili comportamentali e strutturali (differenze di obiettivi, vedute, posizionamento). I risultati sul campione analizzato mostrano come la prima causa di conflitto sia di gran lunga la più importante e sia legata ad errori ed imprecisioni nel trasferimento di informazioni e conoscenza.
Dwyer, Oh (1987)	167 dealer auto (USA)	La relazione analizzata attraverso una prospettiva basata sulle risorse in gioco nel canale mette in luce come lo svantaggio del controllo di canale da parte del costruttore sia mitigato dalla disponibilità di risorse per lo sfruttamento di mercato messe a disposizione al dealer da parte della Casa.
Brown e Day (1981)	210 dealer auto (USA)	Analizza le condizioni conflittuali emergenti fra Casa e dealer. Una componente importante da tenere presente per la comprensione dei conflitti consiste nella frequenza di accadimento di situazioni di confronto e nell'intensità della differente veduta delle parti. Sono state misurate situazioni conflittuali a partire da 15 aree di confronto relazionale
Lusch e Brown (1982)	570 dealer auto (USA)	I servizi di assistenza e supporto che le Case offrono ai dealer aiutano a mitigare il senso di dipendenza percepito dal dealer nei confronti della Casa favorendo una percezione di maggiore autonomia delle parti
Frazier (1983)	423 dealer auto (USA)	L'autore analizza il ruolo di guida che il costruttore esercita nel canale. Sottolinea la dimensione della dipendenza dei restanti attori di mercato e come conseguenza il ruolo di potere che il costruttore esercita su i restanti attori di canale.
Frazier, Summer (1984,1986)	800 dealer auto (USA)	Il dealer ritiene che la Casa metta in atto significative strategie di influenza attraverso: la gestione e il filtro di informazioni determinanti, minacce, promesse e ritorsioni Le strategie di influenza esercitate dalle Case riducono la collaborazione e la soddisfazione del dealer e spingono lo stesso a valutare collaborazioni alternative. Esistono significative incomprensioni e disaccordo riguardo decisioni fondamentali quali i livelli di stock d vetture e il numero dei venditori sul punto vendita Ridotte capacità dei dealer di esercitare azioni di influenza sul comportamento del mandante, fatta eccezione per l'uso di promesse.
Boyle, Dwyer, Robicheaux, Simpson (1992)	105 dealer auto (USA)	Analizza le strategie di influenza delle Case sui dealer attraverso sei variabili: Raccomandazioni, scambio informazioni, promesse, richieste, richiami contrattuali, minacce. Esiste quindi una relazione negativa tra comportamento relazionale minacce, richiami contrattuali, e richieste
Kumar, Scheer, Steenkamp (1995a e b, 1998)	289 dealer auto (OLANDA) 417 dealer auto (USA)	L'asimmetria di potere delle Case induce ad un uso maggiore di azioni punitive e deduce l'attitudine del dealer all'uso delle stesse. L'aumento dell'asimmetria di potere induce ad un minor commitment del dealer. Il conseguente calo di fiducia genera un aumento del conflitto L'equità distributiva e procedurale del costruttore rinforzano la qualità della relazione. Il dealer che si trova in una posizione vulnerabile assume, in presenza di equità, un atteggiamento più collaborativi basato sulla fiducia nel comportamento della controparte

Autore	Indagine	Risultati
Geyskens, Steenkamp, Scheer, Kumar (1996)	289 dealer auto (OLANDA) 417 dealer auto (USA)	Il commitment dei dealer aumenta all'aumentare della base fiduciaria nel costruttore. I comportamenti collaborativi inducono fiducia affettiva e non solo calcolata da parte del dealer.
Ogenyi, Blankson (1998, 2000)	540 dealer auto (UK)	La collaborazione fra Case e dealer migliora l'interdipendenza e facilita fiducia e commitment
Antia, Frazier (2001)	20 Case (+190 franchisors) (USA)	Gli autori studiano il rigore con il quale le Case rispondono con imposizioni contrattuali ai dealer nei casi mancata performance o adesione ad iniziative della Casa o violazione contrattuale
Kingshott, (2002)	343 dealer auto (Australia)	L'autore contestualizza nel settore automobilistico la teoria del contratto psicologico come fondamento delle relazioni distributive fra Casa e dealer. I fattori base del contratto psicologico risiederebbero nel campione analizzato nelle condizioni relazionali, nei benefici ottenibili dalla relazione, dalle caratteristiche intrinseche della relazione e infine da una significativa dose di fiducia esistente fra le parti.
Scheer, Kumar e Steenkamp (2003)	289 dealer auto (OLANDA) 417 dealer auto (USA)	Gli autori analizzano gli effetti dei comportamenti iniqui delle Case nei confronti dei dealer. Il comportamento iniquo in difetto crea disaffezione sia nel campione olandese che USA. Mentre il comportamento iniquo a favore del dealer crea minore fiducia nei dealer Olandesi ma nessun effetto sui dealer USA.
Kingshott, (2004)	343 dealer auto (Australia)	L'autore contestualizza nel settore automobilistico la teoria della social exchange theory. A partire dall'assunto dell'importanza e dell'applicazione dei contratti psicologici nelle relazioni verticali di canale si puntualizza l'importanza del costruito fiduciario e del commitment quale leva per lo sviluppo della relazione di canale.
Yilmaz et al. (2005)	120 dealer auto (TURCHIA)	La fiducia del dealer nella Casa ha un effetto positivo sui comportamenti delle parti. L'effetto è maggiore dove il dealer è meno dipendente dalla Casa.

Fig. 17- Ricerche condotte sulla relazione Casa-dealer nella distribuzione automobilistica

L'analisi delle pubblicazioni di cui sopra mette in evidenza l'importanza e la centralità delle teorie comportamentiste (dipendenza-potere e controllo da un lato, commitment e fiducia dall'altro) come motore delle relazioni fra dealer e Case.

Di seguito verrà quindi proposta un'analisi più particolareggiata delle caratteristiche che denotano il modello che vede la centralità del paradigma dipendenza e potere mentre il paragrafo successivo sarà dedicato alla dimensione fiduciaria della relazione.

Il filone comportamentista di ricerca sui rapporti di canale ha di fatto unito la teoria delle basi del potere di French e Raven (1959) e la teoria di Emerson (1962) sul potere e la dipendenza. Il modello proposto da Brown, Lusch e Muehling del 1983 rappresenta dunque il punto di partenza per descrivere i rapporti di forza nei canali e il conseguente stato di dipendenza che esso crea (vedi figura 18).

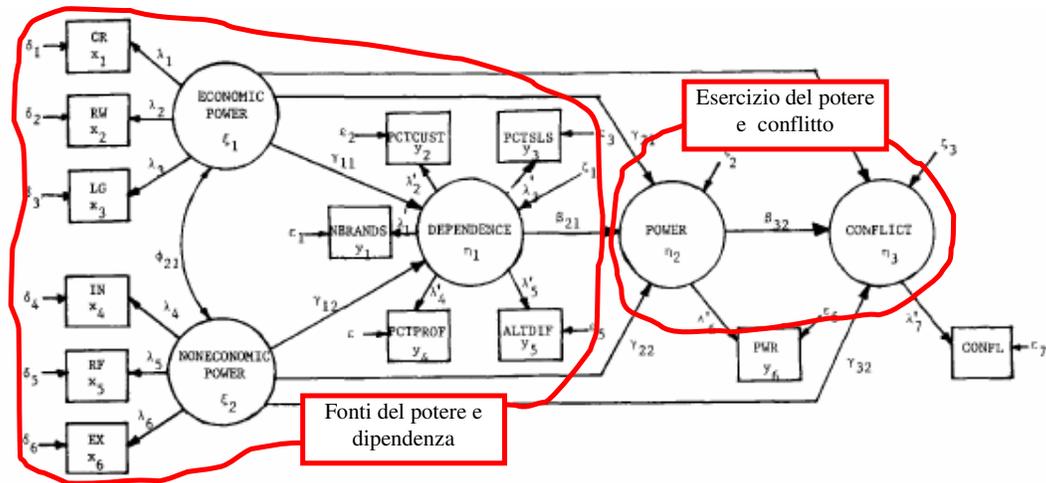


Fig. 18 – Il modello strutturale del potere, della dipendenza e del conflitto (fonte: Brown, Lusch e Muehling 1983)

Senza entrare da subito nel dettaglio del modello riportato in figura 18, è sufficiente qui notare come esso si basi su due gruppi logici omogenei: 1) l'identificazione delle fonti di potere e della dipendenza, quindi l'analisi della loro natura, e 2) l'esercizio del potere e l'insorgere eventuale del conflitto, inteso come analisi dei comportamenti delle parti.

Oppure si prenda anche il modello costruito da Gaski (1984) quale sintesi di molte delle esperienze di ricerca fino a quel momento fatte sull'argomento.

Mentre il modello di Brown, Lusch e Muehling si focalizza nell'inquadramento delle fonti di potere e del rapporto di dipendenza esistente fra "focal firm" e distributori e analizza i conseguenti effetti di esercizio di potere nonché l'insorgere di status conflittuale, il modello di Gaski, che incorpora molti degli studi fino a quel momento fatti sui rapporti nella filiera distributiva, estende la disamina anche alle conseguenze del potere e del conflitto sulla soddisfazione e sulla performance degli attori.

Tale modello quindi sintetizza queste tre componenti (vedi figura 19): fonti del potere e dipendenza, esercizio del potere e insorgere del conflitto e infine effetti sulla soddisfazione e performance. Sebbene sia da annoverare fra i modelli parziali (Castaldo 2005) in quanto creati con lo scopo di definire le relazioni causa-effetto in un contesto di variabili definite non totalizzanti, il modello di Gaski copre uno spettro ampio di variabili annoverabili nella dimensione sociale del canale come evidenziabile dall'osservazione di figura 19.

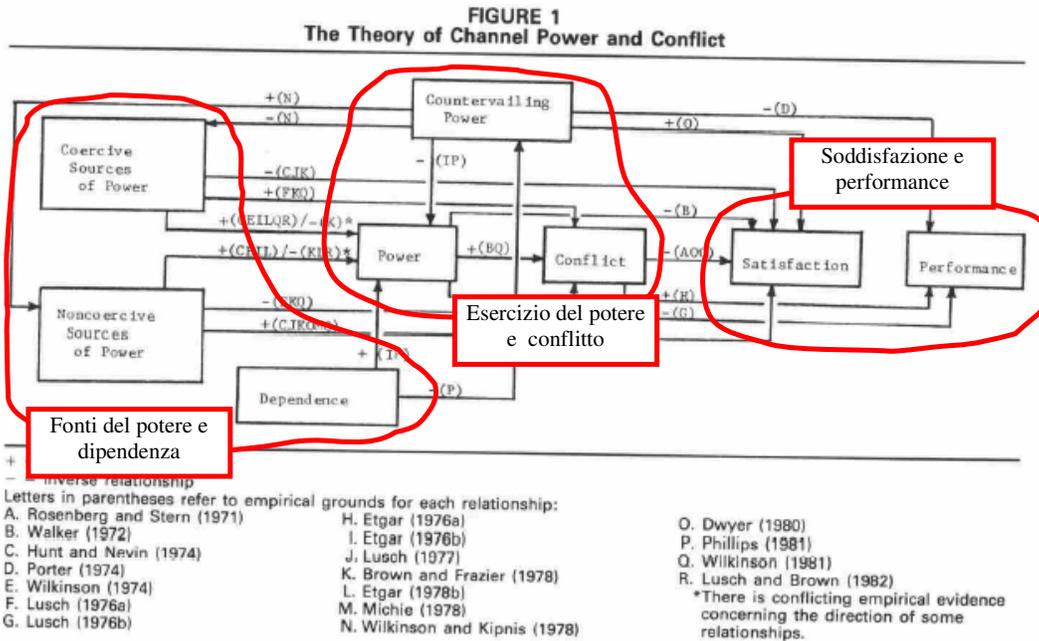


Fig. 19 – Modello della dipendenza, del potere e del controllo fondato a partire dai contributi di ricerca alla data presenti in letteratura. (fonte : Gaski 1984)

Il filone di studi comportamentista del potere-dipendenza nei canali ha successivamente esteso il raggio di azione riconsiderando anche un ulteriore fattore rappresentato dall'effetto del commitment del dealer quale conseguenza del comportamento del produttore. L'area di indagine si allarga quindi non solo alla soddisfazione quale elemento della performance ma anche al commitment quale elemento di misura della partecipazione del dealer all'evoluzione di canale. Figura 20 riporta il modello di Brown, Lusch e Nicholson (1995) quale esempio di questa evoluzione del filone di studi.

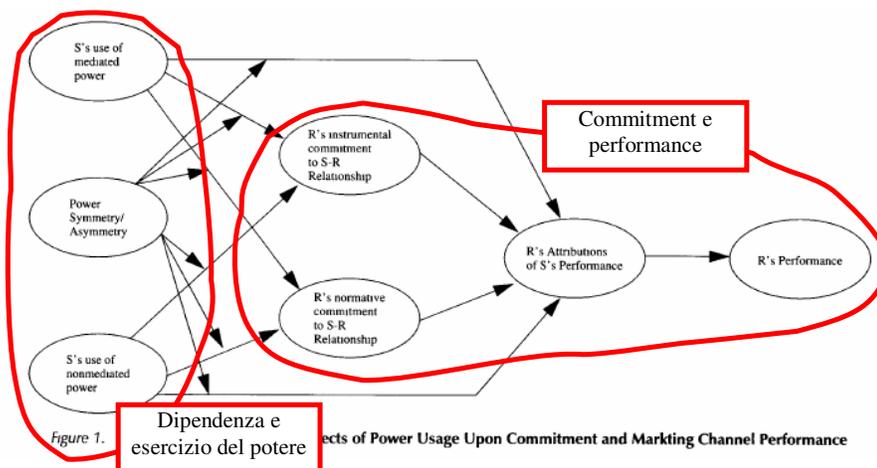


Fig. 20 – Il modello del commitment in condizioni di esercizio di potere (fonte: Brown, Lusch e Nicholson 1995).

In sintesi quindi si può affermare che gli ambiti di ricerca del gruppo di studio comportamentista sulla dimensione della dipendenza e controllo nelle reti distributive abbia affrontato la problematica a partire da quattro basi teoriche:

- 1) Fonti di potere e della dipendenza
- 2) Esercizio del potere e conseguente insorgere del conflitto
- 3) Soddisfazione e performance
- 4) Grado di commitment delle parti.

Nel prosieguo del paragrafo verranno analizzati questi elementi a partire dai vari contributi rintracciabili in letteratura sia relativa al contesto della distribuzione automobilistica sia riferiti ad altri contesti operativi di distribuzione attraverso canali convenzionali e canali contrattuali.

3.2.1 Le fonti del potere e della dipendenza

Il potere è da intendersi come la capacità di un'organizzazione di indurre un'altra ad adottare determinati comportamenti quindi può essere interpretato anche come la capacità di controllare alcune o tutte le variabili decisionali di un'altra organizzazione. In questo senso il potere connoterebbe implicitamente un rapporto di dipendenza fra le parti. Molti studiosi (Coughlan, Anderson, Stern e Al-Ansary 2006; Castaldo 2005) convergono nell'identificare nei seguenti 5 elementi (ricompensa, coercizione, reputazione, legittimazione e identificazione) le fonti di potere così come definite da French e Raven (1959).

Potere basato sulle **ricompense**: si basa intuitivamente sul riconoscimento da entrambe le parti dell'importanza del fenomeno in termini economici o di altra natura (riconoscimento sociale ecc.) e nell'unilateralità della decisione. Come già indicato in precedenza, il settore automobilistico ha visto nella figura del "venditore" il centro unico di attrazione per tutto il periodo di sviluppo del settore ovvero la fase di prima motorizzazione. Il sistema premiante elargito dalle Case ai dealer diveniva movente forte di accettazione da parte di questi ultimi di un potere, una sudditanza e una dipendenza totale alle decisioni della Casa rappresentata.

Potere basato sulla **coercizione**: è simile al precedente fatto salvo, rispetto al primo, che il principio su cui si esercita la coercizione è il concetto di punizione in caso di mancato rispetto delle condizioni pattuite, quindi in questo senso è complementare al primo.

Potere basato sulla **reputazione**: quello che qui conta è la abilità e l'autorevolezza. Dato che il successo nel canale (conquista e mantenimento del cliente finale) è subordinato alla corretta allocazione delle risorse, chi dimostra di possedere le competenze e conoscenze per la più efficace allocazione delle stesse gode di reputazione presso gli altri attori di canale e in questo gli viene riconosciuto potere di influenza. La reputazione è interpretabile come misura della forza di un marchio di prodotto nel mercato e come capacità dello stesso di attrarre e mantenere clienti. E' chiaro che un distributore ravvede in un marchio forte un segno di reputazione se non altro in quanto garanzia di performance commerciali facilitate.

Potere basato sulla **legittimazione**: si basa sul riconoscimento assoluto che si giustifica sotto forma di contratti per esempio nel franchising. La legittimazione si basa comunque sul riconoscimento di una gerarchia degli attori nel canale a sua volta giustificata da forme di asimmetria informativa delle parti. Si pensi al ruolo gerarchico delle Case che si fonda sul valore del marchio e sulle risorse di fiducia che vantano presso i clienti finali.

Potere basato sulla **identificazione**: il driver della dipendenza in questi casi è psicologico nel senso che alcuni attori di canale fanno riferimento ad altri che vengono intesi come leader di canale.

Gaski (1986) sottolinea l'importanza della dimensione qualitativa delle fonti di potere legittimazione, esperto e referente quali antecedenti per consolidare la relazione con le reti avviando all'esercizio del potere. Fra gli antecedenti del potere il ricercatore annovera appunto l'effetto di elementi quali la legittimazione, la dimensione esperienziale e referenziale. Questi antecedenti al potere o alternativamente definibili come la dimensione qualitativa del potere fanno rileggere in chiave diversa l'applicazione di premi o punizioni che l'attore forte di canale esercita su tutti i membri di canale. Gaski intravede l'esistenza di una correlazione fra le tre fonti di potere e una serie di azioni tendenti a sancire premi o punizioni. L'autore a metà degli anni '80 ha compiuto una ricerca nel comparto della vendita e assistenza delle macchine movimento terra somministrando un questionario di indagine ad un campione di 700 dealer. I risultati sono riportati in figura 21.

Table 2
**CORRELATION COEFFICIENTS BETWEEN REWARDS/
PUNISHMENTS AND QUALITATIVE POWER SOURCES***

	<i>Expert power source</i>	<i>Referent power source</i>	<i>Legitimate power source</i>
<i>Rewards</i>			
Provide advertising support	.217	.248	n.s.
Give trade allowances/incentives	.136	.197	n.s.
Train personnel	.246	.228	n.s.
Provide sales promotion materials	.277	.232	n.s.
Grant favors (golf, lunches, etc.)	.196	.215	.137
Give inventory rebates	n.s.	.139	n.s.
Provide financing/credit	.249	.310	n.s.
Furnish supplies	.328	.274	.210
Give business advice	.423	.364	.242
Provide service	.322	.356	.141
Give pricing assistance	.244	.285	n.s.
Give free samples	.143	n.s.	.133
Provide ordering assistance	.404	.329	n.s.
Provide inventory management assistance	.353	.327	n.s.
Demonstrate products	.413	.420	.231
<i>Punishments</i>			
Delay delivery	-.313	-.198	-.196
Delay warranty claims	-.255	-.226	n.s.
Take legal action against you	-.153	-.143	n.s.
Refuse to sell	n.s.	n.s.	n.s.
Charge high prices	-.289	-.299	-.197
Deliver unwanted products	-.308	-.291	-.174

*All listed coefficients significant at $p < .05$; n.s. indicates not significant at .05 level.

Fig. 21 - La correlazione fra elementi qualitativi del potere e fattori premianti e punitivi (fonte Gaski 1986)

Appare infatti in maniera netta l'attitudine di queste forme di accreditamento al potere di ridurre l'effetto negativo e conflittuale legato alle punizioni (vedi correlazioni negative fra forme di punizioni e forme di potere esperto, referente e legittimazione – area ovale tratteggiata) e viceversa mostrare e re-inquadrare la virtuosità di certe iniziative di attribuzione di premi ai dealer che potrebbero essere letti come atti unilaterali e concessioni soggettive (correlazioni positive demarcate dall'area rettangolare tratteggiata). I predetti risultati sono stati ottenuti a partire da un'indagine condotta su un'azienda che opera nell'assemblaggio e distribuzione di macchine movimento terra attraverso 700 dealer legati all'OEM attraverso un rapporto contrattuale. Tali risultati pur non potendo essere generalizzati essendo il risultato dell'analisi di un caso specifico, sembrerebbero trovare sufficiente oggettività almeno per quanto riguarda le realtà che operano in rapporto di canale contrattuale cioè dove si assiste ad un elevato livello di cooperazione fra le parti e un alto grado di dipendenza dei dealer verso la Casa mandante. Infatti queste due ultime fattispecie sono probabilmente una condizione necessaria affinché possa essere avvalorata la tesi delle precondizioni qualitative di potere. Cioè in tutte e tre le basi qualitative (esperienza, legittimazione e referenza) le parti devono nutrire un vicendevole sentimento e atmosfera di fiducia affinché queste condizioni possano avere pieno senso attuativo. In molti canali convenzionali dove il legame fra le parti è molto meno stretto e alimentato discrezionalmente anche per effetto di una minore frequentazione l'effetto mediatore delle dimensioni qualitative del potere potrebbe non sortire gli stessi risultati qui evidenziati.

Riprendendo la classificazione delle cinque basi di potere proposta da French e Raven (1959), si può affermare che esse possono naturalmente convivere e autoalimentarsi nel senso che un leader di canale connotato da un marchio forte gode di una legittimazione che al tempo stesso indurrebbe identificazione nei dealer che lo rappresentano. Se unitamente a ciò il comportamento dell'azienda leader è improntato all'autorevolezza determinata dal possesso e conoscenza delle condizioni di successo sul mercato, alla legittimazione e identificazione si somma anche una dipendenza da riconoscimento di potere referenziale e di reputazione. Queste tre dimensioni potrebbero quindi essere fortemente correlate, così come potrebbero esserlo anche il potere basato sulla ricompensa e sulla coercizione.

In una ipotesi evolutiva, che verrà oltre analizzata più nello specifico, si potrebbe anche ipotizzare che le cinque basi di potere costituiscono due raggruppamenti distinti ed in parte antitetici. Il distinguo in questo caso si fonderebbe sulla base del commitment che genererebbero presso gli attori deboli del canale cioè coloro che subirebbero le basi del potere. Infatti reputazione, legittimazione e identificazione seguendo questa ipotesi genererebbero un commitment **affettivo** mentre ricompensa e coercizione genererebbero un commitment **calcolato**.

L'intensità delle basi del potere trova diretta esplicitazione nella modalità di organizzazione del canale. Si distingue infatti la forma di canale convenzionale dalla forma di canale contrattuale.

I canali distributivi convenzionali sono composti da rivenditori indipendenti che sono a connessione debole collegati attraverso intermediari. I canali contrattuali includono invece coloro che pur essendo e rimanendo indipendenti a diverso livello decidono di integrare la propria attività con altri soggetti attraverso la condivisione di programmi operativi regolati su base contrattuale e per la durata pluriennale.

Etgar (1978b) ha condotto una ricerca volta a comprendere come cambia il profilo operativo di un'azienda manifatturiera, centrale in un sistema distributivo, a seconda

che decida di operare attraverso un canale convenzionale o attraverso un canale contrattuale.

L'indagine condotta su un campione di un centinaio di operatori al dettaglio appartenenti a diversi settori alcuni più rispondenti ad una logica di canale contrattuale (auto, carburante, motociclette) e altri tipicamente rientranti nei canali convenzionali (bar, gommisti, ecc) ha mostrato come l'attenzione dei produttori operanti attraverso i canali convenzionali sia prioritariamente concentrata sulla competitività del prodotto e con scarso focus sulla gestione della relazione con gli intermediari. Per contro le imprese produttive operanti attraverso canali contrattuali prestano molta attenzione anche alla gestione relazionale con i dealer in quanto sono essi stessi che fungono da agente di marketing operativo per la marca. I risultati di questa ricerca che sono logicamente condivisibili, celano in sé comunque l'essenza stessa di tutta la problematica legata alla gestione dei canali quando si decide di veicolare l'immagine del prodotto anche attraverso di essi.

Le configurazioni di canale possono essere analizzate a partire da altre due dimensioni che sono il livello di cooperazione esistente fra le parti e il livello di dipendenza; entrambe sono attinenti alla dimensione del potere nei canali quindi la loro disamina diventa importante anche a nostri scopi.

Figura 23 posiziona su un piano ortogonale definito dal livello della cooperazione e della dipendenza possibili stili di gestione di canale. Pur non essendo esaustivo il collocamento di essi sul piano, questa rappresentazione consente di fare qualche riflessione sulle problematiche di gestione dei canali contrattuali contraddistinti da alta cooperazione e dipendenza.

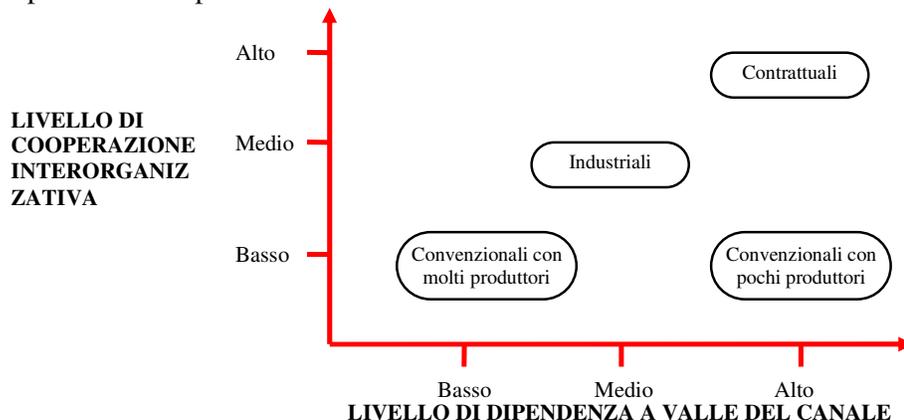


Fig. 23 – Cooperazione e dipendenza nei canali (fonte ns rielaborazione su Frazier e Rody 1991)

Analizziamo innanzitutto la natura dei vettori che definiscono il piano.

Il livello di dipendenza a valle del canale

Il modello predisposto da Heide e John (1992) (vedi figura 24) aiuta a capire gli elementi che possono determinare la dipendenza degli operatori a valle della filiera distributiva, almeno di coloro che hanno oltre che un alto livello di dipendenza anche un alto livello di coordinamento interorganizzativo con i partner.

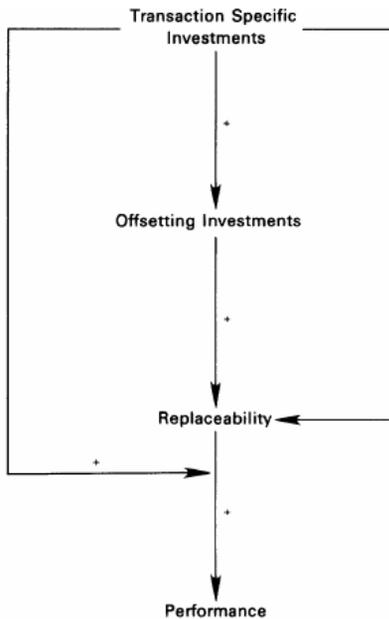


Fig 24 - Il modello della dipendenza (fonte: Heide e John (1992))

I rapporti di canale soggiacciono al vincolo della dipendenza quando le parti o una di esse investe in specifiche attività dedicate alla relazione. Al fine di ridurre questo stato di cose la parte debole cercherà di bilanciare tali investimenti attraverso misure atte controbilanciare la specificità dell'investimento (es. acquisizione di altri mandati da sfruttare con i medesimi investimenti). In questo modo aumenta la "rimpiazzabilità" del partner e quindi viene mitigato l'effetto dipendenza nei suoi confronti.

La creazione di condizioni sostituibilità del partner e la conseguente minore dipendenza si tradurrebbero in un conseguente miglioramento della performance.

Figura 25 mostra la matrice di correlazione fra detti fattori della dipendenza ottenuta su un campione di 200 agenzie distributive appartenenti ai settori delle apparecchiature elettriche e della strumentazione di processo.

Correlation Matrix of Variables

TSAPRN	1.0					
OFFSET	.199	1.0				
REPLINC	-.049	.197	1.0			
#PRNS	-.212	-.072	.152	1.0		
CONC	.090	.083	-.280	-.463	1.0	
COST-COMM	.004	-.045	-.141	-.049	.014	1.00
Mean	5.082	5.777	3.685	10.619	43.527	.535
S. D.	1.108	.842	1.143	5.572	21.304	.318

TSAPRN = transaction specific investment; OFFSET = possibilità di spostamento degli investimenti, REPLINC= indice di sostituibilità, #PRNS= numero di produttori con cui si lavora; CONC= concentrazione di affari che viene fatta con la Casa; COSTCOMM performance misurata in termini di costo del mandato.

Fig. 25- La matrice di correlazione fra gli elementi del modello (fonte: Heide e John 1992)

Risulta importante la correlazione fra l'intensità di investimenti specifici e il tentativo di ricerca di "offsettare" tali investimenti anche su altri operatori o dove possibili altri business ($r = 0,199$). La sostituibilità (REPLINC), correlata positivamente al numero di operatori (#PRNS) e negativamente alla concentrazione di dipendenza (CONC) comporta poi una riduzione del costo di mandato (COSTCOMM) ($r=-0,141$) e

conseguentemente un miglioramento della performance. La corretta allocazione e lo sforzo di ciascuno genera il risultato finale di canale.

Per Frazier (1983) la dipendenza è identificata dalla debolezza delle risorse. In una logica di canale dove vale il criterio della suddivisione dei compiti colui che possiede maggiori risorse governa i ruoli critici e stabilisce uno stato di dipendenza degli altri operatori. Questo stato di dipendenza sarebbe misurabile attraverso:

1. la percentuale di business fatta con altri operatori
2. la percentuale di profitti fatti con altri operatori
3. la disponibilità a dedicare risorse ad altri scopi
4. la difficoltà a ricercare alternative di mercato alla relazione attuale

Il livello di cooperazione interorganizzativa

Per quanto attiene alla dimensione cooperativa nei rapporti interorganizzativi è semplice intuire la valenza strategica sottesa a queste opportunità (Varaldo e Dalli 1990) ma dall'altro canto è altrettanto facile comprendere quanto complicata sia la sincronizzazione dei vari partecipanti alla cooperazione. Anzi da questo punto di vista la sola esistenza di un canale distributivo non è garanzia di unità di indirizzo e quindi cooperazione e sincronizzazione fra le parti; diviene invece indispensabile l'esplicitazione della volontà delle parti acciocché avvenga. La via di uscita in molti casi è rintracciabile nella costituzione di sistemi verticali di marketing cioè sistemi nei quali le aziende facenti parte di essi, pur mantenendo la propria indipendenza condividono processi e mettono a fattor comune risorse ai fini di un maggior beneficio interorganizzativo. Una caratteristica riscontrabile in molti sistemi di marketing è la convergenza verso un leader capace di coagulare le risorse nei momenti decisionali fondamentali. Come detto però questo porta con sé spesso il conseguente costituirsi di forme di potere e controllo da parte del leader sugli altri membri.

L'allocazione efficace di risorse nei canali distributivi richiede la specificazione del ruolo da parte di ogni membro di canale secondo una logica funzionalista improntata al modello seriale fordista (Frazier 1983). L'autore individua i ruoli che il channel leader deve sostenere per l'efficacia del canale. Si distingue così ruoli 1) di direzione strategica e 2) di presidio periferico:

- Direzione strategica:
 - generare domanda finale attraverso prodotto affidabile,
 - supportare il dealer con attività di supporto valide
- Presidio periferico:
 - Coordinamento dell'allocazione delle vetture
 - Supervisione delle procedure per il rimborso delle garanzie
 - Comunicazione e avviso ai dealer su problematiche attinenti l'attività
 - Collaborazione con il dealer per lo sviluppo della relazione e del mercato.

L'autore ha messo alla prova questo modello proprio a partire dal un campione di 420 dealer appartenenti al settore della distribuzione automobilistica.

Figura 26 riporta la performance per ciascuno dei punti precenti così come percepita (su una scala da -5 a + 5) dai dealer rispondenti.

MEANS ON THE PERFORMANCE AND IMPORTANCE RATINGS ACROSS THE ROLE ELEMENTS

	Performance ratings					Overall importance ratings
	Overall	General Motors	Ford	Chrysler Plymouth	American Motors	
Generated demand	1.5	2.9*	1.4	-.8	-1.2	8.4
Assistances	2.1	2.8*	1.9	1.0	1.4	6.9
Car allocation and delivery	-.3	.3*	-.6	-.2	.0	8.9
Warranty claims, vehicle preparation	-.4	.2*	-.6	-1.2	-.6	8.5
Advice	-.2	.6*	-.8	-.1	-.1	6.8
Cooperation	1.3	2.0*	.9	.3	1.2	8.0

*The differences among means are significant at $p < .001$ based on a one-way analysis of variance.

^b $p < .025$.

Figura 26 – Il giudizio dei dealer circa il ruolo di supporto operato dalla Casa (fonte: Frazier 1983)

Mentre su alcuni ruoli di supporto le Case ottengono un punteggio incoraggiante che evidenzia la forza del supporto erogato e quindi anche la dimensione di potere basata su esperienza come nel caso dell'assistenza (+2,1) oppure la cooperazione con il dealer (+1,3) e il marketing per la generazione della domanda (+1,5), su altri viceversa si registrano giudizi sul gradimento dell'interazione alquanto di scarso gradimento come nel caso della gestione delle garanzie (-4) oppure dell'allocazione dei veicoli e della consegna (-3).

Da rilevare come il giudizio di segno negativo riguardi appunto processi sovrapposti dove non sempre è chiara l'allocazione delle risorse e la ripartizione dei costi e dei benefici. Questi risultati fanno quindi intravedere un contesto cooperativo complesso che potrebbe comportare l'insorgere di conflitto che verrebbe ulteriormente esacerbato da potenziali influenze coercitive adottate dalla Casa per ottenere determinati comportamenti da parte del dealer.

In questa ottica la capacità di indirizzo del leader è un punto chiave per il successo nella cooperazione interorganizzativa. Capacità di indirizzo che se fondata su basi di influenza non coercitiva crea secondo Sibley e Michie (1982) uno stato collaborativo e un commitment partecipativo anche per il franchisee; area precipua di studio dei due ricercatori.

Boyle, Dwyer, Robicheaux e Simpson (1992) mettono infine a confronto l'effetto di possibili strategie di influenza sui diversi profili relazionali di canale.

In particolar modo vengono messe a confronto le seguenti fattispecie: i canali di proprietà, i canali in franchising, i canali autonomi ma allineati con il produttore e i canali la cui relazione corrisponde essenzialmente allo schema di mercato. Figura 27 riporta i risultati di tale indagine.

OLS MODEL PARAMETERS (AND STANDARD ERRORS): EFFECTS OF RELATIONALISM AND GOVERNANCE STRUCTURE ON INFLUENCE STRATEGIES*

Regression variable		Influence strategy dependent variables					
		Recommendation	Information exchange	Promise	Request	Legalistic plea	Threat
REL	Relationalism	.450* (.05)	.111* (.05)	.125* (.05)	-.261* (.05)	-.287* (.05)	-.253* (.05)
OWN	Owned by supplier	.550* (.13)	.544* (.12)	.471* (.13)	.484* (.12)	.273* (.07)	.152* (.07)
FRAN	Franchised by supplier	.405* (.14)	.415* (.13)	.353* (.14)	.247** (.13)	.429* (.08)	.142** (.08)
ALIN	Aligned with the supplier	.177** (.11)	.209** (.10)	.134 (.11)	.211 (.10)	.150* (.08)	.114** (.08)
MFG	Supplied by manufacturer	.336* (.10)	.326* (.09)	.163** (.09)	.054 (.09)	-.016 (.05)	.011 (.05)
SIZE	Dealer size	.007 (.09)	.097 (.08)	.251* (.09)	.098 (.08)	.110** (.05)	.057 (.05)
NOBR	Number of brands carried	-.013 (.02)	.004 (.02)	-.008 (.02)	.002 (.02)	-.008 (.01)	-.012 (.01)
NOYR	Years selling focal brand	-.001 (.003)	.000 (.003)	-.002 (.003)	.005** (.003)	.003** (.002)	.002 (.002)
F-statistic		23.80*	11.90*	7.78*	7.20*	15.41*	11.26*
R ²		.227	.128	.087	.082	.159	.122

*n = 686. Among subgroups n = 172 for OWN, n = 84 for FRAN, n = 206 for ALIN, n = 224 for the market, n = 449 for MFG, n = 237 for wholesaler-supplied.

Control variables: MFG = 1 if manufacturer-supplied, 0 if wholesaler-supplied; SIZE = retail dollars of passenger tire sales; NOBR = number of brands carried by the dealer; NOYR = number of years the dealer has sold the brand of the focal supplier.

*Significant at $\alpha = .01$, one-tailed.
**Significant at $\alpha = .05$, one-tailed.

Fig. 27 – Correlazione fra strategie di influenza del leader di canale e nei confronti dei membri in diversi contesti organizzativi (fonte : Boyle, Dwyer, Robicheaux e Simpson 1992)

I canali di proprietà (OWN) e quelli in franchising (FRAN) evidenziano una forte correlazione positiva fra il successo della relazione e tutte le iniziative di influenza (raccomandazioni, scambio di informazioni, promesse, richieste, richiami a impegni contrattuali e minacce) come contraddistinto dall'area con contorno continuo di figura 27.

Gli effetti delle influenze della Casa sul riconoscimento e rafforzamento relazionale nei canali ad allineamento verticale (ALIN) (canali a media intensità di cooperazione e dipendenza e non strutturati con contratti forti) non sono altrettanto forti come nei canali prima delineati (vedi area tratteggiata). In particolare la correlazione è forte per le raccomandazioni, le richieste, le minacce e il ricorso ad obblighi contrattuali. Sebbene sono più modesti rispetto ai canali governati queste correlazioni mostrano che 4 su 6 strategie di influenza sono comunque usate anche nei canali meno etero-diretti. Infine nei sistemi di scambio connotati da regole di mercato (MFG) la capacità di guida e di influenza è ancor più contenuta se non nulla (minacce), addirittura in taluni casi è controproducente come nel caso del ricorso a richiami di ordine contrattuale che segna una correlazione negativa (vedi coefficienti cerchiati). La dimensione relazionale quindi è maggiore nei canali verticali in senso stretto e nei canali in franchising mentre è meno marcata nei canali allineati e quasi irrilevante nei canali regolati da norma di mercato.

Si distingue inoltre anche fra capacità di guida e di influenza con esercizio di potere coercitivo e influenza con leve non coercitive.

Il potere non coercitivo è più intrigante in quanto il membro di canale distributivo interessato da comportamenti non coercitivi del partner interiorizza maggiormente i valori trasmessi (Kasulis e Spekman 1980). Trattandosi di un confronto di visioni non coercitivo l'assimilazione degli scopi del comportamento da parte del partner più debole è facilitata ed inoltre viene interpretata come discendente da propria decisione autonoma anche se l'azione è diretta su istanza di iniziativa del partner forte.

L'importanza delle strategie non coercitive è fondamentale nella guida delle decisioni strategiche degli appartenenti alla rete distributiva. Si pensi al controllo continuo

sull'immagine dei negozi affiliati da parte della Casa mandante attraverso l'uso di modalità diverse fra cui la fornitura di pacchetti di servizi che includono il progetto di lay-out del punto vendita, l'addestramento, la fornitura di know-how gestionale e la continua assistenza (Manaresi 1995, 1991). La Casa realizza un programma di costruzione delle capacità competitive sia a monte (prodotto) che a valle (distribuzione), (Narus e Anderson 1988) i distributori, che operano in una logica di affiliazione, beneficiano di questo posizionamento assumendo un'identità di mercato che altrimenti sarebbe molto onerosa da costruire ma al tempo stesso perdono parte della propria identità e soprattutto soggiacciono ad uno stato di dipendenza verso la Casa mandante. Questa visione del canale controllato è incontrovertibile ma può essere vista sotto diverse angolature.

L'interpretazione più moderna apre le porte, anche nei canali controllati, ad una dimensione collaborativa fra i partner a monte e a valle che ha come scopo di valorizzare le risorse presenti a valle per favorire una maggiore competizione sui mercati locali. Al modello fordista si affianca quindi il modello collaborativo-fiduciario che interpreta le risorse presenti nel canale come fattore plasmabile su una realtà di mercato ad alta complessità e volatilità. Questa evoluzione nella concezione dei canali sotto una chiave interpretativa improntata alla collaborazione verrà analizzata nel prossimo paragrafo.

Le ricerche condotte mostrano come in presenza di asimmetria di conoscenza e di riconoscimento di tale stato da parte del membro di canale sia più facile che le forme di indirizzo e controllo del canale vengano accettate anche favorevolmente da parte dei membri stessi. Questo rinforza le basi di potere non coercitive nella gestione dei canali distributivi da parte della Casa mandante. Anand e Stern (1985) hanno analizzato le condizioni che incoraggiano i membri del canale ad accettare spontaneamente il controllo verificando che gli affiliati accettano il controllo quando ritengono che le loro decisioni profittevoli siano state messe in atto con l'aiuto delle capacità del franchisor o quando pensano che l'esito negativo della loro attività sia stato determinato per maggior parte da fattori esterni.

Alla stessa stregua diventa importante la capacità della Casa di mobilitare iniziative di diffusione della conoscenza e delle esperienze all'interno della rete coinvolgendo gli stessi membri. Infatti secondo Anand (1987) la comunicazione dei casi di successo nella collaborazione tra franchisor e franchisee indurrebbe i membri della rete a ritenere maggiormente proficuo il consiglio della Casa e a far proprio i contenuti.

3.2.2 Esercizio del potere e conseguente insorgere del conflitto

Mentre con il concetto di fonti del potere si è inteso descrivere le ragioni che consentono ad una parte di praticare azioni tendenti ad influenzare il comportamento degli altri membri di canale e le condizioni che sanciscono la dipendenza di questi ultimi verso il leader di canale, per esercizio di potere si intende invece tracciare le modalità con le quali il potere e la dipendenza prendono corpo.

Si fa qui riferimento al costrutto ormai sufficientemente consolidato che vede nei seguenti comportamenti l'esercizio del potere da parte del leader di canale (Frazier e Summers 1986, Hunt e Nevin 1974):

- minacce (sanzioni negative nel caso di fallimento nel raggiungimento di un certo obiettivo),
- richiami ad adempimenti legali sanciti dal contratto distributivo,
- promesse subordinate al raggiungimento di un determinato scopo o all'esecuzione di determinate azioni.

- richieste (si richiede la collaborazione della controparte ma non si fa menzione a specifiche conseguenze in caso di mancato raggiungimento),
- raccomandazioni (indicazione dei benefici che possono essere ottenuti dall'adesione ad una certa richiesta),
- scambio di informazioni (confronto su tematiche gestionali senza alcun riferimento ad impegno o richiesta)

Dove le prime tre fanno riferimento a comportamenti coercitivi mentre i restanti rientrano fra le influenze non coercitive.

Questa classificazione risponde pienamente allo spettro di comportamenti attivabili da parte del leader di canale.

Per quanto riguarda invece le iniziative attivabili dai restanti membri di canale (cioè i dealer a conti fatti) si annovera un numero più limitato di azioni attivabili (promesse, scuse e richiamo a condizioni contrattuali e richieste). Come avremo modo di vedere esse comunque esercitano un impatto e una intensità sulla relazione decisamente contenuto.

Frazier e Summers (1986) hanno compiuto una ricerca su 800 dealer operanti nel comparto della distribuzione automobilistica con l'intento di comprendere quali fossero le condizioni relazionali esistenti con i costruttori rappresentati. In particolar modo l'intento che ha animato la ricerca è stato quello di comprendere con quale intensità il legame fosse gestito dall'uso di potere da parte della Casa verso il dealer e le risposte di quest'ultimo.

Figura 28 riporta la correlazione rilevata sul campione intervistato fra voci di influenza e misure adottate dal costruttore, direttamente o per via della rete di responsabili di zona che operano localmente, dal dealer in termini di strategie di risposta ed infine l'impatto sull'atteggiamento del dealer nei confronti della relazione (accomodamento, soddisfazione, spostamento verso altri marchi, uscita dal business).

	Manufacturer power measures		Dealer influence strategies			Dealer attitudes			
	Role performance at boundary personnel center	Role performance at corporate center	Legitimate pleas	Promises	Requests	Manufacturer accommodative disposition	Dealer satisfaction	Switching to different business	Switching to different make
Manufacturer coercive strategies									
Threats	- .42*	-.22*	.22	.18*	-.07	-.50*	-.32*	.28*	.16*
Legitimate pleas	-.30*	-.13*	.26*	.19*	-.75*	-.38*	-.25*	.30*	.19*
Promises	-.38*	-.18*	.22*	.26*	-.07	-.49*	-.23*	.24*	.13*
Manufacturer noncoercive strategies									
Recommendations	-.15*	-.06	.15*	.11*	-.01	-.17*	-.07	.10*	.11*
Requests	.19*	.07	-.19*	-.08	.77*	.24*	.20*	-.10*	-.08
Information exchange	.26*	.20*	-.16*	-.05	.15*	.29*	.49*	-.15*	-.02*

*All the reported partial correlations involve the following control variables: (1) manufacturer make (three dummy variables), (2) dealer unit sales, and (3) dealer actual unit sales as a percentage of planned unit sales.
 *To be read: The partial correlation coefficient is -.42 between manufacturer power based on role performance at the boundary personnel center and the frequency with which threats are used by the manufacturer's sales representatives.
 *p < .001
 *p < .01
 *p < .05

Fig. 28 – Gli effetti dell'uso del potere nella percezione del dealer (fonte: Frazier e Summers 1986)

Le strategie coercitive delle Case sono correlate negativamente al livello di percezione da parte del dealer del ruolo della Casa sia centrale che periferico (ovale a tratto continuo). Così anche per le raccomandazioni anche se con un tenore modesto.

Diversamente accade per i comportamenti non coercitivi (richieste e scambio di informazioni) dove la correlazione è positiva (ovale tratteggiato) cioè i comportamenti non coercitivi rafforzano la percezione del dealer sul ruolo giocato sia dalla direzione e dalla periferia circa la legittimazione del potere del costruttore.

Esiste una correlazione positiva fra comportamenti coercitivi della Casa e tentativi di ritorsioni dei dealer (richiami contrattuali e uso di promesse) al contrario invece la correlazione è negativa con le richieste (rettangolo a tratto continuo).

Per contro le forme di influenze non coercitive delle Case hanno una correlazione negativa con le forme di ritorsione dei dealer (rettangolo a tratto discontinuo) favorendo quindi una comunicazione maggiormente aperta e conseguentemente un clima cooperativo.

All'aumentare delle strategie coercitive della Casa diminuisce la soddisfazione del dealer e la percezione della volontà della Casa di accomodamento della relazione, per contro invece aumenta l'intenzione di cambiare business e di cambiare marchio (anche se questo è correlato in maniera meno forte rispetto all'uscita dal business della rivendita) (vedi esagono a tratto continuo). Le strategie non coercitive delle Case invece sortiscono un effetto opposto sull'atteggiamento del dealer nei confronti della relazione (maggiore soddisfazione, minore desiderio di spostarsi di marchio e di uscita dal business) (esagono a tratto discontinuo).

Sempre gli stessi autori avevano compiuto già in precedenza un'indagine volta a verificare nel canale automobilistico la concreta consistenza delle sei strategie comportamentali riconducibili ad approcci coercitivi e non coercitivi e il campo di azione entro il quale queste azioni avevano luogo (accordi sui livelli di stock, partecipazione a programmi speciali, staff della concessionaria e investimenti in comunicazione locale). Figura 29 riporta le correlazioni fra i fenomeni indagati.

TABLE 5
Use of the Strategies and Dealer Agreement with Manufacturer and Boundary Person Positions and Policies

Strategies	Agreement on:			
	Inventory Levels	Participation in Special Programs	Number of Salespeople	Advertising Expenditures
Information exchange	.28 ^{a,b}	.22 ^b	.25 ^b	.11 ^f
Requests	.14 ^b	.16 ^b	.19 ^b	-.12 ^b
Recommendations	-.21 ^b	-.21 ^b	-.13 ^b	-.15 ^b
Promises	-.26 ^b	-.28 ^b	-.23 ^b	-.09 ^d
Threats	-.27 ^b	-.32 ^b	-.23 ^b	-.12 ^b
Legalistic pleas	-.20 ^b	-.20 ^b	-.23 ^b	-.17 ^b

^aTo be read: The correlation coefficient between use of the information exchange strategy and dealer agreement with the manufacturer and boundary person on inventory levels is .28.
^bp < .001.
^cp < .01.
^dp < .05.
^ep < .001.
^fp < .01.

Fig. 29 – Comportamenti della Casa e attitudine al raggiungimento di accordo con il dealer (Fonte Frazier e Summers 1984)

Le strategie di influenza basate su scambio di informazioni e richieste portano un segno positivo di correlazione su tutte le aree decisionali (accordo su livelli stock, partecipazione ad iniziative, staff della concessionaria e investimenti in comunicazione). Sebbene rientranti fra i comportamenti non coercitivi le richieste contribuiscono al raggiungimento di accordi in misura più ridotta rispetto allo scambio di informazioni.

La correlazione fra le strategie coercitive (promesse, minacce, uso contrattuale) invece è negativa rispetto al raggiungimento di accordi sulle quattro aree decisionali proprie del dealer e di interesse comune. In generale invece la scarsa correlazione in valore assoluto fra gli accordi in materia di investimenti in comunicazione locale e le strategie di influenza fanno presagire una certa impermeabilità del fenomeno alle influenze esterne e anche un basso interesse della Casa ad interferire su questo argomento (vedi area cerchiata di immagine 29)

Gli autori inoltre sottolineano come il valore assoluto di gradimento espresso dai dealer circa i quattro fattori non sia comunque elevato posizionandosi su livelli di 3,5 (su 7 punti) per le decisioni circa gli stock e con un massimo di 4,5 per le decisioni circa lo staff della concessionaria. Questo significa che in un gran numero di concessionarie

esiste disaccordo fra Case e dealer come già rilevato dall'analisi della ricerca compiuta precedentemente da uno dei due autori (Frazier 1983).

Lusch (1976b) ha condotto un'indagine su 600 dealer operanti nel comparto automobilistico al fine di comprendere le ragioni del conflitto fra le parti e trovarne una giustificazione nei comportamenti delle parti.

Sulle ventidue variabili indagate l'autore ha proceduto ad identificare i fattori comuni che guidano il comportamento della Casa come evidenziato in figura 30.

Table 2
FACTOR ANALYSIS OF SOURCES OF POWER VARIMAX ROTATED FACTOR MATRIX^a

Variable	Coercion	Product servicing assistances	Training assistances	Incentive assistances	Financial assistances	Advertising ^b assistances	Commonalities
National advertising	.033	.118	.105	.109	.054	(.480)	.271
Local advertising	-.099	.123	.029	.130	.248	(.532)	.387
Executive training	-.052	.110	(.728)	.171	.156	.092	.607
Salesmen training	-.049	.115	(.758)	.122	-.006	.084	.612
Mechanic training	-.103	(.493)	(.479)	.058	-.145	-.003	.507
Sales promotion kits	-.027	.236	.302	.287	.145	.305	.344
Service manuals	-.037	(.603)	.165	.093	.047	.051	.406
Salesmen incentive programs	.024	.071	.245	(.645)	.168	.114	.523
Dealer incentive programs	-.054	.061	.114	(.614)	.190	.173	.463
Bookkeeping assistance	-.105	-.314	.354	.160	-.027	.092	.268
Manufacturer's service rep	-.121	(.471)	.142	.076	.082	.054	.272
Manufacturer's sales rep	-.178	.349	.186	.211	.195	.089	.279
Tools and equipment	-.064	(.620)	.099	.043	.100	.154	.434
Product warranty	-.107	(.554)	.038	-.031	.296	.208	.451
Inventory rebates	-.083	.179	.068	.236	(.582)	.072	.443
Floor plan assistance	.066	.047	.008	.131	(.552)	.189	.364
Slow delivery of vehicles	(.749)	-.016	-.050	.016	-.024	-.088	.572
Slow payment on warranty work	(.696)	-.085	-.077	-.043	-.054	.015	.503
Unfair distribution of vehicles	(.752)	-.139	-.096	-.025	-.074	-.090	.608
Turndowns on warranty work	(.687)	-.093	-.049	-.014	-.067	.027	.488
Threat of termination	(.653)	-.037	-.005	-.033	.015	.022	.430
Bureaucratic red tape	(.759)	-.070	-.025	-.019	-.106	.008	.593
Eigenvalues	3.20	1.94	1.75	1.11	1.00	.81	
Percentage of total factor variance	29.0	17.6	15.9	10.1	9.1	7.4	

^a Loadings above .4 are in parentheses

^b Although the last factor had an eigenvalue of only .81, it was retained because it was easy to interpret and made intuitive sense

Fig. 30 – I fattori che determinano conflitti nella relazione (fonte Lusch 1976b)

I primi 5 fattori indagati spiegano il 70% (=29+17,6+15,9+10,1+9,1) della varianza del campione indagato segno questo di una solidità nei risultati dell'analisi.

Il primo fattore denominato fattore della coercizione spiega il 29% della varianza del fenomeno. Tale fattore vede un altissimo valore di carico (sempre superiore a 0,65) con elementi di confronto quali la consegna delle vetture, il rimborso delle attività in garanzia e la non accettazione di parte di essi, l'iniqua distribuzione dei veicoli, la burocratizzazione di alcune procedure, le minacce di rescissione del contratto (vedi area contraddistinta da rettangolo). Tali elementi sono quelli che prevedendo un confronto di taglio coercitivo e conseguentemente contribuiscono a determinare un'elevata conflittualità fra le parti.

I restanti fattori possono essere riclassificati fra i comportamenti non coercitivi della Casa e ruotano tutti su iniziative di supporto della Casa al dealer. Il secondo fattore che spiega il 18% della varianza è relativo all'assistenza sul business del post-vendita in termini di fornitura di strumentazione, manuali per la riparazione, logiche di gestione delle garanzie, ecc. (vedi aree rettangolari tratteggiate). Il terzo fattore identificato attiene al supporto formativo degli uomini (vedi area ovale continua) e spiega una varianza pari a 16%. Infine il quarto fattore è relativo al supporto dei piani di incentivazione e spiega il 10% della varianza totale (vedi area ovale tratteggiata)

Anche Brown e Day (1981) nella loro ricerca che coinvolge circa 210 dealer hanno condotto l'analisi fattoriale per individuare elementi accomunanti il comportamento della Casa nei confronti dei dealer. Dato il significativo valore di carico assunto da tutte le unità analizzate (in massima parte le medesime analizzate dalla ricerca di Lusch (1976b)) sul primo fattore, entrambi i ricercatori sono giunti a concludere che il fenomeno è unidimensionale e convergente verso un'unica misura che è il conflitto manifesto. Le conclusioni di questa seconda ricerca sono dunque maggiormente stringenti verso il riconoscimento e la centralità delle politiche di coercizione delle Case verso i dealer.

La ricerca di Boyle, Dwyer, Robicheaux e Simpson (1992), anch'essa focalizzata sul mondo della distribuzione automobilistica, ha rilevato che sul campione di rispondenti (105 dealer) sussiste una relazione negativa fra status relazionale e comportamenti coercitivi. Gli autori inoltre confermano sostanzialmente i risultati di Frazier e Summers (1986) evidenziando l'esistenza di comportamenti coercitivi (minacce, ricorso a impegni contrattuali e richieste) che sono fortemente correlate fra di loro.

I risultati a cui giungono inoltre evidenziano l'esistenza di correlazioni dirette fra raccomandazioni e scambio di informazioni e dunque sostenendo l'ipotesi dell'esistenza anche di un approccio non coercitivo della Casa.

Lusch e Brown (1982) in un lavoro di ricerca sempre sulle relazioni Casa automobilistica e reti di concessionarie che ha coinvolto 570 dealer in USA giungono alla conclusione che l'uso di comportamenti di influenza non coercitivi quali l'elargizione di servizi di assistenza ai dealer conferiscono alla relazione un respiro di maggiore autonomia delle parti. Figura 31 riproduce il risultato del ragionamento prodotto dai ricercatori e suffragato dai risultati ottenuti dalla ricerca condotta.

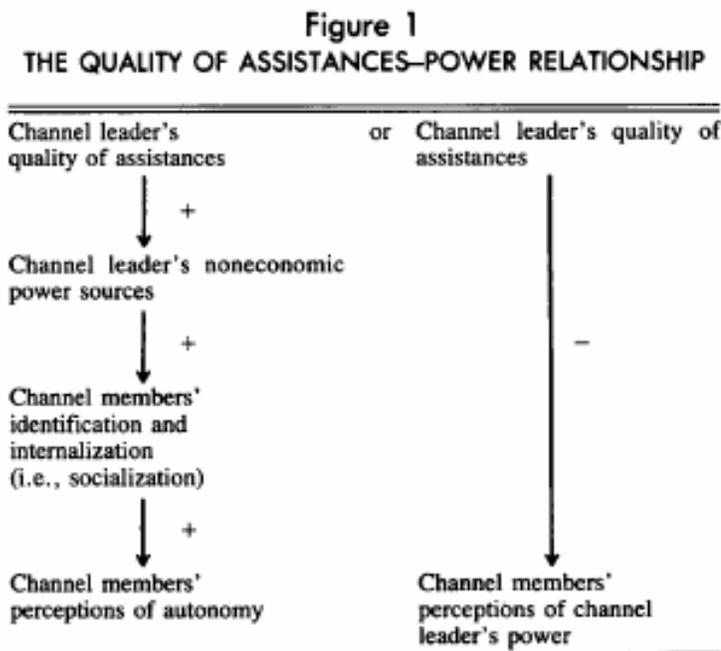


Fig. 31 - Un'interpretazione estensiva dei servizi di assistenza erogati dalla Casa al dealer (fonte: Lusch e Brown (1982))

Gli autori mostrano un'interpretazione del motivo per il quale in presenza di condizioni di dipendenza e asimmetria di canale vi possa essere una sensazione di autonomia da parte dei membri di canale, aspetto questo che sembrerebbe contro intuitivo. Infatti postulando l'esistenza di una correlazione diretta e negativa fra la qualità dell'assistenza offerta dalla Casa al dealer e la percezione del potere esercitato dalla Casa (vedi flusso di destra di figura 31), il sentimento di autonomia in un contesto regolamentato può essere ottenuto attraverso (vedi flusso di sinistra): l'effetto dell'adozione di influenze non coercitive che aumentando la socializzazione nel network distributivo (identificazione e internalizzazione) generano nella percezione del dealer uno stato di autonomia anche se a tutti gli effetti il suo comportamento è esattamente conforme alle richieste della Casa.

La ricerca sull'uso del potere da parte del leader di canale non ha interessato solo il comparto automobilistico ma ha trovato anche ampi spazi di applicazione nel più ampio territorio delle relazioni in franchising.

Surinder (2002) ha svolto una ricerca sul franchising nel comparto del packaging, mailing e dei business service per comprendere l'uso di strategie di influenza del franchisor sui franchisee e su come queste fossero correlate con il livello di dipendenza del franchisee al franchisor. Il ricercatore infatti ha sostenuto la tesi che il franchisee più anziani nella relazione e conseguentemente esperti vivono un rapporto di dipendenza meno marcato rispetto a quelli più giovani e subiscono una pressione di influenze diversa rispetto ai colleghi più giovani. In particolar modo l'enfasi viene data al ruolo dell'anzianità ed esperienza del franchisee come elemento moderante la dipendenza del franchisee verso il franchisor e conseguentemente la scelta del mix di strategie di influenza che franchisor esercita sui singoli partecipanti il network.

Infatti l'ipotesi posta dal ricercatore afferma che il franchisee più vecchio in virtù dell'esperienza maturata riceva un trattamento diverso rispetto a quello giovane nei confronti del quale il franchisor ha un atteggiamento più coercitivo.

Figura 32 riporta i risultati emergenti dalla correlazione delle variabili indagate il totale campione di 450 franchisee.

Table 2
Regression analysis results

	Independent variable	Dependent variables					
		REC	INF	PRO	REQ	THR	LPL
Step 1	DEPENDENCE	.322***	.097	.086	-.396***	-.475***	-.535***
	R-Square	.104	.009	.007	.157	.226	.284
	F Value	44.443***	3.555	2.741	69.921***	109.13***	152.96***
Step 2	EXPERIENCE	-.178**	.002	-.015	.077	.168***	.153***
	R-Square	.032	.000	.000	.006	.028	.023
	F Value	7.12**	.001	.08	2.224	10.783***	9.07**
Step 3	EXPERIENCE	-.126*	.029	-.007	.012	.078	.053
	DEPENDENCE	.323***	.112*	.09	-.388***	-.461***	-.525***
	R-Square	.133	.012	.008	.152	.225	.283
	F Value	28.305***	2.254	1.492	32.43***	53.679***	74.01***

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, all one-tailed tests; All regression coefficients are standardized values (betas).

REC-Recommendation; INF-Information exchange; PRO-Promise; REQ-Request; THR-Threat; LPL-Legalistic plea.

Fig. 32 – Regressione fra tipo di strategia di influenza e grado di dipendenza e anzianità del franchisee (fonte: Surinder 2002)

Considerando come variabile indipendente la dipendenza del franchisee (prima riga di figura 31), i coefficienti di regressione indicano una relazione positiva con l'uso di raccomandazioni (0,322), una correlazione negativa con le strategie coercitive (richiesta, minaccia, richiamo a obblighi contrattuali; vedi area tratteggiata) e di fatto nessuna relazione significativa con l'uso di promesse e di informazioni. Aspetto quest'ultimo che trova giustificazione, secondo gli autori nel fatto che lo scambio di

informazioni non deve essere visto come fatto tendente a creare a tutti i costi un cambiamento e che in quanto tale non è correlato alla dipendenza.

L'esperienza del franchisee (step 2) invece non ha invece alcun legame con l'utilizzo di promesse (PRO) da parte del franchisor ne tanto meno con l'uso di informazioni (INF) e di richieste (REQ), come evidenziato dall'area tratteggiata di step 2.

Esiste invece una regressione positiva fra l'esperienza del franchisee e l'uso di minacce (THR) e il richiamo a impegni contrattuali (LPL). Le raccomandazioni (REC) invece hanno una regressione negativa rispetto all'esperienza del dealer. La riga 3 della tabella mette insieme sia l'effetto della dipendenza del franchisee al franchisor che l'effetto esperienza. Le raccomandazioni hanno una regressione totale negativa pari a -0,126 minore rispetto alle due scomposte. Ciò significa che lo stato di dipendenza parzialmente riduce l'effetto delle raccomandazioni del franchisor verso il franchisee esperto. I coefficienti di regressione a livello 3 rivelano che quando vi è dipendenza nel binomio uso di minacce ed esperienza del franchisee il coefficiente di dipendenza è significativo mentre il coefficiente di esperienza non lo è più. Stesse considerazioni si possono trarre anche sul ricorso ad obblighi contrattuali. In sintesi si può concludere che il franchisor riduce l'uso di raccomandazioni per coordinare i franchisee meno dipendenti (cioè quelli più esperti) ma che viceversa insiste maggiormente su strategie basate su scambio di informazioni. Per contro il franchisor è più pronto ad usare minacce e ricorso ad obblighi contrattuali con i franchisor più dipendenti.

Per quanto riguarda invece l'uso di promesse, emerge invece che questa strategia di influenza non è legata ne a forme di dipendenza ne tanto meno a condizioni di esperienza del franchisee. Gli autori riconducono questo risultato all'essenza del contratto di franchising che fatalmente non può basarsi su promesse che risulterebbero nelò percepito dei franchisee come eccezioni all'applicazione delle norme di contratto e come tali passibili di richiamo.

La sopraccitata ricerca mostra inoltre la correlazione biunivoca fra gli elementi che ricompongono l'uso di strategie di influenza da parte del franchisor e che sono stati valutati dai 400 rispondenti in base alle proprie percezioni come illustrato in figura 33.

	Mean	DEP	REC	INF	PRO	REQ	THR	LPL	EXP
DEPENDENCE	3.11	.82							
RECOMMENDATION	3.65	.32	.69						
INFORMATION EXCHANGE	3.40	<u>.10</u>	.33	.68					
PROMISE	2.36	<u>.09</u>	.21	.33	.78				
REQUEST	2.89	-.40	-.15	.12*	-.04	.67 ^a			
THREAT	2.53	-.48	-.20	.08	.13	.41	.87		
LEGALISTIC PLEA	2.95	-.54	-.17	.07	.12	.40	.79	.93	
EXPERIENCE (Log of months)	3.78	-.16	-.18	.00	-.02	.08	.17	.15	n.a.

Coefficient alpha values are on the diagonal. Note that alpha is not strictly appropriate for, the request scale, which is a 2-item scale.
 All underlined correlations are not significant: * $p < .05$. All other correlations are significant at $p < .01$.
 Mean Range (low-high): DEP, REC, INF, PRO, REQ, THR, LPL: 1-5

Fig. 33 – La matrice delle correlazioni fra le componenti di uso di influenza da parte del franchisor (fonte: Surinder 2002).

I valori medi riportati nella prima colonna della tabella di figura 33 mostrano che l'uso di raccomandazioni e lo scambio di informazioni sono le strategie più utilizzate mentre le meno usate sono le promesse.

Le correlazioni fra gli elementi comportamentali del franchisor nell'influencare l'agire del franchisee mostrano un certo legame positivo fra raccomandazioni, scambio di informazioni e promesse, mentre sono correlate negativamente con le strategie di richieste, minacce e richiami a impegni contrattuali.

Le richieste sono correlate positivamente con le minacce e il ricorso al contratto ma negativamente con la dipendenza . Questo evidenzerebbe che i franchisee percepiscono le richieste del franchisor come un'influenza coercitiva nelle proprie decisioni. Sarebbe il caso per esempio delle richieste di allineamento agli standard previsti dal format di franchising dove il franchisee si conformerebbe a richiesta anche in assenza di una totale esigenza di investimento nella direzione richiesta.

Trova significativo interesse anche l'analisi dei risultati della ricerca condotta da Tung-Lai e Jiu-Biing (2005) circa le relazioni esistenti fra un produttore di PDA (Personal Digital Assistant) a Taiwan e la sua rete distributiva.

Come emerge dalla rappresentazione del modello di equazioni strutturali riportato in figura 34, si sottolinea che l'asimmetria di potere di cui gode il produttore ha un effetto positivo sull'impiego, da parte di quest'ultimo, di strategie non coercitive con i membri di canale e che queste ultime aiutano a creare armonia di canale e solidarietà fra gli operatori.

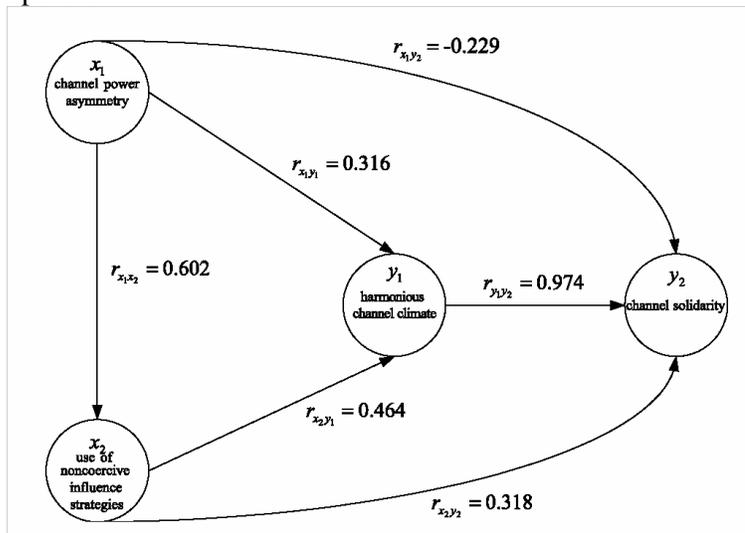


Fig. 34 - La rappresentazione grafica del modello di equazioni strutturali che rappresentano la relazione fra il produttore e la rete distributive (fonte: Tung-Lai e Jiu-Biing 2005)

Quindi sebbene l'asimmetria di potere abbia un coefficiente di regressione negativo diretto rispetto la solidarietà di canale ($r=-0,229$), gli effetti indiretti generati dalle strategie non coercitive sulla solidarietà ($r=0,318$) aiutano a riequilibrare, nella relazione, un clima armonioso di canale e conseguentemente un livello elevato di solidarietà fra i membri.

In un saggio del 1984 Gaski (1984) introduce, a precisazione dei modelli interpretativi prima delineati, una ulteriore variabile che corrisponde alla distinzione fra potere esercitato e dichiarato. Figura 35 riporta lo schema logico di riferimento e gli effetti attesi prodotti dalla preventiva dichiarazione di potere o dal reale esercizio di esso sul conflitto e la soddisfazione percepita dall'attore di canale.

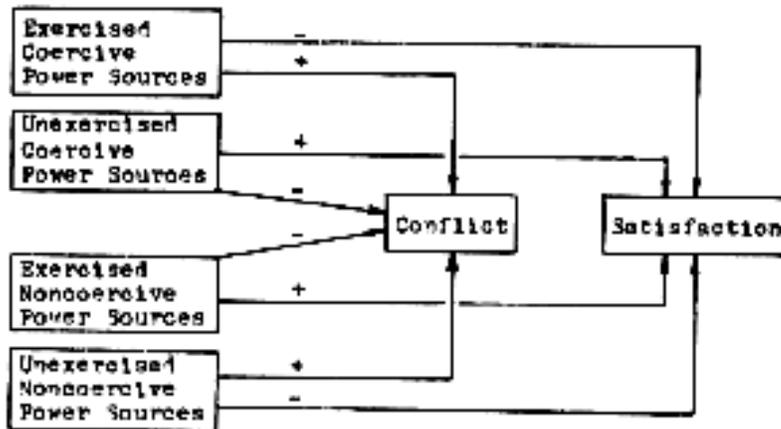


Fig. 35 – Il modello interpretativo di potere dichiarato e esercitato (fonte: Gaski 1984)

L'autore ritiene opportuno prendere in considerazione l'effetto non solo del potere esercitato ma anche di quello paventato, mostrato e utilizzato solo ai fini di atto di spiegamento di forze e come tale deterrente da comportamenti del partner lontani da quelli sperati.

Secondo l'autore l'effetto dello spiegamento di potere in assenza del suo utilizzo sortisce sulla relazione un effetto diametralmente opposto a quello generato dall'uso del potere. Figura 35 mostra infatti che nell'ambito della dimensione coercitiva del potere l'uso di esso genera un effetto di aumento del conflitto e negativo sulla soddisfazione mentre la dichiarazione a scopo deterrente del potere coercitivo ma senza un uso preciso indurrebbe una riduzione del conflitto ed un aumento della soddisfazione.

Con segni mutati e opposti tali considerazioni sono applicabili anche all'uso e alla sola dichiarazione di uso di strategie non coercitive. Dato che queste ultime riducono il conflitto, l'ostentazione di esse in assenza di un ricorso esplicito porterebbe il partner distributivo in uno stato di confusione sul reale coinvolgimento relazionale del membro focale di canale, cosa questa che potrebbe ingenerare sia conflitto che non soddisfazione.

Una proposta alternativa nella interpretazione dell'esercizio del potere proviene anche da Scheer e Stern (1992).

Gli autori uniscono alla doppia interpretazione classica di potere coercitivo e non coercitivo anche una dimensione legata alla circostanza in cui l'esercizio di potere si verifica. Si distingue così fra esercizio di potere contingente e non contingente.

Gli autori danno così origine ad uno schema interpretativo come riportato in figura 36.

<i>Dependent variable</i>	<i>Outcome condition</i>	<i>Noncontingent reward</i>	<i>Contingent reward</i>	<i>Contingent reward (negative frame)</i>	<i>Contingent penalty</i>	<i>All influence</i>
Sample	Favorable	19	19	18	18	74
	Unspecified	15	19	13	16	63
	Unfavorable	19	17	16	19	71
	All outcomes	53	55	47	53	208
Satisfaction	Favorable	5.84 ^a	5.22 ^{ab}	4.89 ^a	4.78 ^b	5.19 ^a
	Unspecified	5.53 ^a	5.09 ^a	3.56 ^c	3.52 ^c	4.48 ^b
	Unfavorable	4.02 ^c	3.60 ^c	3.22 ^c	2.96 ^c	3.47 ^b
	All outcomes	5.12 ^a	4.68 ^b	3.95 ^a	3.75 ^a	4.39
Trust	Favorable	5.46 ^a	4.71 ^{bc}	4.47 ^b	4.46 ^b	4.78 ^a
	Unspecified	5.40 ^a	5.05 ^{ac}	3.54 ^b	3.58 ^{bc}	4.45 ^b
	Unfavorable	4.50 ^b	4.15 ^{cd}	3.98 ^{bcd}	3.16 ^c	3.94 ^b
	All outcomes	5.10 ^a	4.65 ^b	4.05 ^a	3.73 ^a	4.39
Commitment	Favorable	6.45 ^a	6.39 ^a	6.58 ^a	6.44 ^a	6.47 ^a
	Unspecified	6.47 ^a	6.29 ^a	6.08 ^a	6.00 ^a	6.21 ^a
	Unfavorable	6.42 ^a	5.97 ^a	6.41 ^a	6.00 ^a	6.20 ^a
	All outcomes	6.44 ^a	6.23 ^a	6.38 ^a	6.15 ^a	6.30
Attitude about BIOSCAN	Favorable	6.42 ^a	6.34 ^a	6.36 ^a	6.40 ^a	6.38 ^a
	Unspecified	5.93 ^{ab}	5.76 ^b	5.47 ^b	5.31 ^b	5.63 ^b
	Unfavorable	3.79 ^{cd}	3.54 ^c	4.46 ^d	4.01 ^{cd}	3.94 ^b
	All outcomes	5.34 ^a	5.29 ^a	5.47 ^a	5.22 ^a	5.32
Partner outcome attributions	Favorable	4.25 ^a	4.21 ^a	4.99 ^a	4.45 ^a	4.47 ^a
	Unfavorable	4.85 ^a	4.75 ^a	5.08 ^a	5.03 ^a	4.93 ^a
Expectations	All outcomes	4.82 ^a	4.71 ^a	4.90 ^a	4.73 ^a	4.79
Autonomy	All outcomes	4.88 ^a	4.49 ^a	3.70 ^b	3.41 ^b	4.13
Perceived contingency	All outcomes	4.22 ^a	5.30 ^b	5.37 ^{bc}	5.80 ^b	5.17
Negative partner-contingent motivation	All outcomes	3.64 ^a	4.30 ^b	4.54 ^b	5.35 ^a	4.44

NOTE: For each dependent variable, two cell means in the same row or column, two influence means in the same row, and two outcome means in the same column are significantly different ($p < .05$) only when they do not share a common superscript.

Fig. 36 - L'uso di potere contingente e non contingente (fonte: Scheer e Stern 1992)

Per quanto attiene invece il retro-effetto delle politiche di influenza del leader di canale sui restanti membri si è detto all'inizio di questo paragrafo che esiste un effetto reattivo del dealer proporzionato al tipo di interferenza subita. Influenze non coercitive inducono nel dealer un atteggiamento di apertura e di richieste, l'inasprirsi di azioni coercitive induce nel dealer una risposta di chiusura che si trincerava dietro i confini legali del rapporto oppure fatta di risposte proiettate nel futuro supportate solo da promesse. Il fenomeno comunque trova limiti oggettivi nello stato dei rapporti fatto da posizioni di forza asimmetriche.

Kumar, Scheer e Steenkamp (1998) indagano più dettagliatamente proprio nel settore automobilistico (campione composto da 750 concessionari auto) le reciprocità nei comportamenti punitivi fra Case e dealer sostenendo che le azioni rivendicative dei dealer verso le Case sono subordinate alla percezione di forza che essi stessi hanno, dalla interdipendenza, dalle potenzialità di risposta che posseggono nonché dalla valutazione delle contro risposte che potrebbero provenire dalla Casa cioè dalla capacità totale punitiva somma dell'agire di entrambi (vedi area cerchiata della matrice di correlazione di figura 37).

Gli autori dimostrano che l'asimmetria nella interdipendenza non influisce sulle azioni di rivendicazione dei dealer, mentre queste ultime sono influenzate dal deficit di capacità punitiva del dealer.

Means, Standard Deviations, and Correlations										
Variable	Mean	Standard Deviations	Correlations							
			1	2	3	4	5	6	7	8
1. Dealer Punitive Actions (DPunAct)	2.60	.93	1.00							
2. Total Interdependence (TotDep)	9.56	1.39	-.15 ^b	1.00						
3. Dealer Power Advantage in Interdependence (AdvDep)	.38	.62	.03	.04	1.00					
4. Dealer Power Deficit in Interdependence (DefDep)	.61	.76	-.02	-.08	-.49 ^c	1.00				
5. Total Punitive Capability (TotPunCap)	7.94	1.91	.24 ^c	.11	-.05	.04	1.00			
6. Dealer Advantage on Punitive Capability (AdvPunCap)	.15	.48	.05	0.00	.09	-.17 ^b	-.13 ^a	1.00		
7. Dealer Deficit in Punitive Capability (DefPunCap)	1.79	1.47	-.12 ^a	.07	-.16 ^b	-.28 ^c	-.02	-.38 ^c	1.00	
8. Supplier Punitive Actions (SPunAct)	3.89	1.08	-.40 ^c	-.09	-.09	.15 ^a	.32 ^c	-.15 ^b	.19 ^b	1.00

^aSeven-point scales, with "strongly disagree" and "strongly agree" as the anchors, unless noted otherwise.

^{**}The supplier items were identical except for changes to reflect the supplier.

^{***}These items invoked percentage responses, which were converted to seven-point scales.

Items marked (R) are reverse-scored.

^a $p < .05$.

^b $p < .01$.

^c $p < .001$.

Fig. 37 – Matrice delle correlazioni fra gli elementi analizzati dalla ricerca sulle risposte dei dealer alle minacce delle Case. (fonte: Kumar, Scheer e Steenkamp 1998).

La correlazione fra le azioni punitive del dealer e quelle della Casa è significativa ($r=0,4$), appare anche interessante la correlazione fra le azioni punitive del dealer e la capacità totale di punizione (somma del dealer e della Casa) ($r=0,24$)

Anche Frazier, Gill e Kale (1989) hanno condotto un'indagine tendente a rilevare le azioni reciproche delle parti in circostanze di dipendenza di una delle due parti.

Figura 38 descrive le correlazioni fra gli elementi del modello volto ad identificare la presenza e gli effetti di azioni reciproche perpetuate dalle parti nel corso della relazione.

TABLE 4
Decomposition of the Structural Effects (Standardized)

Effect of	Effect on Dealer Use of Coercion (η_1)			Effect on Manufacturer Use of Coercion (η_2)			Effect on Perceived Conflict Between Dealer and Manufacturer (η_3)			Effect on Dealer Satisfaction (η_4)		
	Direct	Indirect	Total	Direct	Indirect	Total	Direct	Indirect	Total	Direct	Indirect	Total
	Dealer dependence (ξ_1)	-.328	—	-.328	.664	—	.664	—	.216	.216	—	-.144
Manufacturer role performance (ξ_2)	—	—	—	-.261	—	-.261	-.653	-.096	-.749	—	.500	.500
Dealer use of coercion (η_1)	—	—	—	—	—	—	.086	—	.086	—	-.057	-.057
Manufacturer use of coercion (η_2)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	.367	—	.367
Perceived conflict (η_3)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	-.667
Dealer satisfaction (η_4)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

Fig. 38 – Correlazioni significative esistenti fra le variabili del modello: base 51 rivenditori di macchine per la lavorazione del tungsteno in India (fonte: Frazier, Gill e Kale 1989)

La specificità della ricerca consiste nell'aver compiuto tali misurazioni in un contesto di totale subordinazione del dealer al produttore; l'uso di strategie coercitive da parte del produttore sortisce infatti un effetto diretto di aumento molto marcato di dipendenza del dealer ($r=+0,664$). In questo contesto si vede infatti che anche il dealer possiede un proprio spazio discrezionale entro il quale esercitare azioni di forza anche a carattere coercitivo verso il produttore. L'esercizio di queste azioni genera direttamente una riduzione della percezione di dipendenza del dealer ($r=-0,328$ area tratteggiata) ma non sembrerebbe avere un impatto significativo nell'incremento del conflitto fra le parti, ne tanto meno comunque un giovamento del livello di soddisfazione totale (vedi area cerchiata continua di figura 38). In sintesi quindi le contromisure dei dealer non

modificano strutturalmente la relazione ma possono aiutare a dare maggiore fiducia al dealer stesso sulle proprie condizioni di indipendenza.

I risultati della ricerca in oggetto mettono in evidenza anche un'ulteriore aspetto della dipendenza; ovvero la correlazione della dipendenza del dealer con la percezione di potenziale conflitto ($r=0,216$) e conseguentemente un effetto riduttivo della soddisfazione.

Stern e Gorman (1969) definiscono il conflitto come la causa che segna l'impossibilità a conseguire i propri obiettivi. Esso viene dunque ad identificarsi come un insieme continuativo di disaccordi che si instaura fra due organizzazioni. I singoli episodi che compongono questo insieme continuativo spesso prevedono fasi evolutive che passano diversi stadi: latente, emotivo e manifesto.

A ben vedere il conflitto è una condizione ineliminabile nelle relazioni distributive in quanto scaturente dal confronto quotidiano fra gli attori del canale per la corretta allocazione delle risorse.

Lusch (1976a) infatti propone una spiegazione del conflitto nel canale in termini di soglia massima di accettazione oltre la quale un aumento comporterebbe un peggioramento dei rapporti e della performance.

Secondo alcuni (Reve e Stern 1979; Coughlan, Anderson, Stern e El-Ansary 2006) il conflitto è quasi fisiologico soprattutto nelle relazioni distributive fortemente connotate per interdipendenza.

Le prime verifiche sulle circostanze del conflitto nei canali distributivi ed in particolar modo nel canale della distribuzione automobilistica sono state condotte da Lusch (1976b) su un campione di circa 600 dealer in USA.

Figura 39 mostra infatti le cause di confronto che generano maggiori tensioni relazionali che sfociano in conflitto.

AREAS OF MANUFACTURER-DEALER CONFLICT

<i>Area of disagreement</i>	<i>Percentage of dealers who frequently or very frequently disagree with manufacturer</i>
Vehicle availability	72.0
Parts availability	65.6
Product quality	58.4
Factory sales contests	53.9
Warranty work	52.1
New vehicle inventory	47.8
Minimum sales responsibility	34.4
Parts purchases from factory	30.6
Sales promotion displays	28.7
Tool and equipment purchases	26.0
Promotional allowances	25.0
Customer relations	23.6
Factory competition	22.8
Local advertising	16.9
Parts inventory	16.6
Number of salesmen	14.1
Retail price discounting on new vehicles	13.2
Remodeling and expansion	8.3
Number of mechanics	4.7
Hours of operation	1.4

Fig. 39 – Problematiche relazionali di confronto che creano conflitto fra le parti (Lusch 1976b).

Le circostanze che creano conflitto sono tutte di fondamentale importanza per l'economia di un'azienda di distribuzione (disponibilità del prodotto, livelli degli stock, obiettivi di vendita, investimenti specifici) e alcune di queste sarebbero, almeno in via formale, di sola pertinenza del dealer trattandosi di entità indipendenti (relazione con i clienti, investimenti pubblicitari, promozioni). Bisogna inoltre sottolineare la frequenza del conflitto che appare essere molto elevata su buona parte degli elementi presi in considerazione. Il 75% dei dealer lamenta infatti l'esistenza e il protrarsi di elementi conflittuali per quanto riguarda la disponibilità delle vetture. In quartultima posizione (politica di scontistica per i clienti finali), permane ancora un senso diffuso di conflitto, infatti il 13 % dei dealer percepisce ancora il persistere di conflitto con la Casa.

La ricerca prima citata condotta da Brown e Day (1981) su un campione di 210 dealer auto ha fatto luce anche sul conflitto inteso come fenomeno risultante dall'interazione di tre fenomeni come esposto in figura 40.

Table 5
CORRELATIONS OF ALTERNATIVE MEASURES OF CHANNEL CONFLICT WITH SELECTED PERCEPTUAL MEASURES

Perceptual measure	Conflict measure					<i>I * F * N</i>
	<i>F</i>	<i>N</i>	<i>F + N</i>	<i>F * N</i>	<i>I + F + N</i>	
Overall satisfaction	-.365	-.414	-.420	-.426	-.228	-.451
Goal compatibility	-.307	-.269	-.282	-.317	-.186	-.327
Goal impediment	.376	.427	.433	.429	.302	.436
Tension	.419	.433	.444	.477	.245	.494
Overall conflict	.287	.318	.324	.339	.133	.355

*All correlations are significant at $p \leq .01$ except for $I + F + N$ with overall conflict which is significant at $p \leq .05$.

Fig. 40 – Le relazioni fra conflitto persistente e soddisfazione e scopi delle organizzazione (fonte: Brown e Day 1981)

Gli autori interpretano il conflitto come il prodotto dell'interagire di tre fattori: la **frequenza (F)** con cui i conflitti emergono in maniera esplicita, l'**intensità (N)** degli stessi in termini di attitudine di scontro fra le parti e l'**importanza (I)** in termini di effetto che il conflitto porta con se dal punto di vista economico per le parti.

Il conflitto interpretato come effetto combinato dei tre elementi comporta un fattore di correlazione con la soddisfazione del dealer significativamente negativo ($r=-0,451$) (area compresa nell'ovale). Questo risultato non dovrebbe sorprendere in quanto emerge con forte virulenza l'impossibilità di raggiungere gli scopi prefissati dall'organizzazione in ragione del conflitto persistente con la controparte. Sinonimo di conflitto è qui rappresentato da tensione (correlato con il primo positivamente per $r=0,49$).

Le considerazioni a cui giunge Etgar (1979) in tema di conflitto lo portano ad identificare in chiave dinamica diversi stadi di conflitto rappresentati nello schema di figura 41.

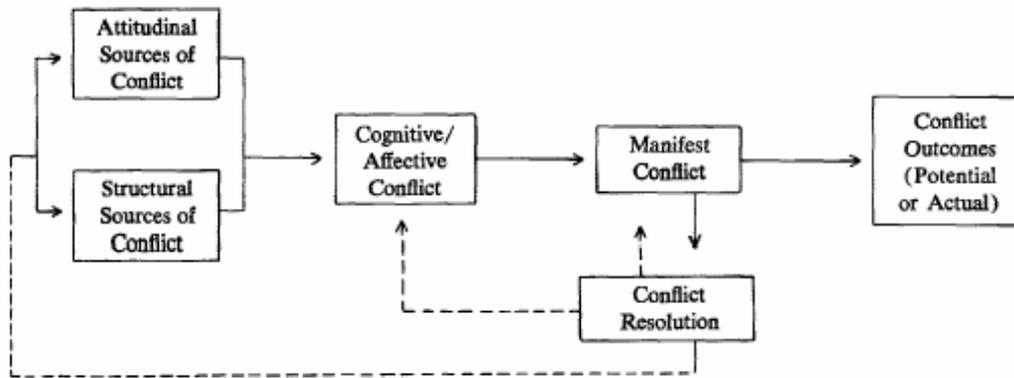


Fig. 41 – Uno schema interpretativo della dinamica del conflitto (fonte: Etgar 1979)

Etgar sottolinea che le basi su cui si crea conflitto sono comportamentali e strutturali.

I comportamenti celano errori e imprecisioni nel trasferimento di informazioni, conoscenza e comunicazione; ciò induce entrambe le parti ad assumere una percezione di non completa apertura e conseguentemente uno stato di conflitto latente o cognitivo. La fonte del conflitto cognitivo comunque proviene anche da aspetti strutturali della relazione. Gli elementi strutturali su cui possono insorgere differenze che generano a loro volta conflitto latente sono, secondo Etgar di tre ordini.

- a) La definizione di obiettivi in presenza di interessi che possono essere opposti. Ne sono esempi la disparità di obiettivi percepita fra le parti.
- b) Il variare della titolarità delle decisioni riguardo all'assortimento, i servizi erogati, le funzioni assolve.
- c) La differenza della percezione circa il proprio posizionamento e quello degli altri attori della rete.

La ripetitività del manifestarsi di cause di conflitto latente genera nel tempo conflitto manifesto. La continuità della relazione è subordinata alla ricerca delle cause del conflitto e alla loro rimozione. La rimozione di esse riconduce fatalmente alle condizioni strutturali della relazione e a quelle comportamentali.

Il modello testato su un campione di 130 distributori di cui 20 appartenenti al settore automobilistico ha evidenziato i seguenti risultati:

- a. le cause di conflitto comportamentali sono correlate significativamente con il conflitto cognitivo latente piuttosto che con quello manifesto
- b. le cause strutturali invece generano direttamente conflitto manifesto stando in maniera irrilevante in una fase preventiva latente.
- c. In termini di importanza le cause comportamentali sono di gran lunga più significative di quelle strutturali.
- d. I conflitti manifesti sono dettati principalmente da divergenze nelle aspettative, mancanza di chiarezza nei ruoli, divergenza nella percezione dei fenomeni e competizione nell'allocazione delle risorse.

Nello stesso ordine di ragionamento si nuove il contributo di Rosea e Shohamb (2004) che su un campione di 111 imprese manifatturiere operanti nel settore dell'hightech, della plastica e dell'alimentare propongono di analizzare il conflitto con le reti individuandone la componente "task" e la componente "emotional". Lo schema di analisi a supporto di questa ricerca è rappresentato in figura 42.

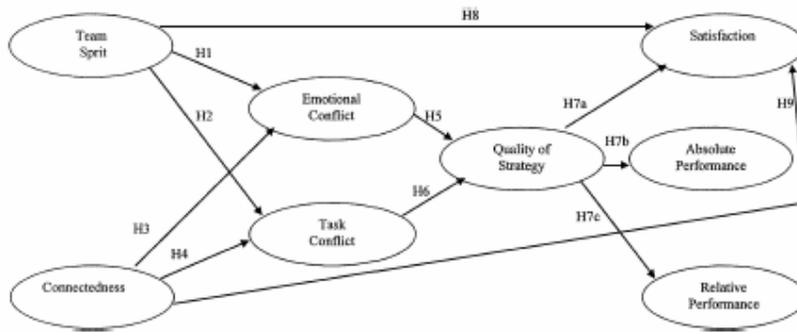


Fig. 42 – Lo schema logico di riferimento del conflitto interorganizzativo in una dimensione internazionale (fonte: Rosea e Shohamb 2004)

Senza soffermarci analiticamente su tutte le ipotesi alla base del progetto di ricerca dei ricercatori, preme soffermarsi solo su alcuni elementi, per noi maggiormente fruttiferi di considerazioni, validi per l'analisi della dimensione conflittuale.

La matrice delle correlazioni presentata in figura 43, anche se non ci aiuta a confermare le ipotesi del modello come potrebbe essere invece ottenuto con la matrice delle regressioni multivariate, ci fa capire come gli elementi del modello si influenzano l'uno l'altro.

Table 1
Scale means, reliability and interscale correlations^a

	Correlations									
	α	Mean	A	B	C	D	E	F	G	H
A. Team spirit	.86	3.47	1.00							
B. Interdepartmental connectedness	.80	3.95	.58	1.00						
C. Emotional conflict	.71	1.83	-.29	-.41	1.00					
D. Task conflict	.86	2.27	-.42	-.37	.65	1.00				
E. Low strategy quality	.89	3.48	-.28	-.32	-.32	-.34	1.00			
F. Absolute performance ^b	.73	0.00	.14	.25	-.26	-.21	-.33	1.00		
G. Poor performance relative to competitors	.90	3.37	-.15	-.29	.23	.23	.50	-.65	1.00	
H. Satisfaction	.90	4.01	.59	.55	-.50	-.45	-.42	.26	-.32	1.00

^a All $r > .205$ or $< - .205$ differ significantly ($P < .05$) from zero.

^b Absolute performance was standardized and therefore has a mean zero.

Fig. 43 – La matrice delle correlazioni fra gli elementi del modello del potere in contesti internazionali (fonte: Rosea e Shohamb 2004)

Team spirit esercita un significativo deterrente al conflitto determinato dai doveri e dai compiti delle parti ($r = -0,42$). Unitarietà e connessione di canale esercita un fenomeno molto riduttivo del conflitto "emotivo" ($r = -0,41$).

Il conflitto sia nella forma emotiva che nella dimensione più tecnica di contrasto sui compiti da svolgere avrebbe un effetto negativo sulla qualità del comportamento strategico del partner (in entrambi i casi $r > 0,30$) e quindi come tale è da ridimensionare al fine di evitare performance modeste.

Come sarebbe naturale attendersi il conflitto comporta anche un effetto negativo sulla soddisfazione delle parti.

L'interpretazione del conflitto che può essere tratta dal contributo di Windsperger (2004) nell'ambito della ricerca (114 franchisee) delle cause di uscita dei franchisee dai network in franchising è ancora più marcata. Il permanere del conflitto sarebbe infatti per l'autore un movente molto citato fra le spiegazioni di uscita dalle reti in franchising.

La matrice delle correlazioni fra le variabili prese in considerazione dell'autore, riportata in figura 44, mostra infatti che la correlazione fra i motivi di uscita (Root_exit) e Conflict è positiva ed è pari a 0,4 con una significatività $p > 0,01$.

Table 2
Correlations

	Root_exit	Conflict	Retail	Hands-on	Support	Log_startup cost	Log_exper	Log_size
Root_exits	1	0.400**	-0.089	0.157	-0.249*	-0.026	0.426**	0.762**
Conflict	0.400**	1	0.109	0.158	-0.048	0.083	0.103	0.286*
Retail	-0.089	0.109	1	-0.364**	-0.021	-0.526**	-0.291*	-0.104
Hands-on	0.157	0.158	-0.364**	1	0.067	0.259*	0.089	0.086
Support	-0.249*	-0.048	-0.021	0.067	1	0.297*	0.095	-0.260*
Log_startup cost	-0.026	0.083	-0.526**	0.259*	0.297*	1	0.331**	0.140
Log_experience	0.426**	0.103	-0.291*	0.089	0.095	0.331**	1	0.523**
Log_size	0.762**	0.286*	-0.104	0.086	-0.260*	0.140	0.523**	1

Pearson and point biserial correlations for the binary variables retail and conflict against the other variables.

* Correlation is significant at the 0.05 level two-tailed.

** Correlation is significant at the 0.01 level two-tailed.

Fig. 44 - Matrice delle correlazioni fra gli elementi che scatenano l'uscita dai sistemi in franchising (fonte: Windsperger 2004)

Altre ulteriori cause di uscita dalle reti sarebbero i costi di start up e le dimensioni minime dei business, elementi questi che sono stabiliti ex-ante e che non riguardano la relazione con franchisee ma semmai leve oggettive e non relazionali.

Appare interessante il contributo di Bradford, Stringfellow e Weitz (2004) in quanto orientato a valutare la gestione dei conflitti nei network distributivi. In pratica alla logica diadica ne viene affiancata una più allargata che considera l'interazione contestuale di più protagonisti.

Avendo precisa attenzione sempre ai contesti distributivi, il contributo degli autori si riferisce a quei contesti dove esiste un leader di canale, svariati distributori e a contorno una serie di entità che offrono servizi al network distributivo quali la logistica, l'informatizzazione, servizi per la nobilitazione della vendita (nel caso dell'auto i servizi di certificazione dei veicoli usati presenti in concessionaria), ecc.. Il contributo sebbene proposto in chiave sperimentale attraverso la simulazione di 81 network distributivi ciascuno composto da quattro studenti MBA, mostra come il conflitto interpersonale e il conflitto sui compiti (task) hanno un effetto negativo sulla soddisfazione dei membri del network stesso.

Il modello di analisi consta degli elementi riportati in figura 45.

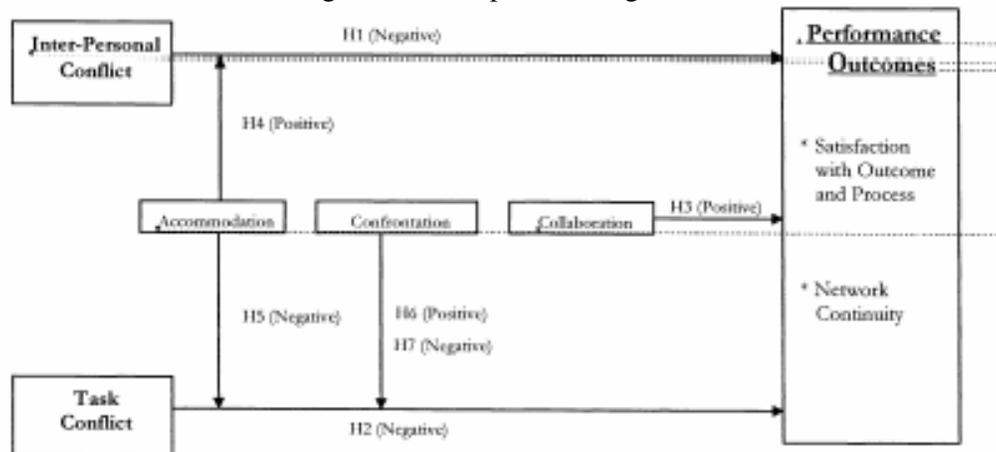


Fig. 1. Conceptual framework.

Fig. 45 – Lo schema metodologico di inquadramento della ricerca sul conflitto nei network distributivi (fonte: Bradford, Stringfellow e Weitz 2004)

Gli elementi caratterizzanti il modello sono l'interpretazione del conflitto anche in chiave di rapporti interpersonali (calando l'analisi in un contesto multi-relazionale e non più in una sola logica diadica) e l'interpretazione del comportamento di gestione dei conflitti come sintesi di confronto, collaborazione e accomodamento. La ricerca infine si pone come fine anche la rilettura delle performance di gestione dei conflitti in chiave network cercando di valutare le condizioni di continuità del network.

I conflitti nei network sono un elemento da governare con attenzione per il mantenimento della stabilità degli stessi e per la longevità delle relazioni dato che gli effetti di conflitti fra due partecipanti si possono propagare ad una velocità geometrica a tutti i restanti legami esistenti nel network (Achrol e Kotler 1999; Bengtsson e Kock 2000).

Senza ridurre l'importanza di tutti gli elementi del modello, preme qui far emergere la dimensione di gestione dei conflitti attraverso l'accomodamento. L'accomodamento è uno stile comportamentale fino ad ora non ancora citato nella nostra analisi ma di estrema importanza per la gestione e soluzione dei conflitti soprattutto di coloro che hanno la percezione di essere la parte debole della relazione. Il comportamento accomodante nella gestione dei conflitti è un elemento indispensabile soprattutto nei network ove la visione di scenari, obiettivi e approcci comportamentali non può essere univoca dato che viene continuamente reinterpretata dalla pluralità di membri in ragione della propria estrazione e cultura.

L'accomodamento può essere visto innanzitutto come la disponibilità ad ascoltare e comprendere il punto di vista dell'altro. L'accomodamento presuppone inoltre che il soggetto accomodante seppur non perfettamente allineato con il portato del suo interlocutore ne accetti comunque i contenuti al fine di far evolvere la relazione (Papa e Pood 1988).

L'accomodamento naturalmente tende ad influire positivamente sulla riduzione dei conflitti interpersonali. Dall'altro lato lo stile accomodante se applicato ripetutamente al task conflict potrebbe portare alla oppressione dei desiderata di una parte (quella soccombente) quindi creare non soddisfazione. Senza contare inoltre l'effetto copertura che l'accomodamento determinerebbe nei processi di innovazione per confronto e scontro, elemento questo che invece trovano massima esplicitazione nella gestione dei conflitti per confronto diretto. Il confronto diretto come mezzo di redimere i conflitti ha anch'esso naturalmente le proprie controindicazioni. Crea insoddisfazione e le basi del fallimento dei legami nel network se attivato in un contesto a forte conflitto interpersonale. Inoltre in carenza di solide basi relazionali e fiduciarie fra i partecipanti, un confronto di questo tipo sortirebbe unicamente risultati deleteri. Ciononostante si enfatizza l'importanza della comunicazione fra i network anche in situazione di confronto serrato in quanto elemento che crea apertura, franchezza e conseguentemente fiducia e commitment fra le parti (Helper e Sako 1995; Ping 1993, 1997).

Figura 46 mostra la matrice delle correlazioni fra gli elementi del modello.

Table 1
Means, standard deviations, and correlation matrix

	Mean	SD	IPC	TC	AM	CF	CL	SOP
Conflict type								
Inter-personal conflict (IPC)	2.32	.94						
Task conflict (TC)	4.21	.79	.61					
Conflict management behavior								
Accommodative (AM)	5.03	.51	-.19	-.28				
Confrontational (CF)	3.68	.75	.59	.56	-.25			
Collaborative (CL)	5.62	.60	-.46	-.34	.58	-.44		
Outcome								
Satisfaction with outcome and process (SOP)	4.90	.76	-.60	-.59	.38	-.44	.62	
Network continuity (NC)	5.83	.64	-.54	-.41	.38	-.27	.52	.68

Fig. 46 – La matrice delle correlazioni nel modello interpretativo del conflitto nei network distributivi (fonte: Bradford, Stringfellow e Weitz 2004)

Sussistono relazioni forti fra entrambe le dimensioni di conflitto (IPC e TC) e il comportamento degli attori atto alla loro rimozione. La correlazione è negativa fra le tipologie di conflitto e lo stile accomodante (incidenza negativa ancor più marcata per il conflitto sui compiti $r=-0,28$). Invece l'incremento di conflitto è correlato positivamente ed in maniera forte ($r=0,56$) con il confronto fra le parti. La collaborazione al contrario vede invece un rapporto di correlazione negativo con il conflitto. In particolar modo il conflitto inter-personale esercita un'influenza ben superiore sulla collaborazione ($r=-0,46$) rispetto all'effetto creato dal conflitto sui task ($r=-0,34$).

Gli stili di gestione dei conflitti impattano a loro volta sul giudizio di soddisfazione e di previsione di longevità del network. L'approccio accomodante è correlato positivamente nei confronti delle due misure di performance del network. Lo stile collaborativo anch'esso è correlato positivamente alle performance e con coefficienti ancora più significativi ($r>0,50$). Il confronto invece sortisce effetti negativi sul giudizio di longevità e di soddisfazione del network.

3.2.3 Soddisfazione e performance

La soddisfazione è stata concettualizzata come una risposta affettiva di singoli membri del canale nei confronti di aspetti rilevanti dell'organizzazione del canale (Schul, Little e Pride 1985). Il potere e il suo uso nei canali distributivi influisce significativamente sulla soddisfazione dei membri di canale (Dwyer 1980; Hunt e Nevin 1974; Lusch 1977; Wilkinson 1973).

I comportamenti non coercitivi da questo punto di vista giocano un ruolo molto importante in quanto secondo gli autori influiscono direttamente sul valore di soddisfazione percepito da parte dei membri di canale. Si pensi ad esempio, come citato da Manaresi (1995), ai servizi di supporto da parte della Casa mandante circa assistenza su investimenti in comunicazione locale o anche all'effetto ombrello offerto dalla pubblicità nazionale.

Appare invece correlato negativamente il livello di soddisfazione con le iniziative coercitive. Gaski e Nevin (1995) sottolineano che l'effetto del potere coercitivo è maggiore quanto tale potere viene esercitato attraverso esplicite iniziative mentre invece seppur negativo assume minor rilevanza se si limita ad una pura dichiarazione di forza ma a cui non segue alcuna attuazione. L'effetto del potere non coercitivo impatta positivamente sulla soddisfazione e non si riscontra alcuna differenza di effetto a seconda che il potere non coercitivo sia esercitato o solo dichiarato da parte della Casa mandante.

Si deve inoltre distinguere fra soddisfazione economica e non economica. Mentre la prima attiene alle condizioni economiche che regolano la Casa con i membri di canale e

tiene in considerazione anche delle performance di prodotto (facilità di vendita, possibilità di raggiungere gli obiettivi, marginalità emergente dalle vendite, ecc.), la seconda invece attiene alla relazione con la Casa.

La valutazione della stessa di fatto può essere di fatto considerata una proxy dell'inverso della percezione di conflitto. Manaresi (1995) infatti sostiene che la soddisfazione non economica altro non sia che una misura inversamente correlata della variabile del conflitto. Inoltre la soddisfazione non economica sarebbe anche il risultato dell'interazione di una serie di altre variabili che esulano dalla dimensione del potere e del controllo. I ricercatori comportamentisti prima citati (Dwyer 1980; Hunt e Nevin 1974; Lusch 1977; Wilkinson 1973) concordano infatti sul fatto che gli elementi alla base della soddisfazione vanno ricercati anche altrove e specificatamente a partire da fattori tipizzanti la realtà del distributore soprattutto se di piccole dimensioni (centralità del titolare, clima organizzativo, (Schul, Little e Pride 1985)).

Kumar, Stern e Achrol (1992) hanno voluto misurare la performance dei dealer partendo dalla percezione della Casa mandante. La ricerca è stata condotta nel comparto del leasing di veicoli.

Figura 47 mostra i coefficienti di regressione identificati su tre modelli interpretativi della base dati raccolta: ResInflu cioè influenza del rivenditore sulle scelte della Casa, Satis cioè soddisfazione del fornitore circa la relazione con il rivenditore e Confli cioè livello di conflitto esistente fra le parti.

Model	Gamma (T-value)			χ^2 (d.f.)	NFI
	ResInflu	Satis	Confli		
1. Sales	.453 (5.123)	.516 (6.268)	-.301 (3.171)	62.92 (32) $p = .001$.87
2. Profit	.240 (3.029)	.444 (5.243)	-.290 (3.048)	73.72 (32) $p = .000$.83
3. Compet	.384 (4.335)	.611 (7.890)	-.266 (2.769)	55.74 (32) $p = .006$.88
4. Compli	.190 (2.555)	.621 (8.018)	-.560 (6.799)	82.21 (32) $p = .000$.84
5. Adapt	.378 (4.235)	.624 (8.223)	-.347 (3.701)	52.11 (32) $p = .014$.89
6. Growth	.440 (4.981)	.408 (4.860)	-.237 (2.459)	68.17 (32) $p = .000$.85
7. CusSat	.217 (2.817)	.673 (9.194)	-.557 (6.721)	64.41 (32) $p = .001$.87
8. UnitPerf	.419 (4.638)	.748 (11.34)	-.484 (5.521)	39.38 (32) $p = .173$.93
9. GlobPerf	.370 (3.785)	.694 (9.113)	-.451 (4.693)	36.15 (32) $p = .281$.93

Resinflu= influenza del dealer sulla Casa; Satis= soddisfazione della Casa circa la relazione con il dealer; Confli= conflitto fra le parti

1= contribuzione alle vendite da parte del dealer ; 2= profitto della Casa portato dal dealer ; 3=competenza del dealer
4=compliance del dealer sulle richieste della Casa; 5=capacità di adattamento del dealer al mercato e alla Casa ; 6= contribuzione alla crescita da parte del dealer; 7=soddisfazione del cliente (livello raggiunto dal dealer)

Fig. 47 – Coefficienti di regressione del modello di soddisfazione, conflitto e influenze del dealer (Fonte: Kumar, Stern e Achrol 1992)

Gli elementi di soddisfazione della Casa verso la relazione con il dealer sono da ricercare innanzitutto in variabili economiche: raggiungimento di traguardi di vendita (Sales), di contribuzione al profitto (costi interfaccia con il dealer) (Profit) e di crescita (Growth). Queste però non sono le componenti che offrono maggiore regressione nel

modello. Infatti le dimensioni qualitative del comportamento del dealer sortiscono maggiore beneficio alla soddisfazione della Casa; alti tassi di soddisfazione dei clienti impattano sulla soddisfazione della Casa ($r=0,67$), la capacità di adattamento del dealer alle esigenze della Casa è altrettanto importante ($r=0,64$), inoltre anche la “compliance del dealer ($r=0,62$) e la sua competenza ($r=0,62$).

La soddisfazione della Casa infine è correlata negativamente con il livello di conflitto che si genera con il dealer su tutti gli elementi di business e sulle dimensioni qualitative della relazione.

Per quanto riguarda la valutazione delle performance e della soddisfazione del dealer il lavoro di ricerca condotto da Rosea e Shohamb (2004) prima citato mostra gli effetti negativi che il conflitto esercita sulla soddisfazione ($r=-0,5$ per il conflitto emotivo e $r=-0,45$ per il conflitto sui compiti come evidenziato nell’area tratteggiata di figura 43. Così accade anche per la misura di performance, intesa sia in chiave assoluta sia in chiave relativa a quella dei competitor (le correlazioni fra performance e tipologie di conflitto sono negative e significative ($r>0,2$)).

Geyskens e Steenkamp (2000) hanno condotto un’analisi approfondita sulle relazioni esistenti fra esercizio del potere, a partire dallo schema interpretativo di Sheer e Stern (1992), livello di soddisfazione (economica e sociale) e approcci di risposta del dealer, aspetto questo che verrà affrontato nel prossimo sottoparagrafo.

Qui di seguito si riporta il risultato a cui gli autori sono giunti a seguito dell’analisi di questo modello su un campione di 179 gestori di locali pubblici operanti in Belgio. Agli intervistati è stato chiesto di esprimere giudizi circa il comportamento dei propri fornitori di birra in merito alle strategie di influenza adottate, al grado di soddisfazione relativo nonché l’indicazione di risposta a questi comportamenti del fornitore.

Figura 48 mostra i gradi regressione fra le quattro modalità di esercizio del potere delineate da Scheer e Stern (1992) e il livello di soddisfazione del dealer misurato in termini di soddisfazione economica e sociale. Per soddisfazione sociale è da intendersi la valutazione che il membro di canale assegna ad aspetti psicologici della relazione rappresentati dalla semplicità e facilità con cui si sviluppano i rapporti. Alla dimensione sociale della soddisfazione attiene anche la gratificazione che il partner ritrae dal partecipare alla rete distributiva (Geyskens e Steenkamp (2000))

Effects of Partner’s Power Use on Economic and Social Satisfaction

	<i>Economic satisfaction</i>	<i>Social satisfaction</i>
Partner’s contingent use of noncoercive power	.284*	-.131**
Partner’s noncontingent use of noncoercive power	.244*	.176**
Partner’s contingent use of coercive power	.073	-.160***
Partner’s noncontingent use of coercive power	-.158***	-.217**
R ²	.160*	.255*

* $p < .001$.

** $p < .05$.

*** $p < .10$.

Note: Reported are standardized regression coefficients.

Fig. 48 – Regressione fra strategie della Casa e soddisfazione del dealer (fonte: Geyskens e Steenkamp (2000))

I comportamenti di potere interpretati nelle quattro dimensioni anzi dette contribuiscono alla spiegazione del 16% dello stato di soddisfazione economica del dealer (vedi ovale tratteggiato di figura 48). Il livello di spiegazione invece aumenta al 25% per la soddisfazione sociale (vedi ovale continuo di figura 48).

La soddisfazione economica è influenzata positivamente ($r > 0,2$) dai comportamenti non coercitivi della Casa; questa influenza non varia a seconda della contestualizzazione della influenza (contingente o non contingente). La soddisfazione economica subirebbe invece un influsso negativo dai comportamenti coercitivi non contingenti della Casa a differenza di quelli contingenti che invece non avrebbero addirittura effetti significativi. La soddisfazione sociale subisce invece influssi negativi del 15% in tutti i casi di uso di strategie di influenza. Unica eccezione sono le strategie non coercitive non contingenti che sortiscono un effetto migliorativo della soddisfazione sociale pari al 18%.

In sintesi il dealer si ritrova soddisfatto da un punto di vista sociale quando la Casa esercita sistematicamente influenze senza però risultare oppressiva (leggasi supporti di assistenza e iniziative di interazione e comunicazione aperta a due vie). Ogni altra strategia della Casa sembrerebbe invece ridurre il livello di gratificazione del dealer nella relazione. Situazioni queste che si mostrano essere molto stringenti per la valutazione di ampiezza e profondità di iniziative di influenza.

Queste considerazioni sono molto importanti dato che come vedremo nel prosieguo della trattazione il livello di gratificazione e di soddisfazione imprime una significativa influenza al commitment del dealer che si può così tradurre in comportamenti collaborativi, ostativi o di passiva aderenza alle richieste provenienti dal leader di canale.

3.2.4 Livello di commitment

La continuità della relazione è una dimensione fondamentale dei rapporti di canale contrattuale. Ping (1993) sottolinea però un trend crescente di dissoluzione delle relazioni, aspetto questo che sposta l'attenzione dal concetto di soddisfazione, come output della relazione, al concetto di commitment come forma dichiarativa di adesione al network distributivo nel futuro.

Keysuk e Frazier (1997) conducono una ricerca volta a comprendere il commitment dei distributori nei canali distributivi dei prodotti industriali. Un'indagine rivolta a 286 distributori di impianti e macchine industriali (quali i compressori) è stata effettuata allo scopo di approfondire e valutare il commitment dei rivenditori verso le Case mandanti sotto tre angolature diverse: il commitment continuativo, il commitment comportamentale e il commitment affettivo.

Dove per commitment continuativo gli autori hanno inteso sottolineare la dimensione di continuità come desiderio di mantenimento della relazione radicata nel passato e proiettata indefinitamente nel futuro. Il concetto di continuità del futuro richiama il concetto di "durevole" di Heide and John (1990) e di "shadow of the future" di Heide e Milner (1992) e Axelrod (1984). In pratica il mandato per il futuro troverebbe origine nel passato e come tale si giustificerebbe senza la necessità di uno sguardo al futuro come segno conferma.

Il commitment comportamentale fa invece appello ai comportamenti quotidiani di vicendevole supporto nello svolgimento dei propri compiti fra distributore e leader di canale. La giustificazione della volontà di partecipare e collaborare in futuro al successo del canale troverebbe giustificazione nel presente. Gli autori sottolineano che

paradossalmente questo commitment potrebbe essere maggiormente alimentato da contesti operativi turbolenti piuttosto che da una stabilità piatta che non richiede particolari forme di confronto. Il commitment affettivo invece fa riferimento al futuro e riflette il sentimento di unità e coesione quasi a prescindere dai successi e problematiche vissute nel passato e nel presente. Il commitment affettivo si fonda su una visione del business che sebbene gestito autonomamente e individualmente dalle parti è letto come un unico processo integrale. Gli attori di tale filiera integrata se sono uniti da un sentimento affettivo di business si sentono vicendevolmente partner anche se persiste la certezza di asimmetrie di potere e dipendenza di ruoli oggettivabile fra le parti. Gli autori hanno allora provato a misurare la relazione fra questi modi di intendere il commitment con elementi propri della relazione quali in particolare gli investimenti specifici fatti nella relazione, le tensioni e i conflitti come prima analizzati e il livello di fiducia che fra le parti esiste (vedi figura 49)

	Specialized Investment	Manifest Conflict	Trustworthiness of the Supplier
Continuance commitment	.18 (2.41)	-.51 (-7.51)	.56 (8.45)
Behavioral commitment	.62 (7.53)	-.08 (-1.21)	.05 (.81)
Affective commitment	.57 (7.17)	-.49 (-7.15)	.64 (9.02)

Fig. 49 - I coefficienti di correlazione fra commitment e condizioni relazionali (fonte : Keysuk e Frazier 1997)

Gli investimenti dedicati alla relazione esercitano un coefficiente di regressione sempre positivo nei confronti del commitment nella sue tre forme. L'effetto è però più contenuto nella visione continuativa della relazione proprio perché la giustificazione della relazione è da ricercare non su specifici elementi (come è il caso del commitment comportamentale dove la regressione è massima $R=0,62$) ma nel fatto stesso di esistere.

Il conflitto esercita un influsso negativo come era intuitivamente ipotizzabile. Da notare però che il conflitto ha scarsi effetti sul commitment comportamentale forse proprio perché in questa prospettiva un dinamismo relazionale è alla base della spinta a voler mantenere in vita la relazione.

La fiducia che il distributore ripone nel fornitore è un driver per il commitment affettivo e anche per quello continuativo ma non altrettanto per quello comportamentale. Infatti quest'ultimo vive una dimensione del "qui e ora" e di fatto sente solo relativamente l'effetto di fenomeni quali il conflitto o la fiducia.

Come già anticipato anche Brown, Lusch e Nicholson (1995) hanno affrontato lo studio della relazione ed in particolare la problematica del commitment utilizzando come arena test il contesto della distribuzione di attrezzature per il settore agricolo.

Lo schema metodologico di riferimento già riportato in figura 20 evidenzia le relazioni supposte fra le condizioni di potere, il commitment e la performance di canale percepita dal retailer.

L'indagine condotta su un campione di 200 dealer ha dato evidenza ad un modello di equazioni strutturali i cui parametri di regressione sono riportati in figura 50.

Gli autori hanno identificato due tipologie di commitment: il commitment normativo che designa lo spirito partecipativo del dealer e di internalizzazione dei valori del network e il commitment strumentale che identifica la volontà del dealer di partecipare

al network solo per motivi calcolati di ritorno economico. Non si assiste quindi ad una partecipazione attiva e propositiva ma ad una adesione passiva del dealer alle richieste della Casa in un inquadramento di totale dipendenza utilitaristica.

Gli autori hanno inoltre sottosegmentato il campione dei rispondenti in ragione della loro attitudine a gestire lo stato di dipendenza con la Casa mandante. Quindi a fianco dei coefficienti di regressione per il totale campione vengono riportati anche i coefficienti espressi per il sottocampione dei dealer più dipendenti, di quelli a maggiore dipendenza e di quelli che hanno pari potere con la Casa.

Unstandardized Structural Equation Estimates*

Empirical Findings	Parameter	Full Sample Parameter Estimates	R More Powerful Subsample Parameter Estimates	Symmetric Power Subsample Parameter Estimates	S More Powerful Subsample Parameter Estimates
Construct Relationship					
MEDIAT ⇒ NRMATVE	γ11	-.276	-.376 ^A	-.214 ^{AB}	-.017 ^B
NONMED ⇒ NRMATVE	γ12	.419	.394 ^A	.359 ^A	.665 ^A
MEDIAT ⇒ INSTRMNTL	γ21	.260	.286 ^A	.127 ^A	.195 ^A
NONMED ⇒ INSTRMNTL	γ22	-.076	-.227 ^A	-.108 ^A	.030 ^A
MEDIAT ⇒ SPERF	γ31	-.149	-.244 ^A	-.360 ^B	-.028 ^A
NONMED ⇒ SPERF	γ32	.395	.349 ^A	.764 ^{AB}	.672 ^B
NRMATVE ⇒ SPERF	β31	.393	2.462	-.441	.184
INSTRMNTL ⇒ SPERF	β32	-.337	.984	-.507	-.542
SPERF ⇒ RPERF	β43	.009	.012	.022	.009
MEDIAT ⇔ NONMED	φ21	-.257	-.181	-.347	-.386
NRMATVE ⇔ INSTRMNTL	ψ21	-.499	-.687	-.765	-.034

NONMED = potere non coercitivo; MEDIAT = potere coercitivo; NRMATV=commitment normativo (identificazione e internalizzazione); INSTRUMNT= Commitment strumentale (compliance); SPERF (supplier performance); RPERF (performance del distributore)

Fig. 50 – Matrice di regressione del modello di equazioni strutturali (fonte: Brown, Lusch e Nicholson 1995)

Il potere coercitivo (MEDIAT) ha un effetto negativo sul commitment normativo (NRMATV) ($r=-0,28$), il coefficiente di regressione aumenta nel caso il dealer si senta maggiormente dipendente ($r=0,38$). Si evidenzia così l'effetto negativo in termini di partecipazione attiva del dealer alla vita del network, aspetto questo che è molto importante nei contesti di mercati instabili e in presenza del persistere di posizioni coercitive della Casa sul dealer. Tale fenomeno è ancora più marcato nelle realtà distributive che godono di propria autonomia.

L'esercizio di potere non coercitivo (NONMED) sortisce invece l'effetto opposto sul commitment normativo. I dealer che godono di maggiore indipendenza comunque mostrano un minore effetto in valore assoluto (0,39 contro 0,41) per via di una maggiore autonomia operativa.

Il potere coercitivo spinge ad una maggiore risposta "compliance" del dealer (INSTRUMNT) ($r=0,26$) la cui intensità è maggiore per i dealer indipendenti ($r=0,29$) che in presenza di incremento di pressione adotterebbero uno stile più distaccato e di accettazione passiva.

Le iniziative non coercitive non esercitano significativi effetti di regressione sul commitment strumentale. Mentre tale effetto per i dealer maggiormente indipendenti è negativo e significativo.

Infine il commitment normativo esercita una regressione positiva e significativa sulla performance per la Casa ($r=0,39$), per contro lo spirito adattivo e passivo assunto dal dealer porta ad un ridimensionamento della performance ($r=-0,34$).

La ricerca prima citata di Geyskens e Steenkamp (2000) definisce il commitment del dealer come il grado di risposta che lo stesso mostra alla Casa ed ai relativi comportamenti.

Usando lo schema logico di Hirschman (1970) rivisto da Ping (1993) gli autori descrivono le risposte possibili in termini di: 1) uscita dalla relazione, 2) voce come modalità di confronto costruttivo con la Casa per la ricerca di un accordo comune 3) lealtà e fedeltà nel senso di fiduciosa adesione silente ma convinta e partecipe alle iniziative della Casa e 4) negligenza nei termini di adesione passiva e verso una deriva relazionale. Gli autori (Geyskens e Steenkamp) inoltre riconducono questa interpretazione della partecipazione del dealer al network ad uno schema matriciale definito dalle dimensioni del comportamento costruttivo-distruttivo e attivo-passivo (vedi figura 51)

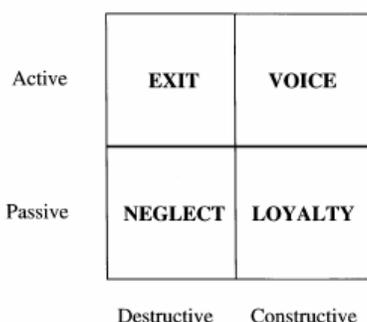


Fig. 51 – Un inquadramento del livello di commitment del dealer (fonte : Geyskens e Steenkamp 2000).

Gli autori hanno quindi costruito un modello relazionale fra livello di soddisfazione, prima delineato e i quattro possibili stili di commitment.

Figura 52 riporta la relativa matrice di regressione.

	<i>Voice</i>	<i>Loyalty</i>	<i>Exit</i>	<i>Neglect</i>
Economic satisfaction	.045	.441*	-.230*	-.087**
Social satisfaction	.433*	-.412*	-.423*	-.592*
Economic satisfaction				
Social satisfaction	-.000	-.072	.364	.390*
R ²	.203*	.236*	.582*	.728*

* $p < .001$.

** $p < .05$.

Note: Reported are standardized regression coefficients.

Fig. 52 - La matrice di regressione definita in base al modello delle equazioni strutturali (fonte: Geyskens e Steenkamp 2000).

Il modello spiega il 72% dei comportamenti passivi di negligenza e mostra come questi siano causati principalmente da una carente soddisfazione nella dimensione sociale cioè di senso di appartenenza del dealer alle decisioni del network distributivo.

La soddisfazione in ambito sociale del dealer induce maggiore comportamento collaborativo costruttivo (voice), elemento questo molto rilevante per fronteggiare mercati in costante evoluzione.

Contrariamente anche alle attese degli autori la soddisfazione in ambito sociale tenderebbe a ridurre la fedeltà del dealer; aspetto questo che rimane inspiegato nelle sue motivazioni.

Anderson e Weitz (1992) sostengono invece che l'uso di impegni fra le parti costruisce e sostiene il commitment.

Propongono infatti un modello, rappresentato in figura 53, nel quale il commitment delle parti è sorretto dall'assunzione reciproca di impegni e dalla percezione che ciascuna parte ha dell'impegno dell'altra.

Così il commitment del leader di canale si fonda sulla garanzia di esclusiva, su investimenti idiosincratici nella relazione, sulla stesura di contratti allettanti, sulla disponibilità alla comunicazione aperta.

Per contro l'impegno del distributore sta nel riconoscimento dell'esclusiva, negli investimenti dedicati al marchio, nella comunicazione, ecc.

La storia della relazione indica ad entrambe le parti segni inequivocabili per la costruzione di un proprio percepito relazionale.

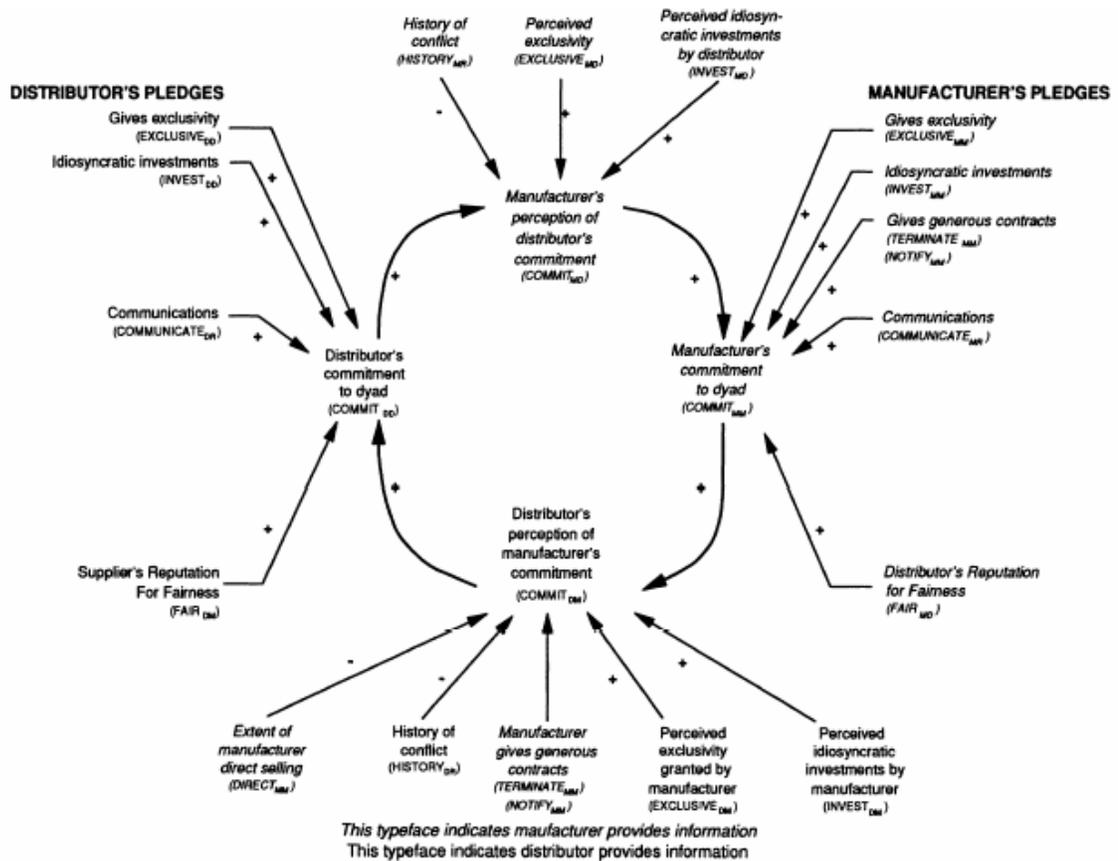


Fig. 53 - Investimenti specifici e impegni assunti come elementi forti del commitment (fonte: Anderson e Weitz 1992).

L'applicazione del modello ha previsto il coinvolgimento di 5 conglomerate per un totale di 11 divisioni che hanno messo a disposizione ciascuna la propria rete distributiva per un totale campione di 643 distributori. La ricerca è stata condotta raccogliendo le risposte della diade fornitore-distributore.

Figura 54 mostra il coefficiente di regressione che sussiste fra le variabili di influenza e il commitment alla relazione da parte del distributore.

DISTRIBUTOR'S COMMITMENT TO THE RELATIONSHIP

<i>Hypothesized influences</i>	<i>Distributor's commitment to the relationship (COMMIT_{DD})</i>	
	<i>Estimated coefficient</i>	<i>t-statistics</i>
Distributor's perception of the manufacturer's commitment (COMMIT _{DM})	.203	1.98**
Distributor's idiosyncratic investments in the relationship (INVEST _{DD})	.197	6.68***
Distributor's exclusive dealing in the manufacturer's product class (EXCLUSIVE _{DD})	.035	1.15
Distributor's perception of the level of communication (COMMUNICATE _{DR})	.167	3.15***
Distributor's perception of the manufacturer's reputation (FAIR _{DM})	.055	1.69*

* $p < .10$.

** $p < .05$.

*** $p < .01$.

Fig. 54 – Coefficienti di regressione fra variabili di influenza e commitment del distributore (fonte: Anderson e Weitz 1992)

Il commitment del dealer è funzione della percezione che quest'ultimo ha del commitment del leader di canale ($r=0,203$). Inoltre ulteriore fattore influenzante del commitment del dealer è il livello di investimenti dedicati ($r=0,197$). Infine riveste particolare importanza anche la comunicazione che fra le parti sussiste ($r=,167$).

Assume invece un scarso effetto la condizione di esclusività nei confronti della Casa, così come poco significativa è anche (sorprendentemente) la percezione della reputazione del leader di canale da parte del dealer.

Dato che un elemento determinante il commitment del dealer risiede nella percezione del commitment della controparte, gli autori hanno verificato quali fossero gli elementi del modello che meglio aiutassero a spiegare la formazione di questa percezione nel vissuto del dealer (vedi figura 55).

**DISTRIBUTOR'S PERCEPTION OF MANUFACTURER'S
COMMITMENT**

<i>Hypothesized influences</i>	<i>Distributor's perception of manufacturer's commitment (COMMIT_{DM})</i>	
	<i>Estimated coefficient</i>	<i>t-statistic</i>
Manufacturer's commitment to the relationship (COMMIT _{MM})	.106	1.87*
Distributor's perception of the level of idiosyncratic investments made by the manufacturer (INVEST _{DM})	.373	11.17***
Distributor's perception of the degree to which manufacturer has granted exclusivity in the territory (EXCLUSIVE _{DM})	.308	5.14***
Distributor's perception of the history of conflict in the relationship (HISTORY _{DR})	-.249	8.72***
Extent of direct selling by manufacturer (DIRECT _{MM})	.0007	.49
Dummy variable, 1 if manufacturer signs contract with clause barring termination if minimum performance standard met by distributor, 0 otherwise (TERMINATE _{MM})	-.093	1.20
Dummy variable, 1 if manufacturer signs contract with clause requiring advance notice before terminating distributor, 0 otherwise (NOTIFY _{MM})	-.010	.13

* $p < .10$.

** $p < .05$.

*** $p < .01$.

Fig. 55 - Elementi che favoriscono la percezione di commitment della Casa mandante nei confronti del dealer. (Anderson e Weitz 1992).

Il fattore che influenza maggiormente la percezione del dealer consiste nella valutazione degli investimenti che la Casa dedica alla relazione ($r=0,373$). Sul medesimo piano un'ulteriore condizione rafforzativa della percezione di commitment della Casa nei confronti del dealer consiste nella tutela dell'esclusività di zona assicurata da parte della Casa ($r=0,308$).

Come emerso invece anche in altre ricerche, anche qui pare evidente che la storia passata, fatta di conflitti, generi un influsso negativo, anche significativo ($r=-0,249$), sulla percezione di commitment della Casa. L'inserimento in contratto di condizioni particolari a favore della Casa quali condizioni di rescissione dal contratto o di notifica con largo anticipo per la rescissione unilaterale di contratto non sembrerebbero invece aver molto effetto sulla percezione di commitment della Casa.

Nell'ottica di indagare più approfonditamente le condizioni che generano risposte eterogenee da parte del dealer a stimoli della Casa, Hibbard, Kumar e Stern (2001) suggeriscono di esaminare con attenzione l'effetto che sortiscono azioni distruttive da parte della Case mandanti nei confronti dei dealer.

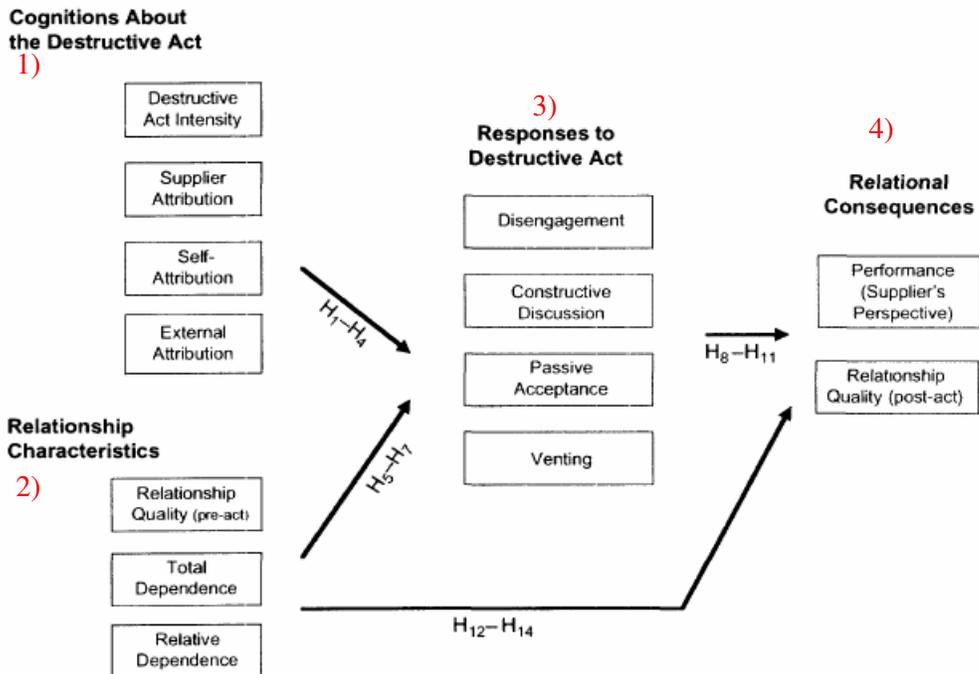


Fig. 56 – Schema metodologico di indagine (fonte: Hibbard, Kumar e Stern 2001)

Allo schema metodologico di riferimento esposto in figura 56 e strutturato su quattro blocchi fondamentali: 1) consapevolezza di atti distruttivi, 2) caratteristiche strutturali della relazione, 3) risposte dei dealer alle azioni distruttive ed infine 4) conseguenze relazionali, segue la matrice dei coefficienti di regressione determinati secondo il modello di equazioni strutturali (path analysis), rilevata su un campione di 742 distributori di beni durevoli (vedi figura 57).

PATH ANALYSIS RESULTS

Path Coefficients							
Independent Variables	Disengage-ment	Constructive Discussion	Passive Acceptance	Venting	Post-act Relationship Quality	Performance (Supplier-Rated)	Performance (Archival)
Intensity of DA	.10***	.07	.21*	.22*			
Self attribution	.23*	.14***	.06	.14***			
Supplier attribution	.43*	.22*	.29*	.54*			
External attribution	.12*	-.26*	.29*	-.13*			
Pre-act relationship quality	.07***	.21*	.08*	.04	.25*	.09**	.09***
Total dependence	.24*	.10***	.14**	.17*	.29*	.40*	.07
Relative dependence	.25*	.03	.14*	.02	.15*	.40*	.09***
Disengagement					-.32*	-.22*	-.16*
Constructive discussion					.03	-.08***	-.14**
Passive acceptance					.17*	.07***	-.07
Venting					.17*	.04	-.13***
R ²	.42	.17	.40	.55	.58	.45	.10

*p < .001

**p < .01

***p < .05

Notes: All p-values are one-sided

Fig. 57 – La matrice dei coefficienti di regressione fra le variabili del modello (Hibbard, Kumar e Stern 2001)

La prima evidenza è l'influenza che l'intensità di azioni distruttive ha sull'approccio passivo da parte del dealer (r=0,21), appare inoltre da citare anche quello che gli autori chiamano "venting" cioè una risposta negativa di esasperazione del dealer (r=0,22). Si noti che quanto più le cause delle azioni distruttive sono attribuibili al fornitore tanto

più l'effetto di scollamento, di accettazione passiva nonché di “venting” aumenta considerevolmente.

A loro volta i comportamenti remissivi, di scollamento e di disaffezione inficiano significativamente i livelli di performance.

Per esempio il disimpegno (disengagement) porta un effetto di regressione negativa pari a -0,32 sul giudizio di qualità della relazione, e rispettivamente del -0,22 e -0,16 rispettivamente per la performance della Casa mandante e del distributore. Da citare invece l'effetto del comportamento di accettazione passiva del dealer sul giudizio di qualità della relazione che è invece positivo e significativo in termini assoluti ($r=0,17$) segno che l'atteggiamento del dealer orientato ad assorbire per il “quieto vivere” rinsalda la relazione. Meno intuibile invece è la regressione positiva del “venting” che potremmo definire con il termine “sfuriate” del dealer a seguito di attacchi della Casa, con la qualità relazionale, il cui coefficiente di regressione è pari a +0,17. Forse la spiegazione più plausibile è offerta dall'analogia con la “quite dopo la tempesta”. La sfuriata scarica l'adrenalina del dealer che successivamente ritorna quasi per effetto del contrappasso in uno stato di sintonia con la Casa. Tale spiegazione potrebbe comunque valere solo a condizione che le azioni distruttive della Casa siano occasionali e in buona parte non imputabili a sua volontà.

Al fine di valutare lo stato emotivo del dealer e dunque il suo concreto interesse e motivazione a partecipare allo sviluppo del network distributivo si cita anche il lavoro di ricerca compiuto da Gaski e Ray (2001).

Gli autori intendono infatti comprendere e valutare il disagio di alienazione che taluni comportamenti all'interno della vita relazionale generano per la parte debole della filiera.

Per alienazione nei canali distributivi viene infatti intesa la possibilità che una parte della relazione provi un sentimento di separazione o estraneità dai fini istituzionali della relazione.

Gli autori individuano nel modello raffigurato in figura 58 gli elementi che determinerebbero questo stato di alienazione.

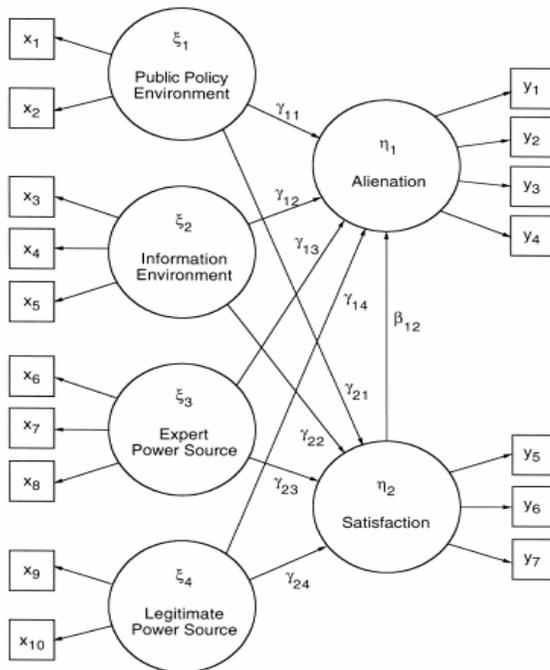


Figure 2. Channel Alienation Structural Model.

Fig. 58 - Il modello di alienazione nei canali (fonte: Gaski e Ray 2001).

Il modello tiene conto di classiche variabili di influenza; le fonti di potere esperto e di legittimazione e il livello di soddisfazione. Inoltre aggiunge altre due variabili indipendenti che sono il contesto di regolamentazione legale dei rapporti di canale e i flussi informativi e conoscitivi che giungono al distributore dal contesto operativo circostante indipendentemente dal rapporto di mandato (fiere, ruolo associazioni, centri di studio di settore).

Le quattro variabili indipendenti influenzerebbero la soddisfazione e il livello di alienazione di canale a sua volta influenzato anche da livello di soddisfazione del distributore.

L'alienazione qui sarebbe a sua volta determinata dall'azione diretta di quattro elementi: l'isolamento sociale del distributore, il sentimento impotenza e di vuoto di potere, di guida normativa e di significato. Tutti e quattro gli elementi avrebbero un elevato livello di correlazione con l'alienazione misurato dalla ricerca condotta dagli autori nei seguenti fattori di correlazione:

- sentimento di isolamento +0,93
- impotenza e vuoto di potere +0,92
- assenza di guida normativa +0,84
- assenza di significato +0,91

Il modello testato su un campione di 549 grossisti appartenenti al settore della distribuzione degli alcolici ha fornito i seguenti risultati esposti in figura 59.

Structural Parameter	LISREL Estimate	t-value
β_{12}	-.698	-4.010
γ_{11}	.146	3.588
γ_{12}	0*	0*
γ_{13}	-.739	-6.623
γ_{14}	.043	.903
γ_{21}	-.009	-.463
γ_{22}	.047	1.505
γ_{23}	.366	11.153
γ_{24}	0*	0*
ξ_1	.775	3.954
ξ_2	.377	7.123

*Constrained parameter.

Goodness-of-fit indices: $\chi^2 = 129.16$ ($p = .004$); d.f. = 89; GFI = .903; AGFI = .833; RMSR = .177; NFI = .860; CFI = .945; RMSEA = .031.

Squared multiple correlations for structural equations: .796 (η_1), .496 (η_2).

Total coefficient of determination for structural equations: .759.

Fig. 59 – I fattori di regressione del modello rappresentato in figura 58 (fonte: Gaski e Ray 2001)

La regressione delle “politiche di regolamentazione” governative sullo stato di alienazione del dealer è positivo ($\gamma_{11} = 0,146$) e come gli autori sottolineano tale risultato trova giustificazione anche in altre ricerche condotte nei contesti di comportamento di consumo dove il sentimento comune ritiene che lo sforzo delle organizzazioni centrali fallisca nel fine di regolamentare il funzionamento dei mercati.

Il ruolo giocato dall’ambiente informativo (fiere, associazioni, e organizzazioni di riferimento) non trova particolare importanza nel modello dato che i coefficienti di regressione (γ_{12} e γ_{22}) su alienazione e soddisfazione sono nulli o insignificanti.

Le fonti di potere “esperto” cioè quelle che si rifanno alla dimensione non coercitiva delle influenze del leader di canale, esercitano un effetto significativo di riduzione dell’alienazione ($\gamma_{13} = -0,739$). Proprio in quanto tese ad aprire e favorire il dialogo fra le parti, le fonti di potere esperto attenuano sensibilmente il senso di alienazione dei distributori.

Sull’effetto positivo che le influenze non coercitive hanno sulla soddisfazione si è già detto in precedenza; la presente ricerca conferma la positività del coefficiente di regressione ($\gamma_{23} = 0,366$).

Ci si attenderebbe che le fonti di potere autoritarie (o legittime) esercitassero un effetto repressivo e conseguentemente contribuissero ad aumentare il disagio di alienazione del distributore diminuendo al contempo la soddisfazione. La ricerca degli autori mostra invece da questo punto di vista un comportamento neutrale dato che i coefficienti di regressione o sono nulli o insignificanti (vedi γ_{14} e γ_{24}). Emerge come componente dominante del modello di alienazione invece il ruolo della soddisfazione.

La regressione della soddisfazione sul grado di alienazione è negativa e molto significativa ($\beta_{12} = -0,698$).

In sintesi quindi la ricerca di Gaski e Ray (2001) conferma le tesi di coloro che sostengono l’importanza delle influenze non coercitive quali mezzi per migliorare la soddisfazione dei dealer e attenuare il senso di alienazione che potrebbe prendere i distributori più “lontani” dal leader di canale.

3.2.5 Contrattualità e opportunismo

Un ultimo aspetto da tenere presente nella disamina dei rapporti distributivi sotto l'aspetto della teoria del potere e dipendenza è il ruolo della dimensione contrattuale e la conduzione di alcune pratiche opportunistiche fra le parti nonché il ruolo della giustizia distributiva.

Brown, Cobb e Lusch (2006) studiano gli effetti dei contratti e della correttezza distributiva sulla soddisfazione e sul livello di conflitto fra le parti.

Il modello previsto tiene conto dell'effetto congiunto della dimensione contrattuale che regola le parti e dell'approccio all'equità di canale della azienda leader. Figura 60 mostra le relazioni attese fra la dimensione contrattuale, la soddisfazione economica e il livello di conflitto manifesto fra le parti. La dimensione contrattuale viene intesa come contratto esplicito (formale) e "normative contract" inteso come insieme di valori condivisi e esistenza di appalto psicologico fra le parti,

Viene inoltre analizzato il comportamento della Casa mandante in termini di giustizia ed equità distributiva e giustizia ed equità procedurale, dove per equità distributiva si intende una corretta distribuzione del valore fra i membri di canale e per equità procedurale si intende il corretto fluire delle interazioni relazionali e di marketing (comunicazione bilaterale, accettazione di suggerimenti, ecc.).

Giustizia distributiva e procedurale vengono poi relazionale al livello di soddisfazione economica e al livello di conflitto nel canale.

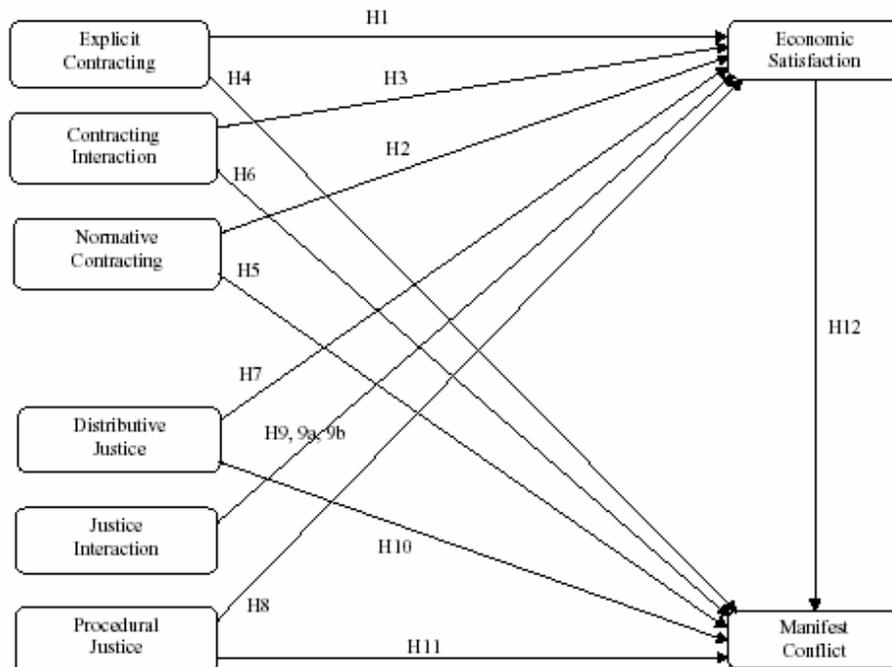


Fig. 60 – Il modello contrattuale, procedurale (fonte Brown, Cobb e Lusch 2006)

Figura 61 mostra i coefficienti di regressione del modello emersi dall'analisi dei dati provenienti da una ricerca condotta su 433 distributori all'ingrosso.

The impact of interorganizational justice and contracting upon economic satisfaction and manifest conflict in marketing channel relationships				
Predictor ^a	Estimate ^b			
	Wholesaler economic satisfaction (SAT)		Manifest marketing channel conflict (CONF)	
Wholesaler economic satisfaction (SAT)	-		H12	-0.229 (-3.661) ^f
Explicit contracting (EC)	H1	-0.059 (-1.430)	H4	0.164 (3.262) ^f
Normative contracting (NC)	H2	0.207 (3.385) ^f	H5	-0.200 (-2.671) ^f
Interaction between explicit and normative contracting (EC × NC)	H3	-0.003 (-0.110)	H6	-0.017 (-0.535)
Distributive justice (DJ)	H7	0.452 (7.734) ^f	H10	-0.160 (-2.115) ^d
Procedural justice (PJ)	H8	0.055 (1.001)	H11	-0.163 (-2.487) ^f
Interaction between supplier distributive and procedural justice (DJ × PJ)	H9	0.059 (2.258) ^f	n.a.	0.008 (0.240)
<i>R</i> ²	0.449		0.315	
$\chi^2=278.384$; <i>df</i> =93; <i>p</i> =0.000; GFI=0.929; CFI=0.969; NNFI=0.960; NFI=0.954; RMSEA=0.068; standardized RMR=0.031				

Fig. 61 - Coefficienti di regressione per il modello ipotizzato (fonte Brown, Cobb e Lusch 2006)

La soddisfazione economica del dealer è scarsamente influenzata dalla dimensione esplicita dei contratti, mentre subisce l'effetto di spinta dei valori sottesi alla dimensione normativa dei contratti ($r=0,207$).

Per contro i contratti espliciti influiscono con coefficiente positivo pari a 0,164 sulla percezione di conflitto diversamente dai contratti normativi che influiscono in maniera inversamente proporzionale sull'essenza dei conflitti come era intuibile pensare dato quanto detto nei sottoparagrafi precedenti.

L'equità distributiva influisce positivamente e in maniera significativa sulla soddisfazione economica ($r=0,452$) mentre nel contempo riduce il conflitto anche se con una intensità minore ($r=-0,160$).

L'equità procedurale non ha influsso significativo sulla soddisfazione economica mentre ne ha sulla dimensione conflittuale ($r=-0,163$)

Emerge infine che la soddisfazione economica sortisce un effetto calmierante della tensione conflittuale ($r=-0,229$).

Nel complesso il modello offre una capacità di spiegazione della dimensione economica nella soddisfazione del distributore pari al 45% della varianza spiegata. Mentre la spiegazione del conflitto è minore ma pur sempre rappresentativa ($R^2 = 0,315$).

In sintesi mentre i contratti formali giocano un ruolo necessario nelle relazioni di canale durature, bisogna sottolineare la loro indifferenza se non contraddittorietà nella attitudine a sostenere e stimolare comportamenti relazionali da parte dei membri di canale.

Invece risulta vincente in termini di stimolo sia della soddisfazione dei distributori sia di riduzione del conflitto il ruolo dell'appalto psicologico cioè dei contratti normativi.

Il comportamento equo della Casa aiuta a creare relazione interorganizzativa andando a beneficio della soddisfazione e della riduzione di conflitto nella percezione del distributore.

Wathne e Heide (2000) sottolineano l'importanza di meccanismi contrattuali e di governo della relazione come strumenti per evitare e prevenire forme di opportunismo tendenti a destabilizzare la relazione e a screditare la solidità dei network distributivi.

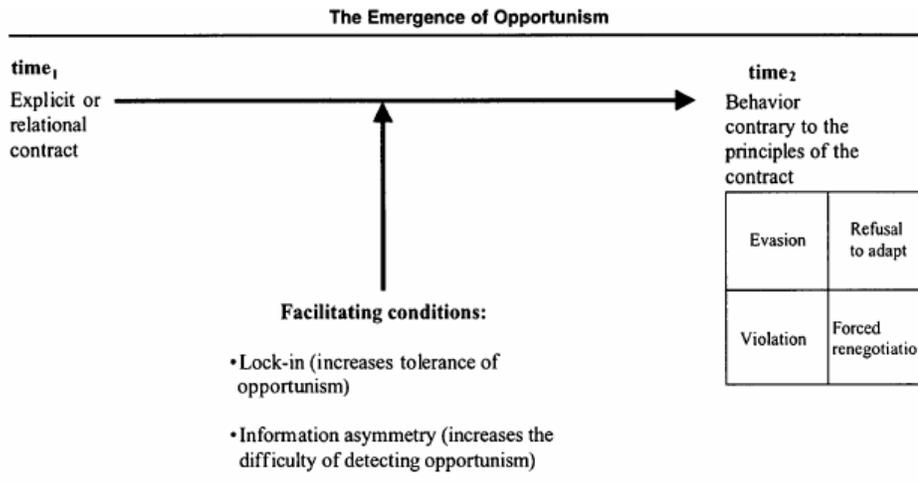


Fig. 62 - Il contratto come fattore inibente l'opportunismo e i fattori invece scatenanti (fonte Wathne e Heide 2000)

Gli autori sostengono infatti la fondamentale importanza del contratto (esplicito e relazionale) come forma per prevenire comportamenti opportunistici. D'altro canto riconoscono l'esistenza di fenomeni legati alla struttura della relazione o al suo evolvere che facilitano le condizioni di proliferazione di opportunismo. Tali fenomeni sono legati all'aumento della tolleranza, alla dinamica e al divenire implicito nella longevità della relazione, e all'esistenza di asimmetria informativa fra le parti che determina l'aumento della difficoltà di identificare potenziali azioni opportunistiche.

Senza entrare nello specifico delle forme di opportunismo riportate nella matrice di figura 62 è doveroso invece rammentare alcuni elementi che gli autori considerano come deterrenti di azioni opportunistiche e riportati in figura 63.

Strategies for Managing Opportunism

Governance Strategy	General Purpose	Prerequisites	Primary Effects on Opportunism	Second-Order Effects
Monitoring	• Reducing information asymmetry	• Identification of relevant criteria	• Limited to information-based opportunism	• Selection effects
	• Facilitating the deployment of incentives	• Implicit or explicit contract that legitimizes monitoring	• Most effective under existing circumstances	
Incentives	• Reducing payoffs from opportunism	• Ex ante bargaining power (hostages)	• Effectiveness under new circumstances is limited by range of self-enforcing contract	• Hostages as productive assets
	• Aligning interests	• Direct costs (price premiums) • Information availability		• Quality signal
Selection	• Reducing information asymmetry	• Relevance of criteria	• Effectiveness depends on relevance of selection criteria	• Customer signal
	• Allowing for self-selection	• Imposing selection costs on partner • Risk of self-selection biases		
		• Information availability (reputation)		
Socialization	• Promoting goal convergence	• Completeness of socialization efforts	• Effectiveness depends on applicability of role across situations	• Customer signal • Selection effects

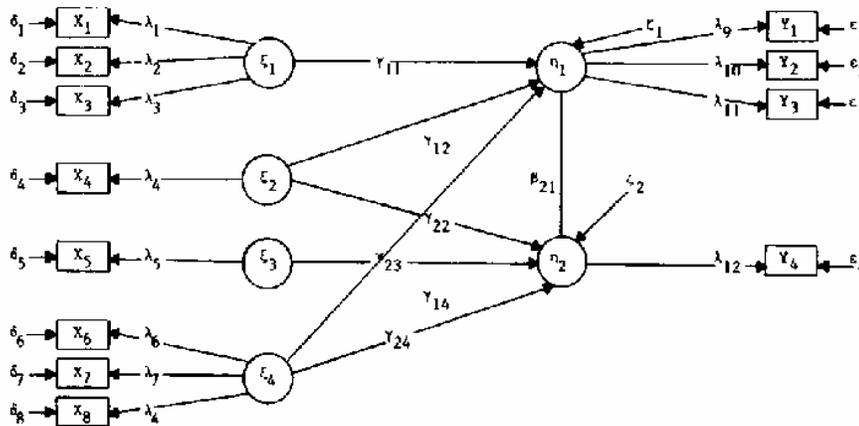
Fig. 63 - Strategie suggerite dagli autori per gestire iniziative opportunistiche (fonte Wathne e Heide 2000)

Sempre in tema di comportamenti opportunistici John (1984) identifica un modello finalizzato a comprendere gli antecedenti che comportano atteggiamenti opportunistici nei canali.

Il modello riportato in figura 64 consta delle seguenti 6 variabili latenti indipendenti che fissano:

- i comportamenti del leader di canale: influenze non coercitive (ξ_1), influenze coercitive (ξ_2) e coordinamento attraverso premi e punizioni (ξ_3) e la struttura di canale (ξ_4)
- e di due variabili dipendenti che identificano: l'attitudine delle parti a relazionarsi e al coinvolgimento (η_1) e la dimensione opportunistica (η_2).

STRUCTURAL EQUATION MODEL



- ξ_1 Noncontingent influence attributions
- ξ_2 Coercive influence attributions
- ξ_3 Reward influence attributions
- ξ_4 Bureaucratic structure
- η_1 Attitudinal orientation
- η_2 Opportunism

Fig. 64 – Il modello di equazioni strutturali completo (variabili osservate e latenti) (fonte: John 1984))

L'indagine di verifica di tenuta del modello è stata compiuta su un campione di 147 stazioni di servizio di compagnie petrolifere.

I coefficienti di regressione del modello sono qui di seguito riportati contraddistinti con lettere e numeri in apice

$$Y_{11}= 0,267, Y_{12}= 0,013; Y_{14}= -0,318; Y_{22}= -0,413; Y_{23}= 0,247; Y_{24}= 1,042; \beta_{21}= -2,375$$

Il comportamento coercitivo del leader riduce sensibilmente la possibilità di comportamenti opportunistici della controparte ($Y_{22}= -0,413$). La struttura burocratica di canale intesa come centralizzazione e formalizzazione induce in maniera significativa spinte opportunistiche. Queste ultime inoltre sono comunque molto "raffreddate" dall'aumento dell'atteggiamento convergente delle parti; condivisione di scopi e mezzi e desiderio di maggiore interdipendenza.

Infine Brown, Chekitan e Lee (2000) studiano il rapporti di canale nel settore alberghiero con lo scopo di identificare meccanismi alternativi di coordinamento e gestione delle pratiche opportunistiche delle parti.

La ricerca verte sulla valutazione di tre componenti quali fattori mitiganti le strategie opportunistiche delle parti: proprietà diretta dei punti vendita, livello degli investimenti specifici nella relazione e norme relazionali che regolano gli scambi e che consolidano la relazione.

L'indagine compiuta su 395 hotel ha dato origine ai seguenti risultati riportati analiticamente nella matrice di regressione di figura 65.

Φ Matrix	1	2	3
1. HOPPRT	1.000		
2. HTSA	-.019	1.000	
3. HRELATE	-.449*	.454*	1.000

Goodness-of-Fit Statistics	
$\chi^2 = 360.948$	Adjusted GFI = .884
d.f. = 167	CFI = .953
p = .000	NNFI = .946
GFI = .907	NFI = .916

*p ≤ .01.

Figura 65 – Coefficienti di regressione del modello di analisi delle spinte opportunistiche nel settore alberghiero (fonte Brown, Chekitan e Lee 2000)

I risultati della ricerca mostrano che l'insieme di norme comportamentali condivise dalle parti è un forte deterrente a comportamenti opportunistici. Per contro l'opportunismo potrebbe essere esacerbato da livelli significativi oltre soglie di tollerabili di investimenti specifici richiesti al dealer.

3.2.6 Le relazioni orizzontali

Manaresi (1995) sostiene che lo studio delle relazioni diadiche e verticali non sia sufficiente a spiegare la complessità delle relazioni interorganizzative.

Si prenda per esempio la decisione di apertura di nuovi punti vendita da parte di un franchisor. Tale scelta non impatterà solo in termini di apertura di una nuova relazione ma con buona probabilità interesserà anche le relazioni distributive già esistenti per lo meno nel momento in cui si faccia riferimento ad un bacino di sbocco commerciale locale comune a più operatori.

Il tema del conflitto si allarga quindi da una prospettiva diadica verso una più allargata volta a comprendere le interconnessioni orizzontali oltre che quelle verticali.

Vi è poi il fenomeno emulativo; anch'esso chiama un allargamento della prospettiva relazionale. Si prenda un comportamento di eccezione da parte di un distributore nei confronti della Casa mandante o viceversa un atteggiamento specifico adottato da questo ultimo nei confronti del primo e fuori da ogni prescrizione contrattuale; gli effetti che tali fenomeni creano non si limitano alla sola condizione diadica ma si propagheranno all'intero network a seconda della fluidità di comunicazione fra le parti e della capacità di controllo del leader di canale.

Da ultimo si consideri anche l'effetto che sulle relazioni viene esercitato dalle associazioni di categoria terze e dalle rappresentanze dei distributori.

Tale fenomeno chiama con se una rilettura dei modelli prima visti in chiave network e non solo diadica.

Sulla scorta delle esperienze fatte da Brown, Lusch e Muehling (1983), prima citato e Schul e Babakus (1988), Manaresi propone un modello di analisi delle relazioni

allargato che tiene conto anche della dimensione orizzontale nei rapporti di canale (vedi figura 66)

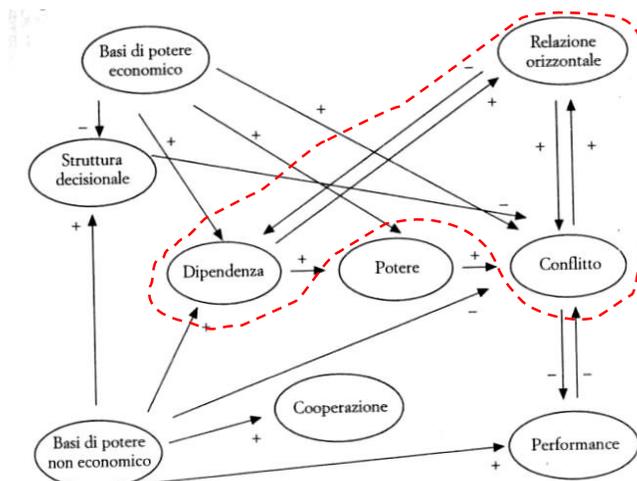


Fig. 66 - Il modello interpretativo delle relazioni nelle reti di franchising (Fonte Manaresi 1995)

La variabile aggiunta dall'autore riguarda lo scambio informativo orizzontale dipendente da un punto di vista causale tra la dipendenza e il conflitto (vedi area definita con contorno tratteggiato in figura 66).

Il legame identificato dall'autore è biunivoco nel senso che i membri di canale si scambiano informazioni come tipicamente accade in uno schema a rete (Rullani 1990)

Figura 67 mostra la matrice delle correlazioni fra i fattori influenti il modello. Il campo di indagine della presente indagine riguarda i rapporti di franchising sia in Italia che in Gran Bretagna. Il campione dei franchisee coinvolti nella ricerca italiana è composto da 176 aziende mentre la ricerca britannica conta un campione la cui numerosità è pari a 177.

Tabella 6.1. – Franchisee italiani: matrice di correlazione ³

	Coopint	Legit	Power	Partic	Dep	Perf1	Perf2	Confreq	Horzinf	Expert	Refer
Coopint	1,00										
Legit	0,34	1,00									
Power			1,00								
Partic	(0,25)			1,00							
Dep	0,34	0,34			1,00						
Perf1				0,38	0,22	1,00					
Perf2				0,26	0,44	0,67	1,00				
Confreq				-0,26	-0,44	-0,33	-0,33	1,00			
Horzinf						-0,34	(-0,26)	0,19	1,00		
Expert			-0,35	0,33	0,52	0,20	0,18	0,61		1,00	
Refer	0,27			0,41	0,48	0,24	0,21	-0,50		0,63	1,00

Tabella 6.2. – Franchisee britannici: matrice di correlazione ⁴

	Coopint	Legit	Power	Partic	Dep	Perf1	Perf2	Confreq	Horzinf	Expert	Refer
Coopint	1,00										
Legit	0,44	1,00									
Power	(0,27)	0,41	1,00								
Partic	0,55	0,64	(0,24)	1,00							
Dep		0,41	0,46	0,43	1,00						
Perf1		(0,28)		0,20		1,00					
Perf2		0,31				0,53	1,00				
Confreq		-0,40	(-0,29)	-0,44	-0,30			1,00			
Horzinf						-0,31	0,33	0,33	1,00		
Expert	(0,24)	0,54	0,54	0,60	0,68	(0,25)	-0,55	-0,21		1,00	
Refer	0,35	0,54	0,52	0,63	0,55	0,18	-0,52		0,74		1,00

Fig. 67 - La matrice delle correlazioni per il campione italiano e britannico (fonte Manaresi 1995)

I risultati sul campione di franchisee italiani mostrano l'esistenza di una relazione negativa fra relazione orizzontale e performance. Questo viene anche confermato dalla correlazione negativa che esiste fra la relazione orizzontale e il conflitto (riquadro continuo in figura 67).

Anche i dati sul campione britannico portano agli stessi risultati : correlazione negativa con la performance e positiva con il conflitto (riquadro tratteggiato in figura 67).

Nel campione britannico si registra una significativa correlazione con il conflitto dato che $r=0,33$.

Invece la correlazione fra relazione orizzontale e dipendenza non è confermata sia in senso positivo che negativo.

3.2.7 L'effetto delle variabili ambientali sui modelli

Per completezza di trattazione bisogna citare anche i potenziali effetti che il contesto ambientale esercita sul sistema di governo dei canali.

Manaresi (1995) infatti sostiene che il contesto ambientale può creare le condizioni perché sorgano relazioni interorganizzative e può influenzare il grado di integrazione e di collaborazione fra le organizzazioni coinvolte.

Varaldo e Dalli (1990) scorgono in tre elementi i fattori scatenanti di spinte ambientali al coordinamento verticale di canale: 1) economie di scopo 2) commercializzazione subordinata all'arricchimento di servizi accessori 3) necessità di adattamento del prodotto alle caratteristiche dell'acquirente, condizione rinvenibile solo sul punto di vendita.

Etgar (1977) ha studiato la relazione tra alcune variabili ambientali e la leadership di canale. Fattori che spingono il rafforzamento della posizione del leader sono, secondo l'autore, la presenza in mercati declinanti per via di prodotti nella fase di maturità del ciclo di vita, la presenza di competizione accesa all'interno del canale, la presenza di

modelli di commercializzazione e di marketing evoluti e complessi, la presenza di volatilità e incertezza nella domanda.

Achrol, Reve e Stern (1983) definiscono un modello interpretativo delle variabili che influiscono sulle relazioni fra cliente e fornitore e specificatamente nei canali distributivi fra Casa mandante e distributore.

Il modello riportato in figura 68 consta di alcuni sotto-ambienti.

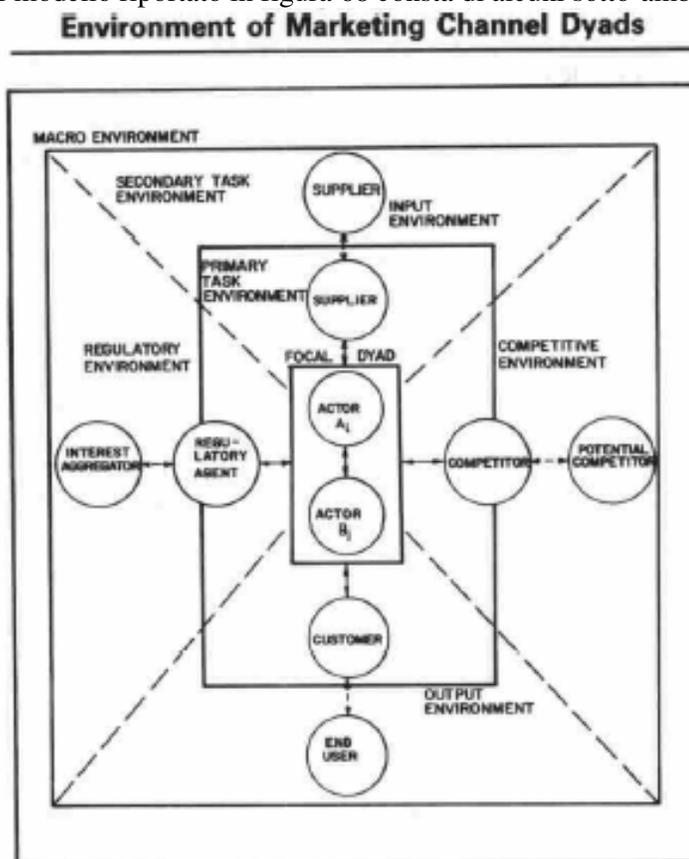


Fig. 68 – Il modello interpretativo delle variabili esterne sottese alle relazioni di scambio (fonte Achrol, Reve e Stern 1983)

Il modello identifica un macro ambiente fatto dal sistema economico e culturale nel quale il canale è inserito e un micro sistema che analizza più da vicino il contesto dei rapporti di canale. Esso si compone di un insieme sotteso al governo delle transazioni (primary task environment) e di un sistema più allargato di relazioni (secondary task environment). Il primo tiene conto sia dei legami verticali di canale che di quelli competitivi orizzontali con gli altri sistemi distributivi concorrenti (Castaldo 2005).

Vi è poi il secondo livello macro più ampio che riguarda invece l'ambiente sociale-politico cioè l'insieme delle relazioni che lega i protagonisti coinvolti.

I due ambienti, quello delle transazioni (primari task) e quello sociale-politico (secondary task environment) vengono poi rilette in chiave dei mercati a cui fanno riferimento. Gli autori distinguono quindi mercato di approvvigionamento, contesto competitivo, mercato di sbocco e infine contesto di regolamentazione.

Bisogna sottolineare, così come evidenziato da Castaldo (2005), che gli studi sul canale inteso come sistema governato dai modelli di potere-dipendenza-controllo hanno trascurato quasi sistematicamente l'analisi delle forze ambientali interagenti sulle relazioni di canale concentrandosi invece quasi interamente nella disamina della diade o del network distributivo secondo una prospettiva comportamentista tesa a validare i

legami fra condotta e performance ma al di fuori di una dimensione strutturale (Castaldo 2005).

3.2.8 Una sintesi del modello della dipendenza e del potere

La tabella di figura 69 propone uno schema di sintesi dei contributi presenti in letteratura sul tema della dipendenza e del conflitto nei canali distributivi (non solo automotive). I contributi, prima presentati vengono qui riclassificati in ragione di un modello generale di interpretazione che lega in ragione di causa-effetto i principali momenti del modello della dipendenza e del potere. In particolare taluni comportamenti quelli coercitivi generano conflitto, il conflitto genera effetti sul commitment e questo come conseguenza porta ad un comportamento del dealer allo sviluppo relazione di taglio molto conservativo se non adattivo alle richieste della Casa. Tale modello interpretativo verrà poi spiegato in forma analitica nel capitolo 4 dedicato alle ipotesi di ricerca sul campo e allo sviluppo dell'indagine nel mercato italiano.

Publicazione	Comportamenti della Casa	conflitto	Commitment	comportamenti del dealer
Gaski (1986)	Le fonti di potere esperto, referente e legittimato associate alle punizioni creano conflitto con i dealer			
Heide e John (1992)				Gli investimenti specifici creano dipendenza del e quindi la ricerca di condizioni di sostituibilità della Casa
Boyle, Dwyer, Robicheaux e Simpson (1992)	Più la relazione fra le parti è stretta (franchising) più le strategie di influenza sono importanti. Esiste una relazione negativa fra comportamento coercitivo e status relazionale; ciò crea conflitto.			
Kasulis e Spekman (1980)	Si sottolinea l'importanza del potere non coercitivo quale strumento per l'interiorizzazione dei valori e la riduzione del conflitto.			
Anand e Stern (1985)		L'accettazione del potere risulta favorito da passate esperienze che hanno sortito utili effetti sul dealer.		
Frazier e Summer (1986)	Esiste una correlazione negativa fra fonti del potere coercitive e apertura di una relazione collaborativa			
			Le influenze non coercitive della Casa predispongono il dealer ad un atteggiamento di apertura che determina un comportamento partecipativo	
Lusch (1976b)	Evidenzia i fattori operativi e relazionali che creano iniquità e coercizione			
Lusch e Brown (1982)	I comportamenti non coercitivi danno spazio all'autonomia delle parti quindi riducono il conflitto			
Surinder (2002)	Relazioni più longeve subiscono meno l'effetto di comportamenti coercitivi, quindi riducono il conflitto			

Publicazione	Comportamenti della Casa	conflitto	Commitment	comportamenti del dealer
Tung-Lai Juh-Bijng (2005)	L'asimmetria di potere del produttore ha un effetto positivo sulle strategie non coercitive			
	L'uso di strategie non coercitive riducono il conflitto creato dalla coercizione, creano commitment delle parti e solidarietà fra i membri di canale.			
Kumar, Scheer e Steenkamp (1998)			Studiano l'output del conflitto in condizioni di asimmetria di potere. L'asimmetria di potere non influisce sulle azioni di rivendicazione dei dealer. Vi è una correlazione fra le azioni di punizioni vicendevoli che le parti adottano	
Frazier, Gill e Kale (1989)	Le azioni coercitive del produttore aumentano la dipendenza del dealer e creano conflitto			
			Le azioni di rivalsa del dealer attenuano il livello di dipendenza senza accelerare le tensioni conflittuali ma senza nemmeno aumentare la soddisfazione del dealer	
Lusch 1979b	Le cause di conflitto sono determinate dalla mancanza di prodotto in rete, i livelli di stock indotti dalla Casa, la definizione degli obiettivi, gli investimenti da effettuare.			
Brown e Day (1982)		Definendo il conflitto come il prodotto della frequenza per l'intensità e importanza dei momenti di confronto, gli autori identificano l'esistenza di una forte correlazione negativa fra di esso, la soddisfazione e la compatibilità relazionale.		
Etgar (1979)	Sottolinea le basi comportamentali ma anche strutturali del conflitto: interessi opposti, titolarità delle scelte di assortimento e differenza di posizionamento sul mercato.			
Windsperger (2004)		L'autore identifica nel conflitto una causa molto forte che genera disallineamento scarso commitment e che nel tempo conduce alla decisione di fuori uscita del dealer dalla rete.		
Bradford, Stringfellow e Weitz (2004)	Aprono la visuale del conflitto da una visione diadica ad una più allargata che riguarda anche il coordinamento nel network. Il comportamento iniquo del produttore crea un effetto conflittuale sul tutto il network distributivo			
		Se il conflitto è generato dall'esigenza di evolvere e se è ben gestito può dimostrarsi in grado di creare a livello network confronto positivo fra i partecipanti quindi generare maggiore coesione fra i dealer.		

Publicazione	Comportamenti della Casa	conflitto	Commitment	comportamenti del dealer
Geyskens e Steenkamp (2000)	Si distingue fra comportamenti non contingenti e contingenti. La coercizione sia contingente che non aumenta il conflitto. I comportamenti non coercitivi non contingenti riducono il conflitto e creano soddisfazione			
			In generale comportamenti della Casa influiscono soprattutto sulla soddisfazione sociale del dealer e in misura minore su quella economica. Il mancato commitment derivante dall'insoddisfazione sociale genera comportamenti passivi del dealer	
Keysuk e Frazier (1997)			Gli investimenti del dealer determinano un commitment comportamentale	
		Il conflitto riduce il commitment affettivo e le previsioni di continuità della relazione		
Brown, Lusch e Nicholson (1995)	Il comportamento coercitivo della Casa riduce il commitment normativo (affettivo) e tale effetto negativo tanto maggiore quanto maggiore è il rapporto di dipendenza dei dealer alla Casa			
			Il potere coercitivo spinge ad una risposta "compliance" del dealer cioè ad un commitment strumentale	
Anderson e Weitz (1992)		Il conflitto genera un effetto riduttivo sul commitment		
			Gli investimenti e gli impegni delle parti (es. diritto di esclusiva) crea un forte commitment fra le parti e quindi una partecipazione attiva dei dealer.	
Hibbard, Kumar e Stern (2001)	Le iniziative distruttive della Casa sortiscono un effetto conflittuale che determinano scarso commitment e un atteggiamento passivo della dealer alle iniziative della Casa.			
Gaski e Ray (2001)	Vuoto di potere, isolamento e assenza di guida creano nel dealer uno stato di alienazione. L'esercizio di strategie di influenza da parte del produttore aiuta ad attenuare il sentimento di alineazione			
Brown, Cobb e Lusch (2006)			I contratti distributivi non impattano sulla soddisfazione del dealer mentre il contratto psicologico fra le parti spinge il dealer ad una collaborazione attiva	
Wathne e Heide (2000)	Gli autori sottolineano l'importanza dei meccanismi contrattuali e di governo delle reti quali strumenti per attenuare comportamenti opportunistici dei membri.			
John (1992)	La struttura burocratica di canale induce spinte opportunistiche. L'interdipendenza riduce invece la possibilità di opportunismo			

Pubblicazione	Comportamenti della Casa	conflitto	Commitment	comportamenti del dealer
Brown, Dev e Lee (2002)	Le norme comportamentali condivise sono deterrente a comportamenti opportunistici.		Soglie rilevanti di investimento specifico del dealer possono indurre a forme di opportunismo quali mezzi per garantire performance di rendimento	
Manaresi (1995)		Esiste una correlazione negativa fra relazioni orizzontali fra dealer e conflitto		

Fig. 69 – Una sintesi delle ricerche sul modello dipendenza e potere

3.3 La componente fiduciaria della relazione

Il modello basato sulla triade dipendenza, potere e controllo trova fondamento e applicazione in tutti i canali che presentano situazioni di squilibrio di forza fra i partecipanti. In tutte le realtà che prevedono un leader di canale (per esempio un franchisor piuttosto che un produttore di beni problematici (Pellegrini 2001)) vi sarà sempre un sistema di governo basato sulla dipendenza che si esemplifica nell'esercizio di potere del leader su tutti i restanti membri della rete distributiva.

In una situazione competitiva stabile e con mercati finali di sbocco che non destano problemi di previsione e governo dei flussi tale sistema funziona coerentemente con le aspettative massimizzando la performance di canale.

Il leader di canale in virtù dell'asimmetria informativa di cui gode, che si esemplifica nella conoscenza di tutti gli aspetti della filiera da monte a valle, governa il canale per una corretta, efficace ed efficiente allocazione delle risorse. Lo stato di dipendenza e di controllo diventano essi stessi regole ottimizzanti il cui rispetto da parte dei membri di canale è visto come una virtù in quanto genera allineamento su una traiettoria strategica tracciata. In questa prospettiva assolutistica il conflitto potrebbe essere contemplato come una patologia di chi, non concependo pienamente il senso della direzione improntata dal leader ne è disallineato e quindi destinato o ad uscire della rete o alla riconversione. Le relazioni distributive nel comparto automobilistico sono state impostate in base a questo schema fino alla fine degli anni 70 primi anni 80.

Da quando il mercato ha cessato di essere un mercato del venditore (Volpato 1999) per divenire un mercato della domanda questo modello è entrato lentamente in una fase di crisi.

La conoscenza del mercato finale non è stata più solo unico patrimonio della Casa ma è andata diffondendosi anche sui restanti livelli della filiera proprio in virtù del maggiore peso e rilevanza che venivano ad assumere i mercati locali. Qui i dealer hanno una conoscenza specifica che potrebbe essere addirittura superiore a quella posseduta dalla Casa. Ingerenze dirette nelle scelte locali potrebbero non essere concepite dai dealer come influenze "esperte" ma come strapotere che non trova nemmeno una giustificazione in termini di efficacia. E' infatti plausibile ipotizzare che in un mercato finale che presenta significative oscillazioni e un clima competitivo agguerrito fatto di confronti di trincea, le indicazioni della Casa possano risultare generiche cioè vevoli per tutta la rete ma potenzialmente inapplicabile nei singoli casi. Se a questa circostanza si somma una supponenza comportamentale che nega la possibilità di dialogo a due vie con il "localismo", condizione questa per personalizzare iniziative della Casa nei singoli contesti locali, ne emerge un quadro che vede nel confronto e nel conflitto aperto non più una patologia ma un elemento fisiologico. Elemento questo però che priva della piena sincronia e collaborazione fra le parti e che decreta quindi il rischio di inefficacia di performance di canale.

Figura 70 nella parte sinistra rappresenta graficamente lo stato descritto delle relazioni nel comparto auto.



Fig. 70 – L’evoluzione delle relazioni nel comparto auto

In questi ultimi due decenni la situazione è cambiata nuovamente e presumibilmente cambierà nel decennio entrante.

Il lento ma inesorabile frantumarsi di una solida legislazione che privilegiava il governo e il presidio delle relazioni di canale da parte delle Case (vedasi capitolo secondo del presente lavoro di ricerca) sulla base di contratti di esclusiva ha visto lo spostamento verso il modello selettivo. Con buone probabilità il futuro riserverà ulteriori cambiamenti verso forme di maggiore libertà fra le parti; si pensi solo al dibattito aperto circa la possibilità di eliminare qualsiasi licenza di deroga (block exemption) del contratto rispetto al dettato dell’art 85 del Trattato di Roma sulla libera concorrenza.

Nel frattempo le Case hanno risposto riducendo significativamente le reti, come analizzato nel primo capitolo, per mantenere e gestire una soglia di governo di canale ancora soddisfacente.

Le mutate condizioni del mercato finale che vedono ormai una netta superiorità di offerta sulla domanda unitamente al mutato comportamento di acquisto del cliente finale (sempre attento, scalfato e capace di valutare reali differenze e similitudini di prodotto) induce le Case a tenere sempre più in considerazione i consigli e gli intendimenti dei dealer chiamati appunto a presidiare il mercato locale.

Questo ha indotto, induce e indurrà le Case ad affrontare la relazione con uno spirito diverso. Quindi a fianco a modelli direttivi e di controllo delle reti se ne affiancano di nuovi atti a stabilire la cosiddetta collaborazione bilaterale (Castaldo 2005) quale meccanismo di integrazione verticale di canale.

Il modello di gestione, senza perdere le connotazioni prima delineate di dipendenza, potere e conflitto, apre anche una prospettiva di partnership collaborativa fra Casa e dealer. Questa evoluzione è ancora in atto e non ha dato ancora pienamente i suoi frutti. E’ infine ipotizzabile che il prossimo decennio veda un ulteriore cambiamento nell’assetto relazionale fra Case e dealer. Il fattore scatenante sarà la decisione circa il rinnovo dell’esenzione al blocco nel 2010 o l’abbandono del sistema protezionistico che privilegierebbe il modello distributivo senza vincoli “free for all” definito nel capitolo due. Che si arrivi a questa circostanza o che il legislatore comunitario attenui ulteriormente il sistema di governo di canale, si dovrà comunque fare i conti anche un ulteriore fenomeno che determinerà la necessaria revisione dei modelli relazionali fra Case e dealer. Mentre verso la fine degli anni 90 e i primi anni del nuovo secolo si è

assistito ad una riduzione numerica degli operatori della distribuzione, fenomeno indotto dalle Case attraverso la revisione di mandato, la fine dello scorcio del decennio e il prossimo decennio sarà contraddistinto da un fenomeno di concentrazione degli operatori ovvero la nascita e lo sviluppo dei gruppi distributivi (Buzzavo 2003).

Gruppi distributivi che ampliando il commercio su base multi-mandato indurranno ad una modificazione fatale dei pesi di dipendenza delle parti. Qui non si sostiene la tesi che nel comparto dell'auto avverrà ciò che è stato nel settore del grocery e non grocery con l'avvento della Grande Distribuzione Organizzata, ma è pur vero che il consolidarsi di gruppi distributivi determinerà l'affiancamento ad un modello relazionale di taglio collaborativo anche uno competitivo; non fosse altro per l'effetto del multimarchismo (Ferrari 2000).

Gli operatori a valle nel canale assumeranno quindi maggiore importanza come attore di canale, le Case dovranno affrontare la gestione dello stesso con un approccio differenziato che potrebbe richiedere la costituzione di una funzione con responsabilità di trade marketing per il governo multi canale.

Convivrà quindi il canale tradizionale dei dealer monomarchio legati a stretto filo con le Case mandanti, potranno svilupparsi in taluni casi i programmi di integrazione verticale da parte di alcune Case ma in tal altre situazioni relazionali si verificherà un incremento della componente fiduciaria della relazione. Infatti il confronto di Case e grandi gruppi distributivi dovrà essere basato sul rispetto e sulla fiducia dato che i margini di autonomia delle parti saranno maggiori così come maggiori potranno essere comportamenti opportunistici. In questa prospettiva la fiducia, che potremmo interpretare come la previsione di comportamenti autonomi futuri a partire dalla rilettura di comportamenti passati, diviene il medium di una relazione libera che vede le parti in un continuo confronto fra tensioni collaborative e competitive, coercitive e di concessione, di mantenimento e di rivitalizzazione (Ritter e Ford 2004).

Nei prossimi paragrafi si proverà a verificare gli assunti di questa interpretazione evolutiva sia attraverso l'analisi della letteratura in materia, in parte anche specifica per il settore indagato, e successivamente attraverso l'analisi sul campo nel contesto delle relazioni fra Case e filiali di distribuzione (per le Case estere) e le reti di distribuzione in Italia.

3.3.1 I prodromi della crisi del modello del potere e controllo

Il modello del potere e del controllo fonda la sua giustificazione sulla stabilità e prevedibilità dei mercati come condizione necessaria. Questa condizione infatti induce all'identificazione precisa dei ruoli e la conseguente ripartizione dei compiti fra gli attori.

Il tema del cambiamento del mercato è stato affrontato nel primo capitolo qui vale solo ribadire alcuni punti fondamentali che si presentano cruciali per le considerazioni che di seguito verranno fatte.

Innanzitutto il passaggio graduale sia in Italia che in Europa da un mercato che esprime una domanda di prima motorizzazione (fino ai primi anni '70) (vedi figura 71) verso un mercato che esprime una domanda aggiuntiva per la seconda vettura in famiglia (anni '80 e '90) e poi di sostituzione a partire dal nuovo millennio (vedi figura 72) segna sia un cambiamento quantitativo sia un cambiamento di atteggiamento di acquisto.

Nella prima fase l'acquirente compra per la prima volta; non avendo esperienza si affida al concessionario e si dirige verso i marchi nazionali premiando così i marchi domestici dove esistono (Italia, Francia, Spagna, Germania, Regno Unito, Svezia, ecc.). La

vendita è facile, il trend è crescente (vedi figura 71) i profitti non mancano per qualsiasi operatore della filiera; non esistono motivi perché insorgano contrasti fra Case e dealer. Nella seconda fase contraddistinta con il termine “crescita instabile” (vedi figura 71) le vendite crescono ma non più a ritmo costante. Shock petrolifero, austerità fanno del mercato automobilistico un mercato non privo di rischi per chi vi opera. In questo ventennio il comportamento dell’acquirente è cambiato; gli acquisti di autovetture corrispondono alla volontà di dotarsi di una seconda vettura in famiglia dato che con gli anni ’80 si raggiunge la soglia critica di parità fra vetture circolanti e nuclei familiari (vedi figura 72).

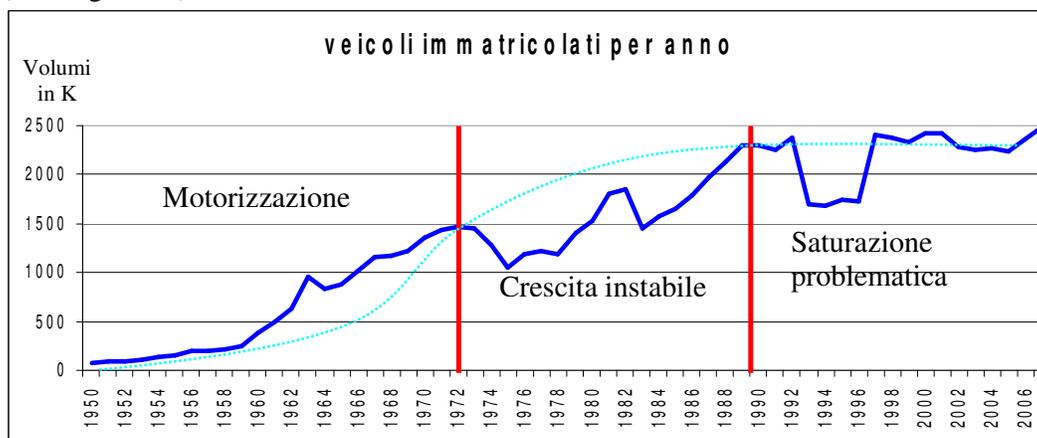


Fig. 71 – Immatricolazione di vetture nuove dal dopoguerra ad oggi (fonte dati Unrae)

L’acquirente non è più al suo primo acquisto: possiede maggiore cognizione di causa, è interessato a valutare anche altri marchi oltre a quelli domestici, compara le offerte, esprime una domanda sempre più differenziata (seconda vettura, vettura per sportiva, per la famiglia, ecc.).

Nella terza fase infine (anni ’90) il cliente domina il mercato. Gli acquisti sono di pura sostituzione anche perché molte famiglie ormai posseggono la seconda auto (vedi figura 72). Entrano nel mercato europeo e italiano i marchi asiatici che cambiano le regole offrendo un rapporto prezzo/prestazione molto allettante agli occhi del acquirente. L’automobilista, capace di valutare differenze e similitudini premia i produttori asiatici mostrando di sopraspedere a valori di tradizione e marchio fino a quel momento ritenuti fondamentali.

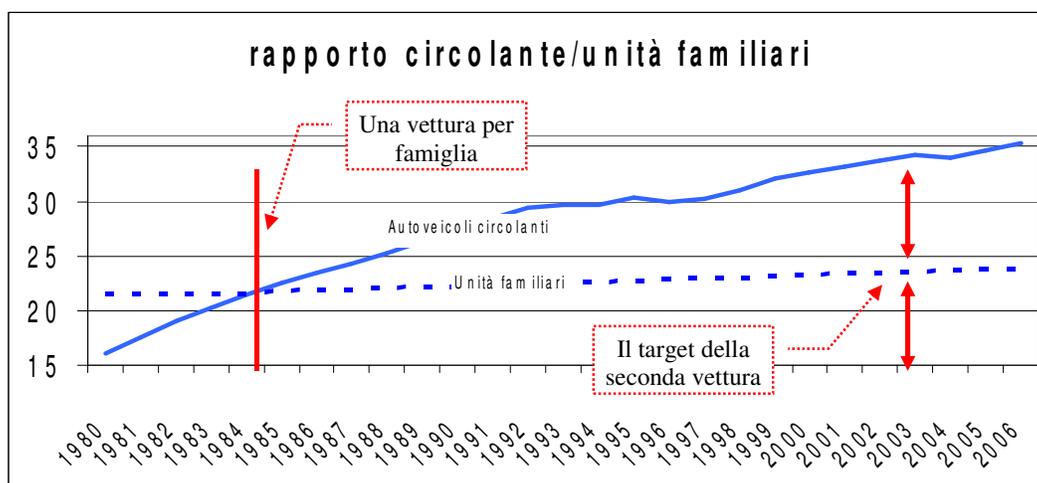


Fig. 72 – Rapporto fra vetture in circolazione e numero di nuclei familiari (fonte dati ISTAT e ACI)

La battaglia non si gioca solo in termini di marchi ma anche commercialmente all'interno di ciascun marchio (concorrenza intrabrand). L'acquirente conscio del surplus di prodotto rispetto alla domanda mette in concorrenza più concessionari dello stesso marchio mettendo così in funzione il fenomeno chiamato "shopping around" (Volpato 1999).

Figura 73 mostra il tasso di motorizzazione per mille abitanti nei principali paesi europei all'anno 2004.

POPOLAZIONE, AUTOVETTURE E VEICOLI IN ALCUNI PAESI U.E.					
(Anno 2004)					
PAESI	POPOLAZ.	AUTOVETT.	VEICOLI	VEICOLI/ POPOLAZ. (x 1.000)	POPOLAZ./ AUTOVETT.
Austria	8.173.256	4.109.129	5.506.063	673,7	1,99
Belgio	10.421.121	4.874.426	5.838.034	560,2	2,14
Finlandia	5.228.143	2.331.190	2.963.233	566,8	2,24
Francia	60.380.328	29.900.000	36.039.000	596,9	2,02
Germania	82.516.248	45.022.926	51.619.925	625,6	1,83
Gran Bretagna	59.866.864	27.028.100	31.709.394	529,7	2,21
Irlanda	4.068.246	1.526.962	1.821.989	447,9	2,66
Italia	57.573.184	33.973.147	42.999.016	746,9	1,69
Lussemburgo	453.297	293.398	343.991	758,9	1,54
Spagna	42.690.244	18.688.320	24.621.256	576,7	2,28
Svezia	8.991.994	4.044.928	4.770.505	530,5	2,22
TOTALE	340.362.925	171.792.526	208.232.406	611,8	1,98

Fig. 73 - Tasso di motorizzazione nei principali paesi europei (fonte dati ACI).

L'Italia presenta un tasso di motorizzazione molto spinto, superiore alla media Europa, ma mediamente non si potrà non convenire che le considerazioni fatte sulle statistiche italiane non siano valedoli anche per il resto dei paesi della vecchia Europa.

Questi fenomeni chiaramente non possono non richiedere una revisione del rapporto azienda mercato e conseguentemente una rilettura dei rapporti fra gli operatori di canale.

Infatti se nella fase di prima motorizzazione il rapporto fra Case e dealer si fondava sul concetto di "ruolo, attribuzione e rispetto dei compiti" fra gli attori della filiera secondo i classici principi della "role theory" (Castaldo 2005), nella seconda e terza fase evolutiva del mercato tale modello si incrina.

Il principio delle role theory vuole che ciascun attore della filiera abbia e conosca precisamente i propri compiti e che li rispetti nell'intento di massimizzare l'allocatione delle risorse anche a favore di tutti gli altri appartenenti al canale.

Quello che è accaduto nella prima metà degli anni '90 mostra con chiarezza il limite di tale approccio in contesti turbolenti. Da 1993 al 1996 il mercato ha subito una caduta di immatricolazioni media di 700-800 mila vetture all'anno (vedi figura 73), probabilmente dovuta anche ai fenomeni di rallentamento dell'economia a seguito di tangenti. Tale caduta si è invertita repentinamente nel 1997 con l'introduzione delle prime forme di incentivazione alla rottamazione delle vetture vecchie e inquinanti. Quello che è certo è che comunque questo quadriennio di calo sistematico del mercato ha significato per ciascuno dei 5-6 mila dealer operanti sul territorio un repentino arresto delle vendite stimabile in circa 100-150 veicoli all'anno per un periodo di 4 anni. E' intuibile che il dealer tipo in queste circostanze senta la necessità di dover "rompere gli schemi" per far fronte ad un conto economico sempre più in sofferenza.

Il cambiamento della regolamentazione comunitaria dal 1995 inizia anch'esso a minare il modello relazionale basato sull'applicazione della teoria dei ruoli. Si ingenerano così diversi fenomeni che in parte fuoriescono dalla capacità di controllo delle Case.

Decade il modello imperniato sull'esclusività ciò significa che se un dealer non raggiunge i volumi di vendita nel proprio bacino di riferimento può "invadere" i mercati locali limitrofi facendo venir meno ovviamente un preciso disegno della Casa circa i criteri di presidio territoriale.

Le operazioni di cross-country (ritiri di esubero di produzione dai piazzali dei costruttori destinati all'estero ma che attraverso triangolazioni rientrano nel mercato di origine) creano effetti sulle politiche di sconto al cliente che destabilizzano i prezzi di listino vanificando parte dello sforzo centrale di organizzazione di canale per il presidio del mercato.

Seguendo con strenuo sforzo la logica della attribuzione dei ruoli, le Case si sono sempre battute per il mantenimento dell'unificazione dei mandati di vendita e di assistenza. La nuova regolamentazione in vigore dal 2002 ha stabilito invece la separazione logica dei due business. Questo ha aperto la strada a nuovi operatori che assumendo il mandato assistenziale, anche come strumento di immagine e di serietà nei confronti del mercato, si propongono ai clienti come venditori multimarche vanificando così ancora una volta lo sforzo delle Case di controllare il presidio del territorio attraverso l'attribuzione dei ruoli.

Non ultimo è da citare anche la possibilità offerta dalla nuova normativa di assunzione di più mandati in capo ad una medesima ragione sociale distributiva. Sebbene le Case cerchino di contingentare il fenomeno mettendo precisi standard di rappresentanza del marchio ai dealer come strumento di difesa e di controllo, esso ingenera una seria minaccia nella gestione del controllo stretto di canale dato che il dealer ha maggiori spazi di autonomia nella gestione delle risorse da dedicare ai business.

Questi sono ovviamente solo alcuni esempi di come si stia realizzando nel mercato un continuo distacco dall'assunto base di organizzazione del canale attraverso la previsione di ruolo degli attori.

In questa prospettiva, che vede per contro la possibilità del dealer di adottare comportamenti opportunistici volti a ricercare spazi di business e di efficienza al di fuori del rapporto con la Casa mandante, il rapporto fra il leader di canale e il distributore deve essere rivitalizzato su basi diverse.

La rilettura critica del modello relazionale chiama con sé la necessità di una maggiore apertura alla dimensione collaborativa nelle relazioni distributive (Castaldo 2005). Questo è un percorso evolutivo che ha riguardato tutti i settori a partire dalle sperimentazioni nel comparto della GDO con i progetti ECR (Efficient Consumer Response) della prima metà degli anni '90 (Guatri, Vicari e Fiocca 1999) e che riguarda o che dovrebbe maggiormente connotare il mondo della distribuzione contemporanea.

Il punto di origine consta del fatto che in assenza di un modello di presidio del mercato univoco e perpetuabile nel tempo, gli attori della filiera devono collaborare in maniera più stretta basando la cooperazione sui contributi specifici che ciascuno è in grado di apportare in base alle proprie abilità.

Dove per cooperazione possiamo intendere un insieme di strategie e comportamenti singoli, indipendenti e autonomi ma coordinati, esercitati da organizzazioni autonome che riconoscono nella interdipendenza dell'attività e dei processi decisionali un significativo volano della strategia e del successo complessivo.

La pre-condizione fondamentale per attivare queste working partnership (Anderson e Narus 1990) risiede nella fiducia vicendevole esistente fra i soggetti coinvolti nella relazione.

La fiducia viene così a rappresentare il livello di certezza che la controparte adotterà in futuro un comportamento in linea con le attese e con ciò che aveva promesso.

La fiducia diviene così il collante della collaborazione essendo in grado di sostenere la proiezione delle esperienze passate nel futuro della relazione permettendo nel contempo di attualizzare il futuro nel presente (Castaldo 2005). Si verifica così il cosiddetto effetto “shadow of the future” (Heide e Milner 1992).

La componente fiduciaria diventa infine condizione imprescindibile nel momento in cui il modello relazionale assume oltre che una dimensione collaborativa anche una competitiva di canale.

Questa ad oggi non è un fenomeno ancora così permeante i rapporti distributivi in ambito automobilistico ma potrebbe diventarlo in maniera significativa a partire dal 2010. Se infatti il legislatore optasse per la completa liberalizzazione del mercato distributivo dell’auto abbandonando così il regime di esenzioni all’applicazione delle norme anti concorrenziali, sia Case che dealer sarebbero liberi di scegliere gli operatori con cui lavorare e conseguentemente si potrebbero aprire potenziali situazioni concorrenziali fra gli operatori. I comportamenti opportunistici potrebbero risultare fatali per il successo commerciale di entrambe le parti e conseguentemente i rapporti di scambio non potrebbero che reggersi su base fiduciaria.

3.3.2 Il concetto di fiducia

Schurr e Ozanne (1985) definiscono la fiducia come la convinzione che la parola o la promessa di una parte sia affidabile e che la parte adempirà ai propri obblighi assunti nell’ambito della relazione di scambio; si tratta quindi di un’elaborazione che una parte fa circa il comportamento futuro di un’altra parte.

Castaldo (2002) ha compiuto un’analisi dei contenuti emergenti da una serie estesa di definizioni della fiducia apparse su contributi in letteratura di management. Emergono fondamentali i seguenti aspetti: la concettualizzazione di fiducia, la centralità dei soggetti coinvolti nello stato fiduciario, il legame antecedente e conseguente dei comportamenti con la fiducia, il risultato della fiducia e infine la condizione di rischiosità insita nello stato fiduciario.

La **concettualizzazione di fiducia** fa riferimento ad una pluralità di elementi interrelati fra loro come esposto in figura 74.



Fig. 74 – I concetti correlati alla fiducia (fonte ns elaborazione su Castaldo 2002)

L'aspettativa si riferisce alla volontà manifestata dal trustee (colui nei confronti del quale la fiducia è offerta) di mantenere le proprie promesse e di adempiere alle proprie obbligazioni producendo un risultato favorevole agli occhi del trustor (colui che rimette fiducia nella controparte).

La credenza fa riferimento alla affidabilità delle promesse formulate dal trustee e al fatto che quest'ultimo adempì agli impegni conseguenti. La convinzione non si fonderebbe su una particolare condizione razionalmente oggettivabile ma troverebbe senso in quanto posta nei confronti di una particolare persona.

La volontà è connessa con uno stato preciso del trustor che si rimette totalmente nelle mani del trustee rendendosi così totalmente vulnerabile.

Il confidare significa credere e fare riferimento all'immagine affidabile e all'integrità del partner coinvolto nella relazione.

L'atteggiamento legato allo stato fiduciario è definibile come uno stato di predisposizione aperto ad accettare la parola altrui. Senza atteggiamento fiducioso ci sarebbe una totale chiusura verso tutto e tutti.

Infine la fiducia chiama con sé anche l'accettazione del rischio, inteso come giudizio espresso su qualcosa o qualcuno di cui non si conosce esattamente la certezza del divenire. La fiducia è quindi quell'elemento che spinge all'assunzione di rischio anche se non è calcolabile ex-ante.

Fiducia chiama con sé anche uno stato psicologico inteso come pre-condizione di apertura e disponibilità di accettazione del diverso rispetto a quanto nel nostro percepito.

La cooperazione anticipata rimanda inoltre alla fiducia in quanto è una dichiarazione di collaborazione all'oscuro cioè senza la chiarezza e la sicurezza dell'esito; in questo quindi anticipata.

La fiducia non fa mai riferimenti a fatti concreti ma a giudizi; in quanto tale non è concreta, non è oggettivabile e non è misurabile.

Il secondo aspetto emergente dalla ricerca della letteratura sulla fiducia di Castaldo (2002) è la **centralità dei soggetti** coinvolti nello stato fiduciario. I soggetti della fiducia possono essere individui o organizzazioni. La fiducia nelle organizzazioni comunque viene sempre riletta, in positivo o negativo, attraverso gli uomini che ne fanno parte. Così ad esempio il dealer che ripone fiducia nella Casa mandante vive e alimenta questo stato di cose attraverso i singoli individui che rappresentano l'organizzazione mandante. Il leader di canale che spesso si contraddistingue proprio per una condizione di superiorità numerica (anche in termini di staff) rispetto ai dealer è infatti chiamato a prestare particolare attenzione alla qualità delle relazioni che si instaurano fra il personale di front line, sia che operi in periferia che centralmente e le risorse del dealer (attivando così la cosiddetta fiducia interpersonale Zaheer, McEvily e Perrone 1998). Vi possono essere infatti fattispecie di risorse di fiducia accreditate all'istituzione ma non altrettanto valorizzate da una fiducia negli uomini di front line e viceversa casi di legami forti fra Casa e dealer sostenuti grazie alla fiducia riservata al personale di field. Dal momento che, come meglio vedremo in seguito, i soggetti fanno parte delle condizioni antecedenti la fiducia, è fondamentale che la Casa gestisca oculatamente la sintonia fra immagine fiduciaria dell'istituzione e leva fiduciaria attivabile grazie al personale di field e di contatto.

Ulteriore distinzione degna di interesse per la creazione e sviluppo della fiducia è fra fiducia nella istituzione intesa come marchio e fiducia nella organizzazione intesa come management. Non sono infrequenti infatti i casi che associano diversi livelli di fiducia fra il marchio e il management; soprattutto quando il management esprime obiettivi temporalmente asincroni con gli obiettivi di lungo periodo propri dei marchi. Basti

citare le situazioni comportamentali delle direzioni generali e commerciali in procinto di fine mandato per comprendere a pieno la portata degli effetti sulla fiducia che il dealer riserva verso la Casa e la direzione.

Ulteriore componente della fiducia sono i **comportamenti antecedenti e conseguenti** lo stato fiduciario. Questo punto è fondamentale in quanto può essere riletto come il flusso alimentante e rigenerante ma anche prosciugante lo stock di risorse di fiducia proprie della relazione.

I fattori antecedenti e conseguenti la fiducia verranno dettagliati nel prossimo sottoparagrafo. Qui invece vale la pena soffermarsi su come antecedenti e conseguenti si modificano nel tempo plasmando anche l'essenza stessa del contenuto fiduciario della relazione. Lewicki e Bunker (1996) hanno idealizzato un percorso logico virtuoso evolutivo della fiducia rappresentato in fig. 75.

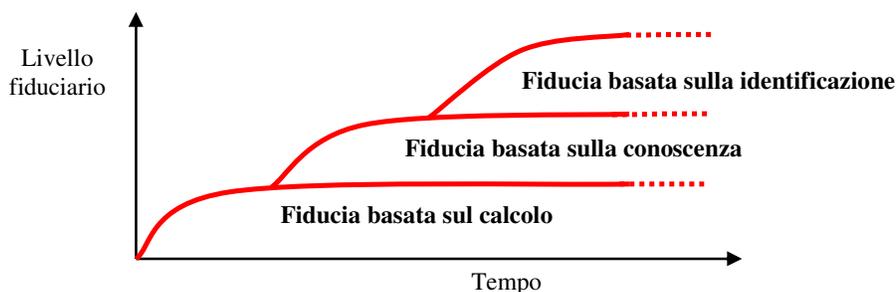


Fig. 75 – La dinamica evolutiva della fiducia (fonte Lewicki e Bunker 1996)

Inizialmente la nascita di una relazione mette insieme le parti in ragione della soddisfazione di reciproci interessi. L'atteggiamento di entrambi è molto orientato alla valutazione della controparte e alla misura del ritorno relativamente all'impegno.

Se nulla accade, questo equilibrio, che si fonda su una fiducia nella controparte basata sul concetto di calcolo cioè sul rapporto beneficio/sforzo, potrebbe protrarsi all'infinito, ovviamente senza mai evolvere verso traguardi costruttivi comuni. In realtà è molto probabile che a fronte di un simile equilibrio fra le parti scatti un sentimento di avvicinamento cioè la disponibilità a mettere in gioco anche più di quanto ci si possa attendere di ritorno a breve. Questa estensione di fiducia nell'altro trova nella reciproca conoscenza una ragione che ne giustifica il divenire. Il passato ha mostrato alle parti che l'altro è onesto e ci si può fidare. A parità di condizioni e senza che si verifichino comportamenti opportunistici o iniqui in una o entrambe le parti il passaggio verso il secondo stadio è graduale ma sufficientemente prevedibile.

Questo corrisponde ad un innalzamento della relazione. Le parti, basando reciprocamente la fiducia sulla mutua conoscenza e ritenendo che l'effetto shadow of the future dia una prospettiva del comportamento della controparte abbastanza chiaro e su cui si è disposti a fare affidamento, sono indotte ad allargare l'area di collaborazione e cooperazione anche in misura anticipata rispetto a quanto si sarebbe fatto in assenza di questo stato fiduciario. Naturalmente questa evoluzione non è priva di rischi perché le parti sanno, forse perché già sperimentato, che il futuro e i conseguenti comportamenti non sempre sono la proiezione del passato; quindi ad un comportamento nel presente corrisponde a contraccambio un comportamento della controparte nel futuro che come tale vive sotto l'egida della incertezza. Se il contenuto di scambio certo per incerto è modesto allora questo livello fiduciario è sufficiente a sostenere la relazione e lo sforzo richiesto.

Dosi aggiuntive di "contaminazioni" fra le parti potrebbero mettere in crisi la relazione in quanto non sufficientemente supportate dalla solidità di questa base fiduciaria.

Vivere insieme i problemi, condividere le circostanze positive e negative, progettare di comune accordo soluzioni agli eventi che si presentano alla diade, rende le parti maggiormente confidenti innalzando così la base fiduciaria da uno stadio di mutua conoscenza ad uno stato di identificazione. Le parti assumono uno stato empatico, il male dell'una è provato anche dall'altra il bene dell'una è condiviso con l'altra. Gli autori definiscono questo stadio della fiducia come l'apoteosi oltre la quale si assiste ad una fusione delle due entità che diventano una.

Questa evoluzione corrisponde evidentemente ad un percorso logico teorico che non riconosce frizioni, ostacoli o altre condizioni che possano alterare il suo evolvere. Riconoscere evidentemente l'esistenza di antecedenti e conseguenti significa appunto inserire in questo modello dinamico altri fattori che possono portare turbative ma anche irrobustire il corso evolutivo.

Rimane infine da ricordare la dimensione di **rischiosità** connessa allo stato fiduciario.

Gli eventi futuri certi non sono annoverabili nel concetto di fiducia. Infatti ci si appella alla fiducia solo in presenza di fenomeni che presentano livelli crescenti di incertezza e uno stato di vulnerabilità da parte di un contendente. Rischio, incertezza e ambiguità costituiscono nella nostra prospettiva analitica i presupposti analitici della fiducia, ovvero gli elementi che qualificano quelle situazioni in cui la fiducia ha un rilievo ai fini predittivi.

I confini della fiducia sono stati definiti in maniera sintetica ma sufficientemente esaustiva, almeno per i scopi qui prefissati, da Lewis e Weigert (1985) che la inseriscono fra un concetto estremo di fede e all'opposto di predizione razionale. Figura 76 mostra come gli autori servendosi di due vettori: razionalità ed emozionalità, identifichino oltre ai confini della fiducia anche quattro sue specifiche fattispecie.

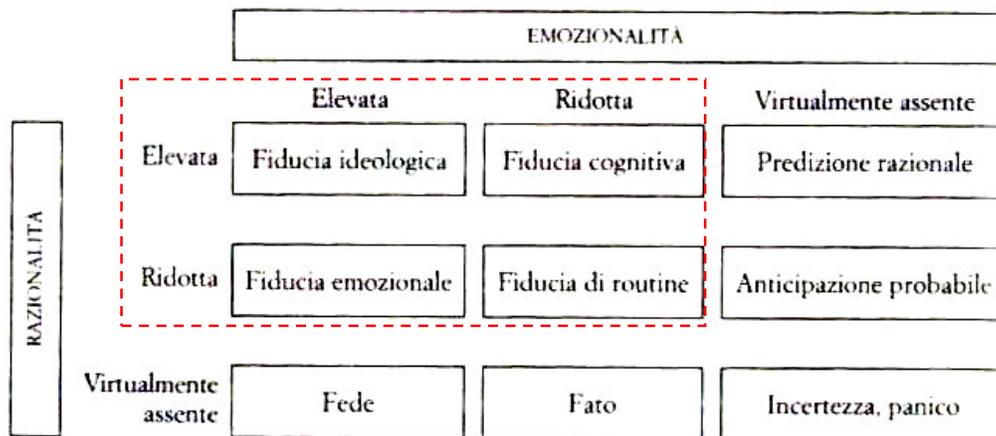


Fig. 76 – La classificazione delle forme di fiducia (fonte Lewis e Weigert 1985)

La fiducia si distingue dalla fede in quanto quest'ultima si basa su una condizione di elevata emozionalità in totale assenza di condizioni di giustificazione razionale. Il fato verrebbe interpretato come una spiegazione irrazionale ma in assenza di uno stato emozionale significativo. L'assenza di razionalità e la presenza di emotività contrapposta a emozionalità crea stati di panico. Un'elevata razionalità di giudizio in presenza di uno stato emozionale asettico porta ad una predizione razionale.

Scartate queste cinque posizioni limite che negano l'esistenza della fiducia, le restanti quattro denotano altrettante condizioni fiduciarie (vedi riquadro tratteggiato di figura 76).

L'emozionalità elevata è alla base di una fiducia **ideologica** o **emozionale** cioè affettiva ovvero che non ha bisogno di essere confermata da una significativa dose di razionalità pur essendo comunque diversa dalla fede.

In assenza di un coinvolgimento emozionale elevato, la fiducia che si genera può essere **cognitiva** se supportata da giustificazione razionale oppure di **routine** cioè fondata su una giustificazione non tanto razionale quanto storico ripetitiva.

La fiducia cognitiva e di routine possiede naturalmente una forza meno vigorosa della fiducia ideologica o emozionale. Le prime infatti sono prive o meno cariche di quel fattore propulsivo che è il sentimento partecipativo, la voglia di esserci anche in assenza di alcuna giustificazione oggettiva, la voglia di fare le cose senza che alla base vi sia un senso calcolato.

L'esistenza di fiducia emozionale nei rapporti commerciali e di scambio rende la relazione molto forte quasi inattaccabile da agenti esterni e da fenomeni interni quali trattamenti iniqui, sempre che non continuativi.

La fiducia cognitiva basandosi scarsamente invece su presupposti emozionali deve trovare alimentazione in fatti concreti e misurabili quali ad esempio il ritorno economico o il proprio miglioramento di immagine. In pratica si tratta di una fiducia calcolata che viene rinnovata di volta in volta in presenza di fenomeni oggettivabili in assenza dei quali le aspettative potrebbero far cambiare idea al trustor.

La presenza continua di azioni e comportamenti conflittuali tende a ridurre la componente emozionale e il trasporto del dealer. Ne consegue che la fiducia si conformerà su posizioni calcolate o di tipo cognitivo. La comunicazione a due vie con il dealer, l'atteggiamento collaborativo ancorché di influenza non coercitivo crea uno stato di maggiore apertura psicologica del dealer che è disposto a mettersi maggiormente in gioco emozionalmente. Ne consegue quindi uno stato fiduciario più affettivo o emozionale o ideologico, se giustificato da basi razionali.

Si tratta ora di comprendere come le parti possano amplificare vicendevolmente la dimensione emozionale nella propria relazione cioè si tratta di comprendere quali siano le leve da azionare antecedenti la creazione della fiducia. Per organicità di trattazione è doveroso ricordare inoltre che esistono anche dei conseguenti della fiducia che potremmo definire come il risultato o il suo effetto. Effetto che, in quanto generante retroazione sulla conferma, sulla riduzione e sull'aumento della fiducia deve essere considerato alla stregua di un antecedente della fiducia stessa.

In seguito a tale considerazione, antecedenti e conseguenti della fiducia verranno quindi analizzati insieme nel prossimo sottoparagrafo.

3.3.3 Gli antecedenti di fiducia e i conseguenti

I risultati delle ricerche nella letteratura sia di carattere psicologica/sociologica che di marketing che di organizzazione e strategic management pervengono alla costruzione di un modello che vede alcuni fattori come scatenanti la fiducia (sia in senso positivo che negativo) e alcuni altri fattori come conseguenti di essa (anch'essi positivi o negativi). Esistono infine tre fattori, correlati positivamente alla fiducia, che sono sia antecedenti che conseguenti nel contempo e che come tali sono stati qui definiti come fattori concomitanti. Figura 77 elenca i fattori che incidono sulla fiducia e ne evidenzia le relazioni.

I fattori che insistono negativamente sulla fiducia sono già stati analizzati in occasione della disamina del modello della dipendenza-potere e controllo. Infatti sia i comportamenti opportunistici che la manifestazione di potere coercitivo tenderebbero a far emergere da un lato la percezione che una parte persegue fini esclusivamente propri

anche a detrimento dell'altro o che tende a far valere con forza propri interessi. In entrambi i casi tali fenomeni sono evidentemente dissipatori di risorse di fiducia.

Gli antecedenti correlati positivamente alla fiducia vengono di seguito descritti analiticamente in quanto sostengono le fondamenta del costrutto fiduciario.

Abilità/competenze: questo fattore esercita un ruolo molto importante dato che il confronto nella diade distributiva avviene appunto, nel contesto qui analizzato, fra Casa automobilistica (nella posizione del trustee) e dealer (trustor) e il primo gioca un ruolo di autorevolezza avendo un osservatorio del mercato e della gestione del comparto ben più ampio di quanto possa un singolo dealer per quanto di grandi dimensioni. Si pensi alla conoscenza che esso possiede circa il prodotto e il grado di accettazione da parte del mercato. Il limite espressivo di tale autorevolezza potrebbe però consistere nel trasbordare verso comportamenti autoritari che verrebbero letti dai dealer come comportamenti invasivi negli spazi di autonomia e discrezionalità dei singoli.

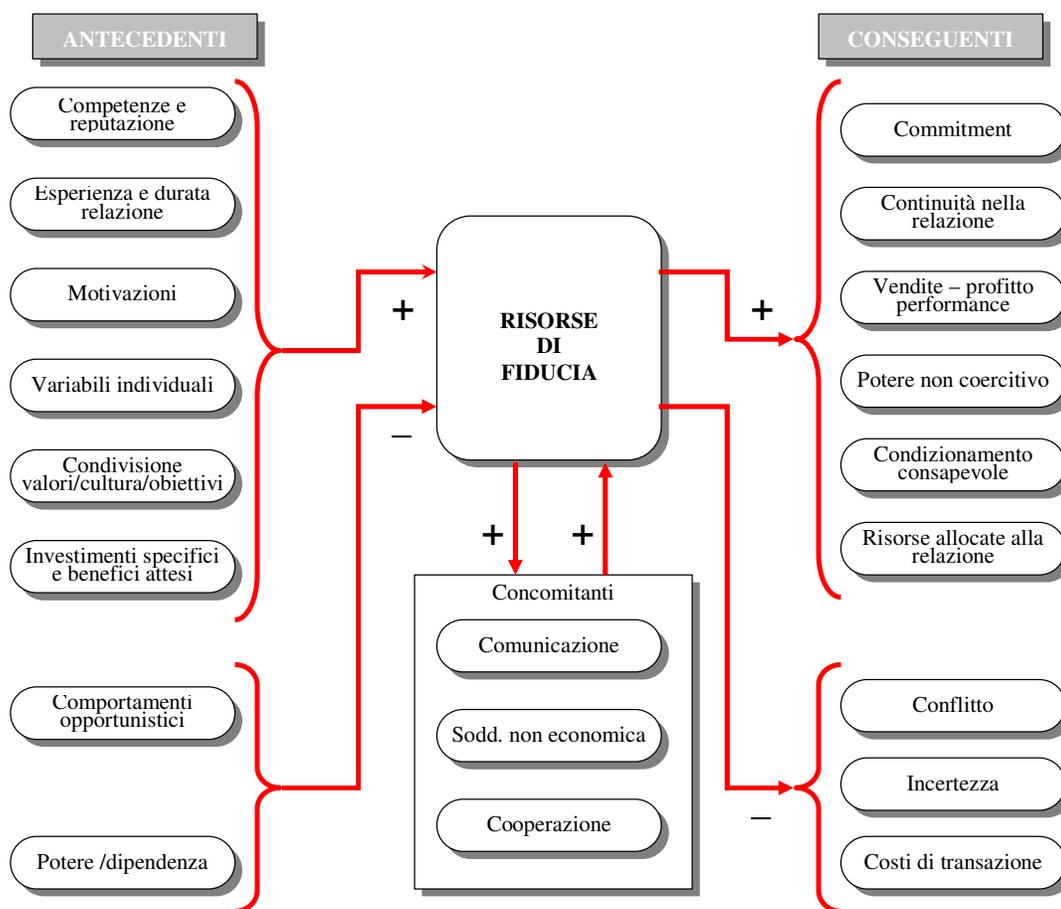


Fig. 77 – Antecedenti e conseguenti della relazione (fonte Castaldo 2002).

Il vissuto relazionale (**esperienza e durata della relazione**) è un altro componente forte della fiducia.

Ne abbiamo parlato già nel paragrafo 3.2.2 facendo riferimento alla ricerca di Surinder (2002) che indicava nell'esperienza (anzianità) del franchisee un fattore deterrente del comportamento coercitivo del franchisor.

Il vissuto relazionale intuitivamente crea una base fiduciaria a partire dai successi ottenuti nel passato. Non vi è però da dimenticare anche l'effetto delle esperienze

comuni di insuccesso. Anch'esse potrebbero cementare la fiducia fra le parti in quanto rappresentano evidenza di tenuta solidale della diade nei momenti di fortuna avversa. Qui trova compimento l'affermazione comune "l'amico si vede nel momento del bisogno". Le situazioni passate di crisi che hanno visto coese le parti formano un substrato relazionale che si riverbera nel futuro (shadow of the future).

La **motivazione** non opportunistica è un altro fondamento della fiducia. La partecipazione disinteressata al bene della controparte crea fiducia in quanto mostra un bilancio positivo per il trustor fra risorse ricevute e debito nei confronti della controparte. Questo accade quando una Casa che chiede ad un dealer di partecipare ad una certa iniziativa di miglioramento organizzativo si rende disponibile ad estendere tali benefici anche per la gestione di altri marchi detenuti dal dealer. Si pensi al rilascio di un SW per la gestione del parco stock che, oltre ad essere personalizzato per il marchio di mandato, è in grado di gestire anche altri marchi.

Come già anticipato in precedenza altro fattore alimentante la fiducia sono le persone di interfaccia (**variabili individuali**) che fungono da veicoli della relazione avendo però anche un ruolo da protagonisti. In questo caso si ritiene corretto distinguere tre livelli di interazione da parte della Casa e almeno due livelli sul versante del dealer, come viene raffigurato in figura 78.

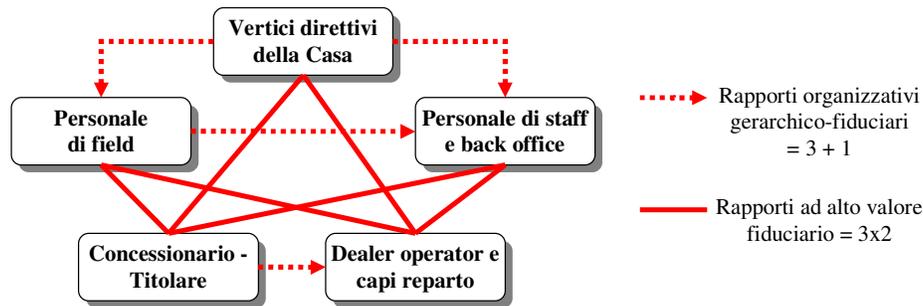


Fig. 78 – I rapporti interpersonali nella relazione e nella organizzazione

Le variabili individuali (interpersonali) che incidono sulla fiducia sono il prodotto di tutti gli scambi fra i protagonisti coinvolti che, nel caso specifico, ammonterebbero a 6 (3x2). Si evidenzia inoltre la complessità connessa all'allineamento fra tutte le parti e i contenuti scambiati. Infatti dietro ai sei "momenti della verità" fiduciaria si gioca anche il coordinamento di altre 4 relazioni che, pur essendo interne a ciascuna realtà e quindi a maggior valore gerarchico, giocano un ruolo fondamentale.

Un ulteriore fattore fondante la fiducia, ma più in generale la relazione è la condivisione di un **insieme di valori** che guidano poi verso la definizione di obiettivi delle parti coerenti e quindi sintonici anche se propri e personali di ciascuno.

Il punto è di fondamentale interesse nella gestione dei canali distributivi proprio perché qui si gioca un confronto (Casa e dealer) su logiche di servizio e non di prodotto. Nello scambio di prodotti la condivisione di valori comuni potrebbe passare in secondo piano perché il focus di scambio è il prodotto visto nella sua fisicità. Indipendentemente dai motivi che spingono all'acquisto, quello che conta per il successo della transazione è la consapevolezza del contenuto di scambio da parte dell'acquirente. Nelle relazioni di canale a forte contenuto di servizio invece la sintonia fra le parti è un elemento che costruisce la forza commerciale dell'intera filiera. Si pensi alla Casa automobilistica animata dall'intento di guadagnare quote di mercato in conquista su nuovi segmenti e il dealer che invece concepisce una strategia di consolidamento sui segmenti serviti con predilezione di una strategia commerciale orientata al mantenimento di un elevato margine unitario. Da un lato chi chiede volumi e offre semmai margini a conseguimento

di elevati target di vendita e dall'altro invece colui che preferisce costruire la redditività aziendale su minori quantità ma con una buona "qualità" di vendita (margini unitari elevati). In pratica si tratta di una differente visione di posizionamento a cui sono sottesi insiemi di valori differenti.

Ricordiamo inoltre, come già detto nel primo capitolo, che il tema è spinoso dato che strutturalmente si assiste ad una contrapposizione di visioni che deriva da una valutazione divergente dei propri equilibri economici. La casa è orientata a "fare numeri" soggiacendo a condizioni forti di economia di scala che ne determinano la redditività finale; i dealer al contrario hanno strutture di costo abbastanza variabili quindi superata una soglia minima di volume troverebbero maggiore convenienza a perseguire obiettivi di qualità nelle vendite incrementalmente. In questo sta una contraddizione per certi aspetti irrisolvibile. Allora vi è da porsi la domanda circa la centralità della fiducia in questa fattispecie relazionale. I valori guidano i comportamenti a cui è sempre riconducibile una condizione di aleatorietà. La fiducia consente alle parti di assumere rischi maggiori cioè di fidarsi nella presa in carico di obiettivi e strategie in parte lontani dai valori propri. Quindi se razionalmente il dealer non è ben disposto ad accogliere una politica di vendita aggressiva, potrebbe diventarlo se animato da spirito di coesione con la casa proprio in quanto, grazie all'interazione con la casa, capisce le necessità del proprio partner e decide di assecondarle.

Gli **investimenti specifici** e i benefici attesi sono fattori che condizionano anch'essi le risorse fiduciarie, anche se a primo acchito si sarebbe portati a pensare che la fiducia sia un antecedente degli investimenti.

Senza eludere la possibilità dell'esistenza di un rapporto biunivoco fra le due variabili, l'interpretazione che vede gli investimenti come antecedenti della fiducia risiede in alcune indicazioni suggerite in tema di definizione della fiducia nel paragrafo precedente. La fiducia ha in se anche una dimensione in parte razionale che abbiamo definito calcolata. Essa è alimentata conseguentemente dalle attese di benefici futuri ma anche in ragione degli investimenti passati e vincolati alla relazione. Molti dealer hanno ricorso a ristrutturazione degli impianti in adempimento delle richieste emergenti dall'applicazione degli standard di mandato introdotti dall'anno 2002. Il non adeguamento ai requisiti avrebbe significato l'uscita dal network. Dati gli investimenti operati in questi anni (si ricorda per esempio che il marchio BMW ha raddoppiato le metrature coperte nel giro di 5 anni) (De Cesaris 2007) è da attendersi un incremento di fiducia negli operatori di settore e un conseguente consolidamento del commitment se non altro almeno nella sua dimensione calcolativa. Commitment che è conseguenza della fiducia di ottenere benefici nel perdurare della relazione con la Casa.

I fattori conseguenti alla condizione fiduciaria della relazione possono anch'essi subire un influsso positivo e un influsso negativo.

Un fattore che è correlato positivamente alle risorse di fiducia è il **commitment**. Inteso come volontà di partecipare alla vita relazionale esso può connotarsi per una dimensione più calcolata o più per una dimensione affettiva. Mentre il modello della dipendenza e del potere vedevano il commitment come un fattore correlato negativamente al conflitto qui invece se ne evidenzia la dipendenza positiva dallo stock di risorse fiduciarie.

In pratica in assenza di conflitto nulla si potrebbe affermare circa il commitment mentre nel costruito delle relazioni a base fiduciaria si può pervenire ad una sua valutazione come effetto positivo della fiducia creata fra le parti.

L'utilizzo delle risorse di fiducia come base della continuità relazionale trova giustificazione intuitiva da se stessa.

Saremmo portati a pensare in realtà che la fiducia in quanto interazione di tutte le componenti prima delineate abbia come conseguenza diretta e automatica la percezione di continuità relazionale.

Le risorse di fiducia sarebbero inoltre correlate positivamente al **potere non coercitivo** delle parti ed in particolar modo nel caso qui analizzato del leader di canale. Cioè la credibilità delle parti costituisce uno stock fiduciario che consente al leader di imprimere influenze non coercitive orientate a **condizionare consapevolmente** e autonomamente la controparte. Morgan e Hunt (1994) sostengono infatti che la fiducia induca i soggetti a esercitare un tipo di potere non coercitivo.

Come vedremo di seguito vi sono comunque anche sostenitori della tesi opposta secondo cui l'esercizio di influenze non coercitive indurrebbe un miglioramento dello stato fiduciario nella relazione (Geysken, Steenkamp e Kumar 1999) in quanto si configurerebbe come un supporto offerto dal leader che può essere accettato in autonomia in toto o parzialmente dal dealer. In questo si avvicinerebbe al concetto prima esposto della motivazione non opportunistica quale antecedente della fiducia.

L'ultimo aspetto da tenere presente in tema di correlazioni positive è la disponibilità ad investire maggiori **risorse nella relazione**.

La fiducia crea commitment affettivo e quest'ultimo allarga la visuale relazionale proiettando maggiormente sul futuro l'orizzonte di ritorno economico atteso per gli investimenti.

Animato da simili intendimenti il dealer che ripone piena fiducia nella Casa è disposto ad investire risorse nella relazione anche se non vede a breve l'evidenza della remunerazione di tali investimenti. Proviamo ad esplicitare con un esempio il concetto. La cultura di management dominante pone oggi correttamente al centro di molte attività di sviluppo o evolutive delle aziende la centralità del cliente e interpreta la realizzazione di ciò anche attraverso sistemi cosiddetti di CRM (Customer Relationship Management). La letteratura accademica e professionale è concorde sulla centralità del cliente come leva di sviluppo e ha dimostrato anche che in alcuni casi i sistemi di CRM sono i mezzi efficaci a tale scopo. Non vi è però ancora certezza che investimenti in tali sistemi, costituiti da tecnologie, processi e risorse dedicate, sortiscano appieno gli effetti desiderati. Nella ricerca del continuo vantaggio competitivo quasi tutte le Case sono ingaggiate sulla messa a punto di soluzioni di questo tipo (sistemi di relazione con il cliente finale) e in questo coinvolgono le proprie reti che di fatto divengono il veicolo o il braccio operativo per l'applicazione di simili progetti. Questo però si scontra con un sentimento spesso diffuso nella parte a valle della filiera che nega l'utilità dell'approccio diciamo CRM, ancorando il successo commerciale non tanto sulla gestione della relazione con il cliente quanto semmai ad una gestione efficace della trattativa (che è di fatto parte più modesta del ciclo relazionale con il cliente). Questa infatti vive nel qui ed ora e come tale è direttamente misurabile in termini di efficacia. La gestione della relazione con il cliente contrariamente richiede impegno e dedizione oggi, per un beneficio futuro e incerto domani. Tecnicamente gli investimenti su trattative calde scontano una performance di successo, misurabile, intuitivamente ma anche in virtù dell'esperienza di chi scrive, intorno al 30% dei casi. Contrariamente il tempo dedicato alla gestione della relazione con i potenziali clienti che non sono in fase di trattativa calda aumenta drasticamente mentre crolla significativamente il tasso di ritorno e chiusura. In virtù dei vincoli di bilancio sempre più pressanti, il dealer si trova quindi a dover scegliere l'allocazione delle risorse ove maggiore è il beneficio immediato. Non è un caso, per fare un esempio, che i criteri di selezione e valorizzazione della forza vendita si basino sulla loro attitudine a "chiudere contratti" e quindi a discernere la trattativa calda, da chiudere quanto prima, da altre opportunità per le quali si vede e si misura l'impegno ma non la produttività, almeno nel breve periodo.

Questo modo di approcciare le tematiche commerciali potrebbe facilmente essere riletto in termini di arcaicità di modelli comportamentali. A ben vedere però una logica sottostante è rinvenibile. Le Case devono mostrare ai mercati (soprattutto a quelli finanziari) il mantenimento o la crescita della quota; a cascata sui vari mercati in cui operano e fino ai dealer viene esercitata da parte della Casa una strategia di spinta del sell out (immatricolato) che induce gli operatori periferici a concentrare le attenzioni sul breve, cercando di massimizzare tutte le trattative che mostrano serie opportunità di trasformarsi in contratto. Si dispiega cioè una tattica più prossima a “raschiare sul fondo del barile” piuttosto che ad investire per creare opportunità di vendita future. In questa prospettiva ogni investimento attuale in vista di potenziale beneficio futuro non viene presa in seria considerazione dai dealer. Così le Case che hanno scelto volontariamente di impegnarsi nella messa a punto di sistemi di CRM, devono coinvolgere a valle dealer che potrebbero essere gnostici idealmente ai presupposti dell’iniziativa e che sicuramente non vedono in questo un supporto che dia respiro a breve nel conseguimento degli obiettivi aziendali (obiettivi di immatricolato e contenimento di costi e perdite).

Che cosa potrebbe spingere un operatore ad accettare e fare suo un progetto pensato da altri ma i cui costi in termini di impegni di risorse sono a suo carico e i cui benefici sono valutati scarsi almeno a breve?

L’impiego di risorse di fiducia genererebbe infine effetti lenitivi su alcuni fattori ritenuti negativi per la relazione. Si fa qui riferimento al conflitto, all’incertezza e ai costi di transazione.

Per quanto attiene al conflitto si rimanda al sottoparagrafo 3.2.2. Per quanto attiene l’incertezza, si può affermare che la fiducia aiutando a prevedere il comportamento della controparte in situazioni di rischio, rende più certo il processo decisionale dei soggetti coinvolti in una relazione quindi, ridurrebbe il rischio e nel contempo anche i **costi di transazione** perlomeno quelli dovuti al controllo.

Infine la fiducia è influenzata ed influenza al tempo stesso sia la comunicazione che la soddisfazione non economica e conseguentemente il livello di cooperazione.

In sintesi quello che emerge è l’importanza di costruire e consolidare risorse di fiducia come strumento per far evolvere positivamente la relazione con un sempre maggiore impegno delle parti. Figura 79 schematizza il concetto e riporta in chiave di causa-effetto l’evoluzione delle relazioni.

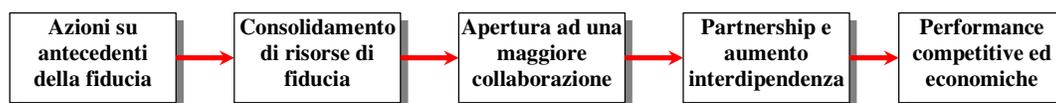


Fig. 79 – Le relazioni causa-effetto per la partnership (fonte Castaldo 2005)

3.3.4 I risultati degli studi sul modello fiduciario.

Di seguito viene proposta la disamina dei risultati emergenti da ricerche condotte nel contesto della distribuzione automobilistica e di altre tipologie commerciali quale mezzo per comprendere meglio il funzionamento della fiducia, i suoi antecedenti e conseguenti.

Coloro che per primi hanno predisposto e testato un modello atto allo studio delle condizioni che favoriscono la partnership di canale sono Anderson e Narus (1990). Gli autori studiano il fenomeno fiduciario da una doppia angolatura: la percezione dei distributori (campione di 500 grossisti operanti in vari settori) e la prospettiva delle aziende fornitrici (campione composto da 213 unità). Tralasciando per il momento la prospettiva del fornitore per concentrarci sulla percezione dei distributori, figura 79 mostra il modello di equazioni strutturali costruito sulla base dei dati raccolti.

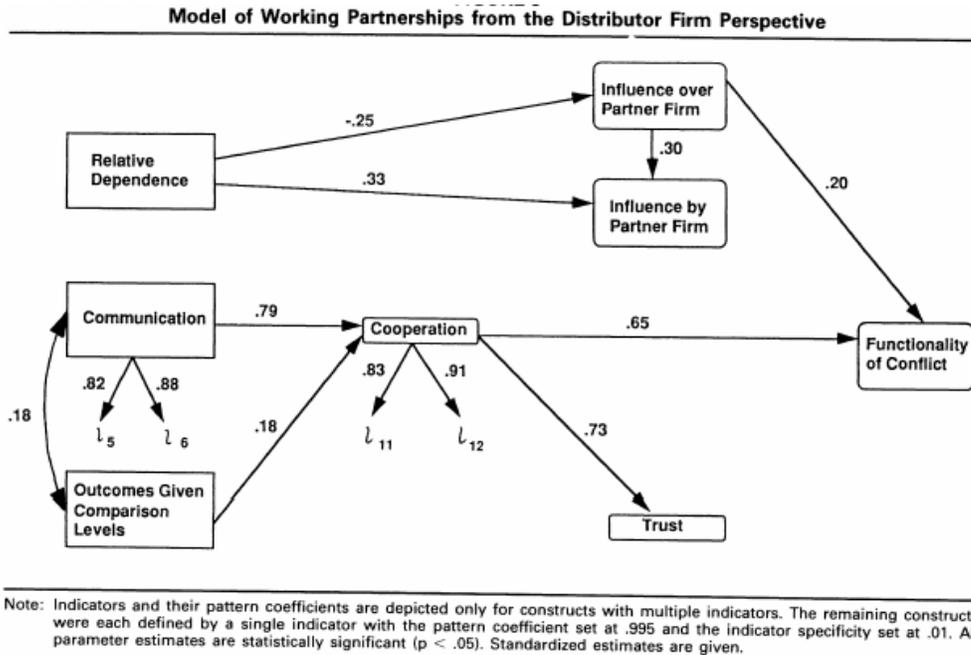


Fig. 79 – Il modello relazionale (fonte: Anderson e Narus 1990)

Gli autori precisano che i risultati emergenti dalla ricerca sul campo confutano il modello postulato in partenza. Infatti se nelle ipotesi proposte la fiducia era vista come un antecedente della cooperazione, nei fatti il modello emergente dai dati giustifica semmai il contrario. La cooperazione diventa essa stessa un driver della fiducia (il cui coefficiente di regressione è pari a 0,73). La centralità della cooperazione nel modello è anche segnata dalla forte regressione che esiste fra il fattore stesso e l'attitudine a risolvere i conflitti (functionality of conflict) ($r=0,65$). Nel costrutto degli autori emerge anche la dimensione comunicazione quale attivatore della cooperazione ($r=0,79$).

Di fatto però il modello effettivo, disattendendo parte delle ipotesi di partenza, non aiuta a spiegare adeguatamente antecedenti e conseguenti della fiducia relegandola a fattore dipendente. Invece a risultati diversi giunge la ricerca rivolta all'emersione della percezione relazionale da parte delle aziende manifatturiere fornitrici. Essa infatti sostiene il modello della fiducia come antecedente riduttivo del conflitto e migliorativo della soddisfazione.

Kumar, Scheer e Steenkamp (1995a) approfondiscono gli effetti dei comportamenti ispirati da equità della Casa automobilistica nei confronti dei dealer, definiti come parte vulnerabile della relazione.

La ricerca ha riguardato un campione di 417 dealer auto operanti negli Stati Uniti e 289 dealer auto operanti in Olanda.

Figura 80 mostra i coefficienti di regressione fra i fattori indagati presi come variabili indipendenti e la qualità della relazione intesa come sintesi delle tensioni conflittuali, della fiducia, del commitment, disponibilità ad investire e delle attese di continuità.

EFFECTS ON RELATIONSHIP QUALITY

Independent variable	Beta
Procedural fairness	.548**
Distributive fairness	.208**
Outcomes given alternatives	.144**
Age of the relationship	-.012
Environmental uncertainty	-.041*
Procedural fairness * Outcomes given alternatives	-.122**
Distributive fairness * Outcomes given alternatives	.051*
Procedural fairness * Age of the relationship	-.029
Distributive fairness * Age of the relationship	.040
Procedural fairness * Environmental uncertainty	.051*
Distributive fairness * Environmental uncertainty	-.044

Notes:

** $p < .001$ (one-sided)

* $p < .05$ (one-sided)

$R^2 = .630$ ($p < .001$)

Fig. 80 - Coefficienti di regressione fra le variabili di equità comportamentale e la qualità della relazione (fonte: Kumar, Scheer e Steenkamp 1995a)

L'equità procedurale, intesa come l'attitudine della Casa rispetto alla comunicazione bilaterale, all'imparzialità, alla cortesia di approccio, all'apertura verso la conoscenza del mercato del dealer e alla possibilità di accettare rifiuti da parte del dealer, influisce in maniera significativa sul giudizio del dealer circa la qualità relazionale.

L'effetto della equità distributiva, intesa come la valutazione del ritorno economico del dealer relativamente agli sforzi profusi e a quanto percepito dai concorrenti, ha anch'essa un effetto positivo sulla qualità relazionale percepita ma il cui effetto è minore ($\beta=0,208$). La regressione della valutazione delle alternative di mandato sulla qualità relazionale è positiva e vale 0,144.

L'analisi combinata di equità procedurale e di valutazione delle alternative sulla qualità relazionale indica che all'incremento della valutazione delle alternative l'equità procedurale impatta meno ($\beta = -0,122$) sulla qualità relazionale.

Di interesse appare anche l'analisi per i due campioni transoceanici delle correlazioni fra le singole variabili analizzate come riportato in figura 81. I valori sopra la diagonale rappresentano il campione di dealer degli Stati Uniti, viceversa sotto la diagonale sono espressi i valori del campione olandese.

Table 1
MEANS, STANDARD DEVIATIONS, AND CORRELATIONS

Variable	Netherlands		United States		Correlation Matrix												
	Mean	SD	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Relationship Quality	5.06	.93	5.00	1.03	1.00	.90	.82	.85	.65	.66	-.32	-.16	.72	.54	.53	-.04	-.31
2. Trust: benevolence	4.74	1.20	4.34	1.41	.85	1.00	.72	.75	.52	.61	-.30	-.61	.71	.51	.47	-.08	-.28
3. Trust: honesty	4.65	1.16	4.53	1.31	.76	.82	1.00	.66	.39	.43	-.67	-.55	.72	.46	.45	-.02	-.32
4. Affective commitment	5.03	1.24	5.20	1.41	.78	.64	.55	1.00	.47	.55	-.64	-.57	.60	.47	.44	.02	-.19
5. Expectation of continuity	5.48	1.19	5.81	1.08	.72	.59	1.37	.50	1.00	.51	-.42	-.39	.36	.30	.35	-.06	-.23
6. Willingness to invest	5.15	1.01	5.35	1.01	.64	.60	1.33	.37	.45	1.00	-.37	-.34	.38	.35	.28	-.03	-.19
7. Affective conflict	2.14	.95	2.36	1.03	-.78	-.59	-.60	-.48	-.47	-.29	1.00	.62	-.63	-.47	-.30	.04	.25
8. Manifest conflict	2.64	1.48	2.99	1.49	-.75	-.51	-.54	-.44	-.46	-.29	.61	1.00	-.51	-.39	-.38	.00	.24
9. Procedural fairness	4.34	1.06	4.01	1.13	.71	.69	.72	.54	.38	.37	-.60	-.46	1.00	.47	.46	-.06	-.28
10. Distributive fairness	4.63	.95	4.84	1.17	.35	.34	.36	.29	.17	.28	-.28	-.19	.29	1.00	.31	-.01	-.27
11. Outcomes given alternatives	4.09	.82	5.30	1.05	.46	.42	1.40	.40	.23	.33	-.33	-.31	.49	.35	1.00	.02	-.31
12. Relationship age	19.01	13.85	28.12	19.66	.04	.04	.02	.05	.05	-.01	-.06	-.00	.06	-.04	.06	1.00	.08
13. Environmental uncertainty	4.03	.92	4.15	.97	-.22	-.21	-.23	-.20	-.12	-.14	.20	.09	-.26	-.16	-.17	-.07	1.00

Notes:
Correlations above the diagonal are for the American sample; those below the diagonal are for the Dutch sample.
All correlation coefficients $> .19$ in the Dutch sample and $.16$ in the American sample are significant at $p < .001$, whereas correlation coefficients $> .12$ in the Dutch sample and $.10$ in the American sample are significant at $p < .05$.

Fig. 81 - Matrice di correlazione fra le variabili relazionali (fonte Kumar, Scheer e Steenkamp 1995a)

La fiducia del dealer nei confronti della Casa è riportata sotto due punti di vista: fiducia nella **benevolenza** del partner (identificata con il tratto continuo in figura 81) e fiducia nella sua **onestà** (identificata con il tratto discontinuo in figura 81).

Analizziamo per queste due variabili la correlazione con le altre variabili prese in considerazione dalla ricerca distinguendo i risultati del campione olandese (nella parte sottostante la diagonale e distinta dal rettangolo di figura 81) da quelli del campione statunitense (riportati nella parte soprastante la diagonale e distinta dalla retta di figura 81).

La percezione di benevolenza del partner viene associata oltre che all'onestà del partner anche al commitment, alla disponibilità ad investire e all'equità procedurale, come prima visto. Questo vale sia per il campione statunitense che olandese.

Sussiste invece una correlazione negativa fra la variabile in esame e le due forme di conflitto (affettivo e manifestato) analizzate per entrambi i campioni.

Da sottolineare inoltre la carente correlazione fra la benevolenza e la durata relazionale che quindi è influente sia per l'Olanda che gli Stati Uniti.

Le alternative di business sono correlate positivamente con la percezione di benevolenza ma presentano valori assoluti non rimarchevoli di interesse soprattutto per il campione olandese.

L'incertezza ambientale è correlata negativamente alla benevolenza ma con valori non significativi in entrambi i casi.

Per quanto attiene la valutazione della fiducia dell'onestà del partner si può affermare che esistono tendenzialmente gli stessi segni di correlazione come rilevato per la benevolenza sia nel campione olandese che oltre oceano.

Bisogna però sottolineare la scarsa correlazione fra onestà e volontà di investire e aspettative di continuità in entrambi i campioni.

Successivamente gli stessi autori (Kumar, Scheer e Steenkamp 1995b) conducono ulteriori elaborazioni sul campione dei 417 concessionari statunitensi finalizzate a misurare l'effetto di influenza della interdipendenza sulla fiducia. Essi dimostrano che al crescere dell'interdipendenza in condizioni di asimmetria nella relazione si assiste ad un incremento di conflitto e una riduzione della fiducia e del commitment.

Figura 82 mostra la matrice dei coefficienti di regressione fra i fattori del modello emergenti su un campione di 417 concessionari auto negli Stati Uniti.

REGRESSION RESULTS*

<i>Independent variables</i>	<i>Dependent Variables</i>		
	<i>Conflict</i>	<i>Trust</i>	<i>Commitment</i>
INTERDEP	-.114** (.031)	.130** (.029)	.117** (.022)
ASYMTRY	.094* (.053)	-.141** (.050)	-.073* (.038)
Constant	3.964** (.286)	3.592** (.270)	4.575** (.204)
R-Square	.04	.07	.08
F Test (2,414)	8.82**	14.69**	16.76**

*Standard Errors in Parentheses.

** $p < .001$, one-tailed test.

* $p < .05$, one-tailed test.

Fig. 82 - Matrice di regressione fra i fattori del modello (fonte: Kumar, Scheer e Steenkamp 1995b)

Gli autori però sottolineano il ruolo positivo di antecedente che l'interdipendenza esercita sul commitment ($r=0,117$) e sulla fiducia ($r=0,130$). L'interdipendenza viene quindi vista come elemento aggregante perché mette in comune le risorse del canale.

Ogenyi (1998) ha condotto anch'egli un'indagine su 428 dealer auto operanti nel Regno Unito con l'intento di comprendere i rapporti di collaborazione fra Case e dealer. L'autore, seguendo l'impostazione strutturale di Kumar, Scheer e Steenkamp (1995b), propone un modello che studia l'interdipendenza fra gli attori e l'asimmetria come variabili indipendenti nonché fiducia e commitment come variabili dipendenti dalle prime due.

Figura 83 mostra la matrice di regressione fra le variabili indipendenti e dipendenti.

TABLE 2. Regression analytical output

Independent variables	Dependent variables	
	Trust	Commitment
Interdependent	0.150 (0.046)**	0.128 (0.024)**
Asymmetry	-0.162 (0.072)**	-0.074 (0.029)*
Constant	2.685 (0.360)**	4.365 (0.308)**
R ² F test (428)	0.03 (8.30)**	0.06 (15.74)**

Regression results with SE in parentheses.

* $p < 0.05$ one-tailed test, ** $p < 0.001$ one-tailed test.

Fig. 83 - Matrice dei coefficienti di regressione proposti dalla ricerca sul mercato GB (fonte Ogenyi 1998)

I risultati della matrice di regressione mostrano una forte analogia con il risultati di Kumar, Scheer e Steenkamp (1995b) sia per quanto attiene la spiegazione della fiducia che del commitment, non solo nel segno ma anche nel valore assoluto di regressione.

Questo conferma così la portata del modello che correla interdipendenza e asimmetria a fiducia e commitment.

Nel 2000 lo stesso autore insieme a Blankson (Ogenyi e Blankson 2000) approfondiscono l'analisi cercando di capire, sulla scorta dell'analisi di Kumar, Scheer e Steenkamp (1995a) l'effetto dell'equità del comportamento della Casa automobilistica sul dealer.

Lo studio conferma la tesi secondo cui la percezione dei dealer circa l'equità distributiva e procedurale della Casa influenzano la qualità della relazione. Figura 84 ne offre una evidenza.

TABLE 3. Variable impact on relationship quality

Variables	β values	Significance
1. Fairness in retail marketing processes	0.459	0.001
2. Fairness in retail distribution	0.213	0.001
3. Outcomes (benefits or burdens)	0.124	0.001
4. Time period of relationship	-0.018	NS
5. Environmental uncertainty	-0.054	0.05
Item 1 versus item 3	-0.153	0.001
Item 2 versus item 3	0.062	0.050
Item 1 versus item 4	-0.034	NS
Item 2 versus item 4	0.049	NS
Item 1 versus item 5	0.063	0.050
Item 2 versus item 5	-0.056	NS

NS, not significant. $R^2 = 0.560$. Items 1 and 2 are treated as independent variables while items 3, 4 and 5 are dependent variables. The pairwise comparison is therefore made between the independent and dependent items.

Fig. 84 – Coefficienti di regressione fra variabili indipendenti e qualità della relazione (fonte: Ogenyi e Blankson 2000)

Inoltre lo studio mostra che la qualità della relazione è determinata dall'equità procedurale (marketing) (vedi area cerchiata in figura 84) della Casa e in maniera meno significativa dall'equità distributiva (livello di ritorno economico relativo agli sforzi e al mercato). L'incertezza circa la previsione del mercato automobilistico non ha significativo impatto sulla percezione di qualità relazionale.

Infine figura 85 mostra i coefficienti di regressione delle variabili analizzate sul campione di dealer del Regno Unito.

TABLE I. Means, standard deviations and correlations

Variables	Correlations													
	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Relationship quality	6.01	1.09	1.02	0.90	0.82	0.75	0.68	0.66	-0.82	-0.76	0.75	0.64	0.51	
Trust (honesty/ benevolence)	4.68	1.43	0.89	0.62	1.00	0.66	0.39	0.43	-0.67	-0.55	0.72	0.46	0.46	
Affective commitment	5.09	1.57	0.79	0.64	0.67	1.00	0.47	0.55	-0.64	-0.57	0.60	0.47	0.45	
Expectation of continuity	5.81	1.03	0.82	0.59	0.48	0.65	1.00	0.51	-0.42	-0.39	0.36	0.29	0.39	
Willingness to invest	6.45	1.01	0.65	0.60	0.43	0.57	0.45	1.00	-0.37	-0.34	0.38	0.35	0.27	
Conflict (affective/ manifest)	3.26	1.19	-0.45	-0.59	-0.60	-0.48	-0.47	-0.29	1.00	0.62	-0.63	-0.47	-0.50	
Marketing process fairness	5.47	1.18	0.72	0.69	0.38	0.54	0.38	0.37	-0.60	-0.46	1.00	0.39	0.46	
Distributive fairness	5.42	1.15	0.41	0.34	0.45	0.29	0.18	0.28	-0.26	-0.19	0.29	1.00	0.35	
Outcomes (benefit/risk)	3.28	1.25	0.55	0.42	0.49	0.40	0.23	0.33	-0.33	-0.31	0.49	0.29	1.00	
Time in relationship	32.56	18.97	0.02	0.04	0.02	0.03	0.07	0.00	-0.06	0.00	0.06	-0.07	0.06	
Environmental uncertainty	4.15	0.97	-0.22	-0.03	-0.23	-0.20	-0.12	-0.14	0.20	0.09	-0.26	-0.16	-0.16	

Fig. 85 – coefficienti di correlazione delle variabili indagate (fonte Ogenyi e Blankson 2000)

I valori riportati nella matrice di figura 85 confermano i risultati già emersi dalla ricerca di Kumar, Scheer e Steenkamp (1995a).

La fiducia qui indistinta fra componente di benevolenza e di onestà della Casa è correlata positivamente con il commitment, con le aspettative di continuità, con la disponibilità ad investire e con la equità procedurale (marketing process fairness). Mentre è correlata negativamente con il conflitto (si veda riquadro in figura 85). Le correlazioni con le altre variabili non sono significative.

Nel 1996 Steenkamp, Scheer e Kumar unitamente a Geyskens, (Geyskens, Steenkamp, Scheer e Kumar 1996) riprendendo il campione di dealer concessionari analizzati in precedenza (417 presenti negli Stati Uniti e 289 in Olanda) proponendone una nuova chiave interpretativa. Partendo dalla prospettiva che vede la centralità del mutuo commitment fra le parti quale momento centrale nella vita relazionale e per lo sviluppo definiscono due tipi di commitment: il commitment affettivo e il commitment calcolativo. Il primo esprime il desiderio e il piacere di mantenere una relazione attiva indipendentemente da qualsiasi forma ed esplicitazione di necessità; contrariamente il secondo sottolinea invece la necessità di mantenere attiva una relazione per effetto di decisioni prese in passato o per scopi utilitaristici futuri.

Gli autori partendo da questa nuova chiave interpretativa identificano le relazioni esistenti fra il commitment, la fiducia e l'interdipendenza.

Figura 86 mostra i risultati del modello interpretativo del commitment calcolato il cui l'algoritmo di regressione considera come variabili indipendenti a) l'interdipendenza delle parti b) l'asimmetria di una parte sull'altra e infine c) la fiducia.

Regression results for calculative commitment

Independent variables	Netherlands		United States	
	b (t-value)	β	b (t-value)	β
Intercept	4.300 (50.085) ^a	0.000	4.349 (56.373) ^a	0.000
INTERDEP	0.358 (5.358) ^a	0.325	0.212 (4.112) ^a	0.193
ASYMTRY * D1	-0.478 (-2.314) ^b	-0.129	-0.434 (-2.099) ^b	-0.093
ASYMTRY * D2	0.342 (2.150) ^b	0.120	0.356 (3.761) ^a	0.170
TRUST	-0.173 (-1.970) ^b	-0.120	-0.547 (-8.737) ^a	-0.407
R ²	0.12		0.21	
F(n, m)	(4, 284) = 9.458		(4, 412) = 26.591	

^a Significant at $p < 0.01$ (one-tailed test).

^b Significant at $p < 0.05$ (one-tailed test).

^c Significant at $p < 0.10$ (one-tailed test).

Fig. 86 - La natura del commitment calcolato (fonte: Geyskens, Steenkamp, Scheer e Kumar 1996)

Il commitment calcolato è maggiore quando l'interdipendenza fra le parti è maggiore. Quando l'asimmetria aumenta, il commitment calcolato diminuisce per la parte meno dipendente (Casa) (ASYMTRY*D1) viceversa aumenta per la parte più vulnerabile (dealer) (ASYMTRY*D1). Tali considerazioni sono applicabili sia al campione olandese quanto a quello statunitense.

Non accade così invece per l'influenza della fiducia. Così mentre in Olanda l'influenza negativa è modesta (b=-0,173) nel campione statunitense l'effetto negativo è ben maggiore (b=-0,547).

Figura 87 riporta infine i coefficienti di regressione che spiegano il commitment affettivo.

Regression results for affective commitment

Independent variables	Netherlands		United States	
	b (t-value)	β	b (t-value)	β
Intercept	5.039 (94.035) ^a	0.000	5.207 (117.728) ^a	0.000
INTERDEP	0.085 (2.039) ^b	0.096	0.109 (3.601) ^b	0.120
ASYMTRY	0.067 (0.881)	0.038	0.097 (1.969) ^b	0.064
TRUST	0.712 (12.916) ^a	0.610	0.811 (21.774) ^a	0.728
ASYMTRY * TRUST	0.223 (3.237) ^a	0.142	0.047 (1.343) ^c	0.043
R^2	0.47		0.60	
F(n, m)	(4, 284) = 62.628		(4, 412) = 153.304	

^a Significant at $p < 0.01$ (one-tailed test).

^b Significant at $p < 0.05$ (one-tailed test).

^c Significant at $p < 0.10$ (one-tailed test).

Fig. 87 - La natura del commitment affettivo (fonte: Geyskens, Steenkamp, Scheer e Kumar 1996)

L'interdipendenza esercita un effetto sul commitment affettivo positivo ma marginale. Così accade anche per l'asimmetria.

Il driver del commitment affettivo risulta essere invece la fiducia ($b=0,712$ per Olanda e $b=0,811$ per USA). Inoltre per quanto riguarda il solo campione Olandese assume importanza anche l'effetto combinato di asimmetria e fiducia sul commitment affettivo.

In sintesi il commitment calcolato è influenzato maggiormente dalla condizione di interdipendenza delle parti rispetto a quanto accade per il commitment affettivo.

Viceversa la fiducia è un forte driver per il commitment affettivo ed esercita un effetto più contenuto per il commitment calcolato.

Nel 1998 gli stessi autori del contributo precedente (Geyskens, Steenkamp e Kumar 1998) elaborano un ulteriore modello interpretativo della fiducia orientato ad evidenziare antecedenti e conseguenti.

Il modello costruito in base all'impiego della meta-analisi a partire dai risultati di dati già raccolti attraverso altre ricerche focalizzate su diversi settori mostra come la fiducia contribuisce a massimizzare la soddisfazione delle parti e l'orientamento a lungo termine al di là dell'effetto dei benefici economici.

Il modello che spiga antecedenti e conseguenti della fiducia è riportato in figura 88, mentre figura 89 riporta i coefficienti di regressione di tale modello e stima gli effetti indiretti su soddisfazione e orientamento a lungo termine delle parti per effetto della mediazione della leva fiduciaria.

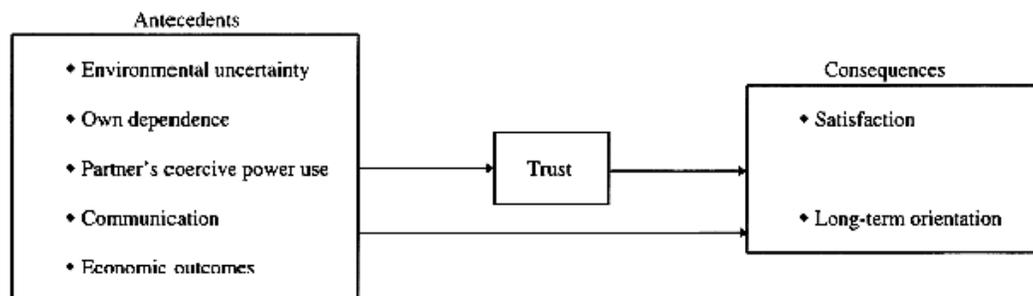


Fig. 88 - Il modello degli antecedenti e conseguenti della fiducia (Geyskens, Steenkamp e Kumar 1998)

Il modello prevede come antecedenti della relazione l'incertezza ambientale, la dipendenza di una delle parti, l'uso di potere coercitivo da parte del leader di canale, la comunicazione e il ritorno economico.

Analysis of the meta-analytical structural equations model

<i>Path coefficients</i>			
Independent variable	Trust	Satisfaction	Long-term orientation
Environmental uncertainty	-0.135 ^b	0.304 ^b	0.050
Own dependence	0.063 ^a	0.120 ^b	0.207 ^b
Partner's coercive power use	-0.192 ^b	-0.101 ^b	-0.236 ^b
Communication	0.297 ^b	0.063 ^a	0.372 ^b
Economic outcomes	0.339 ^b	0.034	0.030
Trust		0.808 ^b	0.425 ^b
R²	0.382	0.702	0.588

<i>Indirect effects (I.E.) via trust</i>				
Antecedents	Satisfaction		Long-term orientation	
	I.E.	Rel. imp. I.E.	I.E.	Rel. imp. I.E.
Environmental uncertainty	-0.123 ^b	29%	-0.065 ^b	57%
Own dependence	0.051 ^a	30%	0.027 ^a	12%
Partner's coercive power use	-0.155 ^b	61%	-0.082 ^b	26%
Communication	0.240 ^b	79%	0.126 ^b	25%
Economic outcomes	0.273 ^b	89%	0.144 ^b	83%

^a*p* < 0.05.

^b*p* < 0.001.

Fig. 89 – I coefficienti di regressione del modello degli antecedenti e conseguenti della fiducia (Geyskens, Steenkamp e Kumar 1998)

La meta analisi giustifica i presupposti del modello; tutti gli antecedenti identificati esercitano un effetto marcato sulla fiducia.

In particolar modo il ritorno economico eserciterebbe un influsso positivo sulla fiducia (r=0,339) unitamente alla comunicazione fra le parti (r=0,297).

L'incertezza dei mercati e l'uso di comportamenti coercitivi forti del partner influiscono negativamente sul livello di fiducia delle parti.

Emerge inoltre con marcata evidenza l'influenza della fiducia sulla soddisfazione (r=0,808) così come anche sull'orientamento a lungo termine delle parti circa la relazione (r=0,425).

Gli effetti diretti degli antecedenti sulla soddisfazione, degni di essere menzionati, sono l'incertezza dei mercati, che influisce positivamente sul livello di soddisfazione, la dipendenza che anch'essa sortisce un effetto positivo su questo fattore ed infine l'uso di strategie coercitive da parte del leader che impatta negativamente sulla soddisfazione (r=0,808). L'orientamento a lungo termine è influenzato positivamente oltre che dalla fiducia anche dalla comunicazione (r=0,372) e dalla dipendenza nel rapporto (r=0,207). L'uso di strategie coercitive sortisce un effetto negativo (r=-0,236) sull'orientamento a lungo termine delle parti circa la relazione.

Nel complesso il modello spiega il 38% della componente fiduciaria della relazione, il 70% della soddisfazione e infine il 59% dell'orientamento a lungo termine. Per quanto attiene gli effetti indiretti prodotti dalla fiducia su soddisfazione e orientamento a lungo termine (vedi parte seconda della figura 89), l'influsso della fiducia è stimato dagli autori in circa il 49% del totale (calcolo effettuato a partire dal rapporto fra effetti indiretti e effetti totali -diretto parte alta della figura e indiretti parte bassa- sui fattori conseguenti la fiducia: soddisfazione e orientamento a lungo termine). Dunque si conferma il supporto forte di mediazione e il ruolo centrale che la fiducia ha nell'assetto delle relazioni di canale.

Lusch, O'Brien e Sindhav (2003) sottolineano l'importanza della fiducia fra le parti nei rapporti di canale quando il leader intende apportare cambiamenti strutturali che coinvolgono anche i singoli membri.

Gli autori hanno investigato un caso dove a fronte di una fusione a monte della filiera fra due produttori è stato proposto alla rete distributiva un riassetto dei rapporti e dei mandati.

Figura 90 riporta il modello predisposto dagli autori per analizzare il livello di risorse fiduciarie e il supporto del leader su cui fondare il commitment del dealer al cambiamento. Il modello misura poi a consuntivo anche il livello di risorse di fiducia in uscita dopo il periodo di cambiamento e transizione e quanto questo migliora il commitment per il futuro.

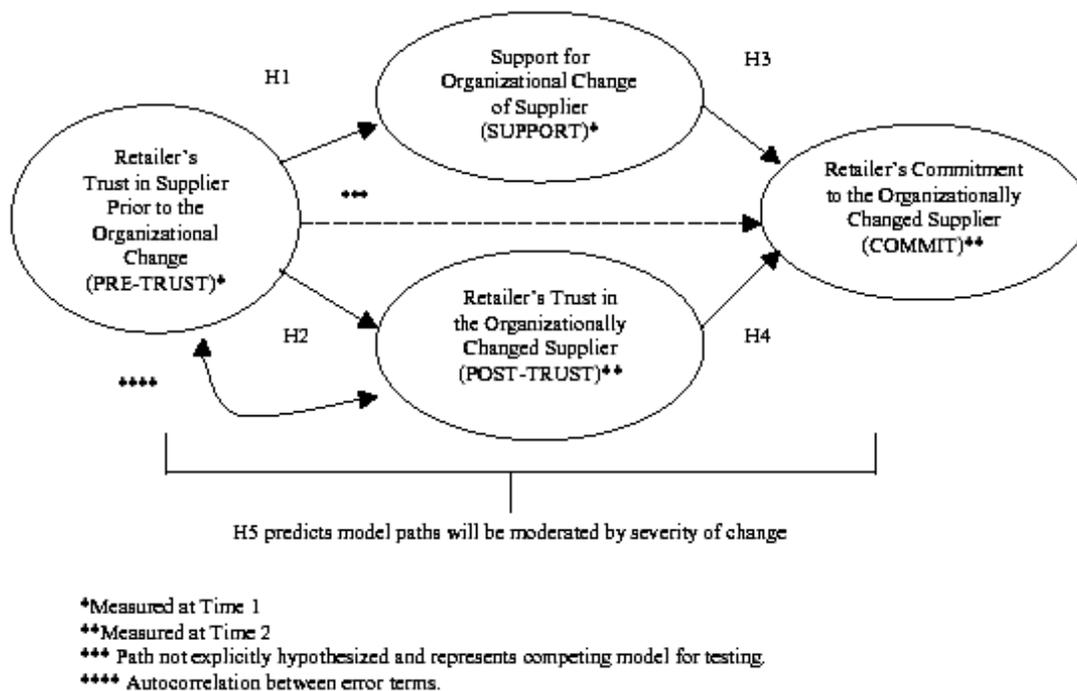


Fig. 90 – Il ruolo della fiducia nei programmi di ristrutturazione e riorganizzazione commerciale (fonte Lusch, O'Brien e Sindhav 2003)

Il contesto di misurazione del modello è rappresentato dalla fusione di due gruppi di acquisto che operano a livello di grossisti. I dati raccolti constano di 415 questionari di indagine ritornati e completi. Il processo di ricerca ha previsto la rilevazione delle percezioni dei dealer in due momenti diversi: una prima della fusione e una a distanza di 16 mesi dal completamento di essa cioè con al nuova realtà operante.

Figura 91 mostra i parametri di regressione del modello di equazioni strutturali.

Estimated structural parameters of proposed model			
Independent latent variable	SUPPORT (η_1)	POST-TRUST (η_2)	COMMIT (η_3)
PRE-TRUST (ε_1)	.49 ^a (7.20) ^b	.50 (7.56)	—
SUPPORT (η_1)	—	—	.26 (4.62)
POST-TRUST (η_2)	—	—	.62 (11.05)
Autocorrelation between error terms of PRE-TRUST and POST-TRUST	.84 (13.11)		
Goodness-of-fit measures			
Chi-square = 717.82	GFI = .78		
df = 344	CFI = .91		
p = .0	RMSEA = .074		
Chi-square/df = 2.09	IFI = .91		

All paths significant at the .05 level (directional).

^a Completely standardized solution.

^b Numbers in parentheses are *t* values (two-tailed).

Fig. 91 – I parametri di regressione del modello (fonte Lusch, O'Brien e Sindhav 2003)

I dati mostrano che il consolidamento di risorse di fiducia fra le parti induce il leader ad esprimere un maggiore supporto al cambiamento ($r=0,49$). La fiducia riposta nell'organizzazione focale pre-cambiamento si trasla nella fiducia verso la nuova entità post cambiamento ($r=0,50$).

Il supporto del leader al cambiamento genera inoltre commitment presso la rete di rivendita ($r=0,26$).

Elemento molto importante è la conferma anche dell'ipotesi secondo cui la fiducia post riorganizzazione determini un incremento di commitment dei dealer per il futuro. Il coefficiente di regressione pari a 0,62 mostra non solo la conferma dell'incidenza positiva ma anche il segno di una marcata influenza.

Il modello in sintesi mostra il forte impatto che possiede la fiducia quale driver dei fenomeni di cambiamento nelle reti.

L'effetto vale sia ex-ante il processo di cambiamento fungendo da collante sia ex-post come sistema di indirizzo che accomuna tutti gli operatori sui nuovi valori scaturenti dalla riorganizzazione.

Kingshott (2002) si propone di valutare se la teoria dei contratti psicologici (Rousseau e Tijoriwala 1998) nata nei contesti di relazioni organizzative interne sia applicabile anche nei contesti interorganizzativi ed in particolare nei rapporti fra leader di canale e reti distributive. Attraverso una ricerca compiuta sui rapporti distributivi del comparto automobilistico, che ha previsto la raccolta delle percezioni di 343 operatori a valle del settore, l'autore giunge alla conclusione che le considerazioni emergenti dalle teorie sui contratti psicologici sono applicabili anche alle relazioni di canale.

L'autore propone un modello (vedi figura 92) che identifica la forza del contratto psicologico quale driver della relazione .

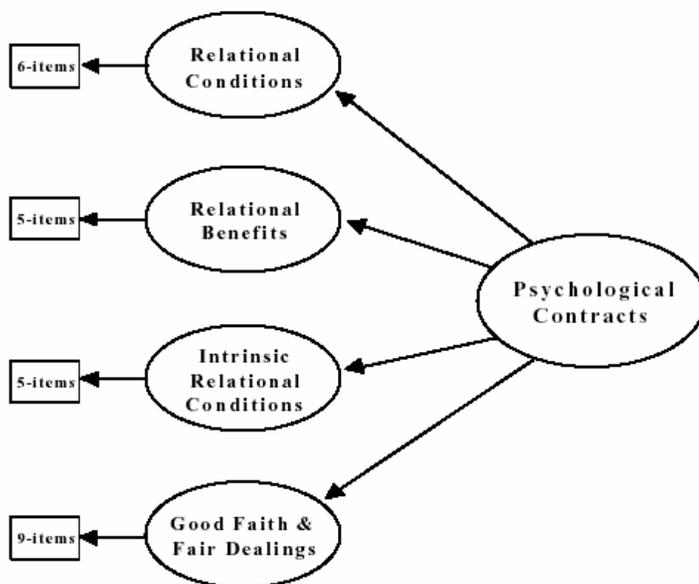


Fig. 92 – I fattori che influiscono sul contratto psicologico nei contesti distributivi (fonte: Kingshott 2002)

Il contratto psicologico sussiste quando un soggetto crede che certe promesse siglate in obbligazioni verranno realizzate per effetto dell'esistenza della relazione. In pratica secondo Rousseau e Tijoriwala (1998) il contratto psicologico entra in essere quando a) una parte ritiene che il suo impegno e quello dell'altra parte vincola entrambi per il futuro, b) esiste fiducia fra le parti e questa genera commitment, c) sono state fatte delle scelte fra alternative per l'ottenimento degli scopi comuni e sono state prese delle misure atte a prevenire e sanzionare il mancato impegno delle parti.

A fronte di tale modello che rilegge l'importanza del contratto psicologico su quattro fattori latenti: le condizioni relazionali, i benefici relazionali, le condizioni intrinsece relazionali, nei quali si ricomprende la fiducia, e l'equità comportamentale, l'indagine dell'autore ha sortito i seguenti risultati riportati in figura 93.

Psychological Contract Factors	Alpha	Factor Score
F ₁ = Relational Conditions (6-items)	0.88	0.119
F ₂ = Relational Benefits (5-items)	0.90	0.096
F ₃ = Intrinsic Relational Characteristics (5-items)	0.87	0.508
F ₄ = Good Faith and Fair Dealing (9-items)	0.96	0.213
Chi-squared = 4; df = 1; p-value = 0.05		
TLI = 0.9971; GFI = 0.994; AGFI = 0.943; RMR = 0.065		

Fig. 93 – I fattori di regressione del modello ipotizzato (fonte: Kingshott 2002)

Tutti i fattori che determinano l'esistenza di un contratto psicologico fra il concessionario e il leader di canale (Casa automobilistica) hanno coefficienti di regressione positivi e di elevato valore assoluto testimoniando così l'applicabilità del modello anche alle relazioni interorganizzative ed in particolare a quelle delle filiere verticali distributive.

Kingshott (2004) estende successivamente la sua area di indagine ponendo la teoria del contratto psicologico a servizio del costrutto della teoria dello scambio sociale nei canali

distributivi e quindi ponendo al centro delle relazioni la componente fiduciaria e il commitment.

Sulla base del medesimo campione impiegato per la precedente ricerca viene verificato un nuovo modello rappresentato in figura 94.

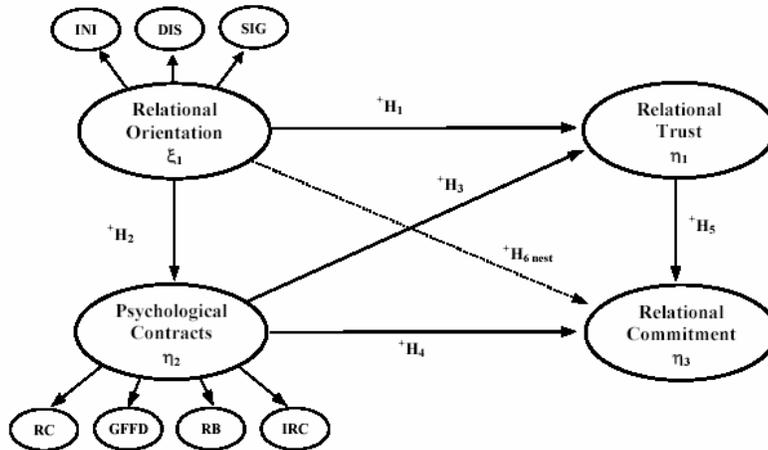


Fig. 94 – Trust e commitment come derivato del contratto psicologico e dell’orientamento alla relazione (Kingshott 2004).

La componente fiduciaria della relazione viene quindi riletta in base alla presenza di un contratto psicologico fra le parti e all’orientamento relazionale: dove per orientamento relazionale si intende l’apertura del fornitore, la capacità di supporto, il dialogo e la comunicazione aperta. La fiducia infine è fattore alimentante il commitment delle parti. Figura 95 mostra i coefficienti di regressione del modello.

Linkages in Model	Path	Dir	Para.	Theoretical	
				Estimate	p-value
Exogenous					
Relational Orientation - Relational Trust	H1	+ve	γ_{11}	+0.425	0.000
Relational Orientation - Psychological Contract	H2	+ve	γ_{21}	+0.768	0.000
Relational Orientation - Commitment	H6 _{nest}	+ve	γ_{31}	-	-
Endogenous					
Psychological Contracts - Relational Trust	H3	+ve	β_{12}	+0.321	0.000
Psychological Contracts - Commitment	H4	+ve	β_{32}	+0.412	0.000
Relational Trust - Commitment	H5	+ve	β_{31}	+0.375	0.000

Fig. 95 – I coefficienti di regressione del modello (Kingshott 2004).

I fattori esercitano un’influenza sulle variabili indipendenti sempre di segno positivo. Unica eccezione consiste nella relazione fra l’orientamento relazionale e il commitment che non presenta un coefficiente significativo.

In sintesi quindi il contributo di Kingshott va nella direzione di confortare maggiormente la visione della fiducia come elemento propulsivo del commitment ed inoltre nel sostenere tale tesi a partire dal portato forte della teoria del contratto psicologico fra le parti. Tale teoria quindi in base ai risultati della ricerca condotta, si dimostra essere un elemento portante del modello interpretativo della collaborazione e del commitment delle parti nella relazione.

Yilmaz, Sezen e Ozdemir (2005) conducono un'indagine sul comparto della distribuzione automobilistica volta a comprendere il ruolo della fiducia sui comportamenti dei dealer nei confronti della Casa mandante.

Gli autori investigano gli effetti della fiducia sui comportamenti di relazione nei canali distributivi che sono interessati da gradi di interdipendenza diversi.

Scontato che la fiducia esercita un effetto positivo sulla relazione, gli autori dimostrano sulla base di una ricerca condotta su 192 concessionari di automobili in Turchia, che tale effetto positivo è maggiore nelle relazioni fortemente e simmetricamente interdipendenti rispetto ai contesti a minore interdipendenza e simmetria.

Figura 96 mostra la rappresentazione grafica del modello di equazioni strutturali identificate degli autori nell'ambito della ricerca sviluppata.

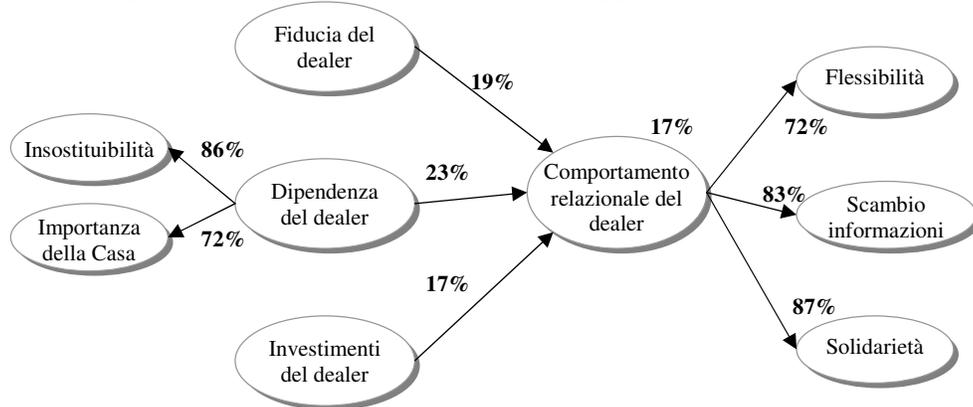


Fig. 96 – Il modello di equazioni strutturali con evidenza dei coefficienti di regressione fra i fattori dipendenti e indipendenti (fonte: Yilmaz, Sezen e Ozdemir 2005)

Il modello improntato a valutare gli effetti di investimenti specifici, della dipendenza del dealer e soprattutto della fiducia sul comportamento del dealer nella relazione (a sua volta misurato in termini di flessibilità nei comportamenti, volontà e disponibilità allo scambio di informazioni e solidarietà con la Casa rappresentata), spiega i comportamenti relazionali per il 17%. In ciò gli autori evidenziano un segno di limitazione del modello ma potenzialmente intrinsecamente anche di tutte le teorizzazioni che affrontano la componente relazionale e fiduciaria nelle relazioni. Essi infatti rilevano che gli studi sulla cooperazione nei canali hanno scarsamente affrontato e inserito nei relativi modelli fattori quali quelli sociali e culturali, l'effetto di comportamenti di imitazione e di apprendimento sociale nelle reti come anche la dimensione della complessità delle relazioni di scambio. Ulteriore limite identificato dagli autori ed imputabile solo a questa ricerca è l'assenza dell'analisi della dimensione contrattuale quale fattore che regola il funzionamento e il fluire della relazione.

Ciò detto comunque appaiono importanti alcune considerazioni sui risultati che emergono dal modello:

- il comportamento del dealer viene qui misurato nella sua dimensione collaborativa cioè in termini di solidarietà, flessibilità e scambio di informazioni,
- la fiducia reciproca delle parti guida verso un atteggiamento relazionalmente più collaborativo da parte del dealer. Da sottolineare che tale effetto è sostanzialmente identico a quello generato dal livello di investimenti intrinseci e dedicati alla relazione, che come visto in precedenza gioca un fattore di spinta importante in tutte le relazioni,
- la dipendenza gioca un ruolo relativamente più pesante rispetto alle altre due variabili sui comportamenti collaborativi e di apertura del dealer.

Proprio in virtù di questo ultimo aspetto emerso gli autori hanno voluto approfondire più in dettaglio la dimensione di dipendenza delle parti e il suo ruolo sui comportamenti e sulla fiducia.

Tralasciando la disamina degli aspetti metodologici seguiti, gli autori indagano in una triplice dimensione il data set ottenuto dalla ricerca svolta.

Essi infatti analizzano le componenti fiduciarie della relazione da un punto di vista della dipendenza del dealer e della dipendenza della Casa così come percepita dal dealer stesso (si ricorda infatti che il campione di analisi è composto solo da dealer a cui viene chiesto di esprimere anche la percezione dello stato di dipendenza della Casa verso l'operato del dealer; per esempio la valutazione circa la difficoltà di sostituzione del dealer nella zona di mandato, oppure la difficoltà nell'ottenimento delle medesime performance generate da quel dealer).

Ne emerge una matrice che permette di quantificare la forza sulla relazione della dimensione fiducia (vedi figura 97)

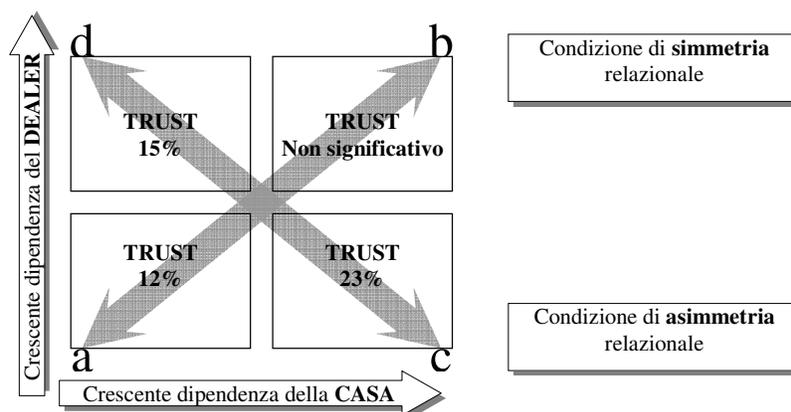


Fig. 97 – Effetto fiduciario nella relazione in ragione della dipendenza delle parti (fonte ns elaborazione su Yilmaz, Sezen e Ozdemir 2005)

Lo schema di riferimento mostra quindi cosa accade alla dimensione fiduciaria della relazione in ragione del crescere della dipendenza delle parti prese separatamente. L'incrocio di queste due dimensioni può essere riletto anche in chiave di simmetria o asimmetria della relazione.

Vi è simmetria quando la dipendenza delle parti è bassa per entrambi (caso a: indipendenza simmetrica) oppure è alta per entrambi (caso b: interdipendenza simmetrica).

Vi è asimmetria quando una delle due parti soffre di maggiore dipendenza : caso d = squilibrio di dipendenza del dealer e caso c: squilibrio di dipendenza della Casa)

Paragonata alle situazioni di asimmetria relazionali, la simmetria di potere e dipendenza non richiederebbe forti basi risorse fiduciarie. Nel caso di simmetria delle parti ed in presenza di forte interdipendenza la fiducia non evidenzia nemmeno significatività nel coefficiente di regressione.

Le relazioni maggiormente asimmetriche invece richiedono forti componenti fiduciarie per una maggiore cooperazione fra le parti.

In particolar modo se il dealer percepisce uno stato di maggiore dipendenza della Casa nei suoi confronti il coefficiente di regressione, che segna l'importanza delle risorse fiduciarie nel mix relazionale, assume valori di un certo interesse ($r=0,23$).

Naturalmente il caso che più frequentemente si verifica è quello rappresentato dalla posizione “d” ovvero una maggiore dipendenza del dealer nei confronti della Casa per ovvi motivi di ruolo e di importanza nel posizionamento nella filiera.

L’elemento da tenere però in seria considerazione è lo stato in cui versano le relazioni distributive con gli emergenti gruppi distributivi.

Essi infatti trattando più marchi o trattando significativi volumi grazie all’operatività su più sedi, percepiscono un ruolo nel rapporto con la Casa maggiormente simmetrico rispetto a quello proprio dei dealer tradizionali monomandato.

Ciò significa che le attese di questa categoria di operatori si orienteranno verso l’accettazione di un approccio relazionale basato maggiormente sulla componente fiduciaria pena un possibile scarso commitment e un comportamento relazionale non propriamente orientato alla solidarietà, alla flessibilità, al dialogo aperto, e più in generale alla cooperazione.

Queste considerazioni trovano, secondo gli autori, consistenza anche in altre ricerche condotte sull’argomento. Si enfatizzerebbe infatti come secondo alcuni autori (Geyskens et al., 1996; Kumar et al., 1995b; Yilmaz, Sezen, e Kabadayi, 2004) le condizioni di asimmetria in stato di interdipendenza non determinerebbero automaticamente il risultato di uno sfruttamento incondizionato della posizione dominante ma semmai porterebbero, in accordo con il principio dell’equità comportamentale, a benefici relazionali validi per tutti i membri di canale.

Come corollario si potrebbe aggiungere che per converso le realtà a relazione simmetrica o a maggiore dipendenza del dealer potrebbero invece sconsigliare nell’indugio di forme estensive fiduciarie come regolatore della relazione.

Infatti oltre certe soglie, il ricorso all’utilizzo di risorse fiduciarie nella relazione genererebbe effetti disfunzionali in quanto si verrebbero a lenire gli effetti di indirizzo e confronto propri dei sistemi di governo ed indirizzo delle reti basati sulle logiche del potere e della dipendenza.

Gli autori si sarebbero comunque attesi livelli di fiducia più elevati nel caso di membri di canale strettamente interdipendenti dal leader che possiede così una posizione asimmetrica. La base fiduciaria avrebbe sostenuto il comportamento collaborativo dei dealer in presenza di un potere di canale squilibrato per la Casa.

Cionostante si può rilevare come nella fattispecie precisa (asimmetria del leader sul dealer il fattore che segna il comportamento relazionale del dealer assuma un valore assoluto molto elevato e comunque superiore a quello rilevato negli altri casi (vedi figura 98)

Effects of trust on dealer relational behaviors under different interdependence structures

Interdependence structure	Estimated effect size	Standard error	t-value	Mean (S.D.), relational behavior ^a	Mean (S.D.), Trust
(1) Dealer dependence: low; supplier dependence: low	0.116	0.09	1.29 ^b	4.60 (0.95)	4.65 (1.2)
(2) Dealer dependence: high; supplier dependence: high	-0.013	0.115	-0.11	6.35 (0.55)	5.78 (1.2)
(3) Dealer dependence: high; supplier dependence: low	0.145	0.099	1.46 ^b	6.03 (0.70)	5.00 (1.98)
(4) Dealer dependence: low; supplier dependence: high	-0.228	0.089	2.56 ^c	5.58 (1.5)	4.78 (2.17)

^a All means and standard deviations are calculated after splitting the data into the four groups of interdependence structure.

^b $p < 0.1$.

^c $p < 0.01$ (one-tailed tests).

Fig. 98 - I livelli assoluti di comportamento relazionale e di fiducia per le 4 tipologie relazionali (fonte: Yilmaz, Sezen e Ozdemir 2005)

Il valore medio assunto dal fattore comportamento relazionale, pari a 6,03 (su una scala decimale) sembrerebbe essere particolarmente elevato considerato che non trova altrettanto elevata giustificazione nel valore assunto dal coefficiente di regressione sulla fiducia ($r=0,145$) (vedi area evidenziata da ovale in figura 98). Una possibile

giustificazione, azzardata dagli autori, riporterebbe al concetto di commitment relazionale basato su basi calcolative come prima presentato.

Il comportamento di indirizzo, presidio e controllo della Casa sul dealer, attuato attraverso una forte integrazione e supportato anche attraverso l'integrazione dei flussi informatici, indurrebbe i dealer a mantenere un certo comportamento collaborativo sebbene poco spinti da un atteggiamento di apertura fiduciaria. La collaborazione sarebbe allora spinta più da un sentimento di timore nelle possibili rappresaglie del leader più che in un atto di vivo sentimento collaborativo. In pratica gli autori descrivono questa fattispecie come una collaborazione forzata scarsamente motivata da elementi fiduciari e invece fortemente conseguente ad una volontà calcolata di taglio economico.

Per comprendere meglio il portato del costrutto fiduciario nella comprensione delle relazioni si ritiene necessario riportare anche i risultati a cui sono giunti Morgan e Hunt (1994) nell'ambito dello studio delle relazioni fra produttori di pneumatici e distributori installatori (gommisti).

Figura 99 mostra il modello finale emergente dall'analisi dei dati raccolti dai 204 gommisti che hanno partecipato alla ricerca.

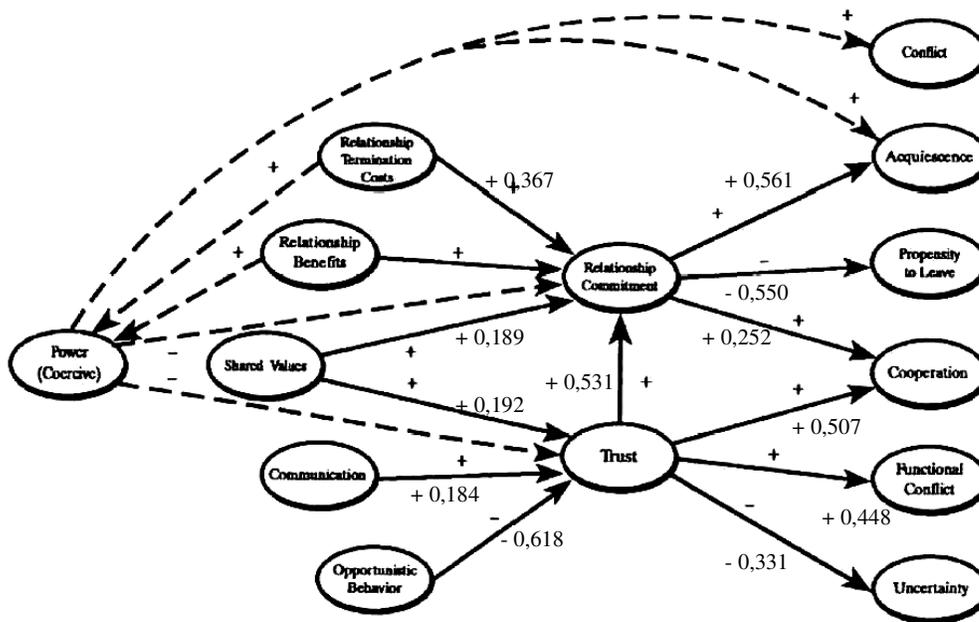


Fig. 99 – Il modello di analisi della relazione (fonte: Morgan e Hunt 1994).

Senza voler entrare nel dettaglio spinto dell'analisi di tutti i fattori e le condizioni di regressione fra di essi si riporta in figura 100 la tabella dei coefficienti di regressione ottenuti dall'elaborazione dei dati di ricerca.

Path	Proposed Model	Estimate
Direct Effects		
Relationship termination costs → Relationship commitment		.367 ^c
Relationship benefits → Relationship commitment		-.006
Shared Values → Relationship commitment		.189 ^b
Shared Values → Trust		.192 ^c
Communications → Trust		.184 ^b
Opportunistic behavior → Trust		-.618 ^c
Relationship commitment → Acquiescence		.561 ^c
Relationship commitment → Propensity to leave		-.550 ^c
Relationship commitment → Cooperation		.252 ^c
Trust → Relationship commitment		.531 ^c
Trust → Cooperation		.507 ^c
Trust → Functional conflict		.448 ^c
Trust → Uncertainty		-.331 ^c
Indirect Effects^d		
Relationship termination costs → Acquiescence		.206 ^c
Relationship termination costs → Propensity to leave		-.202 ^c
Relationship termination costs → Cooperation		.093 ^b
Shared values → Relationship commitment		.102 ^c
Shared values → Acquiescence		.163 ^c
Shared values → Propensity to leave		-.160 ^c
Shared values → Cooperation		.171 ^c
Shared values → Functional conflict		.086 ^b
Shared values → Uncertainty		-.064 ^b
Communication → Relationship commitment		.097 ^b
Communication → Acquiescence		.055 ^b
Communication → Propensity to leave		-.054 ^b
Communication → Cooperation		.118 ^b
Communication → Functional conflict		.082 ^b
Communication → Uncertainty		-.061 ^b
Opportunistic behavior → Relationship commitment		-.327 ^c
Opportunistic behavior → Acquiescence		-.184 ^c
Opportunistic behavior → Propensity to leave		.180 ^c
Opportunistic behavior → Cooperation		-.396 ^c
Opportunistic behavior → Functional conflict		-.277 ^c
Opportunistic behavior → Uncertainty		.204 ^c
Trust → Acquiescence		.299 ^c
Trust → Propensity to leave		-.292 ^c
Trust → Cooperation		.134 ^b
$\chi^2_{(43)} = 140.26$ GFI = .892 CFI = .890 PNFI = .555		

^ap < .05

^bp < .01

^cp < .001

^dOnly those indirect effects that were significant at the p < .05 level or
n = 204

Fig. 100 – I coefficienti di regressione del modello di analisi delle relazioni (Morgan e Hunt 1994)

Si conferma la forza delle risorse fiduciarie quali basi per il sostenimento del commitment relazionale.

Emerge, anche se con una minore intensità, l'effetto di alcuni fattori (comunicazione fra le parti e condivisione di valori) quali antecedenti positivi della fiducia. Risulta forte invece la dimensione riduttiva della fiducia insita negli atteggiamenti opportunistici delle parti.

Il modello inoltre riporta alcuni fattori che esercitano anch'essi effetti positivi e negativi su antecedente e conseguenti della fiducia. Da sottolineare il legame indicato dagli autori circa il potenziale effetto determinato dall'uso del potere coercitivo della parte forte (produttore di pneumatici) sull'atteggiamento di adesione passiva del rivenditore alle richieste della controparte.

In sintesi tale ricerca conferma la centralità della fiducia quale fattore di spinta della collaborazione.

Scheer, Kumar e Steenkamp (2003) esaminano l'iniquità comportamentale nelle relazioni interorganizzative di canale. Compiendo uno studio su un campione di dealer auto olandesi (n=289) e statunitensi (n=417) identificano similitudini di approccio da parte delle Case e differenze nei due mercati analizzati.

In particolare sia iniquità negative che positive hanno effetti negativi sui comportamenti dei concessionari olandesi e in queste circostanze riducono la base fiduciaria nei confronti della controparte. Il campione statunitense invece reagisce diversamente alle iniquità positive (ovvero quando il saldo fra valore percepito dalla relazione e ottenuto è positivo). In questi casi le iniquità positive non hanno significativo effetto sulla valutazione delle condizioni fiduciarie della relazione non essendoci alcuna correlazione fra i due fenomeni.

Figura 101 mostra i coefficienti di regressione fra gli elementi dipendenti del modello (ostilità, fiducia, continuità relazionale e senso di colpa) e le variabili indipendenti indagate (iniquità positiva e iniquità negativa).

Variable	Hypotheses	The Netherlands				United States			
		Hostility	Trust	Relationship Continuity	Guilt	Hostility	Trust	Relationship Continuity	Guilt
Negative inequity	1a-1d	0.51***	-0.65***	-0.39***	0.07	0.55***	-0.67***	-0.25***	-0.08 [†]
	2a-2d	(0.08)	(0.09)	(0.11)	(0.08)	(0.05)	(0.07)	(0.06)	(0.05)
Positive inequity	3a-3d	0.42	-0.47 [†]	0.66*	0.52*	-0.12	0.27	0.22	-0.12
	4a-4d	(0.28)	(0.30)	(0.36)	(0.26)	(0.14)	(0.17)	(0.16)	(0.12)
Intercept		1.92***	4.97***	5.66***	1.60***	2.10***	4.78***	5.92***	1.51***
		(0.06)	(0.07)	(0.08)	(0.06)	(0.05)	(0.06)	(0.06)	(0.04)
R ²		.12***	.15***	.05***	.02*	.21***	.22***	.04***	.01 [†]
Adjusted R ²		.12	.15	.04	.01	.21	.22	.04	.01
United States: F(2, 414)						55.15	56.53	9.50	2.02
The Netherlands: F(2, 286)		19.63	25.87	7.26	2.41				

^a Standard errors are in parentheses. We conducted a one-tailed test if a directional effect was hypothesized and a two-tailed test if not.

[†] $p < .10$

* $p < .05$

*** $p < .001$

Fig. 101 – Il modello causa –effetto ipotizzato (fonte: Scheer, Kumar e Steenkamp 2003)

I casi di iniquità negativa (squilibrio negativo fra il rapporto output/input del dealer con quello della Casa) generano un forte senso di ostilità ($r=0,51$) e di riduzione di fiducia ($r=-0,65$). Questi comportamenti intaccano anche il senso di continuità relazionale ($r=-0,39$). L'effetto dell'iniquità sui sensi di colpa è invece insignificante.

Di fatto queste considerazioni direttamente imputabili al campione dei rispondenti olandesi sono identicamente confermate sul campione USA anche se ovviamente in presenza di leggere variazioni sui valori assoluti di regressione.

Quando invece le iniquità assumono valori positivi per il dealer, nel senso che il bilancio dei rapporti di cui sopra è vantaggioso per il dealer, gli effetti sul sentimento di ostilità del dealer non è identico nei due campione analizzati. Infatti mentre per i dealer olandesi l'iniquità positiva genera un effetto di aumento di ostilità ($r=0,42$) per i dealer statunitensi un aumento del bilancio di iniquità a loro favore comporta una riduzione del sentimento di ostilità anche se in misura lieve ($r=-0,12$).

Conseguentemente si rintracciano differenze di effetto anche sulla fiducia. I dealer olandesi hanno meno fiducia quanto più aumenta l'iniquità positiva ($r=-0,47$) mentre i

dealer statunitensi provano un senso di maggiore fiducia per effetto di iniquità positive ($r=0,27$). Il medesimo effetto opposto si riscontra sulle condizioni di continuità relazionali.

Ulteriore differenza di percezione riscontrabile nei due campione consta nella percezione di senso di colpevolezza. Per il campione di dealer olandesi l'iniquità positiva crea un senso di colpa di misura abbastanza rilevante ($r=0,52$) mentre per il campione oltreoceano l'effetto è addirittura negativo ($r=-0,12$) anche se scarsamente rappresentativo statisticamente.

In sintesi l'analisi della iniquità fra dealer e Casa esercita anch'essa un effetto sulla fiducia spiegandone in parte il contenuto ($R^2 = 15\%$ per il campione olandese e il 22% per quello statunitense).

Lado, Dant e Tekleab (2007) intendono sperimentare un modello interpretativo delle relazioni distributive che avvicina sia gli assunti propri del filone di pensiero del potere e della dipendenza che il costrutto relazionale che vede la centralità della fiducia come elemento di guida e regolatore delle relazioni distributive.

Gli autori infatti partono dall'assunto che le relazioni distributive vincenti fondano il proprio successo sul binomio contrapposto di fiducia e opportunismo. Cioè coesisterebbe nella loro interpretazione la ricerca continua di fondamenti fiduciari nella relazione ma nel contempo anche il ricorso delle parti a comportamenti opportunistici tesi al massimo sfruttamento delle opportunità che il mercato evidenzia e rende possibili cogliere alle singole parti. Di fatto il modello giunge a concepire un comportamento schizofrenico, un paradosso come definiscono gli autori stessi.

Una relazione distributiva che non prevede momenti di confronto e di conflitto sarebbe una relazione apatica, statica e come tale funzionale solo in un contesto di mercato stabile che segna un futuro identico al passato. Le realtà dei mercati con cui oggi gli operatori si devono confrontare mostrano invece il segno continuo del cambiamento evidenziando sempre nuove minacce ma al tempo stesso offrendo potenziali opportunità.

Nei sistemi verticali di canale queste opportunità non sempre si palesano a tutti gli operatori e tanto meno sono funzionali a tutte le organizzazioni e infine non sempre possono essere colte da tutti gli operatori dato che ciascuno possiede proprie priorità e propri percorsi evolutivi. In questa prospettiva devono quindi essere riletti i comportamenti che possono ingenerare percezioni opportunistiche agli occhi della controparte. L'accezione specifica vedrebbe quindi l'opportunismo quindi non come un atto a proprio favore e a detrimento della controparte ma semmai come atto a proprio favore e per il quale non sempre si ottiene l'allineamento e la condivisione del partner.

Questa possibilità, che deve essere interpretata in una prospettiva dinamica della relazione, diverrà sempre più consueta tanto più i mercati abbandoneranno i vincoli e i propri confini per accogliere una visione più allargata di network relazionale. Questo è quello di fatto sta accadendo e si verificherà ancor più nei prossimi anni proprio nel contesto della distribuzione automobilistica.

Sebbene non si configurino come fenomeni a somma zero (io guadagno perché tu perdi), iniziative opportunistiche possono potenzialmente spingere verso l'allontanamento vicendevole delle parti. L'assunzione di un nuovo mandato distributivo per un dealer, l'apertura di nuovi mercati per la Casa mandante, questi sono potenziali esempi di spinte che possono far distogliere energie profuse nella relazione a favore di altri obiettivi. Gli scenari evolutivi prospettati per la revisione della legislazione

in esenzione lasciano trasparire, da questo punto di vista enormi possibilità di movimento per operatori già presenti ma anche per coloro che intendessero entrare ex novo in questo mercato basti verificare quanto indicato nel paragrafo 2.5.

Data quindi l'impossibilità di arrestare simili fenomeni diverrà sempre più rilevante comprendere come preservare l'autenticità delle relazioni affinché in presenza di evoluzioni i rapporti distributivi persistano a generare i frutti attesi.

In assenza di altro, il persistere di circostanze opportunistica condurrebbe ad un lento deterioramento delle relazioni destinate all'esaurimento.

Gli autori allora affermano che in presenza di comportamenti opportunistici delle parti, l'elemento che può tenere coesa ancora la relazione è la fiducia che ciascuno riserva nella controparte. Da qui il paradosso tanto più si esercitano azioni a beneficio solo di parte tanto più si dovrebbe sostenere la necessità di arricchire e consolidare le risorse fiduciarie alla base delle relazioni esistenti e potenzialmente conflittuali con il nuovo ordine.

Gli autori allora sostengono che le relazioni a scarso contenuto o anche semplicemente statiche sia da un punto di vista di stock di fiducia che di comportamenti evolutivi e in quanto tali potenzialmente portatori di contenuti opportunistici, sono destinate a risolversi in rapporti di scambio a basso contenuto relazionale e dunque governate da regole di mercato. Una relazione basata solo su contenuti fiduciari e in presenza di una staticità all'insegna del consolidamento della relazione in contesti di mercato mutevoli potrebbe significare appiattimento o forse peggio inconsistenza della relazione nei confronti degli scopi sociali per i quali la relazione di canale si è costituita.

Per contro una relazione segnata da continui comportamenti opportunistici delle parti è destinata al dissolvimento per evidente crisi di elementi di comunanza sia di intenti che di comportamenti.

Da qui la ricerca degli equilibri e delle compensazioni fra fenomeni contrapposti di consolidamento della fiducia e sfruttamento opportunistico di eventi.

La tesi sottostante afferma che ad una crescita simmetrica di tensioni opportunistiche (ma non apertamente conflittuali con la controparte) e di accumulazione di risorse di fiducia corrisponde una crescita del contenuto relazionale fra le parti e anche un miglioramento delle performance per entrambi.

Tali ipotesi vengono verificate su un campione di 409 distributori appartenenti a diversi comparti merceologici (farmaceutico, utensileria, alimentare, ecc) su un arco temporale di tre anni così da poter effettivamente definire in chiave dinamica il legame fra atteggiamenti (opportunistici o fiduciari), comportamenti relazionali e performance.

Figura 102 mostra la rappresentazione grafica dei risultati di detta ricerca mettendo a confronto le tensioni verso l'opportunismo e la fiducia intese come variabili indipendenti e il livello di complicità relazionale come variabile dipendente.

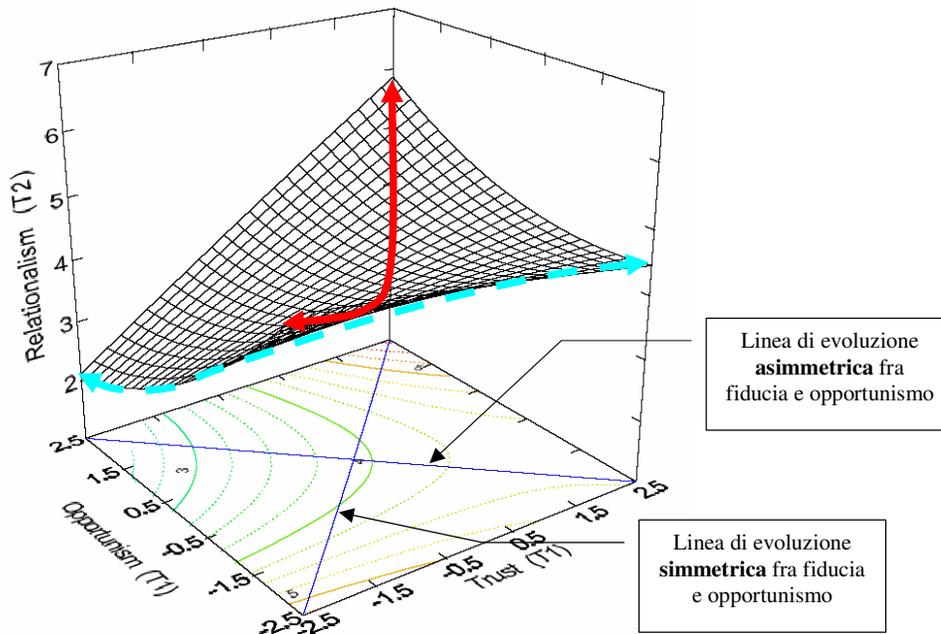


Fig. 102 - Il contenuto relazionale del rapporto distributivo in ragione delle componenti fiduciarie e dell'opportunità (fonte: Lado, Dant e Tekleab 2007)

Il tratto discontinuo mostra, sul campione di dealer intervistati, l'effetto di un mix asimmetrico di opportunismo e fiducia sulle componenti relazionali del rapporto.

Come detto un mix asimmetrico basato essenzialmente su comportamenti opportunistici non ingenera alti livelli di predisposizione relazionale (solidarietà, integrità, comunicazione aperta a due vie, ecc). Per contro un mix spostato verso la fiducia genera sentimento relazionale, il cui livello assoluto però non eguaglia la soglia raggiungibile attraverso la coesistenza di fiducia unita a spinte evolutive anche a carica opportunistica (vedi tratto continuo sovrapposto alla retta di simmetria fiducia-opportunismo).

Si noti che mentre la rilevazione delle variabili indipendenti si riferisce al periodo T1, l'effetto sulla variabile dipendente "relationalism" è riferita al periodo T2 cioè rileva a distanza di un anno gli effetti di fiducia e comportamenti opportunistici.

A fronte di questa analisi gli autori hanno esteso la valutazione anche alle condizioni di performance della relazione. Come evidenziato in figura 103 alle variabili indipendenti opportunismo e fiducia viene fatto dipendere il giudizio di performance relazionale. In questo caso gli autori propongono un confronto longitudinalmente spostato di due anni rispetto alla rilevazione di livello di fiducia e opportunismo.

Quindi in T1 rilevamento dello stato fiduciario e dei comportamenti opportunistici, in T2 viene rilevata la percezione del livello di "relazionalismo" (flessibilità, disponibilità, solidarietà) ed infine in T3 viene rilevata la performance sulla base delle indicazioni del dealer.

Surface for the Relationship between the Predictors (Trust and Opportunism)

and Performance

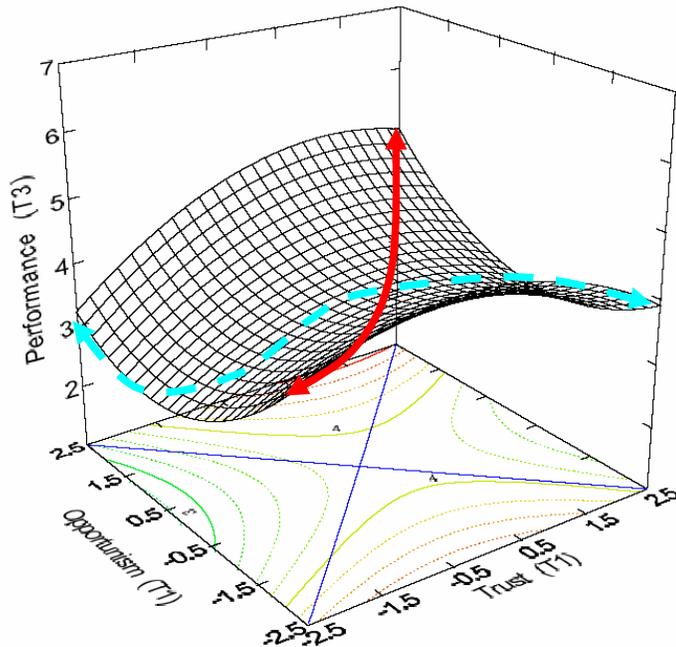


Fig. 103 – La performance riletta alla luce di fiducia e opportunismo (Lado, Dant e Tekleab 2007)

La superficie della performance non presenta la medesima orografia della superficie dello stato relazionale.

Da un punto di vista di performance l'equilibrio fra tensioni opportunistiche e fondamenti fiduciarie nella relazione offre le migliori condizioni di ottimizzazione di performance (vedi tratto continuo rosso). La performance emergente da situazioni di asimmetria fra opportunismo e fiducia non porta mai a livelli eguagliabili quelli ottenuti da posizioni simmetriche (vedi tratto discontinuo).

Comunque la massimizzazione della performance si otterrebbe in condizioni di una politica simmetrica fondata fortemente su risorse fiduciarie e con marcate tensioni innovatrici che portano con se inevitabili spinte opportunistiche.

Recentemente Dant, Brown e Bagozzi (2007) hanno esteso l'indagine della dimensione fiduciaria e di commitment nelle relazioni distributive cogliendo il punto di vista longitudinale cioè gli effetti di dinamica che si creano fra i fattori per effetto del tempo. Lo schema di indagine proposto ha riguardato la valutazione del modello fiducia=>commitment=>soddisfazione=>confitto su un campione di 204 distributori di un'unica azienda di produzione di matrice statunitense per un orizzonte temporale di tre anni così da poter valutare gli effetti combinati anno su anno.

Figura 104 riporta i coefficienti di regressione del modello per i tre anni analizzati separatamente.

Cross Sectional Effects of Trust, Commitment, Satisfaction, and Conflict
(Within-Waves Specified According to the Theoretical Linkages from the Literature)[†]

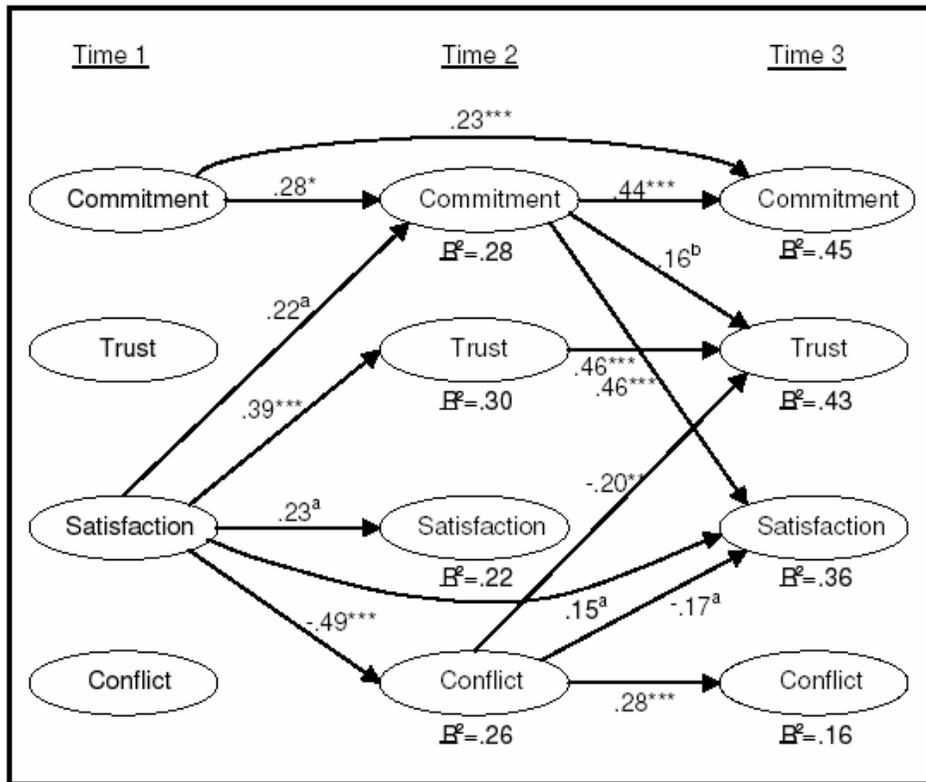
Path	Coefficients		t-value	R ²
	Unstandardized	Standardized		
Time 1				
trust→commitment	.78	.75	11.55	.56
trust→satisfaction	.29	.31	2.89	.44
trust→conflict	-.12	-.12	-1.14	.49
commitment→satisfaction	.35	.40	3.52	
commitment→conflict	-.16	-.15	-1.46	
satisfaction→conflict	-.60	-.51	-5.73	
Time 2				
trust→commitment	.60	.63	9.45	.40
trust→satisfaction	.26	.32	3.74	.38
trust→conflict	-.25	-.24	-2.88	.38
commitment→satisfaction	.32	.37	4.17	
commitment→conflict	-.25	-.24	-2.64	
satisfaction→conflict	-.30	-.25	-3.13	
Time 3				
trust→commitment	.62	.62	9.76	.38
trust→satisfaction	.29	.30	4.00	.54
trust→conflict	-.31	-.28	-3.33	.23
commitment→satisfaction	.48	.51	6.33	
commitment→conflict	-.11	-.10	-1.08	
satisfaction→conflict	-.19	-.16	-1.61	

Fig. 104 - I coefficienti di regressione emergenti dall'analisi compiuta su tre anni (fonte: Dant, Brown e Bagozzi 2007)

Senza entrare nella descrizione analitica del modello visto in chiave statica è sufficiente qui ricordare che in tutti e tre gli anni il modello è sufficientemente aderente alla dispersione dei dati raccolti e mostra coefficienti di spiegazione della varianza residua (R²) sempre soddisfacenti.

Risulta invece maggiormente interessante anche rispetto a quanto già visto in precedenza soffermarci sui legami che si creano sui valori dei fattori rilevati nei tre anni come evidenziato da figura 105.

**Trust, Commitment, Satisfaction, and Conflict
in Marketing Channels: Longitudinal Insights from the Trimmed Model^{†‡}**



[†]Non-significant paths have been trimmed from this figure.

[‡]Goodness-of-Fit Indices: χ^2 (df=198) = 306.04; RMSEA = 0.048; NNFI = 0.98; CFI = 0.99; SRM

*p ≤ 0.05

**p ≤ 0.01

***p ≤ 0.001

^ap = 0.06

^bp = 0.07

Fig. 105 – Il modello di equazioni strutturali che rilegge in chiave dinamica l’analisi della componente fiduciaria nelle relazioni distributive (fonte: Dant, Brown e Bagozzi 2007).

Il modello aiuta a spiegare la varianza dei fattori latenti al tempo T² in maniera sufficientemente esaustiva 30%, 28%, 22%, e 26% rispettivamente per trust, commitment, soddisfazione e conflitto.

La capacità del modello di spiegare la varianza nella rilevazione dell’anno successivo T³ è migliorativa dato che si ottengono i seguenti indicatori 43%, 45%, 36%, e 16% rispettivamente per trust, commitment, soddisfazione e conflitto.

L’osservazione dei coefficienti di regressione significativi inoltre aiuta a capire meglio l’effetto dei alcuni fattori sui valori assunti da altri nell’anno successivo. Per esempio appare evidente l’effetto centrale della soddisfazione quale fattore alimentante di molti dei fattori del modello riletto in chiave dinamica. Inoltre la regressione che lo stock di commitment esercita anno su anno assume risolto importante sulla valutazione di come tale fattore possa essere modificato nel breve periodo.

La soddisfazione si dimostra essere un forte “calmieratore” del conflitto ma è da rilevare come l’insorgere del conflitto generi esso stesso livelli di insoddisfazione in visione prospettica.

Gli autori hanno poi provato a riproporre analisi differenziate nel campione dei rispondenti al fine di comprendere meglio gli approcci di stimolo-risposta nei diversi contesti relazionali.

In particolar modo si fa qui riferimento alla distinzione fra relazioni basate su una forte condizione di dipendenza del distributore rispetto al leader di canale e relazioni che vedono invece una minore dipendenza. Figura 106 riporta, per il modello analizzato dagli autori, i coefficienti di regressione distinti per i due sottogruppi indagati.

Moderator Variable Analysis: Significantly Different Paths

A. Dependence ^a	Moderator Group		χ^2	$\Delta\chi^2_{(1)}$	P
	Low	High			
Satisfaction _t → Satisfaction ₂	.32 ^b	.12	596.10	4.32	< .05
Commitment ₂ → Commitment _{t,3}	.66 ^b	.17	619.18	24.40	< .001
Commitment ₂ → Trust _{t,3}	.45 ^b	-.13	604.82	13.04	< .001
Trust ₂ → Trust _{t,3}	.31 ^b	.63 ^b	599.42	7.64	< .01
Commitment ₂ → Satisfaction _{t,3}	.48 ^b	-.07	607.74	15.96	< .001
Commitment ₂ → Conflict _{t,3}	-.33 ^b	.32	598.97	7.19	< .01
Conflict ₂ → Trust _{t,3}	-.30 ^b	-.18	599.43	7.65	< .01

Fig. 106 - I coefficienti di regressione nel sottoinsieme a minore dipendenza e in quello a maggiore dipendenza (fonte: Dant, Brown e Bagozzi 2007).

E' importante sottolineare come i coefficienti di regressione di un anno sul successivo siano prioritariamente superiori nel sottoinsieme dei dealer meno dipendenti. Nei dealer più dipendenti si registra un coefficiente di regressione negativo fra commitment dell'anno n e trust dell'anno n+1.

Invece risulta essere determinante l'effetto di trascinamento che la fiducia esercita su se stessa nel susseguirsi degli anni.

L'analisi longitudinale sugli effetti dinamici del modello aiutano a spiegare meglio i fenomeni di causalità fra i fattori qui presi in considerazione e oggetto di analisi da parte di molti ricercatori sulle relazioni distributive. In particolar modo emerge :

- la dimensione centrale della soddisfazione quale driver relazionale al pari di condizioni razionali quali la performance economica. Infatti se la soddisfazione è percepita quando le relazioni con la controparte sortiscono effetti superiori a quelli attesi e se unito a questo vi è la speranza o fiducia che queste condizioni di riproporranno allora tutto ciò diviene la carica per una migliore collaborazione del dealer verso la relazione.
- in prospettiva longitudinale il commitment non sembrerebbe esercitare una grossa influenza come invece emerge dall'analisi statica dei risultati dei singoli anni o facendo riferimento anche ai risultati riportati da altre ricerche citate in precedenza. Gli autori interpretano questo comportamento non come un'anomalia quanto semmai come una condizione intrinseca al commitment essendo una variabile del modello che non presenta una dimensione di stock quanto semmai di flusso differentemente da quanto accade invece alle risorse fiduciarie.
- in una prospettiva dinamica il conflitto esercita un maggiore effetto di erosione sulla fiducia rispetto che sulla soddisfazione. Da qui diviene aspetto fondamentale la gestione e il contenimento del conflitto come deterrente al dissipamento delle risorse di fiducia.
- quanto più il distributore percepisce una sensazione di indipendenza quanto più diventano forti e saldi i legami fra fiducia, commitment e soddisfazione. Ciò

significa che il comportamento che il leader di canale assume nei confronti dei suoi distributori non deve essere standardizzato ma deve perlomeno rispettare e tenere in considerazione le differenze di status di dipendenza degli attori di canale.

3.3.5 Uno schema riassuntivo dei contributi in tema di fiducia nelle relazioni.

Il presente schema proposto in figura 107 riassume i contributi in letteratura sul tema fiduciario nelle relazioni di scambio nei canali (non solo del settore auto) e inquadra i concetti emergenti in ragione di uno schema logico che vede legati in forma di causa effetto i comportamenti della Casa con la fiducia, la fiducia con il commitment e il commitment con la collaborazione del dealer.

Pubblicazione	Comportamenti della Casa	fiducia	commitment	Collaborazione del dealer
Anderson e Narus 1990			La cooperazione è attivata dalla comunicazione, riduce i conflitti e attiva la fiducia.	
Kumar, Scheer e Steenkamp 1995a e 1995 b	Equità della Casa come elemento di fiducia nei confronti dei dealer deboli. Benevolenza ed onestà del partner sono correlate negativamente con il conflitto. La fiducia e il commitment sono correlate positivamente all'interdipendenza delle parti			
		La fiducia genera commitment e il commitment del dealer aumenta la disponibilità ad investire.		
Ogenyi 1988	Conferma con una ricerca sul mercato UK le risultante emerse dalle ricerche di Kumar, Scheer e Steenkamp (1995a) e (1995b). Fiducia e commitment acquistano centralità nel modello relazionale quanto più diventa rilevante l'interdipendenza fra le parti coinvolte nella relazione			
Ogenyi e Blankson 2000	Verificano l'importanza della equità nei processi distributivi e di marketing delle Case sul livello di fiducia del dealer. Rilevano che il ritorno economico per il dealer non è un fattore che determina in maniera forte lo status fiduciario			
Geyskens, Steenkamp, Scheer e Kumar 1996		Definiscono il commitment affettivo e quello calcolativi. L'interdipendenza quale fattore di spinta del commitment calcolativi. Il commitment affettivo risente meno dell'interdipendenza mentre è fortemente condizionato dalla fiducia		
Geyskens, Steenkamp e Kumar 1998	I comportamenti non coercitivi sortiscono un effetto molto forte sulla fiducia. Così come accade anche per il ritorno economico. La coercizione invece riduce la fiducia del dealer.			
Lusch, O'Brien e Sindhaw 2003		Sottolineano l'importanza della fiducia quale valore da invocare quando si vuole apportare cambiamenti nella struttura del canale con il supporto dei dealer. La collaborazione nel cambiamento consolida la fiducia export e quindi rinforza un atteggiamento ancor più collaborativo		
Kingshott (2002) e (2004)		Conferma l'importanza delle risorse fiduciarie quale leva per ottenere l'appalto psicologico del dealer. Successivamente viene ribadita la forza della fiducia quale leva per ottenere commitment.		
Continua nella pagina seguente				

Pubblicazione	Comportamenti della Casa	fiducia	commitment	collaborazione
Ylmaz, Sezen e Ozdemir (2005)	Gli autori definiscono le condizioni di trust in ragione della simmetria relazionale e dell'asimmetria oltre che nel comportamento non coercitivo della Casa			
		La fiducia come driver del comportamento relazionale del dealer cioè solidarietà, scambio di informazioni, flessibilità e collaborazione.		
			Distinguono fra commitment affettivo e calcolativo sottolineando come quest'ultimo possa determinare un atteggiamento del dealer passivo o compliance	
Morgan e Hunt (1994)	Le risorse fiduciarie quali basi per il commitment. Diviene importante anche la comunicazione e la condivisione dei valori quali antecedenti della fiducia. Gli atteggiamenti opportunistici quali elementi di riduzione della fiducia			
Scheer, Kumar e Steenkamp (2003)	Sottolineano gli effetti che si generano sulla fiducia, l'ostilità e il senso di colpa per effetto di comportamenti iniqui (sia in positivo che negativo) della Casa.			
Dant, Brown e Bagozzi (2007)	Indagano su un arco temporale di tre anni gli effetti di fiducia, commitment e soddisfazione. Nei dealer che sono meno dipendenti dalla Casa rappresentante l'effetto del commitment e della fiducia sulla qualità relazionale è minore rispetto ai dealer più dipendenti.			
		La soddisfazione è vista come motore in chiave dinamica della relazione. La soddisfazione ha un profondo valore di stock quindi influisce su più anni. Il commitment invece ha maggiore intensità di spinta ma minore durata di effetto (variabile flusso)		
Lado, Dant e Tekleab (2007)	Fanno convergere le condizioni del modello della dipendenza e del potere con quello della fiducia. Le relazioni vincenti compenetrano sia condizioni fiduciarie che momenti di competizione e opportunismo. La fiducia assoluta porterebbe ad un appiattimento della relazione, l'opportunismo da solo genererebbe conflitto e dissoluzione della relazione. La due anime: comportamenti di competizione e opportunismo in presenza di una fiducia fra le parti è condizioni di evoluzione e crescita della relazione a mutuo beneficio. Gli autori sottolineano il valore della compresenza simmetrica di competizione e opportunismo e fiducia sia in termini di miglioramento della relazione sia in termini di miglioramento delle performance totali di canale.			

Fig. 107 – Una sintesi dei contributi relativi al modello della fiducia nei canali