

UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE  
MILANO

Dottorato di ricerca in GESTIONE D'IMPRESA  
Ciclo XIX  
S.S.D.: SECS-P08



**CREAZIONE E SVILUPPO DELLA FIDUCIA NELLE  
RELAZIONI FRA FORNITORE E DISTRIBUTORE IN  
CONTESTI DI CANALE ORGANIZZATO: ESPERIENZE NEL  
SETTORE AUTOMOBILISTICO**

Coordinatore: Ch.mo Prof. Lorenzo CAPRIO  
Tutor: Ch.mo Prof. Renato FIOCCA

Tesi di Dottorato di Giancarlo NADIN  
Matricola 3280078

Anno Accademico 2006/7

<b>Indice</b>	2
<b>Introduzione</b>	4
<b>Considerazioni conclusive</b>	7
<b>1. Gli attori della filiera distributiva</b>	12
1.1. <i>Il contesto distributivo</i>	12
1.2. <i>Il comportamento dell'acquirente</i>	15
1.2.1. La scelta in merito al marchio	17
1.2.2. La scelta del punto vendita	21
1.2.3. Il giudizio in merito ai canali	24
1.2.4. Il ruolo di internet	29
1.2.5. Il modello di ricerca sequenziale	32
1.2.6. Il ruolo del marchio e dell'insegna nel processo di scelta	33
1.3. <i>Il comparto distributivo</i>	35
1.3.1. I distributori concessionari	35
1.3.1.1. L'equilibrio economico delle concessionarie	40
1.3.2. I gruppi distributivi	47
1.3.3. I punti vendita delle case automobilistiche	59
1.3.4. I distributori indipendenti	62
1.3.4.1. Il fenomeno dell'importazione	66
1.3.5. Noleggio e buyback	69
1.4. <i>Le relazioni con le case distributive</i>	73
1.4.1. Il contesto operativo attuale	73
1.4.2. Potenziali nuovi entranti	78
1.5. <i>La distribuzione del valore nella filiera</i>	80
1.5.1. I criteri di ripartizione del valore aggiunto	82
1.5.2. Il livello di soddisfazione delle reti	89
<b>2. La normativa sulla distribuzione</b>	93
2.1. <i>Gli accordi verticali nel pensiero economico</i>	93
2.2. <i>L'evoluzione della normativa nel settore automobilistico</i>	96
2.3. <i>Il quadro normativo attuale</i>	99
2.4. <i>I risultati emergenti</i>	101
2.5. <i>Possibili sviluppi nel 2010</i>	107
<b>3. Il ruolo della fiducia nelle relazioni di canale verticale</b>	111
3.1. <i>Channel equity</i>	111
3.1.1. Gestione delle informazioni e rapporti di canale	111
3.1.2. Collaborazione nei rapporti di canale (interbrand)	114
3.1.3. Concorrenza nei rapporti di canale (intra-brand)	115
3.1.4. Effetti delle politiche di multi mandato	116
3.1.5. Una rilettura degli equilibri in base al modello ARA	117
3.1.5.1. Attività di collegamento	119
3.1.5.2. Risorse in gioco	123
3.1.5.3. Legami fra gli attori	128
3.1.5.4. Il modello in chiave dinamica	130
3.2. <i>Il modello del controllo e del potere</i>	135
3.2.1. Le fonti del potere e della dipendenza	141
3.2.2. Esercizio del potere e conseguente insorgere del conflitto	149
3.2.3. Soddisfazione e performance	166
3.2.4. Livello di commitment	169
3.2.5. Contrattualità e opportunismo	180
3.2.6. Le relazioni orizzontali	184
3.2.7. L'effetto delle variabili ambientali sui modelli	186
3.2.8. Una sintesi del modello della dipendenza e del potere	188

3.3.	<i>La componente fiduciaria della relazione</i>	192
3.3.1.	I prodromi della crisi del modello del potere e controllo	194
3.3.2.	Il concetto di fiducia	198
3.3.3.	Gli antecedenti di fiducia e i conseguenti	202
3.3.4.	I risultati degli studi sul modello fiduciario	207
3.3.5.	Uno schema riassuntivo dei contributi in tema di fiducia nelle relazioni	233
<b>4.</b>	<b>La ricerca condotta in ambito italiano</b>	<b>235</b>
4.1.	<i>Il modello di riferimento</i>	235
4.2.	<i>Le ipotesi di ricerca sottese al modello</i>	236
4.2.1.	Considerazioni in merito ai grandi dealer	237
4.3.	<i>La percezione dei dealer</i>	238
4.3.1.	Il campione analizzato	239
4.3.2.	Il questionario	241
4.3.3.	I modelli di equazioni strutturali	251
4.3.3.1.	La costruzione dei modelli e le elaborazioni statistiche	251
4.3.3.2.	Gli indicatori di adattamento del modello ai dati	253
4.3.4.	L'analisi dei dati	256
4.3.4.1.	La verifica del modello di misura	256
4.3.4.2.	La verifica del modello strutturale	261
4.3.5.	La costruzione dei modelli e la verifica delle ipotesi	267
4.3.5.1.	Il modello del potere	267
4.3.5.2.	Il modello della fiducia	269
4.3.5.3.	Una visione di insieme	272
4.3.6.	La prospettiva per i grandi dealer	277
4.3.6.1.	Il ricorso al modello Struttura-Condotta- Performance	277
4.3.6.2.	Valutazioni sulle condizioni strutturali e i grandi dealer	281
4.4.	<i>La percezione delle case</i>	288
4.4.1.	L'impostazione della ricerca	288
4.4.2.	Somministrazione e rinvio	289
<b>5.</b>	<b>Strategie di gestione della rete</b>	<b>291</b>
5.1.	<i>Conoscere le dinamiche della rete: osservazioni sul campione indagato</i>	291
5.1.1.	I raggruppamenti dei cluster	291
5.1.2.	La percezione della relazione nei tre raggruppamenti	296
5.1.3.	I nessi di relazione causa-effetto nei tre raggruppamenti	305
5.1.3.1.	Il raggruppamento 1 - gli scettici	305
5.1.3.2.	Il raggruppamento 2 - gli speranzosi	308
5.1.3.3.	Il raggruppamento 3 - gli appagati	309
5.2.	<i>Il ruolo della comunicazione nell'interazione con i dealer</i>	312
5.2.1.	Il modello di riferimento	312
5.2.2.	Le caratteristiche della comunicazione	317
5.2.3.	L'interazione casa e dealer nel settore automotive	320
5.2.4.	La comunicazione nell'ambito della ricerca italiana	324
5.3.	<i>Comportamenti gestionali nei confronti dei dealer</i>	329
5.3.1.	Possibili comportamenti da adottare nei tre raggruppamenti	330
5.3.1.1.	Il raggruppamento 1 - gli scettici	331
5.3.1.2.	Il raggruppamento 2 - gli speranzosi	333
5.3.1.3.	Il raggruppamento 3 - gli appagati	334
5.3.2.	Una rilettura generalizzata dell'approccio	336
5.4.	<i>Quale modello organizzativo</i>	342
<b>Bibliografia</b>		<b>346</b>

# **Creazione e sviluppo della fiducia nelle relazioni fra fornitore e distributore in contesti di canale organizzato: esperienze nel settore automobilistico.**

## **Introduzione**

Tradizionalmente le Case automobilistiche (d'ora in avanti Case), specialmente in Europa, hanno definito relazioni con le reti distributive seguendo un approccio verticale che spesso ha creato un rapporto di potere dipendenza (Frazier 1999). Gli elevati livelli della domanda superiori all'offerta che hanno caratterizzato i decenni del dopoguerra fino agli anni 80, hanno determinato la supremazia dei costruttori rispetto agli altri attori di mercato (clienti finali e distributori/concessionari). Si sono così create opportunità di alti profitti per le Case che in parte sono stati trasferiti appositamente ai dealer che, per contro, hanno accettato di affievolire la propria indipendenza imprenditoriale sottoscrivendo contratti di concessione molto restrittivi ma altrettanto redditizi e con bassi livelli di rischio (Volpato e Buzzavo 2003).

La dinamica dei mercati europei negli ultimi decenni ha mostrato però un ribaltamento delle posizioni dal momento che si registrano eccessi consistenti di offerta sulla domanda. Quest'ultima risulta posizionata su livelli di riacquisto, essendo ormai terminata la fase della prima motorizzazione. La conseguente sovrapproduzione ha spinto le Case verso l'assunzione di strategie di spinta e pressione sugli stock dei dealer e, conseguentemente, ha messo pressione ai concessionari affinché raggiungessero i desiderati traguardi di vendita. I produttori sono quindi obbligati a controllare con maggiore attenzione i sistemi di distribuzione al fine di assicurare la profittabilità (Ogenyi e Blankson 2000).

Infatti lo spostamento dei poteri nel mercato da un equilibrio determinato dal produttore verso un disequilibrio che vede sempre più forte il ruolo del compratore nell'atto di scambio, ha indotto i produttori ad una maggiore attenzione alle attività a valle della filiera, attività che tipicamente sono presidiate dai concessionari.

A questo fine molte Case hanno messo in atto svariate procedure di controllo (sistemi di ordinazione, integrazione dei sistemi informativi, ricerche sulla soddisfazione del cliente finale, integrazione dei processi di aftersales, ecc) che consentono loro di tenere uno stretto contatto con i dealer e di valutarne il comportamento e la performance (Yilmaz, Sezen e Ozdemir 2005). Inoltre le Case hanno portato avanti una stringente selezione dei dealer al fine di irrobustire e consolidare la propria presenza sul mercato. I costruttori hanno significativamente ridotto il numero di intermediari così da ridurre il livello di concorrenza intra-brand, migliorare le economie di scala così da rigenerare i margini perduti (Volpato e Buzzavo 2003; Buzzavo 2003).

In questo scenario di rinnovata competitività giocata fortemente nelle fasi a valle della filiera ci si deve chiedere se le attività di indirizzo e controllo predisposte dalle Case siano sufficienti ed efficaci a garantire un buon presidio del mercato.

Tali iniziative che, per forza di cose, vedono un confronto diretto fra Casa e dealer, infatti, insistono su un substrato relazionale che come prima detto è connotato da una marcata dipendenza del dealer e da un forte potere e controllo esercitato dalla Casa. Questo schema relazionale ha mostrato la sua massima efficacia nei contesti in cui il mercato era determinato dal "venditore", in presenza, cioè, di una predominanza del ruolo della Casa su tutti gli attori, cliente finale incluso. Il nuovo contesto di mercato, che sposta gli equilibri sul cliente in quanto risorsa scarsa, e che dovrebbe vedere nel

dealer una figura il cui ruolo è determinante in quanto fisicamente vicino all'automobilista, può essere gestito ancora attraverso il modello relazionale della dipendenza e del potere della Casa? Oppure c'è da chiedersi se il modello della dipendenza sia divenuto in parte superato in quanto incapace di fare veramente leva sulle risorse che il dealer può e deve impegnare per attrarre a sé la risorsa scarsa cioè il cliente.

Incalzare il dealer con una serie di attività volte ad un maggiore presidio delle fasi finali della commercializzazione, in presenza di un sistema relazionale direttivo, come quello fin qui descritto, genera i frutti sperati oppure disperde energie perché carente di una base relazionale aperta e collaborativa fra le parti?

Il presente lavoro di ricerca parte proprio da questi interrogativi per valutare se non sia più corretto ed efficace reinquadrare le relazioni di scambio fra Case e dealer in una logica meno direttiva e più collaborativa. In presenza di uno spostamento degli equilibri di canale verso il cliente finale si deve valutare in quale misura i modelli di relazione fra gli attori intermedi debbano essere revisionati.

Altri due fenomeni stanno inducendo significative modifiche all'assetto delle relazioni di canale nel settore automobilistico. Il quadro legislativo nel quale i contratti distributivi in esclusiva trovano ragione d'essere si è talmente trasformato per far spazio a un quadro legislativo volto a premiare nuovi schemi relazionali anche orientati ad introdurre innovazione nelle modalità distributive.

Inoltre si assiste in tutta Europa ad un processo crescente, seppur ancora in fase iniziale, di concentrazione degli operatori della distribuzione che si uniscono per affrontare con maggiore forza un mercato sempre più competitivo.

Anche questi fenomeni vanno nella direzione di un ripensamento dei rapporti fra Casa e dealer in quanto rendono incompatibile la gestione di relazione di scambio attraverso un modello chiuso e di dipendenza.

Il presente lavoro di ricerca si pone quindi come fine quello di indagare i rapporti che si sviluppano fra le parti, gli scopi che questo rapporto deve sostenere e l'identificazione di possibili traiettorie evolutive nella gestione del rapporto al fine di massimizzare l'efficacia di canale.

A tal fine verrà condotta una disamina della bibliografia di riferimento sul settore automobilistico. Particolare attenzione verrà inoltre prestata all'analisi della letteratura nazionale ed internazionale circa lo studio delle relazioni di scambio nei canali distributivi. In questo ambito si farà riferimento alle recenti ricerche in tema di presupposti fiduciari e di commitment quali condizioni di efficacia delle relazioni.

A questo lavoro di ricerca su fonti presenti in letteratura verrà affiancata anche la conduzione di una ricerca specifica volta a comprendere il tessuto relazionale fra Case e dealer nel contesto italiano.

I risultati emergenti dalla ricerca bibliografica unitamente alla ricerca sul campo operata fra gli operatori nazionali consentiranno di comprendere l'opportunità e la necessità di una revisione dei modelli di relazione fra Case e dealer.

Si proverà infine a tracciare possibili scenari evolutivi e a identificare traiettorie evolutive del comportamento che le Case potrebbero assumere per far fronte al mutato contesto distributivo.

La tesi si articola su cinque capitoli di seguito sinteticamente dettagliati.

Il capitolo 1 descrive la struttura del mercato europeo e italiano.

Il rapporto fra dealer e costruttori viene riletto alla luce del sistema di relazioni che esistono fra i diversi protagonisti che operano nel contesto della distribuzione automobilistica. Vengono quindi delineate le figure dell'acquirente, della distribuzione nelle sue varie declinazioni e il ruolo dei costruttori nei confronti dei dealer. Si analizzano infine i criteri di ripartizione del valore aggiunto nella filiera nell'ultimo paragrafo.

Il capitolo 2 riguarda i regolamenti che governano gli accordi verticali. Dopo una breve disamina delle tesi a favore e contro la liberalizzazione dei sistemi di governo delle reti, viene descritto l'attuale sistema in vigore confrontato con quello precedente, valido fino al 2002. La cultura di settore, per anni vissuta all'ombra del protezionismo, viene interpretata anche come elemento di rallentamento al cambiamento atteso. Uno sguardo al futuro per comprendere quali saranno le scelte che prenderà il legislatore europeo nel prossimo futuro (2010) e i possibili passi evolutivi del comparto completeranno il capitolo.

Il capitolo 3 analizza il rapporto fra Case e dealer da un punto di vista relazionale cercando così di definirne un inquadramento teorico di riferimento. Si farà riferimento alle teorie di channel equity, a quelle del potere e della dipendenza, della fiducia. Verrà così proposta una sintesi del portato della letteratura di riferimento sia nazionale sia internazionale. Vi è da notare che proprio il settore automobilistico ed in particolare la dimensione distributiva sono state oggetto spesso di indagini e ricerche volte a definire modelli interpretativi di relazioni di scambio in contesti di rapporti verticali a forte dipendenza e interrelazione fra le parti.

Il capitolo 4 riguarda la ricerca specifica sulle relazioni distributive nel contesto italiano. L'inquadramento teorico del capitolo 3 funge da fondamento per la strutturazione della ricerca empirica sullo stato relazionale Casa e dealer in Italia e sullo stato fiduciario. I risultati vengono proposti così da evidenziare differenti schemi relazionali almeno per due macro tipologie: dealer monomarchio a gestione familiare e dealer multimandato che hanno costituito gruppi distributivi. La ricerca sul campo sarà attuata a partire dalla visione dei dealer circa la relazione con le Case e per converso la visione delle Case circa la relazione con i dealer. Si intende ottenere un campionamento rappresentativo dei dealer che in Italia sono circa 4 mila e un campionamento qualitativo invece per il giudizio delle Case. La ricerca sul giudizio dei dealer verrà infine elaborata con modalità statistiche così da poter comprendere la significatività della conferma o del rigetto delle ipotesi di ricerca che verranno fissate.

Il capitolo 5 conclude la tesi definendo alcune possibili traiettorie evolutive del rapporto fra Case e reti distributive. Verrà idealizzata la prospettiva di introdurre nella gestione delle reti da parte delle Case un approccio alla segmentazione relazionale, che fungerà da fondamento per la definizione di una politica di gestione multi-canale atta premiare e a porre in risalto la componente personalizzata dalla relazione. Si inquadrerà questa revisione di impianto strategico quale strumento per ottimizzare la collaborazione e la partecipazione del dealer ai progetti evolutivi della Casa, elemento questo che sarà sempre più determinante dato l'incremento della competizione.

## Considerazioni conclusive

Il presente lavoro di ricerca si è posto come fine quello di indagare la natura dei rapporti che vi sono fra le Case e i dealer, gli scopi che questo rapporto deve sostenere e l'identificazione di possibili traiettorie evolutive nella gestione della relazione.

Ad un lavoro di ricerca su fonti presenti in letteratura è stata affiancata anche la conduzione di una ricerca specifica volta a comprendere il tessuto relazionale fra Case e dealer nel contesto italiano.

L'indagine sui dealer ha mostrato che la relazione con le Case è interpretabile attraverso la coesistenza di due modelli: il modello della dipendenza e del conflitto e il modello della fiducia.

Il primo modello prendendo le mosse da un comportamento di prevaricazione della Casa tendente alla coercizione, induce nel dealer un sentimento di conflitto. L'unico commitment possibile è quello "calcolato" cioè determinato da una sufficiente remunerazione del dealer che ripaga le eccessive pressioni ed ingerenze della Casa. La ricerca mette in luce come tali circostanze inducano comunque nel dealer una partecipazione agli indirizzi della Casa di taglio remissivo e passiva se non di acquiescenza. Il prevaricare di questo modello potrebbe portare con sé fatalmente un non ottimizzato livello di sfruttamento dei potenziali del mercato locale venendo meno la spinta partecipativa attiva del dealer.

Il modello della dipendenza è molto diffuso nella gestione dei rapporti distributivi nel settore automobilistico. Esso si è retto su presupposti di governo predeterminato del canale in una logica di netta suddivisione dei compiti stabiliti dalla Casa.

La rinuncia da parte del dealer all'espressione di una piena e indipendente autonomia imprenditoriale, causata dall'ingerenza coercitiva della Casa anche nelle scelte locali, ha trovato da sempre una contropartita nel ritorno economico di cui si avvantaggiava il dealer per il fatto stesso di partecipare al network distributivo del marchio.

L'ingresso del mercato automobilistico in una fase di saturazione ha comportato un aumento decisivo della concorrenza e di conseguenza una lenta ma decisa erosione dei margini per tutti gli operatori che partecipavano alla filiera distributiva.

La relazione, che fino a quel momento soffriva di una asimmetria di potere e di dipendenza del dealer ma di una sua stabilità, ha iniziato a mostrare anche segni di conflitto aperto non più sanabili attraverso la leva economica.

I risultati emergenti dall'indagine condotta su un campione di 245 dealer operanti sul territorio nazionale mostrano appunto in maniera chiara e inequivocabile questo stato di cose.

Vi è da sottolineare inoltre che le circostanze operative in cui si trovano ad operare i dealer sono mutate richiedendo sempre più spazi di autonomia e discrezionalità operativa con i quali affrontare mercati locali instabili e in continua tensione per l'intensificarsi della competizione sia interbrand che anche intrabrand.

In pratica le condizioni di base su cui si reggeva il modello della dipendenza, cioè la possibilità di definire ex-ante ruoli e compiti delle parti ad opera della Casa, sono venute gradualmente meno facendo emergere invece l'esigenza di una maggiore autonomia operativa locale per garantire un adattamento alle mutevoli condizioni di mercato.

I dealer così hanno iniziato a sentire l'esigenza di una relazione basata maggiormente sulla condivisione di scopi e mezzi ma capace di lasciare indipendenza operativa delle parti.

Cambiano quindi i connotati della relazione o meglio si modificano per accogliere una richiesta di supporto del dealer e non più un intervento invasivo della Casa tout court.

Dove ciò accade si instaura una relazione basata su condizioni fiduciarie delle parti fondate sulla collaborazione che vede il dealer attivamente coinvolto nella relazione ed animato da uno spirito e un commitment affettivo.

La ricerca infatti mostra che a fianco alla tensione conflittuale può e deve coesistere anche un fondamento fiduciario della relazione.

Tali considerazioni partono dal presupposto che un comportamento aperto, equo e collaborativo della Casa induce fiducia nel dealer e conseguentemente commitment “affettivo” al marchio. Il modello fiduciario così connotato giunge alla conclusione che, dati questi presupposti, la risposta del dealer alle richieste della Casa è di piena collaborazione attiva, condizione questa per garantire il successo commerciale del marchio nel mercato locale.

Nel suo complesso la ricerca mette in luce i seguenti aspetti.

1. La collaborazione attiva del dealer è ottenibile solo a condizione di generare un attaccamento affettivo al marchio e alla Casa e che quest’ultimo è frutto in ultima analisi dell’atteggiamento della Casa orientato all’equità di trattamento dei dealer nonché dell’approccio negoziale impostato in base a strategie di persuasione non coercitive che privilegiano quindi la spiegazione, lo scambio di informazioni, ecc.
2. L’atteggiamento della Casa improntato a pressioni coercitive induce sistematicamente al conflitto che a volte viene taciuto o represso dal dealer solo per effetto di una compensazione economica adeguata. Il dealer in questi casi, alimentando il proprio commitment verso la relazione solo da considerazioni calcolate ed economiche è portato ad aderire passivamente alle richieste della Casa con uno spirito improntato all’acquiescenza; esattamente il contrario a cui si perviene con lo schema relazionale guidato da equità e non coercizione.
3. Condizioni conflittuali e fiduciarie coesistono nella relazione e prendono corpo sulle diverse fattispecie relazionali. In alcuni casi tale compresenza delle due dimensioni non solo è da valutare come elemento intrinseco ma anche benefico allo sviluppo relazionale. Infatti condizioni di equilibrio fiduciario perdurante fra le parti in assenza di spinte evolutive, magari anche a componente opportunistica, potrebbero portare la relazione stessa in uno stato di apatia e stagnazione che potrebbe segnare una relativa regressione se calato in un mercato che è in progressiva evoluzione. Quindi la compresenza di livelli di spinte conflittuali determinate dalla ricerca di nuovi equilibri fra le parti, anche attingendo al di fuori della relazione, unitamente ad una base relazionale costruita su condizioni fiduciarie sembrerebbe essere la ricetta vincente capace di dare forza e longevità alla relazione.

Proprio in relazione a questo ultimo aspetto, cioè la tendenza delle parti alla ricerca di possibili nuovi equilibri evolutivi, si è cercato di approfondire la ricerca andando a sondare una particolare fattispecie distributiva che sta venendo sempre più alla ribalta sulla scena del comparto automobilistico: il gruppo distributivo multi-mandato.

Attraverso l’elaborazione dei dati provenienti dal campione di intervistati sono stati isolati i dealer che combinano o la gestione di più mandati appartenenti a più Case oppure la gestione di mandati afferenti ad una Casa sola ma con un modello delocalizzato che consente loro di sviluppare volumi ragguardevoli.

In entrambi i casi le condizioni in cui operano questi dealer dovrebbero premiare una relazione con la Casa di maggiore autonomia anche per via della minore dipendenza dei dealer o della loro accresciuta forza economica nei confronti della Casa.



Si è quindi proceduto con un'estensione di indagine tendente a comprendere se queste condizioni di maggiore reciprocità si riverberassero nella relazione stessa.

I risultati mostrano che questi "grandi dealer" vivono una relazione con la Casa fatta di minore dipendenza e maggiore decentramento decisionale che si traduce in una significativa riduzione da parte della Casa di pratiche e comportamenti coercitivi verso gli stessi dealer. Condizione questa che è un prodromo alla creazione di uno stato fiduciario del dealer nei confronti della Casa e conseguentemente il rafforzamento di un sentimento affettivo nei confronti del marchio nonché una maggiore disponibilità a collaborare apertamente e con impegno. Elementi questi che possono essere ritenuti come capisaldi per un successo commerciale sul mercato locale da parte del marchio.

Alla luce di queste considerazioni viste nel suo complesso, i risultati della ricerca evidenziano che le Case si trovano di fronte ad una problematica di gestione delle relazioni con le reti da rileggere in una nuova prospettiva.

Infatti mentre fino ad ora lo stile di gestione della Casa è sempre stato improntato ad una gestione univoca e standardizzata della relazione con i dealer, emerge a tinte forti l'esigenza contraria di concepire percorsi e opzioni relazionali diverse a seconda dello stile e delle condizioni operative delle singole controparti.

Così mentre le Case, anche in aderenza al nuovo dettato legislativo, ricercano una convergenza e omogeneizzazione delle reti attraverso l'imposizione di comuni standard di servizio valevoli per tutti gli operatori, l'ottimizzazione delle condizioni relazionali richiederebbero trattamenti specifici per tipologie e cluster di dealer omogenei se non addirittura in base alle singole specificità di ciascuno di essi.

Proprio al fine di giustificare questa ipotesi, che come detto è contraria ad un comportamento abbastanza diffuso delle Case, si è provato ad applicare sul campione dei 245 dealer coinvolti nell'indagine un approccio alla segmentazione riconoscendo fra di essi tre macroraggruppamenti fondati su cluster comportamentali e di atteggiamento alla relazione con la Casa.

Sono stati quindi identificati i dealer "scettici", gli "speranzosi" e gli "appagati".

Il primo raggruppamento consiste in coloro che vivono un rapporto con la Casa di forte subordinazione determinata dal reiterato comportamento di predominanza della Casa sulla relazione. In questa fattispecie relazionale i dealer adottano uno stile comportamentale molto adattivo nei confronti delle richieste della Casa ma poco creativo in quanto prevale appunto una visione scettica circa la possibilità di poter cambiare le condizioni relazionali e adottare schemi maggiormente fiduciosi.

Il secondo raggruppamento invece è costituito da coloro che, pur avendo vissuto trascorsi conflittuali con la Casa, sentono la possibilità di apertura di un maggiore dialogo con la stessa essendo questa una condizione imprescindibile per una migliore sintonia che si tramuta in una collaborazione per battere la concorrenza e risultare vincenti nei mercati di riferimento.

Tali dealer vengono annoverati nel raggruppamento degli speranzosi proprio perché si attendono un comportamento della Casa più disponibile al dialogo e proprio perché in ragione di esso sono pronti a dimostrarsi maggiormente collaborativi attenuando l'acredine e il conflitto del passato.

L'ultima fattispecie è stata definita con il termine "appagati" in quanto consta di dealer che vivono un'ottima relazione fiduciaria con la Casa ma che per contro hanno perso lo spirito combattivo che come detto in precedenza può essere linfa vitale per alimentare un processo evolutivo della relazione. Contrariamente agli altri, per questo raggruppamento il comportamento della Casa dovrebbe essere di stimolo ad un maggior confronto e impegno per il raggiungimento degli scopi comuni. Gli spazi di manovra

dovrebbero orientarsi quindi verso maggiori richieste ai dealer magari anche in presenza di pressioni coercitive.

Tale classificazione dei dealer in raggruppamenti omogenei ovviamente non è fine a se stessa ma funge da elemento fondante per il concepimento di politiche di gestione delle reti basate sul riconoscimento di specificità e di approcci diversi da parte della Casa. Senza entrare specificatamente nella trattazione di come possa essere declinata una simile conversione dell'approccio univoco e standardizzato che contraddistingue la gestione delle reti oggi nel comparto automobilistico, risulta importante osservare come il perseguimento di questo scopo richieda un ripensamento dei processi di dialogo con i dealer e una revisione anche delle strutture organizzative che le Case mettono in campo per la gestione delle reti.

A completamento di queste considerazioni finali sul lavoro svolto verranno qui riportati sia i limiti insiti nel lavoro svolto che le possibili implicazioni manageriali.

#### *Limiti della tesi*

Il campione di dealer esplorato (245 casi) è sufficientemente rappresentativo dell'universo dei dealer ufficiali operanti in Italia (circa 4.000). Ciononostante, vista la complessità del modello di analisi, spezzato nei due modelli prima descritti, un allargamento del campione consentirebbe di verificare statisticamente con maggiore precisione l'effetto congiunto di comportamenti della Casa collaborativi (modello della fiducia) e coercitivi (modello del conflitto).

Si è proceduto inoltre ad una successiva clusterizzazione del campione orientata a verificare le differenze di risposta fra concessionari "tradizionali" e concessionari "gruppo" cioè coloro che operano in regime di multi-mandato o multisede. Questa analisi, che per limitatezza dei due sottocampioni non gode della piena validazione e giustificazione statistica, porterebbe a riconoscere un comportamento diverso fra le due tipologie di dealer.

I dealer "tradizionali" prefigurerebbero maggiormente una relazione di tipo coercitiva e di dipendenza dalla Casa, mentre i dealer "gruppo" sarebbero invece più inclini ad un rapporto maggiormente basato su dimensioni paritetiche e fondato su logiche fiduciarie. I risultati di tale analisi richiedono comunque conferma attraverso un'ulteriore approfondimento di indagine.

Infine il quadro relazionale richiede per sua completezza anche la rilevazione e il confronto della percezione del vissuto relazionale anche dal punto di vista della Casa; area di indagine ancora in fase di realizzazione.

#### *Implicazioni manageriali*

Quanto proposto fin qui porta con se rilevanti implicazioni manageriali per le Case che, nei confronti di questa classe di operatori - dealer, continuano ad adottare comportamenti poco orientati allo sviluppo della fiducia e più tendenti al modello del potere e della dipendenza. Questo comportamento sarebbe addirittura controproducente nei confronti dei dealer che si sono costituiti in gruppi distributivi che chiedono invece uno stile relazionale più aperto e improntato alla collaborazione.

Per la categoria dei dealer tradizionali, per i quali le condizioni strutturali sono ancora fortemente ancorate a logiche di dipendenza, parrebbe invece plausibile l'affermazione del modello coercitivo tendente a far prevalere il potere della Casa anche se in un clima di maggiore apertura fiduciaria tendente alla collaborazione.

Questa prospettiva trova giustificazione e adeguato riscontro nei modelli prima presentati. Bisogna comunque sottolineare che il risultato a cui giunge l'impostazione

relazionale basata sul potere e la coercizione si caratterizza per un grado di modesta performance di mercato dato che induce un comportamento del dealer orientato alla passiva adesione alle richieste della Casa con conseguente scarso interesse nella loro effettiva riuscita. Aspetto questo che invece potrebbe minare seriamente la riuscita e il successo di iniziative innovative nell'ambito della commercializzazione automobilistica che non vedano il riconoscimento di un diretto beneficio immediato per il dealer coinvolto.

In sintesi quindi il presente lavoro di ricerca lascia trasparire potenziali implicazioni pratiche per la condotta della relazione da parte delle Case.

Se oggi infatti si riscontra un approccio alla gestione delle reti caratterizzato da uniformità, il cambiamento della conformazione e dell'assetto degli operatori della distribuzione potrebbe richiedere l'adozione da parte delle Case di comportamenti relazionali differenziati a seconda della tipologia di dealer. Questo potrebbe far presagire il ricorso a politiche di gestione multi-canale delle reti di vendita superando l'attuale approccio tendente all'uniformità e all'adozione di politiche standard e appiattite per tutti gli operatori.

## Cap. 1 Gli attori della filiera distributiva

Come ben definito già una decina di anni or sono da Fine (1996), il comparto della distribuzione e vendita degli autoveicoli, a cui è stata data poca attenzione in passato in quanto secondario agli aspetti di ingegnerizzazione e produzione, sta vivendo negli ultimi decenni un incremento di importanza dato che proprio su questo fronte si gioca la competitività dei costruttori. Infatti è da ricercare proprio nella vendita e nel postvendita la possibilità di fare efficienza migliorando i profitti. Questo significa però tenere conto che la revisione dei relativi flussi a valle della produzione esige anche una corretta valutazione della redistribuzione del valore fra gli attori coinvolti, redistribuzione che deve tenere in conto dei ruoli giocati e dei contributi apportati da ciascun operatore. Diventa allora importante esaminare ruoli, compiti e relazioni che esistono fra il costruttore e la sua rete distributiva.

### 1.1. Il contesto distributivo

Lo studio dei rapporti fra Casa automobilistica e rete distributiva deve essere ricollocato in un quadro più ampio capace di tenere in considerazione tutti gli elementi che insistono sulla relazione e tutti i protagonisti che interferiscono con questi due soggetti e influiscono sul rapporto.

In particolare, come suggerito da Ford, Gadde, Hakansson e Snehota (2003) sembrerebbe determinante ricollocare l'analisi dei rapporti distributivi in uno scenario più ampio che consideri anche il comportamento dell'automobilista inteso in qualità di cliente (vedi figura 1).

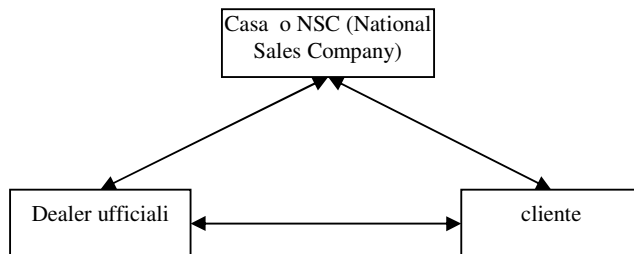


Fig. 1 – I rapporti di canale riletti alla luce del ruolo del cliente

Inoltre la comprensione del rapporto non può prescindere anche dalla contestualizzazione legislativa. Il settore automobilistico ha di fatto goduto per anni di un regime di esenzione dall'applicazione della normativa che regola i rapporti distributivi e gli atti tendenti a ridurre la competizione. Nel capitolo 2 tale prospettiva verrà analizzata in dettaglio.

Da ultimo è opportuno segnalare che il rapporto esistente fra Casa automobilistica e dealer è influenzato anche da ulteriori elementi del settore.

Si pensi al fenomeno degli operatori del noleggio che intervengono essi stessi nel mercato distributivo e nella triade Casa, dealer e cliente comportando effetti valutabili non più in maniera irrisoria. Si stima infatti che il fenomeno delle vendite di vetture a noleggiatori copra circa il 13% del prodotto totale distribuito dalle Case (cfr par. 1.3.6). Lo schema di analisi deve quindi essere ampliato come in figura 2.

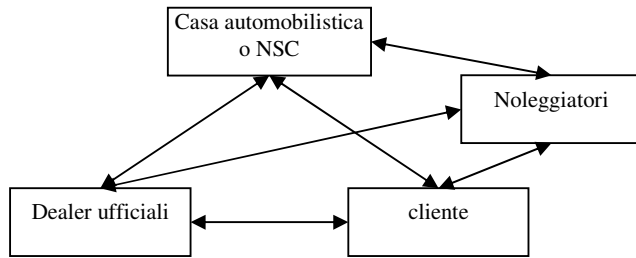


Fig. 2 – Il modello di analisi allargato al ruolo dei noleggiatori

Tale fenomeno inoltre assume un connotato di maggiore interesse considerando che i volumi intermediati da questi operatori (noleggiatori) giungono poi al mercato finale (in via diretta o via intermediazione dei dealer) sotto forma di veicoli usati. Non è da sottovalutare quindi l'effetto disintermediativo (per i veicoli nuovi) e di reintermediazione (per i veicoli usciti dal parco noleggio) esercitato dai noleggiatori nell'ambito dei rapporti di filiera.

Inoltre bisogna anche tener conto dell'affacciarsi di nuovi operatori della distribuzione che si affiancano al canale tradizionale rappresentato dai dealer.

Si fa qui particolare riferimento sia a intermediari fisici sia a operatori che a diverso titolo insistono sulla relazione Casa-cliente finale, anche in termini puramente informativi.

Fra di essi si annoverano gli operatori multimarca che operano sul mercato in assenza di un mandato specifico con una Casa e che si approvvigionano su mercati paralleli di prodotto considerato usato ma "freschissimo" (il cosiddetto Km 0), oppure che ricorrono direttamente all'importazione da altri mercati attingendo dagli stock in esubero presenti su tutti i mercati europei (figura 3).

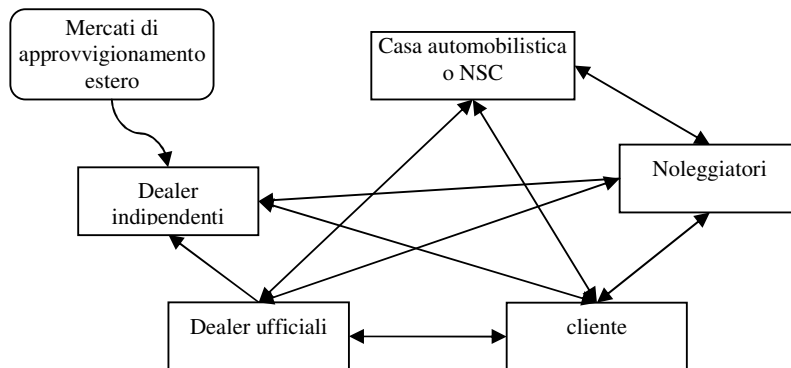


Fig. 3 – L'allargamento del modello anche ai rivenditori non ufficiali

Vi è da notare inoltre come il panorama della distribuzione automobilistica sia cambiato (e cambierà ancor più in futuro) con l'avvento di internet quale mezzo di intermediazione fra Case e cliente finale per la informazione e per la vendita delle vetture.

Figura 4 consolida le considerazioni fin qui addotte e mostra un modello allargato entro il quale valutare le relazioni costruttore e dealer ufficiale.

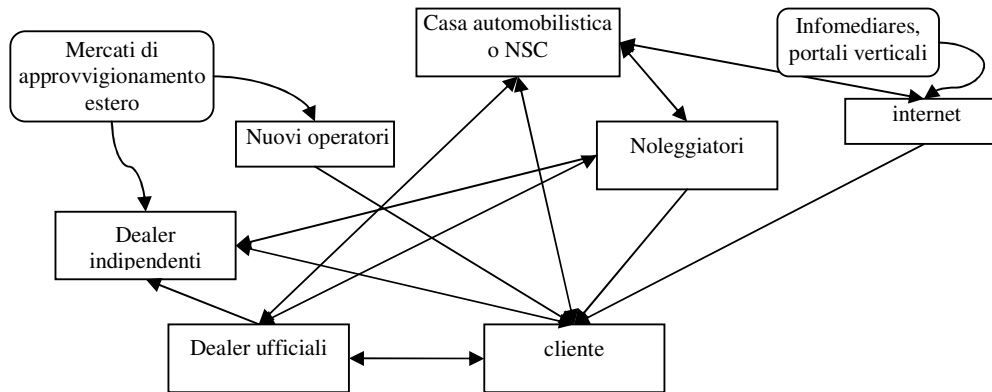


Fig. 4 – La rappresentazione articolata di tutti gli operatori che ruotano attorno alla commercializzazione delle vetture

In via generale si può affermare (Lademann & Partner 2001) che, fatta pari a cento la vendita al cliente finale, il 10% viene veicolato direttamente tramite le filiali possedute dalle Case, l'80% passa attraverso la rete dei dealer (in questo valore si riconnettono anche le vendite fatte ai noleggiatori in quanto formalmente fatte dai dealer ma su accordi commerciali preventivamente gestiti con le filiali delle Case) infine il restante 10% è distribuito attraverso i canali alternativi (internet, importazione, ecc.)

Infine vi è da segnalare la discesa in campo anche di nuovi operatori che attraverso politiche di differenziazione orizzontale incrementano l'ampiezza dell'offerta anche con la distribuzione dei veicoli nuovi. E' recente in Italia l'ingresso nel mercato da parte della GDO che ha iniziato ad esporre veicoli nei propri punti vendita dapprima con formule di collaborazione con operatori di settore (personale di vendita di concessionaria) e poi in modalità autonoma con proprio personale di vendita.

Esiste inoltre un ulteriore fattore che incide nei rapporti fra detti operatori e che è riconducibile semmai ad un elemento macro ambientale. Il contesto legislativo è infatti un elemento che regola tale sistema e che è proprio in questi decenni oggetto di attenzione in quanto fattore di propulsione e controllo della spinta all'apertura di mercato del settore.

Per una corretta interpretazione dei rapporti distributive fra Casa e concessionari è necessario quindi esaminare in maniera più allargata anche tutti gli altri protagonisti della filiera distributiva. In un recente lavoro di ricerca condotto da Bloom e Perry (2001) sui comparti della distribuzione di beni di consumo emergono forti elementi che fanno pensare ad un riordino dei ruoli degli attori e della loro importanza e impatto sul sistema visto nel suo complesso. Queste le principali conclusioni a cui arrivano gli autori:

- a. il cliente analizza più sistemi di acquisto e valuta le alternative offerte dai canali superando il rapporto diadico con un solo operatore per allargare le possibilità di scelta a una prospettiva network.
- b. L'intensità di interazione non è mai la stessa per opportunità di contatto ma varia a seconda del legame che si instaura con ciascuna classe di operatore
- c. Il network viene attivato dal cliente in ragione dell'attitudine dello stesso a veicolare informazioni e conoscenze specifiche atte a supportare il processo di scelta.
- d. Infine la ricerca di una poliedricità di rapporti da parte del cliente trova fondamento nell'esigenza di interrompere il dualismo che nasce dal rapporto stretto fra produttore e propria rete di distribuzione. In questo il venditore che rappresenta più produttori è visto dal cliente come un operatore più "obiettivo"

che non deve sottostare a predefinite logiche cooperative con la Casa mandante e a conseguenti necessità di collusione.

Per quanto poi attiene al tema dei poteri nei canali, il lavoro di Butaney e Wortzel (1998) giunge alla conclusione che il ruolo del distributore sulle decisioni di canale è rilevante in condizioni di elevata competitività di mercato, quando il suo operato è diretto nei confronti di clienti piccoli e con scarsa attitudine al cambiamento di fornitore e quando il distributore è importante nell'economia del produttore di piccole dimensioni.

Alla luce di queste considerazioni si intende proseguire il resto del capitolo con la disamina del ruolo e del comportamento dei singoli operatori per valutarne gli effetti in una logica più allargata di network.

## 1.2. Il comportamento dell'acquirente

Il mercato dell'automobile da anni è ormai entrato in una fase di maturità caratterizzata da tassi di crescita molto contenuti, non superiori al 3% su base annua.

La seguente tabella riportata in figura 5 mostra l'evoluzione dell'immatricolato per paese europeo degli ultimi 10 anni.

Figure 2: New registration of passenger cars per Member State (1997-2004).									
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Coefficient of Variation
Denmark	152,084	162,508	143,727	112,690	96,187	111,598	96,076	120,484	20.4%
Germany	3,528,179	3,735,987	3,802,176	3,378,343	3,341,718	3,252,898	3,236,938	3,266,826	6.5%
Estonia	11,108	10,445	8,906	10,876	13,038	14,853	15,602	16,513	21.7%
Spain	1,016,383	1,192,530	1,406,246	1,381,256	1,425,573	1,331,877	1,382,109	1,517,518	11.8%
France	1,713,030	1,943,553	2,148,423	2,133,884	2,254,732	2,145,071	2,009,246	2,013,712	8.2%
Italy	2,402,358	2,374,706	2,331,917	2,425,537	2,417,171	2,288,765	2,247,443	2,263,687	3.0%
Hungary	79,773	103,541	129,292	133,234	148,125	171,215	208,426	203,726	30.9%
Netherlands	478,290	543,056	611,487	597,625	530,231	510,702	488,841	483,885	9.6%
Poland	477,937	515,256	625,837	473,110	523,126	303,957	353,635	318,111	27.5%
Portugal	213,636	248,398	272,883	257,836	255,215	226,092	189,792	197,521	13.1%
Sweden	225,263	253,430	295,249	290,529	246,581	254,589	261,206	264,246	8.7%
UK	2,170,725	2,247,403	2,197,615	2,221,647	2,458,769	2,563,631	2,579,050	2,567,269	7.7%
EU25*	13,879,799	14,858,401	15,682,546	15,217,581	15,180,210	14,780,905	14,703,703	14,937,517	3.5%

Notes: \* data missing for CY, MT.  
Sources: UNRAE.

Fig. 5 – Immatricolato dal 1997 al 2004 per paese europeo (fonte: London Economics 2006)

Emerge chiaramente come tale mercato sia contraddistinto da incrementi dovuti alla pura sostituzione. Gli anni della prima motorizzazione dei paesi europei sono ormai passati risalendo indicativamente ai decenni successivi alla seconda guerra mondiale fino ai primi anni '80.

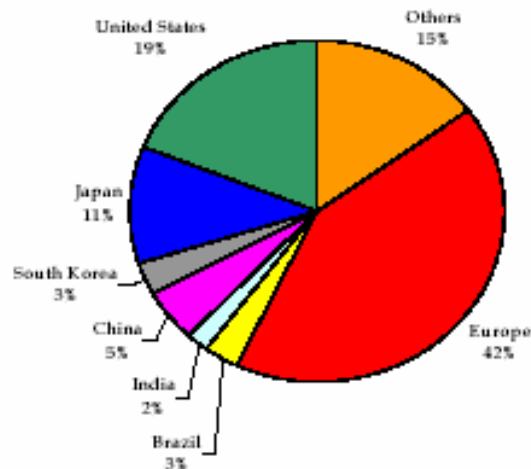
I mercati che presentano ancora tassi di crescita significativi sono quelli entrati da poco in UE e precedentemente appartenenti al blocco della Unione Sovietica (Estonia, Polonia, Ungheria, ecc.).

L'Italia ha un immatricolato annuo che si attesta intorno ai 2,3 milioni di vetture e rappresenta sul totale dei 25 paesi EU una quota pari al 15% circa.

I dati disponibili presso le fonti di ufficiali (Unrae, ACI, ecc.) mostrano che il mercato negli anni 2005 e 2006 non ha subito significative mutazioni rispetto al trend prima delineato.

In termini più ampi invece l'Europa assume un valore di assorbimento delle vendite mondiali pari al 42% così come riportato da London Economics in base al loro di ricerca condotto per il Direttorato della Concorrenza della UE (vedi figura 6)

Figure 1: Worldwide new registrations of passenger cars (2004).



Note: Europe = EU (except CY, MT) + EFTA.  
Source: ACEA.

Fig. 6 - Il peso relativo dei principali mercati sul totale dell'immatricolato mondiale (Fonte: London Economics 2006)

La maturità del mercato dell'auto, almeno nei mercati occidentali, segna come ovvia conseguenza un comportamento di riacquisto molto più basato sull'esperienza e la conoscenza rispetto a quanto accade in mercati in espansione. L'atteggiamento maturo e articolato nei confronti della ricerca, selezione e poi acquisto dell'auto diventa anch'esso elemento che induce mutamento nei comportamenti degli operatori del contesto distributivo automobilistico.

Questa maturità di acquisto si esemplifica nella ricerca delle modalità più efficienti ed efficaci per il soddisfacimento del bisogno di mobilità.

E' quindi indispensabile comprendere i mutamenti di questo comportamento per poter meglio concentrarsi sullo stato relazione esistente fra Case e reti distributive autorizzate.

Oggi il mercato globale dell'auto è in una fase di maturità (Stecchetti e Volpato 2006) e si assiste ad un fisiologico eccesso di offerta. Forte di questa situazione di eccesso di offerta sulla domanda, il cliente ha maturato una forte consapevolezza del ruolo che ricopre (Wade 2003). Diverse sono le evidenze di questo stato di cose: il maggiore uso dell'informazione nel processo di selezione fra i modelli, l'impiego di forme di acquisizione della conoscenza a basso costo (internet), la capacità di selezione oggettiva e basata sull'esperienza, ecc.

Ricerche sull'impiego di internet nel processo di acquisto (Ratchford, Lee e Talukdar 2003) suggeriscono che internet procura efficienza al consumatore che possiede così informazioni di pre-vendita e conseguentemente un maggiore potere di acquisto.



L'incremento delle informazioni a disposizione dei potenziali clienti grazie all'uso di internet sembrerebbe portare ad un aumento della concorrenza fra i distributori. Questo comporterebbe come conseguenza logica una riduzione dei margini ed una redistribuzione del valore all'interno della filiera.

Il processo di acquisto dell'auto non è un'area di studi innovativa. Molte ricerche hanno dedicato attenzione a questo aspetto. In particolare la focalizzazione non sarà tanto sull'analisi delle preferenze in termini di modelli o marca quanto in termini di percorso di scelta e processo di acquisto; quindi non tanto il "cosa" quanto il "come"; cioè il processo di acquisizione delle informazioni in pre-acquisto.

Questo aspetto del processo di acquisto si caratterizza per la sua alta densità informativa e di conoscenza e vede nelle figure degli intermediari (dealer showroom, siti delle Case, portali verticali dedicati all'auto, riviste di settore, passa parola, programmi TV dedicati, ecc) un ruolo fondamentale.

Fonti ad oggi disponibili (Wade 2003; Furse, Punj e Stewart 1984), mostrano che il cliente è alla ricerca di sempre maggiori informazioni ed è capace di utilizzare le stesse per ottimizzare il processo di selezione ottenendo così il migliore trattamento.

Emerge inoltre, seppur in maniera ancora embrionale, la tendenza ad associare all'insegna del distributore un ruolo importante quale generatore di valore per il cliente e nei confronti del quale riversare livelli crescenti di fiducia che si potrebbero tradurre in futuri comportamenti di predilezione dell'insegna di distribuzione prima del marchio di fabbrica.

Esistono casi di gruppi di distribuzione multimarchio che iniziano ad ottenere la fiducia del cliente (store loyalty) svincolando così il proprio successo solo dalla forza dei marchi che rappresentano (effetto brand loyalty).

### 1.2.1 La scelta in merito al marchio

Per Lambert-Pandraud, Laurent e Lapersonne (2005), che hanno analizzato i dati relativi ad una ricerca compiuta su circa 30 mila casi di riacquisto di vettura nuova nel mercato francese, l'80% di questi riacquisti ha preso in considerazione altri marchi (mediamente 2) rispetto a quello già posseduto, come esposto in figura 7a. La valutazione di altri marchi è ovviamente più contenuta nei casi di alta soddisfazione rispetto alla vettura precedentemente posseduta così come evidenziato da figura 7b.

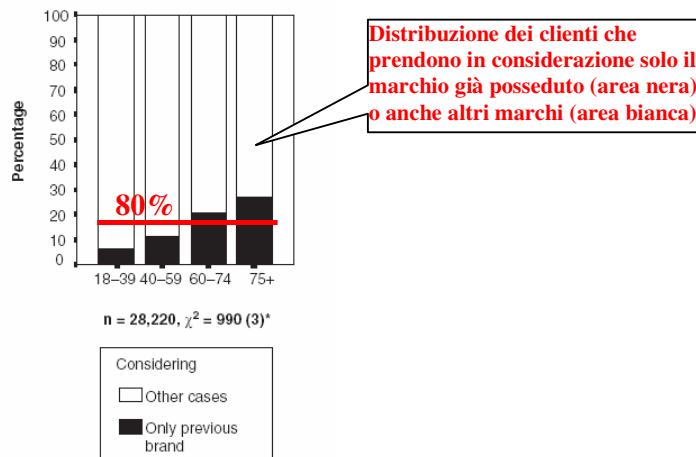


Fig. 7a – Il numero dei marchi analizzati in fase di selezione (fonte: Lambert-Pandraud, Laurent e Lapersonne 2005)

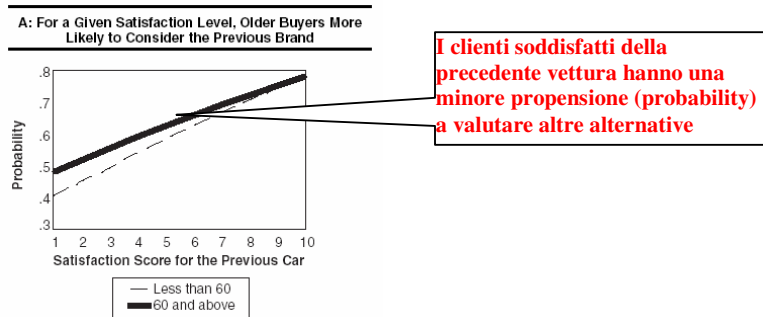


Fig. 7b – L’impatto della soddisfazione sul processo di riacquisto (fonte: Lambert-Pandraud, Laurent e Lapersonne 2005)

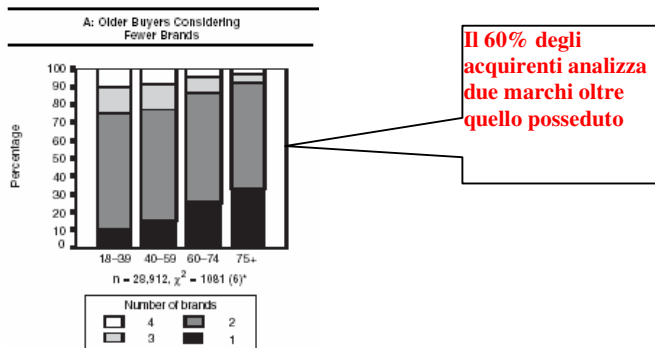


Fig. 7c – Il comportamento informativo nel processo di ri-acquisto dell’auto (fonte: Lambert-Pandraud, Laurent e Lapersonne 2005)

I dati raccolti dagli autori mostrano inoltre che mediamente la ricerca di informazioni sulle vetture riguarda non più di due marchi oltre quello posseduto, fatta eccezione per il 20% degli acquirenti fino a 60 anni che prendono in considerazione anche 3 e più marchi (confrontare figura 7c)

La scelta definitiva ricade poi per circa il 55% dei casi sul medesimo marchio già posseduto come evidenziato in figura 8a. Nei giovani la conferma del riacquisto del medesimo marchio è minore (40%) rispetto alle classi di età superiori. L’alto tasso di fedeltà nel marchio è subordinato inoltre all’indice di soddisfazione (vedi figura 8b). La probabilità di confermare lo stesso marchio è di poco superiore al 40% per un livello di soddisfazione medio (indice 5). Per gli acquirenti più anziani la probabilità di fedeltà al marchio aumenta al 60% in presenza della medesima soddisfazione.

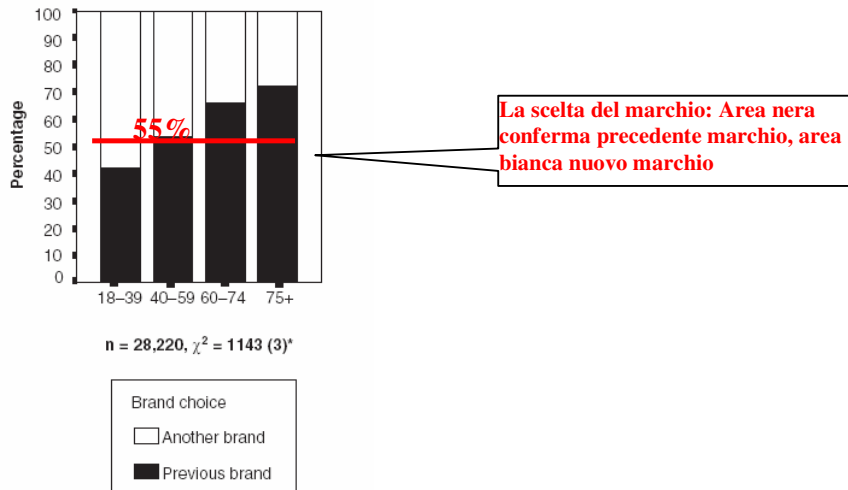


Fig. 8a – La scelta dei marchi (fonte: Lambert-Pandraud, Laurent e Lapersonne 2005)



Fig. 8b – La conferma del precedente marchio in ragione della soddisfazione (fonte: Lambert-Pandraud, Laurent e Lapersonne 2005)

Nel 2001 Lademann & Partners (2001) hanno condotto una ricerca per conto della Direzione generale della concorrenza della UE al fine di comprendere le preferenze dei clienti per quanto attiene le alternative di acquisto e servizio delle autovetture con particolare confronto rispetto al canale delle concessionarie autorizzate.

Lo studio ha coperto Germania, Francia, Olanda, Spagna e UK e ha coinvolto 500 rispondenti.

Per quanto attiene la scelta del marchio la ricerca (vedi figura 9) mette in evidenza che la scelta del cliente circa il marchio è già formata prima della fase di ricerca per più del 60% dei casi, fatta eccezione per la Francia dove tale valore scende al 50% confermando così i risultati della ricerca prima delineata che aveva appunto come riferimento proprio questo paese.

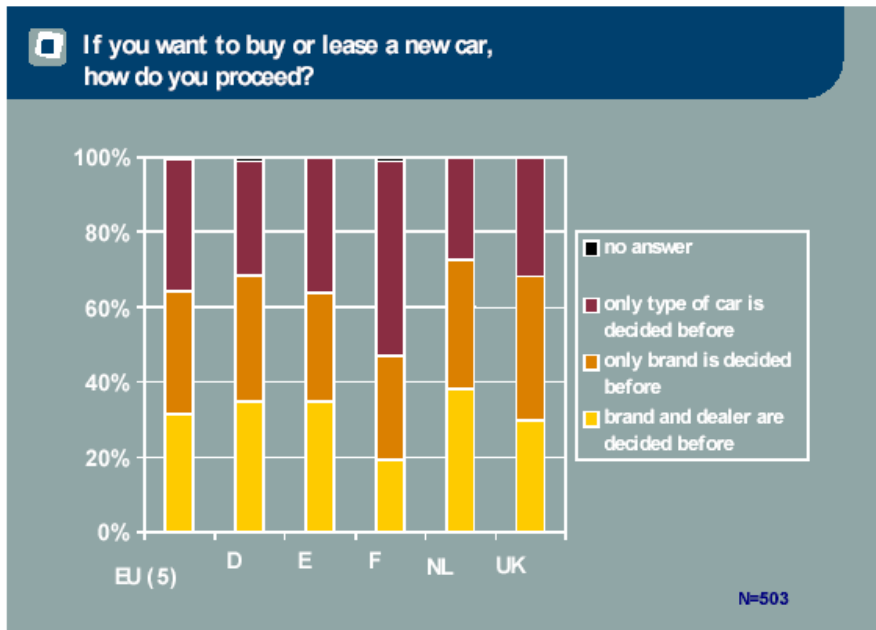


Fig. 9 – Le scelte dei clienti circa il veicolo (marca e tipologia) (fonte: Lademann & Partners 2001)

Taylor-Nelson Sofres (2001) (TNS), una fra le principali società di ricerche di mercato in Europa, ha condotto nel 2000 uno studio sulla percezione della distribuzione dell'auto in Europa. La ricerca estesa a Germania, Francia, Italia, UK e Spagna ha coinvolto 4000 nuovi acquirenti di veicoli nuovi.

Figura 10 riporta i risultati circa il numero di marche di autovetture prese in considerazione dal campione intervistato al momento dell'acquisto.

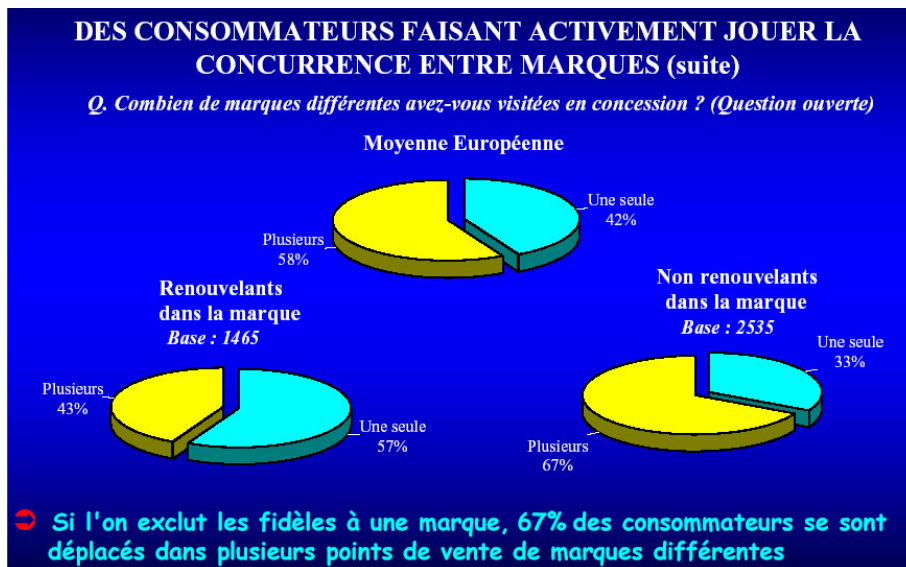


Fig. 10 - Il comportamento di scelta del marchio (fonte: Taylor-Nelson Sofres 2001)

Il 60% dei rispondenti ha dichiarato di aver valutato più di un marchio, tale valore sale al 70% circa per coloro che non hanno poi rinnovato la scelta di marchio. Per coloro che invece hanno a posteriori rinnovato la scelta di marchio prima posseduta, il ricorso all'analisi di più marchi ha coinvolto solo il 43% dei rispondenti. Tali risultati solo in parte trovano un riscontro con la ricerca di Lambert-Pandraud, Laurent e Lapersonne

(2005) che indica invece un tasso di presa visione dell'offerta di altre marche superiore di 20 punti percentuali. Questa differenza potrebbe essere giustificata dalla specificità del mercato francese.

In sintesi si può quindi affermare che l'approccio alla selezione dei veicoli da parte del cliente è piuttosto aperto e disponibile a valutare alternative di marchio rispetto a quanto posseduto, segno questo di un atteggiamento maturo che si esprime nella capacità di selezione e valutazione delle alternative offerte dal mercato.

### 1.2.2 La scelta del punto vendita

Le considerazioni prima riportate circa il comportamento di scelta del marchio possono essere ricondotte anche all'analisi del punto vendita.

La ricerca di Lambert-Pandraud, Laurent e Lapersonne (2005) mostra infatti come il criterio di ricerca delle alternative guidi il cliente a visitare diversi punti vendita. Il 55% dei rispondenti infatti dichiara di visitare diversi punti vendita prima di fare la propria scelta (vedi figura 11a). La volatilità nella scelta del dealer è alta nei giovani e minore invece negli altri potenziali clienti.

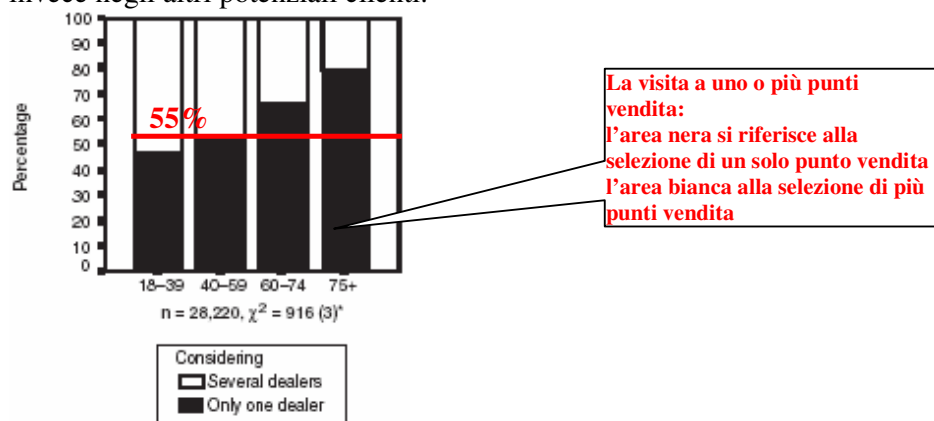


Fig. 11a – I punti vendita visitati dagli acquirenti (fonte: Lambert-Pandraud, Laurent e Lapersonne 2005)

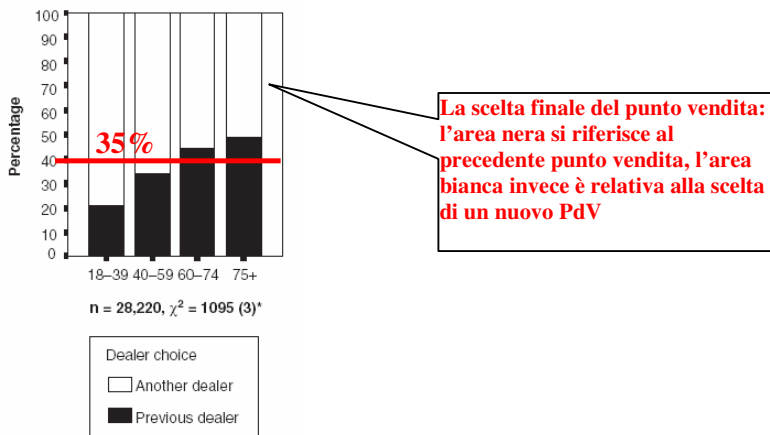


Fig. 11b – La scelta finale del punto vendita (fonte: Lambert-Pandraud, Laurent e Lapersonne 2005)

Se tale dato viene confrontato con la disponibilità a valutare più marchi (cfr 1.2.1) emerge nettamente come ci sia una maggiore predisposizione alla valutazione della varietà di marchi rispetto alla valutazione dell'offerta di più punti vendita. Tale valutazione è inoltre generalizzabile per tutte e quattro le fasce di età analizzate.

Rispetto alla scelta finale, emerge che i rispondenti mantengono lo stesso punto vendita da cui si erano serviti in passato nella misura media del 35% (vedi figura 11b).

Questo dato se paragonato con la percentuale di riacquisto dello stesso marchio pari al 55% (cfr 1.2.1) induce a ritenere che esista una forte tensione da parte dell'acquirente a mettere a confronto offerte formulate da punti vendita probabilmente rappresentanti anche lo stesso marchio; fenomeno questo contraddistinto con il termine di "shopping around" (Volpato 1999).

La ricerca condotta da Lademann & Partners (2001) ha evidenziato che approssimativamente un terzo dei consumatori (vedi precedente figura 9) rimane fedele al dealer e al marchio acquistato. Un altro terzo rimane fedele al marchio ma è preparato a cambiare punto vendita. Il restante terzo non rimane ne fedele al marchio nel al punto di vendita ed è intenzionato a ricercare la migliore offerta.

Dal punto di vista della distribuzione ciò significa che minimamente due terzi dei potenziali acquirenti sceglieranno fra differenti punti vendita. Questo stato di fatto spinge verso un incremento della competizione a valle sul punto vendita.

Infine una ricerca internazionale condotta da Research international per Findomestic (2003) nel corso del 2003, il cui scopo consisteva nel rilevare i criteri di scelta del punto vendita da parte dell'acquirente di autovetture, ha posto l'accento sull'esigenza degli acquirenti di visionare un'ampia gamma di vetture sul punto vendita (vedi figura 12). Da questo punto di vista l'Italia si pone agli stessi livelli del Regno Unito, mercato questo, dove è ormai da tempo molto radicata la presenza di gruppi distributivi multimarchio che quindi per vocazione offrono un assortimento ampio.

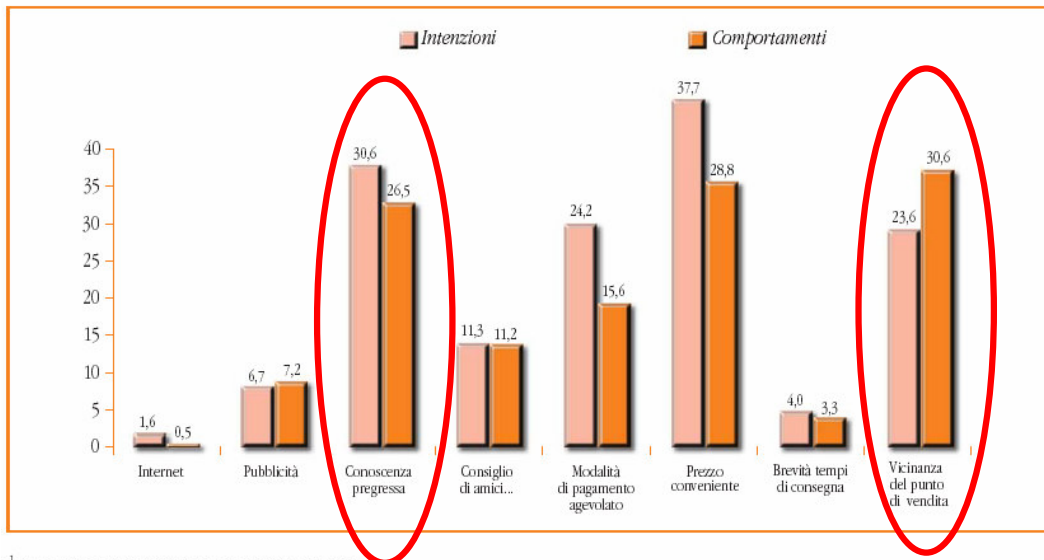


Figura 12 – L'importanza dell'ampiezza di gamma sul punto vendita (fonte : Findomestic 2003)

Per quanto attiene esclusivamente il mercato italiano una ricerca condotta da Findomestic-Prometeia (2002) su 1.700 acquirenti e acquirenti potenziali di vetture nel periodo 2001-2002 ha evidenziato aspetti specifici del comportamento di acquisto in merito alla scelta del punto vendita e del canale distributivo.

L'indagine di mercato è stata indirizzata alle famiglie italiane mediante la somministrazione telefonica di questionari semi-strutturati. Il questionario è stato somministrato a due campioni: il primo (859 famiglie) è relativo a individui che hanno manifestato l'intenzione di acquisto entro sei mesi dalla data dell'intervista, quindi famiglie che non hanno provveduto ad un acquisto recente di un'autovettura, ma che esprimono l'intenzione di acquistarla entro 6 mesi; il secondo campione (853 famiglie) comprende invece chi l'auto l'aveva recentemente acquistata (negli ultimi sei mesi). Per semplicità di esposizione, il primo campione è stato definito come gruppo delle intenzioni, mentre il secondo come gruppo dei comportamenti. I due campioni sono strettamente correlati: ad ogni unità statistica del gruppo delle intenzioni corrisponde una identica unità statistica del campione dei comportamenti, secondo determinate caratteristiche socio-economicodemografiche. Figura 13 mostra i risultati in termini di motivazioni di scelta del canale.

## I motivi prevalenti nella scelta del canale



<sup>1</sup> Il totale non dà 100 in quanto erano possibili risposte multiple.

<sup>2</sup> Internet, pubblicità, conoscenza pregressa e consigli di amici.

Figura 13 – I motivi di scelta del punto vendita da parte del cliente (Findomestic-Prometeia 2002)

Da una prima osservazione dei risultati emerge chiaramente come la scelta del dealer avvenga nel 30% dei casi su condizioni di conoscenza e relazioni già costituite. Con la stessa importanza viene però anche identificata la prossimità come fattore di scelta.

La selezione sul prezzo coinvolge prioritariamente il 28% dei rispondenti a dimostrazione della tendenza verso fenomeni di “shopping around”. Nell’11% dei casi il passaparola assume un peso significativo quale mezzo di guida nell’acquisto.

Da sottolineare anche la differenza esistente fra intenzioni e comportamenti. Mentre nelle intenzioni, il prezzo diventa elemento prioritario per la selezione del PdV, nei comportamenti rilevati, il prezzo è invece in seconda posizione rispetto al criterio della vicinanza.

Emerge quindi chiaro come l’acquirente di automobili sia intenzionato ad eseguire un’analisi accurata delle offerte. Questo si traduce nella ricerca su più punti vendita dello stesso o di altri marchi così da ottenere il migliore confronto e valutazione delle offerte ricevute. L’assortimento è un fattore molto importante che premia i rivenditori multimandato che godono, su un’unica superficie espositiva, di una maggiore ampiezza di gamma (marchi) e profondità (modelli) di offerta (Zaninotto 1987). Non è forse un caso che in epoche passate, dove non era ammessa la possibilità di gestire più mandati in un unico impianto distributivo, sorgevano in aree elette e a forte traffico (arterie urbane, vie di accesso ai centri urbani, ecc.) veri e propri agglomerati di concessionarie capaci di offrire la possibilità al cliente di avere in un contesto di realtà singole e individuali una prospettiva di offerta ricca e assortita.

Fra i fattori di scelta segnalati in figura 13 vi è da sottolineare anche la “conoscenza pregressa” quale criterio di scelta del punto vendita. Questo diviene leva importante per il dealer in quanto è un’area specifica di intervento su cui può operare. Infatti il requisito per il successo di un dealer consta proprio nella propria immagine che si esemplifica nel “conoscere” ed “essere conosciuto” (Sahlman 1997) nel tessuto sociale di riferimento (es provincia dove è ubicata la sede). Il marketing locale, oltre ad essere elemento di penetrazione della comunicazione operata dalla Casa a favore del marchio, si

configura come vero elemento distintivo dei dealer per creare la propria identità locale e creare le condizioni affinché il cliente riponga fiducia nel punto vendita. In questo caso la concessionaria diviene un attrattore locale di automobilisti interessati a conoscere e valutare le opportunità che il mercato dell'auto propone.

### 1.2.3 Il giudizio in merito ai canali

La ricerca Findomestic-Prometeia (2002) inoltre approfondisce la scelta del canale da parte del cliente automobilista.

Figura 14 mette infatti a confronto il giudizio dei clienti in merito a diverse condizioni di servizio rilevate per tre canali di vendita: concessionarie autorizzate, filiali dirette dalla Casa automobilistica e punti vendita multimarchio.

	tutti i canali		conces. 76%	Filiale 12%	Mulimarchia 11%
	soddisfazione	impatto	soddisfazione	soddisfazione	soddisfazione
Accoglienza	83	88	84	73	82
Assortimento	79	84	80	82	72
Gestione reclami	59	69	61	51	61
Competenza tecnica	83	90	83	86	79
Orari di apertura	78	82	77	81	82
Competenza finanziamenti	69	75	69	70	66
	75		76	75	74

Fig. 14 – Il giudizio dei clienti in merito ai livelli di servizio offerti dai differenti canali di vendita (fonte ns rielaborazione su Findomestic-prometeia 2002).

Il canale che maggiormente è stato citato dai rispondenti l'indagine è il canale dei concessionari autorizzati (76% di frequenza) seguito dai punti vendita filiali delle Case (12%) e in ultimo, anche se quasi a pari merito, quello dei multimarchio (non autorizzati) (11%).

In termini di soddisfazione per il servizio ottenuto si conferma il canale degli autorizzati che consegue un livello di soddisfazione pari al 76%. Il giudizio di soddisfazione ottenuto sia dai punti di vendita delle filiali che dei distributori multimarchio non si discosta comunque significativamente (rispettivamente 75 e 74). Il cliente quindi non percepisce differenze abissali di servizio fra dealer ufficiali e non ufficiali. Appare importante notare una differenza percepita alla voce "assortimento" e la conseguente "competenza tecnica" che qui è da intendere come conoscenza e attitudine a spiegare le specificità tecniche dei veicoli. I dealer ufficiali e le filiali ancor più, riscuotono livelli di soddisfazione elevati mentre altrettanto non accade per il rivenditore multimarchio che si distacca per circa una decina di punti in meno rispetto le due precedenti figure. Il cliente in questo caso percepisce forte il significato di profondità di assortimento (tutti i modelli in termini di carrozzeria, motorizzazione, allestimenti e colori di una marca) attribuendo invece scarso valore distintivo alla varietà di ampiezza determinata dalla disponibilità di più marchi, caratteristica che contraddistingue i multimarchio. Il rivenditore multimarchio percepisce quindi un valore di soddisfazione minore sulla voce assortimento proprio in quanto incapace di competere con il dealer ufficiale nella ricchezza di profondità di gamma. Grosso modo gli altri fattori di soddisfazione non differiscono significativamente. Si sottolinea semmai come il modello della filiale sia debole per quanto riguarda l'accoglienza e la gestione dei reclami, forse per via del fatto che il presidio del mercato locale richiede la vicinanza al cliente della figura imprenditoriale quale catalizzatore dell'attenzione verso il cliente.

La ricerca condotta da Lademann & Partners (2001) giunge in buona sostanza agli stessi risultati anche se relativamente ad altri paesi europei (Francia, Germania, Olanda, Spagna e Regno Unito).



Figura 15 mostra come le filiali delle Case coprono circa il 10% della domanda, fatta eccezione per Olanda e Francia dove coprono valori superiori (fino al 20%). Da notare come nel mercato inglese sia significativo il fenomeno delle vendite operate da importatori paralleli (quasi 10%) ed in Francia abbia connotati significativi il canale delle catene di distribuzione.

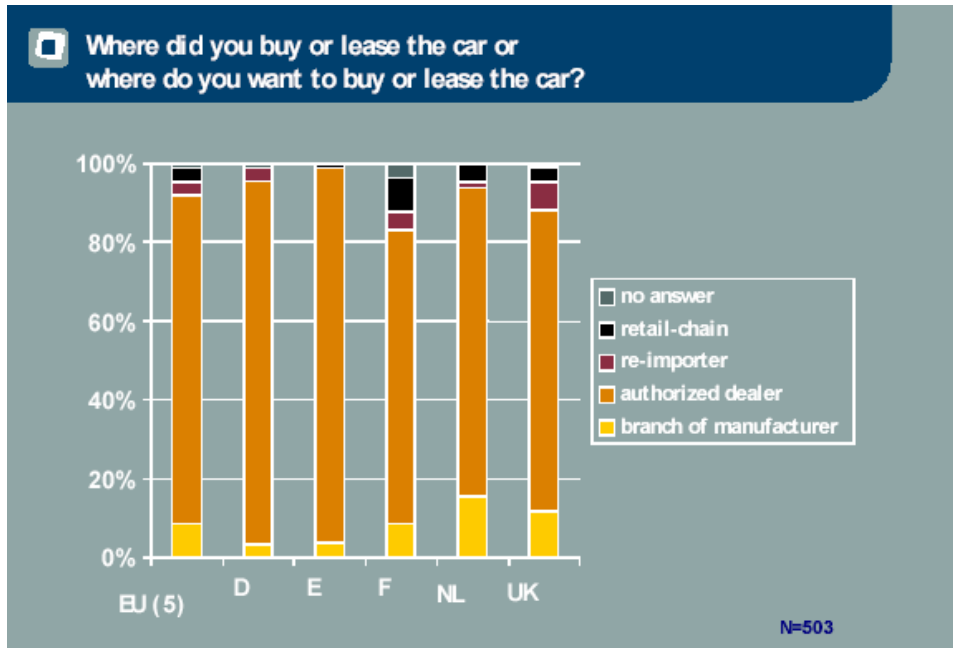


Figura 15 - I canali di vendita maggiormente attivati dagli acquirenti (fonte: Lademann & Partners 2001)

In questa prospettiva gli autori stimano nel 9% del totale mercato la possibilità di sviluppo di distributori multi-marca nei mercati europei.

La ricerca qui citata mette a confronto i diversi canali di vendita anche sotto un'angolazione diversa come esposto in figura 16.

Ai diversi canali di vendita viene associato, in base alla tecnica della Adaptive Conjoint Analysis, un livello di utilità marginale (part worth). Nei cinque paesi analizzati il canale che presenta un grado di utilità superiore è il canale dei dealer autorizzati.

Il canale dei dealer multi marchio non ufficiali presenta una utilità ridotta rispetto anche alle filiali della Casa ma pur sempre positiva. Risultano invece ad utilità negativa i punti vendita indipendenti emergenti (GDO), così come le vendite operate da re-importatori e il canale di intermediazione elettronico.

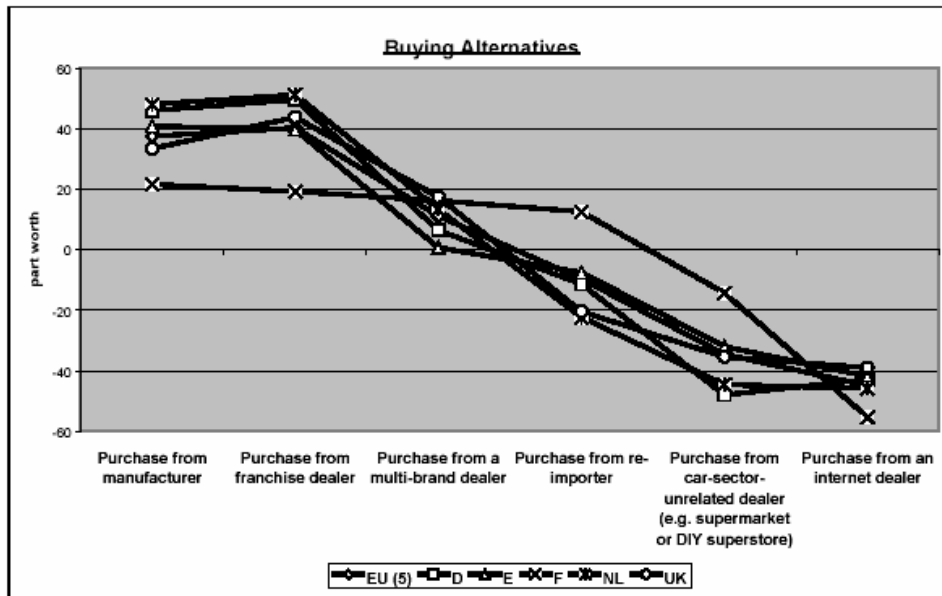


Figura 16 - L'utilità marginale dichiarata dai clienti circa i diversi canali di vendita (fonte Lademann & Partners (2001))

In generale si riscontra un elevato grado di convergenza fra i diversi paesi circa il grado di utilità dichiarato. Solo i consumatori francesi differiscono nella valutazione dell'utilità relativa dei canali attribuendo minore utilità ai canali ufficiali in favore invece di una maggiore disponibilità di giudizio verso i re-importatori e i dealer emergenti (GDO). Anche in Francia comunque il canale telematico non viene stimato come canale ad utilità marginale significativa.

Questa graduatoria per utilità offre significativi spunti di riflessione per interpretare in chiave futura il comportamento del cliente circa la scelta dei punti vendita.

L'elevato grado di utilità dichiarato dal cliente per il canale dei rivenditori indipendenti multi marchio lascia intravedere una fonte di vantaggio informativo che il cliente ritrae dalla varietà di offerta propria di questa categoria. Questo varrebbe nonostante il limite intrinseco nella non ufficialità del canale che denota potenziale carenza di competenza tecnica, come delineato nella ricerca di Findomestic-Pometeia (cfr 1.2.1).

In questa prospettiva il canale dei dealer autorizzati multi mandato (qui non indagato separatamente ma annegato nel dato del canale dei dealer ufficiali) potrebbe rappresentare per il cliente la soluzione che ottimizza l'utilità sommando a sé sia i benefici dell'ufficialità sia al contempo il superamento del vincolo connesso all'offerta di gamma limitata ad un solo marchio propria di una prospettiva di monomandato.

Infine la ricerca di Lademann & Partners (2001) mette in correlazione i sopracitati livelli di utilità con tipologie di cluster di clienti.

I clienti intervistati vengono suddivisi a seconda del grado di fedeltà dimostrato. Si evidenziano quindi clienti fedeli al marchio e al punto vendita, clienti fedeli solo al marchio e clienti che nel processo di scelta mettono a confronto anche diversi marchi (orientamento al tipo vettura).

I risultati di tale analisi sono riportati in figura 17.

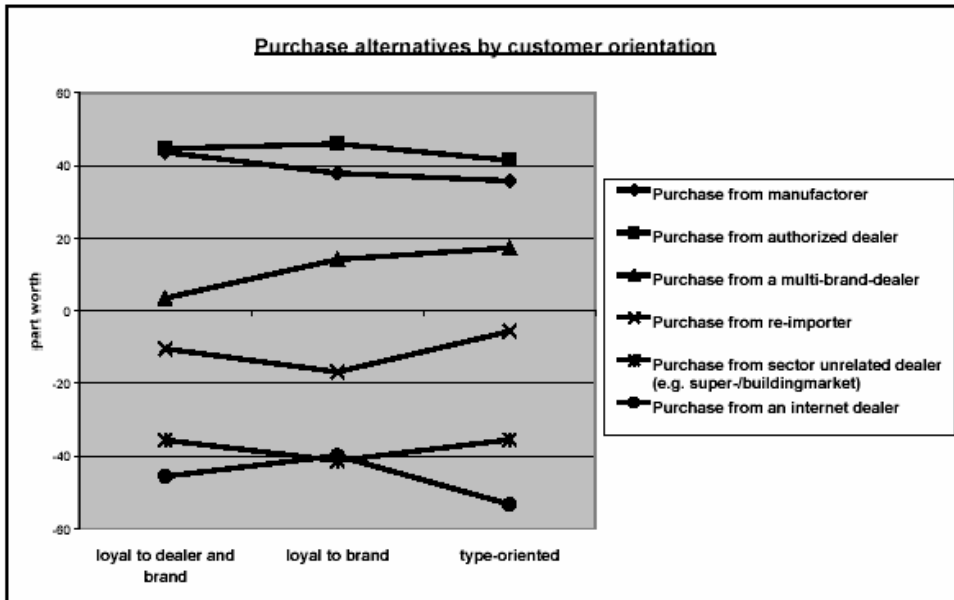


Figura 17 - L'utilità dei canali distributivi per i diversi cluster di clienti (fonte: Lademann & Partners (2001))

Sostanzialmente invariato è il giudizio per i canali emergenti (GDO) e per il canale digitale. Emerge chiaro un dualismo interpretativo per gli altri canali: decresce l'utilità al decrescere del grado di fedeltà del cliente per i canali ufficiali (filiali e concessionarie autorizzate). L'utilità è invece crescente a livelli decrescenti di fedeltà per i canali indipendenti (dealer multimarchio e re-importatori) proprio per via della disponibilità di un'ampiezza di gamma maggiore rispetto alle precedenti categorie.

Questo dato è particolarmente rilevante considerando che i clienti che in fase di scelta si dichiarano non legati a marchio e insegna distributiva sono stimati da Lademann & Partners (2001) nella misura del 40% del totale campione intervistato (cfr 1.2.1.) e che in via logico-deduttiva saranno sempre maggiori nei prossimi anni.

Tali considerazioni confortano ancor più la tesi secondo cui il dealer multi mandato organizzato in forma di gruppo distributivo potrà offrire benefici ai clienti non imitabili dagli attuali concorrenti.

La ricerca prima delineata da TNS ha rilevato che in merito al canale di distribuzione, quello ancora più richiesto per l'acquisto dell'auto rimane il concessionario tradizionale seguito dal punto vendita di proprietà della Casa. Nel contempo evidenzia il sorgere di nuove necessità che trovano risposta in format di vendita innovativi. Il 70% dei rispondenti dichiara di essere interessato all'offerta di operatori multi-brand, il 50% dimostra interesse anche per le catene indipendenti per le attività di assistenza (vedi figura 18).

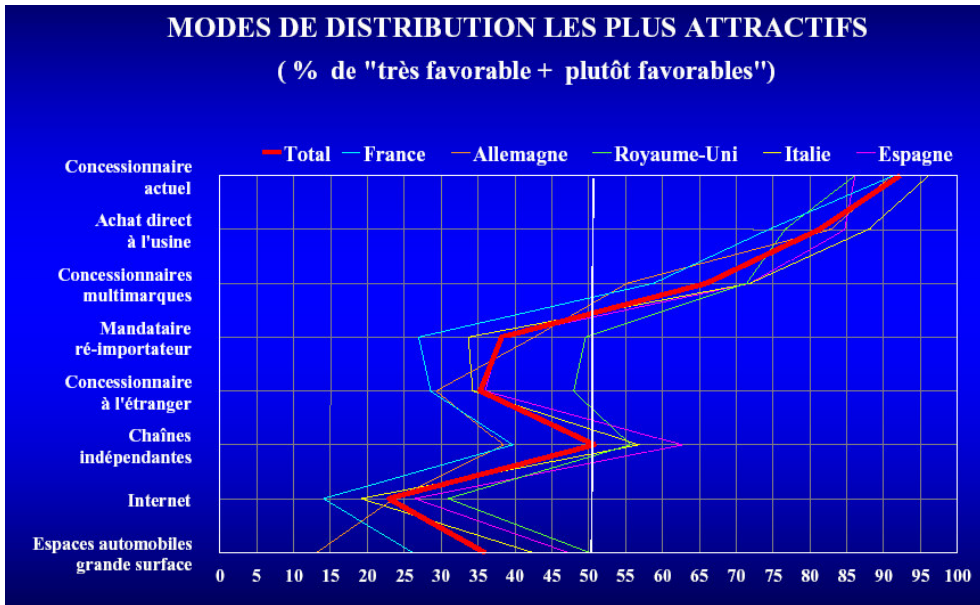


Figura 18 - Le preferenze dei clienti circa i canali (fonte: Taylor-Nelson Sofres 2001)

Anche se ancora non marcato, emerge l'interesse per la vendita supportata da internet tramite sia i siti delle Case che quelli dei dealer.

Non trova riscontro l'interesse per la scelta della vettura presso le grandi superfici che operano in altri comparti merceologici (GDO).

Nella mente dei rispondenti invece i punti vendita che operano in concessione multi-mandato trovano riscontro dal momento che consentono un efficace modo di raffronto dell'offerta disponibile sul mercato.

Figura 19 mette meglio in risalto i motivi per i quali i canali indipendenti (multi-marchio, catene indipendenti e GDO) sono apprezzati o sono temuti in una prospettiva di servizio di vendita.

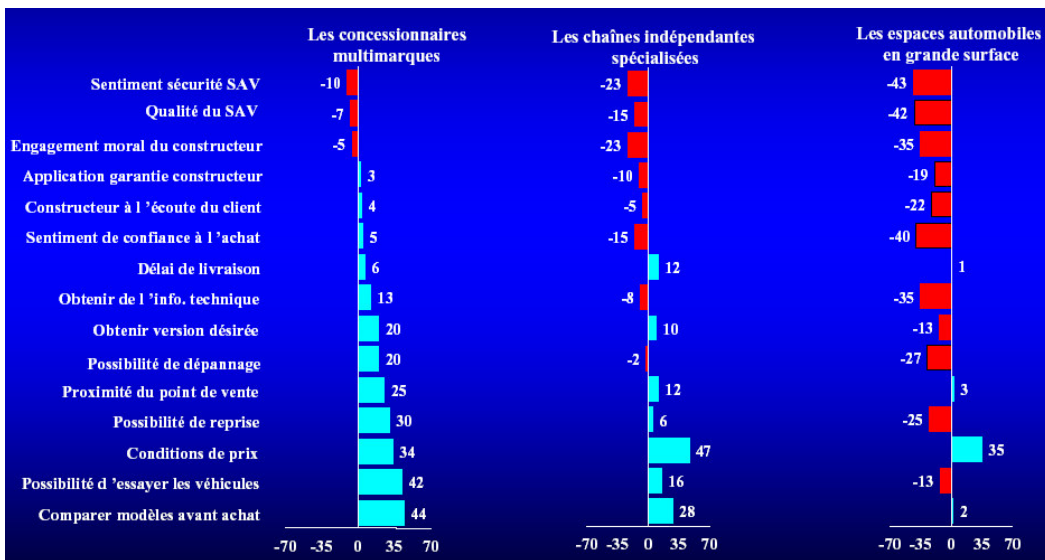


Figura 19 - Pro e contro dei canali indipendenti (fonte: Taylor-Nelson Sofres 2001)

In sintesi agli stili comportamentali classici di selezione e acquisto se ne affiancano nuovi come conseguenza anche di un livello di esperienza e confidenza che l'acquirente medio sente di possedere. Sebbene il canale tradizionale dei dealer ufficiali e delle filiali

delle Case riscuotano sempre larga fiducia da parte degli acquirenti i nuovi format di vendita quali i gruppi distributivi multimarca e le catene indipendenti di assistenza e informazione per la vendita (internet) iniziano ad ottenere sempre più fiducia dall'acquirente. Così accade anche in via generalizzata per i punti vendita indipendenti che trattano più marchi, nonostante il livello di diffidenza sia ancora elevato e si avverta ancora un sentimento di minore conoscenza e forse di minore professionalità specifica nel personale di contatto.

Risulta ancora poco conosciuto, esplorato e quindi affidabile il canale internet come mezzo di compra-vendita. Il ricorso ad esso come mezzo informativo è ormai pervasivo e chiede semmai l'attitudine del singolo operatore (Casa, dealer e rivenditore) ad un maggiore impegno per la valorizzazione dei contatti e l'aumento successivo del traffico sul punto vendita.

Il canale di vendita innovativo della vendita dell'auto nelle grandi superfici personalizzate delle insegne della GDO non viene ancora considerato come mezzo alternativo di acquisto della vettura. Bisogna però prendere in considerazione anche alcuni avvenimenti dell'ultima ora che si stanno verificando proprio in Italia.

L'insegna Auchan nel mese di settembre 2007 ha messo in vendita presso le proprie superfici di vendita di Venezia 10° Picanto KIA (vedi foto immagine della promozione e fotografia dell'area espositiva, figura 20)



Fig. 20 – Pubblicità della Kia Picanto presso Auchan di Mestre VE (fonte IlSole24ore 2007)

Le vetture vendute da Auchan in seguito ad un accordo con il concessionario molisano DR automobili Group hanno visto nel primo giorno e mezzo di presentazione la chiusura di 6 contratti come spiega Patrick Espasa, direttore generale di Auchan spa all'invio del IlSole24ore.

Espasa precisa che con le automobili non si sta puntando ad un target particolare: «Il nostro - dice - è un cliente che si fida dell'insegna, ha grande attenzione al rapporto fra qualità e prezzo e al controvalore delle nostre offerte. A Mestre ora, e a Torino fra una settimana, stiamo realizzando un test fondamentale per ulteriori scelte. L'Italia, per ora, è l'unico Paese in cui Auchan vende anche automobili e se avremo altre opportunità saremo pronti a coglierle per i clienti. La nostra è una clientela eterogenea - conclude Espasa -. Oggi puntiamo su vetture sotto i 10mila euro, ma vorremmo servire tutti i nostri clienti. L'idea comunque è quella di proporre sempre auto al miglior rapporto tra qualità e prezzo.»

#### 1.2.4 Il ruolo di internet

Secondo la ricerca Findomestic-Prometeia (2001) il 45% dei rispondenti asserisce di aver utilizzato mezzi elettronici (email, consultazione di siti web) per raccogliere dati

dai dealer. Il 30% dei rispondenti ritiene invece che internet non sia di alcuno aiuto nella ricerca e selezione per l'acquisto di una nuova vettura (vedi figura 21).

### Il ruolo di Internet nell'acquisto dell'auto

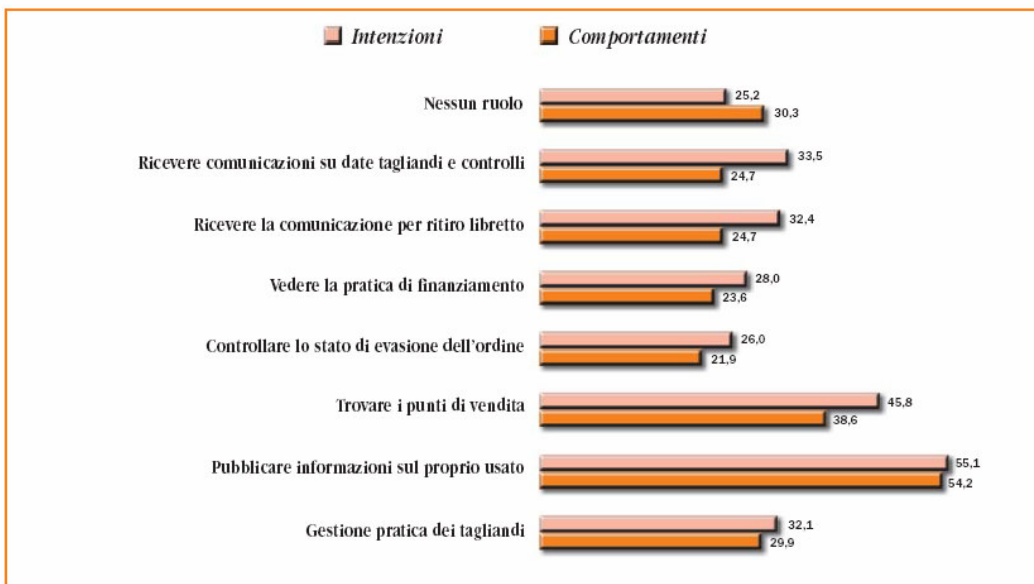


Fig. 21 – Il ruolo di internet nell'acquisto dell'auto (fonte: Findomestic-Prometeia 2001)

Il vissuto del cliente intervistato lascia invece trasparire un interesse del canale telematico per i servizi di post vendita. Circa il 30% degli intervistati reputa utile il ruolo di Internet per l'informativa sui tagliandi e le revisioni oppure per l'avviso del ritiro del libretto di circolazione.

Ratchford, Lee e Talukdar (2003) hanno condotto un'indagine via posta nel 2000 che ha raccolto 886 risposte. Su questo campione il 39% ha dichiarato di aver utilizzato internet per la raccolta di informazioni. Il 74% di detti internauti hanno acquisito informazioni circa le caratteristiche e le performance di prodotto. La restante parte invece ha utilizzato il mezzo digitale anche per ottenere referenze di acquisto presso dealer. (vedi figura 22)

<i>A. Extent of Internet Use and Types of Information Collected</i>	
<i>Variable</i>	<i>Percentage</i>
Respondents who used Internet	38,95%
Used Internet to get price information	37,58%
Used Internet to get performance information	28,56%
Used Internet to get reliability information	25,40%
Used Internet to get referral to dealers	11,85%
Used Internet to get model variation/options information	5,53%
Used Internet to get safety information	1,13%
Used Internet to get other information such as financing, user group discussions, and so on	2,14%
N	886

Fig. 22 – Il supporto di internet nel processo di acquisto dei veicoli nuovi (fonte: Ratchford, Lee e Talukdar 2003).

I siti prediletti sono quelli delle Case e delle riviste on-line dedicate all'auto. Il 19% dei rispondenti hanno visitato anche intermediari virtuali dell'auto quali Autobytel, Carpoint, Priceline, ecc.. Solo il 4% ha dichiarato di aver visitato pagine internet proprie dei dealer come si può evincere dalle frequenze di risposta riportate in figura 23.

<i>B. Specific Web Sources Consulted by the Respondents Who Used the Internet</i>		
	<i>Number of Mentions</i>	<i>Percentage</i>
Manufacturer pages	115	28,05%
<i>Edmonds</i>	52	12,68%
Autobytel	46	11,22%
<i>Kelly Blue Book</i>	31	7,56%
<i>Consumer Reports</i>	27	6,59%
Yahoo car guides	17	4,15%
Dealership pages	17	4,15%
Carpoint	13	3,17%
America Online Auto Place	14	3,41%
Priceline	5	1,22%
Other	73	17,80%
Total mentions	410	100,00%
Mentions/Internet users	1,19	
Mentions/Internet users who were able to recall	1,59	

Fig. 23 – I principali siti consultati (fonte: Ratchford, Lee e Talukdar 2003).

La ricerca nel suo complesso indica che nella mente del consumatore, internet costituisce un mezzo per la drastica riduzione dei tempi e dei costi per l'acquisizione delle informazioni rispetto ai tradizionali modi di visita dei punti vendita fisici.

Vividence (2002) ha raccolto spunti di riflessione a partire dalla risposta ottenuta da 400 interviste a persone che hanno dichiarato la volontà di comprare o sostituire la vettura entro sei mesi dal momento dell'intervista.

Di questi il 50% aveva già iniziato il processo di selezione alla data dell'intervista (quindi con più di sei mesi di anticipo).

Fra questi ben il 94% aveva già condotto indagini in internet quali ricerca di veicoli, richiesta di preventivi, e richiesta di invio di brochure. I siti di ricerca prioritari sono quelli delle Case seguiti da i siti indipendenti di terze-parti. Scarso ricorso è stato fatto ai siti di singoli dealer. Solo il 67% dei rispondenti invece si era già recata presso punti vendita fisici per ottenere informazioni.

Per J.D. Power and Associated (2002), i siti di riferimento visitati da coloro che sono interessati a raccogliere informazioni sull'offerta di automobili sono quelli appartenenti a terze-parti. Significativo aumento di traffico viene evidenziato invece sui siti dei singoli dealer (+55% in 5 anni). Significativo, 88% degli intervistati, è il dato anche di coloro che prima di arrivare sul punto vendita per il test drive ha ricercato e ottenuto informazioni navigando in internet.

Infine da annoverare anche la ricerca condotta da Scott Morton, Zettelmeyer, Silva-Risso (2001) tendente a valutare l'effetto di internet sulla dinamica dei prezzi praticati dai dealer ai clienti finali. I risultati ottenuti mostrano come, a parità di condizioni, il cliente che ha comprato una vettura nuova attraverso l'intermediazione di portali verticali e infomediatori quali Autobytel ha ottenuto in concessionaria uno sconto di acquisto superiore di 2 punti percentuali rispetto a quanto ottenuto dai clienti tradizionali che si recano in concessionaria senza consultazione preventiva di siti web e intermediari internet.

In sintesi quindi internet non è ancora un canale di compra-vendita, almeno in Italia e così anche in Europa. Forte è ancora la sfiducia dell'acquirente e maggiore (e forse ineliminabile) è la necessità di recarsi sul punto vendita per verificare di persona e sperimentare direttamente il piacere della selezione e dell'acquisto.

Ciononostante il valore presente e futuro che il mezzo telematico assumerà nella intermediazione commerciale è già dimostrato dai risultati delle ricerche prima presentate. Si tratta ora di valorizzare questo strumento che diventa una vetrina commerciale incommensurabile armonizzando la capacità di tenere i tempi di gestione e dell'intrattenimento dell'internauta con i tempi fisici della presentazione e vendita in salone.

### 1.2.5 Il modello di ricerca sequenziale

In accordo con queste ricerche emerge che il processo di selezione e acquisto di vetture nuove è complesso e articolato.

Come definito da Furse, Punj e Stewart (1984) nel processo di acquisto di una vettura coesistono diversi modelli di consumo e di decisione e conseguentemente differenti approcci di selezione. Essi sono in funzione del livello di coinvolgimento, dell'abilità, dell'attenzione o distrazione verso l'obiettivo e del livello di automazione del processo voluto dall'acquirente. Figura 24 intende mostrare la coesistenza di diversi stili di acquisto a fronte dei quali deve esservi risposta dedicata da parte dell'offerta distributiva.

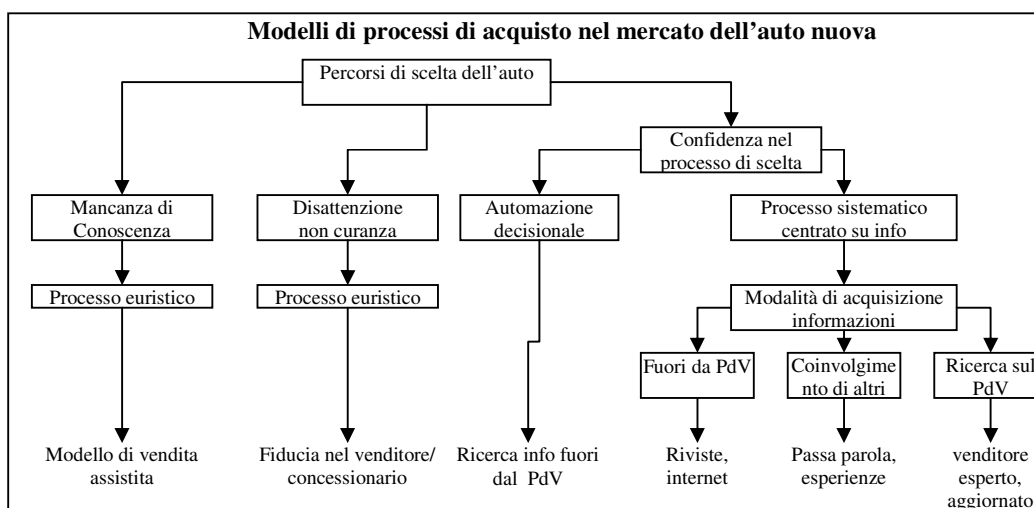


Fig. 24 - Modelli di scelta dell'auto secondo il processo di scelta. Fonte: Furse , Punj e Stewart (1984)

I percorsi di scelta dell'auto da parte del cliente finale non sono riconducibili ad un modello unico ma si configurano in ragione del livello di conoscenza del cliente e dell'importanza che ricopre il bisogno e l'attenzione da dedicarvi.

Gli autori hanno quindi individuato almeno quattro stili comportamentali a cui corrispondono altrettanti processi di acquisizione di informazioni e di selezione delle alternative.

In base a quanto detto il cliente ricerca quindi partner efficienti capaci di rispondere alle specifiche domande di servizio poste in essere.



All'intensificarsi di tale processo di specializzazione della domanda corrisponde in via crescente l'adeguamento dei format di vendita che si attrezzano per rispondere efficacemente alle differenti attese dei clienti.

Il cliente molto legato ad un marchio potrà quindi orientarsi verso il punto vendita conosciuto se intende premiare la fiducia e la sicurezza della relazione oppure operare una selezione più allargata a più punti vendita dello stesso marchio per verificare la migliore offerta ottenibile. Scelta questa che differentemente dalla prima richiede una conoscenza ed il presidio del processo di selezione da parte dell'acquirente.

All'opposto troveremmo il cliente che invece non sente alcun legame stretto con un marchio e che invece desidera paragonare offerte alternative. Il possesso o la mancanza di informazioni circa tale processo comparativo spingerà questo acquirente verso punti vendita diversi, capaci di soddisfare le attese di informative.

Questi esempi mostrano come non esista un format di servizio unico e ottimale che risponda pienamente a questo spettro differenziato di attese.

Alla eterogeneità di comportamento di acquisto si affianca quindi anche un processo di differenziazione dell'offerta.

Le ricerche sul consumatore fin qui presentate sono state in grado di mostrare gli aspetti sfaccettati di tale eterogeneità comportamentale ma non sono in grado di rispondere alla domanda di analisi complessiva degli stereotipi comportamentali del cliente.

Considerando tale punto fondamentale per una corretta comprensione delle possibili traiettorie evolutive del comparto della distribuzione automobilistica in Europa è ravvisabile l'esigenza di impostazione in futuro di una ricerca volta a comprendere analiticamente l'approccio seguito dai clienti per l'acquisto o la sostituzione di una vettura.

Da questo punto di vista varrebbe la pena riformulare un piano di ricerca basato sullo studio dei modelli di ricerca sequenziale messi in atto dagli acquirenti (Zaninotto 1987; Rothschild 1973).

Infatti il nodo da sciogliere consiste nella conoscenza della modalità seguita dal cliente per acquisire una struttura di informazioni sufficiente a prendere le decisioni su base razionale ed in presenza di costi di informazioni derivanti da diffusione imperfetta delle stesse.

Tale approccio infatti fonda la sua logica nel concetto di costo informativo e di beneficio marginale che si può ritrarre da unità informative aggiuntive.

La conoscenza della struttura informativa necessaria al cliente per la presa di decisioni in merito alla sostituzione della vettura unitamente al costo che si deve sostenere per l'ottenimento di dette informazioni data la struttura di fonti accessibili, permetterebbe di comprendere al meglio come il comparto distributivo possa ri-orientare la propria offerta per soddisfare tali attese dell'acquirente-automobilista.

### 1.2.6 Il ruolo del marchio e dell'insegna nel processo di scelta

Un ultimo aspetto deve essere analizzato per completare la panoramica della posizione del cliente nel contesto della distribuzione automobilistica.

Il quadro di cambiamento delineato e il riconoscimento di modelli di acquisto differenziati così come intuibili dalle ricerche prima citate inducono a rivalutare anche la posizione di legame che il cliente intende assumere nei confronti degli operatori di settore.

Si distingue infatti fra fedeltà al marchio e fedeltà al punto vendita (Guatri, Vicari, Fiocca 1999, Volpato 1999).

Data la storica scarsa identità di immagine degli operatori della distribuzione automobilistica la fedeltà al punto vendita non ha mai assunto un ruolo significativo e caratterizzante i rapporti fra gli attori. Nel comparto automobilistico il cliente infatti si è sempre identificato con il marchio di prodotto trovando semmai nel dealer ufficiale un valido rappresentante della Casa automobilistica.

Il modificarsi del contesto e l'aumento di peso che stanno acquisendo i gruppi multimandato (Buzzavo 2003) potrebbero indurre cambiamenti in questo equilibrio.

Il riconoscimento di insegne distributive nel comparto auto è un primo elemento che guida verso l'acquisizione di una propria identità distributiva da parte di operatori che hanno sempre vissuto della luce riflessa delle Case.

In questa prospettiva si potrebbe perfino arrivare a concepire un ruolo autonomo per l'insegna distributiva quale fattore di scelta per il cliente.

Il lavoro di ricerca condotto da Bloermer e Lemmink (1992) orientato a misurare l'effetto della customer satisfaction sulla fedeltà la marchio e all'insegna distributiva apre infatti la possibilità di valutare questa prospettiva. La ricerca condotta su 416 nuovi acquirenti di autovetture nel mercato olandese mostra i legami fra soddisfazione del servizio pre e post vendita (attività del dealer) e soddisfazione della vettura acquistata (pertinenza del marchio) e livello dichiarato di fedeltà al punto vendita e al marchio (vedi figura 25)

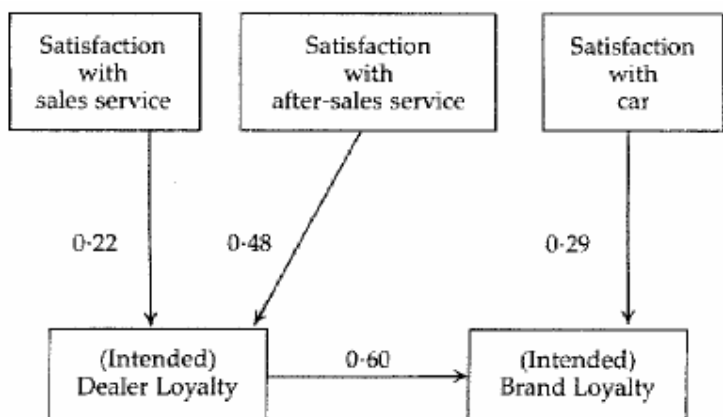


Fig. 25 – I coefficienti di regressione fra gli elementi del modello (fonte: Bloermer e Lemmink (1992))

Di per sé il servizio di vendita e il livello di soddisfazione del veicolo non incidono significativamente (rispettivamente 0,29 e 0,22) sulla fedeltà del clienti nei confronti degli operatori. Significativo invece appare l'effetto della soddisfazione del servizio post-vendita sulla fedeltà al punto vendita. Ancor più da enfatizzare è il ruolo che assume la fedeltà al punto vendita quale driver della fedeltà al marchio.

Infatti la fedeltà al punto vendita esercita un'influenza sulla fedeltà al marchio pari a 0,6, cioè per miglioramenti unitari nel coefficiente di fedeltà al dealer aumenta la fedeltà al marchio nella misura di 0,6 punti.

Gli autori segnalano che tali effetti sono evidentemente maggiori nei clienti privati rispetto a quelli business dove evidentemente la fedeltà è naturalmente minore.

Questo fenomeno sebbene misurato su un campione modesto e riferito ad un periodo ormai datato e contraddistinto da condizioni di mercato significativamente diverse da quelle attuali, lascia intravedere la motivazione di alcuni comportamenti delle Case tesi a "governare" il canale esercitando pressioni sui dealer e indirizzo su scelte quali l'assunzione di altri marchi.

In sintesi il comportamento dell'acquirente è andato evolvendosi, come classicamente avviene nei mercati ove è importante l'esperienza di acquisto e di consumo quale momento di feed back del sistema comportamentale di acquisto del consumatore (su tutti si veda il modello EKB in Guatri, Vicari e Fiocca (1999)).

La maggiore confidenza dell'acquirente sui percorsi di selezione e scelta ha aperto la strada a nuove e variegate possibilità di intendere l'acquisto dell'auto.

Ciò ha determinato l'aumento non solo della concorrenza interbrand ma anche di quella intrabrand (Pellegrini 2001, Volpato 1999) spingendo così il confronto competitivo anche fra canali diversi. L'intensificarsi delle possibilità di accesso a diversi canali da parte dell'acquirente crea nella mente dello stesso la consapevolezza che ciascun operatore goda di proprie caratteristiche e peculiarità operative e di offerta. In pratica si creano nel vissuto dell'acquirente spazi percettivi di differenziabilità dei canali e degli operatori; aspetti questi che inducono ad aggiungere al concetto di lealtà e fiducia nel marchio di prodotto anche un valore di lealtà e fiducia in questa o quella insegna distributiva a seconda dello specifico posizionamento e delle aspettative e dei desiderata dell'acquirente stesso.

Rispetto ad un passato contrassegnato da uniformità di percezioni circa il ruolo della distribuzione automobilistica, si fa sempre più strada l'idea nell'acquirente che ciascun distributore gode di proprie prerogative di offerta che si esemplificano nella gestione dell'assortimento (marche e modelli), nel servizio, nelle modalità relazionali, ecc.

Questo consentirebbe agli operatori la possibilità di poter definire meglio il proprio posizionamento sul mercato e scegliere i segmenti di clientela a cui riferirsi.

### 1.3.0 Il comparto distributivo

#### 1.3.1 I distributori concessionari

I distributori che operano in base ad un mandato in concessione sono circa 4.000 in Italia e dispongono di circa 6900 punti vendita come riportato in figura 26. In Europa si contano nel complesso circa 68 mila punti vendita. Negli ultimi anni si è assistito ad una contrazione pari al 32% dei punti vendita autorizzati (da 100 mila del '98 a 68 mila del 2004)

Figure 22: Total authorised sales outlets (all makes) in selected Member States (1998-2004)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Average yearly percentage change			
								1998-2004	1998-2000	2000-2004	2003-2004
Denmark	1,698	1,697	1,678	1,554	1,516	1,396	1,239	-4.5%	-0.6%	-6.5%	-11.2%
France	21,912	19,325	21,662	17,598	15,346	12,250	12,774	-7.0%	-0.6%	-10.3%	4.3%
Germany	27,273	27,443	26,449	25,299	22,948	21,084	18,830	-5.2%	-1.5%	-7.2%	-10.7%
Italy	12,076	12,151	12,121	10,606	10,185	8,140	6,857	-7.2%	0.2%	-10.9%	-15.8%
Netherlands	4,246	4,025	3,923	3,776	3,478	3,332	3,132	-4.4%	-3.8%	-5.0%	-6.0%
Portugal	2,028	2,037	2,274	2,090	2,147	2,035	1,736	-2.4%	6.1%	-5.9%	-14.7%
Spain	8,439	9,195	9,099	9,152	9,091	8,103	6,428	-4.0%	3.9%	-7.3%	-20.7%
Sweden	2,700	2,807	2,772	2,497	2,419	2,210	1,924	-4.8%	1.3%	-7.6%	-12.9%
UK	6,795	6,569	6,426	6,185	6,094	5,833	5,777	-2.5%	-2.7%	-2.5%	-1.0%
<b>Total</b>	<b>100,178</b>	<b>97,984</b>	<b>98,698</b>	<b>90,215</b>	<b>84,709</b>	<b>74,878</b>	<b>68,233</b>	<b>-5.3%</b>	<b>-0.7%</b>	<b>-7.7%</b>	<b>-8.9%</b>

Source: HWB International Ltd.

Fig. 26 – I punti vendita (outlet) autorizzati dalle Case per la vendita di vetture nuove nei paesi membri UE dal 1998 al 2004 (fonte London Economics 2006)

In tutti i paesi si sono registrati contrazioni nei punti vendita autorizzati. Tale fenomeno è stato causato da un processo di razionalizzazione delle reti distributive per effetto

della naturale evoluzione del mercato verso una fase di maturità avanzata. A questa giustificazione però deve essere aggiunta una ulteriore legata al comportamento del legislatore europeo che nei vari anni ha modificato la legislazione che sovrintende il regime di distribuzione delle automobili (cosiddetta block exemption regolamento 1400/2002 di cui si parlerà ampiamente nel secondo capitolo).

In sintesi il legislatore attraverso i decenni ha voluto gradatamente allentare il regime contrattuale che consente alle Case di esercitare un controllo sulle reti modificando il precedente regime di esclusiva fino ad arrivare all'attuale sistema di nomina dei dealer in base a criteri selettivi.

Tale sistema ha introdotto i criteri di standard per la rappresentatività di un marchio dal punto di vista di vendita e di post assistenza.

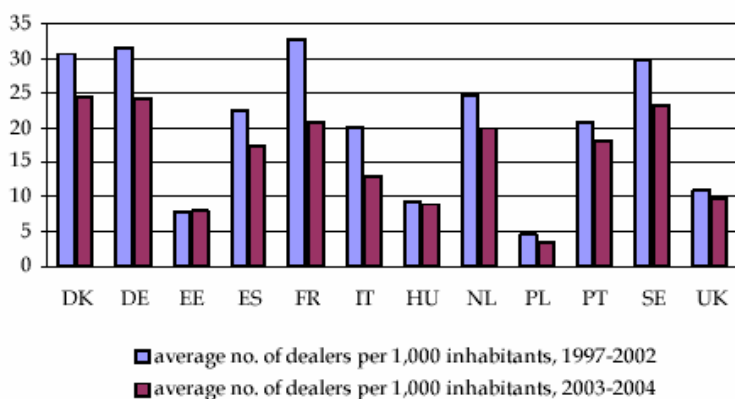
In questa prospettiva la riduzione del numero di operatori e per contro il conseguente aumento medio dimensionale degli esistenti, diviene logica conseguenza del soddisfacimento dei requisiti standard imposti delle Case ai dealer sulla base alle nuove normative europee sulla distribuzione. Requisiti che innalzano la soglia di investimenti per poter partecipare alla rete degli operatori ufficiali.

Bisogna sottolineare inoltre che l'aumento medio delle dimensioni dei dealer operanti è stata una conseguenza della ricerca nella massa critica quale risposta alla necessità di mantenimento di una remuneratività del capitale investito dal parte dei distributori. Remuneratività che è andata sempre più assottigliandosi negli anni sul segmento della vendita delle auto nuove per effetto della concessione di maggiore scontistica al cliente in fase di vendita e ad una riduzione dei margini di sconto applicati dalle Case ai dealer in fase di acquisto delle vetture.

London economics ha infatti stimato (su base dati di HWB international e Eurostat) una sensibile riduzione del numero di punti vendita ogni 1000 abitanti nel periodo fra il 1997 e il 2002 e il periodo fra il 2002 e il 2004 (periodo di introduzione dei criteri di nomina selettiva e degli standard di settore).

Come si evince da figura 27, in Italia il numero dei punti vendita autorizzati alla vendita delle vetture nuove passa da 20, per ogni 1000 abitanti, ante 2002 a 12 dal 2002 in avanti.

**Figure 21: Density of dealer network: average number of dealer outlets per 1,000 inhabitants, 1997-2002 and 2003-2004.**



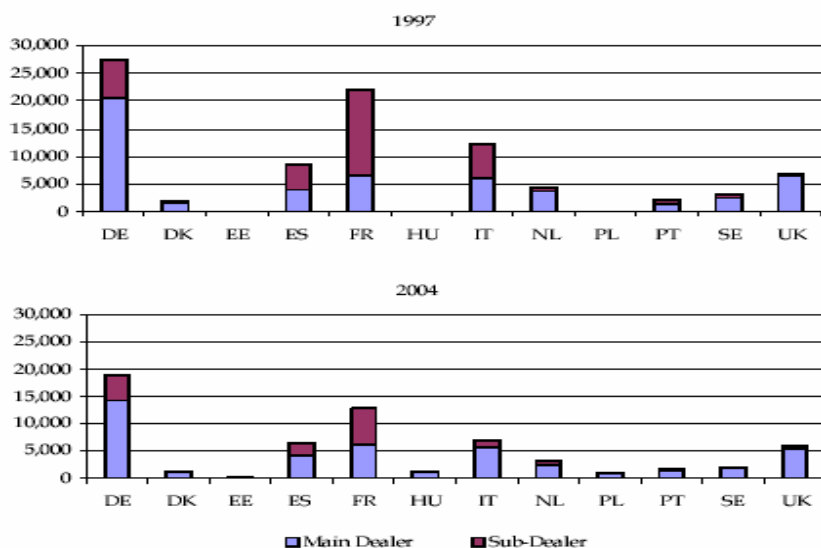
Source: HWB International; Eurostat.

Fig. 27 - Punti vendita per ogni 1000 abitanti nei vari paesi membri (fonte London Economics 2006)

Entrando più nel particolare l'analisi dei dati forniti dallo studio fatto da London Economics per la Direzione Generale per la Concorrenza dell'UE mette in luce come la fuoriuscita di operatori dal contesto distributivo abbia coinvolto, almeno in Italia e in questa prima fase di introduzione della nuova regolamentazione europea -1400/2002, essenzialmente gli operatori marginali cioè coloro che operavano come sottorete dei concessionari ufficiali.

La figura 28 mette chiaramente in luce che dei 12 mila operatori esistenti in Italia nel 1997 metà sono usciti nel mercato sette anni dopo e che tale fuoriuscita ha riguardato essenzialmente i subdealer cioè coloro che pur essendo autorizzati operano non direttamente con la Casa ma sotto il controllo e l'indirizzo di altri dealer ufficiali chiamati main dealer.

**Figure 23: Dealer network status: Main dealers and sub-dealers (1997, 2004).**



Source: HWB International Ltd.

Fig. 28 – Evoluzione delle reti principali e della sottorete negli ultimi 7 anni (fonte London Economics 2006)

Questa selezione, in parte naturale ed in parte indotta da cambiamenti normativi e di condotta degli operatori, ha visto anche un ricambio interno e una fluidificazione maggiore nella mobilità dei mandati.

Infatti non solo si è assistito ad una riduzione degli operatori ma spesso anche ad un cambio e revisione dei mandati. In questa prospettiva molte Case asiatiche, scarsamente presenti nei mercati europei, hanno trovato invece l'occasione per entrare in contatto con operatori che per effetto dei mutamenti in atto si sono dimostrati disponibili a rivedere e prendere in considerazione l'assunzione di nuovi mandati diversi da quelli presenti nella rosa dei classici (leggasi per esempio Hyundai e Kia).

Da sottolineare che tale fenomeno non è ancora giunto a conclusione e che prossimi possibili sviluppi potrebbero vedere l'entrata nei mercati europei di operatori orientali quali quelli cinesi, come meglio delineato nel prosieguo della ricerca.

Tale fenomeno oggi ancora di modestissime dimensioni non è da sottovalutare dato lo spirito aggressivo e di conquista dei mercati di primo prezzo che contraddistingue il comportamento di questi operatori.

Le vendite medie per mandato ammontano a 600 veicoli in Italia per l'anno 2003 così come stimato da Wade (2003) e rappresentano il valore più elevato per i paesi europei (fig. 29).

All Makes	Average Dealer Sales per Contract 2003	Ratio: sales outlets per sales contract 2003	All Makes	Average Dealer Sales per Contract 2003	Ratio: sales outlets per sales contract 2003
Italy	600	1.75	Czech Republic	194	1.28
UK	556	1.19	Finland	189	1.26
Spain	498	2.14	Slovenia	172	1.16
France	416	2.64	Sweden	167	1.27
Turkey	355	1.47	Romania	129	1.34
Poland	352	1.31	Latvia	126	1.06
Germany	289	1.78	Denmark	125	1.20
Hungary	280	1.23	Estonia	121	1.17
Belgium Luxembourg	271	1.69	Switzerland	109	1.99
Netherlands	268	1.52	Serbia Montenegro	90	1.17
Portugal	252	2.06	Norway	79	1.10
Croatia	222	1.43	Lithuania	74	0.77
Greece	214	1.23	Bulgaria	49	1.18
Slovakia	200	1.13	Bosnia Herzegovina	46	1.20
Austria	196	1.63	Macedonia	45	1.28
Ireland	194	0.96	Albania	12	1.00

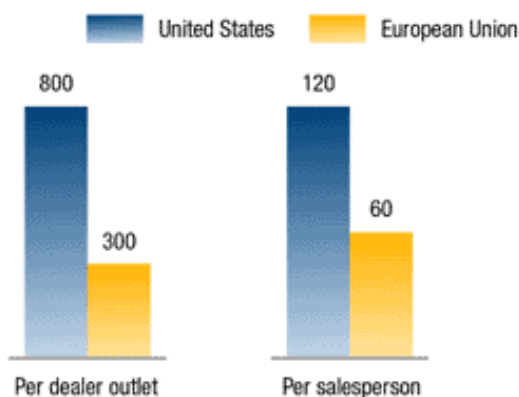
Figura 29 – Vendite medie per mandato (fonte Wade (2003)).

I valori medi di vetture vendute per mandato, sebbene cresciuti negli ultimi anni, non sono ancora confrontabili con i livelli già raggiunti oltre oceano.

I dati, riferiti all'anno 2000 citati da Bohman, Rosenberg e Stenbrink (2003) mostrano come le performance di vendita USA per mandato siano nettamente superiori, 800 veicoli contro 300 a quelle europee. Conseguentemente minore è la produttività delle vendite: mentre la vendita media di veicoli nuovi per venditore è pari a 120 negli USA, in Europa non supera i 60 pezzi a testa (vedi figura 30). E' ipotizzabile che una simile struttura dei ricavi porti con sé evidenti conseguenze nella struttura dei costi dei concessionari europei rispetto ai dealer statunitensi e conseguentemente nella marginalità conseguibile.

## Atlantic gap

Number of new cars sold in 2000



Source: Economist Intelligence Unit; *EMAP European Car Distribution Handbook, 2000*; McKinsey analysis

Fig. 30 – Performance di vendita del dealer medio europeo a confronto con US (fonte Bohman, Rosenberg e Stenbrink (2003)).

Secondo la ricerca di London Economics (2006) (vedi figura 31) i volumi di vendita in termini monetari per il dealer medio italiano ammontano a circa 12 milioni di Euro.

**Figure 36 Evolution of turnover (€) per dealer contract by country (1997-2004).**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Denmark	13,788,707	14,311,534	14,530,300	15,815,524	15,680,102	22,619,501	20,318,099	29,965,299
Germany	8,436,738	8,512,852	11,166,824	13,616,834	13,058,334	11,637,069	12,704,068	12,540,320
Estonia	5,872,910	6,334,460	4,579,040	5,073,597	5,638,812	6,370,164	8,963,866	11,086,883
Spain	4,763,256	5,620,592	6,572,701	6,355,938	6,846,594	7,287,874	8,829,155	10,653,149
France	5,369,032	5,894,369	6,660,426	7,158,041	7,714,162	8,293,309	8,811,881	8,904,904
Italy	6,533,633	6,969,625	7,396,885	8,492,982	9,726,867	10,274,995	11,181,308	12,187,426
Hungary	1,059,679	1,338,399	1,960,313	2,325,688	2,721,372	4,282,512	6,059,148	6,606,595
Netherlands	6,336,590	6,181,343	7,945,962	8,808,794	9,663,876	10,930,173	11,988,329	11,955,947
Poland	2,313,924	2,602,109	3,661,292	3,802,952	3,719,758	3,903,749	4,153,070	4,821,954
Portugal	3,040,495	3,217,934	4,058,709	4,183,562	4,102,085	3,491,401	3,200,395	3,394,885
Sweden	3,771,915	5,225,316	5,828,487	6,109,077	6,237,289	6,137,350	7,547,420	7,396,797
UK	12,041,537	13,342,650	12,979,435	13,448,379	14,160,944	16,494,023	19,261,418	21,557,936

Source: I.E. Manufacturer Survey. Detailed data are provided in the confidential annex to this chapter (Volume II Section 3).

Fig. 31 – Volumi di vendita medi per dealer medio per paese membro (fonte London Economics 2006)

Considerando inoltre che il 70% del volume d'affari è fatto attraverso la vendita di veicoli nuovi (London Economics 2006) e che come detto in precedenza mediamente le concessionarie italiane sviluppano circa 600 vetture per mandato, risulta che il valore medio di vendita è pari a 14.000 € per vettura.

Il valore medio del volume d'affari, come si evince dalla figura precedente (figura 31) è andato crescendo negli anni passando da 6,5 mio del '97 a 12,1 mio di Euro del 2004. Dopo il Regno Unito e la Danimarca, l'Italia è il secondo paese fra quelli europei per valore medio di vendite per mandato.

Tutti i paesi hanno visto un sensibile crescendo del volume di affari medio negli ultimi 10 anni, anche per effetto della concentrazione voluta dalle Case e come evoluzione naturale del mercato.

Il fenomeno in atto di concentrazione del comparto della distribuzione automobilistica è evidenziato anche dall'evoluzione del livello di concentrazione dei primi 20 dealer operanti in ciascun mercato membro.

L'indagine condotta da London Economics (2006) presso le Case e le proprie filiali estere commerciali mette in luce come l'indicatore di concentrazione dei primi 20 dealer si incrementi del 65% in 7 anni in Italia (vedi figura 32).

**Figure 35: Evolution of the share of the Top 20 dealers' turnover in total sales, by country: index, 1997=100.**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Germany	100	104	114	129	145	156	162
Spain	98	101	107	113	116	120	123
France	95	97	104	110	120	142	176
Italy	119	138	153	161	164	166	165
Netherland	99	96	96	106	117	126	131
Poland	124	148	167	175	175	172	173
UK	83	91	97	108	104	117	142

*Source: LE Manufacturer Survey.  
Detailed data are provided in the confidential annex to this chapter (Volume II Section 1).*

Figura 32 – Evoluzione degli indici di concentrazione dei primi 20 dealer in sei anni (dal 1998 al 2004) (fonte : London Economics 2006).

Tale fenomeno, significativo in Italia assume dimensioni ancor più rilevanti in paesi come Francia e Germania caratterizzati come l'Italia da un sistema distributivo storicamente maggiormente polverizzato.

#### 1.3.1.1 L'equilibrio economico delle concessionarie

La ricerca di efficienza nel comparto distributivo, contrassegnata dalla riduzione degli operatori e dall'aumento della dimensione media, si riscontra anche nell'assetto economico del canale.

Da un punto di vista economico la posizione della distribuzione è sensibilmente peggiorata così come evidenziato dalle analisi eseguite da London Economics a partire dai dati di bilancio di un campione significativo di dealer selezionato su base europea.

Figura 33 mostra il confronto del rapporto fra risultato ante imposte e fatturato del comparto distributivo suddiviso per paese membro e distinto per anno.



Figure 53: Average operating margin for car dealerships (in %).					
	1998	2000	2002	2003	2004
Denmark	3.03	0.55	0.83	0.93	1.37
Germany	2.47	0.55	0.88	0.90	1.13
Estonia	1.00	3.35	3.94	3.57	2.02
Spain	1.70	1.31	0.98	1.20	1.45
France	1.62	1.52	1.24	1.19	1.63
Italy	1.18	0.85	0.74	0.57	0.44
Hungary	2.88	1.47	3.03	2.41	2.94
Netherlands	2.52	1.41	0.98	1.62	1.77
Poland	1.90	-0.30	1.11	1.53	2.20
Portugal	1.08	0.73	-0.28	-0.53	0.18
Sweden	1.62	2.34	2.14	2.31	2.32
UK	1.78	1.15	1.58	1.58	1.65
EU12	1.62	1.33	1.18	1.19	1.35
EU25	1.61	1.36	1.22	1.23	1.38

Note: Operating margin is defined as earnings and losses before taxes and interest divided by turnover.  
Source: Amadeus.

Fig. 33 – Analisi del rapporto risultato operativo e vendite per mercato e anno. (fonte: London Economics 2006)

La rilevazione condotta su 53 mila bilanci di concessionarie europee (che dichiarano attività di vendita) mostra valori di ROS (Return On Sale) in riduzione negli anni (da 1,6% del 1998 agli attuali 1,38%). Malgrado altre analisi condotte su aziende operanti in Italia, mostrino valori assoluti che si allineano maggiormente alla media europea, il dato italiano sembrerebbe essere ancor più disarmante: il ROS, nei sei anni presi in esame, si dimezza attestandosi su valori che fanno riflettere sulla convenienza economica del modello di business (vedi fig. 33).

Una indagine condotta da Monte (2007) sul contesto distributivo italiano e presentata al convegno Automotive DealerDay nel 2007 mostra come su un campione di 1756 dealer ufficiali il rapporto fra EBIT (risultato prima degli interessi e tasse) e il valore della produzione (vendite al netto dell'effetto degli stock) per l'esercizio 2005 si attesti intorno 1,5% (vedi figura 34).

	PREMIUM		GENERALISTI		EMERGENTI		TOTALE	
n° dealer	312		919		525		1.756	
totale vetture vendute (/000)	228		974		274		1.476	
volumi per dealer	731		1.060		522		841	
VALORE DELLA PRODUZIONE	K Euro 29.379 100%		K Euro 16.549 100%		K Euro 7.727 100%		K Euro 16.894 100%	
MARGINE COMMERCIALE	3.994 13,6%		2.422 14,6%		1.213 15,7%		2.440 14,4%	
VALORE AGGIUNTO	2.010 6,8%		1.032 6,2%		496 6,4%		1.083 6,4%	
MARGINE OPERAT. LORDO (MOL)	736 2,5%		322 1,9%		178 2,3%		359 2,1%	
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)	502 1,7%		227 1,4%		128 1,7%		251 1,5%	
RISULT. GESTIONE CORRENTE	260 0,9%		132 0,8%		66 0,9%		140 0,8%	
RISULTATO ANTE IMPOSTE (RAI)	300 1,0%		144 0,9%		70 0,9%		154 0,9%	
RISULTATO NETTO	108 0,4%		43 0,3%		23 0,3%		49 0,3%	

Figura 34 – Analisi redditività di un campione di bilanci di dealer italiani (fonte: nostra elaborazione su Monte 2007)

Da rilevare comunque che il risultato della gestione corrente viene appesantito significativamente da una gestione finanziaria che riduce quasi della metà l'EBIT, trovando giustificazione nella generalizzata sottocapitalizzazione delle concessionarie costrette quindi a far leva su fondi di terzi.

L'aggregato statistico di Monte, che conta circa il 68% del totale immatricolato 2005 in Italia, mostra anche una classificazione dei concessionari in base ai marchi trattati.

Si distingue così fra brand **premium** (Audi, BMW, Jaguar, MB, Volvo), brand **generalisti** (solo importatori) (Citroen, Ford, Opel, Peugeot, Renault, Toyota, VW) e infine marchi **emergenti** (Chevrolet, Honda, Hyundai, Kia, Mazda, Nissan, Seat, Skoda, Suzuki).

Tale classificazione mostra come le concessionarie trattanti marchi generalisti ottengano la peggiore performance in termini di EBIT % (1,4%) causa le condizioni competitive che spingono sempre più ad un aumento delle promozioni e degli sconti ai clienti finali. Sia gli operatori "premium" che quelli "emergenti" hanno un rapporto EBIT su vendite di 0,3 punti percentuali superiore ai generalisti. Per il segmento degli operatori premium la giustificazione potrebbe essere rintracciabile anche nel crescente interesse del consumatore nei confronti di marchi e veicoli di prestigio. Spiegazione questa a cui giunge anche un recente studio sulla redditività dei marchi che evidenzia una redditività per il segmento in questione pari al 1,66% delle vendite (Cescon, Montagner e Volpato 2007). Per quanto attiene il segmento "emergenti" (caratterizzato da operatori asiatici), la giustificazione potrebbe risiedere nel trattamento economico riservato ai propri dealer da parte di detti marchi. Il desiderio di superare certe soglie critiche di quote di mercato nel mercato italiano spingerebbe le Case, provenienti per la maggiore dall'estremo oriente, a praticare una politica di gestione della rete economicamente molto invogliante per i dealer.

Scendendo nel dettaglio è inoltre possibile osservare più da vicino come avviene la formazione di questi livelli di redditività del dealer.

Questo aspetto è particolarmente importante per la comprensione degli equilibri economico finanziari delle concessionarie e anche per comprendere la strategia che molte Case stanno praticando in questi anni nella gestione delle reti.

Una recente indagine posta in essere dal gruppo di ricerca sul settore automobilistico dell'Università Cà Foscari di Venezia e diretto dal Prof. Volpato, ha inteso mettere in luce la formazione del risultato economico delle concessionarie come somma delle diverse aree di affari in cui opera la concessionaria (Cescon e Volpato 2007).

Tralasciando una dettagliata disamina delle criticità connesse alla gestione della concessionaria per le quali si rimanda a bibliografia specifica (su tutte Volpato 1989), è possibile intravedere almeno cinque aree fondamentali della gestione di una concessionaria automobilistica: area vendita veicoli nuovi e usati, area vendita ricambi, area vendita assistenza e area vendita servizi collaterali (prodotti finanziari, assicurativi, servizi di noleggio, ecc).

L'indagine svolta su 102 dealer nel corso del 2007 e relativamente alla redditività 2006 (Cescon e Volpato 2007) evidenzia la seguente situazione economica ripartita fra le aree di affari prima riportate (vedi figura 35).

L'indagine ha preso in considerazione tutti i marchi, è stata distribuita su tutto il territorio nazionale e ha riguardato sia concessionari monobrand, che multimarca. Mediamente i rispondenti possiedono meno di due marchi, sviluppano un fatturato di 70 mio di Euro vendendo 2800 vetture nuove con un coefficiente di permuta del 50%. Almeno metà del campione quindi si colloca per dimensione sopra la media dei dealer

operanti in Italia (fatturato ricompreso in una classe fra i 15 e i 30 mio di Euro) (confronta figura 36).

Di fatto il 30% dei dealer coinvolti nell'analisi appartiene ai primi 60 dealer per dimensioni operanti in Italia (Cescon, Montagner e Volpato, 2007)

	VENDITA	RICAMBI	OFFICINA	SERV.FIN.	NOLEGGIO	TOTALE
FATTURATO	59.500	7.000	2.100	1.400	700	70.000
FATT. % SU TOTALE	85,0%	10,0%	3,0%	2,0%	1,0%	100,0%
RISULTATO OPERATIVO	628	181	64	170	21	1.064
ROS	1,1%	2,6%	3,0%	12,2%	3,0%	1,5%
ROS % SU TOTALE	59,0%	17,0%	6,0%	16,0%	2,0%	100,0%

Figura 35 – Fatturato e marginalità di concessionaria distinti per area di business (fonte: ns rielaborazione su Cescon e Volpato 2007)

Emerge chiaramente come la distribuzione del fatturato per area gestionale non sia seguita parimenti dalla distribuzione del risultato operativo.

Così mentre l'area della vendita di vetture determina gran parte del fatturato non altrettanto accade per la generazione risultato operativo. La contribuzione delle vendite alla formazione del margine infatti è pari al 60%. Significativa invece è la contribuzione della vendita dei ricambi (17%) e paradossalmente anche l'area dei servizi finanziari (16%) che tradizionalmente è un'area della gestione complementare della concessionaria in quanto attivabile subordinatamente alla vendita delle vetture nuove e usate. Appare interessante la redditività del reparto assistenziale (3%) che però contribuisce in valore assoluto solo modestamente alla formazione del risultato gestionale per via del connaturato dimensionamento dell'area di affari data localizzazione intrinseca a questo servizio. La possibilità di espansione di questo business redditizio sarebbe infatti subordinata ad una scelta di delocalizzazione della concessionaria. Si stima infatti che l'area gravitazionale di un centro di assistenza sia nell'intorno dei 10-15 km o di ½ ora di percorrenza (Autopolis 2000) e quindi ben più limitato della capacità di copertura commerciale del reparto vendite in un'ottica di sfruttamento della medesima base clienti. Inoltre è stato dimostrato (Autopolis 2000) che l'automobilista ricorre ai servizi delle concessionarie ufficiali principalmente nel periodo di garanzia della vettura, dirottando invece la scelta del servizio di assistenza verso riparatori non ufficiali ma di prossimità nelle fasi successive.

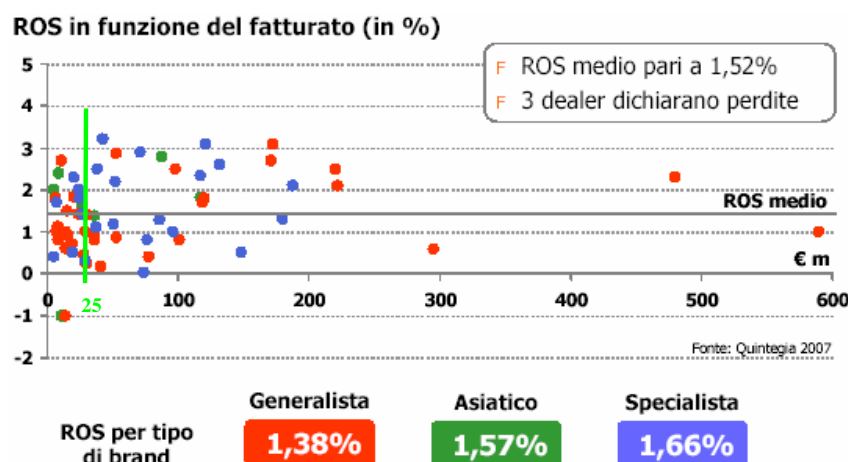


Fig. 36 – Dispersione del campione per fatturato e marginalità (ROS) (fonte: Cescon, e Volpato 2007)

Risultati confrontabili possono essere ottenuti anche attraverso l'analisi dei dati provenienti dai sistemi integrati di analisi economiche e patrimoniali di cui dispongono le Case per la guida e il controllo delle reti (vedi figura 37).

	MOL di area % su fatturato			ROS	ROI	ROE
	Vendita	Ricambi	Ass.nza			
M 1	4%	4%	15%	1,9%	8%	20%
M 2	3%	19%	21%	2,1%	5%	15%
M 3	5%	10%		1,7%	4%	10%

Fig 37 – I principali indicatori a confronto

Per ogni marchio, di cui ovviamente si cela il nome, è evidenziato il margine operativo lordo per ogni area di affari identificata e l'indice di redditività sulle vendite (ROS) generale per tutte le divisioni (quest'ultimo, a differenza del MOL, prende in considerazione anche i costi strutturali e generali di concessionaria). Inoltre il risultato operativo viene anche parametrizzato agli investimenti (totale attivo) (ROI) e al capitale proprio investito (ROE).

La struttura di costo così delineata mostra tutta la fragilità insita nell'economia di una concessionaria. I margini di vendita che come visto prima contribuiscono per il 60% alla formazione dell'EBIT sono molto contenuti e si sono venuti a ridurre significativamente nel tempo. I quattro punti medi di MOL % sono il risultato della sottrazione, ai sedici punti di sconto medi elargiti dalla Casa al dealer, di otto punti medi di sconto al cliente e di altri quattro punti di costi diretti di vendita (personale, strutture e risorse dedicate), come sarà meglio spiegato nell'ultimo paragrafo di questo capitolo. Il margine prodotto così dalle aree di affari serve a coprire i costi di struttura che mediamente valgono altrettanti punti percentuali sul fatturato. Ne risulta un risultato operativo prima della gestione finanziaria che percentualmente sulle vendite vale dall'1,5% al 2% circa a seconda dei contesti.

Il risultato operativo proporzionato al valore degli investimenti (fissi e circolanti) mostra la capacità dell'attività imprenditoriale, presa nel suo complesso, a remunerare i fattori investiti. Mediamente le tre realtà qui riportate a titolo esemplificativo oscillano su valori compresi fra il 5% e l'8%; valori che non sarebbero propriamente da ritenere appetibili agli occhi di un investitore fatta salva la limitatezza del rischio connesso all'impresa.

Rischio che però negli ultimi anni è stato oggetto di rivalutazione da parte degli stessi operatori dato che i valori di redditività sopra riportati sono soggetti a possibili variazioni al ribasso per l'alea legata al raggiungimento degli obiettivi.

Infatti sia il margine operativo sulle vendite che sui ricambi è formato in quota parte da bonus quantitativi e qualitativi che vengono liquidati dalle Case al raggiungimento di taluni obiettivi. Così i sedici punti che percepirebbero le concessionarie dalle Case sarebbero vincolati per circa un terzo al raggiungimento di obiettivi di vendita di qualificazione organizzativa. Va da se che il mancato raggiungimento in toto o in parte di detti traguardi mette in seria crisi l'attitudine del margine operativo lordo a coprire i costi strutturali e quindi a determinare un congruo risultato operativo capace di soddisfare le esigenze di remunerazione degli investimenti tipici e dedicati al business (ROI) e del capitale di rischio apportato dalla proprietà (ROE).

A titolo esemplificativo viene riportato di seguito uno schema di sintesi che mette a confronto la posizione di una concessionaria media di una Casa operante in Italia nel 2006 con raffronto con il 2002 (vedi figura 38).

voce	2002					2006				
	Vetture nuove	Vetture usate	Ricambi	Ass.nza	Totale	Vetture nuove	Vetture usate	Ricambi	Ass.nza	Totale
N° vetture	300	220				550	420			
fatturato	8.500	2.900	850	450	12.700	16.000	5.000	2.500	950	24.450
costo venduto	7.500	2.850	600	260	11.210	14.500	5.000	1.800	500	21.800
1° Margine	1.000	50	250	190	1.490	1.500	0	700	450	2.650
%	12%	2%	29%	42%	11,7%	9%	0%	28%	47%	10,8%
costi diretti	300	100	90	135	625	550	150	230	250	1.180
Marg.Op.Lordo	700	-50	160	55	865	950	-150	470	200	1.470
%	8,2%	-1,7%	18,8%	12,2%	6,8%	5,9%	-3,0%	18,8%	21,1%	6,0%
costi generali					500					950
risultato operativo					365					520
%					2,9%					2,1%
gestione patrimoniale e finanz.					100					200
risultato economico					265					320
%					2,1%					1,3%
Capitale investito					6.000					11.000
ROI					6%					5%
Mezzi Propri					1.200					2.200
ROE					22%					15%

Fig. 38 – Conti economici a confronto 2002-2006 (ns rielaborazioni)

In quattro anni la concessionaria media raddoppia quasi le vendite ma ottiene un beneficio in termini di risultato ante imposte che non è proporzionale. A dimostrazione, l'incidenza del risultato ante imposte sul venduto passa infatti da 2,1% a 1,3%.

Da segnalare il calo significativo del MOL % dell'area vendita veicoli che passa da otto punti percentuali agli attuali (2006) sei dovuti essenzialmente ad una maggiore incidenza del costo di approvvigionamento (mancato raggiungimento totale o parziale degli obiettivi di vendita di periodo). Cambia inoltre anche la struttura del MOL fra le aree di affari. L'area del post-vendita (ricambi e assistenza) costituiscono ora il 50% del margine totale mentre quattro anni prima contribuivano a formare margine operativo globale per meno di un terzo. Tale modifica del margine è dovuta essenzialmente ad un aumento proporzionale del fatturato post vendita rispetto al fatturato di vendita, fenomeno questo che è stato confermato anche da una ricerca condotta da London Economics (2006) su 152 concessionarie appartenenti a 12 paesi membri. Figura 39 mostra infatti che in 7 anni (dal 1997 al 2004) l'incidenza della vendita di ricambi unitamente alla vendita di prestazioni di officina è passata dal 22,7% del totale giro di affari al 33,1%.

Figure 57: Turnover of car dealerships (1997-2004): LE Dealer Survey results.								
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Average turnover (€'000)	10,245	11,145	11,081	12,800	12,406	12,628	13,475	14,738
Turnover from new car sales (% of total)	77.3	78.7	78.5	77.2	64.9	69.0	68.6	66.9
Turnover from service and repair (% of total)	14.6	13.9	14.0	14.7	22.7	16.1	16.4	17.0
Turnover from parts sales (% of total)	8.1	7.4	7.5	8.1	12.5	14.9	15.1	16.1

Note: the average is calculated using the number of respondents in each year; the underlying total is thus different for each year. The % shares of the different activities add up to 100, where in fact the dealerships undertake other activities in addition to the ones we asked for. The figures thus do not represent the true proportions, but rather the relative importance of the three activities.

Source: LE Dealer Survey.

Fig. 39 – La ripartizione del fatturato della concessionaria per aree di affari (Fonte: London Economics 2006)

L'incremento dell'attività di post-vendita contribuisce da un lato a stabilizzare la struttura della concessionaria e a garantirne la continuità dato che il business post-vendita si basa sul parco circolante, per converso però il maggior peso del post-vendita sull'economia del dealer ne segna anche il limite evolutivo per le ragioni di localizzazione prima addotte.

In pratica la politica della Casa sembrerebbe indurre le concessionarie a perseguire una crescita dei volumi di vendita per il congruo raggiungimento degli obiettivi e il conseguimento dei bonus e a ricercare la massima saturazione dell'assistenza nonché la massima penetrazione locale nella vendita dei ricambi per massimizzare la formazione del risultato operativo dell'azienda.

Non da trascurare inoltre il fatto che l'incremento dei volumi induce aumento di capitale investito sia in termini di circolante per finanziare lo stock di vetture nuove e usate in attesa di vendita sia per esigenze di rinnovo e allargamento degli impianti adibiti alla vendita e al servizio. In questa prospettiva si registra nei quattro anni analizzati nello schema di figura 38 una riduzione del ROI di un punto percentuale e di ben 7 punti nel ROE.

La generalizzata riduzione di redditività nel comparto della distribuzione auto ha infatti indotto alcuni imprenditori a valutare con attenzione la convenienza economica dell'investimento in questo business.

In taluni casi, soprattutto nei casi di impianti situati nei centri urbani ad alta affluenza, e magari in circostanze di affievolimento della spinta imprenditoriale del concessionario il calcolo economico ha prevalso e ha indotto alla riconversione degli impianti della concessionaria a favore delle grandi superfici distributive di prodotti di consumo (GDO). In questi casi la vendita o l'affitto dei locali è stata valutata come la scelta di gran lunga più efficace rispetto alla permanenza in un business che presenta parecchie aree di incertezza e di sempre maggiore ridotta profittabilità.

Tali considerazioni trovano ulteriore conferma nella ricerca condotta da London Economics (2006) per conto del Direttorato sulla Concorrenza dell'UE.

Figura 40 mostra infatti una generalizzata riduzione nel ROS (fatta eccezione per il 2004) e per gli altri indicatori di carattere economico-patrimoniale.

Il Return On Investment è in netta riduzione nei sette anni considerati passando dal 7% del 1997 al 2,5% del 2004.

Il Return On Equity dal canto suo vive fasi alterne di aumento e di riduzione attestandosi in questi anni sotto la soglia del 20%.

<i>K di euro</i>	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>giro di affari</b>	10.245	11.145	11.081	12.800	12.406	12.628	13.475	14.738
<b>operating profit</b>	232	264	266	290	240	223	205	330
<b>capitale investito</b>	3.253	3.098	3.127	3.650	3.231	3.233	3.659	13.229
<b>equity</b>	1.222	1.061	1.259	1.320	1.152	940	1.155	1.992
<b>ROS</b>	2,3%	2,4%	2,4%	2,3%	1,9%	1,8%	1,5%	2,2%
<b>ROI</b>	7,1%	8,5%	8,5%	7,9%	7,4%	6,9%	5,6%	2,5%
<b>ROE</b>	19,0%	24,9%	21,1%	22,0%	20,8%	23,7%	17,7%	16,6%

Fig. 40 – Evoluzione degli indicatori di redditività di concessionarie operanti in 12 stati membri. (fonte: nostre rielaborazioni su dati London Economics 2006).

Sintetizzando la posizione dei dealer è così raffigurabile.

1. L'intensità della rivalità fra i produttori di automobili nel periodo 1997-04 ha indotto una revisione generale nell'assetto di gestione delle reti. Il numero dei concessionari si è ridotto e un processo di concentrazione è ancora in atto.
2. La ristrutturazione ha riguardato prioritariamente in marchi di volume. Alcuni marchi con quote minori o da poco entrati nel mercato europeo hanno invece beneficiato potendo contare anche della selezione di nuovi candidati rappresentati da operatori che avevano terminato il rapporto di collaborazione con grandi marchi e disponibili a valutare l'assunzione di nuovi mandati. Questa rivisitazione degli assetti ha offerto loro anche la possibilità di entrare nella distribuzione come "secondi" marchi presso dealer già affermati.
3. Il numero di veicoli venduti per dealer e per singolo outlet è aumentato negli ultimi dieci anni comportando per i dealer la revisione dei modelli gestionali e organizzativi per fronteggiare una maggiore complessità dovuta al crescere delle dimensioni
4. Il processo di razionalizzazione del comparto distributivo ha indotto il crescere di due fenomeni anche contrapposti: aumento dei gruppi distributivi multiCasa o multimarchio o multisede e dal lato opposto l'integrazione verticale delle Case che si sono maggiormente spinte a valle nel comparto della vendita e assistenza delle automobili al pubblico
5. I costi di gestione delle concessionarie si sono incrementati sia per effetto della crescita degli organici sia per far fronte ad una richiesta delle Case di adesione a programmi specifici e al rispetto di standard dimensionali nelle concessionarie.
6. Sono cambiati significativamente dal 2002 a questa parte gli schemi remunerativi che le Case riservano ai dealer; introducendo criteri remunerativi basati sui premi a raggiungimento obiettivi quantitativi e qualitativi
7. La remunerazione finale (prima della gestione finanziaria e le tasse) per i dealer si attesta nell'intorno di un punto percentuale sulle vendite e garantisce in maniera minimale la remunerazione delle risorse investite (ROI) e del capitale di rischio in gioco (ROE).

### 1.3.2 I gruppi distributivi

Il fenomeno dei gruppi distributivi esiste già da diverso tempo ma ha visto la concreta possibilità di evolvere il termini organizzativi solo dal 2002 grazie al dettato di legge della direttiva 1400/2002.

In precedenza i dealer che intendevano accogliere la possibilità di rappresentare più marchi attraverso più mandati erano infatti costretti a creare realtà operative e anche legali a sè stanti quale garanzia della integrità e autonomia dei mandati. La nuova BER (Block Exemption Regulation 1400/2002) ha invece allentato questo vincolo consentendo ai dealer di mantenere sotto un'unica ragione sociale più mandati. Inoltre consente anche la possibilità di gestire più mandati anche in un solo impianto. Rimane comunque preservata l'integrità di immagine e rappresentatività dei mandati in quanto la normativa richiede la separazione e identificazione di marchio delle aree espositive.

London Economics (2006) ha valutato attraverso una ricerca su 150 dealer operanti su 12 dei paesi membri il fenomeno della vendita trasversale di più mandati da parte del medesimo imprenditore distributivo (vedi figura 41).

**Figure 44: Evolution of the share of dealers selling brands of different manufacturers by country.**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Denmark	16.1%	16.5%	20.0%	23.1%	27.9%	28.3%	31.6%	35.2%
Germany	1.6%	2.2%	2.5%	2.6%	4.3%	4.0%	8.1%	11.3%
Estonia	40.5%	41.3%	42.6%	40.0%	40.8%	37.8%	38.3%	38.9%
Spain	6.2%	8.0%	10.2%	10.8%	10.8%	11.4%	14.2%	15.4%
France	3.3%	4.2%	4.5%	8.1%	10.1%	12.3%	15.0%	20.0%
Italy	3.7%	4.0%	4.4%	7.6%	7.5%	7.7%	11.6%	11.7%
Hungary	4.2%	6.0%	5.9%	5.3%	4.8%	4.9%	4.8%	10.2%
Netherlands	6.2%	6.5%	6.9%	8.2%	9.4%	10.6%	11.5%	13.3%
Poland	1.8%	2.6%	2.6%	3.1%	3.2%	4.3%	5.6%	10.7%
Portugal	3.6%	6.3%	6.0%	4.5%	5.7%	4.6%	4.4%	9.1%
Sweden	26.3%	25.7%	25.3%	23.5%	25.6%	25.4%	28.9%	29.7%
UK	12.2%	15.1%	15.8%	18.5%	19.9%	20.6%	22.9%	23.1%

Source: LE Manufacturer Survey.

Fig. 41 – Quota di mercato coperta dai dealer trattanti più marchi (fonte: London Economics 2006)

Indipendentemente dal costituirsi in formato gruppo l'attitudine dei dealer a rappresentare più marchi è cresciuta significativamente nel corso degli ultimi anni. In Italia è passata dal 4% al 12% del 2005. Con maggiore spinta il medesimo fenomeno si è verificato in Francia, Spagna e anche in Germania.

I modelli seguiti per l'articolazione organizzativa e gestionale della rappresentanza di più mandati sono stati i più disparati dato che come detto esistono vincoli operativi e questi si sono modificati anche in maniera significativa in tempi recenti.

Esiste un modello, che potremmo definire a costellazione, dove più mandati vengono gestiti da un medesimo imprenditore ma in completa autonomia. In questo caso esistono quindi tante concessionarie e tante ragioni sociali quanti sono i mandati; così come rappresentato in figura 42.

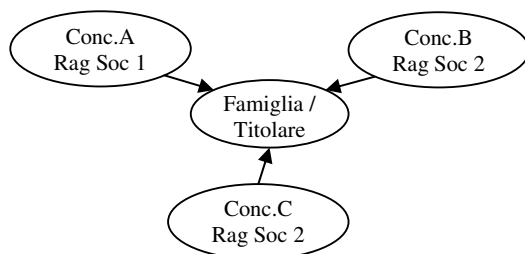


Fig . 42 - Il modello gestionale a costellazione

Questo modello, di semplice concezione ma che al crescere delle dimensioni (volumi, mandati e concessionarie) mostra ovvi limiti di attitudine alla governance, è stato con buona probabilità, la prima forma aggregativa. Di tale aggregazione non vi è alcuna



evidenza esterna (di mercato) ne tanto meno interna (economie di gestione). I titolari, spesso coincidenti con un nucleo familiare, gestiscono l'interfaccia dei vari mandati informalmente e al di fuori di ogni schema preconstituito. In taluni casi il crescere della complessità, soprattutto di carattere finanziaria, induce i titolari a predisporre schemi di aggregazione dei flussi finanziari e di budget così da gestire in armonia e sotto controllo i rapporti con le istituzioni finanziarie.

Al crescere delle dimensioni il modello mostra evidenti segni di inefficacia; duplicazione di reparti es. contabilità e back office commerciale e gestione impropria dei talune aree di affari comuni e trasversali quali ad esempio la gestione e vendita dell'usato. In questi casi pur permanendo l'obbligo (in passato) o magari il desiderio (magari per il solo rispetto della tradizione ora che se il vincolo normativo è stato rimosso) di mantenere più ragioni sociali, si crea una ulteriore società che gestisce in outsourcing alcune attività comuni: azienda di servizi di back office oppure l'azienda usato come esposto in figura 43.

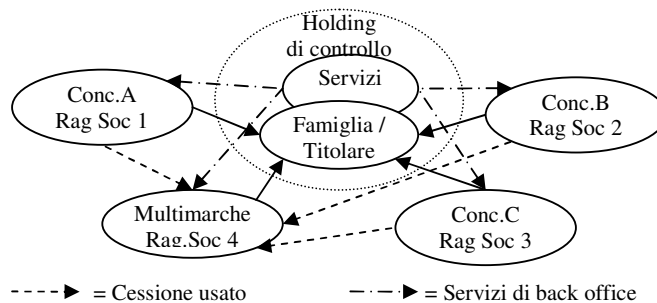


Fig . 43 - Il modello dei servizi di supporto

In questa fattispecie organizzativa si scorge un primo tentativo di mettere a fattor comune risorse e processi. Per quanto riguarda la vendita dell'usato, attività questa che di fatto accomuna tutti i mandati, il gruppo distributivo sperimenta nuove strade affacciandosi per esempio sul mercato con una nuova insegna che accomuna la commercializzazione degli stock delle concessionarie di gruppo.

In alcuni casi si crea una holding di controllo che funge da scatola contenente le varie ragioni sociali e che esercita anche le attività di servizio per conto del gruppo.

Il gruppo venutosi così a creare non ha ancora immagine e insegna distintiva da spendere all'esterno. Il mercato a valle degli acquirenti quindi non ne conosce quindi l'esistenza se non per evidenza delle singole insegne di rappresentanza dei mandati.

Il passo successivo corrisponde alla naturale evoluzione verso il gruppo che possiede una propria insegna sotto la quale commercializza tutti i marchi.

In questo ultimo caso il modello societario potrebbe addirittura prevedere la scomparsa delle singole società di gestione dei mandati esistenti accentrando tutta la gestione in capo ad un'unica società che fonde le altre per incorporazione come esposto in figura 44.

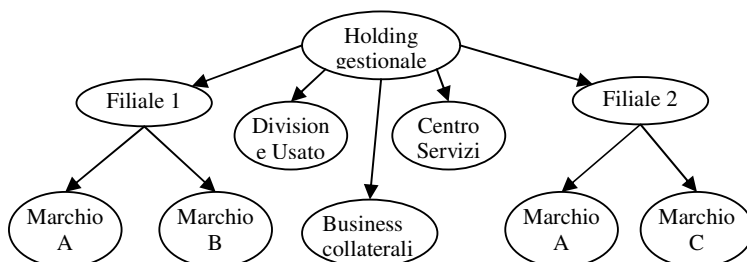


Fig. 44 – Il gruppo distributivo

In questo modello il gruppo distributivo si propone al mercato con una propria insegna distributiva e su ciascun punto vendita associa alla propria insegna il marchio della Casa rappresentata.

Attualmente nel mercato convivono tutti e tre questi modelli e ancor più si possono rintracciare modelli che fondono taluni aspetti di un modello e di un altro contemporaneamente.

Quando si parla quindi di gruppi multimandato è doveroso comprendere se si faccia riferimento alle realtà che formalmente sono tali (es. Gruppo Fassina, CarWorldItalia, Autotorino, ecc.) oppure si estenda anche a coloro che lo sono nella sostanza ma che formalmente tali non appaiono. In questo caso vi sono coloro che possiedono una holding ma che non spendono tale nome nel mercato (per es. il gruppo Malvestiti che possiede 25 mandati e immatricula annualmente circa 15.000 vetture, che possiede una Holding di controllo ma che non esternalizza tale insegna all'esterno mantenendo ciascuno dei circa 40 outlet con la propria insegna originaria) oppure coloro che formano aggregati di imprese gestiti secondo il modello della costellazione e che hanno a capo un medesimo imprenditore. Questa ultima fattispecie è rintracciabile su realtà che pur essendo annoverabili come aggregati multi-mandato sono ancora relativamente modeste e possono quindi essere gestite ancora in assenza di una formalizzazione. Si ritrova questo modello in molte realtà che associano 2 massimo 3 marchi con volumi complessivi che non superano i 1,5-2 mila veicoli annui, anche se esistono casistiche che mantengono tale modello con 4 marchi e più di 3.000 vetture l'anno.

Il fenomeno dei gruppi distributivi comunque non si limita al multi-mandato ma annovera anche coloro che possiedono un marchio oppure più marchi della medesima Casa (es. trial di Fiat) ma che sviluppando significativi volumi di immatricolato sono posizionati su grandi sedi (cosiddette città dell'auto) e/o operano con diverse filiali.

Fatte queste premesse risulta evidente come non sia chiaramente e oggettivamente individuabile il confine fra coloro che sono annoverabili fra i gruppi distributivi e coloro che invece non ne fanno parte.

Emblematico è il caso del gruppo Malvestiti entrato in seconda posizione nella statistica dei top 50 dealer nel 2006 e che invece non compariva nella precedente edizione del 2005 pubblicata su InterAutoNews (2006a) pur essendo presente e operativo nel mercato anche se non come gruppo formalmente rappresentato.

Il gruppo di ricerca dell'Università di Venezia Cà Foscari effettua annualmente la rilevazione del rank dei grandi gruppi distributivi.

Figura 45 riporta la graduatoria dei primi 50 gruppi del 2006 (fonte dati bilanci 2005) pubblicata su InterAutoNews (2006 b).

La taglia dei primi 50 dealer oscilla fra i 70 mio di euro a i 600 mio con una media di 170 mio; quindi il più piccolo è circa 5 volte più grande del dealer medio prima delineato (cfr 1.2.1) mentre il grande dealer medio è più di 10 volte grande del medio nazionale. Il termini di vetture vendute la media dei grandi dealer è pari 7200 vetture con una forchetta che va dai 2.400 pezzi del più piccolo ai 25.000 del più grande.

La dislocazione fisica premia un po' tutta l'Italia tenuto conto anche della concentrazione delle vendite. Infatti 4 grandi gruppi sono al sud, 7 al centro e 35 al nord.

### Lista Pubblica Top Dealer Italia - 2005

Azienda	Sede (Prov.)	Fatturato 2005* (milioni di €)	Vetture nuove vendute nel 2005
Ifas Gruppo (Comipac)	TO	602	25.286
Car World Italia	MI	421	18.950
TT Holding	VA	390	14.599
Gruppo Intergea	TO	385	15.500
Gruppo Fassina	MI	350	12.000
Fincar (Anagest)	BO	301	12.112
Gruppo Rosati	RM	288	14.600
Spazio	TO	270	11.000
Gruppo Carpoint	RM	215	10.550
Gruppo Loda	RM	215	10.500
Miranda	NA	200	8.800
Gruppo Ceccato	VI	196	9.839
Gruppo Car	BS	195	8.257
Bonaldi	BG	190	6.000
Gruppo CarMix	MO	180	7.500
Gruppo Barchetti	BZ	180	7.340
Gruppo DI.BA	PS	165	6.512
Gruppo Agricar	BS	160	3.100
Gruppo Bonera	BS	150	4.300
Gruppo Colaneri	RM	150	9.000
Vicentini	VR	146	4.800
Sagam	MI	144	5.246
Rizzato	VE	140	6.017
Gruppo Bossoni	BS	130	5.867
Gruppo Centralmotor	RM	125	7.000
Bertucco	VR	125	6.000
Autozatti	RE	125	5.900
Siauto	VE	121	5.630
De Bona	BL	120	5.055
Gruppo Maldarizzi	BA	119	5.340
Sina	PN	117	5.600
Marazzato	TV	116	4.244
Gino	CN	111	2.900
Saottini	BS	106	3.325
Gruppo Laus	SA	100	3.500
Nuova Fergia	VI	98	4.573
Lombarda Motori	MI	98	4.000
Gruppo Palmesano	CE	95	5.600
Renord	MI	90	4.700
Trivellato	VI	90	2.170
Vanti Group	BO	90	1.750
Gruppo A. Ferrari	MN	89	4.750
Brandini	FI	86	5.792
Eurocar	UD	81	3.000
Carraro	TV	71	1.725
Autotorino	SO	68	2.370

Fonte: Quintegia e Automotive Dealer Day

\* Il fatturato esclude le attività legate ai veicoli industriali

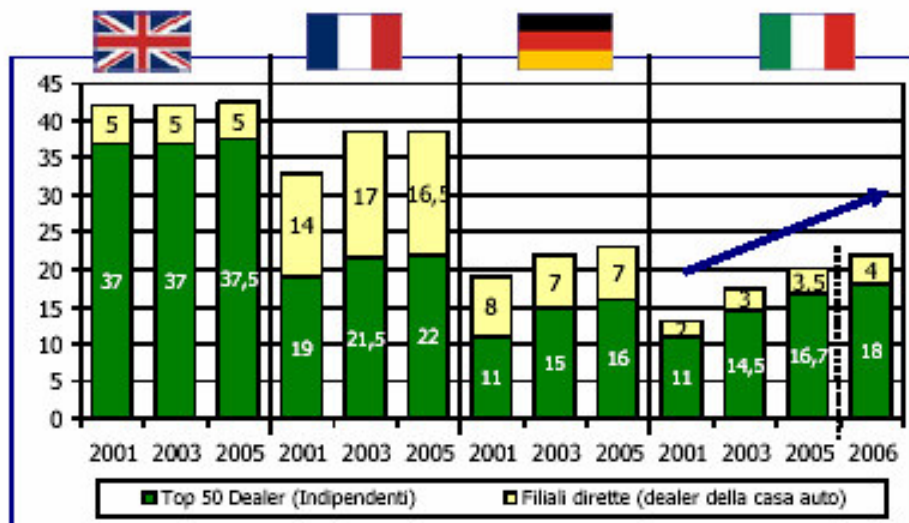
Fig. 45 - I primi 50 dealer per dimensioni (fonte: InterAutoNews 2006b su dati Quintegia)

La quota di mercato posseduta dal gruppo dei grandi dealer ammonta al 22% sul totale immatricolato.

L'istogramma riportato in figura 46 mostra inoltre l'incremento che si è registrato nella quota di mercato dei primi 50 dealer dal 2001 al 2006 .

Il passaggio da una quota totale del 13% all'attuale 22% segna la graduale tendenza alla concentrazione degli operatori della distribuzione; segno forse che il modello aggregativo restituisce efficacia economica ed operativa al comparto.

Il trend di crescita italiano, che riguarda principalmente il segmento dei dealer indipendenti (18% di quota) non ha eguali se raffrontato con gli altri principali paesi membri.



Fonte: ICDP e singole fonti nazionali

\* in termini di vetture nuove vendute

Fig. 46 – Evoluzione delle quote di mercato dal 2001 al 2006 in alcuni principali stati membri (fonte: Quintegia 2007)

Da una lato l'Italia è il paese che più sconta arretratezza assoluta a differenza della Gran Bretagna dove il processo di concentrazione è avvenuto parecchi anni or sono.

Rilevante inoltre è la differenza di influenza che le Case, integrate a valle, hanno sulla formazione di questa quota di mercato. Il mercato italiano, fra quelli analizzati, è quello dove si assiste ad una minor presenza della Casa integrata nella distribuzione dei grandi dealer; a differenza di Francia e Germania dove una parte significativa di grandi dealer è posseduta direttamente dalle Case.

Tale fenomeno comunque rispecchia la più generalizzata presenza delle Case nella distribuzione come avremo modo di vedere nella sezione dedicata (cfr 1.4.1)

L'indagine condotta dal gruppo di ricerca dell'Università Cà Foscari unitamente a Quintegia delinea, per il solo mercato italiano il profilo medio dei 50 top dealer.

La tabella riportata in figura 47 mostra in particolare il fatturato medio, il numero di dipendenti in esse operanti, la media dei veicoli immatricolati e il valore e il coefficiente di permuta mediamente praticato nel periodo 2001-2006.

	2001	2003	2005	2006	Variazione 2005-2006
<b>Fatturato medio complessivo (milioni di €)</b>	139	151	181	201	11%
<b>Numero medio di dipendenti</b>	213	215	237	245	3%
<b>Numero medio di veicoli nuovi venduti</b>	6.232	6.601	7.491	8.147	9%
<b>Numero medio di veicoli usati venduti</b>	3.019	3.592	3.920	4.264	9%
<b>Media rapporto vendite usato : nuovo</b>	0,47	0,51	0,5	0,52	4%

Fonte: Automotive Dealer Day, ICDP, Università Ca' Foscari Venezia

Fig. 47 – Evoluzione dei parametri fondamentali dei top50 in 5 anni (fonte: Quintegia 2007)

L'analisi di alcuni rapporti fra i parametri sopra riportati mette in luce un fenomeno importante. Figura 48 mostra come la produttività pro-capite nei grandi gruppi, espressa in termini di fatturato per addetto (presi nel loro complesso senza distinzione di reparto di appartenenza) e di numero vetture (nuove e usate) per dipendente sia in costante crescita nei 5 anni analizzati.

		2001	2003	2005	2006
fatturato procapite	K €	653	702	764	820
vetture procapite	n°	43	47	48	51

Fig. 48 – Fatturato e vetture vendute procapite nei top 50 (fonte: nostra rielaborazione su dati Quintegia 2007)

La crescita del fatturato pro-capite e delle vendite farebbe intravedere, a parità di marginalità commerciale percentuale, un miglioramento del risultato operativo di concessionaria; atteso che il costo del personale in generale pesa nell'intorno di 3-6 punti percentuali delle vendite.

Figura 49 mostra uno spaccato più dettagliato del valore assunto dai parametri prima citati all'interno delle sottoclassi componenti i top 50.

	Top50	Top10	Top25	Top26-50
<b>Fatturato medio complessivo (milioni di €)</b>	201	378	269	133
<b>Numero medio di dipendenti</b>	245	455	333	156
<b>Numero medio di veicoli nuovi venduti</b>	8.147	14.805	10.642	5.652
<b>Numero medio di veicoli usati venduti</b>	4.264	8.528	5.939	2.590
<b>Media rapporto vendite usato : nuovo</b>	0,52	0,56	0,56	0,48

Fonte: Automotive Dealer Day, ICDP, Università Ca' Foscari Venezia

Fig. 49 - Parametri gestionali suddivisi per classi di appartenenza (fonte: Quintegia 2007)

Da una rapida osservazione della tabella emerge che dette classi non mostrano comportamenti anomali relativamente all'andamento del fatturato pro-capite e delle vetture pro-capite vendute nelle varie classi.

Dall'analisi più in dettaglio dei dati prodotti dal gruppo di ricerca top50 (Top50 forum 2005) emerge altresì che mediamente il gruppo dei top 50 commercializza attraverso una decina di punti vendita e che tratta una media di 4-5 marchi con circa 2-3 costruttori.

Lo studio citato conferma inequivocabilmente l'attitudine dei gruppi a concentrare e mettere a fattore comune molte attività che generano redditività e che se gestite singolarmente da ogni mandato-punto di vendita diverrebbero inefficaci e inefficienti.

Figura 50 mostra l'incidenza per ciascuna area di affari l'attitudine alla formazione del fatturato di gruppo evidenziando nelle restanti colonne l'intensità con cui le attività fondamentali vengono gestite in comune.

		LIVELLO DI ATTIVITA' GESTITO IN COMUNE					
Area di affari	% fatturato	Gest. usato	Service	Preconsegna	Back office	Mktg	Amministr.
Vendita nuovo	67%			28%	44%	62%	66%
Vendita usato	19%	54%					
Servizi e ricambi	11%		32%				
Finanziamenti	1%						
Altro	2%						

Fig. 50 – Composizione del fatturato e attività messe a fattore comune nel raggruppamento dei top 50 (fonte: nostra rielaborazione su dati Top50 forum 2005)

E' importante sottolineare come le aree di affari a maggiore contribuzione in termini di fatturato prevedano un significativo tasso di comunanza delle attività. Rappresentativo è il 62% delle spese di marketing che si concretizzano da un lato nell'acquisto degli spazi (attività che se gestita per un pool di concessionarie consente un maggiore potere di acquisto nei confronti della concessionaria di pubblicità) e dall'altro nella capacità di attivare iniziative di comunicazioni locali "above e below the line" (Bregoli, Di Gregorio, Fava e Saccardi 2007) con risorse e strutture di comunicazione specifiche e dedicate; aspetto questo che le concessionarie medie spesso hanno difficoltà a portare avanti a causa della rilevanza del costo organizzativo sul volume globale gestito. In buona sostanza si può affermare che nei gruppi si generano delle economie di scopo che favoriscono l'espletamento di talune funzioni che altrimenti sarebbero gestite in maniera sommaria se non ingestite nelle concessionarie di medie dimensioni.

Un'altra attività che beneficia di economie di scopo è l'amministrazione. La messa in comune delle attività di contabilità, altrimenti distribuite su più sedi o mandati, non solo rende efficienza al reparto ma offre altresì la possibilità di arricchire i compiti svolti dalla funzione attribuendo anche scopi non solo di taglio contabile ma più di controllo e indirizzo della gestione. Attività questa che invece viene scarsamente presidiata nelle concessionarie medie per via di mancanza di tempo se non anche di professionalità adeguate.

Medesima interpretazione può essere data alla comunanza nella gestione dell'usato. Settore questo che per essere gestito economicamente richiede precise attenzioni e apposite strategie (valorizzazione del parco, marketing e comunicazione, gestione dell'offering e possibilità di trading) altrimenti non attivabili senza una necessaria massa critica.

La comunanza nello svolgimento di attività quali il back office commerciale, l'esecuzione delle pre-consegne e del service mostrano minimalmente la possibilità di rendere maggiore efficienza i reparti ove tali attività vengono espletate.

Questo aspetto diviene ancor più importante tenuto in conto che le aree di affari che beneficiano di detta comunanza di attività hanno peso specifico sul totale business della concessionaria molto elevato come emerge dalla figura 50.

In sintesi quindi l'analisi della comunanza dell'attività mostra come i gruppi possano ottenere da un lato maggiore efficienza nello sviluppo di attività ripetitive e serializzate per pesano quantitativamente sulla gestione quotidiana e dall'altro una maggiore efficacia che significa la possibilità di investimento per la messa a punto di procedure e programmi per sviluppare progetti di miglioramento gestionale.

Un ulteriore aspetto analizzato dal filone di ricerca che si è occupato dei grandi gruppi sia a livello nazionale che europeo (Top50forum 2005) consiste nella valutazione del posizionamento nel mercato dei top50.

La matrice esposta in figura 51 mostra la distribuzione dei top50 su due direttrici: la dispersione geografica dell'attività (locale o delocalizzata) e l'attitudine relazionale dei gruppi a rappresentare più costruttori.

presenza delocalizzata	FR 8%	FR 32%
	DE 10%	DE 22%
	IT 14%	IT 22%
	UK 4%	UK 40%
presenza locale (solo una provincia)	FR 36%	FR 24%
	DE 16%	DE 52%
	IT 46%	IT 18%
	UK 14%	UK 42%
Solo marchi di un costruttore		Marchi di diversi costruttori

Fig. 51 – Posizionamento dei top50 dealer per i principali paesi al 2003 ( fonte: Top50forum 2005)

Dal confronto del profilo dei gruppi a livello europeo, aggiornato al 2003, emerge la natura ancora primordiale dei gruppi italiani raffrontati con quelli UK che rappresentano invece una esperienza ormai consolidata da anni.

Il 46% dei gruppi italiani infatti opera nella stessa provincia e con marchi del medesimo costruttore. Insieme alla Germania deteniamo il livello più basso (22%) di gruppi multi-Casa e delocalizzati.

I gruppi che operano con una stessa Casa sono quindi il 60% ; questo dato segna una scarsa attitudine di tali operatori all'autonomia e indipendenza anche se a volte la gestione di più marchi da parte di una Casa potrebbe non prevedere un forte coordinamento lasciando libera iniziativa ai responsabili dei singoli brand.

Come segnalato dai responsabili della ricerca comunque è in atto l'allargamento dei marchi nei gruppi, allargamento che ovviamente estende tendenzialmente il numero di Case servite.

Dal punto di vista della dispersione geografica si evidenzia un forte radicamento territoriale dei gruppi che per il 64% opera nella stessa provincia. Questo dato potrebbe ridursi in futuro dato che dall'ottobre 2006 è decaduta la clausola di localizzazione che imponeva ai dealer il vincolo a non poter aprire punti vendita a piacere sul territorio europeo. L'unica possibilità consisteva quindi nell'acquisto di dealer già esistenti e operanti su territori attigui. Da questo punto di vista e a parere di chi scrive non si ravvedono considerevoli prospettive di cambiamento nel prossimo futuro.

Tale valutazione si fonda infatti su una considerazione. Gran parte dei grandi gruppi italiani (40 su 50) (Top50forum 2005) sono a struttura familiare cioè sebbene siano dotati di un sistema di gestione organizzato, i vertici decisionali e la proprietà risiedono nell'alveo di una famiglia. Questo naturalmente è un aspetto che impatta significativamente sull'attitudine alla delocalizzazione che richiede invece la strutturazione di un livello direttivo fondato su logiche di delega e responsabilizzazione per il presidio dei punti vendita periferici.

Fatte queste precisazioni circa il posizionamento, la strategia e l'organizzazione che questi gruppi distributivi stanno adottando, non rimane che da chiedersi quale effetto economico si generi e quali benefici se ne traggano dalla gestione di un gruppo anziché di un aggregato a costellazione di singole concessionarie.

Figura 52 riprende i risultati dell'analisi condotta da Monte (2007) e presentati in precedenza (vedi figura 34) contrapponendo ad essi la performance economica di due sottogruppi estratti dal campione più ampio analizzato (1756 bilanci).

	TOTALE CAMPIONE		MULTIBRAND			
			MONOCASA		MULTICASA	
n° dealer	1.756		232		83	
totale vetture vendute (/000)	1.476		435		150	
volumi per dealer	841		1.875		1.803	
	K Euro		K Euro		K Euro	
VALORE DELLA PRODUZIONE	16.894	100%	37.688	100%	36.228	100%
MARGINE COMMERCIALE	2.440	14,4%	5.153	13,7%	5.160	14,2%
VALORE AGGIUNTO	1.083	6,4%	2.408	6,4%	2.309	6,4%
MARGINE OPERAT. LORDO (MOL)	359	2,1%	766	2,0%	728	2,0%
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)	251	1,5%	482	1,3%	430	1,2%
RISULT. GESTIONE CORRENTE	140	0,8%	180	0,5%	150	0,4%
RISULTATO ANTE IMPOSTE (RAI)	154	0,9%	265	0,7%	334	0,9%
RISULTATO NETTO	49	0,3%	41	0,1%	98	0,3%

Figura 52 – Performance economica dei gruppi monoCasa e multiCasa (fonte: Monte 2007)

La media dei dealer multimarchio sia monoCasa che multiCasa componenti il campione analizzato (232 monoCasa e 83 multiCasa) sviluppa circa il doppio dei volumi del dealer medio analizzato. Ciononostante il rapporto di EBIT con fatturato segna valori inferiori al dealer medio (1,5%) sia per il monoCasa (1,3%) che il multiCasa (1,2%).

Molti dei benefici prima indicati probabilmente giacciono ancora sulla carta e sono ben lungi dall'essere realizzati dato che, come abbiamo visto, molte delle strutture a gruppo vedono ancora una forte presenza della proprietà familiare ai vertici dell'organizzazione. Vertice familiare che probabilmente è ancora legato a schemi gestionali tipici della concessionaria monomandato.

Quindi i benefici dell'integrazione non solo non si sono ancora palesati ma si rischia che si paleseranno con un ulteriore ritardo se non si mette mano al sistema professionale presente nei gruppi di concessionarie al fine di creare un team manageriale che si affianchi alle posizioni più tipicamente imprenditoriali dei titolari.

Lo studio dei gruppi distributivi è stato affrontato anche da London Economics (2006). L'analisi condotta che ha coinvolto 152 dealer a livello europeo evidenzia una fotografia che non si discosta significativamente da quanto prima riportato.

Figura 53 mostra la percentuale dei rispondenti all'indagine che si dichiara partecipante ad un gruppo o una catena distributiva.

Il dato fornito si riferisce ai paesi membri e mostra un crescente allargamento dei gruppi distributivi dato che la quota di dealer partecipanti a gruppi distributivi passa da 34% del 1997 al 50% nel 2004.

Figure 42: Organisational arrangements (1997-2004): LE survey results.								
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Part of chain/group of dealers (%)	33.6	34.2	36.2	38.2	41.4	42.8	45.4	48.7
Average no. of dealers in group	15	14	13	13	13	12	12	11
Sub-dealer	4.6	4.6	3.9	5.9	4.6	4.6	3.9	3.3

Note: Shares are given as % of the full sample. Blank responses are assumed to mean that the dealership is a main dealer.  
Source: LE Dealer Survey.

Fig. 53 – La percentuale di dealer appartenenti a gruppi distributivi presenti nella ricerca di London Economics (fonte: London Economics 2006)



Da valutare attentamente inoltre è il dato del numero dei partecipanti ai gruppi. Il numero medio di concessionarie appartenenti ai gruppi passa da 15 del 1997 a 11 del 2004. Quindi aumenta la presenza e la significatività dei gruppi e al tempo stesso si assiste ad un processo di razionalizzazione e consolidamento degli stessi che si esprime nella riduzione del numero medio di dealer partecipanti ai singoli gruppi. Tale fenomeno si esprime anche in termini di contrazione delle sottoreti. Il numero di subdealer passa infatti da 4,6 del 1997 a 3,3 del 2004.

La ricerca di London Economics ha inteso anche analizzare la presenza dei gruppi all'interno delle Case.

Figura 54 mostra infatti la percentuale di presenza dei gruppi sul totale rete per tutti i marchi. Questi ultimi sono stati omessi nominativamente per motivi di confidenzialità.

**Figure 45: Proportion of multi-brand dealerships (1997-2004), by manufacturer.**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Manufacturer Omitted	10.5%	10.7%	10.4%	10.8%	10.6%	14.4%	21.4%	32.7%
	6.5%	7.4%	7.7%	10.8%	11.7%	13.0%	26.7%	26.2%
	22.6%	21.4%	17.4%	17.9%	16.7%	13.1%	21.4%	26.0%
	3.1%	4.7%	8.1%	7.5%	9.6%	11.0%	17.8%	21.9%
	6.5%	7.5%	8.3%	10.6%	12.1%	13.5%	15.8%	19.5%
	7.5%	7.5%	10.2%	7.4%	17.7%	14.9%	14.2%	19.4%
	8.9%	9.9%	10.0%	14.2%	15.2%	16.0%	18.3%	19.0%
	7.5%	8.2%	8.4%	9.4%	10.6%	10.6%	14.1%	17.1%
	7.0%	7.3%	7.4%	11.5%	12.2%	12.1%	13.4%	16.8%
	2.7%	4.1%	4.2%	4.4%	5.1%	5.2%	6.8%	10.0%
	4.0%	6.3%	6.4%	6.4%	6.3%	6.7%	7.6%	9.2%
	4.7%	4.8%	4.7%	5.0%	5.2%	5.6%	6.8%	7.6%
	7.1%	6.6%	6.7%	7.1%	8.6%	6.4%	7.7%	7.2%
	6.5%	8.1%	8.4%	8.1%	7.3%	6.5%	5.8%	7.0%

Note: Manufacturer omitted for confidentiality.  
Source: LE Manufacturer Survey.  
Detailed data are provided in the confidential annex to this chapter (Volume II Section 1).

Fig. 54 – Presenza dei gruppi nelle reti delle Case (fonte: London Economics 2006)

La presenza oscilla da un minimo del 7% ad un massimo del 32% nel 2004 e con una media aritmetica dell'8%.

La media di concessionari che detengono più marchi è pari al 49%, di questi coloro che trattano marchi appartenenti a un medesimo costruttore sono il 53%.

La commercializzazione di più marchi avviene poi secondo diverse modalità così come raffigurato in figura 55.

Figure 48: Multi-brand dealerships: showroom arrangements (1997-2004): LE Dealer Survey results.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
Different brands are sold..	...in the same showroom. (%)	58.2	53.2	51.6	49.3	46.4	46.7	45.5	43.2
	...in different showrooms, but at the same geographical location. (%)	16.4	22.6	25.0	27.5	30.4	30.7	31.2	30.7
	...in different showrooms at different geographical locations. (%)	25.5	24.2	23.4	23.2	23.2	22.7	23.4	26.1

Note: multi-branding refers to different brands not necessarily different manufacturers.

Source: LE Dealer Survey.

Figura 55 – Le modalità di commercializzazione di vetture appartenenti a più mandati contemporaneamente (fonte London Economics 2006)

L'aspetto più sorprendente è il calo nei sette anni indagati della frequenza della vendita di più marchi nello stesso showroom. Infatti mentre la nuova BER apre la possibilità di gestire più mandati nello stesso impianto, garantendo opportuna separazione e indipendenza degli stessi, la frequenza dei dealer che commercializzano con questa modalità si riduce passando dal 58% al 43%.

Coloro poi che commercializzano in impianti separati lo fanno anche in aree geografiche diverse nella misura del 26%.

Il restante 31% gestisce più mandati sotto tetti diversi ma nella medesima area geografica. Questo dato raddoppia in sette anni a dispetto di una ferrea logica economica che per converso vedrebbe nell'aggregazione di attività la fonte di possibili economie di costo.

Sebbene le realtà dei gruppi distributivi non abbiano ancora trovato una propria identità netta così come invece è capitato in altri comparti della distribuzione, come per esempio quello degli elettrodomestici o dell'elettronica, si assiste ad un progressivo consolidamento delle posizioni e crescita nei volumi e nella quota di mercato detenuta.

Il modello di funzionamento non è ancora stato trovato e siamo ancora lontani dal poter affermare che i gruppi abbiano trovato la strada per gestire in maniera più armonica e efficiente l'insieme dei business che trattano. D'altro canto tale considerazione è anche supportata indirettamente dall'indifferenza sostanziale che si registra nelle performance economiche sia dei dealer tradizionali che dei dealer gruppo.

In via logica però si possono intravedere elementi differenzianti su cui fondare una concreta revisione del modello di business. Il raggiungimento di economie di scopo e di scala segnerà l'effettiva giustificazione del modello aggregativo al di là di operazioni nate da un disegno di natura prettamente finanziaria e poco industriale. Vi sono elementi che fanno ben sperare circa la raggiungibilità di questa meta. Innanzitutto il comportamento del consumatore che, come abbiamo visto, tende sempre più a premiare gli operatori che offrono un assortimento allargato. Le considerazioni più ampie circa la redditività dei dealer indurranno inoltre una fisiologica revisione dei modelli di business della distribuzione finalizzata a ricercare e conseguire economie capaci di ridare "fiato" ad un business asfittico.

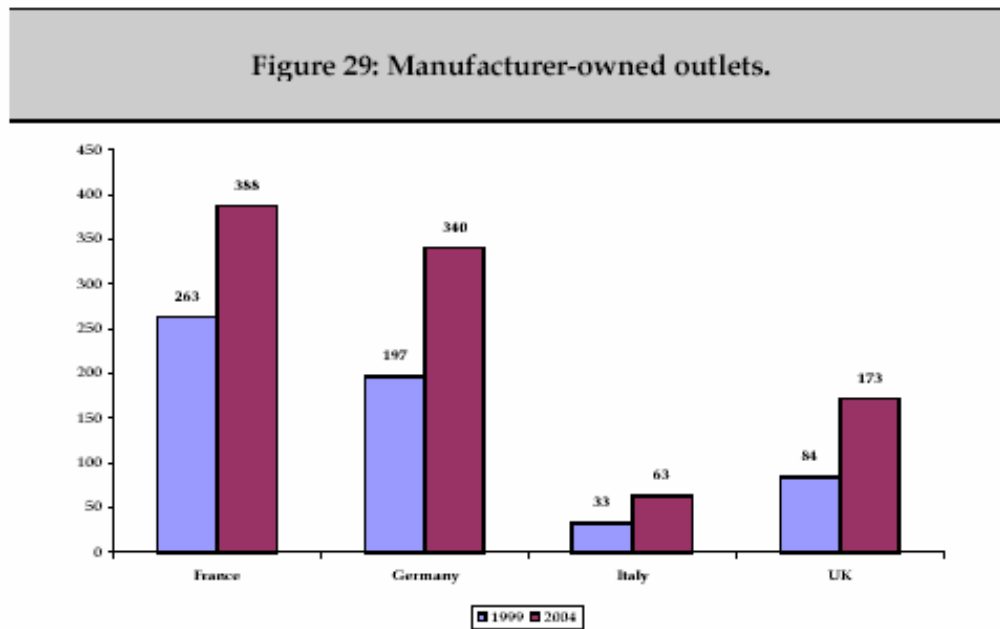
Questo percorso è facilitato da condizioni oggettive; la normativa sui rapporti di canale lascia maggiore spazio alle parti e quindi offre opportunità di studiare e applicare progetti innovativi (si pensi alla non ancora sfruttata pienamente libertà di localizzazione entrata in vigore nell'ottobre 2006). Per certi aspetti però sussistono ancora molti elementi di frizione a questo cambiamento, non da ultimo la fissità delle Case che nel tentativo di mantenere saldo il governo delle reti adottano politiche poco rispondenti ai localismi o sorde di fronte alle esigenze di flessibilità necessarie per intraprendere iniziative di mutuo beneficio. La logica dei piani incentivanti e del rispetto a tutti i costi degli standard rischia infatti di creare distorsioni nei meccanismi relazionali con i dealer e di sostenere relazioni e rapporti di scambio che in un'economia di mercato potrebbero non essere efficienti (Volpato 1999).

### 1.3.3 I punti vendita delle Case automobilistiche

Esistono casi di integrazione verticale da parte delle Case che decidono così non solo di produrre autoveicoli ma anche di proporsi, attraverso società totalmente possedute, di servire il cliente attraverso la commercializzazione e i servizi di post-vendita.

Figura 56 tratta da un'indagine condotta da ICDP (International Car Distribution Program) e riportata nell'analisi condotta da London Economics (2006) evidenzia la quantificazione di punti vendita posseduti direttamente dalle Case nei cinque paesi membri esaminati.

Rispetto agli altri paesi presi in considerazione, il fenomeno delle vendite dirette da parte delle Case operanti in Italia non assume rilevanti proporzioni limitandosi alle filiali possedute nelle grandi metropoli (Roma e Milano). L'integrazione a valle da parte delle Case trova compimento principalmente nei marchi generalisti e premium.



*Source: ICDP and national sources.*

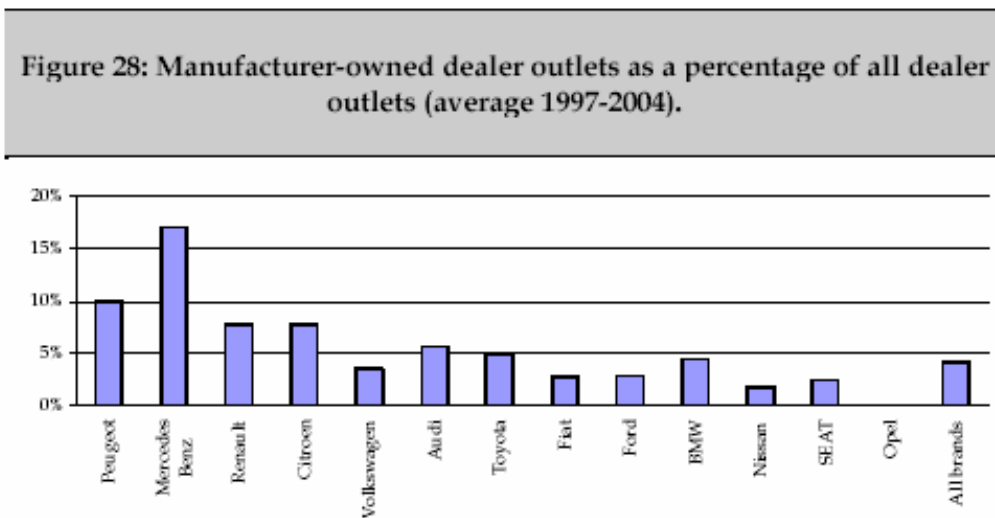
Fig. 56 – Evoluzione delle filiali dirette negli anni 1999 e 2004 (fonte: London Economics 2006)

Ciononostante dal 1999 al 2004 i punti vendita gestiti direttamente sono quasi raddoppiati anche in Italia.

Alcune Case hanno preferito partecipare direttamente su alcune piazze ritenute prioritarie in termini di immagine, ma in alcuni casi tale decisione è stata determinata dall'impossibilità di trovare partner ritenuti validi oppure per effetto dei costi elevati di mandato (causa dell'introduzione degli standard di rappresentanza) che non hanno consentito di trovare operatori disposti ad investire nell'attività di concessionaria.

La presenza delle Case nella distribuzione non è uguale per tutti i mandati.

Figura 57 tratta da dati di HWB International e pubblicata da London Economics (2006) mostra che nella stragrande maggioranza dei casi i costruttori posseggono punti vendita di proprietà al cui entità non supera la soglia del 5% del totale punti vendita di proprietà. Unica eccezione è Mercedes-Benz che possiede mediamente più del 15% del totale punti vendita gestiti direttamente e dei marchi francesi (PSA e Renault) che vantano una forte presenza diretta soprattutto nel mercato domestico.



*Source: HWB International Ltd.*

*Detailed data are provided in the confidential annex to this chapter (Volume II Section 1).*

Fig. 57 – Le quote di presenza dei costruttori nelle reti distributive (fonte: London Economics 2006 su dati HWB international)

London Economics (2006) ha inoltre quantificato le quote di mercato possedute direttamente dai costruttori nei singoli mercati membri (vedi figura 58).

**Figure 31: Evolution of turnover of manufacturer-owned outlets as a percentage of total dealer turnover, by country.**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Denmark	1.0%	1.0%	0.9%	0.9%	1.0%	0.9%	1.3%	1.2%
Germany	14.1%	13.5%	14.4%	16.5%	15.9%	16.4%	17.5%	18.5%
Estonia	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Spain	13.5%	12.8%	12.8%	15.1%	17.5%	18.4%	15.5%	13.9%
France	17.0%	17.0%	15.3%	16.6%	17.4%	17.2%	17.3%	17.4%
Italy	0.8%	1.0%	1.2%	1.5%	1.8%	2.7%	3.7%	4.8%
Hungary	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%	0.9%	0.9%	1.1%	1.4%
Netherlands	2.2%	3.2%	2.1%	2.2%	2.4%	2.4%	-	2.6%
Poland	2.0%	2.2%	1.3%	-	1.4%	2.2%	2.4%	2.9%
Portugal	8.0%	7.7%	6.4%	6.8%	6.3%	7.0%	8.2%	9.0%
Sweden	5.3%	5.1%	6.0%	17.7%	28.9%	26.2%	27.3%	-
UK	5.7%	4.5%	3.7%	4.0%	4.0%	4.2%	5.6%	6.5%

*Source: LE Manufacturer Survey.*

*Detailed data are provided in the confidential annex to this chapter (Volume II Section 1).*

Fig. 58 - Quote di mercato possedute dai costruttori nei paesi membri (fonte: London Economics 2006)

Francia e Germania sono i paesi ove maggiore è la presenza della Casa nelle strutture distributive.

Ponderando le quote di presenza diretta delle Case in questi paesi con il valore assoluto di vetture immatricolate nell'anno di riferimento emerge una presenza media delle Case pari al 12%.

L'Italia sconta un tasso di vendite dirette delle Case nella misura del 5%; dato questo decisamente minore alla media europea.

L'esperienza diretta della Casa nella gestione dell'impresa commerciale è da ritenersi molto importante in quanto offre a chi ha un'estrazione più commerciale-industriale l'osservatorio reale del funzionamento di un'azienda distributiva che, nella stragrande maggioranza dei casi, ha dimensioni contenute e una gestione familiare. Questo serve non solo come momento di apprendimento e di condivisione delle specificità insite nel business ma anche come barometro delle fluttuazioni che insistono nel mercato. A fronte di questi aspetti positivi bisogna però anche affiancare un elemento di riflessione; la scesa in campo delle Case potrebbe comportare un conflitto con la rete soprattutto per coloro che sono limitrofi all'insediamento diretto. Infatti non sempre le logiche di funzionamento dei punti vendita diretti sono ispirati dai medesimi principi che guidano le concessionarie a conduzione familiare. Le prime, in quanto partecipate dalle Case, potrebbero perseguire scopi che travalicano i vincoli di bilancio propri di una concessionaria; cosa questa che non può essere assolutamente tollerata da un dealer che vede solo nell'attività di distribuzione il proprio core business.

### 1.3.4 I distributori indipendenti

Il fenomeno dei distributori indipendenti non è chiaramente delineabile così come è stato possibile per i dealer autorizzati. Ovviamente l'oggetto di analisi è da una lato molto più vagamente definibile nei suoi confini ed inoltre deborda in parte dall'oggetto della presente ricerca. Questi operatori di fatto non hanno praticamente mai rapporti con le Case se non in quanto rappresentanti delle Case per il servizio post vendita; argomento che verrà analizzato nei suoi contorni e nella sua potenzialità successivamente.

Per quanto attiene il tema dell'indeterminatezza circa i confini di questo segmento del mercato distributivo bisogna fare qualche precisazione.

Nel mercato italiano è stimabile circa un numero di rivenditori non ufficiali che potrebbe verosimilmente oscillare fra i 5.000 e i 6.000 operatori come riportato in figura 59.

50100 - Commercio di autoveicoli			
classi addetti	numerosità imprese	stime	
1	6.000	10.581	indipendenti
2	2.390		
3-5	2.191		
6-9	1.115	3.868	ufficiali
10-15	1.113		
16-19	463		
20-49	963		
50-99	214		
100-199	50	65	filiali italiane di costruttori
oltre 200	15		
totale	14514	14514	

50201 - Riparazioni meccaniche di autoveicoli	
tutti	49.645

Fig. 59- Stima degli operatori indipendenti su base censimento ISTAT 2001 (Fonte ns elaborazioni su dati ISTAT)

ISTAT infatti ha censito nel 2001 14 mila imprese operanti nel comparto della commercializzazione automobilistica al dettaglio (codice 50100). E' plausibile supporre che i 4 mila operatori ufficiali appartengano a classi di addetti che vanno da 6 a 99 dipendenti. Esistono poi 65 grandi imprese di rivendita di automobili che verosimilmente saranno costituite dalle filiali italiane di costruttori esteri nonché da importatori o dai gruppi di dealer. Le restanti 10 k imprese potrebbero essere quindi annoverate nella categoria dei dealer indipendenti. In esse però si riscontra anche la presenza di operatori singoli che dichiarano solo 1 dipendente e che come tali potrebbero non avere a disposizione strutture e mezzi per la rivendita, limitandosi quindi ad un'attività di pura intermediazione fra operatori (es. segnalatori). Il vero nocciolo degli indipendenti sarebbe costituito da coloro che dichiarano dai 2 ai 5 dipendenti e che ammontano a circa 5 mila operatori. Con una sufficiente approssimazione bisognerà inoltre considerare anche quota parte (seppure minima) di operatori che dichiarano di eseguire attività di riparazione di autoveicoli ma che trattano anche la commercializzazione di autoveicoli come attività accessoria e incrementale.

Facendo rientrare in una potenziale stima anche tale aggregato ecco allora che il calcolo degli operatori indipendenti potrebbe oscillare fra i 5 e 6 mila operatori.

La stima di questo dato comunque è altamente aleatoria dato che la volatilità degli operatori è parecchio elevata essendoci un gran numero di operatori che entrano ed escono ogni anni dal comparto ed inoltre anche per effetto della contiguità di tale attività con l'attività del servizio assistenza.

Molti riparatori si occupano, anche sporadicamente o magari allo scopo di perseguire opportunità commerciali di vendita a propri clienti, della vendita di vetture usate. Questo naturalmente allarga esponenzialmente la base a partire dalla quale è possibile stimare il numero di operatori non ufficiali.

Tale fenomeno potrebbe diventare altresì molto importante. Lo svincolo del legame fra mandato assistenziale e mandato di vendita ha indotto molti operatori che esercitano l'attività di assistenza, a chiedere il mandato assistenziale operando così in veste ufficiale. Accanto a questa attività esercitata in base a mandato ufficiale verrebbe anche affiancata l'attività saltuaria o sistematica di vendita di vetture come operatore multimarca senza alcun mandato specifico. La disponibilità di prodotto immatricolato a Km 0 o usato "fresco" di provenienza locale o di importazione rende tali operatori liberi di garantire alla propria clientela una ampiezza di gamma ovviamente non proponibile da parte di un operatore ufficiale, nemmeno multi-mandato, e una profondità di gamma che sebbene non completa riesce in molti casi a essere comunque efficace proprio per la disponibilità di prodotto cross-country. In taluni casi si assiste addirittura alla possibilità di pronta consegna di veicoli e modelli che sulla rete ufficiale si possono ottenere solo con qualche mese di differimento date le tempistiche differenti di lancio sui singoli mercati europei e/o le code di prenotazione e produzione presso le linee produttive.

Il fenomeno è destinato a diventare di maggiore rilevanza anche per via dei crescenti costi di mandato a cui sono soggetti i dealer ufficiali.

In seguito all'introduzione della nuova normativa di regolamentazione sulla distribuzione automobilistica, le Case hanno innalzato significativamente le condizioni di accesso alla rete ufficiale introducendo standard di rappresentanza che riguardano strutture, organizzazione, procedure, organici e competenze. Questo se da un lato favorisce l'erogazione di un servizio locale di vendita di livello stabilito e standard su tutto il territorio ed inoltre offre ai dealer ufficiali una significativa barriera all'ingresso, dall'altro induce ad un incremento significativo dei costi specifici e generali generati dal rispetto degli standard imposti.

Sotto questa angolatura il rivenditore indipendente non è soggetto ad alcun vincolo ed è quindi libero di vincolare o svincolare risorse nella gestione specifica del business della commercializzazione in ragione di propri parametri e del successo commerciale riscontrato, ottenendo così una maggiore flessibilità che si tradurrebbe anche nell'incrementale trasferimento di efficienza al mercato cioè maggiore competitività.

A completamento di tale prospettiva va comunque precisato che la posizione del dealer indipendente prevede comunque costi e impegni organizzativi che non si riscontrano nelle reti ufficiali.

Infatti il modello di funzionamento del business del dealer indipendente necessita, a differenza del dealer ufficiale, una componente aggiuntiva, cioè l'istituzione di una funzione preposta a definire l'assortimento e conseguentemente di ricerca e selezione del prodotto in acquisto. Figura 60 mette in luce questo aspetto mettendo a confronto il modello di business di un concessionario ufficiale e quello di un rivenditore indipendente.



Fig. 60 – Raffronto fra modelli di business per la vendita delle vetture (fonte ns elaborazione)

Entrambe le categorie di operatori devono presidiare processi quali il marketing locale, l'esposizione, la presentazione, la gestione delle trattative, la vendita e la consegna. Probabilmente molti dealer dovranno attenersi a programmi predisposti dalle Case mandanti per quanto attiene la cura del cliente e le iniziative volte a fidelizzare la clientela in ottica di brand loyalty, attività questa che è lasciata molto più alla discrezionalità del dealer indipendente che ne valuta l'intensità e la modalità. Gli elementi su cui si riscontrano le maggiori differenze consistono nei processi a monte del modello di business cioè nella definizione della gamma di offerta.

Infatti mentre il dealer ufficiale si affida al successo del marchio o dei marchi che rappresenta sintetizzando i propri compiti in un'efficace gestione della relazione con la Casa, il dealer indipendente si deve accollare tutta una serie di attività che possono essere riassumibili in due processi: la gestione dell'assortimento e le attività di procurement. Entrambe sono attività strategiche e critiche, la seconda può diventare anche molto onerosa in termini sia di risorse da dedicare e che di assorbimento di tempi. La seconda è orientata ad intessere relazioni ottimali con operatori all'ingrosso per ottenere il prodotto desiderato al momento giusto e alle migliori condizioni economiche. Tale attività oltre che essere critica come prima detto richiede anche molto tempo e disponibilità di movimento.

Infatti a differenza del concessionario ufficiale è il dealer che in questi casi entra in contatto con i potenziali fornitori ed esegue la ricerca e selezione delle fonti di approvvigionamento. In taluni casi il problema si semplifica dato che i dealer indipendenti diventano il canale di secondo livello per la commercializzazione dei Km0 dei dealer ufficiali, attività di rifornimento che potrebbe essere gestita ancora sfruttando una conoscenza e un bacino locale. In altri casi tali attività se gestite in maniera rilevante e perseguendo obiettivi di marginalità significativi richiedono il ricorso a fonti di approvvigionamento localizzate anche oltre frontiera. Sono richieste quindi professionalità dedicate, la conoscenza degli operatori, dei parchi di vetture disponibili, delle tecniche di negoziazione anche in contesti che richiedono una certa mediazione linguistica e culturale. Ultimo aspetto da non sottovalutare è la capacità finanziaria. Infatti mentre i dealer ufficiali possono avvantaggiarsi del cosiddetto "free period" cioè del finanziamento dello stock da parte della Casa per un certo periodo di tempo, i dealer indipendenti devono essere in grado di fare fronte agli impegni finanziari all'atto dell'acquisto degli stock. Quindi fatta eccezione per i casi di acquisto sul venduto, la gestione finanziaria di un dealer indipendente presenta maggiori criticità rispetto a quella di un dealer ufficiale.

Queste premesse servono a comprendere quindi come le condizioni di gestione di queste due categorie di operatori differiscono apportando a ciascuna benefici e oneri.



Fenomeni questi che se portati sul mercato in termini di economie o diseconomie per il cliente possono impattare direttamente sulla capacità competitiva delle due categorie.

Le ricerche sul consumatore e la domanda riportate nel paragrafo 1.2.1 mettono in evidenza che il fenomeno delle vendite portate a termine su canali non ufficiali non sono ancora significative. Datamonitor (2001) ha stimato in circa 350 mila le vetture “usate” ricollocate da parte dei dealer indipendenti nel mercato italiano. Importo questo pari al 14% del totale mercato usato all’anno 2000 stimato circa in 2,5 milioni di pezzi e destinato a crescere per via del continuo incremento dei volumi di cessioni in “remarketing” che le Case fanno verso i propri dealer ma soprattutto verso altri canali. Secondo Datamonitor (2001) il canale degli indipendenti assorbe infatti il 67% dei volumi di buy-back delle Case e dei mancati riscatti di fine leasing anche se si prevede per il futuro una minore intermediazione del canale per qualche punto percentuale a favore dei dealer ufficiali.

La seguente tabella (figura 61) mostra una sintesi qualitativa delle diversità gestionali per le due tipologie di operatore con lo scopo di indicare, seppur in assenza di una valutazione quantitativa di impatto sul conto economico, la direzione degli effetti sull’economia del dealer e sulla sua forza competitiva.

	<b>Benefici</b>	<b>Oneri</b>
<b>dealer ufficiale</b>	<i>Profondità gamma Acquisto prodotto Immagine</i>	<i>Costo del mandato Vincoli operativi Remuneratività su obiettivi</i>
<b>dealer indipendente</b>	<i>Snellezza procedure Autonomia decisionale Ampiezza gamma</i>	<i>Funzione finanziaria Procurement Processo assortimentale</i>

fig. 61 – Benefici e oneri della gestione su mandato o indipendente

Da ultimo è doveroso segnalare che i rivenditori indipendenti hanno la possibilità di vendita di vetture nuove ma solo a condizione di operare in qualità di intermediario cioè per nome e per conto del cliente finale. La normativa vigente infatti non consente la possibilità di esposizione di vetture nuove (non immatricolate) in saloni che non siano quelli delle reti ufficiali. Unica eccezione consiste nel caso di assoggettamento al regime della distribuzione in esclusiva dove il concessionario esclusivista ha la possibilità di esporre nell’ambito del proprio territorio di spettanza veicoli anche non targati presso operatori indipendenti che fungono da propria sottorete. Tale caso per altro assume modesta dimensione dato che tale regime è stato scelto solo dal marchio Suzuki che in Italia ha una quota di mercato inferiore al 2%.

Data la specificità connessa alla vendita per procura si sarebbe tentati a ritenere che il fenomeno sia contingentato ad un numero contenuto di casi e quindi non rilevante quantitativamente sul peso del canale.

In realtà data la difficoltà connessa al raggiungimento degli obiettivi di vendita di fine periodo (mese, trimestre, anno) i concessionari ufficiali sono costretti a disintermediare parte delle vendite appoggiandosi a segnalatori, rivenditori e operatori non ufficiali che possono contribuire ai volumi della concessionaria in una misura che oscilla anche fino al 40% dei volumi totali così come da noi rilevato sulla base di interviste personali ad un campione non rappresentativo dell’universo dei dealer.

Da ultimo la pressione commerciale spinge i concessionari ad immatricolarsi veicoli in prossimità della fine di periodo commerciale così da ottenere i bonus quantitativi di

vendita; tali veicoli vengono in parte ricollocati sul mercato dell'usato proprio attraverso il canale degli operatori indipendenti.

I rivenditori indipendenti sono una risorsa per i concessionari ma al tempo stesso sono una seria minaccia in quanto operando al di fuori di vincoli e di costi di mandato possono godere di una maggiore autonomia e flessibilità. L'appesantimento delle strutture di costo dei dealer ufficiali amplifica questo divario rendendo a volte ingessato il suo comportamento paragonato a chi si muove nel mercato con la massima capacità di adattamento alle fluttuazioni della domanda e dei fattori di contingenza.

#### 1.3.4.1 Il fenomeno dell'importazione

Il fenomeno dell'importazione di vetture fra i paesi ha assunto livelli importanti per taluni marchi del segmento "premium" quali Mercedes, Audi, Bmw; di fatto marchi tedeschi.

Negli anni passati il fenomeno ha dato origine perfino a problematiche di frode fiscale legata all'evasione dell'IVA sull'importazione. Attraverso questo escamotage si potevano trovare sul mercato italiano vetture praticamente nuove con sconti pari e superiori al 15% rispetto ai listini nazionali. Tale fenomeno, unitamente a differenze di listino fra i vari paesi ha portato significative crescite delle importazioni fino agli anni 2002 e 2003. Da quella data in poi si è assistito ad una continua riduzione delle importazioni come evidenziato da figura 62 passando da 227 mila veicoli del 2003 a 176 mila del 2006.

Importazioni di auto usate per anzianità  
(numero)

anno	oltre 10 anni	da 6 a 10 anni	da 2 a 5 anni	1 anno	totale
2003	7.567	16.175	70.154	133.641	227.537
2004	8.558	16.543	73.575	115.518	214.194
2005	8.353	14.810	58.220	100.302	181.685
2006	7.136	13.793	53.272	101.964	176.165

Fig. 62 – Evoluzione delle importazioni di vetture per anzianità (fonte: Tardella 2007)

L'importazione di vetture segue canali specifici come evidenziato in figura 63 (Ahmadi R. e Yang B.R., 2000) può essere ricondotta a tre tipologie di flussi operativi.

Figure 1 Players Involved in Parallel Imports:

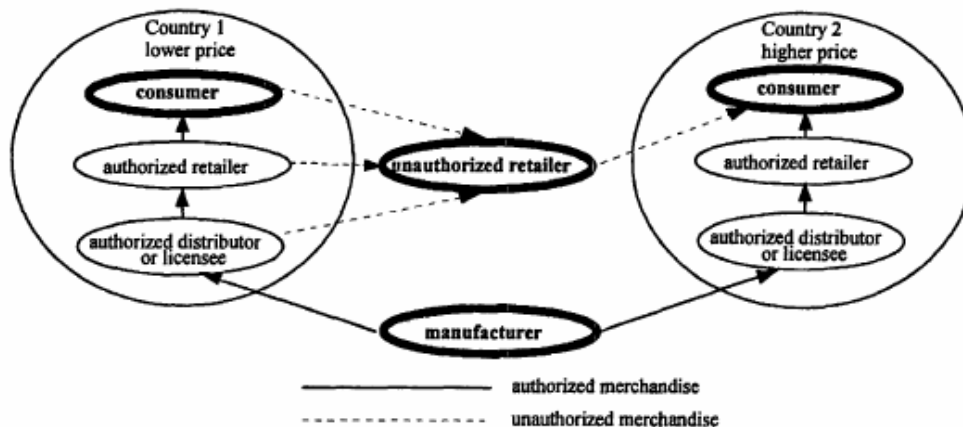


Fig. 63 – I flussi di importazioni di vetture (fonte: Ahmadi R. e Yang B.R., 2000)

Il primo flusso può riguardare vetture usate in possesso al cliente finale che vengono cedute ad un operatore indipendente il quale attraverso una propria rete estera o con contatti con operatori locali le esporta in altri paesi. Esiste anche se è quantitativamente molto modesto un flusso diretto fra consumatori appartenenti a paesi diversi.

Esiste poi un secondo flusso significativo fra reti di operatori locali (concessionari autorizzati e distributori) che per questioni di saturazione della domanda interna si rivolgono ad operatori indipendenti nazionali o esteri per commercializzare esuberanti e o prodotto invenduto localmente. Questo fenomeno viene chiamato anche con il termine di importazioni parallele in quanto fungono da by-pass ai flussi ufficiali gestiti dai costruttori sui vari paesi di sbocco attraverso i propri importatori o le proprie filiali.

Le importazioni parallele, riguardanti veicoli non di prima immatricolazione danno seri problemi al governo di canale da parte del costruttore in quanto destabilizzano il canale ufficiale. L'operatore indipendente, rifornitosi direttamente all'estero con vantaggi di prezzo, diventa così diretto concorrente delle reti ufficiali beneficiando a volte di vantaggi nella disponibilità di prodotto.

La capacità delle Case e delle proprie filiali estere di fissare obiettivi di vendita corretti e piani di produzione rispondenti al flusso della domanda interna di ogni paese mitiga tale fenomeno e riporta equilibrio nella gestione dei mercati e delle reti ufficiali. Se infatti non esistessero surplus di prodotto in ciascun paese gli operatori ufficiali non sarebbero costretti a ricorrere a mercati e canali paralleli per la commercializzazione degli esuberanti. Commercializzazione che non può che avvenire che a prezzi marginali vantaggiosi tali da rendere il prodotto appetibile a operatori di altri mercati.

Le importazioni di autovetture comunque riguardano anche il reingresso nel mercato dei veicoli usati provenienti dagli stock di operatori di noleggio a breve e a lungo termine che viene collocato o sul mercato locale o appunto canalizzato verso l'estero.

Tale prodotto, se fresco cioè relativo alle dismissioni semestrali dei parchi noleggio, potrebbe entrare in conflitto con le iniziative del costruttore volte a equilibrare la gestione del mercato dei veicoli nuovi. Il ricorso all'esportazione da parte dei reparti di remarketing dei noleggiatori e delle società di leasing non è comunque ancora così importante da destare interesse.

Il dato quindi di importazioni da paesi terzi complessivo di tutti i flussi prima descritti ammonta a 176 mila veicoli (Datamonitor 2001). Significativa appare la rappresentativa percentuale del numero di veicoli in ingresso la cui anzianità è inferiore ad un anno; 60% delle importazioni per un totale di 102 mila pezzi. Tale fenomeno nel complesso

impatta in maniera non significativa sul mercato ufficiale dei veicoli nuovi dato che il mercato totale oscilla intorno ai 2,3 milioni di vetture immatricolate all'anno.

Questo dato però assume rilevanza se riletto per segmento di mercato di riferimento o se vogliamo per marchio.

Figura 64 mostra infatti che se si prende il valore di importazioni per i primi 10 marchi si spiega al 83% il fenomeno dell'importazione.

Importazioni di auto usate per marca  
(top 10)

marca	2003	2004	2005	2006
VOLKSWAGEN	32.136	36.061	33.873	28.021
MERCEDES	38.761	29.564	24.684	29.388
AUDI	26.707	29.291	26.015	28.013
FIAT	34.658	26.935	21.756	20.746
BMW	13.109	14.695	13.589	13.983
SMART	8.020	7.518	9.166	10.283
FORD	11.823	9.026	5.542	3.831
OPEL	9.938	7.293	4.466	3.587
TOYOTA	8.065	7.516	4.224	3.655
RENAULT	8.525	6.187	4.217	4.341
% sul tot. Importazioni	84,27	81,27	81,20	82,79

Fig. 64 – Importazioni per marchio in 4 anni (fonte: Tardella 2007)

Più in particolare se si prende il dato relativo solo ai marchi premium di matrice tedesca (MB, Audi e BMW) si scopre che la percentuale di importazione sul totale immatricolato ammonta al 21%, posto che l'immatricolato 2006 dei tre marchi è stato pari a 215 mila pezzi e che le importazioni di primo anno dei tre marchi sono state pari a 46 mila veicoli (Tardella 2007).

Quindi se il fenomeno delle importazioni nel totale non è così marcatamente impattante sui flussi di vendita del nuovo (e quindi sugli equilibri fra reti ufficiali e Case), altrettanto non appare se si fa riferimento a specifici segmenti di mercato come il segmento delle auto di lusso.

Infine vi è da ricordare che il fenomeno delle importazioni comunque è più rilevante delle esportazioni cioè delle capacità di fuga che i dealer possono ritrovare nel commercializzare esuberanti di prodotto su mercati esteri.

Figura 65 (Tardella 2007) mette infatti a confronto il dato di immatricolato con il dato importazioni e esportazioni fresche (cioè di prodotto inferiore all'anno di vita).

 <b>IL MERCATO POTENZIALE DELLE AUTOVETTURE IN ITALIA</b>				
anni	Mercato MCTC	+ Importazioni 1 anno	- Esportazioni 1 anno	Mercato potenziale
2003	2.247.770	133.641	26.130	2.355.281
2004	2.264.812	115.518	38.595	2.341.735
2005	2.237.463	100.302	28.301	2.309.464
2006	2.325.586	101.964	24.738	2.402.812

Fig. 65 - Confronto fra immatricolato, importazioni e esportazioni da 2003 a 2006 (fonte : Tardella 2007)

Il rapporto fra importazioni ed esportazioni rimane sostanzialmente fermo nel tempo su un rapporto di 1 a 4 circa, mentre il rapporto dei movimenti da e per l'estero con l'immatricolato annuo va riducendosi passando dal 9% del 2003 al 4% del 2006 segno di un ritrovato equilibrio dei mercati che hanno bisogno di una più ridotta compensazione fra flussi in ingresso e in uscita.

### 1.3.5 Noleggio e Buyback

Fra i canali che influenzano direttamente o indirettamente il rapporto fra Case e dealer ufficiali bisogna ricomprendere anche la vendita ai noleggiatori e l'attività di remarketing conseguenti alla fine della vita utile del contratto di noleggio o di leasing. Il fenomeno del noleggio si è venuto ad intensificare negli ultimi 10 anni. Infatti come evidenziato dalla figura 66 l'incidenza dell'immatricolato annuo a scopi di noleggio ha assunto valore crescenti passando dal 4% del 1997 al 13% del 2006 e si prevedono ancora ulteriori incrementi per i prossimi anni (Aniasa 2007)

uso	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
privato	2.304	2.246	2.173	2.228	2.158	2.056	2.001	1.991	1.965	2.015
noleggio con conducente	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
noleggio senza conducente	93	124	152	190	253	227	241	267	266	305
taxi	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4
<b>TOTALE MERCATO</b>	<b>2.402</b>	<b>2.375</b>	<b>2.332</b>	<b>2.426</b>	<b>2.417</b>	<b>2.289</b>	<b>2.248</b>	<b>2.265</b>	<b>2.237</b>	<b>2.326</b>
<b>INCIDENZA % NOLEGGIO</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>11%</b>	<b>10%</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>

Fig. 66 – Immatricolato uso noleggio dal 1997 al 2006 (fonte: ns rielaborazione su dati UNRAE 2007)

Il fenomeno di per se non ha assunto ancora livelli rilevanti essendo pari al 13% sul totale mercato. In via teorica però la crescita di questo segmento avrebbe ripercussioni dirette sul livello di capacità di intermediazione della rete ufficiale, almeno per quanto riguarda la vendita dei veicoli nuovi. Infatti gli acquisti di veicoli fatti dalle società di noleggio per integrare i propri parchi vengono negoziati a priori con le Case in termini di prezzo e prestazioni lasciando al dealer solo la fase di preparazione e consegna fisica dei veicoli (Aniasa 2002). Da questo punto di vista le reti fungono da veri e propri punti di consegna con scarsa capacità e attitudine commerciale. Il beneficio che ne traggono consiste infatti nel riconoscimento da parte della Casa di un forfait per le attività di preparazione, consegna e le formalità burocratiche.

Il noleggio diviene quindi causa di disintermediazione delle reti e come tale gioca quindi sfavorevolmente nella negoziazione con le Case. Tale fenomeno è ancor più sentito nei casi di vendita per noleggio a breve termine.

Infatti i veicoli a noleggio, in questi casi, rimangono nel parco per un periodo limitato (trimestre o semestre) e poi ritornano nel mercato come prodotto usato. La ri-commercializzazione di questi veicoli anche se fatta su canali indipendenti crea conflitto con la vendita dei veicoli nuovi data la ridotta anzianità degli stessi. I dealer quindi non vedono di buon occhio tali attività dato che influiscono negativamente doppiamente sulla gestione aziendale; in fase di vendita iniziale (mancata gestione commerciale) e in fase di rientro nel mercato (potenziale cannibalizzazione nella vendita del nuovo).

Il fenomeno comunque nel suo complesso non tocca significativamente l'economia dei dealer. Ancora una volta però è da rilevare che questa valutazione non è vera per tutti i marchi.

La distribuzione dei marchi nei parchi noleggio infatti non segue la distribuzione dell'immatricolato.

Figura 67 rapporta per i primi 10 marchi per vendite ai noleggiatori (circa 80% del noleggio) i veicoli immatricolati uso noleggio con il totale immatricolato per il periodo 2006.

2006			
MARCHI	NOLEGGIO	TOTALE	INCIDENZA
Alfa Romeo	20.703	71.959	29%
Lancia	21.100	98.713	21%
Renault	25.103	124.792	20%
Audi	11.725	59.844	20%
Fiat	98.016	546.247	18%
BMW	12.375	75.168	16%
Ford	28.471	180.995	16%
Volkswagen	21.192	150.308	14%
Mercedes	10.989	81.210	14%
Opel	16.909	163.832	10%
<b>Primi 10 marchi</b>	<b>266.583</b>	<b>1.553.068</b>	<b>17%</b>
Altri marchi	40.352	772.518	5%
<b>totale</b>	<b>306.935</b>	<b>2.325.586</b>	<b>13%</b>

Fig. 67 – Immatricolato noleggio e immatricolato totale per marchio (fonte ns rielaborazione da dati UNRAE 2007).

Emerge allora chiaramente come per alcuni marchi l'attività di noleggio possa costituire una seria minaccia in quanto copre più del 20% di mercato.

Tale incidenza trova riscontro sia su marchi generalisti che su marchi premium, sia su marchi nazionali che su marchi di costruttori esteri.

Anche per questi motivi talune Case hanno preferito integrarsi orizzontalmente costituendo proprie società di noleggio a medio e lungo termine per sfruttare al meglio questi business. L'intensificarsi di queste pratiche unitamente agli effetti dei contratti di vendita con patto di riscatto (buyback) hanno anche indotto le Case a valutare la possibilità di ricommercializzare (attività di remarketing) le vetture rientrate da mancato riscatto o da fine noleggio a lungo termine anche presso le proprie reti ufficiali. Così a fianco ad un confronto a volte serrato fra Casa e reti di distribuzione sulla definizione degli obiettivi sui veicoli nuovi si è aggiunta anche la proposta di rivendita dei mezzi rientrati e di proprietà della Casa.

Secondo Datamonitor (2001) il fenomeno del remarketing riguarda le concessionarie per circa 300 mila veicoli mediamente all'anno quindi circa il 13% dei volumi immatricolati annualmente. Come rappresentato in figura 68 due terzi del business in remarketing proviene dalle Case (veicoli di propria immatricolazione o veicoli ritirati direttamente da società di noleggio (buyback) e veicoli ritirati indirettamente dalle

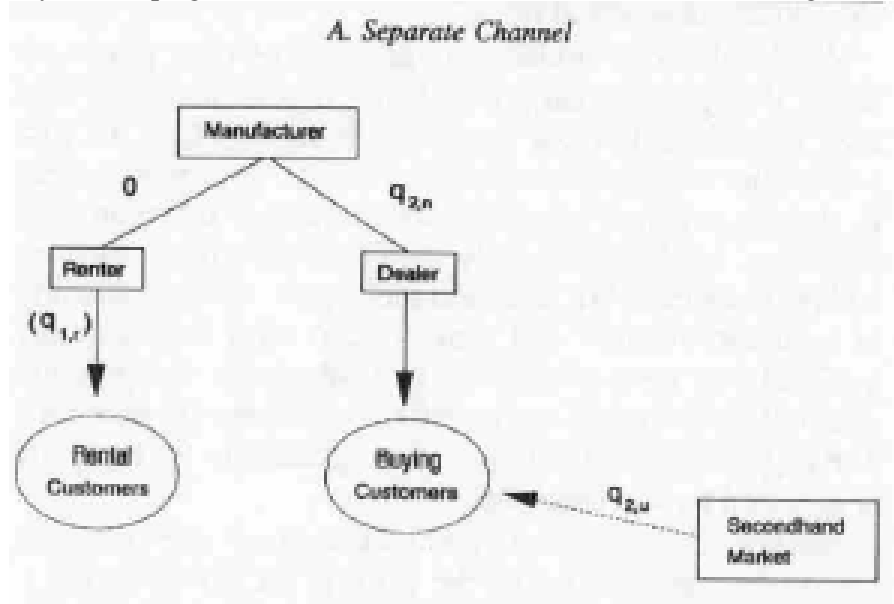
società di leasing che fanno capo alla stessa Casa (Targarent e Savarent per Fiat, Alphabet per BMW, Mercedes Benz Rental per MB, Volkswagen Leasing per VW) e il restante terzo trattasi di prodotto che i dealer comprano liberamente sul mercato direttamente dai noleggiatori o da altri operatori.

E' chiaro che i due terzi del remarketing indotto dal rapporto con la Casa deve essere riletto come una componente del business collegato al mandato e che come tale aggiunge complessità ad un rapporto, quello con le Case che è in continua ricerca di un proprio equilibrio.

Mercato Veicoli usati		Canale dealer ufficiali		Remarketing	
Trapassi fra privati	1.113	Trade -in	851	Case e intermed.	210
Trader indipendenti	354	Remarketing	284	Renting e Leasing	17
Dealer ufficiali	1.134			Altri operatori	57
<b>Totale usato</b>	<b>2.601</b>	<b>Totale canale</b>	<b>1.135</b>	<b>Totale remktg</b>	<b>284</b>

fig. 68 – La canalizzazione del remarketing delle Case presso i dealer (fonte: ns rielaborazione su dati Datamonitor 2001)

La dinamica che ha spinto le Case al coinvolgimento nell'attività di remarketing da buyback è spiegata chiaramente da Purohit e Staelin (1994) e raffigurata in figura 69.



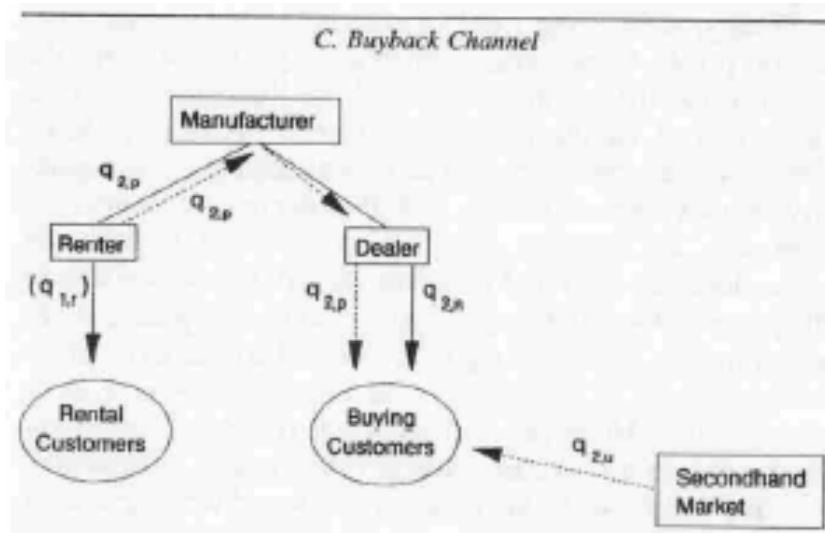
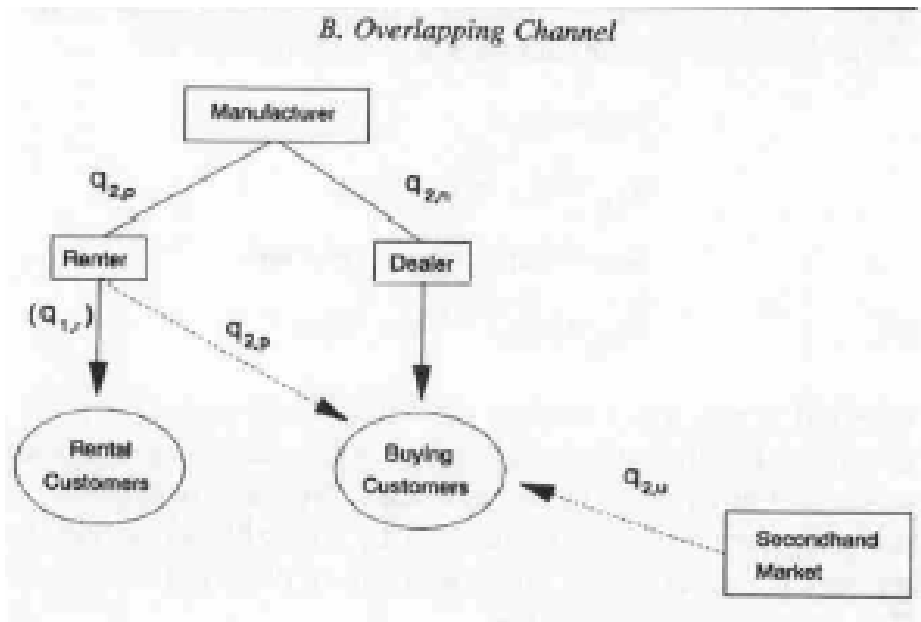


Fig. 69 – Diverse possibili modalità di gestione dei rientri da parte delle Case (fonte : Purohit e Staelin (1994))

Gli autori identificano tre diversi modelli di gestione delle vendite ai noleggiatori e conseguentemente della rivendita degli stessi, terminata la vita utile di noleggio.

Il primo modello vede una commercializzazione dei rientri su canali separati e in un momento sufficientemente lontano dall'immatricolazione così da non generare scompensi alla rete dei dealer ufficiali per la vendita del nuovo. La commercializzazione del prodotto di rientro viene fatta dalle stesse società di noleggio attraverso rivenditori indipendenti e o direttamente con il consumatore finale. La rete ufficiale non viene quindi interessata direttamente nella commercializzazione di ritorno e subisce invece gli effetti di tale fenomeno indirettamente in quanto i noleggiatori piazzano il prodotto presso i distributori indipendenti. Questo modello rimane efficace finchè i noleggiatori si impegnano a non commercializzare veicoli freschi tenendoli nei propri parchi per un lungo periodo di tempo.



Questo modello però entra in crisi nel momento in cui il noleggiatore intende riassortire il suo parco noleggio con maggiore frequenza per non incorrere nell'accrescimento dei costi di gestione e manutenzione. Si aggiunga inoltre che le stesse Case trovano maggior interesse nel proporre ai noleggiatori un cambio più frequente del parco noleggio così da aumentare la circolazione del prodotto nuovo.

Se il tempo medio di riciclo del parco noleggio si dimezza il modello dei canali separati entra in crisi originando una sovrapposizione dei canali (fig. 69 - modello B). Il prodotto di rientro venduto dai noleggiatori presenta caratteristiche prossime al prodotto nuovo e quindi entra direttamente in conflitto con quello proposto dei dealer. Le Case si avvantaggiano quindi di una maggiore circolazione di prodotto nel canale del noleggio ma per contro possono correre il rischio di vedere rallentare il sell-out dei propri concessionari causa troppa presenza nel mercato di usato fresco.

La soluzione trovata consiste quindi nel Buyback. Le Case vendono ai noleggiatori il prodotto nuovo con la promessa di riacquisto dei rientri condizionata però all'acquisto di ulteriore nuovo prodotto in sostituzione. Le Case si occupano in un secondo momento di ricollocare (remarketing) questo prodotto di rientro presso le proprie reti gestendo evidentemente il rischio vicendevole di cannibalizzazione fra nuovo e usato.

Le Case ottengono così il beneficio derivante da una maggiore rotazione del parco auto dei noleggiatori, beneficio che si sostanzia in un aumento dell'immatricolato mensile e che può far la differenza in taluni momenti di stanca del mercato, e al tempo stesso possono gestire i flussi dell'usato ricollocandoli ai propri dealer in maniera più oculata o ricorrere a canali esterni potenzialmente non in conflitto con la propria rete.

In sintesi l'attività di noleggio, seppur non rilevante quantitativamente almeno per la maggior parte degli operatori, rappresenta un canale concorrente ai dealer ufficiali soprattutto quanto più è invalsa la pratica del noleggio a lungo termine di auto aziendali. Questo fenomeno ha un doppio effetto sul dealer: dapprima si pone in maniera antagonista alla vendita di vetture nuove. Secondo di poi presenta problemi ai dealer per quanto riguarda le attività di remarketing che le Case devono gestire insieme alle proprie reti.

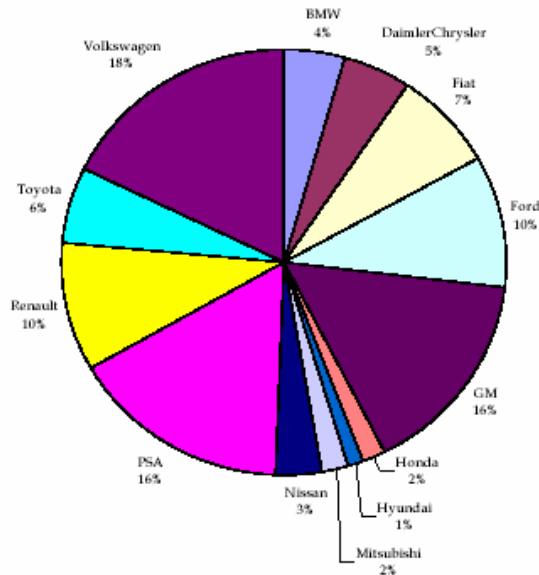
In un contesto di mercato maturo dove spesso si assiste alla difficoltà di raggiungere gli obiettivi di vendita, la crescita del noleggio appesantisce quindi sia in via diretta che in via indiretta la gestione del dealer e conseguentemente la gestione del rapporto con la Casa.

## 1.4. Le relazioni con le Case automobilistiche

### 1.4.1 Il contesto operativo attuale

L'assetto dell'offerta automobilistica europea è riportato in figura 70.

Figure 13: Car manufacturers' average market share, 1997-2004.



Note: market shares have been calculated using data on the value of sales across the 12 selected countries.  
Source: LE Manufacturer Survey.  
Underlying data can be found in table format in the annex to this chapter containing the confidential information (Volume II Section 1).

Fig. 70 – Quote di mercato europee per marchio (fonte London Economics 2006)

Si distinguono operatori di estrazione europea o statunitense che hanno un'offerta **generalista**, cioè una gamma di prodotto che copre parecchi segmenti di domanda ma che nel complesso è scarsamente differenziata dalla concorrenza (Fiat, Renault, gruppo PSA, GM, FORD, Toyota, VW), da coloro che della medesima estrazione occidentale si sono posizionati su segmenti alti della domanda i cosiddetti **specialisti** (BMW, Mercedes, Audi, Volvo, Saab). Questi marchi appena menzionati sono marchi storici per il mercato europeo alcuni dei quali negli anni della prima motorizzazione del continente hanno giocato il ruolo del produttore nazionale (Fiat in Italia, VW in Germania, Renault e PSA in Francia, ecc.).

Negli anni '80 si sono inoltre affacciati al mercato europeo anche i marchi asiatici, giapponesi e coreani (Toyota, Honda, Nissan, Mitsubishi e Hyundai, Kia, ecc.).

Mentre i primi (generalisti e specialisti) sono ormai considerati dal consumatore come sinonimo di sicurezza e garanzia di qualità, non sempre è altrettanto vero per i marchi asiatici che sebbene presenti da un paio di decenni nel continente scontano ancora l'immagine di new comers che si traduce in riconoscimento di minore standard qualitativo e ancor più estetico ma nel contempo di vantaggi di posizionamento di prezzo.

Lo stato in cui versa il settore visto sotto l'angolatura dell'offerta deve essere inquadrato nel più ampio e mondiale problema della sovracapacità produttiva dei costruttori (Maxton e Wormald 2004; Buzzavo, Stocchetti e Volpato 2004).

Una ricerca condotta da Deutsche Bank (2002) riporta il confronto a livello mondiale fra produzione oscillante da 55 milioni di unità del 2000 a 60 milioni del 2003 e la capacità produttiva stimata in circa 80 milioni di unità e tendenzialmente stabile.

Non dissimile è il risultato a cui perviene una stima del centro di ricerche di Reinaud (2001) basata su dati 2000 come riportato in figura 71.

<b>Capacity utilisation and production by region in 2000</b>			
	<b>Vehicle assembly capacity (mn units)</b>	<b>Vehicle output (mn units)*</b>	<b>Utilisation (%)</b>
. NAFTA	19.85	17.17	86.0
. Western Europe	20.25	16.57	81.0
<i>sub-total</i>			
<i>North Atlantic Basin</i>	<i>40.10</i>	<i>33.74</i>	<i>84.0</i>
. Southern and Eastern Asia	24.60	16.30	66.0
. Latin America	4.50	2.08	46.0
. Central and Eastern Europe and Middle East	5.20	3.45	66.0
. Other countries	1.80	1.15	63.0
<b>World total</b>	<b>76.20</b>	<b>56.72</b>	<b>72.0</b>

Sources : CCFA, carmakers' Annual Reports, \* DRI

Fig. 71 – Stima della capacità produttiva mondiale e confronto con la produzione di vetture e veicoli commerciali ( fonte : Reinaud 2001).

Il coefficiente di sfruttamento degli impianti viene stimato dall'autore nel 72% è invece inferiore alla stima compiuta da Keller (2004) che porta una incidenza del 75-80%, così come riportato nell'articolo di Buzzavo, Stocchetti e Volpato (2004). Ciononostante entrambe le stime mostrano quanto il settore presenti ancora significativa capacità produttiva inesplorata che si potrebbe tradurre in mancate efficienze di produzione derivanti dal non conseguimento di economie di scala derivanti dalla dimensione.

A questa fotografia si aggiunga anche il fatto che esistono tensioni forti anche per quanto riguarda il collocamento della produzione nel mercato.

Figura 72 mostra il confronto fra volumi di veicoli (vetture e veicoli commerciali leggeri) prodotti per continente e i veicoli assorbiti dai mercati in termine di immatricolato. Tali dati, prodotti da CCFA (Confederation des Constructeurs Francaises de Automobile) e relativi all'anno 2006 mostrano una differenza fra vetture prodotte e immatricolate pari a 3,9 milioni di pezzi e per un'incidenza sulla produzione del 7% sul totale prodotto.

dati in mio di unità	<b>PRODUZIONE</b>			<b>IMMATRICOLATO</b>			<b>DIFFERENZE</b>		
	<b>VETTURE</b>	<b>VCL</b>	<b>TOTALE</b>	<b>VETTURE</b>	<b>VCL</b>	<b>TOTALE</b>	<b>VETTURE</b>	<b>VCL</b>	<b>TOTALE</b>
EUROPA	18,1	3,3	21,4	18,6	3,2	21,8	-0,5	0,1	-0,4
AMERICA	9,3	9,8	19,1	12,1	11,3	23,4	-2,8	-1,5	-4,3
ASIA	22,2	6,1	28,3	14,4	6,8	21,2	7,8	-0,7	7,1
ALTRO	0,3	0,2	0,5	0,9	0,5	1,4	-0,6	-0,3	-0,9
<b>MONDO</b>	<b>49,9</b>	<b>19,4</b>	<b>69,3</b>	<b>46,0</b>	<b>21,8</b>	<b>67,8</b>	<b>3,9</b>	<b>-2,4</b>	<b>1,5</b>

Fig. 72 – Produzione e immatricolato per continente (fonte : CCFA 2007).

Emerge chiaramente come il fenomeno degli esuberanti di produzione siano diversamente distribuiti nei continenti: Americhe ed Europa immatricolano più di quanto producano e viceversa il paesi asiatici si caratterizzano per un netto sbilanciamento fra produzione e acquisto; elemento questo che denota una marcata tendenza all'esportazione e al tentativo di conquista dei mercati più ricchi.

Il fenomeno di eccesso di produzione rispetto alla domanda è un fenomeno che è da considerarsi ormai costante da molti anni come riscontrabile dall'analisi dei dati prodotti annualmente da UNRAE (2007) e riportati in figura 73. La serie storica seppur relativa al solo segmento delle vetture al netto dei LCV differisce dal dato prodotto da CCFA (vedi figura 72) per la valutazione della produzione mondiale, in quest'ultima superiore di 1,5 milioni di unità.

dati in mio di unità										
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>IMMATRICOLATO</b>	37,6	36,6	38,5	39,1	39,0	39,3	40,5	42,4	44,1	46,6
<b>PRODOTTO</b>	39,1	38,4	39,9	41,2	40,0	41,3	41,8	43,8	45,4	48,4
<b>DIFFERENZE</b>	<b>1,5</b>	<b>1,8</b>	<b>1,4</b>	<b>2,1</b>	<b>1,0</b>	<b>2,0</b>	<b>1,3</b>	<b>1,4</b>	<b>1,3</b>	<b>1,8</b>
<b>DIFFERENZE %</b>	<b>3,7%</b>	<b>4,6%</b>	<b>3,6%</b>	<b>5,0%</b>	<b>2,5%</b>	<b>4,9%</b>	<b>3,1%</b>	<b>3,2%</b>	<b>2,8%</b>	<b>3,7%</b>

Fig. 73 – Produzione e immatricolazioni mondiali negli ultimi dieci anni (fonte: UNRAE 2007)

Stando a questi dati la differenza fra produzione e immatricolato sarebbe nell'entità di circa 3 punti percentuali medi all'anno cioè di circa più di 1 milione di invenduto all'anno. Tale prodotto che ovviamente è destinato a giacere nei piazzali dei costruttori e delle reti distributive per periodi di tempo sempre più lunghi induce ad una maggiore pressione competitiva che guida conseguentemente alla guerra dei prezzi e al calo della marginalità per tutti gli operatori della filiera.

Ciò nonostante tutte le Case e per tutti i mercati serviti continuano a rilanciare di anno in anno previsioni di vendita crescenti e questo sia alla luce di una esigenza indotta dai mercati finanziari che premiano in termini di quotazioni di borsa le performance commerciali sia per evidenti motivi riconducibili alla struttura di costo delle Case e alla loro scarsa attitudine di flessibilità ai volumi ed ai prezzi come evidenziato in figura 74.

	<b>BASIC</b>	<b>HP 1</b>	<b>HP 2</b>
VENDITE	100	97	97
COSTI VARIABILI	60	58,2	60
COSTI FISSI	35	35	35
<b>EBIT</b>	<b>5</b>	<b>3,8</b>	<b>2</b>
	<b>5,0%</b>	<b>3,9%</b>	<b>2,1%</b>

HP 1= le vendite si riducono in quantità del 3%

HP 2= il prezzo di vendita si riduce del 3%

Fig. 74 – La struttura di costo di un costruttore e gli effetti di ribasso di quantità e prezzo (fonte: Maxton e Wormald 2004)

La ricerca condotta dal centro di ricerca di Deutsche Bank (2002) e citata da Maxton, e Wormald, (2004) non solo mette in rilievo come il settore automobilistico sia giunto a livelli di redditività sul valore delle vendite ormai contenuti (5%) e tipicamente riscontrabili nei mercati maturi, ma mostra come una riduzione del fatturato del 3% a causa di un calo di vendite comporti, data la struttura di costi fissi e di margine unitario una sensibile riduzione del ROS che si riduce del 24% passando dal 5% al 3,9%. La compressione dell'EBIT è ancora più marcata se il calo delle vendite del 3% sarebbe originato da una riduzione dei prezzi.

E' del tutto evidente quindi che in tale situazione e dopo aver maturato pressoché tutti i benefici ottenibili sul lato produzione le Case siano alla ricerca di efficienze sulla parte a valle della filiera e cioè sulla gestione dei canali commerciali (IBM- Roland Berger 2007).

Ne è evidenza anche il fatto che in assoluto il margine operativo rapportato alle vendite abbia ormai raggiunto livelli medi molto bassi come evidenziato dall'analisi dell'indicatore per singola Casa automobilistica negli anni che vanno dal 1998 al 2004 e riportato in figura 75.

marchi	volumi	1998	2000	2002	2003	2004
Fiat	1.156.209	0,6%	-1,5%	-3,2%	-3,1%	-2,2%
Ford	1.627.262	2,5%	1,4%	1,9%	1,6%	1,6%
GM	1.579.052	2,0%	1,8%	0,4%	1,7%	1,3%
PSA	2.019.540	-1,6%	1,7%	0,8%	1,2%	1,7%
Renault	1.324.119	1,0%	2,2%	3,2%	1,7%	1,6%
Volkswagen (*)	3.111.178	3,2%	2,0%	2,8%	2,5%	2,2%
<b>generalisti</b>	<b>10.817.360</b>	<b>1,5%</b>	<b>1,5%</b>	<b>1,3%</b>	<b>1,3%</b>	<b>1,4%</b>
BMW	793.077	4,7%	6,0%	4,6%	3,7%	3,9%
DaimlerChrysler	922.461	3,1%	2,7%	2,2%	2,0%	2,2%
Porsche	44.529	5,5%	11,1%	13,9%	10,4%	7,9%
<b>specialisti</b>	<b>1.760.067</b>	<b>3,9%</b>	<b>4,4%</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,0%</b>	<b>3,1%</b>
Honda	276.159	1,3%	-2,8%	0,8%	1,8%	8,5%
Hyundai	299.308	8,0%	4,9%	2,8%	4,4%	4,9%
Kia	213.388	-	-	-0,8%	0,0%	-3,1%
Mitsubishi	131.790	0,5%	-9,9%	-3,1%	0,5%	-4,5%
Nissan	313.507	0,3%	1,0%	-0,2%	1,1%	0,9%
Suzuki	263.034	1,7%	0,2%	0,4%	0,3%	1,3%
Toyota	857.646	0,5%	1,0%	1,7%	2,5%	2,1%
<b>asiatici</b>	<b>2.354.832</b>	<b>1,6%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,9%</b>	<b>1,9%</b>	<b>2,4%</b>
<b>media</b>	<b>14.932.259</b>	<b>1,8%</b>	<b>1,6%</b>	<b>1,5%</b>	<b>1,6%</b>	<b>1,7%</b>
<b>totale mkt</b>	<b>15.394.584</b>					

(\*) = include il marchio AUDI

Fig. 75 – Il ROS per marchio (solo mercati Europa) negli anni 1998-2004 (fonte: ns rielaborazione dei dati London Economics 2006).

Sia la media dell'indicatore (ROS) per il totale mercato che per la stragrande maggioranza dei marchi ha visto la perdita di due/tre decimi di punto di redditività dal 1998 con una generalizzato miglioramento nel 2004 dove si è ripreso un decimo di punto percentuale di margine sulle vendite.

Il ROS per i marchi specialisti è significativamente superiore rispetto ai marchi generalisti segno della maggiore competizione a cui sono sottoposti questi ultimi.

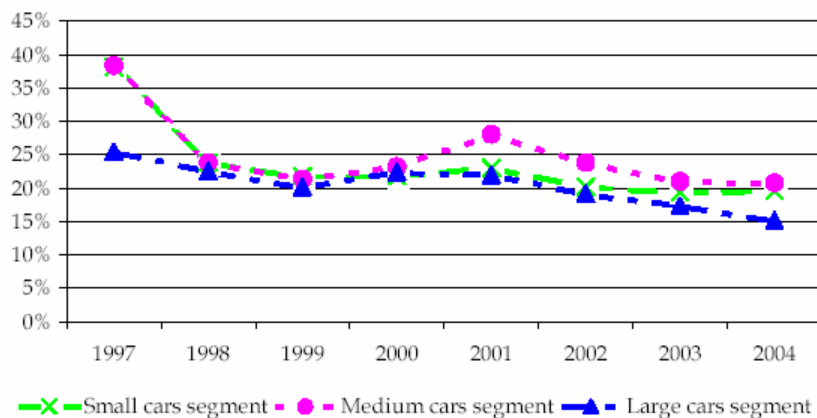
E' comunque doveroso fare una considerazione generale. Il tasso di remunerazione più alto (media specialisti) non supera il 5% e si posiziona su livelli bassi rispetto ai tassi rendimento sulle vendite registrati in altri comparti industriali quali ad esempio il settore chimico (11%), il settore delle macchine industriali (8%) e il settore delle apparecchiature tecnico scientifiche (7%).

In sintesi quindi la protezione commerciale offerta dalle varie riedizioni della BER non ha portato il settore verso l'accumulo di extra-margini e di rendite oligopolistiche.

Da un punto di vista essenzialmente comportamentale è possibile invece affermare che l'adozione della nuova regolamentazione comunitaria ha indotto e confermato l'atteso processo di allineamento dei prezzi su tutto il territorio della comunità.

Figura 76 mostra infatti come negli ultimi 7 anni la differenza dei prezzi fra gli stati membri si è ridotta di circa 5-10 punti percentuali fatta eccezione per le vetture di segmento medio dove tale riduzione è stata meno sensibile.

Figure 66: Car price differentials across EU Member States (1997-2004).



Notes: The figures show the difference in percentage terms between the pre-tax car prices in the cheapest Member State compared with the most expensive one. Differentials are calculated as the average of the differentials of five (or six) reference models in each segment. The small segment includes: Opel Corsa, Ford Fiesta, Renault Clio, Peugeot 206, Fiat Punto (from 2002) and VW Polo; the medium segment includes: VW Golf, Opel Astra, Ford Focus, Renault Mégane and Peugeot 307; the large segment includes: BMW 318i, Audi A4, Ford Mondeo, Mercedes C180 (from 2002), VW Passat and Opel Vectra.  
Source: European Commission Car Price Reports, 1998-2005.

Fig.76 – Differenze prezzi riscontrate negli anni fra gli stati membri (fonte: London Economics 2006 su dati EC)

#### 1.4.2 Potenziali nuovi entranti

Il mercato europeo è da sempre terreno di conquista per qualsiasi costruttore. Seguendo il successo riscontrato dai costruttori giapponesi e Sud Coreani, si affacciano ora sul mercato anche operatori della Malesia (Proton) e costruttori Cinesi quali Jiangling, Landwind Motor e Great Wall Motor che da poco più di un anno ha aperto la propria filiale commerciale anche in Italia.

Altri costruttori, forti nei propri mercati domestici, come la Tata e la Mahindra in India, sono anch'essi alla ricerca di un varco per l'insediamento stabile nel mercato europeo dopo aver fatto qualche prima esperienza seppur timida.

E' molto probabile che questi nuovi entranti cercheranno di affrontare l'Europa partendo dai mercati più ad est dove i marchi tradizionali dell'Europa dell'ovest non sono ancora affermati e dove invece hanno avuto sempre prestigio i costruttori locali ormai poco attraenti quali Lada e Zastava.

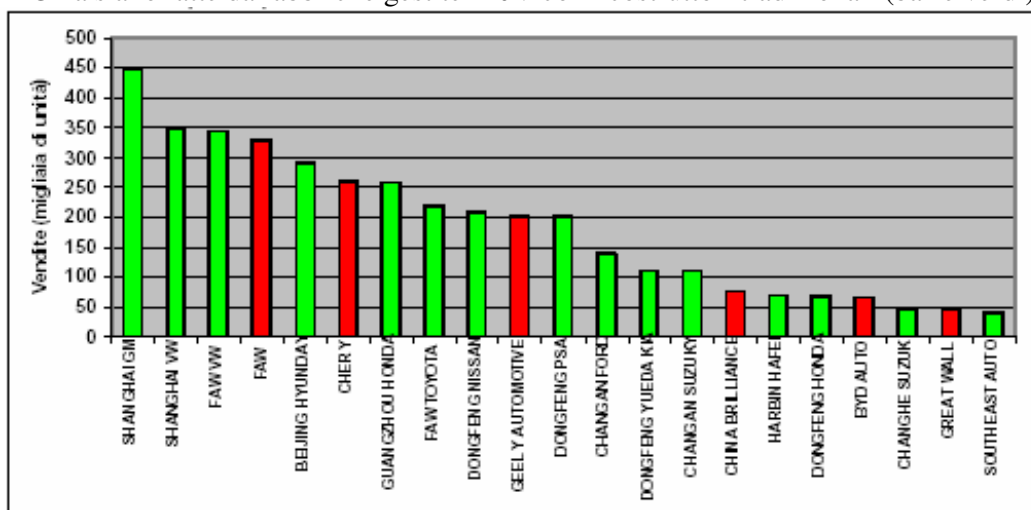
Alcune ricerche Hargreaves (2000) mostrano che esiste anche una certa disponibilità da parte del cliente automobilista europeo a valutare potenziali nuove candidature di vetture e marchi provenienti da costruttori asiatici data la buona performance che hanno avuto fino ad oggi i marchi giapponesi e sud coreani già entrati nei mercati europei. Così come accaduto in passato è molto probabile che l'accettazione di tali nuovi operatori sia maggiore per i veicoli del segmento di basso prezzo.

Sul fronte dei dealer si può affermare inoltre la potenziale disponibilità a valutare possibili nuove candidature sia per effetto della maggiore confidenza dei dealer a valutare possibili accostamenti di ulteriori marchi sui propri punti vendita sia anche per la necessità di continua ricerca di fonti nuove di business capaci di sostenere la redditività dei punti vendita. Non ultimo il contesto della distribuzione finale offre oggi

maggiori opportunità di risorse libere venutesi a creare e disponibili per effetto della revisione dei mandati operata in questi anni dalle Case.

Così infatti sembrerebbe che anche molti gruppi distributivi europei siano in fase di avvicinamento ai marchi cinesi per valutare l'assunzione di questi mandati (Ricciuti e Soares de Oliveira 2006). Ad oggi tale fenomeno è ancora in uno stato embrionale dato che i costruttori cinesi non hanno ancora mostrato realmente la capacità di mettere sui mercati europei prodotti capaci di rispettare gli standard qualitativi di prodotto ormai ritenuti acquisiti nel mercato, ne tanto meno di superare in taluni casi le opportune verifiche tecniche e legali (crash test, rispetto delle normative sull'inquinamento, sicurezza del pedone, omologazioni) (Ciferri 2007a).

Bisogna però anche sottolineare che la carente componente tecnica che mostrano ancora i prodotti cinesi con buona probabilità verrà presto recuperata dato che la stragrande maggioranza dei costruttori cinesi opera in joint venture dei costruttori europei, americani e asiatici già affermati e quindi presto o tardi acquisirà know how che sarà in grado di trasferire sui propri veicoli. Figura 77 mostra come più del 90% delle vendite in Cina siano fatte da fabbriche gestite in JV con i costruttori tradizionali (barre verdi).



Fonte: Global Insight

Fig. 77 – Le vendite domestiche cinesi per costruttore (fonte: ciferri 2007a su dati Global Insight)

Le strategie di ingresso comunque potrebbero vedere anche la triangolazione con operatori già presenti sui mercati europei. Per esempio SAIC intende approcciare il mercato europeo partendo dal punto di forza costituito dalla rete distributiva di Ssang Yong la Casa coreana posseduta dal marchio cinese. Gli importatori di Ssang young si sono già detti disponibili ad affiancare il nuovo marchio cinese. Questa strategia vedrebbe poi in un secondo momento (dal 2010) il marchio cinese crearsi una propria rete autonoma (Weernink e Ciferri 2007)

Da notare una esperienza particolare che vede come protagonista proprio l'Italia. Il Gruppo distributivo DR, guidato dalla famiglia Di Riso e situato ad Isernia in Abruzzo ha stretto un accordo con la cinese Chery per l'assemblaggio in Italia e la commercializzazione di un modello specifico di vettura sviluppata in Cina (Ciferri 2007b). La commercializzazione che avverrà a marchio DR motor (la società del gruppo che si occupa dell'assemblaggio) prevede un prezzo di collocamento del prodotto di 17k euro per la versione benzina (21 per il diesel) del modello SUV DR5, versione italiana della Tiggo 3 prodotta in Cina da Chery. L'assemblatore italiano, che attraverso il proprio gruppo rappresenta 20 marchi e distribuisce 8 k veicoli nuovi, intende assemblare nel corso del 2008 12 mila unità nella linea dedicata di Isernia, inoltre è

anche in trattativa per assemblare altri modelli della Chery con altri operatori italiani utilizzando impianti già esistenti nel nord Italia.

Sintetizzando:

- L'intensità di rivalità fra i costruttori negli ultimi 7-10 anni è andata aumentando anche per effetto dell'ingresso degli operatori asiatici.
- La saturazione del mercato in termini di domanda comporta costanti esuberi di produzione che per essere smaltiti richiedono il ricorso ad una sempre maggiore politica di sconto e per le Case in alcuni casi il ricorso a canali alternativi
- I margini delle Case si sono ridotti negli ultimi anni e comunque non sono tali da evidenziare particolari situazioni di abuso da posizione dominante.
- Sebbene il mercato sia maturo vi è da attendersi potenziali nuovi ingressi di operatori asiatici (Cina e India) interessati al mercato europeo sia come fonte di esperienza e specializzazione sia come bacino nel quale convogliare capacità produttiva non utilizzata e attualmente in esubero.
- Le differenze di prezzo riscontrabili nei vari paesi europei verso la fine degli anni '90 vanno scomparendo anche se non si è ancora raggiunta un'uniformità fra i vari paesi.

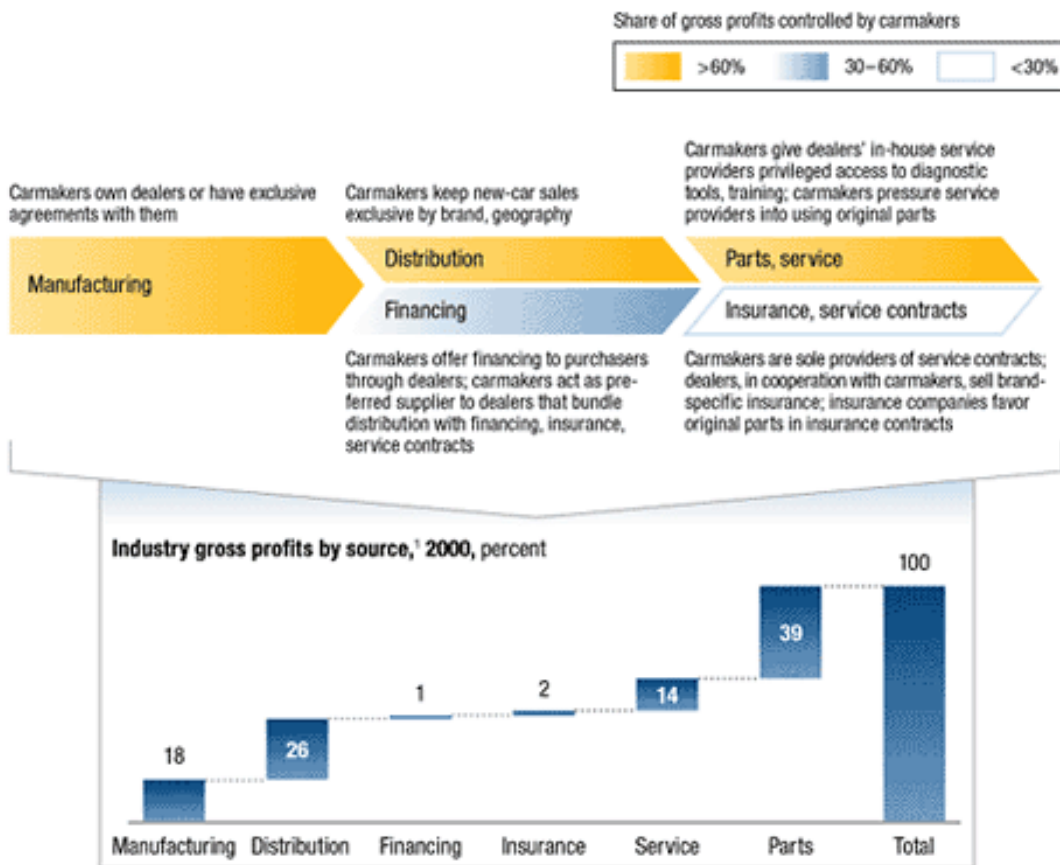
## 1.5 La distribuzione del valore nella filiera

La distribuzione del valore è una questione dibattuta soprattutto nei canali governati verticalmente. In essi più operatori presenti sulla filiera esercitano attività diverse per il medesimo scopo, gestiscono gli scambi attraverso relazioni continuative e riconoscono il ruolo dominante di una parte che si assume il ruolo di guida della filiera (Pellegrini 2001).

Uno studio condotto da McKinsey ha provato a ricostruire la creazione e ripartizione del valore nella filiera automobilistica. Figura 78 espone una rappresentazione grafica dei principali risultati a cui gli autori (Bohman, Rosenberg e Stenbrink 2003) sono giunti.



## For now, an aftermarket bonanza



<sup>1</sup>Disguised example.

Source: European Commission; interviews; McKinsey analysis

Fig. 78 – La ripartizione del valore nelle componenti di servizio al cliente e il controllo di tali flussi. (fonte: Bohman, Rosenberg e Stenbrink 2003)

Gran parte della filiera è governata dai costruttori infatti secondo gli autori solo la componente assicurativa non vede la presenza a qualche titolo dei costruttori e comunque secondo gli stessi questa parte ha un valore totale che percentualmente sul margine di settore prodotto vale solo il 2%.

Appare inoltre molto interessante osservare come il valore creato nel comparto manifatturiero (18%) non sia l'elemento prioritario di remunerazione essendo infatti superato dal valore del margine prodotto nella commercializzazione delle parti di ricambio nel cosiddetto "aftermarket" (39%) e dal margine prodotto nella fase di commercializzazione delle vetture (24%).

Su tutte e tre queste componenti di prodotto e servizio erogate al cliente il costruttore esercita un forte presidio, cioè ha capacità di guida sia del valore assoluto erogato al cliente o trattenuto in termini di maggiori margini sia della distribuzione del valore residuo fra gli attori che partecipano al processo.

### 1.5.1 I criteri di ripartizione del valore aggiunto

Si tratta ora di comprendere meglio quale sia il valore attribuibile alla componente di commercializzazione e di distribuzione associata ad un veicolo in quanto è su questa che si deve innestare, nell'ambito di questa ricerca, una valutazione sull'appropriazione del valore da parte dei protagonisti coinvolti (costruttore, distributore e cliente finale).

In linea di massima è condivisibile suddividere il valore di una vettura (fatto 100) fra valore di costruzione (facendovi rientrare R&S, componenti e lavoro di assemblaggio) e valore di commercializzazione e distribuzione. Figura 79 riporta una sintesi degli autori circa le valutazioni riportate da tre organizzazioni che studiano il comparto automobilistico (ICDP e 3dayCar (Whiteman 2001), A.T. Kearney – società di consulenza (A.T.Kearney 1998) e C.A.R. – Centre for Automotive Research (McAlinden e Andrea 2002)

	ICDP	ATK	CAR
sconto	10%	33%	27%
distribuzione	20%		
costruzione	70%	67%	73%
di cui componenti		44%	57%
di cui assemblaggio		15%	10%
di cui R&S		8%	6%
valore a listino	100%	100%	100%

Fig. 79 – La scomposizione del valore delle vetture (fonte ns elaborazione su dati ICDP, ATK e CAR).

Il valore alla fabbrica di un veicolo può essere stimato mediamente nel 70% del suo valore di listino, il restante 30% contribuisce a remunerare le attività connesse alla distribuzione e commercializzazione del veicolo fino alla consegna al cliente finale. Va subito precisato che questa stima non tiene conto del valore creato per il cliente nelle attività di post vendita quali: assicurazioni, assistenza, vendita parti di ricambio, ecc. come invece prima proposto secondo i risultati della ricerca di McKinsey.

In particolar modo la ricerca di ICDP e 3DayCar, come avremo meglio modo di analizzare approfonditamente, si concentra maggiormente e più dettagliatamente sull'analisi del valore di distribuzione mentre le altre due citate (ATK e CAR) si soffermano con maggiore analiticità sul valore di costruzione. Entrambe le ricerche per esempio non riportano nella dimensione del valore "distributivo" la componente sconto al cliente finale in quanto partono da una stima non del valore di listino ma del valore di venduto. Per omogeneità di confronto con ICDP e 3DayCar abbiamo invece integrato le due stime aggiungendo la componente sconto al cliente nella misura del 10% così come previsto da ICDP e 3DayCar.

E' interessante inoltre notare il livello di dettaglio proposto sia da ATK che da CAR per quanto riguarda la ripartizione del valore del veicolo "alla fabbrica". La ricerca ATK mostra come il valore del veicolo a fine linea di assemblaggio sarebbe composto per 44 punti percentuali dai componenti acquistati dal costruttore presso i propri fornitori (1st tier suppliers). L'attività di assemblaggio incidono per 15 punti ed infine la componente di ricerca, sviluppo e ingegnerizzazione del prodotto valgono i restanti 8 punti.

Parzialmente differente è la stima del valore del prodotto alla fabbrica a cui perviene CAR. In questo caso il peso dei componenti acquistati sarebbe superiore circa del 10% sul valore del veicolo a fine linea di assemblaggio.

La stima condotta da ICDP e 3DayCar propone invece la disaggregazione del valore delle attività di distribuzione e commercializzazione come riportato analiticamente in figura 80.

Ovviamente il costo di distribuzione dei veicoli varia significativamente da marchio a marchio e a volte cambia anche in ragione del modello all'interno dello stesso marchio, la stima condotta da ICDP e 3DayCar si riferisce invece ad una vettura appartenente alla categoria dei marchi di volume, venduta in Gran Bretagna. La scomposizione del prezzo di listino riguarda lo sconto al cliente, i costi distributivi e i costi di marketing e di comunicazione al mercato.

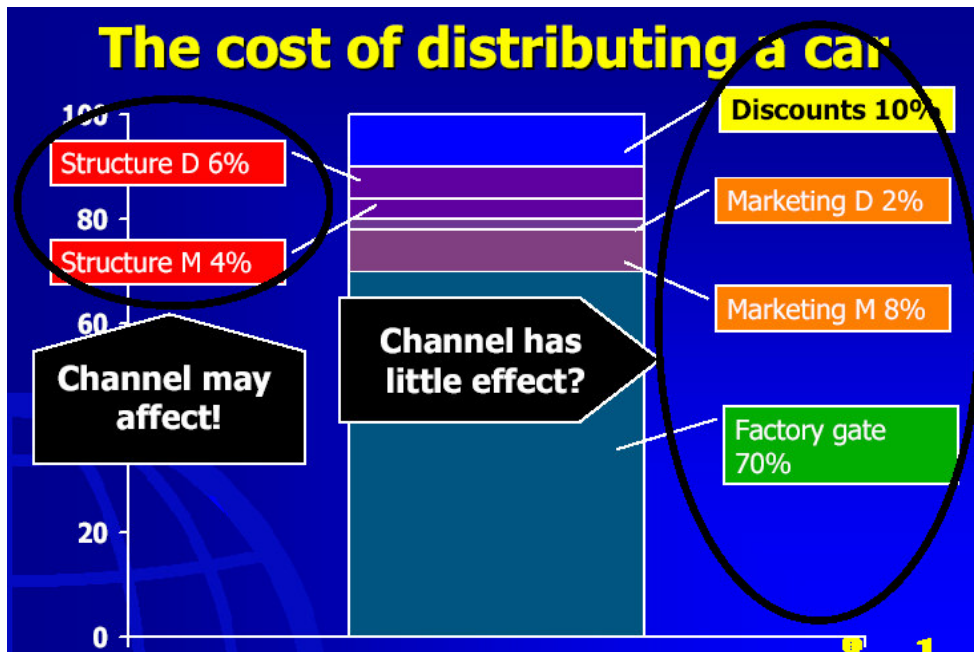


Fig. 80 – Scomposizione del valore aggiunto per le attività di distribuzione, marketing e vendita (Whiteman 2001)

Partendo da un prezzo di 100 di listino il valore di vendita viene decurtato mediamente di una decina di punti per lo sconto al cliente; tale valore ovviamente varia anche considerevolmente a seconda della differenziazione dei marchi e dei modelli presenti nel mercato, dell'anzianità dei modelli e delle condizioni competitive locali.

Tale valore residuale deve poi essere nettato di costi che gli operatori (costruttore, filiale estera o importatore e rivenditore al dettaglio (concessionario)) sostengono per le attività di logistica fisica e di commercializzazione. In questa previsione di spesa sono calcolati sia la quota parte dei costi del personale che la parte di costi dei servizi e di struttura necessari per compiere il processo. I costi logistico strutturali sono stimabili nell'intorno del 10% del valore di listino della vettura. Essi sono attribuibili al 60% a costi sostenuti dal dealer (ricevimento veicoli, stoccaggio, preparazione finale, presentazione e vendita) e al 40% al costruttore (Casa automobilistica e filiale di importazione). Al netto dei costi strutturali il valore del prodotto è quindi 80.

La commercializzazione comporta inoltre il fisiologico sostenimento di costi per il marketing, la pubblicità e le attività di comunicazione al pubblico. Gli investimenti in pubblicità e comunicazione possono sensibilmente variare da modello a modello e da marca a marca. ICDP ha comunque stimato in altri 10 punti su cento l'onere totale di marketing sostenuto dagli operatori includendo anche i costi figurativi connessi a promozioni, garanzie, ecc.. Di questo valore il 20% è a carico dei concessionari il

restante 80% se ne fa carico la Casa sostenendo le campagne pubblicitarie ad ampia diffusione per singolo mercato servito.

Il valore di vendita alla fabbrica, secondo questo approccio sarebbe quindi di 70 e conseguentemente i costi complessivi di commercializzazione ammonterebbero al 30% del valore di listino. Di questo onere la Casa si addosserebbe in totale 12 punti (8 di contribuzione al marketing e 4 per costi distributivi) i restanti 18 (10+6+2) resterebbero al dealer. I 12 punti di costo della Casa vengono assorbiti e remunerati nella più ampia valutazione dei margini e dei risultati economici che abbiamo esplicitato nel paragrafo precedente e che in sintesi non mostrano particolari fattispecie di appropriazione extramisura dei margini di settore da parte dei costruttori.

Il punto in questione invece è la comprensione di come le Case predispongano sistemi di remunerazione dei dealer tali da garantire un'adeguata copertura di quei costi ed un'opportuna remunerazione del capitale investito nell'attività.

Innanzitutto va evidenziato che l'attuale regime di regolamentazione consente alle Case di definire con le proprie reti sistemi di premiazione che possono basarsi su tre livelli di riconoscimento:

- a. sconto in fattura da applicarsi al valore di listino delle vetture su tutte le vetture ritirate.
- b. bonus quantitativo che viene erogato a condizione di aver raggiunto un obiettivo di unità di veicoli. Tale obiettivo nella stragrande maggioranza dei casi viene fissato sul sell-out del dealer (immatricolato) e non sul sell-in riducendo così la possibilità del dealer di manovrare il raggiungimento degli obiettivi attraverso lo stock
- c. bonus qualitativo riconosciuto a condizione che il dealer abbia assicurato il raggiungimento di taluni precetti indicati dalla Casa e previsti contrattualmente quali ad esempio il conseguimento di precisi livelli di soddisfazione dei clienti, l'adeguamento della struttura di vendita a specifici standard di servizio definiti dalla Casa, la partecipazione a programmi di miglioramento o corsi di formazione, ecc.

Le ricerche condotte da Buzzavo e Pizzi (2005) per quanto attiene il mercato italiano aiutano a comprendere meglio le manovre stabilite dalle Case che operano su questo mercato nel definire appropriatamente il sistema premiante per le proprie reti all'indomani dell'entrata in funzione della nuova BER 1400/2002.

La matrice di figura 81 mette infatti in correlazione le scelte di bonus quantitativi (asse delle ascisse) e quelle in merito ai bonus qualitativi (asse ordinate) per dati livelli di margine fisso (vedi concentricità delle figure). Su tale piano viene presentata la dispersione dei vari marchi operanti in Italia opportunamente classificati per tipologia di appartenenza (SPEC= specialisti, VOL= marchi generalisti di volume e JAP= marchi giapponesi); i numeri susseguenti a tali sigle corrispondono ai nomi che intenzionalmente non sono stati riportati per questioni di confidenzialità.

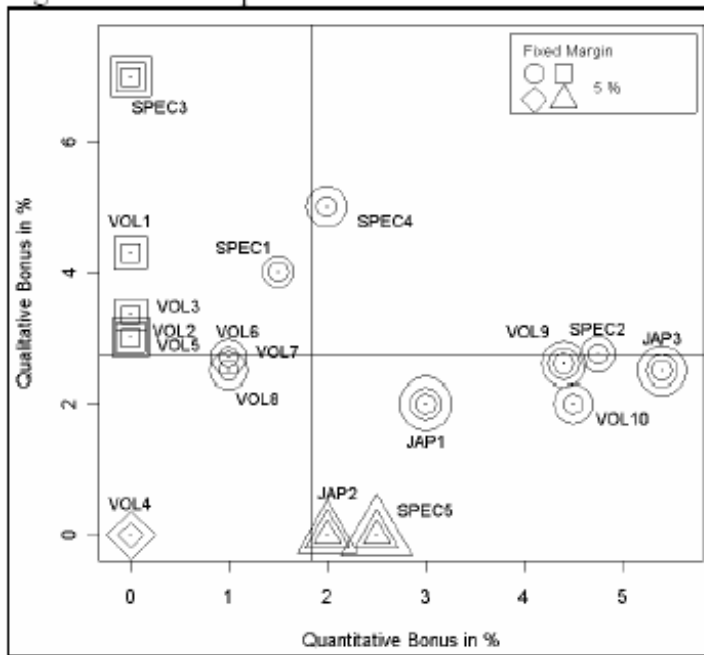


Fig. 81 – Le scelte della Case in merito ai sistemi premianti (fonte Buzzavo e Pizzi 2005)

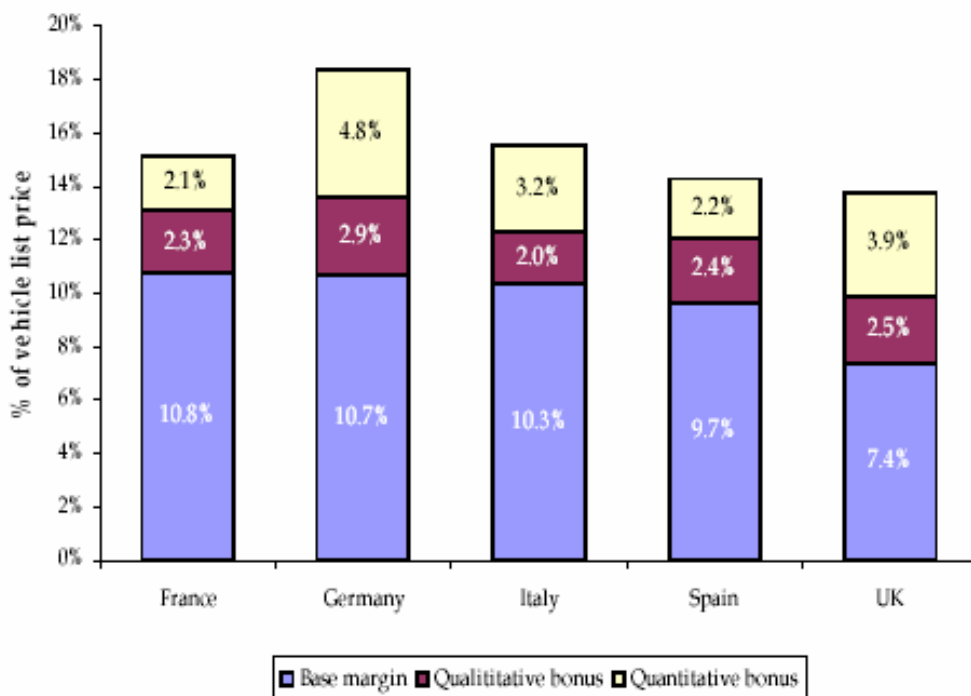
Vi sono due marchi che hanno deciso di optare solo per bonus quantitativi (vedi nella matrice le posizioni rappresentate da triangoli), premiando in maniera significativa i dealer con elevati sconti fissi in fattura (tre concentricità significa 15%). Altre Case hanno invece optato per una remunerazione basata solo su bonus qualitativi (rappresentati dai quadrati). In questi casi la base fissa di remunerazione è anch'essa tendenzialmente alta. Esiste un solo marchio che non ha introdotto alcun tipo di bonus riconoscendo solo uno sconto fisso, e nemmeno dei più elevati, in fattura (vedi rombo sul piano). I marchi contrassegnati da cerchi concentrici hanno invece optato per un sistema misto di che associa bonus qualitativi e quantitativi a livelli di sconti fissi.

Di fatto questi sono la maggioranza dei marchi operanti in Italia e in prima approssimazione si differenziano in due tipologie: coloro che nel mix puntano più su bonus quantitativi (circa 5 realtà) e viceversa coloro che invece basano il premio maggiormente su variabili qualitative (4 marchi). Tendenzialmente questi 9 marchi coniugando sia la dimensione qualitativa che quantitativa del bonus non presentano significativi tassi di sconto fisso in fattura che oscilla mediamente dal 5 al 10% massimo.

Per avere invece un'impressione globale di come le Case hanno rivisto i propri piani incentivanti per i dealer è però preferibile fare ricorso ad una ricerca condotta da ICDP e pubblicata da London Economics (2006), ricerca nella quale ha confluìto il lavoro analitico di Buzzavo e Pizzi.

Figura 82 riporta infatti i risultati della rilevazione in Spagna, Francia, Italia, Gran Bretagna e Germania dei sistemi di premiazione adottati dalle Case nei confronti dei dealer ufficiali.

Figure 60: Average Margin Structure.



Source: ICDP.

Fig. 82 – Il sistema premiante nei principali mercati europei (fonte: London Economics su base ICDP 2006)

La media ponderata sulla base dell'immatricolato per i quattro mercati qui analizzati offre una buona prospettiva di come mediamente è costruito detto sistema premiante a livello europeo.

Lo sconto incondizionato è pari al 10%, il bonus qualitativo si attesta mediamente su 3,5 punti percentuali ed infine quello qualitativo conta per circa il 2,5%.

In sintesi il sistema premiante è pari a 16 punti percentuali sul valore di listino.

Questo dato è particolarmente preoccupante quando paragonato con la struttura dei costi prima delineata in figura 80 che riporta un costo totale per il dealer pari a 18 punti percentuali del valore di listino di una vettura. Si tenga presente comunque, come esplicitato dagli autori (ICDP citato da ACEA 2001) che dette stime si riferiscono al mercato inglese e relative a segmenti di mercato di volume caratterizzati da forte competizione. Mentre la stima dei costi di struttura (6 punti percentuali) e delle spese marketing (1-2 punti percentuali) può essere presa come dato generalizzabile. Non altrettanto generalizzabile è invece la stima dello sconto medio al cliente che si aggira invece intorno al 7-8% medio anziché il 10% come da ICDP prospettato. Sotto questo punto di vista è molto più accettabile invece la previsione fatta da Buzzavo e Pizzi nel lavoro prima citato (Buzzavo e Pizzi 2005) e che stima nell'8% lo sconto medio da riconoscere al cliente in fase di chiusura del contratto e in 6 punti percentuali i costi di distribuzione commercializzazione e marketing di cui si deve far carico il dealer per l'esecuzione dei processi di vendita.

La fotografia emergente quindi dal confronto fra sistema medio premiante e struttura di costi del dealer (limitatamente alla vendita dei veicoli nuovi) non è comunque molto entusiasmante. Di fatto contro un sistema premiante che consta di circa 16 punti, si contrappone una struttura di costi che mediamente ne vale 15 (8 di sconto e 7 di costi). Il margine operativo del dealer è nell'intorno di 1-1,5 punto percentuale delle vendite come prima riportato nello schema di figura 35 risultato dell'indagine condotta da Cescon e Volpato (2007).

Il dato medio è ancor più allarmante se viene considerato alla luce della dimensione aleatoria legata ai bonus. Infatti mentre i costi sono certi, ed entro certi intervalli, sono da considerarsi anche fissi al variare dei volumi di vendita, i bonus variabili invece presuppongono il raggiungimento dell'obiettivo per poter essere erogati. Il dealer quindi che non consegue gli obiettivi in numero o in mix di vendita non raggiunge la soglia di liquidazione del bonus e conseguentemente ottiene un premio ridotto mediamente di 3,5 punti da calcolarsi su tutte le vendite. E' chiaro quindi che il verificarsi di questo evento unitamente alla minore ripartizione dei costi fissi sul numero più basso di vendite effettuate ( si pensi ai costi del personale di back office o al costo del personale di vendita assunto con stipendio fisso) porta quasi sicuramente il dealer in una posizione di perdita secca.

Discorso analogo può essere fatto con il bonus qualitativo con l'aggiunta però anche di un ulteriore considerazione: il raggiungimento dei bonus qualitativi talvolta è ancorato al sostenimento di investimenti ed iniziative del dealer che vanno oltre il sistema di costo prima delineato (costo del venduto e dei costi diretti di vendita) riguardando l'intera azienda. Tali investimenti (ristrutturazione degli impianti, sostituzione e miglioramento dell'hw e del sw per dialogare meglio con i sistemi dalla Casa) concorrono quindi ad assorbire parte del margine operativo (stimato percentualmente sulle vendite nella misura di 1 punto percentuale) generato a sua volta dal bonus qualitativo stesso; in sintesi la Casa chiede al dealer di fare investimenti il cui costo è poi in parte o in toto coperto da bonus.

Per comprendere più a fondo come sia cambiato il sistema retributivo negli ultimi anni e tenendo in considerazione il rinnovo contrattuale a seguito della entrata in funzione della nuova BER 1400/2002 si può ricorrere ai risultati resi pubblici da London Economics (2006) per l'espletamento dell'incarico da parte della UE riportati in figura 83.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	media	+	-
fisso	1997-2002	7,5	7,5	9,5	13,5	13,5	11,2	8,5	10,7	6,9	9,9	9	10	8,2	7,5	5,3	11,5	9,4		
	2003-2004	7,8	9,5	15,5	11	14,5	9,7	8	7,8	7,9	9,8	12,1	7,8	7	7,9	5,4	11,5	9,6		
diff 2002-04 base fissa		-0,3	-2	-6	2,5	-1	1,5	0,5	2,9	-1	0,1	-3,1	2,2	1,2	-0,4	-0,1	0	-0,2	1,6	-1,7
variabile	1997-2002	13	6	4,5	4	4	3,3	3	3	3	2,2	2	1,8	1,8	1,6	1,6	1	3,5		
	2003-2004	9	3	4	4,5	9,3	2,5	3	1,6	2,2	4,2	1,9	1,9	1,9	2	2,1	1	3,4		
diff 2002-04 base variabile		4	3	0,5	-0,5	-5,3	0,8	0	1,4	0,8	-2	0,1	-0,1	-0,1	-0,4	-0,5	0	0,1	1,5	-1,3
totale	1997-2002	20,5	13,5	14	17,5	17,5	14,5	11,5	13,7	9,9	12,1	11	11,8	10	9,1	6,9	12,5	12,9		
	2003-2004	16,8	12,5	19,5	15,5	23,8	12,2	11	9,4	10,1	14	14	9,7	8,9	9,9	7,5	12,5	13,0		
diff 2002-04 totale		3,7	1	-5,5	2	-6,3	2,3	0,5	4,3	-0,2	-1,9	-3	2,1	1,1	-0,8	-0,6	0	-0,1	2,1	-2,3

Fig. 83 – Il sistema premiante di un campione di 16 marchi operanti sul territorio UE analisi comparata mandati 1997-2002 e mandati 2003-2004 (fonte: ns rielaborazioni su dati Londond Economics 2006)

Per motivi di confidenzialità i dati sono anonimi e i nomi dei marchi sono rappresentati da numeri riportati in testa alla tabella.

Il valore riportato in ciascuna cella rappresenta il valore percentuale di premio erogato per la singola fattispecie (es. sconto fisso per mandato 1997-2002).

La rilevazione è stata compiuta a partire dalle dichiarazioni rese note a London Economics dalle stesse Case. Il dato riporta il valore per marchio medio per mercato EU di presenza.

L'approfondimento della fonte citata non consente di precisare meglio se la rilevazione si riferisca ai soli bonus di quantità o anche ai bonus di qualità. Il valore della media aritmetica dei 16 marchi analizzati mostra un tasso di premio (fisso e variabile) significativamente al di sotto dei valori prima riportati.

Il confronto comunque della percentuale media dei mandati 97-02 e dei mandati 03-04 non evidenzia sostanziali differenze.

Vi sono 8 marchi che hanno abbassato mediamente di 2 punti percentuali il sistema premiante mentre altri 6 hanno aumentato il sistema premiante. Gli aumenti sono mediamente nell'intorno di due punti percentuali ma presentano all'interno una marcata variabilità; c'è chi dichiara aumento di 6 punti e chi ha aumentato di 1 solo punto. Infine i restanti due marchi dei 16 analizzati hanno mantenuto sostanzialmente invariato il coefficiente di premio per il dealer.

Gli otto marchi che hanno ridotto il sistema premiante hanno optato essenzialmente su una riduzione della base fissa (sei su otto).

Coloro che invece hanno innalzato il premio ai dealer hanno agito sulla base variabile introducendo probabilmente bonus quali-quantitativi che prima non prevedevano. (quattro Case su sei). Vi è infine chi (Casa 3) ha aumentato il premio al dealer agendo principalmente sullo sconto in fattura, agendo così tendenzialmente in controtendenza.

In sintesi quindi l'introduzione del nuovo regime di mandato europeo non ha indotto un aggravio nel valore assoluto del premio elargito dalla Casa al dealer, per altro già oggettivamente contenuto, bensì ha comportato semmai un cambiamento del mix fra componente fissa e variabile con incremento di quest'ultimo a discapito del primo.

Come detto in precedenza questo comportamento ha portato non in via formale ma in termini sostanziali un effettivo abbattimento del ROS dei dealer che si configura fra 1 e 2 punti percentuali sul volume di affari gestito.

Queste considerazioni porterebbero a far ritenere che sebbene in passato il settore automobilistico e conseguentemente il canale di distribuzione presentasse condizioni di marginalità tali da far pensare a situazioni di extraprofitto e di inefficienza distributiva a totale danno del consumatore automobilista, oggi non è più tale e ulteriore conferma può essere fornita dal confronto fatto da Accenture (2002) sulla redditività delle vendite di diversi comparti distributivi come riportato in figura 84

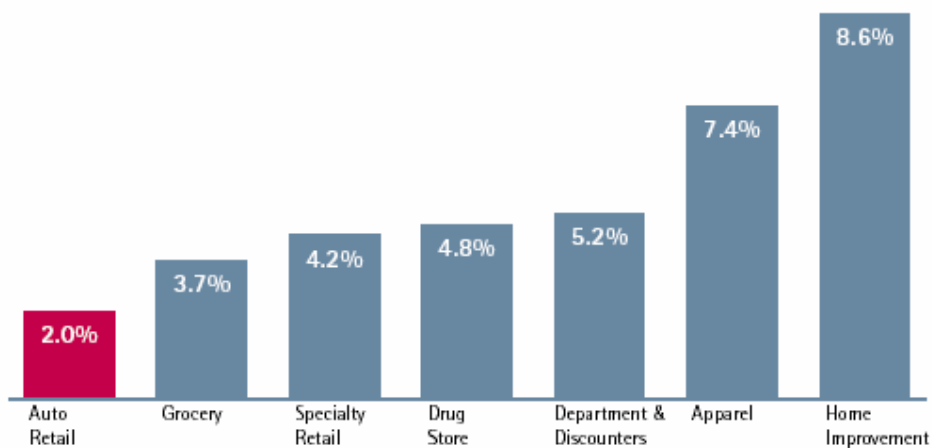


Fig. 84 - Il confronto fra ROS del comparto della distribuzione automobilistica con altri comparti distributivi (fonte: Accenture 2002)



Il comparto della distribuzione automobilistica si trova all'ultimo livello della graduatoria di Accenture in termini di redditività delle vendite per effetto, secondo gli autori di tre condizioni simultanee: pressione competitiva dovuta a eccesso di produzione e di capacità produttiva, padronanza e competenza di acquisto da parte del cliente, sempre più incline a mettere in competizione gli attori della filiera distributiva ed infine anche la scarsa managerialità presente nel comparto che non consente di ottimizzare lo sfruttamento delle risorse investite nel settore.

L'insieme di valutazioni fatte sin qui circa lo stato del comparto distributivo automobilistico consentono di fare una ultima considerazione.

Il rapporto fra Case e dealer non può prescindere da posizioni conflittuali delle parti. Infatti come abbiamo visto poc' anzi le Case hanno fagocitato negli ultimi i dealer con sistemi remunerativi sbilanciati sempre più verso premi al raggiungimento di target soprattutto di vendita. Questo approccio trova una giustificazione oggettiva della Casa che si trova ad operare con una struttura di costi essenzialmente rigida che deve forzatamente privilegiare i volumi. Dall'altro lato i dealer invece hanno una struttura di costo molto flessibile che potrebbe consentire loro di assorbire abbastanza facilmente variazioni quantitative di mercato senza accusare pesanti ripercussioni economiche. In pratica ci troviamo di fronte a due visioni diverse difficilmente conciliabili e che vedono fatalmente la predominanza della visione della Casa che appunto surrettiziamente, attraverso l'introduzione di un sistema di remunerazione variabile, ha portato anche nell'economia dei dealer condizioni di rigidità legate questa volta non alla struttura di costi fissi ma al vincolo, che corrisponde ad una condizione di fissità, dei ricavi subordinati alle vendite. Così facendo sia i costruttori che le reti distributive sono animati entrambi dal raggiungimento di obiettivi di vendita e quindi possono trovare in questo un elemento di comunanza. Vi è da segnalare comunque che questa intesa di vedute mentre è naturale per le Case in quanto rispondente a condizioni endogene e strutturali non altrettanto si conferma per i dealer che invece la vivono come una imposizione esogena e che come tale creatrice di risentimento e conflitto.

### 1.5.2 Il livello di soddisfazione delle reti

L'interagire simultaneo di tutti questi aspetti inducono non poco sentimento di frustrazione nella gran parte degli operatori della distribuzione, la cui reazione è ambivalente: un sentimento di rassegnazione pervade molti operatori o addirittura la consapevolezza che il periodo della ricca profittabilità del settore si è ormai completato e che per molti operatori è ormai giunto il momento di uscire dal mercato.

Questi ultimi anni hanno infatti visto anche lo smobilizzo di investimenti fatti da operatori a favore di altri investimenti. Nei centri metropolitani per esempio molti concessionari che possedevano impianti in zone centrali e prestigiose hanno valutato più economico separare l'attività immobiliare legata alla gestione degli impianti adibiti alla sede della concessionaria devolvendoli in affitto o in proprietà ad altre attività quali la GDO. La valutazione sottesa a questi comportamenti risiede nella percezione che l'attività immobiliare e di gestione degli stabili possa fruttare in egual misura del business di concessionaria auto essendo però esposta ad un minore rischio ed avendo anche un minor impegno di tempo e di responsabilità.

Queste sensazioni abbastanza diffuse fra gli operatori trovano anche riscontro in alcune ricerche di mercato volte a comprendere il vissuto dei dealer nel rapporto con le Case mandanti.

Annualmente a partire dal 2004 Quintegia insieme all'Università Cà Foscari di Venezia esegue una ricerca su un campione significativo di dealer (800 operatori nella prima edizione e più di 1000 in quella del 2006) per valutare la soddisfazione degli operatori nei confronti del loro primo "fornitore": le Case.

Innanzitutto per quanto riguarda il giudizio sulla redditività del mandato in rapporto agli investimenti (DealerStat 2007) la sintesi dei risultati provenienti dal migliaio di dealer rispondenti conferma la sensazione di precarietà economica come evidenziato in figura 85.

	2004	2005	2006	2007
1 insoddisfazione	16%	19%	19%	16%
2     ↕	30%	28%	25%	29%
3     neutralità	26%	34%	36%	34%
4     ↕	25%	16%	17%	17%
5 soddisfazione	3%	3%	3%	4%
	100%	100%	100%	100%
<b>media</b>	<b>2,69</b>	<b>2,56</b>	<b>2,60</b>	<b>2,64</b>

Fig. 85 – Il giudizio sulla redditività di mandato (fonte: DealerStat 2007)

La media delle risposte oscilla nei 4 anni indagati intorno al 2,5 che significa un valore al di sotto della neutralità (sufficienza in questo caso). Ergo i dealer reputano che la redditività del mandato misurata in ragione degli investimenti fatti e sulle risorse profuse non è appropriata. Infatti solo il 3% si dichiara soddisfatto della redditività e per contro la frequenza degli "insoddisfatti" è invece 5 volte superiore.

La ricerca orientata ad indagare il livelli di soddisfazione dei dealer su una serie molto estesa ed analitica delle linee di servizio che le Case offrono ai propri dealer (come avremo modo di analizzare più in dettaglio nel capitolo 3), sofferma l'attenzione anche sul grado di confidenza dei dealer circa il mandato posseduto.

Figura 86 riporta infatti le frequenze di risposta alla domanda posta ai concessionari circa le opportunità che valuterebbero oggi se dovessero ripartire da zero con la scelta di un mandato.

Ripartendo da zero, con un solo mandato, cosa farebbero i dealer italiani?	
	frequenza
attuale mandato	21%
altro mandato	32%
uscita dal business	34%
non so	13%
<b>totale (n=1050)</b>	<b>100%</b>

Fig. 86 - La scelta di un mandato di rappresentanza (fonte: Maramieri e Buzzavo 2007)

Mentre solo il 21% dichiara fedeltà al marchio e al mandato sottoscritto, il 32% afferma di voler prendere in considerazione altri marchi nel caso si trovasse nelle condizioni di ripartire da zero nel business; segno questo di malumore nei confronti del proprio marchio ma al tempo stesso confidenza che in altri marchi si possa trovare condizioni di servizio ed economiche più rispondenti alle proprie esigenze.

Il 34% dei rispondenti (frequenza più alta fra le possibili) dichiara invece la volontà di uscita dal business, fenomeno questo ancora marcato che sottolinea la sfiducia totale non solo in un mandato bensì nel totale contesto distributivo di settore. Ciò conferma ulteriormente il malumore e da riscontro alla tesi del disinvestimento da parte degli operatori nel settore.

A simili risultati perveniva anche Quagliano (2002) che all'indomani dell'introduzione della nuova BER riportava i risultati di un'indagine condotta dal Centro Studi Promotor su 400 dealer italiani (vedi figura 87 e 88).

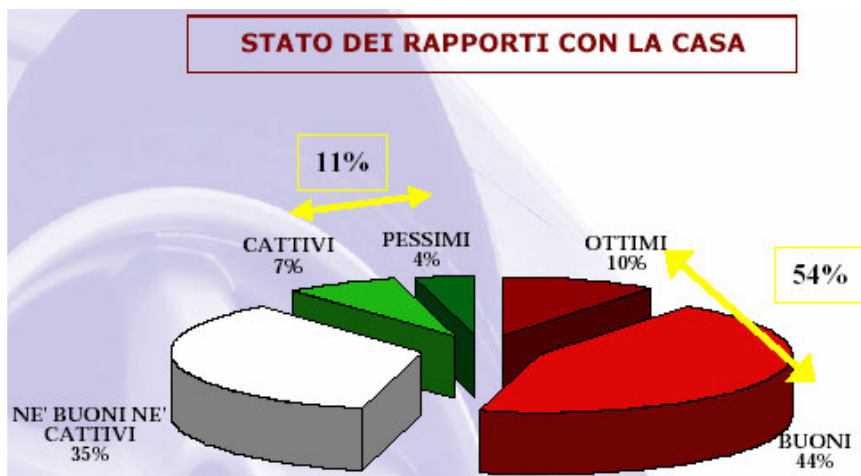


Fig. 87 – Lo stato dei rapporti con le Case (fonte: Quagliano 2002)

Dei 400 rispondenti poco più della metà era contenta dei rapporti intrattenuti con la Casa. L'11% intravedeva significativi contrasti e il restante 35% aveva un comportamento neutrale che indurrebbe a pensare ad un atteggiamento di fiducia calcolata (come nel seguito verrà definita) che non porta ovviamente ad una complicità profonda elemento indispensabile per una rilettura creativa del rapporto e fruttuosa di un vincente sodalizio nel mercato.

La ricerca del CSP (Centro Studi Promotor) individua inoltre la motivazione a questo stato di cose (conflitto aperto (11%) o neutralità (apatia) (35%)) nella valutazione che i dealer danno dei comportamenti delle Case.

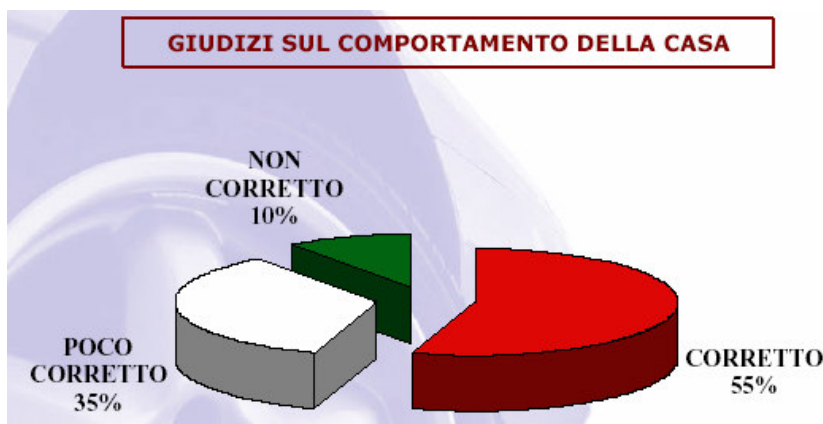


Figura 88 - Il giudizio dei dealer sul comportamento delle Case (fonte: Quagliano 2002)

Infatti mentre il 55% dei dealer afferma che la Casa adotta comportamenti corretti, il restante 45 non è altrettanto confidente nella equità comportamentale del proprio partner.

I rapporti con la Casa sono quindi guidati da due fattori importanti; da un lato la capacità di generare ricchezza per il dealer e dall'altro la dimensione comportamentale

della Casa che esercita in maniera più o meno invasiva interferenze sulla gestione della concessionaria.

Se lo stato dei rapporti con la Casa non è quindi dei più promettenti e dall'altro lato si assiste ad un maggiore assottigliamento della dimensione reddituale a causa della pressione competitiva, la via più promettente per rinvigorire il rapporto ed ottenere una seria collaborazione da parte dei dealer è legata alla rivisitazione dei comportamenti della Casa nei confronti dei dealer e all'adozione di pratiche che rispondano sempre più a correttezza e coinvolgimento del dealer.

## Cap. 2 La normativa sulla distribuzione automobilistica

### 2.1 Gli accordi verticali nel pensiero economico

Gli accordi verticali tra produttori e distributori possono interpretati come azioni tendenti a restringere la concorrenza, creando barriere all'entrata protettive sia per l'industria che per la distribuzione. Un possibile effetto di questo comportamento consisterebbe nella collusione e la riduzione della concorrenza tra rivenditori della stessa marca (concorrenza intrabrand).

In realtà, le stesse restrizioni possono garantire servizio e assistenza al prodotto, garantendo la possibilità di rifiutare la vendita ad operatori non riconosciuti appropriati e quindi fungerebbero da prevenzione a fenomeni di concorrenza sleale sotto forma di free ridership (Pellegrini 2001).

Quando inoltre la distribuzione del prodotto implica investimenti specifici in impianti e attrezzature allora la condizione di vincolo fra le parti diventa ancora più forte sino ad ingenerare nella percezione del distributore un sentimento di sudditanza ed una condizione di ostaggio nei confronti del mandante per via degli investimenti fatti.

I risultati positivi delle intese verticali si misurano nella possibilità di accedere a nuovi mercati, garantendo una protezione territoriale ai nuovi distributori, nell'uniformazione e standardizzazione della qualità offerta e nell'accesso più agevole al mercato dei capitali in virtù di mandati in esclusiva.

Ciò detto in molti casi è proprio la distribuzione che chiede di tutelare il rapporto con formule di esclusività.

In assenza di tali accordi e in contesti di informazione imperfetta solo pochi imprenditori distributivi sarebbero disposti ad investire sulla relazione.

Alcuni ricercatori (Van Bael 1997, Hawk 1995) sottolineano comunque l'utilità di concentrarsi più sulla concorrenza interbrand che sull'intrabrand.

Se i rivenditori della stessa marca non si trovano a competere fra loro in virtù di un accordo fatto a monte (esclusiva di zona) difficilmente trasferiscono a monte tensioni di mercato che innescano la ricerca di riequilibri competitivi e il conseguente miglioramento di efficienza di sistema. Però in presenza di concorrenza interbrand cioè fra marchi diversi questo fenomeno viene attenuato dato che è la stessa filiera produttore e rivenditore che insieme deve cooperare per raggiungere le condizioni di economicità sul mercato per far fronte ai comportamenti degli altri operatori concorrenti di altro marchio.

Quindi in assenza di accordi forti a monte fra i produttori potrebbe non essere necessario ricorrere a misure sanzionatorie di accordi verticali fra produttori e distributori.

Una lettura più sottile del problema evidenzia che quand'anche i rivenditori di una stessa marca si trovassero allineati sul prezzo e il servizio per effetto di accordi, la presenza di fornitori alternativi che offrono prezzi e servizi più interessanti potrebbe comunque innescare un confronto tra rivenditori desiderosi di ottenere la nuova fornitura. In questo modo anche la concorrenza tra marche diverse all'interno del medesimo punto vendita si rilevarebbe utile ai fini della competizione.

Così quindi il dibattito sulla efficacia di un allentamento delle restrizioni verticali riprenderebbe forma almeno per quanto attiene i limiti di assunzione dei mandati da parte di rivenditori.

Pellegrini (2001) in sintesi identifica nello schema riportato in figura 1 i pregi e i difetti che comporta l'adozione di politiche restrittive nella gestione dei canali. Pregi e difetti

che vengono rilette in termini di sistema quindi sia per il produttore, che per il distributore che per il mercato inteso in termini di clienti e collettività.

Effetti positivi	Effetti negativi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminazione di free ridership</li> <li>• Accesso a nuovi mercati</li> <li>• Differenziazione politiche commerciali su mercati diversi</li> <li>• Possibilità di selezionare negozi qualificati</li> <li>• Garanzie su investimenti specifici (sia della Casa che del dealer)</li> <li>• Economie di scala nella distribuzione</li> <li>• Imperfezione nei mercati dei capitali</li> <li>• Uniformazione della qualità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barriere all'entrata dei fornitori (incentivi alla collusione)</li> <li>• Barriere all'entrata di distributori (incentivi alla collusione)</li> <li>• Riduzione concorrenza tra negozi diversi sulla stessa marca (intra-brand)</li> <li>• Riduzione concorrenza tra marche diverse nello stesso negozio (inter-brand)</li> <li>• Ostacoli all'integrazione dei mercati</li> </ul>

Fig. 1 – Pro e contro degli accordi di restrizione della competizione nei canali verticali (fonte: Pellegrini 2001)

Pellegrini (2001) affronta anche le possibili forme che possono essere assunte in termini di restrizioni verticali a partire dal Regolamento 2790 del 1999.

Si distinguono quindi:

- a. **Esclusive di vendita;** un unico o pochi acquirenti per una determinata area. Le esclusive di vendita si sostanziano in contratti di distribuzione selettiva, contratti di franchising, contratti di distribuzione in esclusiva. In tutti i casi ove la quota di mercato del proponente supera il 30%, l'autorizzazione (esenzione) per i contratti selettivi non è automatica e occorre un'analisi specifica atta a valutare gli effetti generalizzati a livello di sistema.
- b. **Esclusive di acquisto;** un unico o pochi fornitori per una determinata merceologia o servizio. Vi sono quindi contratti o clausole atti a creare situazioni di monomarchismo o di divieto di concorrenza e definizione di minimi di acquisto.
- c. **Prezzi imposti;** il contratto contempla il rispetto da parte del distributore dell'applicazione di soglie minime o massime di prezzi, prezzi raccomandati o prezzi fissi.
- d. **Restrizioni territoriali:** si tratta di clausole contrattuali che dettano restrizioni al rivenditore circa la possibilità di estendere la propria influenza commerciale (restrizioni di vendita) o la propria presenza stabile sul territorio (restrizioni sull'ubicazione)

Come evidenziato da Lafontaine e Slade (1997), ma rimarcato anche nel rapporto sull'analisi della concorrenza nel comparto della distribuzione automobilistica stilato da London Economics (2006), esiste sempre, nella struttura del prezzo di canale il problema della doppia marginalizzazione. Cioè sia il produttore che rivenditore applicano un opportuno ricarico per compensare le proprie spese e remunerare le risorse impiegate.

Si sostiene che nei canali verticali, in assenza di restrizioni e sistemi di governo centralizzati, il ricarico applicato dalle parti non è controllato; quindi si potrebbero generare aggravii di costi per il cliente finale. Le strutture verticali organizzate e protette da accordi restrittivi della concorrenza non dovrebbero invece generare questi risultati dato che l'incremento di valore e di prezzo nei vari passaggi di filiera sarebbe controllato e governato dal leader di canale che pur non stabilendo un prezzo fisso al

pubblico avrebbe la possibilità di influenzare le politiche di prezzo operate dai singoli rivenditori.

Sotto questa angolatura quindi ogni sforzo della Casa di controllo delle reti e di influenza dei prezzi dovrebbe essere ben accetta in quanto tenderebbe a mantenere compreso il margine del dealer a favore del cliente finale. Al tempo stesso però le Case devono invogliare i dealer ad investire per il raggiungimento degli standard di mandato e quindi mettono a punto sistemi di incentivazione indiretti atti ad indurre il dealer ad investire. In questa prospettiva bisogna tener conto anche di un altro aspetto. Le Case infatti mettono a punto sistemi di incentivazione sul raggiungimento delle quantità di acquisto/vendita affinché i dealer massimizzino le vendite acquisendo anche le trattative marginali a forte sconto per il cliente finale. London Economics (2006) suggerisce che proprio nel bilanciamento di queste due dimensioni (premi qualitativi per adesione a standard e premi quantitativi per raggiungimento obiettivi) si deve ricercare il successo del governo verticale di canale e la giustificazione del sistema selettivo che, come detto prima, potrebbe essere visto come un sistema protettivo da potenziali entranti animanti da intenti di innovazione dei modelli distributivi.

La Commissione sulla concorrenza della UE ha definito regolamenti che consentono restrizioni verticali (block exemption), valevoli in generale per tutti i comparti e settori, e che prevedono casi specifici ove possono essere superati i dettami dell'art. 81 del trattato di Roma in merito alla libera circolazione delle merci. L'ultimo regolamento risale al 1999 (reg. 2790/99) ed è una sintesi dei precedenti in termini di contenuto. Nel definire tali regolamenti in esenzione all'art.81 la Commissione si è da sempre basata sulle teorie neoclassiche di massimizzazione dell'efficienza di sistema piuttosto che attingere a criteri ispiratori delle politiche orientate allo stimolo dell'innovazione (Kerber e Vezzoso 2004).

In questa prospettiva, sottolineano gli autori, il legislatore comunitario ha invece adottato un comportamento dissimile dal passato quando nel 2002 ha rinnovato la regolamentazione di esenzione specialistica per il settore automobilistico. Infatti il rinnovo di questo regolamento non ha comportato solo un netto cambio di marcia rispetto alla precedente versione, come diremo meglio in seguito, ma anche rispetto l'inquadramento generale della legislazione sulle esenzioni. Gli autori sottolineano infatti che uno degli scopi principali della revisione del 2002 sul regolamento in esenzione per il settore automobilistico è stato quello introdurre mutamenti di regime che favorissero al massimo l'innovazione dei modelli di distribuzione che appunto nel settore erano fermi staticamente da molti decenni.

Kerber e Vezzoso (2004) sostengono infatti che modelli di pensiero che si ispirano al filone di pensiero denominato Neo-Schumpeter e a quello di Hayekian unitamente al filone di pensiero che prende spunto dalle teorie che pongono al centro la conoscenza (Knowledge-based theories) e le risorse (resources based view), possono offrire nuovi spunti critici al legislatore per rivedere i fondamenti nella definizione della regolamentazione delle restrizioni verticali. Di particolare interesse sarebbe appunto la visione dell'eterogeneità di conoscenza e risorse presenti nei canali quali leve per scatenare processi innovativi nella distribuzione.

La fissità insita nelle regolamentazioni stringenti che favoriscono la creazione di rapporti chiusi fra fornitore e distributore non sarebbe compatibile con l'obiettivo di innovare i modelli distributivi creando spazio di ingresso per nuovi operatori. La scelta di un sistema di selezione basato su criteri selettivi o ancor più esclusivi porterebbe fatalmente all'uniformità di approccio degli operatori appiattendolo quindi conoscenze e

risorse contrariamente a quanto invece sarebbe necessario per sostenere programmi di innovazione.

In sintesi nei modelli neoclassici si parte dall'assunto che esista perfetta conoscenza e distribuzione delle informazioni su tutti gli attori e che detti attori godano anche delle medesime qualità cioè siano omogenei. Nella prospettiva evolutiva di Kerber e Vezzoso (2004) si parte da condizioni di base diverse che riconoscono l'eterogeneità dei soggetti coinvolti nei processi distributivi e la condivisione di informazioni imperfette da parte degli stessi. Si aggiunga inoltre la presenza di componenti tacite nella conoscenza che inducono ancor più a differenziare il profilo degli attori. Si ritiene allora che una rilettura, in base a questi assunti, del quadro normativo circa le esenzioni sia benefica e portatrice di un potenziale anelito di innovazione tale da ridare efficacia ai processi distributivi piuttosto che limitarsi alla pura ricerca dell'efficienza di sistema. Si sottolinea ovviamente come comunque il riorientamento verso questa prospettiva non sia privo di controindicazioni.

Infatti mentre è ipotizzabile un miglioramento dell'efficacia distributiva, ottenuta attraverso l'innovazione dei modelli, vi è da attendersi un potenziale peggioramento dell'efficienza distributiva; elemento questo che era proprio ricercato contrariamente dalla scuola neoclassica.

Possiamo supporre per esempio che un sistema meno strutturato e più aperto all'eterogeneità dei partecipanti richieda un impegno di comunicazione fra le parti ben più rilevante. La comunicazione diviene il mezzo per far convergere e collaborare le forze eterogenee operanti nei canali (Nooteboom 1996).

Si pensi per esempio al ruolo dei contratti quale fonte di regolamentazione e mediazione di scopo e quale supporto per sancire impegni e responsabilità delle parti. In una logica di visione strutturale del rapporto, regolato da un vincolo universalmente valido, il contratto diviene lo strumento cardine di relazione che semplifica il dialogo standardizzandone i contenuti. In una prospettiva evolutiva, cioè aperta a forme eterogenee distributive, per converso la presenza di contratti forti che marcano in maniera netta confini e ruoli divengono laccioli per gli operatori che non riescono più ad esprimere così la propria eterogeneità, elemento questo che guida verso l'innovazione.

Il ricorso alla massima formalizzazione delle clausole del contratto viene sostituita attraverso il dialogo fra le parti e la comunicazione quale mezzo che sancisce la convergenza fra scopi e mezzi impiegati per il raggiungimento degli stessi. Di questo argomento ne verrà data maggiore trattazione nel capitolo 5 della tesi a proposito del potenziale comportamento comunicativo della Case nei confronti dei dealer.

Dato che secondo Kerber e Vezzoso (2004) proprio nel comparto automobilistico si è avuto questo primo cambiamento di vedute circa il ruolo della regolamentazione da parte del legislatore, nel prosieguo del capitolo si proverà a ripercorre la storia che ha portato alla promulgazione del vigente regolamento 1400/2002 circa le restrizioni agli accordi verticali nel settore automobilistico.

## **2.2 L'evoluzione della normativa nel settore automobilistico**

Il settore automobilistico europeo si è formato a partire da singole iniziative imprenditoriali sorte nei singoli paesi del continente ed è cresciuto in un ambiente nazionale supportato da comportamenti protezionistici sostenuti dai singoli stati ove risiedevano le Case. Erano gli stessi Stati che proteggevano i propri costruttori dalla competizione venendo così a costituire un vero e proprio equilibrio di non belligeranza fra i vari paesi europei. Tale fenomeno ha iniziato però a scricchiolare sotto la spinta dei produttori dell'estremo oriente che intendevano entrare nel mercato. Il mantenimento



del criterio di gestione delle reti attraverso la distribuzione selettiva ed esclusiva (SED) era un fondamento di questo protezionismo. In esso si ritrovano gli elementi per massimizzare l'efficienza di sistema nel suo complesso. L'equilibrio era infatti fondato sul fatto che in ciascun paese/mercato europeo il costruttore o i costruttori esistenti nominassero con un rapporto di esclusiva i propri distributori. Questi ultimi non avevano che la possibilità di trattare i marchi nazionali ma per contro potevano godere del beneficio dell'esclusività di zona che rendeva loro forti localmente e conferiva un marcato controllo del mercato. Questo sistema si è retto finché non sono intervenuti tre fenomeni che hanno richiesto il ripensamento di questo modello protezionistico. Innanzitutto la posizione di equilibrio venutasi a creare è stata messa in crisi negli anni '80 con l'introduzione del principio di libera circolazione delle merci nel mercato europeo unito. Con la presidenza di Delors sono stati intrapresi percorsi evolutivi che hanno portato alla concretizzazione di questo principio. In questa prospettiva nel tempo è venuta meno anche la capacità dei singoli stati membri di farsi portatori degli interessi dei costruttori nazionali che naturalmente osteggiavano qualsiasi iniziativa che potesse alterare lo status quo.

Oltre a questi due fenomeni (principio di libera circolazione delle merci e minore forza difensiva protezionistica dei singoli stati membri) un ulteriore fenomeno è da tenere in debita considerazione nel cambiamento di scenario. Il mercato automobilistico che fino a questo momento aveva vissuto esperienze di carattere nazionale era alla ricerca di nuovi equilibri e alleanze transnazionali se non internazionali. Si pensi alla costituzione del raggruppamento Daimler (tedesca) e Chrysler (USA) oppure a BMW che compra Rover, ancora all'alleanza General Motor con l'italiana Fiat ed infine all'acquisto di Volvo da parte di Ford. Tutte queste esperienze di alleanze e acquisizioni riguardano essenzialmente la parte a monte del comparto automobilistico e non giungono mai ad integrazioni a valle delle reti distributive. Ciononostante anch'esse hanno un effetto importante nella rottura dell'equilibrio, tutto europeo, del presidio nazionale da parte dei costruttori. In questi anni i costruttori comprendono infatti l'importanza del superamento del modello nazionalistico nel presidio dei mercati e la necessità di divenire player a livello internazionale, estendendo la commercializzazione anche su altri paesi se non continenti. L'ultimo elemento che interviene nella destabilizzazione del modello oligopolistico della distribuzione automobilistica è costituito dall'emergere delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Fattore questo che ha indotto gli operatori a rivedere i propri processi e che ha portato, e sta portando, sul mercato anche nuovi modelli di commercializzazione quali la mediazione del rapporto con il cliente attraverso internet.

Nel 1985 dopo forti pressioni conservative da parte delle Case e dei dealer, che agivano attraverso le proprie organizzazioni di rappresentanza, si è giunti all'adozione del Regolamento 123/85. Tale regolamento non ha modificato di fatto il sistema SED e quindi non ha indotto forti cambiamenti nei rapporti fra Casa e dealer. In pratica esso non ha fatto altro che ratificare formalmente la richiesta di esenzione completa dall'applicazione del Trattato di Roma mantenendo inalterato per 10 anni l'applicazione delle prassi nazionali presenti nei singoli paesi membri. Di fatto il regolamento ha garantito:

1. il diritto del costruttore ad imporre la clausola di esclusività sui concessionari
2. la facoltà della Casa di rescindere i contratti di concessione in piena autonomia e senza vincoli
3. l'attribuzione ai dealer dell'esclusività di zona (conquistandosene così la subordinazione)
4. il controllo dei mercati after market dato che gli operatori indipendenti non potevano prestare attività di servizio su vetture in garanzia

5. l'obbligo per i riparatori della rete di utilizzare solo ricambi originali provenienti dalla Casa.

Il regolamento in questione non ha nemmeno toccato un argomento che successivamente sarebbe invece divenuto fondamentale nella concezione delle revisioni allo scadere dei regolamenti di esenzione; la correlazione fra i differenziali di prezzo presenti nei vari mercati europei per i medesimi modelli e il sistema di governo delle reti cioè SED.

Nel 1995 alla scadenza del primo regolamento di esenzione ne entra in vigore un successivo (regolamento 1475/95) per la durata di sette anni cioè fino al 2002.

Il citato regolamento fu sottoscritto per una validità inferiore di tre anni dal precedente proprio al fine di consentire possibili cambiamenti anticipatamente rispetto al precedente intervallo.

I fenomeni di modifica profonda del mercato dell'auto e del contesto sociale a contorno, di cui abbiamo prima accennato, si erano nel frattempo consolidati e avevano prodotto modifiche nella visione e nella concezione del sistema distributivo da parte degli operatori di settore.

Quindi nonostante fisiologiche forme di protezionismo da parte di alcuni attori sociali (fondamentalmente i costruttori e le associazioni di dealer) il nuovo regolamento apportò segni di allentamento al sistema monopolistico delle Case. In particolar modo venne garantita la possibilità ai dealer di rappresentare più marchi senza l'esplicita autorizzazione della Casa mandante. Inoltre con l'ingresso a regime del nuovo regolamento, e diversamente da quanto accaduto in precedenza, la Commissione europea per la competizione mise a punto un sistema di monitoraggio dei prezzi su tutto il mercato UE al fine di valutare e comprendere la relazione fra differenziali di prezzi presenti nei vari paesi e i sistemi di gestione delle reti presenti nei paesi medesimi (SED). Nel periodo di applicazione del regolamento inoltre la UE attraverso la Corte di Giustizia Europea divenne attiva nel ricercare e perseguire i costruttori che adottavano evidenti comportamenti anti-concorrenziali.

Come sottolinea Grilli (2003) questa intensa attività dell'ente preposto giunge infatti a constatare che non sempre le Case garantiscono la libera circolazione del prodotto all'interno dell'Unione. Emblematici sono i richiami fatti a Volkswagen AG del 1998, Opel Nederland B.V. del 2000 e DaimlerChrysler del 2001 per i quali la Commissione ha infatti accertato la violazione delle regole del mercato interno da parte dei predetti produttori di autoveicoli. Sulla base delle denunce di consumatori e intermediari autorizzati, che lamentavano difficoltà nell'acquisto di un autoveicolo in altri stati membri, la commissione ha inoltre istruito altri casi riguardanti produttori di autoveicoli ed ha effettuato un certo numero di accertamenti a sorpresa presso diversi costruttori.

Questi fenomeni, unitamente ad altre valutazioni emergenti da analisi di dettaglio condotte sin dal 2000, hanno indotto la Commissione a ritenere che il regolamento, che stava giungendo a scadenza, avesse consentito il conseguimento solo parziale degli obiettivi attesi.

Si giunse così alla presente promulgazione dell'attuale regime di esenzione (1400/2002) che entrò in vigore nell'ottobre del 2002. Tale regolamento diversamente dal precedente ha segnato un netto cambiamento di approccio nella concezione dei rapporti da monte e valle nei canali distributivi del settore automobilistico.

Il regolamento 1400/2002 sancisce infatti il diritto del distributore di vendere più marchi anche sempre nel medesimo impianto, salvo garantire l'integrità e l'immagine di ciascuno di essi. Questo ha aperto la possibilità al multi-mandato cioè la possibilità di gestire sotto una medesima ragione sociale e organizzazione, la commercializzazione di più mandati. Questo aspetto è molto importante in quanto in precedenza il concessionario che intendeva estendere la propria impresa attraverso l'assunzione di più

marchi ero obbligato a duplicare le ragioni sociali e ancor peggio le relative organizzazioni di presidio, negando quindi la possibilità concreta di ottenere benefici ed economie di scopo intrinseche nell'organizzazione di gruppo (Vezzoso 2004).

Tale considerazione lascia quindi trasparire in maniera chiara i motivi per i quali nel capitolo primo si è sostenuta la tesi di approcci diversi alla organizzazione delle strutture di gruppi di dealer. Il nuovo regolamento inoltre introduce il diritto di consultazione preventiva precedente alla richiesta di rescissione del contratto fra distributore e Casa. Viene stabilita anche la fine della restrizione alla condizione di unica ubicazione del dealer (clausola di localizzazione). Quindi un dealer può decidere autonomamente di aprire più punti vendita senza dover ricorrere all'autorizzazione della Casa ne tanto meno incorrere in potenziali sanzioni della stessa. Dal punto dei servizi di assistenza, il regolamento ha concesso disponibilità al dealer di attribuire il servizio di assistenza in sub-contratto a riparatori indipendenti sempre sotto la propria responsabilità purché garantiscano gli standard di servizio richiesti dal marchio. Il nuovo regolamento infine introduce la netta separazione fra attività di vendita e post vendita; fino a quel momento tenute sempre insieme. In questa prospettiva si viene quindi a sgretolare definitivamente la condizione oligopolistica della Casa insita nella commercializzazione delle parti di ricambio e nell'erogazione del servizio di assistenza sulle vetture in garanzia. Il regolamento sancisce infatti la possibilità di eseguire interventi di assistenza con parti di ricambio equivalenti e non più solo originali. L'automobilista inoltre non è più obbligato ad eseguire gli interventi in garanzia solo presso le reti autorizzate. Diviene infatti valevole ai fini della garanzia anche l'intervento presso reti indipendenti che dimostrano la capacità di eseguire gli interventi con qualità e nel rispetto degli standard procedurali della Casa (per esempio attraverso l'impiego di ricambi originali o equivalenti e per esempio dimostrando di conoscere le istruzioni relative all'esecuzione degli interventi di ripristino sui veicoli). Decade infine anche per il dealer autorizzato l'obbligo di acquisto di parti di ricambio solo dalla Casa automobilistica. In pratica si assiste ad una marcata apertura concorrenziale per quanto attiene tutto il post-vendita: vendita ricambi e interventi di assistenza.

### **2.3 Il quadro normativo attuale**

La normativa in vigore ha apportato parecchie variazioni rispetto al sistema di regolamentazione precedente.

Di seguito si proverà a sintetizzare le caratteristiche salienti che contraddistinguono il regolamento in vigore e che hanno indotto variazioni di comportamento nell'approccio delle Case verso la gestione delle reti e dei concessionari. Tale analisi verrà condotta a partire dai seguenti elementi:

1. gestione del territorio
2. numero dei concessionari/mandati
3. numero dei punti vendita / outlet
4. regolamentazione delle vendite attive del dealer
5. autonomia del dealer nella gestione della sottorete

Questi cinque elementi vengono quindi riletti alla luce dei tre possibili orientamenti della Casa nella gestione della rete: rapporto di esclusiva, rapporto di selettiva qualitativa e rapporto di selettiva quantitativa come riportato in figura 2.

	Esclusiva	Selettiva qualitativa	Selettiva quantitativa
<b>Territorio</b>	I costruttori possono nominare un concessionario per ogni territorio o categoria di clienti	I dealer vengono selezionati sulla base di criteri oggettivi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• dimensioni e qualità degli showroom,</li> <li>• qualificazione dei venditori,</li> <li>• obbligo di veicoli di dimostrazione, ecc.</li> </ul> Detti criteri formano appunto gli STANDARD di servizio a cui si deve attenere	
<b>Numero dei concessionari</b>	Il numero dei concessionari dipende direttamente dal numero di zone garantite in esclusiva con un rapporto 1 a 1	Non c'è un limite diretto al numero dei concessionari	Il numero dei concessionari è limitato e stabilito dalla Casa in base ai volumi potenziali da sviluppare
<b>Punti vendita addizionali</b>	Possono essere aperti punti vendita addizionali all'interno della zona di esclusiva	Possono essere aperti nuovi punti vendita o di consegna liberamente (senza l'assenso della Casa) su tutto il territorio degli stati membri purché rispondenti agli standard di cui sopra	
<b>Vendita attiva (proattività del dealer fuori dal salone)</b>	Possibile solo entro i confini della propria zona di esclusiva	Possibile senza limite alcuno su tutto il territorio degli stati membri	
<b>Gestione della sottorete</b>	Possibile attivazione di sottorete di rivenditori limitatamente alla propria zona. Ammessa anche la vendita a clienti finali tramite intermediario munito di mandato.	Nessuna. Possono essere serviti solo clienti finali direttamente o tramite intermediario munito di mandato.	

Fig. 2 – Differenza di approccio nei tre modelli di gestione identificati dal legislatore

In sintesi per quanto riguarda il mandato di vendita si assiste ad una netta distinzione fra scelta di gestione in regime di esclusiva o selettiva.

La prima garantisce l'esclusività della zona al dealer ma non può prevedere la definizione di standard per l'esercizio di attività. Proprio per questo motivo praticamente tutti i costruttori che operano sui mercati della UE hanno scelto il regime selettivo in quanto consente loro di stabilire standard che garantiscono livelli di rappresentatività del marchio sul territorio. Dato che la scelta del regime selettivo implica una più ampia possibilità di competizione territoriale per il dealer grazie all'eliminazione delle zone si apre nel contempo una maggiore competizione intrabrand agevolata dalla libertà di azione del dealer per sviluppo di attività marketing e promozionali sul territorio. Infine il regime selettivo offre maggiore libertà di insediamento con nuovi punti vendita essendo venuto meno dall'Ottobre 2005 il vincolo della clausola di localizzazione. La scelta è inoltre ricaduta sul modello selettivo anche in ragione del fatto che priva gli operatori ufficiali di possibilità di creazione e gestione di una propria sottorete formale; discrezionalità questa che invece è consentita a chi opta per un regime esclusivista.

Come detto di fatto il regime esclusivista è stato scelto solo dal marchio Suzuki.

Per quanto riguarda invece l'assetto del mandato assistenziale la normativa è sostanzialmente unica e valida per tutte le Case.

La Casa è libera di scegliere i membri della sua rete ma deve tener conto della quota di mercato posseduta calcolata in base alle riparazioni eseguite su tutti gli autoveicoli della marca: se tale quota di mercato non supera il 30%, il fornitore può scegliere la distribuzione selettiva con criteri quantitativi o la distribuzione esclusiva e può scegliere di non nominare riparatori, sebbene questi soddisfino ai criteri qualitativi necessari per detta nomina. Se la quota di mercato della rete di riparatori autorizzati è superiore al 30%, deve essere adottata una distribuzione selettiva basata su criteri qualitativi. In questa situazione la Casa può unicamente imporre criteri qualitativi per i suoi riparatori autorizzati e deve consentire a tutti gli operatori che rispondono a detti criteri di poter essere riconosciuti in qualità di autorizzati. Questo vale insindacabilmente anche per i rivenditori di vetture i cui contratti di vendita sono stati rescissi ma che desidererebbero continuare a lavorare in qualità di riparatori autorizzati.

Nei fatti tutte le Case hanno optato per il regime selettivo qualitativo.

Vi è da notare comunque la possibilità di scegliere separatamente il mandato di vendita da quello assistenziale e in questo secondo caso anche la possibilità di nominare più sub fornitori. Cioè costituire sottoreti di assistenza che operano formalmente per i riparatori autorizzati su interventi di assistenza e che nel caso potrebbero fungere anche da segnalatori per la vendita del nuovo o operare in virtù di mandato a comprare rilasciato dal cliente finale.

## **2.4 I risultati emergenti**

In questo paragrafo verranno descritti i risultati emergenti a distanza di 5 anni dall'entrata in vigore del regolamento 1400/2002.

Secondo Akbar (2003) ne escono vincenti le organizzazioni dei consumatori che hanno da sempre spinto verso la liberalizzazione sin dagli esordi della Block Exemption del 1985. Inoltre potrebbero trarne vantaggio nuovi entranti soprattutto coloro che intendono adottare nuovi modelli distributivi (multifranchising, internet, ecc).

Le Case ne sono uscite in maniera neutrale dal momento che hanno dovuto sostanzialmente modificare il proprio approccio alla gestione delle reti ma di fatto senza subire particolari rischi o costi. Anzi forse il processo di liberalizzazione ha consentito loro di poter proporre con maggiore enfasi iniziative e richieste di ammodernamento degli impianti distributivi in adeguamento ai sopravvenuti standard di rappresentanza.

Invece il maggiore svantaggiato da questo movimento liberista ha toccato appunto i dealer classici storicamente ancorati su uno stile di gestione centrato sulla esclusività territoriale. Per essi è venuto infatti a mancare un solido punto di riferimento.

Come dato identificativo del problema si pensa ad esempio la possibilità di usufruire della libertà di stabilimento sancita dal nuovo regolamento ed entrata in vigore dall'ottobre 2005.

London Economics (2006) ha provveduto a chiedere ad un campione di dealer (150 dealer operanti sul territorio UE) che effetto avesse avuto sulle proprie scelte la caduta del vincolo della clausola di localizzazione che si ricorda essere venuta meno nell'ottobre del 2005.

Questo infatti può essere interpretato come un'opportunità per i dealer che intendano valutare alternative innovative negli schemi di rivendita dell'automobile.

Figura 3 riporta la ripartizione delle risposte degli intervistati rispetto alle alternative proposte:

- a. nessuna apertura pianificata
- b. apertura pianificata nel paese di origine
- c. apertura pianificata in uno Stato Membro diverso dal proprio.

**Figure 67: Effect of new rules on location clauses: perspectives of dealers.**

No new openings planned	New openings planned within the country		New openings planned in another Member State	
	Selling point	Delivery point	Selling point	Delivery point
74.5%	17.6%	5.9%	1.3%	0.7%

*Source: LE Dealer Survey.*

Fig. 3 - La percezione dei dealer circa la caduta del vincolo locativo (fonte: London Economics 2006)

A distanza di 12 mesi dall'entrata in vigore dell'abrogazione della clausola di vincolo locativo il 75% dei rispondenti asserisce di non aver intenzione di approfittare di questa opportunità.

Il 23% invece dichiara di avere intenzione di aprire nuove filiali nel paese di residenza. Di questi però, quota parte (ben un quarto) dichiara di voler aprire solo delivery point cioè non vere e proprie filiali di vendita ma punti di servizio per la consegna finale e al più showroom non assistito da personale.

Irrilevante invece è la quota di coloro che intendono aprire filiali all'estero (2%).

London Economics ha inoltre chiesto il motivo per il quale si è scelto di non prendere in considerazione in maniera significativa l'opportunità della delocalizzazione.

Figura 4 riporta infatti le frequenze di risposta delle motivazioni.

**Figure 68: Reasons for not opening new outlets in response to new rules on location clauses: perspectives of dealers.**

Lack of financial means	21.7%
Lack of economic interest	52.2%
Fear of "retaliation"	14.5%
Other	11.6%

*Source: LE Dealer Survey.*

Fig. 4 – Le motivazioni alla scelta di non prendere in considerazione progetti di delocalizzazione (fonte: London Economics 2006)

Appare importante e decisiva la motivazione di scarso interesse da un punto di vista di benefici di business. Questo è molto importante perché segna una percezione precisa circa la sensazione di innovazione propria dei dealer. Nelle attività commerciali infatti le scelte di innovazione oltre ad essere ricondotte a scelte di assortimento e di gamma servizi offerti possono essere rinvenute proprio nella disponibilità del presidio territoriale. Da questo punto di vista sembrerebbe che per gli intervistati non siano ravvisabili significativi benefici economici derivanti dalla replicazione del proprio modello di business; da qui la valutazione di non ricorrere a progetti di delocalizzazione.

Vi è da segnalare comunque che il 22% del campione ha dichiarato che i motivi per cui non ha approfittato dell'opportunità di delocalizzazione sono da rintracciare in una ridotta capacità di finanziamento. Aspetto questo che è molto importante dato che segna

probabilmente una volontà strategica nel perseguimento della delocalizzazione ma una impossibilità derivante dal livello di investimenti giudicato non finanziabile attraverso mezzi propri o di terzi.

Infine da rilevare che il 15% dei rispondenti ha affermato invece di non aver proceduto verso la delocalizzazione per timore di rappresaglie della Casa. In pratica il dealer si sente ostaggio della Casa per effetto del retaggio di passate politiche di gestione della relazione con i dealer operate dalle Case.

Questo aspetto verrà ripreso più avanti quando si parlerà dei rapporti e dei fondamenti relazionali fra Casa e dealer ma comunque è importante sottolineare come questo aspetto palesi decenni di rapporti improntati da un totale monopolio della Casa anche su questioni distributive attinenti alla sfera di autonomia dei dealer.

Sempre in tema di rapporti di canale e di equità distributiva bisogna inoltre segnalare anche un ulteriore aspetto che si è incrementato negli ultimi anni e specificatamente dall'entrata a regime della nuova BER; il ricorso massiccio all'innalzamento generalizzato da parte di tutte le Case degli standard di rappresentatività del mandato.

Gran parte delle Case hanno infatti introdotto standard di servizio allo scopo sia di difendere e dare maggiore immagine al proprio marchio e sia per creare barriere all'entrata nelle reti e così difendere coloro che già accedono alla rete autorizzata.

Questo ha però richiesto, per gran parte dei dealer, la verifica dell'adeguamento a detti standard e possibili investimenti aggiuntivi.

Investimenti che non possono che essere rilette alla luce di una marginalità, come detto, molto contenuta e che quindi sono stati accolti non sempre calorosamente sebbene ritenuti di supporto all'efficacia del business.

In alcuni casi le richieste di investimento comunque sono succedute ad evidenti crescite dei volumi di attività e quindi hanno trovato giustificazione economica e copertura nel margine incrementale determinato dagli stessi incrementi di vendita. Si pensi al caso del marchio BMW (De Cesaris 2007) in Italia che ha visto raddoppiare da 500 mila mq la superficie espositiva delle concessionarie nei quattro anni dal 2003 al 2006 con un investimento globale di 500 mio di Euro e che ha segnato più del raddoppio delle staff delle concessionarie che sono passate da 1.700 persone a 3.700, ma che nel complesso ha portato l'immatricolato della Casa tedesca in Italia da 48 mila unità del 2001 alle 94 mila del 2006.

London Economics (2006) ha approfondito la questione degli investimenti chiesti ai dealer attraverso l'indagine su 150 dealer operanti sui principali mercati europei.

Figura 5 riporta i coefficienti di regressione (quale misura di incremento o riduzione) degli investimenti richiesti dalle Case ai dealer nel periodo 1997-2004 attinenti al marketing, alle dotazioni tecnologiche e ad altre voci non strettamente tecnologiche.

**Figure 63: Trends of Required Investments over time (1997-2004), by brand.**

	Regression Coefficient, required marketing investment on time	Regression Coefficient, required technological investment on time	Regression Coefficient, required non-technological investment on time
Alfa Romeo			
Audi	0.128135	-0.01967	0.863457
BMW		-0.19419	0.108526
Citroën			
Daewoo	0.446202*	0.460739*	0.576971*
Fiat	0.506658	-2.70805	-0.33213
Ford	0.082708*	0.088217*	0.34792*
Honda	-0.13865	0.013496	0.006365
Hyundai	0.730342*	-0.0884	0.623378*
Jaguar	0.115039*	0.097043	0.011656
Kia	0.397247		
Lancia	-0.69315	-2.81341	-0.58779
Lexus	0.001452	0.001339*	0.001339*
Mazda	-0.03922	-0.23833	-0.49789
Mercedes Benz			
MINI	0.312621*	-0.47079	-0.70861
Mitsubishi			
Nissan	-0.03495	-0.5583*	-0.14682*
Opel/Vauxhall			
Peugeot	0.034953	0.158228*	0.651771*
Renault	0.09275*	0.145628	0.219502*
Saab	0.020035	-0.1205	0.345434
Seat	0.202883*	0.262961*	0.178328
Škoda	0.208286*	0.594789*	0.718532*
Suzuki	0.034542	0.451211	0.265848*
Toyota	0.117309*	0.187215	0.202023
VW	-	-	-
Volvo	-	-	-

Note: \* denotes significant at 10% or better. The details of the regressions can be found in Volume II Section 1.

Source: LE Dealer Survey.

**Fig. 5 – Incrementi o decrementi di investimenti richiesti dalle Case nel periodo 97-04 (fonte London Economics 2006)**

Le risposte fornite dal campione interpellato non danno segni interpretativi univoci e si assiste quindi anche a coefficienti di correlazione negativa che segnano una riduzione di investimenti richiesti per coprire gli standard. Ciò nonostante si può affermare che quasi tutti i coefficienti statisticamente rappresentativi (quelli contraddistinti con \* e che presentano indici di significatività pari o superiori al 10%) sono di segno positivo, testimoniando così un incremento nelle richieste degli investimenti.



Le Case dovranno quindi riflettere più attentamente sull'appropriatezza di politiche di aumento indiscriminato degli standard che generano costi, a volte non necessari alle strutture delle concessionarie.

Nel momento in cui questi costi non troveranno più sufficiente copertura dai margini di vendita generati dalla gestione di un solo mandato diventerà indispensabile per i dealer stessi prendere in considerazione o la strada del multi-mandato come mezzo per redistribuire i costi di struttura e riequilibrare il conto economico oppure l'uscita dal mercato. In entrambi i casi si assisterà comunque ad un aumento di concentrazione ulteriore degli operatori della distribuzione così come prospettato da Wade (2003) e un conseguente aumento dei dealer multi mandato.

Tale prospettiva inoltre sembrerebbe essere anche rispondente, secondo l'autore citato, al mutato comportamento di acquisto del cliente automobilista, sempre più incline ad informarsi e fare pre-shopping per valutare svariate alternative.

Quanto detto infine deve essere anche riletto alla luce di un evidente finalità che molte Case stanno prendendo in seria considerazione in questi ultimi anni e che va sotto il nome di distribuzione snella (Buzzavo 1997).

La ricerca di riduzione di costi, secondo Whiteman (2004) potrebbe essere ottenuta da interventi riorganizzativi volti a rendere i flussi distributivi che toccano l'intera catena distributiva più snelli e potrebbero consentire riduzioni di costo nell'ordine di 5-10 punti percentuali sul valore di una vettura.

Affinché ciò avvenga è necessario che si intensifichi la stretta cooperazione fra tutti gli operatori della catena distributiva in quanto i benefici sono conseguibili solo a patto che si aumenti la percentuale di unità costruite secondo il processo "build to order" e si riduca la produzione per lo stock, condizione questa che vede il dealer attore chiave del processo.

La rivitalizzazione del rapporto diverrebbe in questo frangente un imperativo indispensabile per il costruttore chiamato non solo a riconoscere un maggiore ritorno economico sugli investimenti per i dealer ma anche a generare un commitment "affettivo" che induca quest'ultimo ad affrontare con rinato slancio iniziative di miglioramento di processo in prospettiva di maggiore integrazione commerciale.

Anche se da una angolatura completamente diversa appare illuminante la prospettiva definita da Cardoen (2001) che vede nel grande centro distributivo (nel caso citato definito come "supermercato dell'auto") la seria possibilità di conseguimento di detti risparmi. Come riportato in figura 90 si evidenzia che a parità di costo di vettura franco fabbrica, il canale distributivo tradizionale presenta significative voci di costo afferenti al ciclo commerciale che potrebbero essere ridotte da una maggiore integrazione fra Casa e grande dealer.

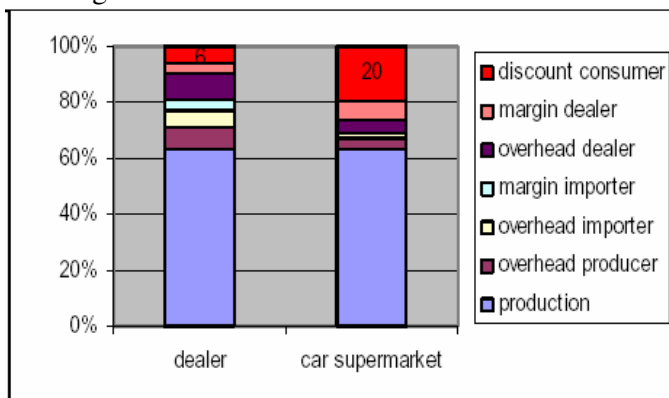


Fig. 6 – La revisione dei costi distributive in ottica di Lean distribution (fonte: cardoen 2001)

Così una maggiore integrazione comporterebbe una riduzione dei costi commerciali e distributivi sia del costruttore, che della filiale di importazione che del dealer, benefici questi che potrebbero essere in parte anche ristornati al mercato per una maggiore competitività del canale e a condizioni anche di una maggiore marginalità del dealer.

La prospettiva aperta da Cardoen offre un'interpretazione nuova in quanto implicitamente potrebbe richiedere una revisione del principio cardine di nomina selettiva dei dealer attualmente in essere. Il sistema a cui fa riferimento Cardoen prevede infatti l'esistenza di raggruppamenti di acquisto che dialogano direttamente con le Case negoziando condizioni e accordi distributivi di ampio spettro che coinvolgono volumi significativi di prodotto. A loro volta detti gruppi di acquisto si occuperebbero della distribuzione capillare attraverso una propria rete. Cardoen sosterrrebbe che proprio dal confronto fra Case e grandi acquirenti (gruppi di acquisto, supermercati dell'auto, grandi gruppi distributivi, ecc.) si potrebbero sostenere programmi tesi ad introdurre innovazioni di processo, simili ad ECR (efficient consumer response) nel mondo consumer, capaci di snellire la catena e ottenere così risparmi significativi per le parti in causa ma anche vantaggi per l'acquirente.

Programmi e progetti questi che nei fatti sarebbero difficilmente ottenibili con una serie di rapporti frammentati con operatori di entità contenuta quali sono le reti attuali.

La questione diventa ancor più cruciale tenuto conto, come visto già nel primo capitolo al paragrafo 1.5.1, che potenziali spazi di ricerca di efficacia distributiva possono essere ricercati proprio nella revisione dei processi di distribuzione logica e fisica che partono dalla casa e arrivano ai singoli punti vendita (Whiteman 2001).

Diventa allora interessante capire quali possibili scenari possono essere presi in considerazione per la revisione dell'impianto di regolamentazione legislativa nella distribuzione dell'auto in un'ottica di innovazione sostanziale del modello distributivo.

Il prossimo paragrafo si occuperà proprio di questo argomento. Prima però è doveroso provare a formulare una sintesi dei cambiamenti avvenuti o in atto sotto l'egida dell'attuale regolamento 1400/2002.

Secondo le risultanze dell'analisi condotta da London Economics (2006) su istanza della Commissione sulla concorrenza della UE, gli effetti dall'introduzione della nuova BER sono sintetizzabili nei seguenti:

- a. I Gruppi di dealer e i dealer di grandi dimensioni sono aumentati sia numericamente che in dimensione media e quindi in termini di quota di mercato coperta.
- b. Il numero di outlet è diminuito significativamente in molti Stati Membri. Ciò ha significato una diminuzione della copertura territoriale ma non una riduzione della concorrenza.
- c. Il numero dei mandati si è ridotto in misura minore rispetto al numero degli outlet.
- d. La riduzione degli outlet si è avuta per sostanziale eliminazione dei sub-dealer.
- e. Conseguentemente la concorrenza non si è ridotta dato che la capacità competitiva dei sub-dealer è modesta
- f. Nelle grandi aree urbane la concentrazione distributiva verso i grandi dealer ha indotto una maggiore concorrenza

- g. Inoltre i grandi gruppi si caratterizzano per essere sempre più orientati alla gestione multi-brand che comporta non solo aumento nella dimensione intrabrand della concorrenza ma anche inter-brand.
- h. Il trend verso il rafforzamento delle dimensioni dei grandi dealer e il consolidarsi dei gruppi distributivi è esso stesso già una dimostrazione di innovazione nel settore.
- i. Unitamente all'affacciarsi sul mercato o al consolidarsi dei dealer group bisogna annoverare fra le esperienze innovative nel comparto anche gli internet retailing, i car supermarket e i dealer specializzati che sebbene ancora in via sperimentale iniziano a muovere i primi passi sullo scenario della distribuzione automobilistica.
- j. Il modello di business che si basa sull'intermediazione in internet non è ancora decollato pienamente perché i consumatori non si rendono disponibili ad un totale spostamento di canale ma lo considerano come un complemento, almeno da un punto di vista informativo come visto nel capitolo primo. I restanti due modelli innovativi stanno prendendo sempre più piede anche soprattutto all'estero.
- k. Il passaggio da un sistema misto selettivo-esclusivo ad un sistema che distingue fra contratto selettivo ed esclusivo (solo Suzuki ha scelto quest'ultimo) ha comportato e comporterà un incremento della concorrenza intra-brand anche in ragione della caduta del requisito della territorialità e del vincolo della localizzazione.

## **2.5 Possibili sviluppi nel 2010**

Figura 7 mostra la recente evoluzione registrata nel comparto della distribuzione automobilistica in UE.

Accenture (2001) ha definito questo scenario evolutivo proprio a partire da una richiesta che proveniva dalla Commissione sulla Concorrenza Europea che si accingeva a valutare le possibili linee evolutive della regolamentazione che all'epoca entrava in fase di esaurimento, cioè il Regolamento 1475/1995.

Come detto, la soluzione che alla scadenza di rinnovo venne adottata fu intesa ad aprire il mercato a nuovi scenari. Venne quindi stabilita la scelta fra sistema selettivo o esclusivo. E' stato abbandonato il legame fra attività di vendita e di assistenza rendendo quindi molto più fluido l'esercizio dell'una o dell'altra attività. E' data la possibilità di sommare sotto un unico impianto e una medesima ragione sociale più mandati per agevolare appunto potenziali processi di innovazione dei modelli e creare così i dealer multi-mandato. Infine il 1 ottobre 2005 è venuta meno anche la clausola di localizzazione che limitava la possibilità per i dealer di aprire punti vendita in totale libertà da approvazione della Casa.

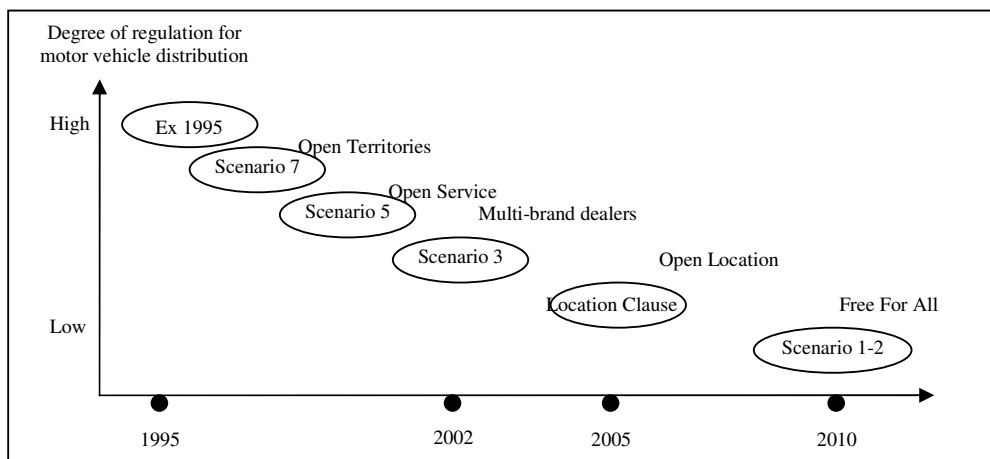


Fig. 7 – Le tappe di un’evoluzione nei regolamenti in esenzione nel settore automotive (fonte: ns elaborazione su Accenture 2001)

La Block Exemption Regulation (BER) in essere scadrà nel 2010. Le prime considerazioni avanzate da Wade (2005) sostengono che sia possibile un rinnovo ancor più mite (cioè con minori forme protezionistiche) o che addirittura possa non essere nemmeno più rinnovato facendo così decadere la specificità che ha da sempre contraddistinto il settore automobilistico rispetto all’applicazione della generale normativa sulle restrizioni verticali (regolamento 2790/99).

La linea evolutiva prospettata da Accenture (2001) di fatto predice anch’essa questo possibile scenario, partendo anche da esperienze proprie di altri comparti economici.

Il comparto dell’elettrodomestico bianco può esserne infatti un esempio. Wade infatti sostiene che questo esempio mostra come in un mercato maturo il consumatore vive in maniera dissociata il fenomeno e la percezione del marchio di prodotto e dell’insegna di distribuzione.

Lontani quindi dall’affrontare approfondimenti sul valore sociale delle restrizioni verticali e della relativa protezione legislativa, si intende comprendere quali possano essere condizioni di funzionalità e performance di sistema emergenti dalla completa liberalizzazione dei mercati. Accademici quali Guatri, Vicari e Fiocca (1999) ricordano che la scelta della canalizzazione secondo sistemi di esclusiva, selettiva o estensiva è subordinata sia alla tipologia di prodotto ma anche allo stadio del ciclo di vita dello stesso.

Ciò significa che la distribuzione di automobili si dovrebbe riorientare naturalmente verso un sistema selettivo dal momento che l’oggetto di vendita è un bene ad alto valore con connotati di forte esperienza nella fase di acquisto e in parte con caratteristiche di prodotto knowledge-intensive. Dall’altro lato è altrettanto sostenibile che lo stadio del ciclo di vita di prodotto e dell’industria, con tutte le caratteristiche ad esso associate (eccessi di produzione, esperienza dei clienti nel processo di acquisto, concorrenza a monte e a valle della filiera, ecc.) suggerirebbe la ricerca di modelli di gestione dei rapporti di canale più flessibili e aperti a forme di innovazione tesi a ricercare la maggiore efficacia ed efficienza di sistema. In questa prospettiva l’attuale sistema selettivo potrebbe presentare limiti intrinseci vincolando le parti al modello operativo sanzionato dagli standard di settore.

Questo potrebbe non significare la necessità dell’accettazione di un sistema distributivo secondo un modello “estensivo o capillare” puro ma piuttosto una maggiore familiarità con il concetto di sistema distributivo aperto a forma di network (Volpato 1999) fatto da diversi operatori intercambiabili e selezionabili in base a specifiche caratteristiche.

Una possibile forma distributiva a network potrebbe essere rappresentata dalla previsione fatta da Accenture (2001) e denominata modello “free for all”. Tale modello lascerebbe spazi di miglioramento per l’ingresso di nuovi operatori capaci di proporre nuovi format distributivi. Dal punto di vista delle Case l’insinuarsi di questo modello presupporrebbe infine la capacità di concepire nuovi approcci alla gestione dei canali distributivi e probabilmente l’adozione di modelli di gestione multi-canale atti a riconoscere e premiare da un punto di vista relazionale l’unicità di ciascun partner distributivo.

Vediamo nel dettaglio come è stato delineato da Accenture (2001) il possibile scenario ipotizzabile per una prossima modifica della regolamentazione.

In realtà la regolamentazione ispirata al concetto di “free for all” potrebbe prevedere due possibili scenari: 1. scenario di assenza di regole predeterminate, 2. scenario di accordo in esclusiva.

### **Scenario 1:**

Si tratterebbe di un contesto nel quale qualsiasi distributore indipendente avrebbe la possibilità di comprare veicoli nuovi direttamente dal costruttore o dalla rete dei dealer ufficiali.

In pratica in questa fattispecie decadrebbero i regimi selettivi ed esclusivi per la nomina dei rappresentanti il marchio localmente. La vendita diretta della Casa ad operatori indipendenti rientrerebbe in un ordine di facoltà che potrebbe diventare un obbligo nel momento in cui la Casa stessa avesse nel mercato di riferimento una quota di mercato che facesse indurre allo sfruttamento di posizione dominante.

Questo scenario naturalmente dovrebbe prevedere la massima apertura della Casa verso l’accettazione di schemi relazionali ad personam capaci di premiare in maniera specifica e personalizzata la capacità collaborativa di ciascun operatore. In sintesi i possibili aspetti legati a questa prospettiva sono sintetizzabili nei seguenti:

1. le strategie della Casa nei confronti dei dealer sarebbero improntate alla totale differenziazione
2. i partecipanti al network ufficiale cioè coloro che sistematicamente opererebbero con la Casa potrebbero sopportare contraccolpi non indifferenti essendo legati alla Casa potenzialmente da accordi stabili e in parte rigidi. Conseguentemente la Casa dovrebbe adottare apposite politiche a loro sostegno quali per esempio agevolazioni nell’assortimento (full line) piuttosto che canali di rifornimento dedicati, ecc.
3. Sebbene questa prospettiva non sia tanto rispondente ad una maggiore apertura del mercato a nuovi operatori, come segnalato dalla stessa Accenture (2001), è ipotizzabile però che apra lo spiraglio a potenziali opzioni speculative. Si pensi a coloro che si presenterebbero sui mercati internazionali come acquirenti di in stock di parchi vetture. Fattispecie questa che da un lato sarebbe vista positivamente dalle Case, pressate da eccessi di produzione, e indirettamente anche dalle reti autorizzate che subirebbero di conseguenza minori pressioni centrali. Questi operatori fungerebbero quindi da ammortizzatori degli eccessi produttivi non commercializzabili attraverso le reti tradizionali. Non sono comunque da sottovalutare gli effetti destabilizzanti che potrebbero generarsi in conseguenza della commercializzazione sul mercato finale di dette partite in speculazione. Le Case dovrebbero adottare modalità appropriate per garantire le proprie reti da rischi di ipercompetitività determinati dalle operazioni in speculazione.

**Scenario 2:**

Si tratterebbe di un contesto nel quale si ripristinerebbe un sistema distributivo in esclusiva caratterizzato però da una novità rispetto al modello praticato in passato e cioè fino al 2002. Accenture precisa che in questo modello la Casa definirebbe requisiti qualitativi per ottenere l'esclusiva di zona. La differenza sostanziale con il passato consisterebbe però con l'ampiezza di disponibilità lasciata ai distributori esclusivisti.

Essi infatti avrebbero la possibilità di crearsi proprie e autonome reti distributive di rivendita costituite anche da operatori indipendenti. La Casa non potrebbe avere alcuna forma di controllo su dette sottoreti. In pratica gli esclusivisti sarebbero megagruppi o catene di acquisto/rivendita dotate di proprie filiali o anche una sorta di distribuzione organizzata che raccoglie una serie di operatori locali. Il gruppo o la centrale negozierebbe quindi target annuali e grazie ad un accordo di esclusiva organizzerebbe la propria rete di dettaglio. Il livello competitivo verrebbe esercitato a livello intermedio fra gruppi e o centrali che si confronterebbero a monte verso la Casa con comportamenti di acquisto diversi e a valle con l'acquirente attraverso la propria rete di vendita locale.

Tali gruppi dovrebbero spingere in maniera significativa il commercio cross-country delle vetture facilitando così l'uniformazione dei prezzi all'interno dei paesi membri.

Un aspetto legato a questo modello potrebbe consistere nel fatto che i gruppi che operano a livello intermedio fungono da schermo per quanto riguarda il trasferimento verso il basso (network distributivi ad essi appartenenti) dei criteri di rappresentanza dei marchi con potenziale possibilità di compromettere la qualità e professionalità della vendita e della rappresentanza delle istanze dei marchi rappresentati.

Come detto precedentemente questo modello, basandosi sul dialogo fra realtà dimensionalmente rilevanti (da un lato la Casa e dall'altro il gruppo di acquisto), potrebbe dimostrarsi un'ottima arena per concepire progetti di reingegnerizzazione nella nei processi di distribuzione automobilistica.

## 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.

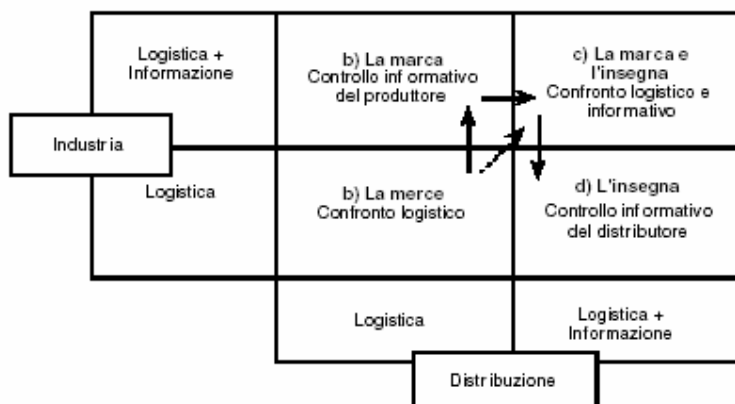


Fig. 1 – Le componenti di servizio erogate dai due operatori (fonte: Pellegrini 2001).

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.

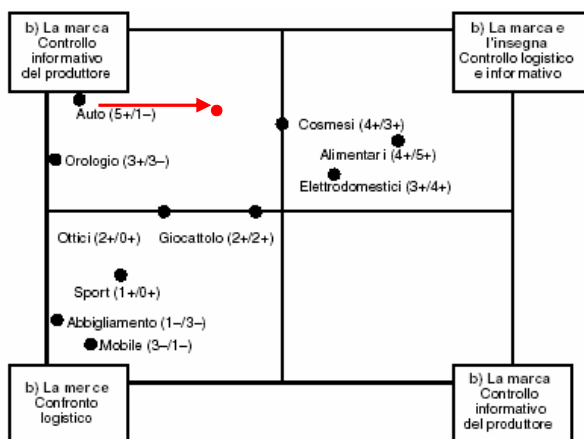


Fig. 3 - Il collocamento dei settori sul piano bidimensionale (fonte: Pellegrini 2001)

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).

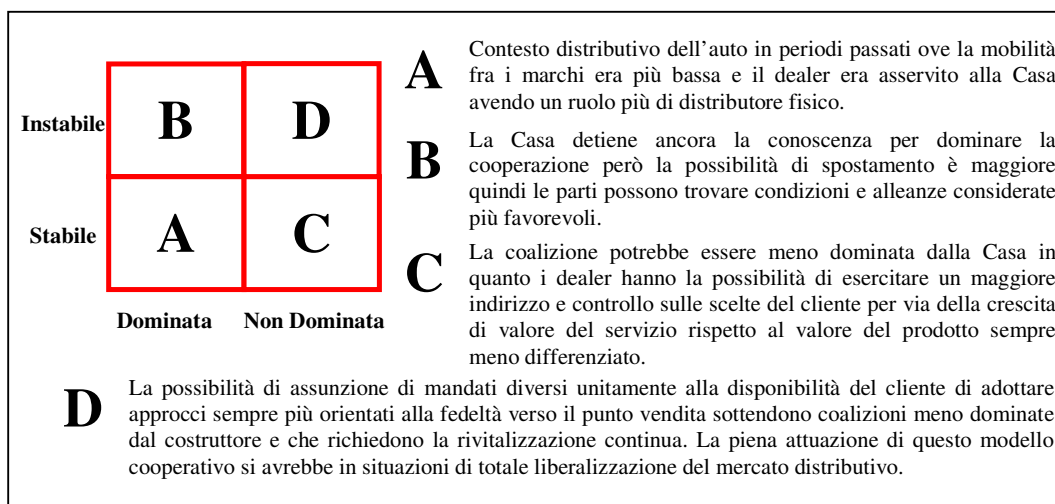


Fig. 4 – Una rappresentazione degli equilibri cooperativi fra costruttore e dealer (fonte: ns elaborazione)

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.

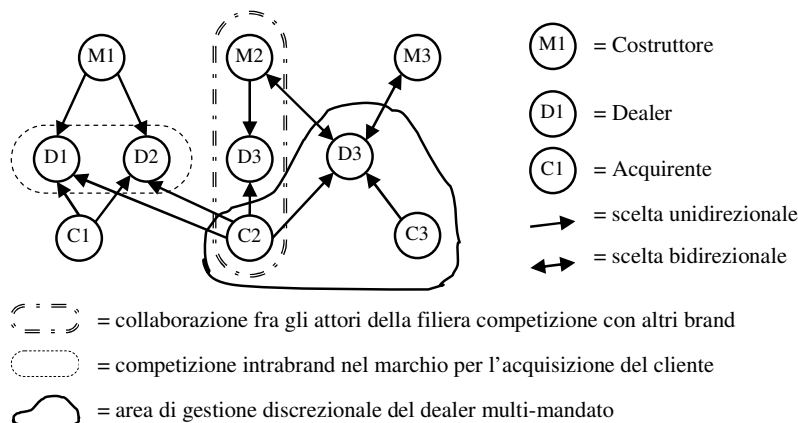


Fig. 5 – Rapporti di collaborazione, competizione e antagonismo fra Casa e dealer (fonte: ns elaborazione)

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.

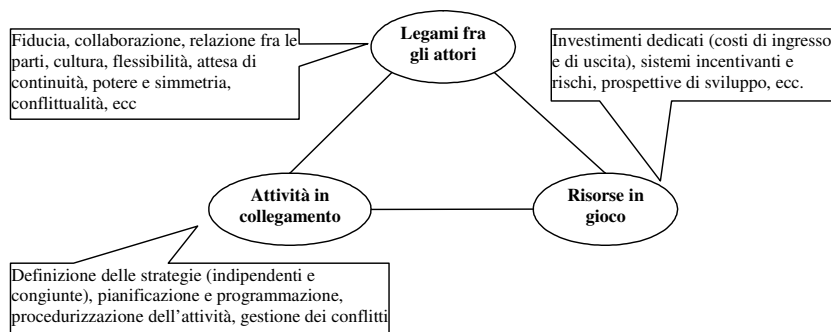


Fig. 6 – Il modello ARA (fonte: ns elaborazione su Hakansson e Snehota 1995)

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)

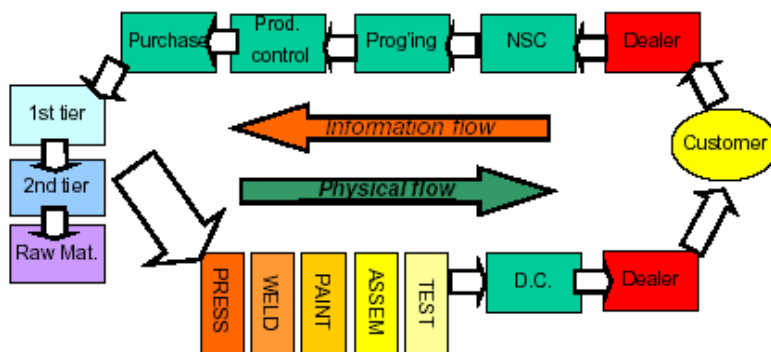


Fig. 7 – Macro processi e interrelazioni per la commercializzazione delle vetture (fonte 3day car programme 2002)

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)

<b>Caratteristiche</b>	<b>Modello speculativo</b>	<b>Modello Postponement</b>
Stadio ciclo di vita	Introduzione	saturazione
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.

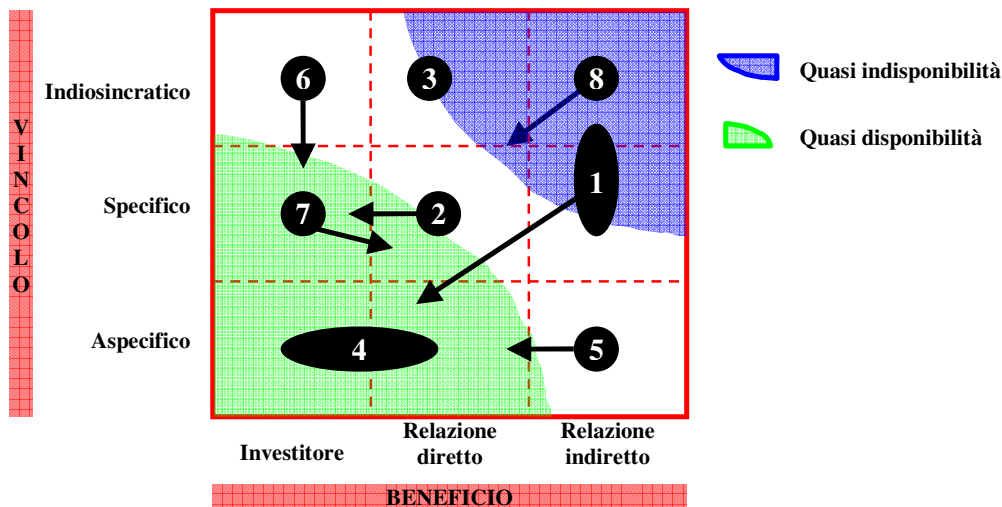
Da un lato la dimensione di **vincolo** delle risorse, che come detto porta a considerare le stesse sotto una triplice dimensione: risorse aspecifiche, risorse specifiche e risorse idiosincratiche.

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:

- a) 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.
- b) 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.



- 1 APPLICATIVI PER LA GESTIONE E IL TRASFERIMENTO DEI PREVENTIVI ALLA CASA
- 2 AMMODERNAMENTO DELL'IMPIANTO E DELLE FILIALI DELLA CONCESSIONAIRA
- 3 PERSONALIZZAZIONI DEL PDV PER IMMAGINE DEL MARCHIO
- 4 INTERVENTI DI RIORGANIZZAZIONE SUGGERITI DALLA CASA E RITENUTI NECESSARI
- 5 ISTITUZIONE DI FUNZIONI AZIENDALI PER PROCESSI RITENUTI NON PRIORITATI
- 6 STANDARD DIMENSIONALI RITENUTI IN ECCESSO
- 7 INVESTIMENTI DI MARKETING LOCALE
- 8 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 specifiche:** 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'ammodernamento 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'ammodernamento, 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 sud-est).

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.

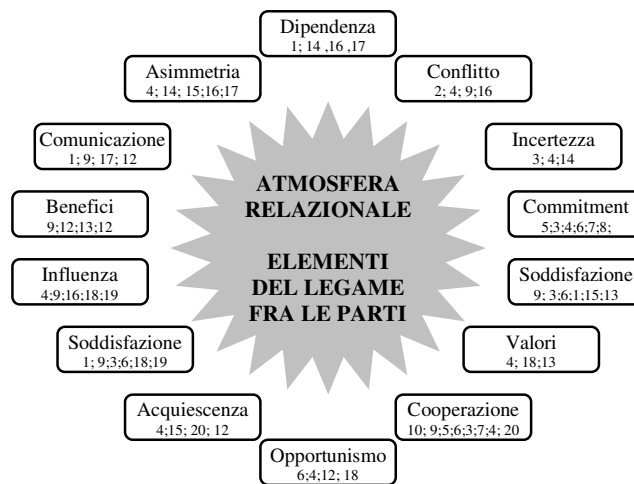
1. gli attori gestiscono e controllano il flusso di attività, almeno quelle di loro spettanza



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 scaturita 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.

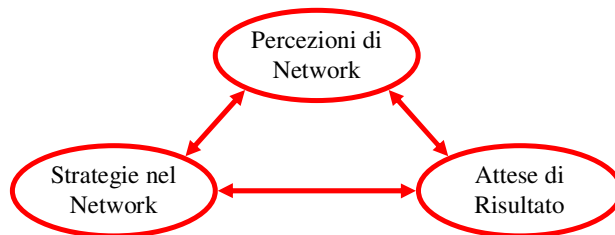


Fig. 13 – Le componenti per un’interpretazione dinamica del network (fonte: ns rielazione su Ford, Gadde, Hakansson e Snehota 2003)

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.

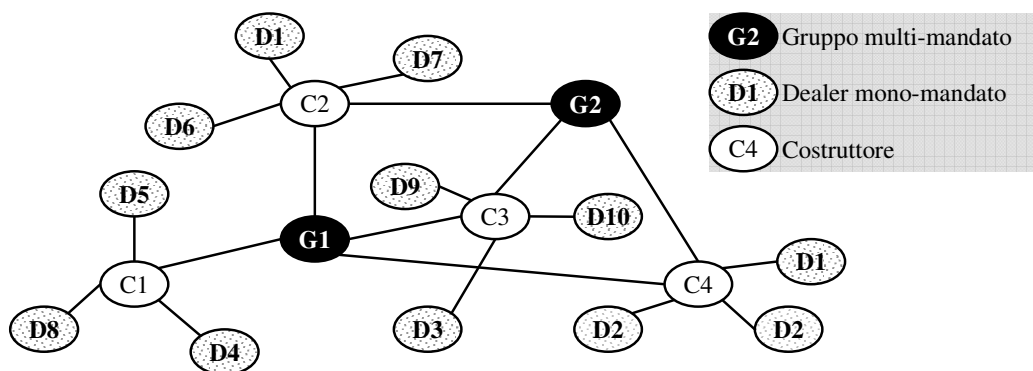


Fig. 14- Verso una costellazione di network distributivi?

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**.

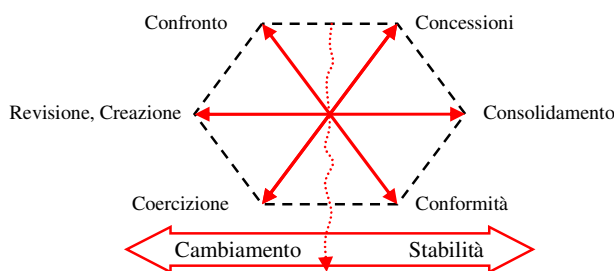


Fig. 15 – Possibili orientamenti strategici nella gestione dei network (fonte: Ritter e Ford 2004)

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-conformità, concedo-coercizione, 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. Sembrerebbe 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).

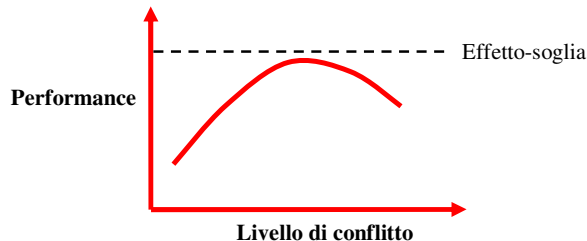


Fig. 16 – La correlazione fra livello di conflitto nella relazione e percezione di performance del dealer (fonte: Lusch (1976a))

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.)

<b>Autore</b>	<b>Indagine</b>	<b>Risultati</b>
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)



<b>Autore</b>	<b>Indagine</b>	<b>Risultati</b>
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)	<p>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</p> <p>Le strategie di influenza esercitate dalle Case riducono la collaborazione e la soddisfazione del dealer e spingono lo stesso a valutare collaborazioni alternative.</p> <p>Esistono significative incomprensioni e disaccordo riguardo decisioni fondamentali quali i livelli di stock d vetture e il numero dei venditori sul punto vendita</p> <p>Ridotte capacità dei dealer di esercitare azioni di influenza sul comportamento del mandante, fatta eccezione per l'uso di promesse.</p>
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)	<p>L'asimmetria di potere delle Case induce ad un uso maggiore di azioni punitive e deduce l'attitudine del dealer all'uso delle stesse.</p> <p>L'aumento dell'asimmetria di potere induce ad un minor commitment del dealer. Il conseguente calo di fiducia genera un aumento del conflitto</p> <p>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</p>

<b>Autore</b>	<b>Indagine</b>	<b>Risultati</b>
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 un'adeguata 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).

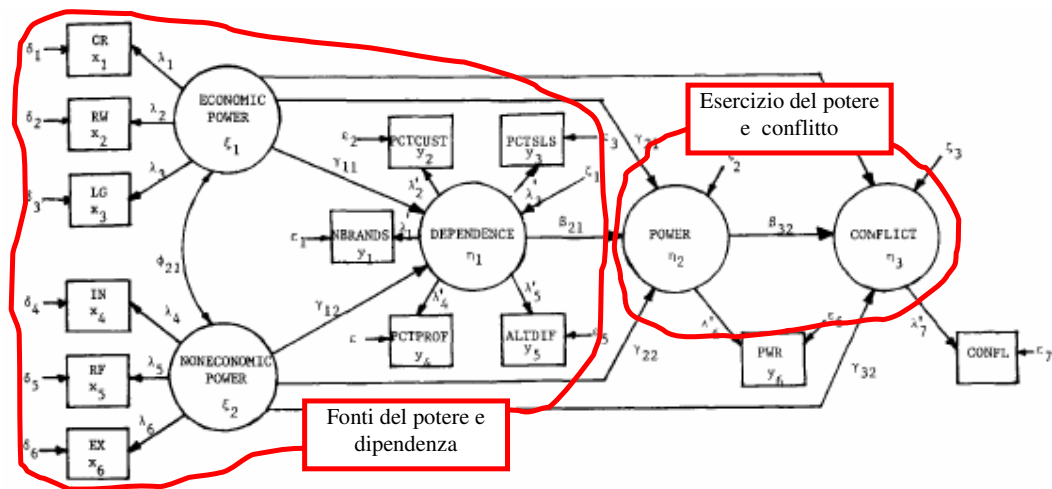


Fig. 18 – Il modello strutturale del potere, della dipendenza e del conflitto (fonte: Brown, Lusch e Muehling 1983)

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.

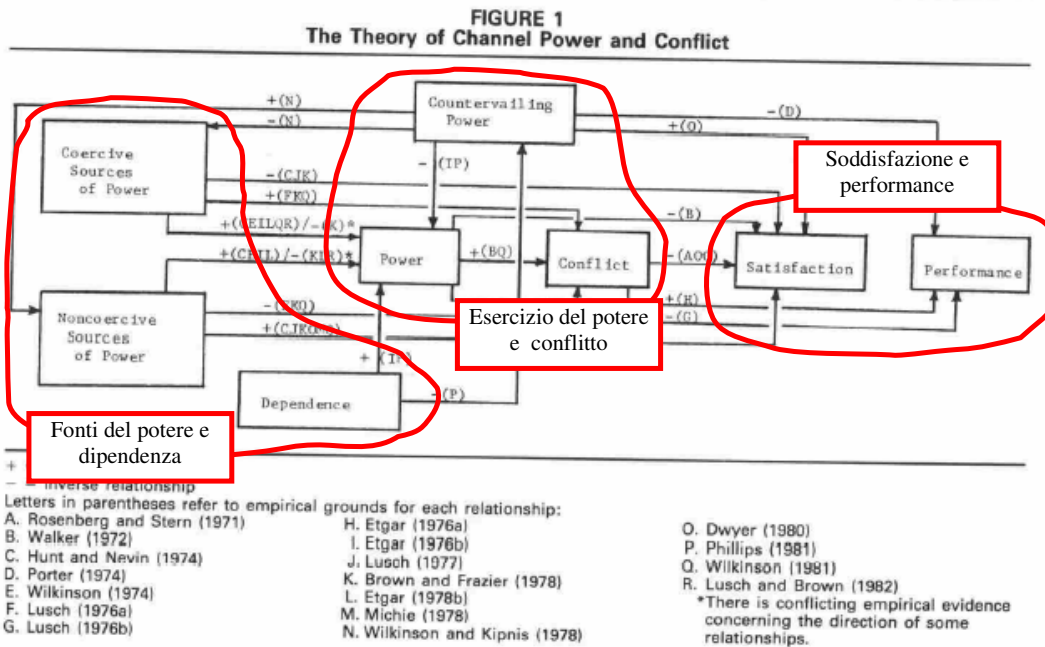


Fig. 19 – Modello della dipendenza, del potere e del controllo fondato a partire dai contributi di ricerca alla data presenti in letteratura. (fonte : Gaski 1984)

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.

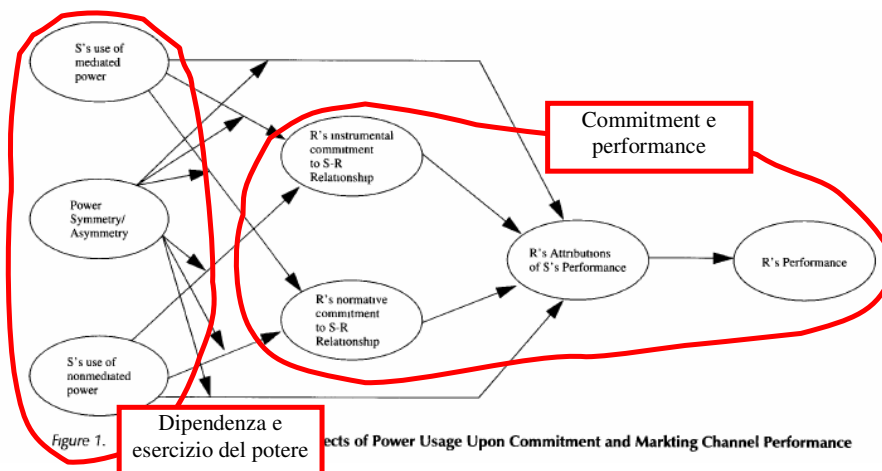


Fig. 20 – Il modello del commitment in condizioni di esercizio di potere (fonte: Brown, Lusch e Nicholson 1995).

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.

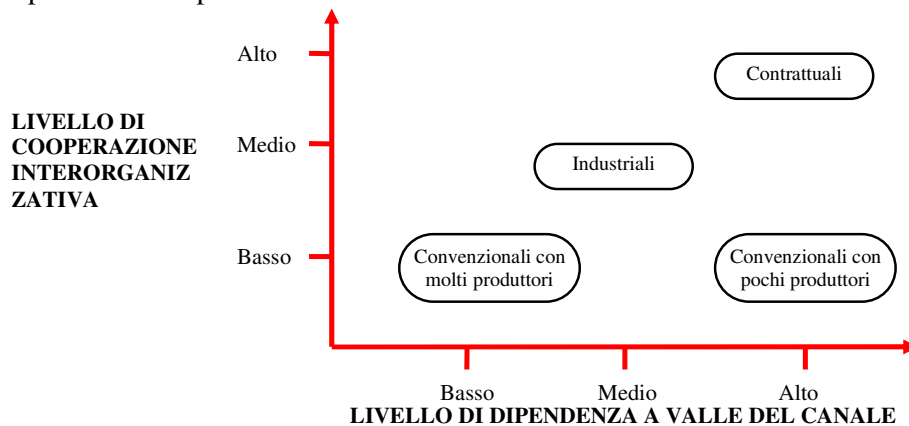


Fig. 23 – Cooperazione e dipendenza nei canali (fonte ns rielaborazione su Frazier e Rody 1991)

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.



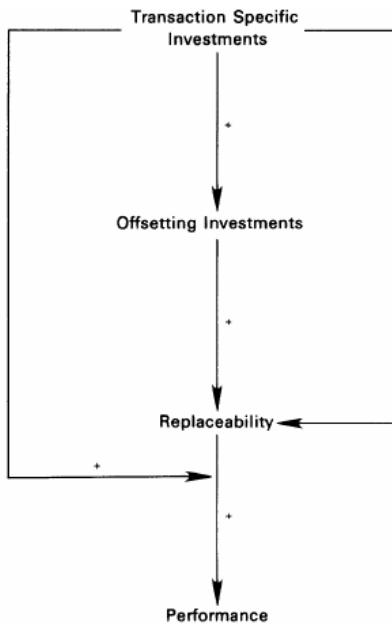


Fig 24 - Il modello della dipendenza (fonte: Heide e John (1992))

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.

<sup>b</sup> $p < .025$ .

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 <sup>2</sup>		.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
<b>Manufacturer coercive strategies</b>									
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*
<b>Manufacturer noncoercive strategies</b>									
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 <sup>a,b</sup>	.22 <sup>b</sup>	.25 <sup>b</sup>	.11 <sup>f</sup>
Requests	.14 <sup>b</sup>	.16 <sup>b</sup>	.19 <sup>b</sup>	-.12 <sup>b</sup>
Recommendations	-.21 <sup>b</sup>	-.21 <sup>b</sup>	-.13 <sup>b</sup>	-.15 <sup>b</sup>
Promises	-.26 <sup>b</sup>	-.28 <sup>b</sup>	-.23 <sup>b</sup>	-.09 <sup>d</sup>
Threats	-.27 <sup>b</sup>	-.32 <sup>b</sup>	-.23 <sup>b</sup>	-.12 <sup>b</sup>
Legalistic pleas	-.20 <sup>b</sup>	-.20 <sup>b</sup>	-.23 <sup>b</sup>	-.17 <sup>b</sup>

<sup>a</sup>To 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.  
<sup>b</sup>p < .001.  
<sup>c</sup>p < .01.  
<sup>d</sup>p < .05.  
<sup>e</sup>p < .001.  
<sup>f</sup>p < .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<sup>a</sup>

Variable	Coercion	Product servicing assistances	Training assistances	Incentive assistances	Financial assistances	Advertising <sup>b</sup> 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	

<sup>a</sup> Loadings above .4 are in parentheses

<sup>b</sup> 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.

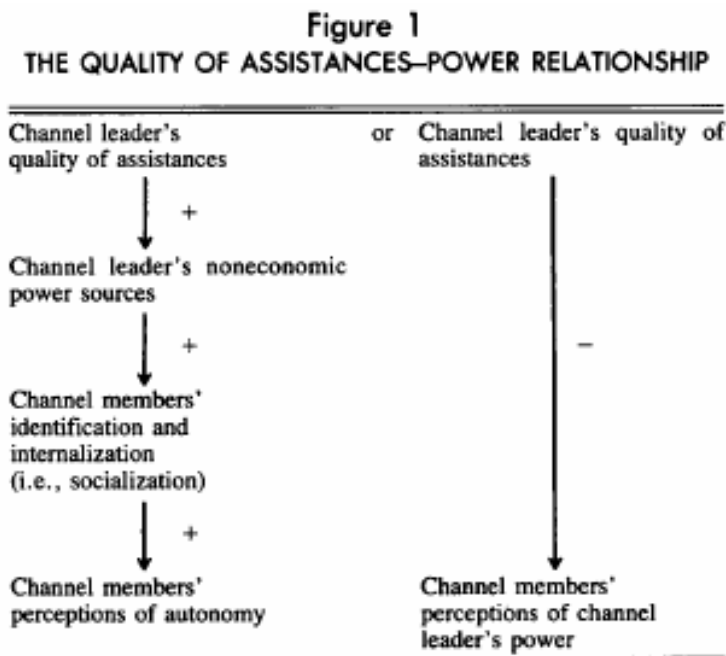


Fig. 31 - Un'interpretazione estensiva dei servizi di assistenza erogati dalla Casa al dealer (fonte: Lusch e Brown (1982))

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 franchiser 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 franchiser 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 franchiser è più pronto ad usare minacce e ricorso ad obblighi contrattuali con i franchiser 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 <sup>a</sup>			
THREAT	2.53	-.48	-.20	<b>.08</b>	.13	.41	.87		
LEGALISTIC PLEA	2.95	-.54	-.17	<b>.07</b>	.12	.40	.79	.93	
EXPERIENCE (Log of months)	3.78	-.16	-.18	<b>.00</b>	-.02	<b>.08</b>	.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.

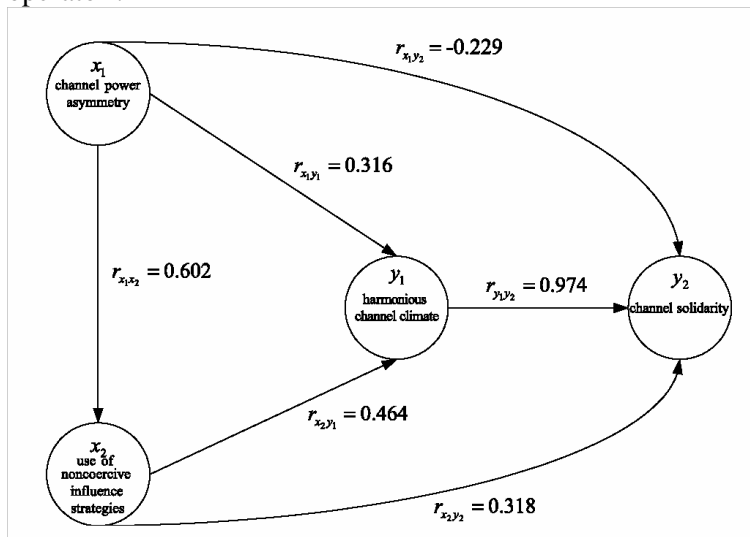


Fig. 34 - La rappresentazione grafica del modello di equazioni strutturali che rappresentano la relazione fra il produttore e la rete distributive (fonte: Tung-Lai e Jiu-Biing 2005)

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.

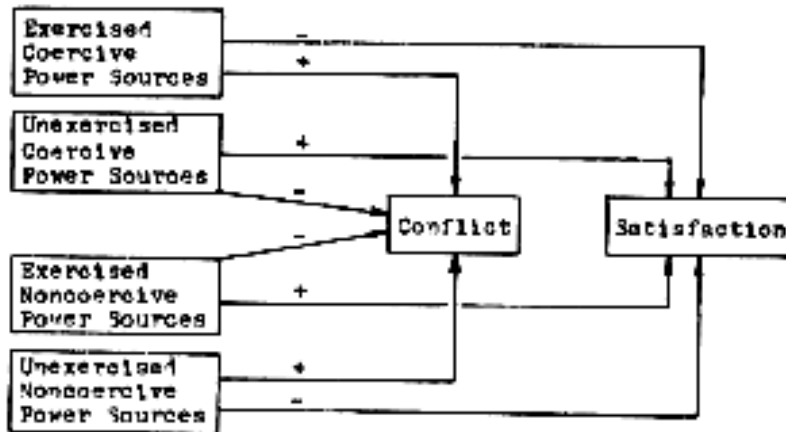


Fig. 35 – Il modello interpretativo di potere dichiarato e esercitato (fonte: Gaski 1984)

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 <sup>a</sup>	5.22 <sup>ab</sup>	4.89 <sup>b</sup>	4.78 <sup>b</sup>	5.19 <sup>a</sup>
	Unspecified	5.53 <sup>a</sup>	5.09 <sup>a</sup>	3.56 <sup>c</sup>	3.52 <sup>c</sup>	4.48 <sup>b</sup>
	Unfavorable	4.07 <sup>c</sup>	3.60 <sup>c</sup>	3.22 <sup>c</sup>	2.96 <sup>c</sup>	3.47 <sup>b</sup>
	All outcomes	5.12 <sup>a</sup>	4.68 <sup>b</sup>	3.95 <sup>c</sup>	3.75 <sup>c</sup>	4.39 <sup>b</sup>
Trust	Favorable	5.46 <sup>a</sup>	4.71 <sup>bc</sup>	4.47 <sup>b</sup>	4.46 <sup>b</sup>	4.78 <sup>a</sup>
	Unspecified	5.40 <sup>a</sup>	5.05 <sup>ac</sup>	3.54 <sup>b</sup>	3.58 <sup>bc</sup>	4.45 <sup>b</sup>
	Unfavorable	4.50 <sup>b</sup>	4.15 <sup>cd</sup>	3.98 <sup>cd</sup>	3.16 <sup>c</sup>	3.94 <sup>b</sup>
	All outcomes	5.10 <sup>a</sup>	4.65 <sup>b</sup>	4.05 <sup>c</sup>	3.73 <sup>c</sup>	4.39 <sup>b</sup>
Commitment	Favorable	6.45 <sup>a</sup>	6.39 <sup>a</sup>	6.58 <sup>a</sup>	6.44 <sup>a</sup>	6.47 <sup>a</sup>
	Unspecified	6.47 <sup>a</sup>	6.29 <sup>a</sup>	6.08 <sup>a</sup>	6.00 <sup>a</sup>	6.21 <sup>a</sup>
	Unfavorable	6.42 <sup>a</sup>	5.97 <sup>a</sup>	6.41 <sup>a</sup>	6.00 <sup>a</sup>	6.20 <sup>a</sup>
	All outcomes	6.44 <sup>a</sup>	6.23 <sup>a</sup>	6.38 <sup>a</sup>	6.15 <sup>a</sup>	6.30 <sup>a</sup>
Attitude about BIOSCAN	Favorable	6.42 <sup>a</sup>	6.34 <sup>a</sup>	6.36 <sup>a</sup>	6.40 <sup>a</sup>	6.38 <sup>a</sup>
	Unspecified	5.93 <sup>ab</sup>	5.76 <sup>b</sup>	5.47 <sup>b</sup>	5.31 <sup>b</sup>	5.63 <sup>b</sup>
	Unfavorable	3.79 <sup>cd</sup>	3.54 <sup>c</sup>	4.46 <sup>d</sup>	4.01 <sup>cd</sup>	3.94 <sup>b</sup>
	All outcomes	5.34 <sup>a</sup>	5.29 <sup>a</sup>	5.47 <sup>a</sup>	5.22 <sup>a</sup>	5.32 <sup>a</sup>
Partner outcome attributions	Favorable	4.25 <sup>a</sup>	4.21 <sup>a</sup>	4.99 <sup>a</sup>	4.45 <sup>a</sup>	4.47 <sup>a</sup>
	Unfavorable	4.85 <sup>a</sup>	4.75 <sup>a</sup>	5.08 <sup>a</sup>	5.03 <sup>a</sup>	4.93 <sup>a</sup>
Expectations	All outcomes	4.82 <sup>a</sup>	4.71 <sup>a</sup>	4.90 <sup>a</sup>	4.73 <sup>a</sup>	4.79 <sup>a</sup>
Autonomy	All outcomes	4.88 <sup>a</sup>	4.49 <sup>a</sup>	3.70 <sup>b</sup>	3.41 <sup>b</sup>	4.13 <sup>a</sup>
Perceived contingency	All outcomes	4.22 <sup>a</sup>	5.30 <sup>b</sup>	5.37 <sup>bc</sup>	5.80 <sup>c</sup>	5.17 <sup>b</sup>
Negative partner-contingent motivation	All outcomes	3.64 <sup>a</sup>	4.30 <sup>b</sup>	4.54 <sup>b</sup>	5.35 <sup>c</sup>	4.44 <sup>b</sup>

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 <sup>b</sup>	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 <sup>c</sup>	1.00				
5. Total Punitive Capability (TotPunCap)	7.94	1.91	.24 <sup>s</sup>	.11	-.05	.04	1.00			
6. Dealer Advantage on Punitive Capability (AdvPunCap)	.15	.48	.05	0.00	.09	-.17 <sup>b</sup>	-.13 <sup>a</sup>	1.00		
7. Dealer Deficit in Punitive Capability (DefPunCap)	1.79	1.47	-.12 <sup>a</sup>	.07	-.16 <sup>b</sup>	-.28 <sup>c</sup>	-.02	-.38 <sup>c</sup>	1.00	
8. Supplier Punitive Actions (SPunAct)	3.89	1.08	-.40 <sup>c</sup>	-.09	-.09	.15 <sup>a</sup>	.32 <sup>c</sup>	-.15 <sup>b</sup>	.19 <sup>b</sup>	1.00

<sup>s</sup>Seven-point scales, with "strongly disagree" and "strongly agree" as the anchors, unless noted otherwise.

<sup>\*\*</sup>The supplier items were identical except for changes to reflect the supplier.

<sup>\*\*\*</sup>These items invoked percentage responses, which were converted to seven-point scales.

Items marked (R) are reverse-scored.

<sup>a</sup> $p < .05$ .

<sup>b</sup> $p < .01$ .

<sup>c</sup> $p < .001$ .

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 ( $\eta_1$ )			Effect on Manufacturer Use of Coercion ( $\eta_2$ )			Effect on Perceived Conflict Between Dealer and Manufacturer ( $\eta_3$ )			Effect on Dealer Satisfaction ( $\eta_4$ )		
	Direct	Indirect	Total	Direct	Indirect	Total	Direct	Indirect	Total	Direct	Indirect	Total
	Dealer dependence ( $\xi_1$ )	-.328	—	-.328	.664	—	.664	—	.216	.216	—	-.144
Manufacturer role performance ( $\xi_2$ )	—	—	—	-.261	—	-.261	-.653	-.096	-.749	—	.500	.500
Dealer use of coercion ( $\eta_1$ )	—	—	—	—	—	—	.086	—	.086	—	-.057	-.057
Manufacturer use of coercion ( $\eta_2$ )	—	—	—	—	—	—	—	—	—	.367	—	.367
Perceived conflict ( $\eta_3$ )	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	-.667
Dealer satisfaction ( $\eta_4$ )	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

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 scaturisce 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.

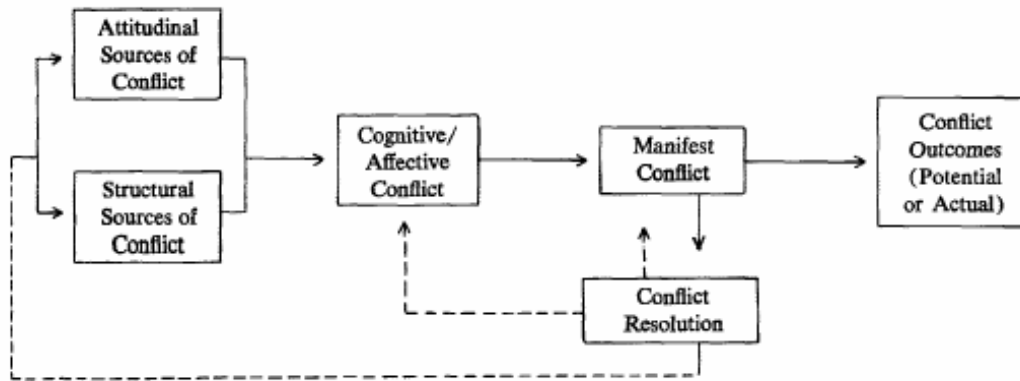


Fig. 41 – Uno schema interpretativo della dinamica del conflitto (fonte: Etgar 1979)

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.

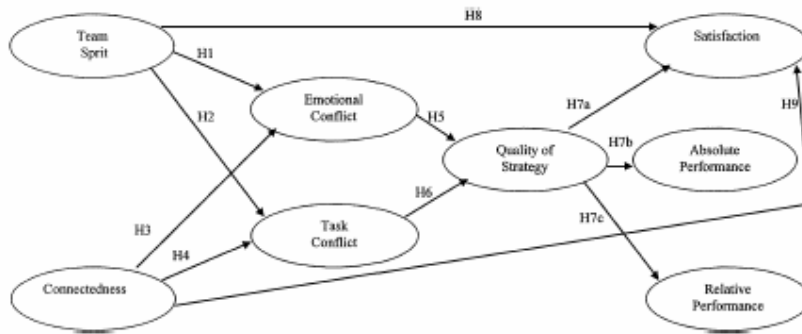


Fig. 42 – Lo schema logico di riferimento del conflitto interorganizzativo in una dimensione internazionale (fonte: Rosea e Shohamb 2004)

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<sup>a</sup>

	Correlations									
	$\alpha$	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 <sup>b</sup>	.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

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

<sup>b</sup> 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.

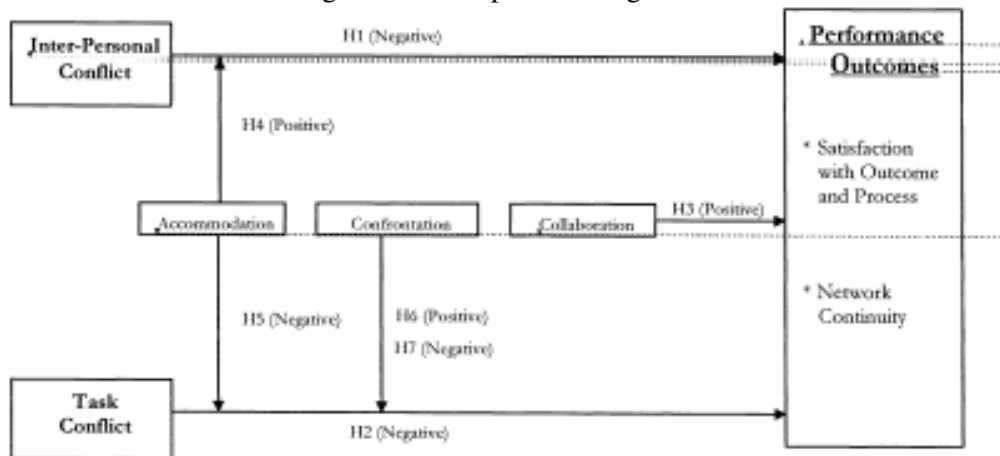


Fig. 1. Conceptual framework.

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)			$\chi^2$ (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 <sup>2</sup>	.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)

	<b>Specialized Investment</b>	<b>Manifest Conflict</b>	<b>Trustworthiness of the Supplier</b>
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
<b>Construct Relationship</b>					
MEDIAT ⇒ NRMATVE	γ11	-.276	-.376 <sup>A</sup>	-.214 <sup>AB</sup>	-.017 <sup>B</sup>
NONMED ⇒ NRMATVE	γ12	.419	.394 <sup>A</sup>	.359 <sup>A</sup>	.665 <sup>A</sup>
MEDIAT ⇒ INSTRMNTL	γ21	.260	.286 <sup>A</sup>	.127 <sup>A</sup>	.195 <sup>A</sup>
NONMED ⇒ INSTRMNTL	γ22	-.076	-.227 <sup>A</sup>	-.108 <sup>A</sup>	.030 <sup>A</sup>
MEDIAT ⇒ SPERF	γ31	-.149	-.244 <sup>A</sup>	-.360 <sup>B</sup>	-.028 <sup>A</sup>
NONMED ⇒ SPERF	γ32	.395	.349 <sup>A</sup>	.764 <sup>AB</sup>	.672 <sup>B</sup>
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)

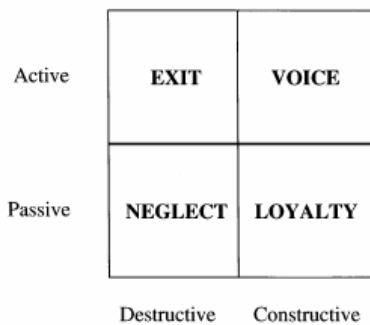


Fig. 51 – Un inquadramento del livello di commitment del dealer (fonte : Geyskens e Steenkamp 2000).

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 <sup>2</sup>	.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.

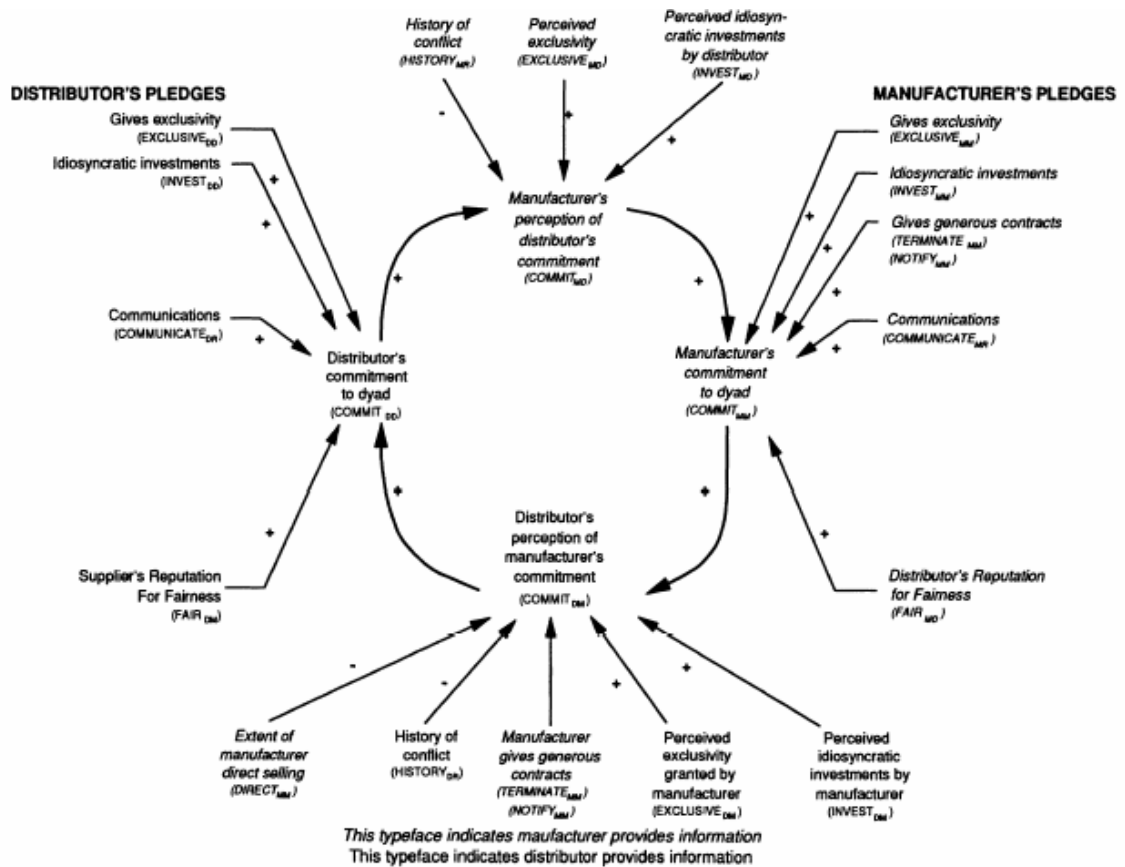


Fig. 53 - Investimenti specifici e impegni assunti come elementi forti del commitment (fonte: Anderson e Weitz 1992).

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<sub>DD</sub>)</i>	
	<i>Estimated coefficient</i>	<i>t-statistics</i>
Distributor's perception of the manufacturer's commitment (COMMIT <sub>DM</sub> )	.203	1.98**
Distributor's idiosyncratic investments in the relationship (INVEST <sub>DD</sub> )	.197	6.68***
Distributor's exclusive dealing in the manufacturer's product class (EXCLUSIVE <sub>DD</sub> )	.035	1.15
Distributor's perception of the level of communication (COMMUNICATE <sub>DR</sub> )	.167	3.15***
Distributor's perception of the manufacturer's reputation (FAIR <sub>DM</sub> )	.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<sub>DM</sub>)</i>	
	<i>Estimated coefficient</i>	<i>t-statistic</i>
Manufacturer's commitment to the relationship ( <i>COMMIT<sub>MM</sub></i> )	.106	1.87*
Distributor's perception of the level of idiosyncratic investments made by the manufacturer ( <i>INVEST<sub>DM</sub></i> )	.373	11.17***
Distributor's perception of the degree to which manufacturer has granted exclusivity in the territory ( <i>EXCLUSIVE<sub>DM</sub></i> )	.308	5.14***
Distributor's perception of the history of conflict in the relationship ( <i>HISTORY<sub>DR</sub></i> )	-.249	8.72***
Extent of direct selling by manufacturer ( <i>DIRECT<sub>MM</sub></i> )	.0007	.49
Dummy variable, 1 if manufacturer signs contract with clause barring termination if minimum performance standard met by distributor, 0 otherwise ( <i>TERMINATE<sub>MM</sub></i> )	-.093	1.20
Dummy variable, 1 if manufacturer signs contract with clause requiring advance notice before terminating distributor, 0 otherwise ( <i>NOTIFY<sub>MM</sub></i> )	-.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.

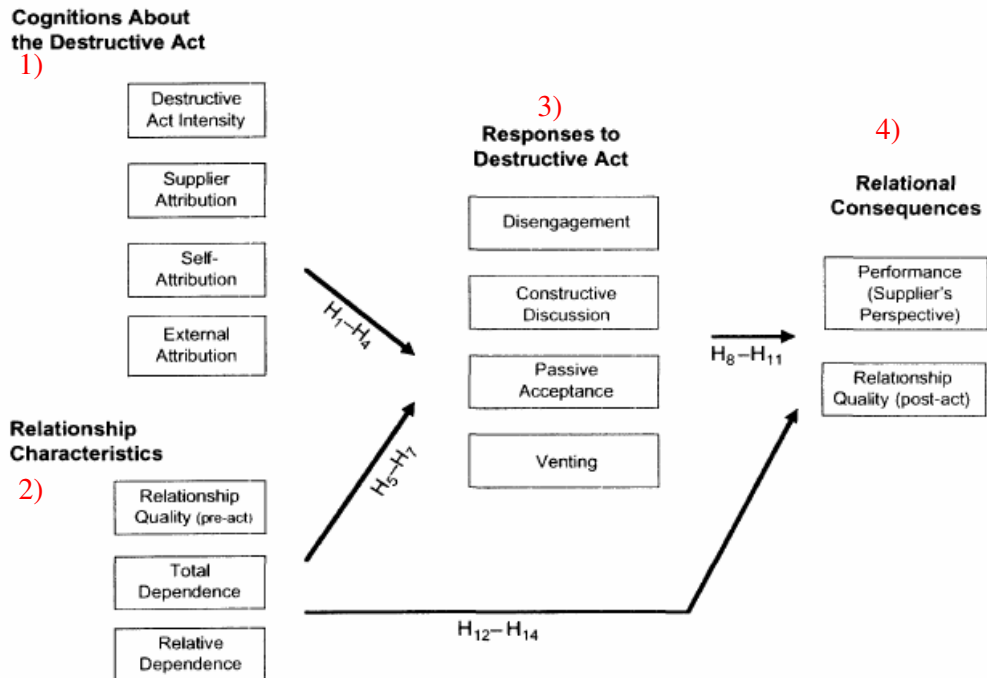


Fig. 56 – Schema metodologico di indagine (fonte: Hibbard, Kumar e Stern 2001)

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 <sup>2</sup>	.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.

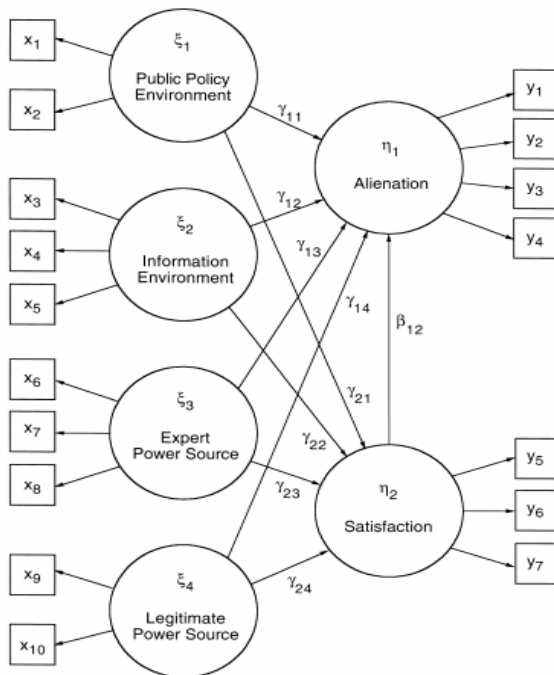


Figure 2. Channel Alienation Structural Model.

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
$\beta_{12}$	-.698	-4.010
$\gamma_{11}$	.146	3.588
$\gamma_{12}$	0*	0*
$\gamma_{13}$	-.739	-6.623
$\gamma_{14}$	.043	.903
$\gamma_{21}$	-.009	-.463
$\gamma_{22}$	.047	1.505
$\gamma_{23}$	.366	11.153
$\gamma_{24}$	0*	0*
$\xi_1$	.775	3.954
$\xi_2$	.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 ( $\eta_1$ ), .496 ( $\eta_2$ ).

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 ( $\gamma_{12}$  e  $\gamma_{22}$ ) 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  $\gamma_{14}$  e  $\gamma_{24}$ ). 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.

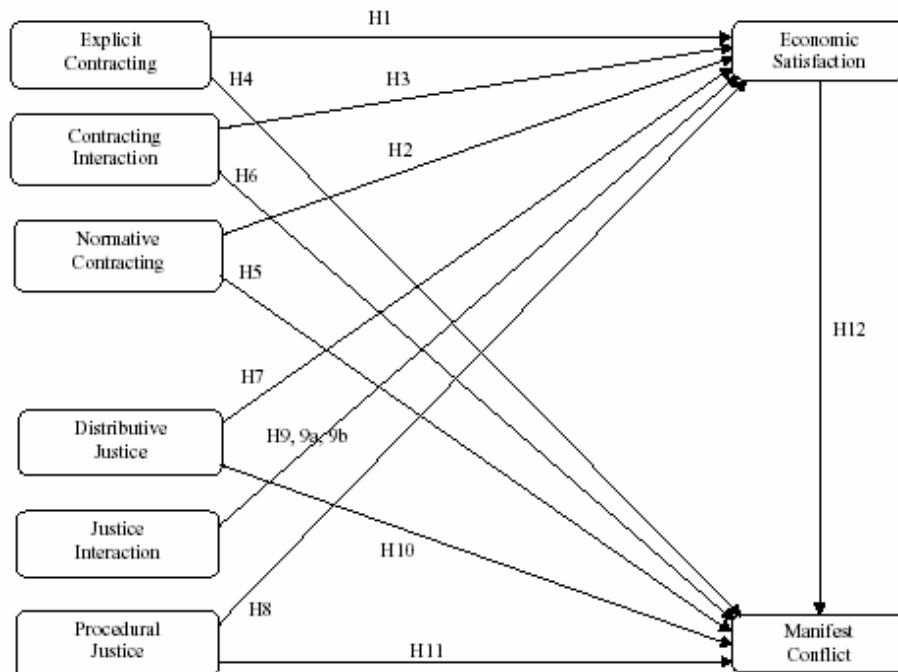


Fig. 60 – Il modello contrattuale, procedurale (fonte Brown, Cobb e Lusch 2006)

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 <sup>a</sup>	Estimate <sup>b</sup>			
	Wholesaler economic satisfaction (SAT)		Manifest marketing channel conflict (CONF)	
Wholesaler economic satisfaction (SAT)	-		H12	-0.229 (-3.661) <sup>f</sup>
Explicit contracting (EC)	H1	-0.059 (-1.430)	H4	0.164 (3.262) <sup>f</sup>
Normative contracting (NC)	H2	0.207 (3.385) <sup>f</sup>	H5	-0.200 (-2.671) <sup>f</sup>
Interaction between explicit and normative contracting (EC x NC)	H3	-0.003 (-0.110)	H6	-0.017 (-0.535)
Distributive justice (DJ)	H7	0.452 (7.734) <sup>f</sup>	H10	-0.160 (-2.115) <sup>d</sup>
Procedural justice (PJ)	H8	0.055 (1.001)	H11	-0.163 (-2.487) <sup>f</sup>
Interaction between supplier distributive and procedural justice (DJ x PJ)	H9	0.059 (2.258) <sup>f</sup>	n.a.	0.008 (0.240)
<i>R</i> <sup>2</sup>	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.

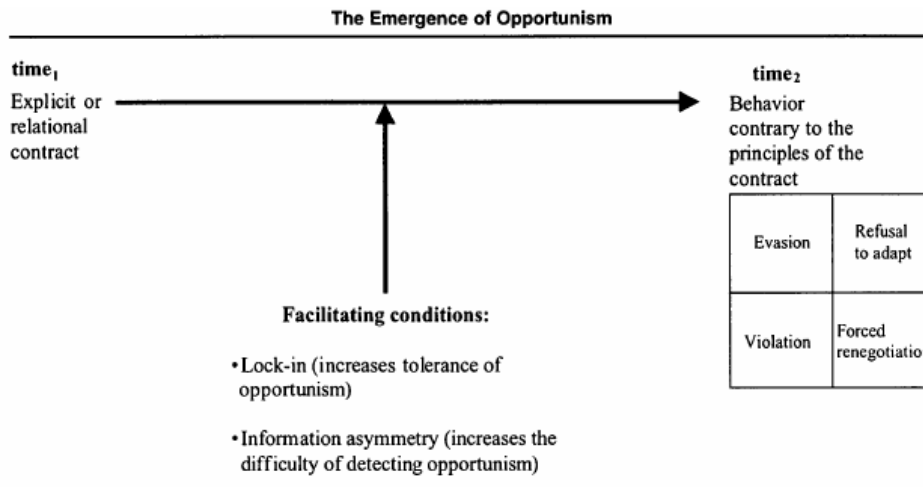


Fig. 62 - Il contratto come fattore inibente l'opportunismo e i fattori invece scatenanti (fonte Wathne e Heide 2000)

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

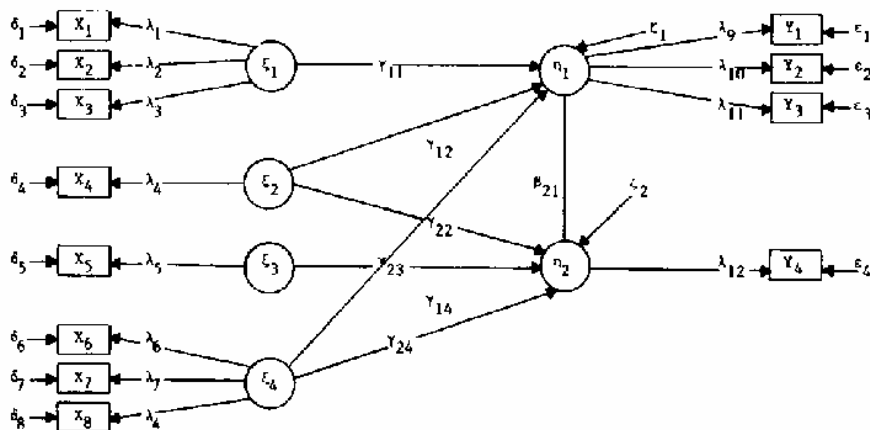
Fig. 63 - Strategie suggerite dagli autori per gestire iniziative opportunistiche (fonte Wathne e Heide 2000)

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 ( $\xi_1$ ), influenze coercitive ( $\xi_2$ ) e coordinamento attraverso premi e punizioni ( $\xi_3$ ) e la struttura di canale ( $\xi_4$ )
- e di due variabili dipendenti che identificano: l'attitudine delle parti a relazionarsi e al coinvolgimento ( $\eta_1$ ) e la dimensione opportunistica ( $\eta_2$ ).

### STRUCTURAL EQUATION MODEL



- $\xi_1$  Noncontingent influence attributions
- $\xi_2$  Coercive influence attributions
- $\xi_3$  Reward influence attributions
- $\xi_4$  Bureaucratic structure
- $\eta_1$  Attitudinal orientation
- $\eta_2$  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.

$\Phi$ 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)

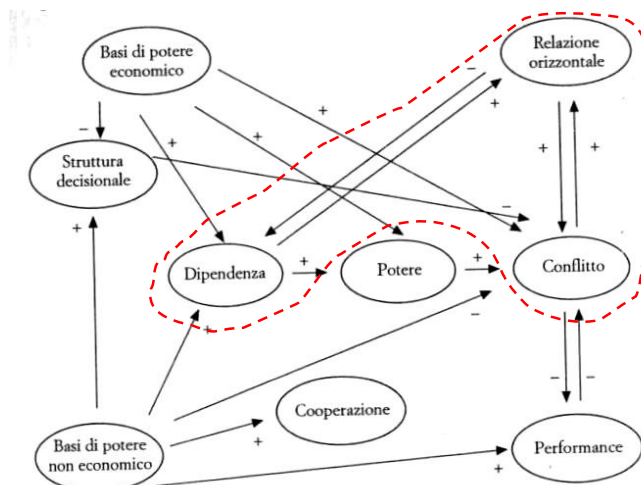


Fig. 66 - Il modello interpretativo delle relazioni nelle reti di franchising (Fonte Manaresi 1995)

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 <sup>3</sup>

	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					0,21	1,00					
Perf2					0,38	0,22	1,00				
Confreq					-0,26	-0,44	-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 <sup>4</sup>

	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		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.

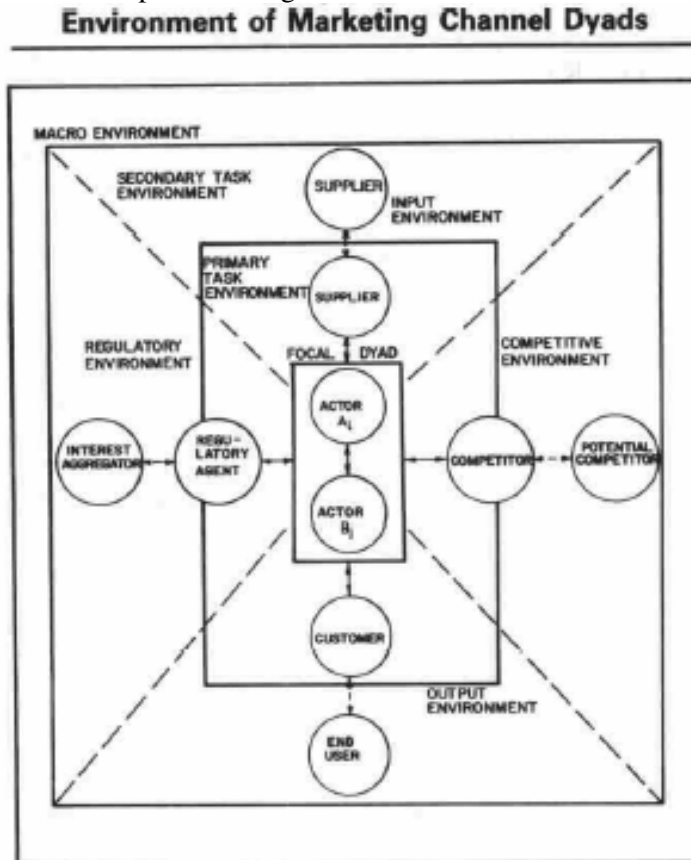


Fig. 68 – Il modello interpretativo delle variabili esterne sottese alle relazioni di scambio (fonte Achrol, Reve e Stern 1983)

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			

Publicazione	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).

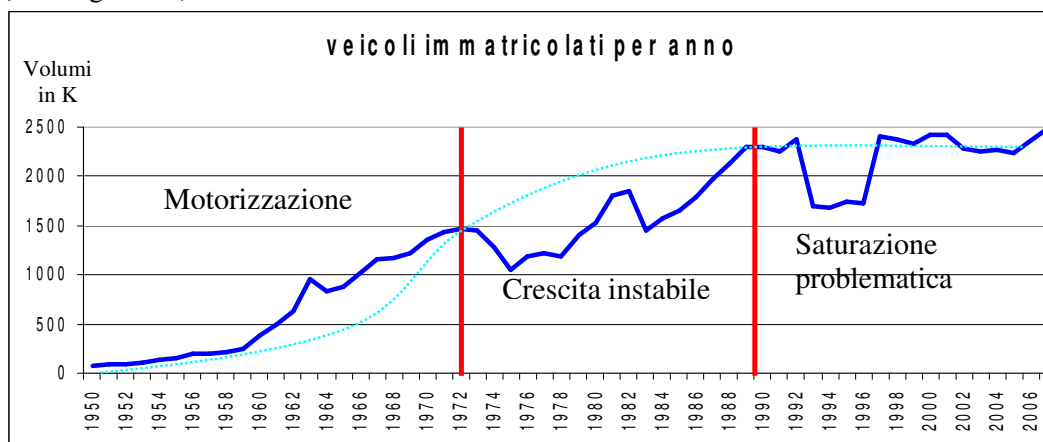


Fig. 71 – Immatricolazione di vetture nuove dal dopoguerra ad oggi (fonte dati Unrae)

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.

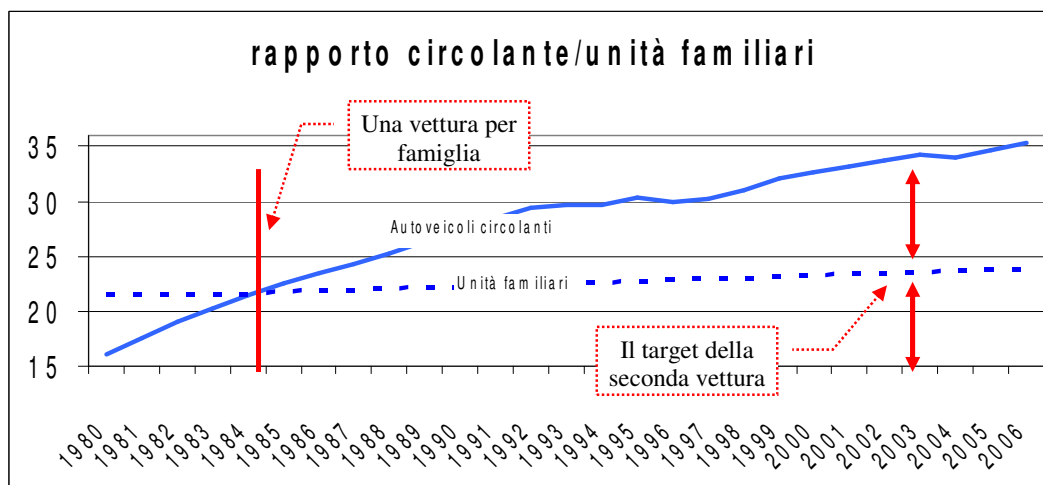


Fig. 72 – Rapporto fra vetture in circolazione e numero di nuclei familiari (fonte dati ISTAT e ACI)

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
<b>Italia</b>	<b>57.573.184</b>	<b>33.973.147</b>	<b>42.999.016</b>	<b>746,9</b>	<b>1,69</b>
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.

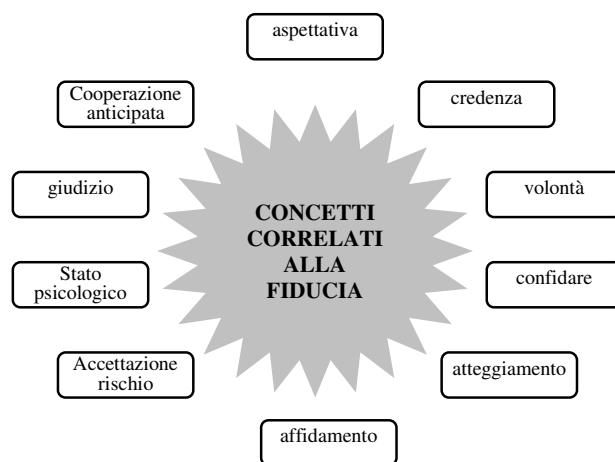


Fig. 74 – I concetti correlati alla fiducia (fonte ns elaborazione su Castaldo 2002)

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 fidare 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.

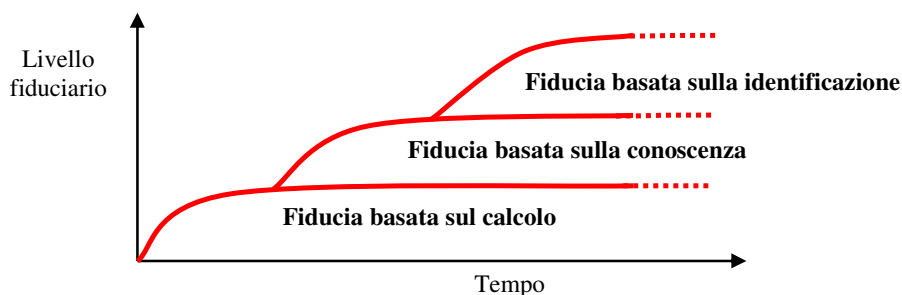


Fig. 75 – La dinamica evolutiva della fiducia (fonte Lewicki e Bunker 1996)

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.

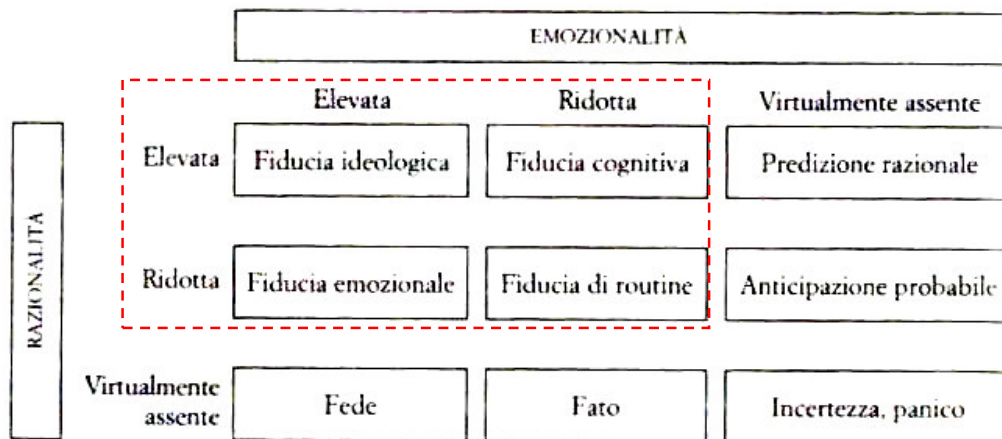


Fig. 76 – La classificazione delle forme di fiducia (fonte Lewis e Weigert 1985)

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 della ricerca 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.

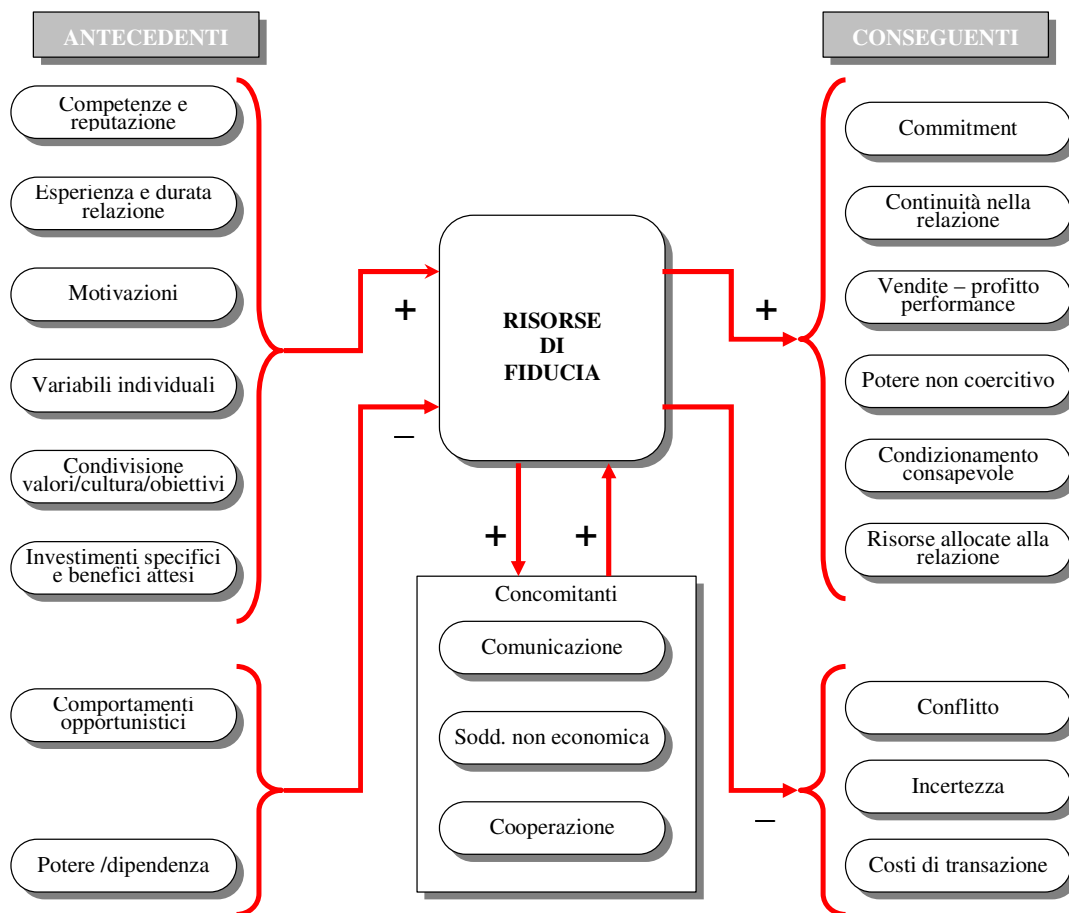


Fig. 77 – Antecedenti e conseguenti della relazione (fonte Castaldo 2002).

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.

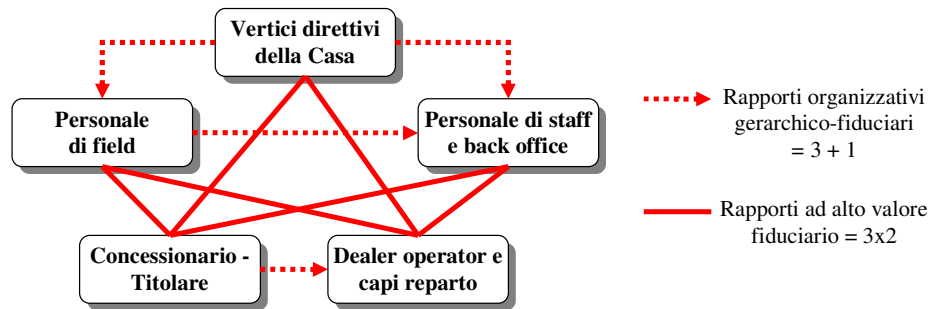


Fig. 78 – I rapporti interpersonali nella relazione e nella organizzazione

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.

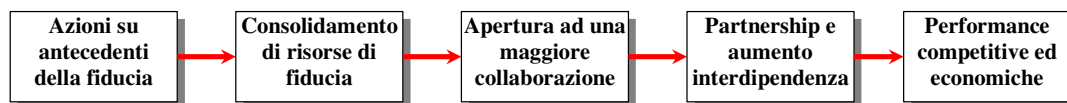


Fig. 79 – Le relazioni causa-effetto per la partnership (fonte Castaldo 2005)

### 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.

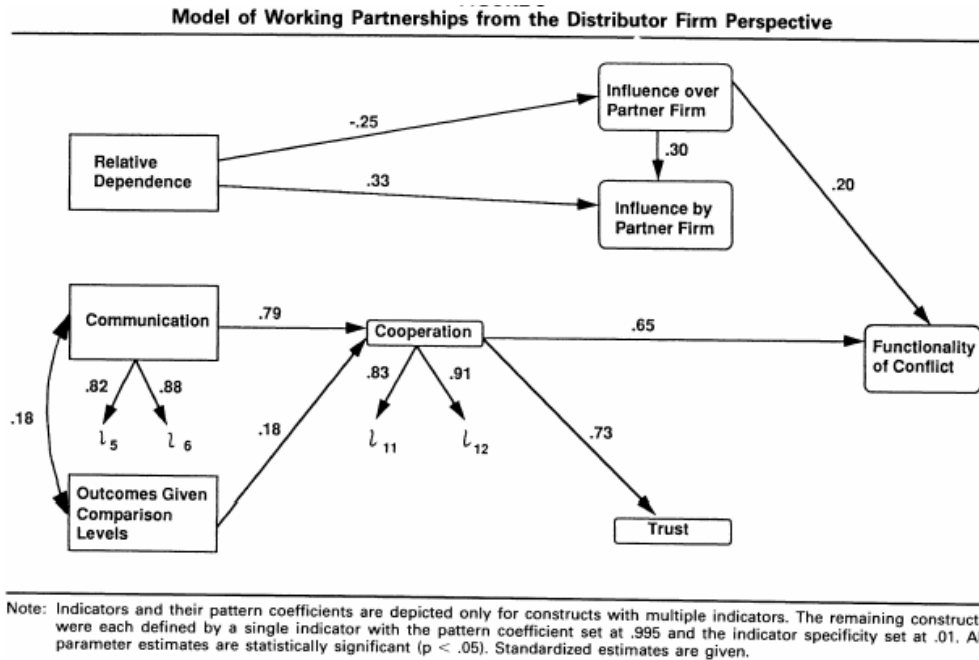


Fig. 79 – Il modello relazionale (fonte: Anderson e Narus 1990)

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	1.36	.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	1.02	.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 ininfluente 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 <sup>2</sup> 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	$\beta$ 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)	$\beta$	b (t-value)	$\beta$
Intercept	4.300 (50.085) <sup>a</sup>	0.000	4.349 (56.373) <sup>a</sup>	0.000
INTERDEP	0.358 (5.358) <sup>a</sup>	0.325	0.212 (4.112) <sup>a</sup>	0.193
ASYMTRY * D1	-0.478 (-2.314) <sup>b</sup>	-0.129	-0.434 (-2.099) <sup>b</sup>	-0.093
ASYMTRY * D2	0.342 (2.150) <sup>b</sup>	0.120	0.356 (3.761) <sup>a</sup>	0.170
TRUST	-0.173 (-1.970) <sup>b</sup>	-0.120	-0.547 (-8.737) <sup>a</sup>	-0.407
$R^2$	0.12		0.21	
F(n, m)	(4, 284) = 9.458		(4, 412) = 26.591	

<sup>a</sup> Significant at  $p < 0.01$  (one-tailed test).

<sup>b</sup> Significant at  $p < 0.05$  (one-tailed test).

<sup>c</sup> 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)	$\beta$	b (t-value)	$\beta$
Intercept	5.039 (94.035) <sup>a</sup>	0.000	5.207 (117.728) <sup>a</sup>	0.000
INTERDEP	0.085 (2.039) <sup>b</sup>	0.096	0.109 (3.601) <sup>b</sup>	0.120
ASYMTRY	0.067 (0.881)	0.038	0.097 (1.969) <sup>b</sup>	0.064
TRUST	0.712 (12.916) <sup>a</sup>	0.610	0.811 (21.774) <sup>a</sup>	0.728
ASYMTRY * TRUST	0.223 (3.237) <sup>a</sup>	0.142	0.047 (1.343) <sup>c</sup>	0.043
$R^2$	0.47		0.60	
F(n, m)	(4, 284) = 62.628		(4, 412) = 153.304	

<sup>a</sup> Significant at  $p < 0.01$  (one-tailed test).

<sup>b</sup> Significant at  $p < 0.05$  (one-tailed test).

<sup>c</sup> 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.

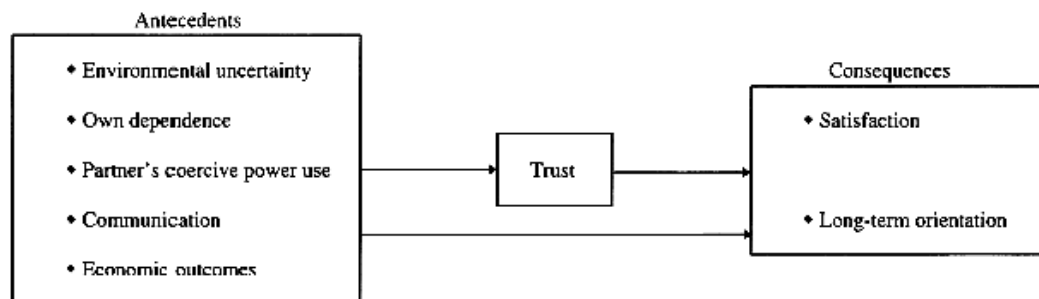


Fig. 88 - Il modello degli antecedenti e conseguenti della fiducia (Geyskens, Steenkamp e Kumar 1998)

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 <sup>b</sup>	0.304 <sup>b</sup>	0.050
Own dependence	0.063 <sup>a</sup>	0.120 <sup>b</sup>	0.207 <sup>b</sup>
Partner's coercive power use	-0.192 <sup>b</sup>	-0.101 <sup>b</sup>	-0.236 <sup>b</sup>
Communication	0.297 <sup>b</sup>	0.063 <sup>a</sup>	0.372 <sup>b</sup>
Economic outcomes	0.339 <sup>b</sup>	0.034	0.030
Trust		0.808 <sup>b</sup>	0.425 <sup>b</sup>
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0.382</b>	<b>0.702</b>	<b>0.588</b>

<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 <sup>b</sup>	29%	-0.065 <sup>b</sup>	57%
Own dependence	0.051 <sup>a</sup>	30%	0.027 <sup>a</sup>	12%
Partner's coercive power use	-0.155 <sup>b</sup>	61%	-0.082 <sup>b</sup>	26%
Communication	0.240 <sup>b</sup>	79%	0.126 <sup>b</sup>	25%
Economic outcomes	0.273 <sup>b</sup>	89%	0.144 <sup>b</sup>	83%

<sup>a</sup>p < 0.05.

<sup>b</sup>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.

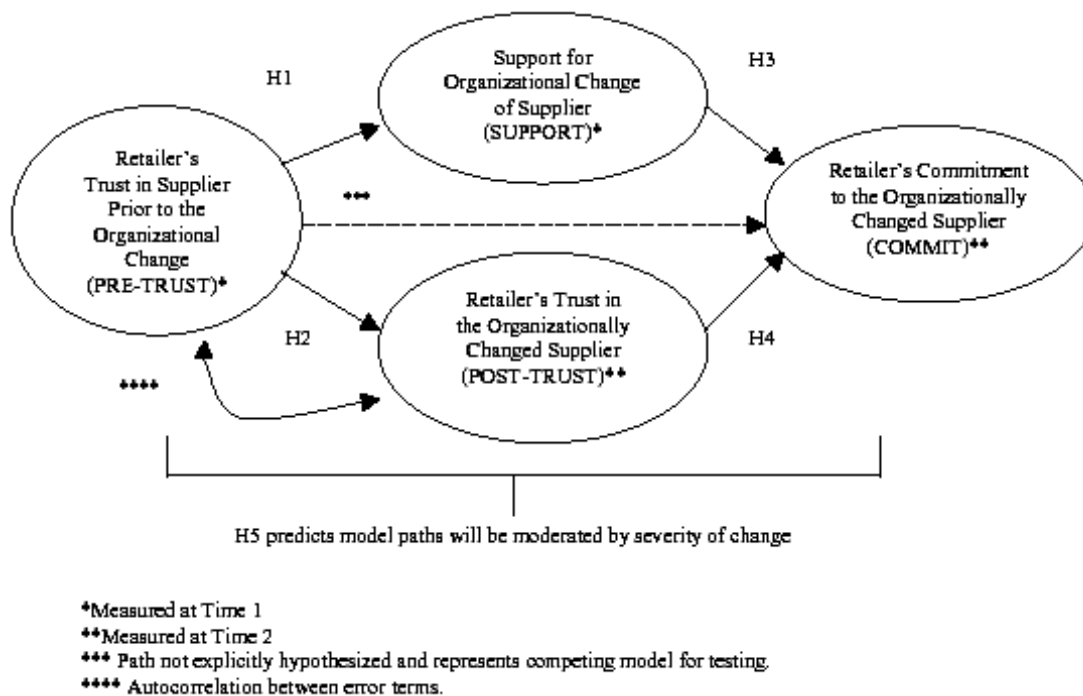


Fig. 90 – Il ruolo della fiducia nei programmi di ristrutturazione e riorganizzazione commerciale (fonte Lusch, O'Brien e Sindhav 2003)

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 ( $\eta_1$ )	POST-TRUST ( $\eta_2$ )	COMMIT ( $\eta_3$ )
PRE-TRUST ( $\varepsilon_1$ )	.49 <sup>a</sup> (7.20) <sup>b</sup>	.50 (7.56)	—
SUPPORT ( $\eta_1$ )	—	—	.26 (4.62)
POST-TRUST ( $\eta_2$ )	—	—	.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).

<sup>a</sup> Completely standardized solution.

<sup>b</sup> 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 .

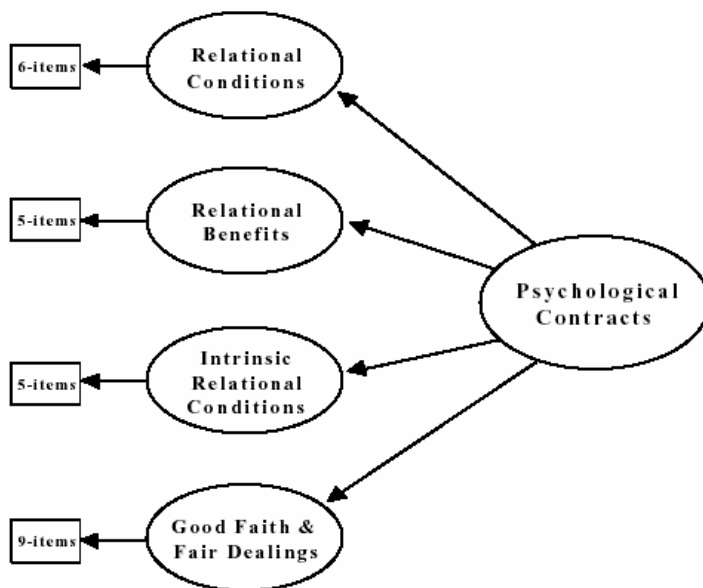


Fig. 92 – I fattori che influiscono sul contratto psicologico nei contesti distributivi (fonte: Kingshott 2002)

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 <sub>1</sub> = Relational Conditions (6-items)	0.88	0.119
F <sub>2</sub> = Relational Benefits (5-items)	0.90	0.096
F <sub>3</sub> = Intrinsic Relational Characteristics (5-items)	0.87	0.508
F <sub>4</sub> = 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.

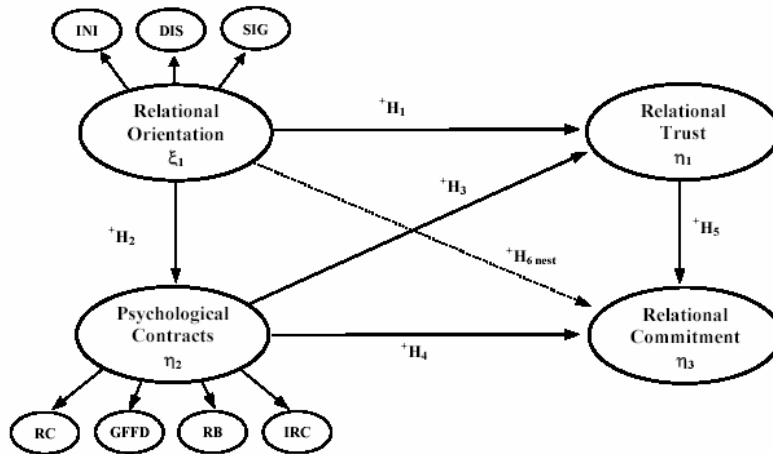


Fig. 94 – Trust e commitment come derivato del contratto psicologico e dell’orientamento alla relazione (Kingshott 2004).

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
<b>Exogenous</b>					
Relational Orientation - Relational Trust	H1	+ve	$\gamma_{11}$	+0.425	0.000
Relational Orientation - Psychological Contract	H2	+ve	$\gamma_{21}$	+0.768	0.000
Relational Orientation - Commitment	H6 <sub>nest</sub>	+ve	$\gamma_{31}$	-	-
<b>Endogenous</b>					
Psychological Contracts - Relational Trust	H3	+ve	$\beta_{12}$	+0.321	0.000
Psychological Contracts - Commitment	H4	+ve	$\beta_{32}$	+0.412	0.000
Relational Trust - Commitment	H5	+ve	$\beta_{31}$	+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.

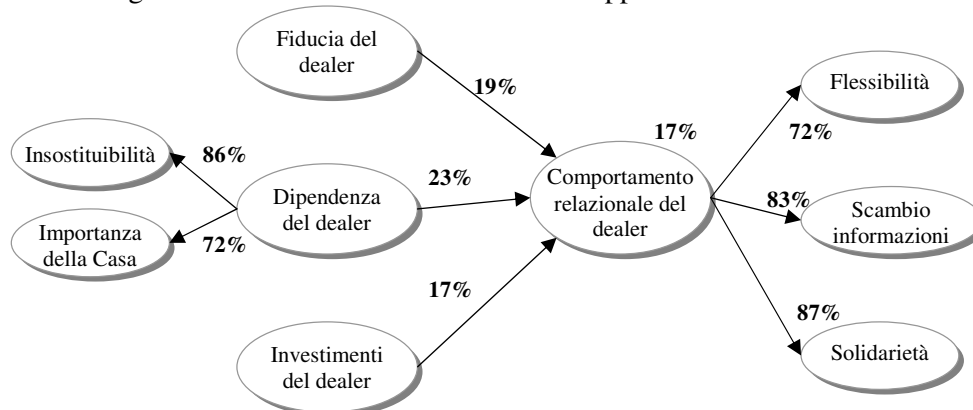


Fig. 96 – Il modello di equazioni strutturali con evidenza dei coefficienti di regressione fra i fattori dipendenti e indipendenti (fonte: Yilmaz, Sezen e Ozdemir 2005)

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)

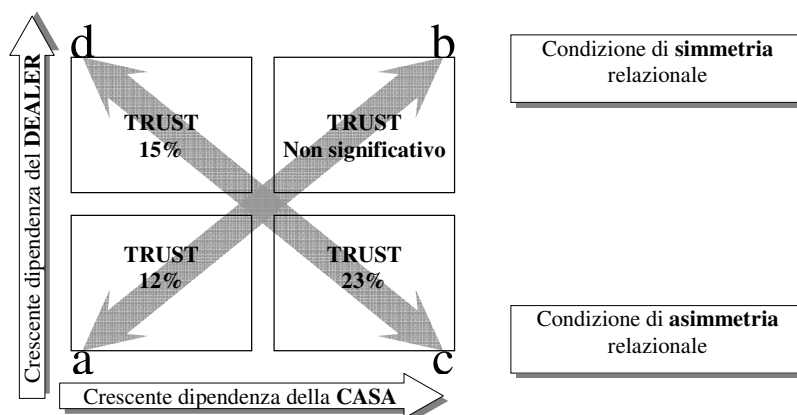


Fig. 97 – Effetto fiduciario nella relazione in ragione della dipendenza delle parti (fonte ns elaborazione su Yilmaz, Sezen e Ozdemir 2005)

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 <sup>a</sup>	Mean (S.D.), Trust
(1) Dealer dependence: low; supplier dependence: low	0.116	0.09	1.29 <sup>b</sup>	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 <sup>b</sup>	6.03 (0.70)	5.00 (1.98)
(4) Dealer dependence: low; supplier dependence: high	-0.228	0.089	2.56 <sup>c</sup>	5.58 (1.5)	4.78 (2.17)

<sup>a</sup> All means and standard deviations are calculated after splitting the data into the four groups of interdependence structure.

<sup>b</sup>  $p < 0.1$ .

<sup>c</sup>  $p < 0.01$  (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.

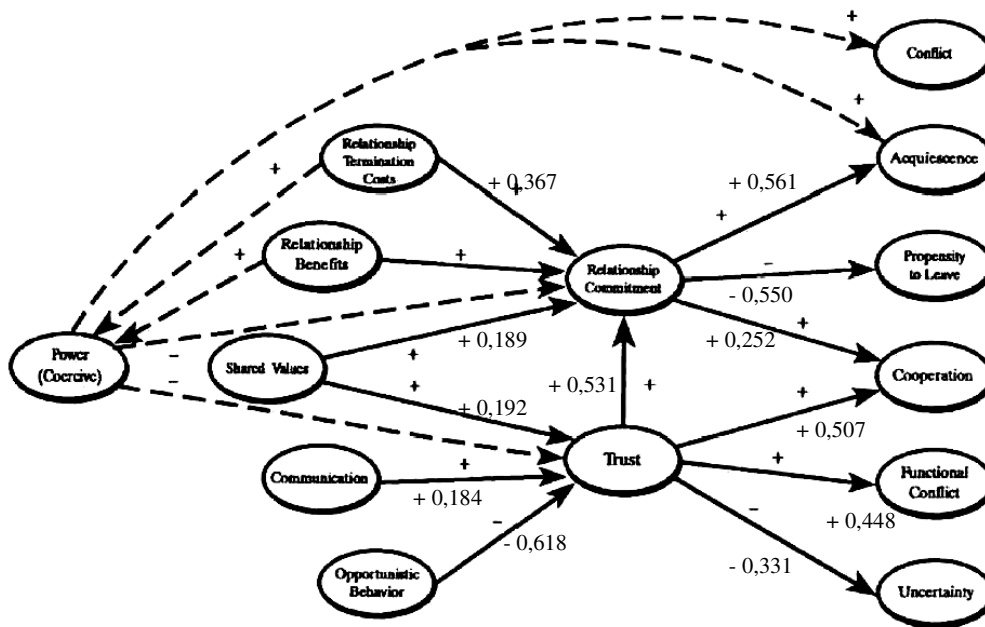


Fig. 99 – Il modello di analisi della relazione (fonte: Morgan e Hunt 1994).

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
<b>Direct Effects</b>		
Relationship termination costs → Relationship commitment		.367 <sup>c</sup>
Relationship benefits → Relationship commitment		-.006
Shared Values → Relationship commitment		.189 <sup>b</sup>
Shared Values → Trust		.192 <sup>c</sup>
Communications → Trust		.184 <sup>b</sup>
Opportunistic behavior → Trust		-.618 <sup>c</sup>
Relationship commitment → Acquiescence		.561 <sup>c</sup>
Relationship commitment → Propensity to leave		-.550 <sup>c</sup>
Relationship commitment → Cooperation		.252 <sup>c</sup>
Trust → Relationship commitment		.531 <sup>c</sup>
Trust → Cooperation		.507 <sup>c</sup>
Trust → Functional conflict		.448 <sup>c</sup>
Trust → Uncertainty		-.331 <sup>c</sup>
<b>Indirect Effects<sup>d</sup></b>		
Relationship termination costs → Acquiescence		.206 <sup>c</sup>
Relationship termination costs → Propensity to leave		-.202 <sup>c</sup>
Relationship termination costs → Cooperation		.093 <sup>b</sup>
Shared values → Relationship commitment		.102 <sup>c</sup>
Shared values → Acquiescence		.163 <sup>c</sup>
Shared values → Propensity to leave		-.160 <sup>c</sup>
Shared values → Cooperation		.171 <sup>c</sup>
Shared values → Functional conflict		.086 <sup>b</sup>
Shared values → Uncertainty		-.064 <sup>b</sup>
Communication → Relationship commitment		.097 <sup>b</sup>
Communication → Acquiescence		.055 <sup>b</sup>
Communication → Propensity to leave		-.054 <sup>b</sup>
Communication → Cooperation		.118 <sup>b</sup>
Communication → Functional conflict		.082 <sup>b</sup>
Communication → Uncertainty		-.061 <sup>b</sup>
Opportunistic behavior → Relationship commitment		-.327 <sup>c</sup>
Opportunistic behavior → Acquiescence		-.184 <sup>c</sup>
Opportunistic behavior → Propensity to leave		.180 <sup>c</sup>
Opportunistic behavior → Cooperation		-.396 <sup>c</sup>
Opportunistic behavior → Functional conflict		-.277 <sup>c</sup>
Opportunistic behavior → Uncertainty		.204 <sup>c</sup>
Trust → Acquiescence		.299 <sup>c</sup>
Trust → Propensity to leave		-.292 <sup>c</sup>
Trust → Cooperation		.134 <sup>b</sup>
$\chi^2_{(43)} = 140.26$ GFI = .892    CFI = .890    PNFI = .555		

<sup>a</sup>p < .05

<sup>b</sup>p < .01

<sup>c</sup>p < .001

<sup>d</sup>Only 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).

Results of Spline Regression Analysis <sup>a</sup>									
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 <sup>†</sup>
	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 <sup>†</sup>	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 <sup>2</sup>		.12***	.15***	.05***	.02*	.21***	.22***	.04***	.01 <sup>†</sup>
Adjusted R <sup>2</sup>		.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				

<sup>a</sup> Standard errors are in parentheses. We conducted a one-tailed test if a directional effect was hypothesized and a two-tailed test if not.

<sup>†</sup>  $p < .10$

\*  $p < .05$

\*\*\*  $p < .001$

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 fiduciarî 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.

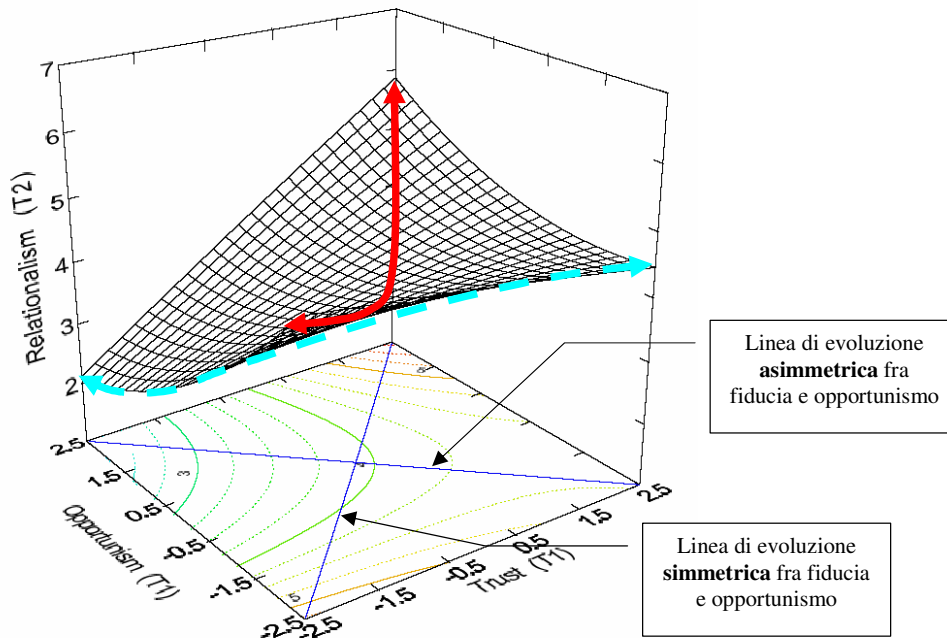


Fig. 102 - Il contenuto relazionale del rapporto distributivo in ragione delle componenti fiduciarie e dell'opportunità (fonte: Lado, Dant e Tekleab 2007)

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

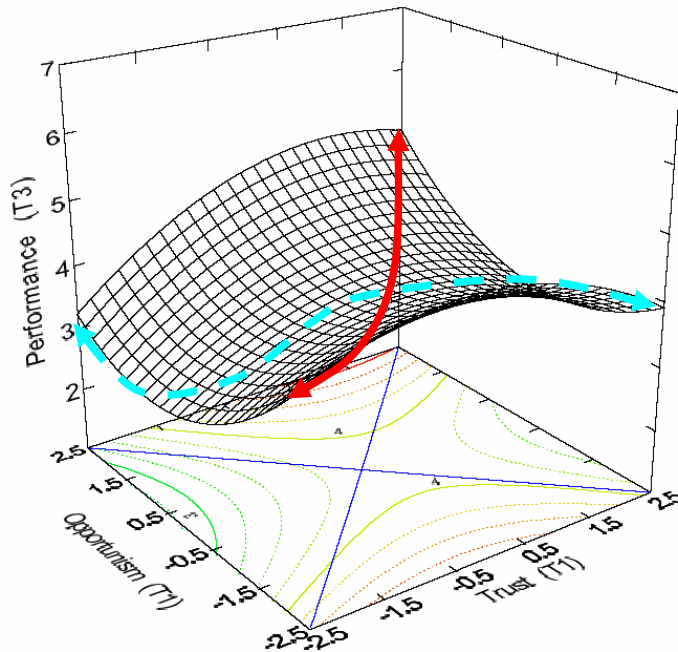


Fig. 103 – La performance riletta alla luce di fiducia e opportunismo (Lado, Dant e Tekleab 2007)

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)<sup>†</sup>

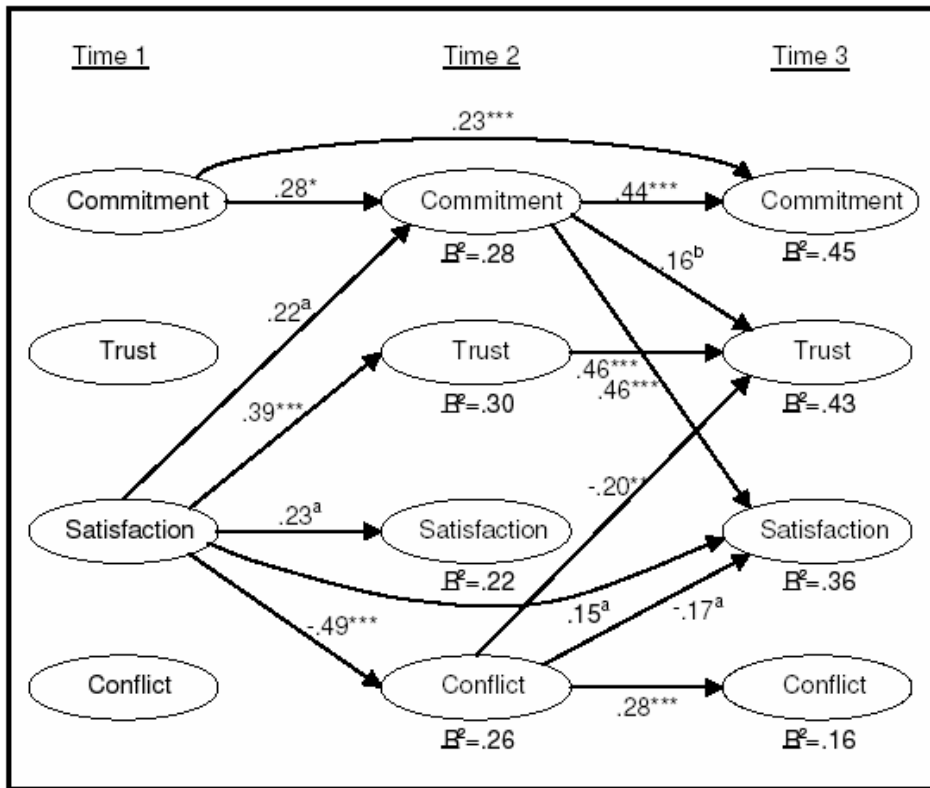
Path	Coefficients		t-value	R <sup>2</sup>
	Unstandardized	Standardized		
<b>Time 1</b>				
trust→commitment	.78	.75	11.55	.56
trust→satisfaction	.29	.31	2.89	.44
trust→conflict	-.12	-.12	-1.14	.49
commitment→satisfaction	.35	.40	3.52	
commitment→conflict	-.16	-.15	-1.46	
satisfaction→conflict	-.60	-.51	-5.73	
<b>Time 2</b>				
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	
<b>Time 3</b>				
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 (R<sup>2</sup>) 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<sup>†‡</sup>**



<sup>†</sup>Non-significant paths have been trimmed from this figure.

<sup>‡</sup>Goodness-of-Fit Indices:  $\chi^2$  (df=198) = 306.04; RMSEA = 0.048; NNFI = 0.98; CFI = 0.99; SRM

\*p ≤ 0.05

\*\*p ≤ 0.01

\*\*\*p ≤ 0.001

<sup>a</sup>p = 0.06

<sup>b</sup>p = 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 T<sup>2</sup> 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 T<sup>3</sup> 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 <sup>a</sup>	Moderator Group		$\chi^2$	$\Delta\chi^2_{(1)}$	P
	Low	High			
Satisfaction <sub>t</sub> → Satisfaction <sub>2</sub>	.32 <sup>b</sup>	.12	596.10	4.32	< .05
Commitment <sub>2</sub> → Commitment <sub>t,3</sub>	.66 <sup>b</sup>	.17	619.18	24.40	< .001
Commitment <sub>2</sub> → Trust <sub>t,3</sub>	.45 <sup>b</sup>	-.13	604.82	13.04	< .001
Trust <sub>2</sub> → Trust <sub>t,3</sub>	.31 <sup>b</sup>	.63 <sup>b</sup>	599.42	7.64	< .01
Commitment <sub>2</sub> → Satisfaction <sub>t,3</sub>	.48 <sup>b</sup>	-.07	607.74	15.96	< .001
Commitment <sub>2</sub> → Conflict <sub>t,3</sub>	-.33 <sup>b</sup>	.32	598.97	7.19	< .01
Conflict <sub>2</sub> → Trust <sub>t,3</sub>	-.30 <sup>b</sup>	-.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

## Cap. 4 La ricerca in ambito italiano

### 4.1 Il modello di riferimento

Le considerazioni sui filoni di ricerca prima riportate mostrano chiaramente come le relazioni distributive in presenza di canali verticali presentino nel contempo forze competitive a volte governate da posizioni di potere capaci di ingenerare situazioni conflittuali e da forze collaborative sostenute invece dall'esistenza di uno stock di risorse di fiducia che permea la relazione fra gli operatori di canale.

In quest'ottica si intende impostare una ricerca volta a comprendere i rapporti esistenti fra Case nazionali e estere che operano in Italia e le proprie reti distributive fatte da dealer monomandato e multimandato.

Lo scopo della ricerca consiste appunto nella comprensione delle caratteristiche relazionali e comportamentali degli attori, astraendosi dagli aspetti più operativi del rapporto.

Il contenuto del rapporto infatti è già oggetto di analisi puntuale da parte dei ricercatori dell'Università Cà Foscari di Venezia (Buzzavo e Pizzi 2005) i quali annualmente rilevano la soddisfazione dei dealer nei confronti delle Case relativamente ai seguenti punti:

- Valore e redditività del mandato
- Equilibrio fra costi e benefici del mandato
- Efficacia delle politiche del costruttore (prodotto, marketing, distribuzione, incentivazione rete e ascolto delle richieste dei dealer)
- Capacità di presidio della Casa circa:
  - I rapporti field (responsabili di zona, tecnici di prodotto, ecc)
  - Il supporto per l'attività di post-vendita
  - La formazione del dealer e del suo personale
  - La disponibilità di prodotto
  - Il supporto nelle attività di interfacciamento informatico
  - I servizi di supporto per il business dell'usato
  - I servizi di supporto per la vendita dei prodotti finanziari

L'indagine si prospetta quindi come una vera e propria rilevazione del grado di soddisfazione dei dealer nei confronti della Casa per i servizi che quest'ultima eroga in virtù del mandato corrisposto.

L'indagine del presente studio esula invece da questi aspetti operativi e di servizio per concentrarsi invece sulla disamina degli aspetti di atmosfera relazionale che esistono fra le due categorie di operatori.

In quanto tale non è quindi nemmeno predisposta per la valutazione dei rapporti esistenti nei singoli marchi concentrandosi unicamente sul ruolo degli operatori a prescindere dalle fattispecie dei singoli marchi. Come verrà meglio descritto oltre, il marchio sarà preso unicamente come punto di riferimento per esprimere la valutazione del rapporto con la Casa tenuto conto che un dealer può possedere più marchi e quindi può avere più relazioni in essere e una Casa può avere più marchi gestiti singolarmente e separatamente.

Figura 1 riporta il modello di riferimento messo a punto per l'impostazione della ricerca e per definire le ipotesi sottostanti che guideranno la ricerca.

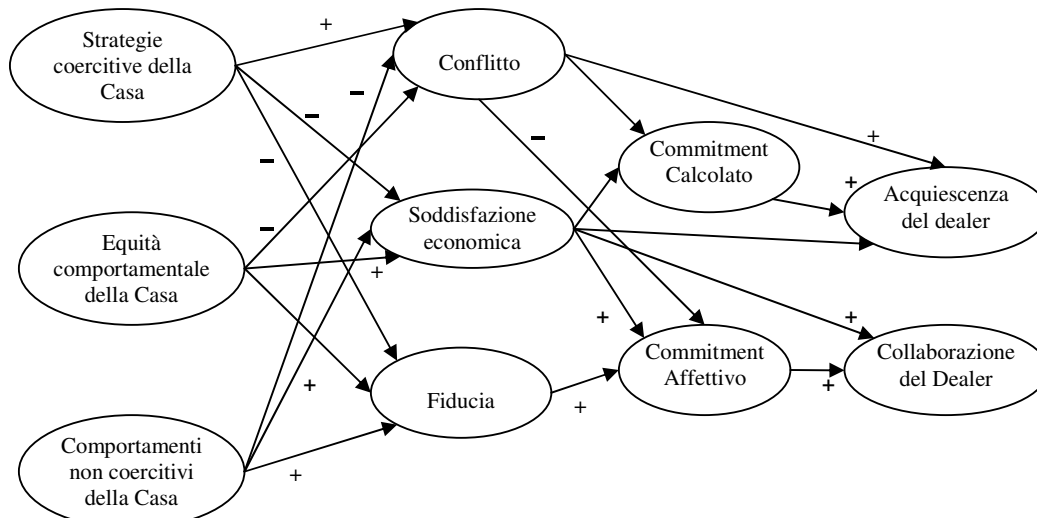


Fig. 1 - Il modello relazionale a base delle ipotesi di ricerca

## 4.2 Le ipotesi di ricerca sottese al modello

In questo paragrafo verranno delineate le ipotesi di ricerca sottese al modello di cui alla figura 1 del precedente paragrafo.

L'analisi del comportamento della Casa automobilistica è il punto di partenza. La Casa infatti interagisce con i dealer in un triplice approccio: a. influenzando il comportamento del dealer con strategie coercitive quali minacce, richiami ad obblighi legali, promesse (Frazier e Summers 1986), b. negoziando con il dealer attraverso l'uso di influenze non coercitive quali richieste, raccomandazioni e scambio di informazioni (Geyskens e Steenkamp 2000) e c. attraverso l'adozione di un approccio ispirato all'equità di trattamento che significa seguire una politica di confronto con la rete imparziale e un equo sistema di compensazione legato agli sforzi profusi dal dealer e ai risultati conseguiti (Kumar, Scheer e Steenkamp 1995a e b)

Queste tre forme di interazione hanno un impatto diretto sulla percezione di relazione che il dealer prova verso la Casa (Geyskens, Steenkamp e Kumar 1999) e può essere misurato attraverso quattro variabili: soddisfazione economica, conflitto, fiducia e commitment.

Le ipotesi sottese a questa parte del modello possono essere sintetizzate nelle seguenti:

- **H1** l'uso di minacce e misure coercitive da parte della Casa genera conflitto e attenua la fiducia che il dealer ripone nella Casa.
- **H1.1** Il conflitto esercita un effetto negativo sulla fiducia
- **H2** Un maggior impiego di atteggiamenti ispirati all'equità e all'adozione di strategie non coercitive induce il dealer a percepire maggiore soddisfazione, a consolidare risorse di fiducia verso la Casa quali determinanti per un approccio collaborativo e relazionalmente autentico e ad essere più riluttante alla valutazione dello stato conflittuale nella relazione.

Seguendo il costrutto definito da Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999), il commitment è fortemente correlato con lo stato fiduciario o conflittuale in cui versano le parti (rispettivamente in senso positivo e negativo).

La soddisfazione economica, intesa come l'equità nei benefici percepiti rispetto agli sforzi profusi e relativamente ai benefici ricevuti da altri dealer operanti nel mercato locale e di fatto concorrenti, possiede un effetto di influenza positiva sul commitment ed in particolare sulla dimensione più calcolativa del commitment.

Il commitment può essere suddiviso fra commitment affettivo (Keysuk and Frazier, 1997) e commitment calcolativo (Geyskens, Steenkamp e Kumar, 1999), dove affettivo significa che il dealer desidera mantenere la relazione con la Casa quasi ad ogni costo ovvero indipendentemente dalla percezione del valore e dei benefici che ne può trarre. Calcolativo significa che il dealer intende invece mantenere stretti legami con la Casa in quanto vede un diretto o indiretto tornaconto (per esempio redditività, continuità, impossibilità di disinvestimento, ecc.). A seguito di tali definizioni vengono definite le seguenti ipotesi di lavoro:

- **H3** Esiste una solida relazione fra fiducia e commitment affettivo e per converso una relazione negativa con il conflitto.
- **H4** La soddisfazione economica influenza maggiormente il conflitto (con effetto negativo) piuttosto che la fiducia (con effetto positivo).

Queste quattro misure di performance della relazione (conflitto, soddisfazione, fiducia e commitment) hanno a loro volta impatto significativo sul comportamento del dealer.

Le scelte strategiche di risposta del dealer possono essere ricondotte alla nota configurazione di Hirschman (1970) riletta in base a quattro opzioni (Hibbard, Kumar e Stern 2001; Geyskens e Steenkamp 2000; Ping 1993): voce, lealtà, uscita, disinteresse. Tralasciando l'opzione dell'uscita in quanto inconciliabile con lo spirito di questa ricerca (condizioni di continuità nelle relazioni e semmai ricerca delle opportunità di intensificazione delle stesse), raggrupperemo la prima e la seconda opzione nella configurazione più ampia della collaborazione attiva del dealer e rinomineremo la quarta rimanente (disinteresse) sotto l'etichetta di accettazione passiva o compliance, intesa come opzione che vede il dealer accettare supinamente le scelte della Casa a cui non può sottrarsi e nei confronti delle quali non dedica alcuna risorsa aggiuntiva se non strettamente necessaria.

In altre parole la condotta del dealer viene qui suddivisa in due macro categorie: **comportamento collaborativo** (solidarietà, scambio di informazioni, disponibilità al sacrificio) (Yilmaz, Sezen e Ozdemir 2005) e comportamento passivo o approccio "compliance" che significa conformismo, disallineamento silente o taciuto, acquiescenza appunto (Brown, Lusch e Nicholson 1995) e nell'ipotesi più pessimista è accostabile all'alienazione (Gaski e Ray 2001).

Alla luce di tali considerazioni vengono proposte le seguenti ipotesi di lavoro:

- **H5** Il commitment affettivo induce spirito collaborativo dal parte del dealer, la presenza di commitment calcolativo induce maggiore forza all'atteggiamento di adesione passiva del dealer piuttosto che di collaborazione creativa
- **H6** La soddisfazione economica interagisce negativamente con l'atteggiamento di adesione passiva del dealer e positivamente con la collaborazione.

#### 4.2.1 Considerazioni in merito ai grandi dealer

A fianco a queste considerazioni di carattere generale possono essere avanzate anche alcune ipotesi in merito alla posizione assunta dai grandi dealer nei confronti della relazione con le Case.

Come indicato nel primo capitolo i grandi gruppi che rappresentano più marchi e più Case hanno un vissuto relazionale con le Case diverso rispetto a chi si relaziona con una Casa come il dealer monomandato. Ci si attende quindi un legame con le Case rappresentate che dovrebbe essere meno di dipendenza rispetto ai dealer tradizionali monomarchio.

Inoltre per coloro che pur operando con una Casa sviluppano volumi di vendita significativi in quanto hanno adottato una politica di delocalizzazione territoriale (per esempio in quanto presenti su diverse province) potrebbe sussistere una situazione di percezione della relazione diversa da come comunemente appare ai dealer tradizionali.

Infatti i dealer delocalizzati, sviluppando volumi significativi e ben superiori a quelli rilevabili dalla media dei dealer della specifica rete di appartenenza, potrebbero vivere la relazione con la Casa con un maggiore senso di autonomia decisionale ed una maggiore disponibilità partecipativa alle decisioni di marketing e commercializzazione proprio in virtù dell'importanza che assumono in termini di peso sul totale immatricolato annuo della Casa.

Queste due casistiche; dealer multimandato e multisede (delocalizzato) inducono a pensare che i legami esistenti fra le variabili del modello prima delineato (vedi figura 1 di questo capitolo) possano assumere consistenza diversa rispetto alla media dei dealer tradizionali; molto legati e dipendenti dalle decisioni della Casa.

Si avanzano allora le seguenti ipotesi di ricerca in aggiunta a quelle prima definite.

- **H7** Data la presunta minore dipendenza dei grandi dealer rispetto ai marchi rappresentati è ipotizzabile che le Case adottino comportamenti meno coercitivi e più orientati al dialogo nei confronti degli stessi
- **H8** Il mix fra componenti fiduciarie e conflittuali nella relazione con la Casa è più spostato verso la fiducia nei grandi gruppi rispetto ai dealer tradizionali.

### 4.3 La percezione dei dealer

La valutazione del modello prima descritto unitamente alle ipotesi di ricerca avanzate richiedono una verifica sul campo per la conferma o il rigetto.

Inoltre trattandosi di fenomeni la cui misurabilità non è oggettivamente configurabile ma deve essere comunque mediata attraverso la rilevazione della percezione dei soggetti coinvolti si è ritenuto corretto procedere con la rilevazione sia presso i dealer concessionari che delle Case (costruttori italiani e National Sales Company per costruttori esteri).

In questa prospettiva la tecnica di rilevazione che garantirebbe al meglio una sintesi delle percezioni di entrambe le parti sarebbe rappresentata dall'analisi delle relazioni a coppie cioè la percezione di un dealer relativamente alla relazione con una determinata Casa e poi la percezione del personale field di quella Casa che si occupa specificatamente del rapporto con il dealer intervistato. Questa impostazione per quanto garantisca la massima efficacia nella descrizione e discernimento della relazione mostra seri limiti nella possibilità di replicabilità su un numero rappresentativo di casi richiedendo di volta in volta la doppia collaborazione di Casa e dealer.

Si è scelto allora di analizzare separatamente la percezione dei dealer da quella delle Case con ovvi limiti nella possibilità di raccordo delle due visioni ma al tempo stesso con la opportunità di estendere l'indagine ad un campione statisticamente rappresentativo dell'universo degli operatori in Italia.

Di seguito viene quindi delineata la ricerca condotta con i dealer, rimandando al paragrafo 4.4 la trattazione dell'indagine sul vissuto delle Case. Indagine quest'ultima per la quale verrà proposta, nel paragrafo dedicato, la sola fase di impostazione data la

scarsa collaborazione, alla luce dei tempi di elaborazione della ricerca nel suo complesso, riscontrata da parte degli interlocutori.

### 4.3.1 Il campione analizzato

Il lavoro di ricerca sul campo ha previsto l'invio del questionario, di seguito presentato, ad un universo di circa 3 mila dei 4 mila dealer operanti sul territorio nazionale.

Il data base dei dealer è stato costruito a partire dai riferimenti offerti dalle Case circa le proprie reti operanti sul territorio nazionale e pubblicizzati nei relativi siti internet.

Per ciascun nominativo appartenente al database è stato effettuato l'invio del questionario via email o via fax a seconda della ricchezza delle informazioni anagrafiche possedute. L'invio è stato reiterato per tre volte nell'arco di due mesi e mezzo a partire da Aprile 2007. A fine giugno i questionari ritornati ammontavano a 245.

La redemption è stata pari quindi al 6% sul totale degli operatori ufficiali presenti sul territorio nazionale.

L'invio del questionario è stato preceduto da una fase preventiva di colloqui con operatori di settore per la stesura del questionario e la successiva verifica dello stesso attraverso l'esecuzione di interviste personali (per un totale di 5 interviste).

Figura 2 riporta la ripartizione geografica del campione e l'attribuzione per marchio citato.

Conteggio di conc	zona				tot dealer (federalicpa)	%
MARCHIO	CENTRO	NORD	SUD	<b>campione</b>		
FIAT	6	24	4	<b>34</b>	373	9%
RENAULT	3	9	5	<b>17</b>	208	8%
PEUGEOT	2	8	5	<b>15</b>	193	8%
BMW	2	6	7	<b>15</b>	124	12%
CITROEN	3	9	3	<b>15</b>	150	10%
CHEVROLET	4	8		<b>12</b>	143	8%
ALFA ROMEO	1	10	1	<b>12</b>	185	6%
VOLKSWAGEN	2	6	3	<b>11</b>	188	6%
VOLVO	5	5		<b>10</b>	67	15%
MITSUBISHI	2	7	1	<b>10</b>	89	11%
HONDA	2	6	1	<b>9</b>	102	9%
LANCIA		7	2	<b>9</b>	194	5%
AUDI	2	4	2	<b>8</b>	in vw	
MERCEDES	2	4	2	<b>8</b>	75	11%
LAND ROVER	4	4		<b>8</b>	120	7%
SUZUKI	1	3	3	<b>7</b>	97	7%
TATA	3	3		<b>6</b>	69	9%
OPEL		5	1	<b>6</b>	209	3%
HYUNDAI	2	4		<b>6</b>	119	5%
MAZDA	3	2		<b>5</b>	79	6%
SEAT	1	2	2	<b>5</b>	113	4%
FORD	2	1		<b>3</b>	172	2%
MINI		1	2	<b>3</b>	100	3%
SUBARU	1	2		<b>3</b>	62	5%
TOYOTA	1		1	<b>2</b>	123	2%
SKODA	1	1		<b>2</b>	103	2%
JAGUAR	1			<b>1</b>	37	3%
CHRYSLER		1		<b>1</b>	52	2%
NISSAN			1	<b>1</b>	132	1%
KIA	1			<b>1</b>	84	1%
<b>campione</b>	<b>57</b>	<b>142</b>	<b>46</b>	<b>245</b>	<b>3762</b>	
	23%	58%	19%	100%		
totale italia	1000	2100	900	<b>4000</b>		
	25%	53%	23%	100%		

Fig. 2 – La ripartizione geografica e per principale marchio citato

Il campione analizzato composto da 245 dealer gode di una ripartizione territoriale sufficientemente adeguata alla distribuzione delle reti delle Case sul territorio nazionale. La ripartizione del campione sui marchi è anch'essa funzionale per una corretta interpretazione generale delle varie realtà relazionali esistenti in Italia.

Nella media i marchi che detengono una quota di mercato superiore al 5-6% del mercato prevedono una rappresentatività nel campione mediamente pari al 7% delle unità che compongono le relative reti quindi in media con la rappresentatività totale del campione (245 dealer su una popolazione di 4.000).

Per quanto attiene la rappresentatività dei marchi generalisti con significativa presenza sul territorio nazionale, si riscontra invece una insufficiente rappresentatività per i marchi Opel (3% del totale campione su una numerica di mercato pari al 6%) e Ford (2% della totale campione contro una numerica Italia pari al 5%).

Figura 3 mostra invece la suddivisione del campione analizzato per numero marchi trattati (colonne) e numero Case con cui si è in relazione (righe)

Conteggio di conc		marchi					
Case	1	2	3	4	5	TOTALE	
1	100	51	8	3		162	66%
2		40	13	6	2	61	25%
3			3	6	3	12	5%
4				4	4	8	3%
5					2	2	1%
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>91</b>	<b>24</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>245</b>	<b>100%</b>
	41%	37%	10%	8%	4%	100%	

Fig. 3 – Marchi trattati e Case rappresentate

Il 41% del campione è composto da dealer monomarchio. Il 37% rappresenta due marchi di cui più della metà (51 su 91 dealer) appartenenti alla medesima Casa automobilistica.

Il 66% dei rispondenti in definitiva fa capo ad un'unica Casa automobilistica. Il 25% del campione ha rapporti con due Case di cui però la prima per importanza ricopre valori significativi nell'economia del dealer.

Il 9% del campione ha in portafoglio tre o più marchi rappresentando più di tre Case.

In sintesi il campione rappresenta per numero marchi la distribuzione esistente mediamente in Italia.

Figura 4 mostra infine la ripartizione del campione per volumi trattati e per anzianità di rapporto con il principale marchio rappresentato.

Conteggio di conc		anzianità					
volumi	fino a 5 anni	da 5 a 10 anni	> 10 anni	TOTALE	%	stima vol.	media vol.
fino a 300 unità	4	28	18	50	20%	15.000	300
da 300 a 500 unità	6	18	22	46	19%	18.400	400
da 500 a 1000 unità	14	35	24	73	30%	54.750	750
da 1000 a 3000 unità	8	22	29	59	24%	118.000	2000
oltre 3000 unità	3	5	9	17	7%	51.000	3000
<b>TOTALE</b>	<b>35</b>	<b>108</b>	<b>102</b>	<b>245</b>	<b>100%</b>	<b>257.150</b>	<b>1.050</b>
	14%	44%	42%	100%		11%	

Fig. 4 - Il campione per anzianità di servizio e per volumi annui trattati

Mediamente il campione dei rispondenti sviluppa circa 1000 unità di vendita all'anno, decisamente superiore alla media del valore nazionale (pari a 600 unità su un mercato che immatricula circa 2,4 mio di vetture).



Questo si riflette anche sull'incidenza del campione sul totale che vale l'11% in volumi mentre come visto precedentemente il 6% in termini di numero concessionarie. L'anzianità media del primo mandato di rappresentanza è superiore ai 10 anni. Nel 14% dei casi la principale rappresentanza è stata assunta nei 5 anni precedenti.

#### 4.3.2 Il questionario

Il questionario somministrato ai dealer consta in totale di 25 domande ed è strutturato come di seguito riportato:

- comportamento della Casa automobilistica (figura 5)
- effetto del comportamento sul dealer in termini di generazione di conflitto e/o di fiducia (vedi figura 6)
- conseguente commitment del dealer e relativo comportamento collaborativo o di adesione passiva (vedi figura 7)

La logica su cui ci si è basati per la stesura del questionario si ispira alla rilevazione dei fenomeni causa-effetto. Infatti le tre parti verranno poi poste in relazione con il criterio delle relazioni causa-effetto. Bisogna comunque sottolineare che tale rilevazione soffre comunque di staticità, nel senso che la rilevazione dei nessi causa-effetto non avviene in momenti sequenziali diversi ma in maniera sovrapposta.

Senza entrare nello specifico di ciascuna domanda, la cui definizione è stata il frutto di un'attività di ricerca e confronto del materiale presente in letteratura, viene nel seguito presentato lo schema tipo che regge la costruzione delle tre parti del questionario prima evidenziate.

Figura 5 declina l'analisi del comportamento della Casa nei confronti del dealer suddividendo l'approccio guidato dall'equità, le strategie di influenza non coercitive e infine gli approcci coercitivi finalizzati ad imporre al dealer l'adozione di comportamenti specifici.

ELEMENTO	VOCE	DOMANDA	LETTERATURA	#
LEALTA' PROCEDURALE DELLA CASA	IMPARZIALITA'	Nella relazione con i propri dealer, la casa non discrimina ma piuttosto tratta tutti i dealer in maniera simile	Kumar, Scheer e Steenkamp (1995a)	D31
LEALTA' PROCEDURALE DELLA CASA	SPIEGAZIONE	Nella relazione con i propri dealer, la casa di rado spiega le sue decisioni ai dealer	Kumar, Scheer e Steenkamp (1995a)	D19
LEALTA' PROCEDURALE DELLA CASA	CONOSCENZA	Nella relazione con i propri dealer, la casa si prende cura di comprendere le condizioni di mercato locali del dealer	Kumar, Scheer e Steenkamp (1995a)	D13
LEALTA' PROCEDURALE DELLA CASA	COMUNICAZIONE	Nella relazione con i propri dealer, la casa promuove comunicazione a due vie con il dealer	Kumar, Scheer e Steenkamp (1995a)	D9
USO DI STRATEGIE NON COERCITIVE	NEGOZIAZIONE	Nel rapporto con la casa i responsabili del rapporto negoziano politiche e decisioni con la concessionaria	Brown, Cobb e Lusch (2006)	D17
USO DI STRATEGIE NON COERCITIVE	PROMESSE	La casa offre incentivi quando ci vede riluttanti nel cooperare su nuovi programmi o specifiche iniziative che richiedono la nostra collaborazione.	Boyle, Dwyer Robicheaux e Simson (1992)	D22
USO DI STRATEGIE NON COERCITIVE	INFORMATIVA	La casa offre una chiara prospettiva dei possibili impatti sul business della concessionaria che l'assunzione di una certa iniziativa, a cui ci viene chiesto di aderire, porta con se.	Boyle, Dwyer Robicheaux e Simson (1992)	D16
USO DI STRATEGIE COERCITIVE	RAPPRESAGLIE	Se non seguiamo le linee guida fornite, la casa mette in atto iniziative unilaterali che danneggiano la nostra organizzazione e la nostra situazione economica	Geyskens, Steenkamp (2000)	D15
USO DI STRATEGIE COERCITIVE	RICHIESTE	La casa ci chiede di accettare nuove idee e progetti senza alcuna spiegazione degli effetti che si potrebbero avere sulla organizzazione e sul piano economico della concessionaria.	Boyle, Dwyer Robicheaux e Simson (1992)	D14

Fig. 5 – Lo schema logico per la rilevazione della percezione dei comportamenti della Casa nei confronti dei dealer.

Ciascuno dei tre blocchi che formano il questionario vengono descritti a partire da un primo livello di classificazione chiamato "elemento" nella figura 5 e seguenti. Ciascun

elemento origina a sua volta una o più voci. Ciascuna voce viene poi trasformata in domanda ai fini della rilevazione della percezione dei dealer relativamente al fenomeno analizzato.

Lo schema espositivo riporta infine i riferimenti trovati in letteratura sull'argomento e il codice della domanda che verrà riportato nel prosieguo ad evidenza dell'elaborazione dei dati.

Il comportamento della Casa viene quindi analizzato in base all'attitudine all'equità procedurale della Casa, all'utilizzo di strategie di influenza e all'uso di pressioni coercitive nei confronti del dealer.

La percezione di trattamento equo della Casa viene a sua volta identificata attraverso quattro voci specifiche: imparzialità, spiegazione, conoscenza e comunicazione.

Al dealer è stato quindi chiesto di valutare la sua percezione su quanto la Casa adotti correntemente un atteggiamento **imparziale** cioè non discriminante nei confronti dei partecipanti alla rete. Inoltre è stata valutata l'attitudine della Casa a dare **spiegazioni** circa i propri comportamenti e le decisioni prese. La **conoscenza** attiene invece alla percezione del dealer sulla capacità della Casa di approfondire e comprendere le condizioni specifiche operative del mercato locale in cui il dealer opera. Infine viene valutata la volontà della Casa di aprirsi ad una **comunicazione** a due vie nel senso di fare proprio e riutilizzare il feed back che proviene dai dealer circa decisioni prese e risultati conseguenti.

Il secondo elemento preso in considerazione attiene all'impiego di strategie di influenza non coercitive cioè tendenti ad indurre il dealer ad assumere certi comportamenti più per convinzione che per obbligo. Rientrano in questa categoria tre voci: l'informativa, la negoziazione e la promessa.

Innanzitutto viene rilevato se la Casa adotta un approccio volto al massimo **chiarimento** circa gli effetti di decisioni che il dealer dovrebbe assumere su richiesta della stessa.

Viene successivamente rilevata la percezione del dealer circa l'attitudine della Casa a **negoziare** i contenuti delle scelte per massimizzare la partecipazione e la collaborazione del dealer. Le **promesse** sono infine un corollario dell'uso di strategie non coercitive volte ad incentivare il dealer ancora non convinto nell'adozione di una determinata decisione che lo riguarda e richiesta dalla Casa.

L'ultimo elemento preso in esame per comprendere la percezione del dealer circa il comportamento della Casa riguarda l'uso di strategie **coercitive**.

La misura della coercizione da parte della Casa è rilevata mediante due voci: le richieste e le rappresaglie.

Per **richieste** qui facciamo riferimento ai comportamenti unilaterali delle Case volti ad imporre senza obbligo di alcun chiarimento l'adozione di determinati comportamenti da parte del dealer o verso il dealer; comunque di diretto impatto sulla sua condizione economica.

Per **rappresaglia** ci si riferisce ai comportamenti delle Case che inducono il dealer ad accettare determinate scelte o a prendere provvedimenti che altrimenti non verrebbero assunti.

I comportamenti della Casa sono qui riletti come stimoli che generano una risposta del dealer che innanzitutto si estrinseca nella percezione del conflitto relazionale piuttosto che in uno stato relazionale aperto e basato sulla fiducia.

I comportamenti della Casa generano quindi un output nella percezione del dealer che viene qui identificata su tre elementi come riportato in figura 6:

- il livello di soddisfazione economica

- il grado di conflitto percepito con la Casa
- l'atmosfera fiduciaria che alberga nella concessionaria circa il rapporto con la Casa.

ELEMENTO	VOCE	DOMANDA	LETTERATURA	#
SODDISFAZIONE ECONOMICA	RAPPORTO SFORZI /RISULTATI	Quanto è equo il nostro ritorno comparato agli sforzi e gli investimenti fatti per supportare il marchio?	Kumar, Scheer e Steenkamp (1995a)	D43
SODDISFAZIONE ECONOMICA	REDDITIVITA' DI ZONA	Quanto è equo il nostro ritorno economico comparato a quello che altri dealer nella zona percepiscono?	Kumar, Scheer e Steenkamp (1995a)	D40
LIVELLO CONFLITTUALE	DISALLINEAMENTO	Quando la nostra organizzazione riflette sulla relazione con la casa, proviamo una sensazione di conflitto e di disallineamento?	Kumar, Scheer e Steenkamp (1995a); Ogeny e Blankson (2000)	D28
LIVELLO CONFLITTUALE	FRUSTRAZIONE E DISTACCO	Quando la Vostra organizzazione riflette sulla relazione con la casa, proviamo un sentimento di frustrazione e distacco	Ogeny e Blankson (2000); Anderson e Narus (1990)	D12
LIVELLO FIDUCIARIO	SUPPORTO INCONDIZIONATO	Nel caso di mutamento delle circostanze operative, crediamo che la casa sarà pronta e disposta ad offrirci assistenza e supporto.	Ogeny (1998) -Kumar, Scheer e Steenkamp (1995a)	D37
LIVELLO FIDUCIARIO	COMPRESIONE	Quando condividiamo i nostri problemi con la casa, sappiamo che essa risponderà con comprensione	Ogeny (1998) -Kumar, Scheer e Steenkamp (1995a)	D29
LIVELLO FIDUCIARIO	MANTENIMENTO PROMESSE	La casa quasi sempre mantiene le promesse che ci fa, almeno quelle che sono in sua disponibilità	Ogeny (1998) -Kumar, Scheer e Steenkamp (1995a)	D11

Fig. 6 - L'effetto del comportamento della Casa nei confronti del dealer.

La soddisfazione economica viene qui intesa come risultante di due voci sottostanti: la soddisfazione rispetto al rapporto fra i **risultati conseguiti e gli impegni profusi** per il successo commerciale del marchio quale misura interna cioè nel rapporto con la Casa specifica e la soddisfazione relativa al rapporto fra i **risultati conseguiti e quelli che percepiscono altri operatori** che insistono sul medesimo mercato locale. In questo secondo caso la misura di soddisfazione economica richiama un confronto esterno cioè una valutazione della performance del marchio rapportata ad altri marchi concorrenti e più in generale anche ad altre attività commerciali. Come abbiamo visto nel capitolo primo la redditività di mandato si è venuta a comprimere sempre più nel tempo quindi molti operatori hanno optato per la scelta di uscita dal comparto della distribuzione dell'automobile.

Il livello conflittuale è il secondo elemento di questa sezione del questionario riportata in figura 6. Il conflitto così come pure la fiducia (di cui si parlerà di seguito) vengono annoverati in questo schema logico come i risultati del comportamento della Casa.

Il conflitto si genera in quanto vi è una distonia di vedute e di analisi delle parti coinvolte nella relazione. Dato che il settore automobilistico vede nel costruttore un attore che esercita una posizione dominante nella relazione, il conflitto può essere causato proprio a partire da specifici comportamenti che vengono rilette come oltraggiosi dal dealer e che se perpetuati in modalità reiterata inducono un sentimento di conflitto permanente.

La misura di tale conflitto è stata qui interpretata attraverso due voci: il disallineamento e la frustrazione e distacco. La prima misura intende rilevare la percezione di **mancato allineamento** su obiettivi e strategie delle parti tale da creare momenti di confronto e di conflitto ma non disaffezione al marchio e alla Casa. La seconda misura è invece ben più marcata dato che postula la condizione che tale disallineamento generi un sentimento di **frustrazione e di distacco**. Vista in altri termini, in questo secondo caso il conflitto è ben più radicato e connaturato alla relazione creando un sentimento di costante disaffezione al marchio e alla relazione. Di fatto, al netto di altre condizioni che influiscono sulla relazione (investimenti specifici e condizioni rigidità) il perdurare di simili posizioni conflittuali portano alla risoluzione della relazione.

L'ultimo elemento di questo blocco del questionario è relativo alla valutazione dei risultati relazionali incrementativi delle risorse fiduciarie nella percezione del dealer. La fiducia è vista qui come elemento in antitesi con il conflitto anche se come vedremo nel seguito si sosterrà l'ipotesi di coesistenza di entrambe le tensioni quali componenti evolutive della relazione. La fiducia è misurata in termini di percezione che il dealer ha nei confronti del comportamento della Casa e non riguarda invece l'opposto, cioè la fiducia che la Casa rimette nell'operato del dealer. Tale aspetto non è indagato partendo dall'assunto che sia meglio concentrarsi nell'analisi della parte debole della relazione. Si dà quindi per scontato la posizione della parte forte che di fatto gode di una maggiore autonomia operativa e decisionale.

Tre voci sono poste a misura del livello fiduciario: il supporto incondizionato, la comprensione e il mantenimento delle promesse.

Nel primo caso si intende misurare la percezione del dealer circa la totale disponibilità della Casa a **supportare il dealer in condizioni di mutate situazioni** operative e di mercato; trattasi quindi di un supporto richiamato da mutamenti esogeni alla relazione cioè a condizioni non prevedibili da entrambe le parti.

La seconda voce invece attiene alla valutazione del supporto offerto dalla Casa quando il dealer si trova in situazioni problematiche cioè è incapace di adempiere a propri obblighi non solo a causa di fattori esogeni ma anche attinenti alla propria sfera. In questo caso si valuta l'attitudine della Casa alla **comprensione del disagio** in cui verserebbe il dealer.

L'ultima voce che contribuisce a identificare la presenza di uno status fiduciario del dealer nei confronti dell'agire della Casa è relativo alla percezione del dealer circa l'attitudine della Casa a **mantenere le promesse fatte**. Viene quindi chiesto al dealer quanto la Casa mantiene la parola spesa con il dealer. A tale valutazione viene posto un vincolo dettato dall'interagire di fenomeni esterni. Infatti il mantenimento della promessa viene subordinato al perdurare delle condizioni iniziali di possibilità e potenzialità.

Esiste infine una terza sezione del questionario orientata a valutare il conseguente comportamento del dealer animato da un sentimento conflittuale piuttosto che fiduciario nei confronti della Casa rappresentata. Figura 7 mostra lo schema di costruzione di questa sezione del questionario.

Due gruppi di elementi sono qui rinvenibili: un primo gruppo che si riferisce ad uno status di **commitment** ed un secondo che invece rileva il conseguente **atteggiamento e comportamento operativo del dealer**.

Per commitment si fa qui riferimento allo spirito che anima la partecipazione del dealer alla vita relazionale con la Casa.

Si distingue così fra commitment calcolato (calculative commitment) e commitment affettivo (affective commitment).

Vi sono circostanze che vedono l'indissolubilità del connubio relazionale non in quanto animato da un vero e proprio spirito costruttivo ed evolutivo quanto semmai da vincoli che permangono e per i quali non è prevedibile, possibile ed economico lo scioglimento nel breve termine. In questo caso lo spirito partecipativo alla relazione è spinto da condizioni razionali e oggettive ma quasi in totale assenza di un movente sentimentale di attaccamento al marchio ed alla relazione.

Per contro il commitment del dealer può invece affondare le radici su una disposizione affettiva verso il marchio e la relazione con la Casa. E' intuibile che in questo secondo caso la partecipazione alla vita e all'impegno relazionale potrebbe non essere subordinata a condizioni oggettive di calcolo economico e da interessi precipui. La

condizione di affettività giustificherebbe essa stessa il perdurare della relazione e il continuo investimento su di essa; paradossalmente anche se altre condizioni più oggettivabili (quali per esempio il ritorno economico) verrebbero ad essere gravate. E bene ricordare sin da subito, anche se tu tale fenomeno si tornerà ampiamente nel prosieguo, che lo status affettivo della relazione ha ovviamente dei precedenti rinvenibili evidentemente nella grandezza e profonda ricchezza di risorse fiduciarie nella relazione.

ELEMENTO	VOCE	DOMANDA	LETTERATURA	#
CALCULATIVE COMMITMENT	INVESTIMENTI DEDICATI ALLA RELAZIONE E AL MARCHIO	Abbiamo fatto significativi investimenti (strutture, Immagine di marchio, formazione del personale, ecc.) dedicati alla relazione con la casa	Yilmaz, Sezen, Ozdemir (2005)	D3
CALCULATIVE COMMITMENT	INVESTIMENTI DEDICATI AL SETTORE	Se decidessimo di cambiare attività perderemmo molti investimenti fatti e dedicati esclusivamente alla commercializzazione automobilistica e al marchio	Yilmaz, Sezen, Ozdemir (2005); Anderson e Narus (1990)	D24
CALCULATIVE COMMITMENT	COSTI DI USCITA	Sarebbe troppo oneroso per noi terminare la nostra relazione con la casa	Geyskens, Steenkamp, Scheer e Kumar (1996)	D26
AFFECTIVE COMMITMENT	VALORE DELLA RELAZIONE	Vogliamo rimanere membri della rete distributiva della casa perché crediamo intimamente nella relazione con essa.	Ogeny (1998) -Kumar, Scheer e Steenkamp (1995a)	D38
AFFECTIVE COMMITMENT	DISPONIBILITA' AD INVESTIRE	Se la casa lo richiedesse, noi saremmo pronti a fare ulteriori investimenti per il bene del marchio	Ogeny (1998) -Kumar, Scheer e Steenkamp (1995a)	D36
ATTEGGIAMENTO DEL DEALER	GESTIONE CONFLITTO (COMPLIANCE)	Le discussioni che si intrattengono con la casa circa aspetti non in convergenza producono sempre maggiori problemi di quanto risolvono	Frazier, Rody (1991); Gaski e Ray (2001)	D4
ATTEGGIAMENTO DEL DEALER	COMPLIANCE	A patto di non percepire un beneficio specifico, non capiamo la ragione di approfondire sforzi oltre il dovuto a favore e sostenimento della casa	Brown, Lusch e Nicholson (1995)	D2
ATTEGGIAMENTO DEL DEALER	SOLIDARIETA'	Pur di assicurare solidarietà alla casa, non ci preoccupiamo se dobbiamo fare sacrifici.	Yilmaz, Sezen, Ozdemir (2005)	D1
ATTEGGIAMENTO DEL DEALER	DISPONIBILITA'	Siamo disponibili a fornire frequentemente informazioni alla casa e anche alcune di esclusiva nostra pertinenza es. preventivi	Yilmaz, Sezen, Ozdemir (2005)	D35

Fig. 7 – Il comportamento del dealer

Il **commitment calcolato** viene qui identificato attraverso tre voci (vedi figura 7): gli investimenti dedicati alla relazione e al marchio, gli investimenti dedicati al settore della distribuzione automobilistica e infine la presenza di costi significativi di uscita dal business.

Per **investimenti dedicati alla relazione** si intendono le risorse che il dealer dedica specificatamente per il rapporto con la Casa e probabilmente non riutilizzabili al di fuori di questa circostanza. In particolare si fa riferimento a tutti gli investimenti necessari all'adeguamento della concessionaria agli standard corporate del marchio, agli investimenti sulla formazione del personale su specifici processi operativi della Casa, alla identificazione fra marchio del costruttore e insegna di distribuzione sino a giungere alla confusione dei due, ecc..

Per **investimenti dedicati al settore** si intende invece tutte quelle risorse di valore e di competenze che al di fuori del settore perderebbero di consistenza non essendo riconvertibili su altri business. Si pensi alle dotazioni di officina piuttosto che al valore dell'insegna distributiva. Da ultimo si è chiesto ai dealer di esprimere un giudizio di percezione generalizzato sull'intensità di potenziali **costi di uscita** dal settore e dalla relazione con la Casa. Questa domanda tende a far concentrare l'intervistato sul valore netto della differenza fra una valutazione di attualizzazione dei flussi futuri della relazione e i costi sostenuti nel passato per crearla.

Il **commitment affettivo** viene esplicitato nel questionario attraverso due voci e conseguentemente due domande (vedi figura 7): il valore della relazione e la disponibilità ad investire ulteriormente nel business.

Il **valore attribuito dal dealer alla relazione** viene estrinsecato nella espressione di volontà di rimanere parte della rete in termini assoluti in quanto in essa si crede intimamente e non in maniera condizionata a talune circostanze (un determinato livello di redditività, definiti livelli di impegni, ecc.).

L'altra misura del commitment affettivo consiste nella **disponibilità del dealer ad investire** nella relazione e anche per il solo scopo e a specifico beneficio del marchio.

I comportamenti dei dealer constano infine nella rilevazione della sua percezione circa un atteggiamento di accettazione supina e passiva delle indicazioni della Casa, piuttosto che una risposta attiva e collaborativa.

Lo spirito del dealer tende verso la “**compliance**” cioè l'adesione passiva quando si limita ad accettare acriticamente le indicazioni provenienti dalla Casa. Acriticamente in quanto si teme che un dialogo aperto e magari anche di confronto porti solo maggiori divergenze e conflitto. In questi casi il dealer assume un atteggiamento remissivo al punto che annulla anche qualsiasi tipo di confronto temendo un incremento del conflitto con la Casa. La misura della compliance viene anche riletta in termini di sforzi del dealer. Qui si rileva infatti la volontà del dealer di **profondere sforzi** a favore del marchio nonostante non ne veda alcun beneficio diretto.

Viene infine misurato l'**atteggiamento collaborativo** del dealer attraverso due indicatori che mostrano la solidarietà del partner nei confronti della Casa e la sua disponibilità.

Innanzitutto viene misurata la percezione di **disponibilità al sacrificio** per assicurare solidarietà agli obiettivi proposti dalla Casa e la realizzazione di strategie proposte unilateralmente dalla Casa.

Inoltre l'apertura alla piena collaborazione viene rilevata anche attraverso la disponibilità del dealer a **mettere in gioco la propria organizzazione e le proprie risorse** su specifiche richieste della Casa anche quando questo riguarda fattori di specifica e unica pertinenza aziendale.

Si pensi ad esempio alla comunicazione dello stato delle trattative aperte. La Casa ha diritto di conoscere le informazioni anagrafiche integrali sui clienti che acquistano una vettura in concessionaria ma non altrettanto vale per le informazioni circa i potenziali clienti. Queste infatti sono informazioni di esclusiva pertinenza della concessionaria essendo relative a relazioni in capo ad essa che potrebbero non riguardare esclusivamente un marchio. Si pensi alla possibilità dei dealer multi-mandato di effettuare operazioni di prospezione commerciale incrociata su più marchi a partire dalla base dei potenziali clienti e dei clienti effettivi di cui è in possesso; il cosiddetto customer pooling approach (Konishi 2001; Ghosh, Chaudhuri e Spell 2001). E' chiaro che simili comportamenti potrebbero contrapporsi alle richieste della Casa di informativa circa le trattative in essere in concessionaria, informativa questa che invece diviene sempre più importante per la gestione oculata ed efficiente della prevedibilità della pipeline ordini e consegne da parte della Casa.

Nel questionario sono state infine previste 4 domande di classificazione del campione. In particolare è stato chiesto di indicare: l'anzianità di rapporto con la Casa rispetto al primo marchio trattato per importanza, il numero di marchi rappresentati e il numero di Case rappresentate, i volumi di veicoli nuovi immatricolati mediamente in un anno infine il peso economico del primo marchio nell'economia del dealer (peso percentuale valutato in base alla produzione di fatturato e alla contribuzione al margine ponendo entrambi a base 100).

Si propone ora una prima analisi della statistica descrittiva del questionario in base alle risposte ottenute dal campione degli intervistati (n=245).

In particolare di seguito vengono presi in considerazione i seguenti indicatori quali mezzi di prima esplorazione dell'universo dei dati raccolti. Figura 8 mette a disposizione per ciascuna delle 25 domande, classificate secondo lo schema prima riportato, i seguenti indicatori: media, deviazione standard, varianza, asimmetria e curtosi.

DOMANDA	#	Mean	Std. Deviat.	Variance	Skewness	S.E.	Skewness /S.E.	Kurtosis
Nella relazione con i propri dealer, la casa non discrimina ma piuttosto tratta tutti i dealer in maniera similare	D31	2,49	1,28	1,65	0,47	0,16	3,05	-0,78
Nella relazione con i propri dealer, la casa di rado spiega le sue decisioni ai dealer	D19	3,21	1,16	1,35	-0,05	0,16	-0,32	-0,84
Nella relazione con i propri dealer, la casa si prende cura di comprendere le condizioni di mercato locali del dealer	D13	2,47	1,04	1,09	0,28	0,16	1,77	-0,47
Nella relazione con i propri dealer, la casa promuove comunicazione a due vie con il dealer	D9	2,86	1,16	1,34	0,00	0,16	0,00	-0,77
Nel rapporto con la casa i responsabili del rapporto negoziano politiche e decisioni con la concessionaria	D17	2,75	1,08	1,16	0,04	0,16	0,25	-0,64
La casa offre incentivi quando ci vede riluttanti nel cooperare su nuovi programmi o specifiche iniziative che richiedono la nostra collaborazione.	D22	2,62	1,18	1,38	0,22	0,16	1,45	-0,83
La casa offre una chiara prospettiva dei possibili impatti sul business della concessionaria che l'assunzione di una certa iniziativa, a cui ci viene chiesto di aderire, porta con se.	D16	2,67	1,10	1,21	0,11	0,16	0,73	-0,64
Se non seguiamo le linee guida fornite, la casa mette in atto iniziative unilaterali che danneggiano la nostra organizzazione e la nostra situazione economica	D15	3,03	1,31	1,70	0,03	0,16	0,19	-1,09
La casa ci chiede di accettare nuove idee e progetti senza alcuna spiegazione degli effetti che si potrebbero avere sulla organizzazione e sul piano economico della concessionaria.	D14	3,24	1,25	1,56	-0,11	0,16	-0,74	-1,01
Quanto è equo il nostro ritorno comparato agli sforzi e gli investimenti fatti per supportare il marchio?	D43	2,21	0,99	0,99	0,32	0,16	2,06	-0,86
Quanto è equo il nostro ritorno economico comparato a quello che altri dealer nella zona percepiscono?	D40	2,68	1,01	1,01	-0,12	0,16	-0,76	-0,79
Quando la nostra organizzazione riflette sulla relazione con la casa, proviamo una sensazione di conflitto e di disallineamento	D28	3,17	1,17	1,36	-0,15	0,16	-0,99	-0,76
Quando la Vostra organizzazione riflette sulla relazione con la casa, proviamo un sentimento di frustrazione e distacco	D12	3,16	1,26	1,58	-0,05	0,16	-0,29	-0,96
Nel caso di mutamento delle circostanze operative, crediamo che la casa sarà pronta e disposta ad offrirci assistenza e supporto.	D37	2,69	1,10	1,20	0,21	0,16	1,38	-0,52
Quando condividiamo i nostri problemi con la casa, sappiamo che essa risponderà con comprensione	D29	2,55	1,15	1,33	0,47	0,16	3,02	-0,48
La casa quasi sempre mantiene le promesse che ci fa, almeno quelle che sono in sua disponibilità	D11	2,96	1,10	1,22	-0,09	0,16	-0,58	-0,82
Abbiamo fatto significativi investimenti (strutture, Immagine di marchio, formazione del personale, ecc.) dedicati alla relazione con la casa	D3	4,25	0,98	0,96	-1,63	0,16	-10,47	2,68
Se decidessimo di cambiare attività perderemmo molti investimenti fatti e dedicati esclusivamente alla commercializzazione automobilistica e al marchio	D24	4,05	1,24	1,54	-1,19	0,16	-7,63	0,31
Sarebbe troppo oneroso per noi terminare la nostra relazione con la casa	D26	3,70	1,32	1,75	-0,70	0,16	-4,52	-0,72
Vogliamo rimanere membri della rete distributiva della casa perché crediamo intimamente nella relazione con essa.	D38	3,32	1,09	1,18	-0,18	0,16	-1,15	-0,57
Se la casa lo richiedesse, noi saremmo pronti a fare ulteriori investimenti per il bene del marchio	D36	2,74	1,18	1,38	0,12	0,16	0,78	-0,82
Le discussioni che si intrattengono con la casa circa aspetti non in convergenza producono sempre maggiori problemi di quanto risolvono	D4	3,49	1,21	1,45	-0,29	0,16	-1,87	-0,85
A patto di non percepirne un beneficio specifico, non capiamo la ragione di approfondire sforzi oltre il dovuto a favore e sostenimento della casa	D2	3,28	1,27	1,61	-0,20	0,16	-1,26	-0,91
Pur di assicurare solidarietà alla casa, non ci preoccupiamo se dobbiamo fare sacrifici.	D1	2,66	1,18	1,40	0,26	0,16	1,65	-0,74
Siamo disponibili a fornire frequentemente informazioni alla casa e anche alcune di esclusiva nostra pertinenza es. preventivi	D35	3,70	1,21	1,46	-0,65	0,16	-4,21	-0,39

Fig. 8 – Indicatori di statistica descrittiva del campione



### **Analisi della media**

Fatta eccezione per le domande di classificazione che prevedono scale specifiche, la gran parte degli item del questionario prevede la proposta di un'affermazione sulla quale il dealer è chiamato ad esprimere un proprio giudizio su una scala da 1 a 5 dove 1 rappresenta "non sono d'accordo" e 5 "sono pienamente d'accordo".

Vi sono inoltre quattro domande (D28; D12; D43; D40) che prevedono invece l'espressione di un giudizio qualitativo rappresentato da 1 "poco" e 5 "molto" (es. quanto è equo il nostro ritorno economico comparato agli sforzi e gli investimenti fatti per supportare il marchio).

La media aritmetica delle medie per le 25 affermazioni è pari a 3,04 cioè una valutazione paritetica fra l'essere totalmente d'accordo e totalmente disaccordo con l'affermazione.

Vi sono otto affermazioni (D14; D2; D38; D4; D26; D35; D24; D3) che presentano valori superiori rispetto a questo valore mediano. In particolare l'affermazione sul livello di investimenti (D3) riporta il maggior valore medio (4,25) con una deviazione standard pari a 0,98 (cioè il 70% delle risposte oscillano fra 3,23 e 5) così come rilevante è anche la media della domanda D24 (investimenti dedicati che verrebbero persi in caso di uscita dal settore) che è pari a 4,05 con una deviazione standard (Std Dev) pari a 1,24.

Segni questi di un sentimento di dipendenza del dealer dalla Casa e conseguentemente di un potenziale atteggiamento di conformità agli intenti della casa dettato da condizioni e vincoli assunti.

Per contro vi sono invece undici affermazioni (D43; D13; D31; D29; D22; D1; D16; D40; D37; D36; D17) che presentano valori medi inferiori alla media. Spicca in particolare l'affermazione D43 che riporta una media pari a 2,21 con una deviazione standard pari a 0,99. E' emblematico che la risposta D43 riguardi la percezione circa l'equità del ritorno economico commisurato agli sforzi per sostenere il marchio. Il 70% dei rispondenti ha espresso un giudizio compreso fra 1,2 e 3,2 quindi molto orientato ad un giudizio di iniquità fra sforzi e rendimento.

Così anche la domanda D13 (attitudine della Casa a prendersi cura della comprensione del mercato locale del dealer) sortisce un valore medio di giudizio basso 2,47 (Std Dev =1,04) che dà la sensazione di una relazione dove la percezione del dealer circa l'attenzione della Casa sulle problematiche del dealer è bassa.

Vi sono infine sei affermazioni che in media non si discostano dal valore centrale riscontrato e che quindi danno un giudizio di neutralità (D9; D11; D15; D12; D28; D19). Si cita per esempio la D15 "Se non seguiamo le linee guida fornite, la Casa mette in atto iniziative unilaterali che danneggiano la nostra organizzazione e la nostra situazione economica" e la D12 "Quando riflettiamo sulla relazione con la Casa, proviamo un sentimento di frustrazione e distacco" dove il valore medio è pari rispettivamente a 3 e 3,16 ma che entrambe presentano una marcata deviazione standard rispettivamente 1,31 e 1,26 segno di forte variazione rispetto al valore medio e quindi di scarsa unanimità di giudizio. Ovvero nel campione degli intervistati troveremo coloro che non provano un sentimento di frustrazione e distacco ma anche coloro che lo sentono in maniera marcata (3,16+1,26). Così troveremo anche coloro che hanno percezione diametralmente opposta per quanto riguarda le iniziative di rappresaglia delle Case (D15).

Fattori, questi ultimi, che fanno pensare alla presenza di modalità diverse di intendere la relazione con la Casa anche se poi molti giudizi in termini generali (ritorno economico e investimenti) convergono su valori abbastanza allineati.

Proprio per questo motivo occorre allora far maggior luce e comprendere meglio i nessi di correlazione fra i vari fenomeni e la percezione dei dealer o eventualmente di sotto-insiemi omogenei (cluster) di essi al fine di identificare stili comportamentali diversi.

### **Analisi della distribuzione**

Asimmetria (Skewness) e curtosi sono statistiche che descrivono la forma e l'asimmetria della distribuzione dei dati.

L'asimmetria misura quanto i dati sono distribuiti da un lato della distribuzione rispetto alla media aritmetica, cioè se da un lato sono tutti molto vicini e dall'altro molto distesi verso valori lontani dalla media. La skewness assume valore 0 se c'è simmetria, presenta valori  $< 0$  con asimmetria negativa, cioè quando la moda è spostata verso i valori massimi della distribuzione ed  $> 0$  se la moda è spostata verso l'estremo inferiore della distribuzione (asimmetria positiva). Il rapporto fra skewness e errore standard ci aiuta ad interpretare la distribuzione. Entro intervalli di  $+2$  e  $-2$  del rapporto in questione si può ritenere che la distribuzione sia sufficientemente simmetrica per valori superiori al v.a. 2 si ha rispettivamente asimmetria positiva e negativa.

Le variabili indagate che presentano asimmetria negativa sono D3; D24; D26; D35 cioè investimenti nel marchio, vincolo degli stessi all'attività e disponibilità a scambiare informazioni con la Casa; in definitiva fattori questi che sono attinenti a comportamenti del dealer.

Le variabili indagate che presentano asimmetria positiva cioè che presentano maggiori probabilità di accadimento su valori bassi (la distribuzione presenta quindi una coda più elevata a destra) sono tre: D43 "Quanto è equo il nostro ritorno comparato agli sforzi e gli investimenti fatti per supportare il marchio?", D29 "Quando condividiamo i nostri problemi con la Casa, sappiamo che essa risponderà con comprensione" e D31 "Nella relazione con i propri dealer, la Casa non discrimina ma piuttosto tratta tutti i dealer in maniera simile"

Le restanti variabili indagate presentano una distribuzione simmetrica segno della possibilità di essere reimpiegate nell'analisi statistica senza alcuna particolare attenzione.

La curtosi misura il grado di appiattimento, cioè misura la concentrazione o dispersione dei dati attorno al valore centrale, la media aritmetica. Se l'indicatore assume un valore prossimo a zero allora si ha una distribuzione dei dati normale. Per valori negativi del dato la distribuzione presenta una forma appiattita con valori maggiormente concentrati nelle code, per curtosi positive la distribuzione presenta un picco accentuato dato dalla concentrazione dei dati intorno al valore massimo e code lunghe.

L'unica variabile, del piano dei dati raccolti, che presenta un valore di curtosi significativo (2,68) è D3 (ritorno economico relativamente agli sforzi). Tale dato mostra come la variabile presenti un picco significativo sui valori medi e code esterne molto lunghe sia per i valori bassi che alti.

Tutte le altre variabili presentano curtosi negative (cioè segno di distribuzione dei dati appiattita) ma non particolarmente significative essendo praticamente sempre inferiori all'unità.

Queste valutazioni in merito a posizioni di asimmetria in alcuni valori e di curtosi in altre devono indurre a prestare una certa attenzione nella valutazione dei modelli di analisi che successivamente verranno presentati.

Una consuetudine abbastanza condivisa nelle ricerche sociali che utilizzano i modelli di equazioni strutturali, quali tecniche di elaborazione statistica, vuole che il campionamento appropriato, basato sulle variabili incluse nel modello, preveda da 10 a

20 record (unità campionate) per variabile, purchè i dati presentino una curva di distribuzione normale cioè in assenza di asimmetrie e curtosi significative. In alternativa si suggerirebbe un arricchimento del campionamento proprio per superare i limiti di distribuzioni non normali. Di ciò si dovrà quindi tener conto in sede di elaborazione statistica dato che il campione raggiunge al minimo la soglia critica (circa 15 record per 1 item) ed inoltre alcuni item presentano condizioni di asimmetria e curtosi come precedentemente rilevato.

### **4.3.3 I modelli di equazioni strutturali**

SEM (Structural Equation Modeling, modelli di equazioni strutturali) sono formati da due livelli: un sotto-modello di misura e uno di equazioni strutturali. Il primo specifica come le variabili latenti sono misurate dalle variabili osservate e descrive le proprietà di misura (validità e affidabilità) delle variabili osservate. Il sottomodello delle equazioni strutturali specifica le relazioni causali tra le variabili latenti. Esso quindi descrive gli effetti causali e stima l'ammontare di varianza spiegata e non spiegata.

#### **4.3.3.1 La costruzione dei modelli e le elaborazioni statistiche**

I modelli di equazioni strutturali si propongono di dirimere la complessità causale esistente nell'insieme delle variabili indipendenti. Così si possono capire i percorsi che segue una variabile indipendente nel produrre mutamenti in quella dipendente: tali percorsi possono avere un carattere diretto poiché causano direttamente la variabile dipendente e/o possono avere carattere indiretto poiché causano tale variabile attraverso altre variabili intermedie.

Si tratta insomma di un modello causale, nel quale occupano una posizione centrale una variabile dipendente (da spiegare), altre indipendenti rispetto alla prima variabile ma dipendenti da altre in quanto variabili intermedie, ed infine variabili indipendenti da tutte le altre.

Il primo passo per individuare il modello causale è rappresentato dalla scelta delle variabili indipendenti (o esplicative) e dipendenti (o da spiegare) relative al fenomeno in esame. Tali operazioni danno luogo alla costruzione di un modello causale, del quale nelle successive fasi si cercherà di individuare i parametri indicanti la forza della causazione.

L'analisi causale non indica tanto la validità dell'ipotesi di nesso causale tra le due variabili, quanto piuttosto tende a valutare la forza della relazione, nell'ambito della quale si colloca l'analisi causale.

La costruzione del modello consta sempre di una serie di elementi che devono essere definiti e di una serie di legami che devono essere posti fra gli elementi del modello.

Di seguito, in figura 9, vengono proposte le categorie degli elementi dei modelli SEM che verranno successivamente contestualizzati in chiave specifica come strumento di analisi della ricerca condotta sul comparto della distribuzione automobilistica.

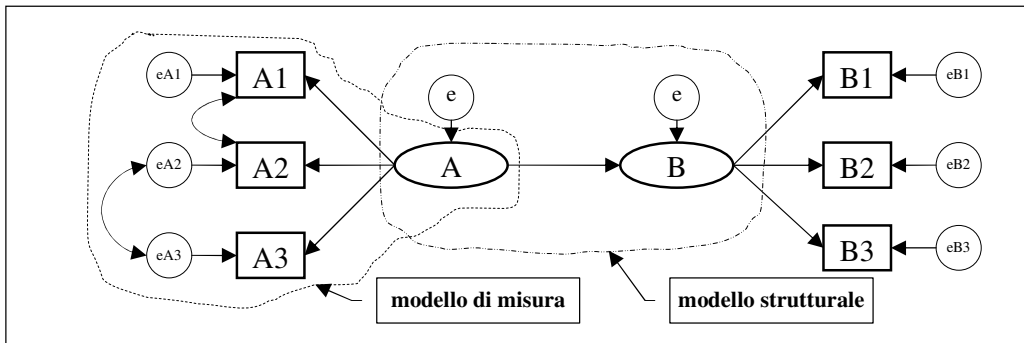


Fig. 9 – La costruzione dei modelli di equazioni strutturali

La prima area del modello che deve essere identificata è il **modello di misura**; vedi area tratteggiata in figura 9. Esso riguarda l'identificazione delle **variabili osservate** (rappresentate dai quadrati A1, A2, B1, B2, ecc) che sono riportate analiticamente nel questionario e la loro sintesi nelle **variabili latenti**, che di fatto assolveranno un ruolo di "rappresentanza" delle stesse (rappresentate dall'ovale con lettera A e B in figura 9). Le variabili latenti sono rappresentate da figure ovali e nello schema qui proposto sono rispettivamente A e B. I legami fra le variabili osservate e le latenti sono definiti attraverso una analisi fattoriale confirmatoria (CFA); le frecce che congiungono ovali a rettangoli rappresentano i cosiddetti "factor loading".

E' importante che il modello di misura sottostante la struttura sia efficace cioè goda di validità convergente interna ovvero le variabili latenti rappresentino in maniera significativa le variabili osservate. Le variabili del modello di misura sin qui delineate sono definite anche **variabili endogene** in quanto facenti parte del costruito che si intende studiare e che è stato osservato.

Il modello di misura prevede inoltre la presenza di **variabili esogene**. Esse riguardano innanzitutto le variabili osservate e vengono comunemente rappresentate da figure circolari indirizzate ai rettangoli delle variabili osservate. Il loro significato consiste nella necessità di inserire elementi esogeni al modello che giustifichino la mancata spiegazione integrale dei factor loading; esse quindi costituiscono l'**errore** di misurazione.

Bisogna inoltre precisare che i rapporti che esistono fra le variabili del modello non sono solo unidirezionali (cioè tendenti a misurare la varianza di una variabile su un'altra) bensì possono esistere anche relazioni biunivoche ovvero legami tesi a far emergere relazioni di covarianza fra fenomeni (si veda rappresentato la doppia freccia che collega A1 con A2 oppure e A2 con eA3).

Esiste inoltre un'altra parte del modello che attiene invece alla definizione della struttura del modello in termini di rapporti causa effetto fra le variabili latenti. Tale parte si chiama **modello strutturale** (vedi area definita da tratto e punto in figura 9) e definisce il percorso (path) causale fra le variabili latenti presenti nel modello. Le frecce che collegano due variabili latenti in questo caso riportano il segno e il nesso di causalità fra le variabili che vengono così definite ulteriormente come **variabili indipendenti** (ovale da cui parte la freccia di causalità) e **variabili dipendenti** (ovale verso cui la freccia è protesa). L'intensità di relazione fra una variabile indipendente e una variabile dipendente è misurata dal **coefficiente di regressione**. Indicatore che può avere segno positivo o negativo a seconda della correlazione e che rappresenta il rapporto di effetto che l'incremento unitario sulla variabile indipendente esercita sulla variabile dipendente.

Ogni variabile dipendente facente parte il modello presenta il valore di varianza spiegata ovvero l'intensità con cui il modello spiega il fenomeno rappresentato dalla variabile latente (così anche per la variabile osservata).

Da ultimo bisogna precisare che le variabili latenti posseggono anch'esse delle **misure di errore** (cerchio con lettera "e") che in questo caso rappresentano la quantità di varianza che non viene spiegata dai nessi di causalità del modello e che è da ricercare al di fuori del modello ed in base di altre variabili non osservate.

#### 4.3.3.2 Gli indicatori di adattamento del modello ai dati

Misure di affidabilità: una misura è perfettamente affidabile quando nessuna variazione nei valori rilevati è giustificata da errore casuale. Un buon indicatore di affidabilità è la possibilità di riproducibilità dei risultati del processo di misura.

Una misura dicesi invece valida quando nessuna variazione nel punteggio può essere attribuibile né ad errore casuale né sistematico. La validità aggiunge quindi una ulteriore condizione consistente nell'assenza di cause di distorsioni sistematiche.

L'affidabilità interna ricerca l'omogeneità fra le variabili osservate che formano le variabili latenti.

Un coefficiente che può essere utilizzato per determinare l'affidabilità interna di porzioni di un modello è il coefficiente Alpha di Cronbach. Alpha è un coefficiente medio di affidabilità poiché è ottenuto calcolando correlazioni tra tutte le variabili coinvolte in una parte di modello.

Quando Alpha assume valori prossimi a zero significa che le variabili prese in considerazione non riescono a sintetizzarsi in un unico costrutto logico. Viceversa quando Alpha assume valori prossimi all'unità si può dire che i fattori analizzati si correlano, addirittura convergendo verso un concetto unico. Paradossalmente in questa situazione i fattori presi a base del modello potrebbero essere intesi come identici. Un coefficiente tendente all'unità sarebbe quindi da rigettare.

Nunnally (1967) e Churchill (1979) suggeriscono di applicare come soglia di affidabilità un valore di Alpha di 0,50 o 0,60. Il rigetto invece per inaffidabilità di una variabile viene fissato unanimemente intorno ad un coefficiente che assuma un valore non superiore a 0,35 (Schul e Babakus 1988; Manaresi 1995).

L'analisi fattoriale confermativa (Anderson e Gerbing 1988) può essere usata inoltre a dimostrazione della tenuta dell'affidabilità interna dei costrutti latenti confermati con il coefficiente Alpha.

Per quanto attiene alla validità si distingue fra validità convergente e divergente.

La validità è convergente quando diversi metodi di rappresentazione e misurazione di un fenomeno conducono al medesimo risultato.

Si ha invece validità discriminante quando un modello interpretativo, differente da un altro, determina risultati diversi.

Quindi se diversi metodi di misurazione utilizzati producono risultati correlati si può affermare che il modello possiede validità convergente. Se invece i valori ottenuti misurando una stessa variabile con metodi diversi devono essere maggiormente correlati tra di loro piuttosto che con i valori risultanti dalla misurazione di altre variabili in questo caso si dice che le misure hanno validità discriminante (Manaresi 1995).

La validazione convergente e discriminante viene fatta seguendo l'approccio a due livelli proposto da Anderson e Gerbing (1988) cioè a partire dalla verifica di un modello strutturale saturo, di un modello nullo e del modello ritenuto valido per le considerazioni sui fenomeni studiati.

In definitiva l'affidabilità si riferisce alla stabilità di misure verificate molte volte, mentre la validità si riferisce alla rappresentatività della misura del fenomeno analizzato.

La verifica della rispondenza della struttura del modello alla distribuzione dati ottenuti dal campione viene poi fatta attraverso una serie di indicatori di seguito riportati:

- 1) rapporto fra chi-quadro e gradi di libertà insiti nel modello
- 2) GFI: Good of Fit Index
- 3) RMR: Root Means square Residual
- 4) CFI: Comparative Fit Index
- 5) TLI ; Tucker-Lewis index
- 6) PRATIO; Parsimony RATIO
- 7) RMSEA: Root Mean Squared error of approximation
- 8) AIC: Akaike Information Criterion

#### 1) Rapporto fra chi-quadro e gradi di libertà del modello

Il test del chi-quadrato è un primo indicatore della bontà del modello di analisi di adattarsi ai dati. Infatti il test potrebbe essere inteso come la differenza fra la matrice di varianza-covarianza delle misure osservate con la matrice delle varianze-covarianze delle misure stimate nel modello. Dato che il modello stimato non considera tutti i legami fra le variabili possibili è bene che nella valutazione del test si tenga presente anche dei gradi di libertà, dato dal rapporto fra il quadrato della somma delle variabili dipendenti e indipendenti del modello e il numero dei parametri stimati. In sintesi meno costrizioni possiede il modello prescelto maggiore sarà il valore del  $\chi^2$  e di conseguenza maggiore sarà anche la grandezza dei gradi di libertà (d.f.). Ecco allora che il test di riferimento consta del rapporto fra  $\chi^2$  e d.f.. E' comunemente accettato che valori di  $\chi^2$  con probabilità  $p > 0,10$  vengono accettati come indicatori di buon adattamento anche se spesso valori non significativi vengono comunque accettati anche perché la significatività del valore del chi-quadrato risente anche della dimensione del campione. Quindi quando il chi-quadrato non è significativo ( $p > 0,10$  per esempio) non vuol dire che il modello trovato è quello giusto bensì che ha superato un primo test; cioè non essendo significativo vuol dire che l'indicatore di adattamento del modello ( $\chi^2$ ) ha tratto profitto dal caso.

Tale regola comunque non è universale dal momento che si assiste a situazioni specifiche dove le valutazioni fatte sul chi-quadrato potrebbero non essere appropriate. In molti casi infatti dove il campionamento supera soglie minimali in termini assoluti (> 200 record) e si assiste a valori di buona approssimazione degli indicatori standard (GFI, NNFI, CFI, RMSEA ecc) ai valori ritenuti soglia minima, la mancata condizione della non significatività dell'indice chi-quadrato non rappresenta una condizione che richiede in via assoluta il rigetto e la rispecifica del modello di analisi. Inoltre l'indice chi-quadrato è anche particolarmente sensibile alle violazioni della condizione di normalità distributiva delle variabili prese in considerazione nel modello. In questi casi di potrebbe addirittura sostituire l'indicatore classico con il chi-quadrato di Satorra-Bentler, che risolve i problemi di significatività dell'indicatore di Chi-quadrato in presenza di non-normalità.

Il test del  $\chi^2$  relativo a d.f. trova una soglia di accettabilità che si aggira intorno ad un rapporto pari a 2:1 o anche 3:1 (Carmines e McIver 1981)

Tale test è utilissimo anche nella specificazione dei modelli e nella valutazione fra modelli alternativi annidati (modelli cioè concatenati il cui successivo nasce dal precedente e prevede livelli superiori di costrizioni) (Anderson e Gerbing 1988). Infatti se dal confronto fra le differenze dei valori del chi-quadrato dei due modelli annidati e le relative differenze dei gradi di libertà emerge un valore significativo significa verificare se le costrizioni addizionali imposte al modello a valle (quello con maggiori costrizioni) abbiano ridotto la capacità di adattamento ai dati. Se le differenze di  $\chi^2$  e di d.f. non sono statisticamente significative allora il cambiamento è solo dovuto al caso e l'ipotesi migliorativa è da rigettare.

## 2) GFI Good of Fit Index

GFI è una misura della quantità relativa di varianza e covarianza unitamente spiegate dal modello. Il caso ideale vorrebbe che l'indicatore fosse uguale nel qual caso si verrebbe così a spiegare tutta la varianza e covarianza presente nei dati in possesso.

Questo infatti è quanto accade nel cosiddetto modello "saturo" cioè il modello che presenta le minori costrizioni fra i fattori del modello ma evidentemente quello meno parsimonioso in quanto non risparmia alcun legame e di conseguenza spiega tutto ma non da chiarezza di nulla nel senso che non fa emergere caratteri forti.

Le condizioni ottimali si raggiungono quindi con modelli parsimoniosi che presentano cioè costrizioni logiche di buona interpretazione e che nel contempo spiegano sufficientemente la varianza e covarianza della distribuzione dei dati. Si ritiene che tale obiettivo sia raggiunto quando l'indicatore GFI perviene a soglie pari o superiori allo 0,90 (Bollen 1990).

A differenza del  $\chi^2$  GFI è indipendente dalla dimensione del campione e robusto rispetto a violazioni dell'ipotesi di normalità delle variabili.

## 3) RMR: Root Means square Residual

L'indicatore è il residuo quadratico medio e viene interpretato come differenza fra le misure della varianza e covarianza del campione e le misure corrispondenti di varianza e covarianza stimate dal modello essendo assunto questo come se fosse corretto.

## 4) CFI: Comparative Fit Index

L'indicatore pone a confronto il modello predisposto con il modello nullo cioè quello che considera come non correlate tutte le variabili latenti del modello; in pratica il modello più parsimonioso. In pratica stima la percentuale mancata di adeguamento per passare dal modello nullo a modello identificato. CFI e RMSEA (presentato di seguito) sono gli indicatori che maggiormente vengono segnati da campionamenti impropri (Fan, Thompson e Wang 1999). CFI assume valori oscillanti fra 0 e 1, dove 1 è la misura di massimo adeguamento mentre 0 mostra scarso successo del modello. Viene comunemente accettato che livelli dell'indicatore superiori a 0,90 mostrino una buona adeguatezza del modello dato che il 90% della covarianza presente nei dati è riprodotta nel modello. Viene calcolato come rapporto fra il complemento a 1 del chi-quadrato relative del modello ( $1 - \max(\text{chisq-df}, 0)$ ) e la differenza fra questo valore e il valore assunto dal modello nullo ( $(\max(\text{chisq-df}), (\text{chisqn-dfn}), 0)$ ).

## 5) TLI ; Tucker-Lewis index

Anch'esso si basa sul principio di confronto fra il modello oggetto di ricerca e il modello nullo operando con il seguente algoritmo  $(\text{chisqn}/\text{dfn} - \text{chisq}/\text{df})/(\text{chisqn}/\text{dfn} - 1)$  dove  $\text{chisqn}$  è il chi-quadrato del modello nullo e  $\text{dfn}$  sono i relativi gradi di libertà. Sebbene penalizzi la valutazione dei modelli complessi ha il beneficio di non subire effetti distorsivi a causa di difetti di campionamento. L'indicatore prossimo al valore

unitario mostra un ottimo adattamento del modello ai dati. Per convenzione valori superiori a 0,90 vengono ritenuti buoni e non necessitano di ulteriori rispecifiche del modello.

#### 6) PRATIO; Parsimony RATIO

Si tratta di un indicatore di parsimonia del modello cioè di legami coinvolti nel modello. In pratica è il risultato del rapporto fra i gradi di libertà del modello identificato e i relativi ottenuti dal modello nullo, che appunto è quello più parsimonioso in quanto non prevede legami fra le variabili.

#### 7) RMSEA: Root Mean Squared error of approximation

E' una misura di discrepanza per gradi di libertà del modello. L'indicatore esprime il massimo valore quando è pari a 0,5, viene comunque accettato comunemente anche per valori pari o inferiori a 0,8. Questo indicatore non fa riferimento a comparazioni con il modello nullo

#### 8) AIC: Akaike Information Criterion

Si tratta di un indicatore di adattamento che misura miglioramenti del Chi-quadrato per effetto di modifiche apportate ai modelli nidificati. Quindi non ha tanto significato il valore assoluto che assume quanto semmai il miglioramento ottenuto dallo stesso per effetto delle modifiche delle costrizioni nei modelli annidati. Una riduzione nel suo valore è infatti da interpretare come un miglioramento del modello in termini di adattamento ai dati. AIC è il risultato del seguente algoritmo  $(\text{chisq}/n) + (2k/(n-1))$ , dove  $\text{chisq}$  è il chi-quadrato del modello in esame,  $n$  è il numero di soggetti, e  $k$  è  $(.5v(v+1))-\text{df}$ , dove  $v$  rappresenta il numero di variabili mentre  $\text{df}$  sono i gradi di libertà.

### 4.3.4 L'analisi dei dati

L'analisi dei dati prevede l'applicazione dei concetti generali e teorici prima riportati sui modelli di equazioni strutturali e sulla validità di applicazione degli stessi nell'ambito della ricerca sulle relazioni distributive fra Case e reti di concessionarie.

Le valutazioni di applicabilità e di validità verranno supportate attraverso la verifica operata sulla bontà del modello di misura cioè del costruito fra variabili osservate e latenti e la bontà e applicabilità del modello strutturale cioè il modello che definisce i legami fra le variabili e definisce i percorsi di causa-effetto fra i costrutti latenti spiegando nel contempo la varianza dei fenomeni stessi e identificando l'errore residuo non spiegato dal modello.

#### 4.3.4.1 La verifica del modello di misura

La prima verifica che si ritiene opportuno operare sull'insieme di variabili osservate e sulle relative misure latenti (costrutti) è la verifica dell'indicatore Alpha di Cronbach.

Figura 10 riporta infatti per ciascuna voce del questionario (variabile osservata) il riferimento al costrutto di appartenenza (misura latente). Per ciascuna variabile latente riporta l'indice Alpha e mostra inoltre per ciascuna variabile osservata il coefficiente di regressione verso la latenza e il quadrato delle correlazioni. Infatti l'indicatore può essere inteso come uno strumento che fornisce una misurazione di consistenza interna quindi di affidabilità della sintesi di variabili in classificazioni latenti.



Sintesi delle variabili				
Costrutto latente	Voce del questionario	Standardized regression weights (*)	squared multiple correlations	Cronbach's $\alpha$
Lealtà procedurale della casa	La capacità/volontà della casa di:			0,472
	D13 a. prendersi cura di comprendere il mercato locale del dealer	0,58	0,34	
	D19 b. spiegare ai dealer le decisioni prese	0,43	0,18	
	D31 c. trattare i dealer in maniera equivalente e indiscriminata	0,41	0,17	
	D9 d. aprire un dialogo a due vie con i dealer	0,32	0,10	
Uso di strategie non coercitive da parte della casa	La capacità della casa di:			0,557
	D16 a. mostrare i possibili risultati delle iniziative innovative	0,53	0,28	
	D17 b. negoziare con il dealer allo scopo di ottenere collaborazione	0,45	0,20	
	D22 c. offrire incentivi per superare limiti e indecisioni del dealer	0,71	0,50	
Uso di strategie coercitive da parte della casa	D15 Se non seguiamo le indicazioni della casa subiamo rappresaglie	0,81	0,66	0,716
	D14 La casa impone la partecipazione a determinate iniziative	0,69	0,48	
Soddisfazione economica	D40 Equità del ritorno comparato ai dealer operanti nel mercato locale	0,79	0,63	0,665
	D43 Equità del ritorno comparato agli sforzi e investimenti del dealer	0,63	0,40	
Conflitto	D26 Sensazione di conflitto e disallineamento	0,72	0,51	0,730
	D12 Sentimento di frustrazione e distacco	0,80	0,64	
Livello fiduciario	Sappiamo che la casa:			0,632
	D11 a. mantiene le promesse, almeno quelle in sua disponibilità	0,50	0,25	
	D29 b. risponde con comprensione ai nostri problemi	0,65	0,42	
Commitment Calcolativo	D37 c. ci supporterà nel caso di cambiamento di circostanze a contorno	0,71	0,50	0,645
	D26 Sarebbe troppo oneroso per noi terminare la relazione con la casa	0,57	0,32	
	D3 Abbiamo fatto significativi investimenti dedicati alla casa	0,46	0,22	
Commitment affettivo	D24 Se decidessimo di cambiare business perderemmo gli investimenti	0,84	0,71	0,581
	D38 Vogliamo rimanere membri della rete di questa casa	0,64	0,41	
Dealer's compliance	D36 Saremmo pronti a fare ulteriori sacrifici se la casa lo chiedesse	0,64	0,41	0,352
	D2 Senza beneficio non approfondiamo ulteriori risorse nel business	0,33	0,11	
Dealer's collaboration	D4 Le discussioni con la casa producono sempre maggiori problemi	0,90 (**)	0,26	0,431
	D1 Pur di assicurare solidarietà alla casa, facciamo sacrifici	0,63	0,40	
	D35 Siamo disposti a scambiare informazioni interne con la casa	0,33	0,11	

(\*) =  $p < 0,001$   
(\*\*) =  $p < 0,05$

Fig. 10 – L'indicatore Alpha di Cronbach quale prima verifica di validità interna del modello .

L'indicatore Alpha di Cronbach non può assumere valori inferiori a 0,35, pena la caduta del costrutto o di parte di esso e se assume valori pari o superiori a 0,6 diviene evidenza di una buona affidabilità delle variabilità. L'osservazione dei valori di figura 10 mostra una sostanziale sufficiente tenuta del costrutto fatta eccezione per il fattore latente (dealer's compliance) che raggiunge al limite la soglia ritenuta vitale. La domanda D2 infatti sembrerebbe compromettere la tenuta del fattore latente e quindi se ne potrebbe valutare l'omissione dal costrutto.

Il costrutto latente "collaborazione del dealer" e "lealtà procedurale della Casa" superano la soglia di eliminazione ma non raggiungono il valore di buona affidabilità stabilito nella misura di 0,6.

Per contro invece sia "commitment calcolato" che "affettivo" così come il costrutto sul "conflitto", la "fiducia", i "comportamenti della Casa" e "la soddisfazione economica" superano ampiamente la soglia di buona affidabilità.

Per comprendere meglio comunque la validità sia convergente che discriminante del modello di misura dei dati ricorriamo comunque all'esplicitazione della matrice di correlazione fra le variabili sia osservate che latenti (figura 11) e successivamente viene valutata anche la matrice dei factor loadings quale indicatore dell'analisi fattoriale confermativa per la tenuta del costrutto latente (figura 12).

	note	ritornoeco	confitto	compliance	fiducia	calcolo	commitment	coerci	lealtà	noncoe	collabor	D4	D40	D43	D12	D28	D15	D14	D26	D3	D24	D9	D31	D19	D17	D13	D16	D1	D35	D36	D38	D37	D29	D11	D22	D2		
	ritornoeco	1.00																																				
	confitto	-0.54	1.00																																			
	compliance	-0.26	0.48	1.00																																		
	fiducia	0.64	-0.68	-0.33	1.00																																	
	calcolo	-0.10	0.12	0.12	-0.15	1.00																																
	commitment	0.46	-0.52	-0.03	0.72	-0.09	1.00																															
	coerci	-0.48	0.90	0.43	-0.61	0.11	-0.47	1.00																														
	lealtà	0.63	-0.67	-0.33	1.00	-0.15	0.71	-0.60	1.00																													
	noncoe	0.56	-0.60	-0.29	0.89	-0.13	0.64	-0.54	0.89	1.00																												
	collabor	0.33	-0.36	0.01	0.51	0.21	0.74	-0.33	0.51	0.45	1.00																											
	D4	ok	-0.25	0.47	0.97	-0.32	0.11	-0.03	0.42	-0.32	0.28	0.01	1.00																									
	D40	ok	0.60	-0.32	-0.16	0.38	-0.06	0.28	-0.29	0.38	0.34	0.20	-0.15	1.00																								
	D43	ok	0.83	-0.44	-0.21	0.52	-0.08	0.38	-0.40	0.82	0.47	0.27	-0.21	0.50	1.00																							
	D12	ok	-0.42	0.79	0.38	-0.54	0.10	-0.41	0.71	-0.54	-0.48	-0.29	0.37	-0.26	-0.35	1.00																						
	D28	ok	-0.38	0.71	0.34	-0.48	0.09	-0.37	0.64	-0.48	-0.43	-0.26	0.33	-0.23	-0.31	0.56	1.00																					
	D15	ok	-0.38	0.72	0.35	-0.49	0.09	-0.37	0.80	-0.48	-0.43	-0.26	0.34	-0.23	-0.32	0.57	0.51	1.00																				
	D14	ok	-0.33	0.63	0.30	-0.42	0.08	-0.32	0.70	-0.42	-0.38	-0.23	0.29	-0.20	-0.28	0.50	0.44	0.56	1.00																			
	D26	ok	-0.06	0.07	0.07	-0.08	0.57	-0.05	0.06	-0.08	-0.08	0.12	0.07	-0.03	-0.05	0.05	0.05	0.04	1.00																			
	D3	ok	-0.05	0.06	0.05	-0.07	0.46	-0.04	0.06	-0.07	0.06	0.10	0.05	-0.03	-0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04		
	D24	ok	-0.08	0.10	0.10	-0.12	0.84	-0.08	0.09	-0.12	0.11	0.18	0.10	-0.05	-0.07	0.08	0.07	0.06	0.48	0.39	1.00																	
	D9	1	0.25	-0.27	-0.13	0.39	-0.06	0.28	-0.24	0.59	0.35	0.20	-0.12	0.15	0.21	-0.21	-0.19	-0.19	-0.17	-0.03	-0.03	-0.05	1.00															
	D31	ok	0.24	-0.25	-0.12	0.37	-0.06	0.27	-0.23	0.38	0.33	0.19	-0.12	0.14	0.20	-0.20	-0.18	-0.16	-0.03	-0.03	-0.05	0.15	1.00															
	D19	2	0.27	-0.29	-0.14	0.42	-0.06	0.30	-0.26	0.42	0.37	0.21	-0.13	0.16	0.22	-0.23	-0.20	-0.18	-0.04	-0.03	-0.05	0.17	0.16	1.00														
	D17	ok	0.41	-0.44	-0.21	0.65	-0.10	0.46	-0.39	0.64	0.73	0.33	0.20	0.25	0.34	-0.35	-0.31	-0.31	-0.27	-0.05	-0.04	-0.08	0.25	0.24	1.00													
	D13	3	0.36	-0.38	-0.18	0.56	-0.08	0.40	-0.34	0.56	0.50	0.28	-0.18	0.21	0.29	-0.30	-0.27	-0.27	-0.24	-0.05	-0.04	-0.07	0.22	0.21	0.24	0.36	1.00											
	D16	ok	0.31	-0.33	-0.16	0.48	-0.07	0.34	-0.29	0.48	0.54	0.24	-0.15	0.18	0.25	-0.26	-0.23	-0.20	-0.04	-0.03	-0.06	0.19	0.18	0.20	0.39	0.27	1.00											
	D1	ok	0.19	-0.21	0.00	0.29	0.12	0.43	-0.19	0.29	0.26	0.58	0.00	0.11	0.16	-0.17	-0.15	-0.13	0.07	0.06	0.10	0.12	0.11	0.12	0.19	0.16	0.14	1.00										
	D35	ok	0.12	-0.13	0.00	0.18	0.07	0.26	-0.12	0.18	0.16	0.35	0.00	0.07	0.10	-0.10	-0.09	-0.08	0.04	0.03	0.06	0.07	0.07	0.08	0.12	0.10	0.09	0.20	1.00									
	D36	ok	0.30	-0.33	-0.02	0.46	-0.06	0.64	-0.30	0.46	0.41	0.48	-0.02	0.18	0.25	-0.26	-0.24	-0.24	-0.21	-0.03	-0.03	-0.05	0.18	0.17	0.19	0.30	0.28	0.22	0.28	0.17	1.00							
	D38	ok	0.32	-0.36	-0.02	0.50	-0.06	0.70	-0.33	0.50	0.45	0.52	-0.02	0.20	0.27	-0.29	-0.26	-0.26	-0.23	-0.04	-0.03	-0.05	0.20	0.19	0.21	0.32	0.28	0.24	0.30	0.18	0.45	1.00						
	D37	4	0.42	-0.44	-0.21	0.65	-0.10	0.47	-0.40	0.65	0.58	0.33	-0.21	0.25	0.34	-0.35	-0.31	-0.32	-0.28	-0.06	-0.04	-0.08	0.26	0.25	0.28	0.42	0.37	0.31	0.19	0.12	0.30	0.33	1.00					
	D29	5	0.41	-0.44	-0.21	0.64	-0.10	0.46	-0.39	0.64	0.57	0.33	-0.20	0.25	0.34	-0.35	-0.31	-0.31	-0.27	-0.05	-0.04	-0.08	0.25	0.24	0.27	0.42	0.39	0.31	0.19	0.12	0.30	0.32	0.42	1.00				
	D11	ok	0.33	-0.35	-0.17	0.52	-0.08	0.37	-0.31	0.51	0.46	0.26	-0.16	0.20	0.27	-0.28	-0.25	-0.22	-0.04	-0.04	-0.06	0.20	0.19	0.22	0.33	0.29	0.25	0.15	0.09	0.24	0.26	0.34	0.33	1.00				
	D22	ok	0.24	-0.25	-0.12	0.37	-0.06	0.27	-0.23	0.37	0.42	0.19	-0.12	0.14	0.20	-0.20	-0.18	-0.16	-0.03	-0.03	-0.05	0.15	0.14	0.16	0.16	0.31	0.21	0.23	0.11	0.07	0.17	0.19	0.24	0.24	0.19	1.00		
	D2	ok	0.00	0.00	0.14	0.00	0.01	0.04	0.00	0.00	0.00	0.03	0.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	0.01	0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00			



 = correlazione con il costruito di pertinenza  
 = correlazione forte ma non relativa al costruito di pertinenza

Fig. 11 - La tabella di correlazione fra variabili osservate e latenti del modello

L'analisi qui condotta ha previsto la verifica del valore di correlazione delle variabili prese singolarmente sulle altre variabili e soprattutto sulle variabili latenti (poste all'inizio di righe e colonne della tabella di figura 11). Da essa emerge che per 20 su 25 variabili il massimo valore di correlazione si registra in coincidenza della variabile latente entro la quale la variabile osservata in esame è inserita in termini di costrutto. Così ad esempio D4 (percezione di maggiori problemi creati da un maggiore confronto e discussione con la Casa) è correlata con un valore pari a 0,97 con il costrutto latente definito "compliance" e gli altri fattori di correlazione sono ben inferiori a detto valore. Vi sono però cinque casi ove la correlazione con il costrutto di riferimento non è la più elevata in assoluto. In questi casi infatti si assiste ad una condizione di correlazione paritetica delle variabili osservate con le misure latenti di "fiducia" e di "lealtà". Le variabili che presentano questa contestuale valenza sono la D9, D19, D13, D37 e D29.

Le prime tre attengono a: a) le spiegazioni offerte dalla Casa al dealer, b) l'apertura della comunicazione a due vie fra le parti e c) l'attitudine della Casa di conoscere e fare proprie le condizioni locali del mercato del dealer. Fattori questi che trovano una logica giustificazione di elevata correlazione anche con la misura latente della fiducia.

Infatti tutti e tre i fenomeni osservati (spiegazione e comunicazione) sono antecedenti della fiducia quindi trovano un considerevole valore di correlazione anche con questa misura latente.

Ciò nonostante non si ritiene appropriata la revisione del modello latente per valutare un potenziale riordino di dette variabili osservate anche in considerazione del fatto che i coefficienti di correlazione non indotti del modello non sono superiori a quelli emergenti dal modello previsto.

Per quanto attiene le variabili D37 e D29 vale lo stesso ragionamento all'opposto dato che trattasi di variabili afferenti in maniera latente alla "fiducia" ma che si correlano significativamente anche con il costrutto della "lealtà".

Esse riguardano rispettivamente la percezione del dealer circa il supporto della Casa in presenza di mutate condizioni di mercato e la comprensione della stessa nei momenti di difficoltà del dealer.

Valori elevati di correlazione delle variabili osservate di questi due costrutti latenti conferma il rapporto e il legame fra condizioni fiduciarie nella relazione e comportamenti orientati all'equità della Casa quali antecedenti alla fiducia stessa.

Come ultima verifica sull'affidabilità del modello di misura adottato si fa riferimento alla matrice dei factor loading emergente dall'analisi dell'adeguatezza del modello come risultante dall'applicazione alla base dei dati del programma AMOS 6.0.

Figura 12 riporta il risultato dell'analisi fattoriale confirmatoria (CFA) operata a partire dalle variabili osservate e per la conferma delle misure delle variabili latenti.

La tabella presenta nelle colonne le misure latenti quali fattori di CFA e nelle righe le singole 25 variabili osservate. Ogni cella riporta il peso, valore (saturazione) fattoriale (factor loading) fra le variabili osservate e quelle latenti.

A differenza di quanto compiuto nella precedente analisi la verifica di affidabilità qui viene eseguita a partire dalle colonne (fattoriale) e non dalle righe (variabili osservate).

In particolare si è proceduto nella identificazione delle variabili osservate che in termini predittivi sono state associate ad una misura latente; per ciascuna di esse si è provveduto a verificarne il valore fattoriale (evidenziato in giallo come da figura 12).

Se tale valore fattoriale non presenta eguali, in termini assoluti nella colonna, significa che il fattore confirmatorio (misura latente) assorbe con efficacia le variabili osservate ad esso riferito. In pratica altre variabili contribuiscono a saturare il fattore ma in maniera meno decisiva di quanto fatto dalla variabile imputata in maniera predittiva.

Voce	lealtà	noncoe	coerci	Sodd. Econ.	conflitto	fiducia	Comm. calcolato	Comm. Affettivo	compliance	collabor
D43	0,041	0,028	-0,023	0,497	-0,037	0,062	-0,004	0,028	-0,004	0,009
D40	0,015	0,01	-0,008	0,18	-0,013	0,023	-0,001	0,01	-0,001	0,003
D38	0,036	0,025	-0,017	0,015	-0,027	0,055	-0,011	0,248	0,011	0,085
D37	0,078	0,053	-0,013	0,028	-0,022	0,119	-0,007	0,048	-0,004	0,016
D36	0,027	0,018	-0,012	0,011	-0,02	0,041	-0,008	0,182	0,008	0,062
D35	0,006	0,004	-0,003	0,002	-0,004	0,009	0,017	0,04	0,002	0,058
D31	0,027	0,017	-0,004	0,009	-0,007	0,039	-0,002	0,016	-0,001	0,005
D29	0,071	0,049	-0,012	0,026	-0,02	0,108	-0,006	0,044	-0,003	0,015
D28	-0,015	-0,01	0,1	-0,017	0,163	-0,022	0,002	-0,024	0,011	-0,008
D26	-0,002	-0,001	0,001	-0,001	0,001	-0,003	0,157	-0,004	0,001	0,013
D24	-0,007	-0,005	0,002	-0,003	0,003	-0,011	0,574	-0,015	0,003	0,048
D22	0,021	0,048	-0,004	0,008	-0,006	0,032	-0,002	0,013	-0,001	0,004
D19	0,035	0,023	-0,006	0,012	-0,009	0,051	-0,003	0,021	-0,002	0,007
D17	0,07	0,157	-0,012	0,025	-0,019	0,106	-0,006	0,043	-0,003	0,014
D16	0,034	0,076	-0,006	0,012	-0,009	0,051	-0,003	0,021	-0,002	0,007
D15	-0,012	-0,008	0,272	-0,014	0,133	-0,018	0,002	-0,02	0,009	-0,007
D14	-0,008	-0,005	0,173	-0,009	0,085	-0,012	0,001	-0,012	0,006	-0,004
D13	0,061	0,04	-0,01	0,021	-0,016	0,088	-0,005	0,036	-0,003	0,012
D12	-0,02	-0,014	0,139	-0,024	0,226	-0,031	0,003	-0,033	0,015	-0,011
D11	0,048	0,033	-0,008	0,017	-0,013	0,072	-0,004	0,029	-0,002	0,011
D9	0,03	0,019	-0,005	0,01	-0,008	0,043	-0,003	0,018	-0,001	0,006
D4	-0,018	-0,013	0,048	-0,012	0,078	-0,028	0,014	0,074	0,916	0,027
D3	-0,002	-0,001	0	-0,001	0,001	-0,003	0,146	-0,004	0,001	0,012
D2	0,001	0	-0,005	0,001	-0,009	0,001	0	0,002	0,01	0,001
D1	0,013	0,009	-0,006	0,005	-0,009	0,019	0,037	0,088	0,004	0,128
note	Lealtà e non coercizione potrebbero convergere nel medesimo fattore		ok	ok	ok	D17 si correla maggiormente con "coerci"; D13 potrebbe essere indicatore di fiducia	ok	ok	D12 ha un fattore maggiore con "fiducia"; D28 si fattorizza meglio con "conflitto"; D38 con "commitment"	D38 si fattorizza con "commitment"; D36 si fattorizza meglio con "commitment"



 =presenza di factor loading superiore a quello identificato ma non previsto a modello  
 =factor loading rilevato in base al modello previsto

Fig. 12 – I risultati dell’analisi fattoriale confermativa sulla base del modello previsto .

Nel caso invece si verificasse la presenza di altre variabili che assumono, sulla specifica colonna in analisi, un valore uguale o superiore al coefficiente di saturazione fattoriale delle variabili predittive (vedi celle evidenziate in verde di figura 12), si procederebbe allora con la verifica dell’effetto di detta variabile sugli altri fattori ed in particolare sul fattore a cui essa è associata in misura preventiva dal modello predisposto.

Se il valore assunto dalla variabile sul fattore latente è inferiore al peso di saturazione nella propria colonna di pertinenza (fattore latente predetto) allora si conferma la validità dell’analisi confirmatoria sul primo fattore, in alternativa si dovrebbe rivedere la costruzione del modello di misura in quanto l’analisi fattoriale confirmatoria non regge alla verifica sulla base dei dati posseduti.

L’osservazione del caso specifico mostra che il costrutto latente circa i “comportamenti ispirati all’equità e lealtà della Casa” trova parecchie sovrapposizioni con la misura latente dei “comportamenti non coercitivi della Casa” al punto di confondersi in taluni casi (si veda D16 e D17). Questa considerazione trova anche logiche giustificazioni nel fatto che entrambe le misure latenti sono orientate ad incidere positivamente sui rapporti fra Casa e dealer quindi potrebbero essere visti come la sotto-specifica di un vettore relazionale comune, diversamente invece da quanto accadrebbe con i “comportamenti della Casa orientati alla coercizione” che sono invece collocabili all’estremo opposto in chiave logica.

La misura latente del “comportamento non coercitivo” vede un elevato valore fattoriale sulla variabile osservata D37 e D39. Entrambe le variabili fanno parte in via predittiva del costrutto fiduciario dove realizzano un peso di saturazione ben superiore (0,119 contro 0,053 per D37) quindi si conferma la tenuta del costrutto “non coercitivo”.

Le misure latenti di “coercizione”, “soddisfazione economica”, “conflitto”, “commitment calcolativo” e “commitment affettivo” non presentano pesi fattoriali superiori a quelli emergenti dal modello predittivo quindi confermano a pieno titolo la loro validità convergente e divergente.

La misura della fiducia presenta nelle variabili D17 e D13 (area evidenziata in verde) pesi fattoriali superiori a quelli emergenti dalle variabili predittive (D11 e D37 e D29 – area evidenziata in giallo). Dette variabili trovano sede predittiva nel costrutto della “non coercizione” (D17) e della lealtà (D13). In entrambi i casi i valori fattoriali sono superiori nella sede predittiva a testimonianza del maggiore adattamento in quel costrutto piuttosto che nella misura della “fiducia”. L’elevato valore assunto dai fattori nella tabella (D17=0,11 mentre D13=0,09) è comunque segno di un legame forte fra le variabili e la misura fiduciaria latente. Questo non entra assolutamente in conflitto con la logica del modello dato che entrambe le variabili osservate fanno riferimento ad una visione positivista della relazione (conoscenza del mercato locale e negoziazione con il dealer delle decisioni che impattano direttamente sull’economia della concessionaria). Medesime considerazioni possono essere addotte per la misura latente del comportamento del dealer ovvero per l’atteggiamento passivo (compliance) e quello di partecipazione collaborativa del dealer.

In sintesi e tenute in conto le valutazioni precedenti emergenti dall’analisi dell’indicatore Alpha di Cronbach e dell’analisi della correlazione fra le variabili osservate e latenti nonché dell’analisi fattoriale qui appena delineata, si può esprimere un giudizio di validità convergente del modello di misura. Inoltre visti anche i coefficienti di correlazione e quelli fattoriali è possibile trarre anche la conclusione che il modello gode di sufficiente validità discriminante.

#### 4.3.4.2 La verifica del modello strutturale

La valutazione del modello strutturale è stata eseguita seguendo le indicazioni proposte da Anderson e Gerberin (1988) in merito all’approccio a due stadi.

Il modello presenta nel suo complesso 325 “sample moment” cioè possibilità di computo. Infatti tale valore è determinato dal seguente algoritmo “ $n[n+1]/2$ ” dove n è uguale al numero di variabili osservate presenti nel modello cioè 25. In pratica i sample moment corrispondono alla somma delle possibili varianze e covarianze fra le variabili osservate del modello.

La struttura del modello così ipotizzata prevede inoltre una serie di parametri da stimare cioè di vincoli posti nel modello che come rappresentato in figura 13 ammontano a 62.

<b>Computation of degrees of freedom (Default model)</b>	
Number of distinct sample moments:	325
Number of distinct parameters to be estimated:	62
Degrees of freedom (325 - 62):	263

Fig. 13 – Il computo dei gradi di libertà del modello

La differenza fra momenti di stima e parametri liberi (cioè da calcolare) mette in evidenza i gradi di libertà del modello cioè le possibili combinazioni che verranno ottimizzate dall’algoritmo di calcolo statistico (incorporato nel software AMOS 6.0) sulla base della migliore adesione alla distribuzione della base dati posseduta.

Il modello in oggetto prevede quindi 263 gradi di libertà che verranno poi confrontati con il valore assunto dall’indice di chi-quadro per valutare la bontà del modello nel spiegare i dati.

In particolare i 62 parametri da stimare corrispondono alla somma del numero di:

- coefficienti di regressione
- errori di varianza per variabili osservate

- errori dei residui per i fattori (variabili latenti)

Nel computo non si devono contare i parametri fissati cioè quelli per i quali il ricercatore ha posto autonomamente il valore unitario.

Il modello prevede 25 condizioni di errore per le variabili osservate di cui 1 fissato a parità) e prevede altresì 10 variabili latenti per le quali esistono altrettanti condizioni di errore residuale. Infine sono stati definiti 39 coefficienti di regressione di cui però 12 sono stati fissati all'unità, come previsto dal modello AMOS. In sintesi ecco allora ricostruito il numero di parametri da stimare che non prevedono quindi libertà:  $(24+10+28)=62$ .

Figura 14 infine mostra la tabella con il computo di tutti i parametri di modello e che ammontano a 110 cioè 62 da stimare "unlabeled" cioè quelli in riduzione dei gradi di libertà del modello e altri 48 "fixed" composti dai 13 parametri prima scartati dal computo perché seppur fissati rientrano fra i gradi di libertà del modello e altri 35 che rappresentano pesi fissati ad 1 delle variabili osservate e latenti del modello.

**Parameter summary (Group number 1)**

	Weights	Covariances	Variances	Total
Fixed	47	0	1	48
Unlabeled	28	0	34	62
Total	75	0	35	110

Fig. 14 – I parametri inseriti nel modello.

Di seguito (figura 14) viene presentata la tabella dei coefficienti di regressione non standardizzati (estimate), la stima di errore standard (S.E.), l'indice di criticità (rapporto fra i due primi valori) (C.R.), la probabilità di significatività (P) ed infine il coefficiente di regressione standardizzato (STD) che verrà trattato nel prossimo paragrafo in sede di considerazione sui nessi causa effetto del modello.

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

				Estimate	S.E.	C.R.	P	STD
conflitto	<--- ritornoeco	VL->VL	unlabeled	-0,537	0,106	-5,086	*	-0,537
fiducia	<--- conflitto	VL->VL	unlabeled	-0,413	0,084	-4,924	*	-0,474
fiducia	<--- ritornoeco	VL->VL	unlabeled	0,332	0,092	3,612	*	0,38
calcolo	<--- fiducia	VL->VL	unlabeled	0,254	0,19	1,338	***	0,174
calcolo	<--- conflitto	VL->VL	unlabeled	0,534	0,171	3,122	*	0,42
compliance	<--- conflitto	VL->VL	unlabeled	0,741	0,113	6,573	*	0,522
compliance	<--- calcolo	VL->VL	unlabeled	-0,047	0,084	-0,562	***	-0,042
commitment	<--- fiducia	VL->VL	unlabeled	0,769	0,159	4,835	*	0,725
commitment	<--- conflitto	VL->VL	unlabeled	-0,139	0,126	-1,108	***	-0,15
commitment	<--- compliance	VL->VL	unlabeled	0,183	0,059	3,107	*	0,281
collabor	<--- commitment	VL->VL	unlabeled	0,433	0,122	3,553	*	0,771
collabor	<--- calcolo	VL->VL	unlabeled	0,118	0,063	1,883	***	0,289
coerci	<--- conflitto	VL->VL	unlabeled	0,953	0,116	8,25	*	0,902
lealtà	<--- fiducia	VL->VL	unlabeled	0,656	0,087	7,535	*	0,984
noncoe	<--- fiducia	VL->VL	unlabeled	0,614	0,117	5,243	*	0,89
D29	<--- fiducia	VL->VO	unlabeled	1,037	0,124	8,383	*	0,641
D11	<--- fiducia	VL->VO	unlabeled	0,802	0,116	6,919	*	0,519
D36	<--- commitment	VL->VO	unlabeled	0,989	0,154	6,435	*	0,639
D1	<--- collabor	VL->VO	unlabeled	1,579	0,458	3,449	*	0,572
D16	<--- noncoe	VL->VO	unlabeled	1,198	0,242	4,957	*	0,538
D13	<--- lealtà	VL->VO	unlabeled	1,226	0,177	6,925	*	0,559
D17	<--- noncoe	VL->VO	unlabeled	1,586	0,294	5,400	*	0,729
D3	<--- calcolo	VL->VO	unlabeled	0,422	0,084	5,001	*	0,45
D26	<--- calcolo	VL->VO	unlabeled	0,731	0,138	5,301	*	0,576
D15	<--- coerci	VL->VO	unlabeled	1,208	0,124	9,754	*	0,803
D40	<--- ritornoeco	VL->VO	unlabeled	0,743	0,117	6,357	*	0,605
D12	<--- conflitto	VL->VO	unlabeled	1,217	0,115	10,58	*	0,792
D2	<--- compliance	VL->VO	unlabeled	0,246	0,074	3,332	*	0,225
D38	<--- commitment	VL->VO	fixed	1				0,701
D35	<--- collabor	VL->VO	fixed	1				0,353
D22	<--- noncoe	VL->VO	fixed	1				0,42
D37	<--- fiducia	VL->VO	fixed	1				0,653
D19	<--- lealtà	VL->VO	fixed	1				0,422
D31	<--- lealtà	VL->VO	fixed	1				0,376
D9	<--- lealtà	VL->VO	fixed	1				0,395
D24	<--- calcolo	VL->VO	fixed	1				0,841
D14	<--- coerci	VL->VO	fixed	1				0,694
D28	<--- conflitto	VL->VO	fixed	1				0,704
D43	<--- ritornoeco	VL->VO	fixed	1				0,825
D4	<--- compliance	VL->VO	fixed	1				0,964

\*= p<0,001; \*\*=p<0,01; \*\*\*=p>0,05

Fig. 14 – Matrice dei coefficienti di regressione delle variabili latenti con se stesse e con le variabili osservate.

Il critical ratio (C.R.) nella soglia minimale di 1,96 (Corbetta 2001) presenta valori non sufficienti su quattro coefficienti di regressione (evidenziati in giallo nella figura 14) :

- Conflitto vs Commitment
- Calcolo Vs Compliance
- Fiducia Vs Calcolo
- Calcolo Vs Collaborazione

Per essi si dovrà quindi prevedere l’annullamento del legame nel modello finale al fine di ottimizzare l’adattamento del modello alla distribuzione dei dati.

Le altre connessioni sortiscono effetti di regressione sostenibili in termini di significatività statistica. La probabilità di significatività della regressione è infatti sempre verificata (p<0,001).

La tabella di figura 15 mostra infine i coefficienti di varianza non spiegati dal modello sia per le variabili latenti (errori residuali) che per le variabili osservate (errori di misura).

**Errors variances: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P
unlabeled	Residual	collabor	0,066	0,056	1,177	***
unlabeled	Residual	lealtà	0,007	0,03	0,238	***
unlabeled	Residual	conflitto	0,478	0,091	5,237	*
unlabeled	Residual	coerci	0,14	0,062	2,253	**
unlabeled	Residual	ritornoeco	0,669	0,125	5,348	*
unlabeled	Residual	commitment	0,236	0,062	3,79	*
unlabeled	Residual	noncoe	0,051	0,028	1,825	***
unlabeled	Residual	fiducia	0,224	0,053	4,21	*
fissato	Residual	compliance	1			
unlabeled	Residual	calcolo	0,968	0,213	4,539	*
unlabeled	Measurement	D17	0,539	0,084	6,405	*
unlabeled	Measurement	D38	0,595	0,089	6,71	*
unlabeled	Measurement	D24	0,448	0,185	2,42	**
unlabeled	Measurement	D36	0,816	0,111	7,376	*
unlabeled	Measurement	D3	0,761	0,077	9,926	*
unlabeled	Measurement	D26	1,165	0,146	7,992	*
unlabeled	Measurement	D2	1,533	0,14	10,984	*
unlabeled	Measurement	D19	1,047	0,1	10,472	*
unlabeled	Measurement	D15	0,602	0,102	5,875	*
unlabeled	Measurement	D4	0,104	0,107	0,971	***
unlabeled	Measurement	D12	0,591	0,081	7,252	*
unlabeled	Measurement	D40	0,641	0,077	8,298	*
unlabeled	Measurement	D11	0,89	0,087	10,205	*
unlabeled	Measurement	D29	0,785	0,083	9,499	*
unlabeled	Measurement	D37	0,685	0,074	9,301	*
unlabeled	Measurement	D31	1,376	0,13	10,552	*
unlabeled	Measurement	D43	0,315	0,097	3,258	*
unlabeled	Measurement	D28	0,684	0,077	8,872	*
unlabeled	Measurement	D1	0,927	0,172	5,394	*
unlabeled	Measurement	D35	1,27	0,13	9,788	*
unlabeled	Measurement	D13	0,749	0,085	8,847	*
unlabeled	Measurement	D14	0,806	0,094	8,567	*
unlabeled	Measurement	D16	0,854	0,089	9,59	*
unlabeled	Measurement	D22	1,136	0,11	10,333	*
unlabeled	Measurement	D9	1,225	0,12	10,211	*

\*= p<0,001; \*\*=p<0,01; \*\*\*=p>0,05

Fig. 15 – Coefficienti di errore del modello e varianze non spiegate .

Viene quindi stimata innanzitutto la tabella delle covarianze fra le variabili latenti come esposto in figura 16.

**Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>ritornoeco</b>	0,670	<b>-0,54</b>	<b>-0,26</b>	<b>0,64</b>	<b>-0,10</b>	<b>0,46</b>	<b>-0,48</b>	<b>0,63</b>	<b>0,56</b>	<b>0,33</b>
<b>conflitto</b>	-0,361	0,680	<b>0,48</b>	<b>-0,68</b>	<b>0,12</b>	<b>-0,52</b>	<b>0,90</b>	<b>-0,67</b>	<b>-0,60</b>	<b>-0,36</b>
<b>compliance</b>	-0,245	0,461	1,339	<b>-0,33</b>	<b>0,12</b>	<b>-0,033</b>	<b>0,433</b>	<b>-0,33</b>	<b>-0,29</b>	<b>0,01</b>
<b>fiducia</b>	0,371	-0,399	-0,270	0,510	<b>-0,15</b>	<b>0,72</b>	<b>-0,61</b>	<b>1,00</b>	<b>0,89</b>	<b>0,51</b>
<b>calcolo</b>	-0,083	0,103	0,142	-0,110	1,087	<b>-0,09</b>	<b>0,11</b>	<b>-0,15</b>	<b>-0,13</b>	<b>0,21</b>
<b>commitment</b>	0,287	-0,325	-0,029	0,389	-0,071	0,577	<b>-0,47</b>	<b>0,71</b>	<b>0,64</b>	<b>0,74</b>
<b>coerci</b>	-0,341	0,643	0,436	-0,377	0,098	-0,307	0,756	<b>-0,60</b>	<b>-0,54</b>	<b>-0,33</b>
<b>lealtà</b>	0,246	-0,264	-0,179	0,338	-0,073	0,258	-0,250	0,226	<b>0,89</b>	<b>0,51</b>
<b>noncoe</b>	0,228	-0,245	-0,166	0,313	-0,067	0,239	-0,232	0,208	0,244	<b>0,450</b>
<b>collabor</b>	0,114	-0,128	0,004	0,154	0,093	0,239	-0,121	0,102	0,095	0,180

Covarianze sulla e sotto la diagonale della matrice; varianze sopra la diagonale (in grassetto)

Fig. 16 – La matrice delle covarianze e delle varianze fra le variabili latenti del modello.

Come proposto infine da Anderson e Gerbing (1988) si procede nella verifica del miglioramento del modello attraverso la procedura dei modelli annidati.

I modelli annidati vengono identificati a partire dal modello base presentato in questo paragrafo e predisposti a partire dall'allentamento di alcuni legami che, seppur ritenuti



validi in chiave di predisposizione logica del modello, hanno mostrato debolezza di significatività statistica come riportato in figura 14 e conseguente spiegazione.

Quindi a partire dal modello M0 che è quello da cui siamo partiti e che è stato descritto in precedenza ne verranno identificati altri quattro, sequenzialmente annidati, che rappresentano altrettanti modelli per i quali ci si attende un miglioramento negli indicatori di adattamento in quanto ottenuti da M0 e la progressiva eliminazione dei legami non statisticamente significativi.

In particolare i processi di miglioramento iterativi saranno ordinati nel seguente modo:

M1= M0 senza costrizione fra “conflitto e commitment”

M2= M1 senza costrizione fra “calcolo e compliance”

M3= M2 senza costrizione fra “fiducia e calcolo”

M4= M3 senza costrizione fra “calcolo e collaborazione”

Il confronto fra i 5 modelli (da M0 a M4) verrà condotto a partire dal miglioramento della significatività dei valori di chi-quadrato (attraverso lo pseudo test del chi-quadrato) (Corbetta 2001; Manaresi 1995). Questa verifica sarà poi arricchita con il confronto dei restanti indicatori che mostrano l’attitudine di adattamento dei modelli strutturali alla distribuzione dei dati come riportato nel precedente paragrafo 4.3.3.2.

Figura 17 mostra la tabella riepilogativa degli indicatori di miglioramento a confronto sui quattro modelli proposti.

Modello	$\chi^2$	DF	P	$\chi^2/DF$	$\Delta \chi^2$	P di $\Delta$	GFI	CFI	RMSEA	TLI	RMR
M0	496,758	263	0	1,89			0,862	0,849	0,060	0,827	0,098
M1	497,960	264	0	1,89	1,20	>0,25	0,861	0,849	0,060	0,828	0,097
M2	498,370	265	0	1,88	0,41	>0,50	0,861	0,849	0,060	0,829	0,097
M3	500,579	266	0	1,88	2,21	>0,10	0,862	0,848	0,060	0,829	0,099
M4	506,718	267	0	1,90	6,14	>0,01	0,861	0,845	0,061	0,826	0,102

Fig. 17 - Coefficienti di miglioramento a confronto

Tutti i modelli presentano rapporti fra il valore del  $\chi^2$  e dei gradi di libertà (DF) inferiori a 2 e quindi rientranti nell’intervallo ritenuto validamente accettabile.

Come può comunque capitare, la probabilità di significatività è nulla in tutti i modelli quindi non si può affermare che le differenze rispetto alla distribuzione non abbiano tratto profitto dal caso.

Si procede quindi con il confronto dei coefficienti del chi-quadrato dei vari modelli con il criterio del test dello pseudo chi-quadrato.

Tale test asserisce che se la differenza fra i valori dei chi-quadrato e dei gradi di libertà di due modelli a confronto, trova incrocio nella tabella di distribuzione del chi-quadrato per DF su valori di p significativi cioè  $p > 0,05$  allora il modello annidato ( $M_n$ ) presenta un migliore adattamento alla distribuzione dei dati rispetto al precedente ( $M_{n-1}$ ). Quindi il modello annidato sarà da preferire in quando otterrà un miglioramento di adattamento e nel contempo un miglioramento di parsimonia dato che i modelli annidati prevedono sempre la riduzione dei legami fra le variabili cioè l’aumento dei gradi di libertà (DF).

Dall’osservazione di figura 17 il miglior modello risulterebbe essere il modello M3 dato che presenta una “p di  $\Delta$ ” significativa (quindi migliorativa rispetto al modello annidato precedente) mentre il modello antagonista M4 non presenta una “p di  $\Delta$ ” significativa cioè  $> 0,05$ .

Va da se che l'allentamento di eventuali ulteriori legami fra le variabili pur apportando miglioramento nella parsimonia nel modello non apporterebbe miglioramenti di adattamento ma anzi peggioramenti; quindi sarebbero da rigettare.

Venendo ora alla valutazione degli ulteriori indicatori di adattamento riportati in figura 17, emerge chiaro che il loro valore per i cinque modelli analizzati non raggiunge mai la soglia minima da ritenersi validamente accettabile anche se non se ne discostano in maniera rilevante (vedi riferimenti in paragrafo 4.3.3.2.).

Ciò detto è da scartare in toto la possibilità di prendere a riferimento tale modello completo per le considerazioni sui nessi di causa-effetto sulle variabili analizzate nel modello e nelle ipotesi formulate.

Il numero di variabili osservate (25) ed la dimensione del campione (245 rispondenti) non supporta infatti il tentativo di produrre un modello completo omnicomprendivo di tutte le variabili validamente accettabile.

Si è dovuto quindi procedere nel prosieguo con la separazione delle variabili e il partizionamento dei modelli.

A tale scopo e per ridurre quindi la complessità del modello, data la base dei dati a disposizione, si è scelto quindi di separare l'analisi delle relazioni fra i due portati concettuali esposti nel capitolo 3 e cioè il modello della dipendenza-potere e il modello della fiducia.

La ripartizione delle variabili latenti (e conseguentemente di quelle osservate) è stata fatta in base al costrutto di riferimento così identificato:

- **Modello dipendenza-potere:**
  - Comportamenti coercitivi
  - Conflitto
  - Ritorno economico
  - Commitment calcolativi
  - Comportamento adattivo del dealer (compliance)
- **Modello della fiducia:**
  - Comportamento equo della Casa
  - Comportamento non coercitivo della Casa
  - Fiducia
  - Commitment affettivo
  - Comportamento del dealer collaborativo

Conseguentemente a questa scelta si rileva che i due modelli, presi separatamente, godono di un buon adattamento superando ampiamente i valori ritenuti minimali per una corretta aderenza dei modelli alla base dati vedi figura 18.

Modello	$\chi^2$	DF	P	$\chi^2/DF$	GFI	CFI	RMSEA	TLI	RMR
Dipendenza- potere	70,441	35	0	2,01	0,951	0,945	0,065	0,914	0,064
Fiducia	122,776	71	0	1,73	0,931	0,919	0,055	0,896	0,072

Fig. 18 – Gli indicatori di adattamento dei due sotto-modelli alla base dati .

Nel prosieguo del capitolo verranno quindi analizzati i due modelli separatamente a partire dai risultati emergenti dai coefficienti di regressione e dai valori di varianza spiegata per le variabili latenti dipendenti. Questo consentirà quindi di trarre utili considerazioni circa la sostenibilità delle ipotesi di ricerca postulate nel precedente paragrafo 4.2.

Tale verifica non potrà essere fatta invece per le ipotesi che tengono in conto legami e fenomeni di causa-effetto che insistono su variabili appartenenti ai due sotto-modelli. Al fine comunque di indurre qualche considerazione sulla validità di dette ipotesi nel paragrafo 4.3.5.3. si azzarderà una valutazione a partire dal modello completo (M0) così da avere una panoramica più ampia che prenda in considerazione anche le relazioni causa-effetto trasversali dei due modelli.

Tale esercizio seppur non supportato da considerazioni di significatività statistica consentirà di fare luce su elementi contrapposti che convivono nella relazione e che aiutano grandemente a spigarne l'esistenza e la sua evoluzione.

### 4.3.5 La costruzione dei modelli e la verifica delle ipotesi

#### 4.3.5.1 Il modello del potere

Il modello del potere è la forma di interpretazione classica delle relazioni fra Case e reti di dealer.

Figura 19 mette in evidenza le variabili latenti coinvolte nel modello interpretativo e mostra i nessi di causa effetto emergenti.

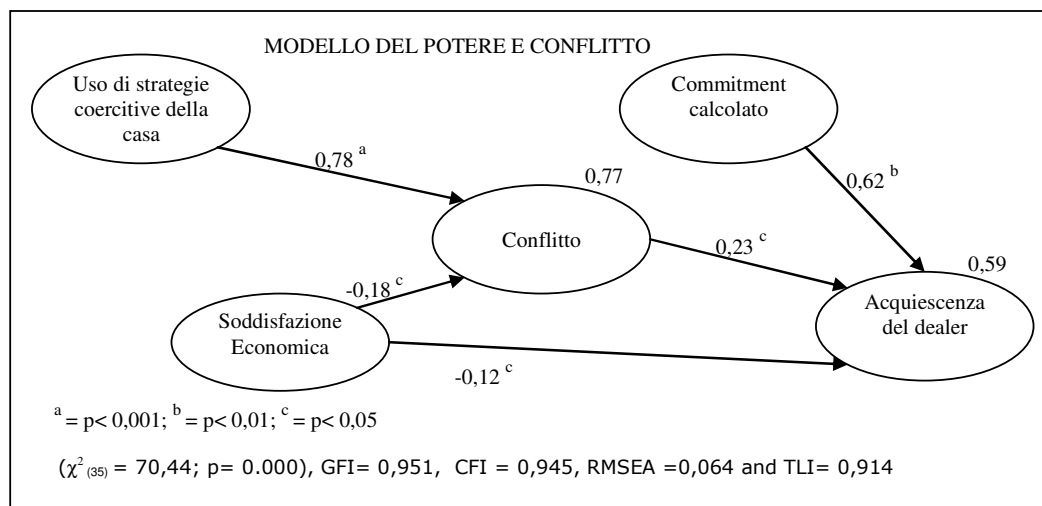


Fig. 19 – Le variabili latenti del modello della dipendenza-potere e la regressione fra di esse

La radice di questo modello risiede nell'approccio coercitivo che guida le decisioni della Casa nei confronti della rete. L'approccio coercitivo è a sua volta conseguenza diretta del potere e dell'asimmetria di cui gode la Casa nei confronti degli altri membri della rete.

L'approccio coercitivo (a. azioni prese dalla Casa senza rispetto all'integrità e alle ripercussioni sull'economia del dealer, b. richieste e imposizioni di prendere parte alle iniziative dalla Casa proposte senza offrire chiare indicazioni), è fortemente relazionata con l'insorgere di sentimenti conflittuali. Il rapporto di causa effetto fra queste due variabili latenti indicato dalla freccia direzionale che collega le due variabili di figura 19 è pari a 0,78 con una probabilità significativa (p > 0,001). Ciò significa che ad ogni variazione unitaria nel valore della variabile "comportamento coercitivo" si registra un effetto di variazione direttamente proporzionale pari a 0,78 nella variabile "conflitto".

Questo è conforme con l'ipotesi 1 del modello di partenza e trova larga giustificazione anche nei contributi offerti dalla letteratura di riferimento citata in 3.2.8 (Lusch 1976b; Gaski 1986; Boyle, Dwyer, Robicheaux e Simpson 1992; Frazier, Gill e Kale 1989, Geyskens e Steenkamp 2000).

Il conflitto ha un effetto positivo diretto con il comportamento del dealer. Il coefficiente di regressione è pari al 23% con una probabilità statisticamente significativa con  $p > 0,05$ .

Il comportamento del dealer si caratterizza in questa prospettiva per un atteggiamento remissivo e di adesione passiva alle richieste della Casa. Infatti tale variabile latente è rappresentata da due variabili osservate come esposto in figura 7 ( vedi affermazioni D4 e D2) che evidenziano una disponibilità partecipativa del dealer tendente all'aderenza supina alle richieste dalla Casa e una bassa collaborazione cioè ad un atteggiamento di "compliance"; cioè in sintesi due attributi: la disponibilità ad estendere gli sforzi della Casa e la sua percezione di potenziale miglioramento della relazione per effetto del confronto e la discussione con la Casa. Questo trova anche conferma nelle considerazioni di Yilmaz, Sezen e Ozdemir (2005) e Brown, Lusch e Nicholson (1995) che proprio nel comportamento oppressivo e di eccessivo controllo della Casa sui dealer vedono un possibile effetto di adeguamento passivo del dealer che vedendosi impossibilitato ad esternare il suo pensiero ed in assenza di una vera alternativa si conforma alle volontà della Casa.

In questa prospettiva il dealer agirebbe come un esecutore della volontà della Casa in perfetto rispetto della conformità del mandato ma senza alcun coinvolgimento critico e costruttivo.

In una prospettiva duale il comportamento di adesione passivo del dealer si contrappone al comportamento collaborativo nel senso che in questa prospettiva il dealer non accetta acriticamente le richieste con spirito remissivo ma si confronta con esse identificando personalizzazioni creative rispetto alle specifiche del mercato locale.

L'aumento del conflitto è quindi correlato positivamente al comportamento di adattamento e ne spiega anche in maniera significativa la varianza.

In altre parole il comportamento coercitivo della Casa induce un atteggiamento "compliance" del dealer e intuitivamente comporta un appiattimento del comportamento del dealer che si traduce in mancanza di spirito critico e quindi di collaborazione.

Il modello interpretativo mette in luce anche un altro aspetto importante: il commitment calcolativo. Dal momento che i dealer hanno investito risorse in questo business ed in particolare nella relazione con la Casa, essi sono in parte forzatamente indotti a mantenere una relazione con la Casa indipendentemente da qualsiasi altra variabile endogena o esogena alla relazione.

Il commitment calcolativo inteso appunto come la scelta del dealer di restare legato alla Casa per motivi di economicità è una variabile latente misurata da tre item osservati: a. investimenti dedicati alla relazione e al marchio, b. investimenti legati al business delle distribuzioni automobilistica ma fungibili fra alternative di marchi e c. considerevole presenza di costi di uscita dal settore (Anderson e Narus 1990; Ogeny 1998; Geyskens, Steenkamp, Scheer e Kumar 1996) .

L'effetto che la misura del commitment calcolativo esercita sullo stile di acquiescenza del dealer è rilevante, infatti il coefficiente di regressione è pari al 62% (con  $p < 0,01$ ) e induce i dealer a rigettare l'ipotesi di uscita dal business; scelta questa che risulterebbe logica conseguenza del persistere di un continuo stato conflittuale fra le parti. Al tempo stesso però il permanere della relazione potrebbe prevedere uno stato passivo di accettazione della relazione.

Questi risultati sembrerebbero quindi confermare e sostenere l'ipotesi 5 sottesa al modello preventivato e risulterebbe anche allineata con la visione di Geyskens, Steenkamp, Scheer e Kumar (1996) e Hibbard, Kumar e Stern (2001) che sostengono il ruolo del commitment calcolato quale deterrente alla piena collaborazione del dealer. In questa prospettiva l'effetto congiunto del conflitto e della presenza di una dimensione calcolativa del commitment spiegherebbe in maniera significativa il comportamento compliance del dealer ( $R^2=59\%$ ).

L'analisi delle relazioni causa-effetto mostrano anche il ruolo della soddisfazione economica e la sua influenza sulle variabili "conflitto" e sull'acquiescenza del dealer. La soddisfazione economica è qui misurata come costruito fra la valutazione dell'equità dei risultati ottenuti in relazione agli sforzi profusi e alle risorse impegnate per il successo del marchio e in rapporto anche a quello che il dealer ritiene gli altri dealer operanti nella zona di mercato percepiscano (vedi figura 6).

La misura latente della soddisfazione economica esercita un effetto negativo sul conflitto ( $r=-0.18$  con  $p<0.05$ ) e un effetto negativo, anche se più limitato, sulla misura dell'acquiescenza del dealer ( $r=-0.12$  con  $p<0.05$ ).

Queste considerazioni ci portano a confermare l'ipotesi 6 formulata in precedenza. In realtà questa valutazione può essere sostenuta solo in parte dato che questa parte del modello non consente di valutare l'effetto della soddisfazione economica sull'atteggiamento collaborativo, però conferma l'interazione negativa che sussiste fra ritorno economico del dealer (soddisfazione economica) e atteggiamento di adesione passiva.

Sebbene non siano valori di regressione forti in valore assoluto, gli effetti della soddisfazione economica indicano anche altre prospettive circa lo stato della relazione Casa-dealer nel comparto automobilistico.

Infatti negli ultimi anni il valore aggiunto rimasto nelle fasi finali della catena distributiva di settore è andato sempre più assottigliandosi sia in Italia che in Europa come evidenziato dai risultati delle ricerche sul comparto citate nel primo capitolo del presente lavoro di ricerca.

Come chiaramente definito da Volpato (1999), la leva economica è sempre stata una dimensione rilevante nelle politiche di gestione delle reti da parte delle Case soprattutto per ottenere la partecipazione dei dealer ai programmi messi in atto.

I risultati di questa ricerca mostrano però una nuova prospettiva del fenomeno. L'indicatore di regressione non assume valori centrali nel modello e non rappresenterebbe quindi più un fattore attenuante il conflitto né tanto meno possibili comportamenti di adesione passiva del dealer alle iniziative della Casa.

Qui naturalmente non si sta sostenendo la tesi che i dealer non ritengono più il ritorno economico un elemento rilevante della decisione di partecipare alla filiera della distribuzione automobilistica quanto semmai il fatto che i dealer condividano la stessa convinzione che l'era della remunerazione copiosa sia ormai tramontata definitivamente e che non si possa più aspettare dal profitto un fattore di soddisfazione e di propulsione al commitment e alla collaborazione.

Strategie che richiedono una dialogo più aperto fra Case e dealer sono quindi richieste dai dealer per attivare circuiti virtuosi collaborativi. Al modello della dipendenza e del potere se ne dovrebbe affiancare uno che privilegia maggiormente il dialogo e l'apertura ovvero capace di instaurare un clima fiduciario fra le parti.

#### **4.3.5.2 Il modello della fiducia**

L'analisi dei dati consente infatti di ricostruire anche l'esistenza di un flusso di relazioni causa-effetto che potremmo nominare come modello della fiducia (vedi figura 20)

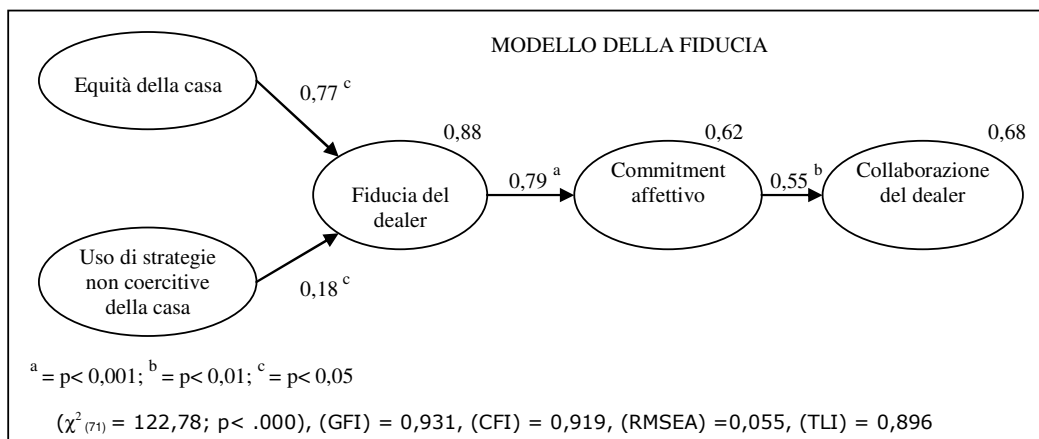


Fig. 20 – Il modello della fiducia .

La fiducia che il dealer ripone nella Casa sarebbe visto in questa prospettiva come la componente fondamentale per una collaborazione attiva del dealer nelle attività a valle di marketing e commercializzazione delle vetture del marchio.

La chiave di volta qui è rappresentata dal comportamento equo che dovrebbe ispirare l'agire della Casa e l'adozione di strategie di influenza non orientate alla coercizione ma alla comunicazione e apertura al dialogo con il dealer.

Il costrutto dell'equità rappresentato dall'interazione di quattro variabili osservate: imparzialità, spiegazione, conoscenza e comunicazione come riportato in figura 5 esercita un effetto sulla fiducia molto rilevante infatti il coefficiente di regressione è positivo e pari a 0,77 con p < 0,05.

L'uso da parte della Casa di strategie non coercitive, variabile latente costruita a partire da tre item osservati come esplicitato sempre in figura 5 esercita un'influenza positiva anch'esso sulla fiducia il cui effetto è comunque meno rilevante rispetto alla componente "equità". Il coefficiente di regressione è pari infatti al 18% con p < 0,05.

Appare rilevante comunque come queste due componenti siano in grado di spiegare l'88% della varianza spiegata dalla variabile latente "fiducia". Il costrutto della fiducia rappresentato da tre item osservati: supporto incondizionato, comprensione e fiducia nelle promesse (vedi figura 6) sarebbe quindi spiegato in larga parte proprio da questi due fattori comportamentali della Casa (equità e comportamento non coercitivo).

Questi risultati corroborano quindi la tesi postulata all'inizio circa la relazione forte fra comportamenti della Casa e output del dealer in termini di consolidamento di risorse fiduciarie (vedi ipotesi 2). Ciò è in perfetta sintonia con Frazier e Summers (1986) che appunto sostengono la centralità del comportamento non coercitivo quale propulsore della collaborazione attiva del dealer. Ogeny e Blankson (2000) con la loro ricerca sui rapporti distributivi nel comparto automotive in UK giungono alle stesse conclusioni circa la centralità del comportamento della Casa quale leva per creare fiducia nel dealer e ottenere di ritorno un comportamento collaborativo. Come detto nel precedente capitolo (confronta 3.3.4) nella teoria sulle relazioni risulta ormai scontata la distinzione fra diverse forme e natura del commitment.

Qui noi distinguiamo fra commitment calcolativo (ripreso anche in 4.3.5.1) e commitment affettivo.

Il commitment affettivo rappresenta il desiderio del dealer di partecipare al network distributivo del marchio qualsiasi siano le condizioni di questa relazione. Cioè mentre il commitment calcolativo trova fondamento su una dimensione razionale della percezione del dealer (ritorno economico, barriere all'uscita, investimenti dedicati, ecc.), l'affettività nella relazione si fonda invece su condizioni soggettive e moventi meno razionali guidati da un attaccamento al marchio fondato sul piacere di appartenenza, sul sentimento di univocità e sulla sintonia con la Casa.

La fiducia è fortemente legata al commitment. Il coefficiente di regressione fra fiducia del dealer e commitment affettivo è pari al 79% con  $p < 0,001$  e dovrebbe avere uno scarso effetto sul commitment calcolativo confermando così l'ipotesi 3 basata quest'ultima sulle considerazioni di Kumar, Scheer e Steenkamp (1995a e 1995b).

Una rilevante porzione della varianza del commitment affettivo (62%) viene così spiegata dalla componente fiduciaria della relazione.

Dal momento che il commitment affettivo viene qui identificato con la volontà incondizionata del dealer ad investire e partecipare attivamente alla relazione solo per il fatto e il piacere di partecipare ed essere parte della rete, la componente fiduciaria nella relazione diventerà sempre più una dimensione determinante per il futuro sviluppo dei network distributivi.

La statistica mostra inoltre che la collaborazione attiva del dealer (disponibilità al sacrificio, disponibilità a scambiare informazioni, orientamento di lungo termine alla relazione, come dettagliato in figura 7) è una naturale conseguenza del commitment ed in particolare del commitment affettivo.

L'effetto della regressione che il commitment esercita sulla disponibilità a collaborare attivamente da parte del dealer è pari a 0,55 con una probabilità  $p < 0,01$ .

Questo fenomeno induce una spiegazione significativa della varianza spiegata che ritroviamo nella variabile latente collaborazione del dealer (68%). Questo fenomeno è stato definito in maniera compiuta nel contesto dei canali distributivi da Anderson e Narus (1990) sottolineando l'importanza e la centralità della partnership nelle relazioni di canale e come queste potevano essere attivate proprio a partire da un substrato relazionale a sfondo fiduciario. Lusch, O'Brien e Sindhaw (2003) vanno oltre sottolineano l'importanza della fiducia quale valore da invocare quando il principale attore di canale intende apportare cambiamenti alla struttura di canale con la complicità e la collaborazione del network distributivo.

Questi risultati di inducono a pensare circa il profondo valore che assume la fiducia nelle relazioni distributive del comparto automobilistico.

Dal momento che la fiducia è il motore della collaborazione attiva e considerato che viene scarsamente alimentata dalla soddisfazione economica (fattore questo che è facilmente ottenibile negli intendimenti della Casa), le Case si devono attrezzare per comprendere come è possibile creare risorse fiduciarie su cui attivare il circolo virtuoso della collaborazione.

Creazione questa che invece presuppone un impegno costante che non trova verifica di efficacia se non nel lungo periodo. Infatti una caratteristica della fiducia consiste proprio nella sua attitudine a configurarsi come variabile strutturale e come tale a subire solo relativamente gli effetti di politiche di breve termine sia in senso positivo ma anche negativo.

Diventa allora fondamentale l'adozione di politiche ispirate all'equità comportamentale, nonché all'apertura con i dealer affinché si pongano le basi per una maggiore disponibilità collaborativa delle parti.

### 4.3.5.3 Una visione di insieme

In realtà non sarebbe opportuno parlare separatamente di circolo virtuoso della fiducia e di flusso relazionale basato sulla dimensione dipendenza e potere perché entrambi i regimi relazionali convivono e sono due facce della stessa medaglia dato che in ogni relazione sussistono e convivono momenti di conflitto e momenti di apertura fiduciaria e collaborazione. Tali considerazioni appoggiano fondamenta sia nelle argomentazioni di Ritter e Ford (2004) che di Lado, Dant e Tekleab (2007).

I primi infatti sostengono che le relazioni di affari e in specifico di canale sono il risultato di un continuo adattamento fra forze contrapposte; citando così il permanere di un dualismo fra coercizione e concessione fra confronto e conformità e fra cambiamento degli assetti relazionali o ricerca della stabilità degli stessi così come proposto in figura 15 di capitolo 3.

I secondi avanzerebbero una tesi ancor più coinvolgente che vede nella compresenza di una dimensione fiduciaria e di una dimensione antagonista e opportunistica la vera leva per il successo della filiera, la sua reale possibilità di creare nuovo valore e così evolvere per meglio competere.

Gli autori infatti sostengono che il consolidamento di una relazione a base fiduciaria potrebbe comportare una sorta di equilibrio stabile degli equilibri fra le parti e conseguentemente il rischio di non progredire; in pratica sarebbe come se le parti si alimentassero della fiducia reciproca che diviene elemento autoreferenziale per entrambi e che potrebbe negare la proiezione delle parti verso nuovi orizzonti evolutivi nei mercati di riferimento. In questo, tale visione collimerebbe con la visione di Ford e Ritter (2004) che riconducono le scelte di concessione e di comportamento di conformità verso un equilibrio di stabilità; equilibrio che nega invece il cambiamento inteso anche come spinta al miglioramento e all'evoluzione nei confronti degli altri attori di mercato.

Nella prospettiva di Lado, Dant e Tekleab (2007) allora scelte autoritarie, comportamenti anche opportunistici diverrebbero linfa vitale per il rinnovamento e scongiurerebbero viceversa il consolidamento su posizioni acquisite.

E' chiaro che in entrambe le prospettive dei due filoni di ricerca (quello americano di Lado, Dant e Tekleab, che quello europeo di Ford e Ritter) non si sostiene la tesi dell'alternativa fra le due tensioni ma semmai la compenetrazione in divenire fra le due componenti relazionali.

Ford e Ritter parlano infatti di coesistenza di cambiamento e stabilità e i ricercatori americani come abbiamo visto invece cercano di rintracciare nella compresenza di forti dosi di tensioni collaborative e forti spinte a comportamenti opportunistici la condizione che massimizza la qualità relazionale delle parti, in una logica evolutiva e dinamica, nonché le performance per le parti coinvolte nella relazione (vedi figure 102 e 103 di capitolo 3).

Alla luce di tali considerazioni l'obiettivo che ci si ripromette di affrontare in questo paragrafo consiste nel tentativo di confrontare il funzionamento dei modelli della fiducia e della dipendenza al fine di comprendere il compenetrarsi di queste spinte antitetiche nelle relazioni e il conseguente equilibrio che determinano nelle relazioni.

Come è stato delineato nel precedente paragrafo 4.3.4.2 il tentativo di tenere coese tutte le variabili per verificarne i legami in un unico modello è risultato infruttifero dato che non si sono raggiunte condizioni di adattamento minimale del modello alla dispersione dei dati così come emergente dal campione degli intervistati.



Ciò nonostante si azzarderà un tentativo di sintesi pur avendo presente la carenza di significatività statistica di detti risultati.

Figura 21 riporta il modello completo risultato del processo di miglioramento per stadi successivi proposto nel paragrafo 4.3.4.2 relativo alla verifica di tenuta del modello strutturale.

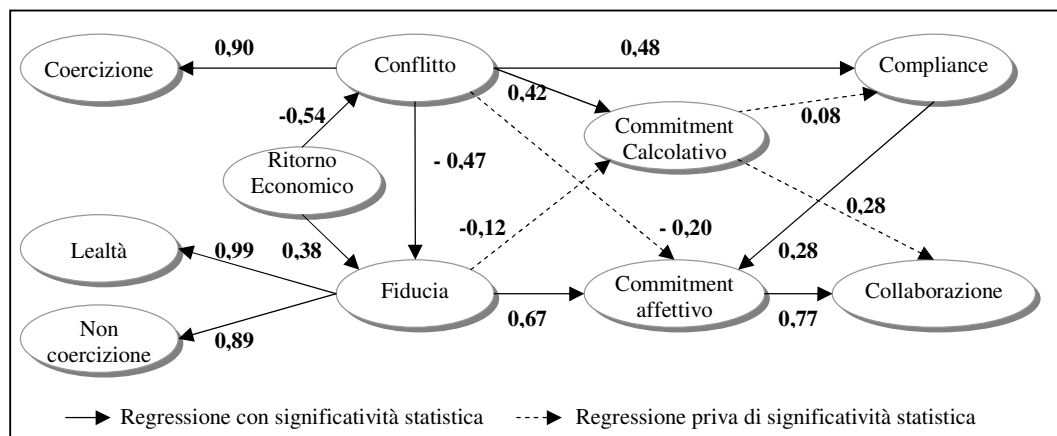


Fig. 21 – Il modello completo

Al fine di migliorare la parsimonia del modello si è proceduto a ridurre le tre variabili latenti che denotano il comportamento della Casa (coercizione, lealtà e non coercizione) al rango di secondo ordine cioè quali variabili alimentanti il costrutto di fiducia e conflitto e che come tali non sono più in rapporto di causa-effetto con esse.

Tale semplificazione riduce la complessità del modello senza interferire con lo scopo finale di tale modello consistente nella verifica delle relazioni fra le variabili latenti attinenti con il comportamento del dealer.

Di seguito si analizzano i legami intercorrenti fra le variabili latenti appartenenti ai due modelli tralasciando evidentemente la trattazione dei singoli legami operanti nei due modelli in quanto già analizzati nei precedenti paragrafi.

In questa prospettiva viene data maggiore enfasi alla trattazione dei legami che presentano un coefficiente di criticità statistica (C.R.) superiore alla soglia di 2 e come tale da ritenersi statisticamente significativo (freccie continue).

La trattazione delle regressioni prive di validazione statistica verrà fatta solo ai fini puramente indicativi di possibili segni di relazione fra le variabili (freccie tratteggiate).

Il ritorno economico esercita un'influenza di riduzione del conflitto come avevamo visto anche nella trattazione del modello della dipendenza (confrontare 4.3.5.1).

Tale variabile esercita comunque una regressione di segno positivo nei confronti della fiducia ( $r=0,38$  con  $p<0,001$ ). L'effetto è minore rispetto a quello generato in valore assoluto sul conflitto e questo a testimonianza che le condizioni economiche hanno maggiore effetto sul conflitto piuttosto che sullo stato fiduciario.

Questo quindi conferma la tesi stabilita all'ipotesi 4 della premessa di ricerca che a sua volta trovava riscontro in Ogeny e Blankson (2000) e prima ancora in Kumar, Scheer e Steenkamp (1995a e 1995b).

Il conflitto esercita un effetto riduttivo della fiducia. Si assiste ad un coefficiente di regressione fra le due variabili che assume un valore pari a  $-0,47$  con  $p<0,001$ .

Questo aspetto è molto importante in quanto è concreta evidenza dell'applicazione della legge dei canali comunicanti all'interno delle relazioni. I comportamenti coercitivi non hanno quindi solo effetto sul conflitto ma logicamente intaccano indirettamente anche le

risorse di fiducia. Questo induce a pensare con attenzione alle scelte complessive fra adozione di comportamenti di semplice influenza senza coercizione e invece comportamenti che implicano una interferenza pesante nelle decisioni del dealer, cioè che comportano una coercizione. Su questo punto è importante ricordare i risultati a cui sono giunti Lado, Dant e Tekleab (2007), e soprattutto Dant, Brown e Bagozzi (2007) che nell'ipotesi di studio della dinamica pluriennale fra i fattori della relazione indicano una regressione fra conflitto e fiducia pari a  $r=-0,20$  (vedi figura 105 di capitolo 3). In sintesi comunque l'evidenza di un nesso di causalità fra il conflitto e la fiducia sostiene e conforta anche l'ipotesi 1.1 postulata in sede di definizione del modello di ricerca (vedi paragrafo 4.2).

Diversamente da quanto immaginato in sede di modello è emerso anche un ulteriore legame fra le variabili latenti dei due modelli.

E' infatti rintracciabile un nesso di causalità fra i comportamenti "compliance" del dealer e la dimensione del suo commitment affettivo.

Il coefficiente di regressione non gode di elevata rilevanza dimensionale ( $r=0,28$ ) ma presenta una sufficiente rilevanza statistica (C.R.=3,1 con  $p<0,01$ ).

Anche se a primo acchito sembrerebbe contro-intuitivo tale nesso di causalità a ben vedere invece trova buon fondamento logico.

Come sostiene infatti Morgan e Hunt (1994) il comportamento di adesione passiva può essere l'atteggiamento che assume il partner che crede alla relazione e che pur non comprendendo a fondo i motivi di certe scelte aderisce alle istanze accettandone le conseguenze anche in mancanza di spiegazioni chiare e di convincimento. In questa prospettiva è chiaro che un simile comportamento ha un effetto di retroazione sul commitment rinforzando ed essendo rinforzato da una dimensione volontaristica affettiva di partecipare alle scelte della Casa anche a costo di accettarne l'indeterminatezza.

Yilmaz, Sezen e Ozdemir (2005) giungono anch'essi nel corso della loro indagine sui dealer auto in Turchia ad identificare una sorta di correlazione fra l'atteggiamento "compliance" del dealer e la compresenza di sentimenti di commitment.

Essi affermano che fra Casa e dealer vi sono posizioni di contatto e di interconnessioni di processi e attività così forti che a volte il dealer pur in assenza di una comprensione precisa accetta di buon grado certe scelte della Casa seguendo pedissequamente le istruzioni anche per timore di subire punizioni in caso di inosservanza.

Questo atteggiamento di ubbidienza porterebbe ad uno stato di tranquillità relazionale che a sua volta creerebbe un sentimento di allineamento e commitment fra le parti.

Anche Bradford, Stringfellow e Weitz (2004)) giungono a confermare la possibilità di convivenza di atteggiamenti di adesione passiva con spinte al commitment del partner.

Essi infatti affermano che la gestione dei conflitti attraverso l'accomodamento diverrebbe un comportamento non tanto desueto soprattutto per coloro che hanno la percezione di essere la parte debole della relazione. Il comportamento accomodante nella gestione dei conflitti sarebbe un elemento indispensabile soprattutto nei network ove la visione di scenari, obiettivi e approcci comportamentali non può essere univoca dato che viene continuamente re-interpretata 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 dinamico di far evolvere la relazione (Papa e Pood 1988). In questa prospettiva quindi l'accomodamento sortendo

effetti positivi nella relazione diverrebbe esso stesso componente conferma del commitment.

Da ultimo Hibbard, Kumar e Stern (2001) sottolineano 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.

Esistono infine ulteriori fattori di regressione fra le variabili latenti del modello che però vengono presentate separatamente in quanto non godono di sufficiente significatività statistica che renda verificata la loro esistenza.

Innanzitutto il conflitto eserciterebbe un effetto negativo sul commitment affettivo. Anche se non statisticamente significativo il coefficiente di regressione sarebbe pari a  $r=-0,2$ . Questo tipo di relazione causa-effetto anche se non trova sufficiente giustificazione nella base dati a disposizione è un fenomeno abbastanza conclamato in letteratura basti citare Brown e Day (1981) e Windsperger (2004).

La fiducia sarebbe inoltre una variabile che induce un effetto riduttivo della dimensione calcolativa del commitment. Tale relazione causa-effetto non presenterebbe valori di regressione rilevanti ( $r=-0,12$ ) ma pur sempre di cui tenerne conto.

Di tale legame ne parlano Lusch, O'Brien e Sindshaw (2003) i quali pongono proprio al centro del proprio modello la fiducia quale leva per supportare costruttivamente interventi di riordino della rete con la complicità dei distributori. In questa fattispecie non potrebbe ovviamente esservi spazio per un comportamento passivo pena l'inefficacia data la straordinarietà dell'intervento.

Infine il commitment calcolativo eserciterebbe anche una discreta influenza positiva sulla collaborazione attiva del dealer alla relazione. Tale fattore di regressione ammonterebbe a 0,28 con una significatività statistica che si ricorda però essere priva di validità.

Il modello completo, pur le debite considerazioni in tema di validità statistica, nega in parte l'ipotesi numero 5 almeno nella parte relativa all'effetto del commitment calcolativi dove le attese erano di un maggiore effetto del calcolo sulla compliance piuttosto che sulla collaborazione. Le evidenze qui riportate invece sembrerebbero invece sostenere che il calcolo è elemento anch'esso che sostiene il comportamento collaborativo mentre non avrebbe praticamente effetto sul comportamento di adesione passiva.

A tal riguardo Geyskens, Steenkamp, Scheer e Kumar (1998) sostengono che anche il commitment calcolativo può assumere il ruolo di spinta nella collaborazione attiva del dealer alla relazione e questo viene confermato appunto nelle relazioni che presentano un elevato livello di interdipendenza e di asimmetria fra le parti. Non è infatti un caso che gli autori giungono a trarre queste conclusioni proprio a partire da un'indagine compiuta in Olanda e negli Stati Uniti proprio nel settore della distribuzione di automobili.

Infine bisogna sottolineare che non sono ravvisabili relazioni dirette fra il ritorno economico, inteso come soddisfazione economica e la collaborazione del dealer sintomo questo di mancanza di relazioni causa-effetto dirette. In questa prospettiva si ritiene che l'ipotesi (ipotesi 6) di partenza postulata nel modello debba essere rigettata in quanto infondata.

In sintesi la visione di insieme del gioco sinergico delle variabili che compongono il ciclo della fiducia e della dipendenza-potere mostrano come la relazione sia il risultato di un'interazione fitta di fenomeni che interagiscono fra di loro avendo mutuo e reciproco effetto l'uno sull'altro.

In pratica comportamenti coercitivi da un lato e non coercitivi o ispirati all'equità dall'altro non determinano effetti a compartimenti stagno ma hanno a vario livello un'influenza diretta e indiretta su parecchie variabili incluse nel modello; in particolar modo anche quelle che non si riferiscono direttamente al proprio costrutto di origine (costrutto della fiducia e costrutto della dipendenza-potere).

Questo chiama con se una considerazione intuitiva ma altrettanto forte. L'esercizio di strategie di influenza, siano invasive nei processi decisionali del dealer che di semplice supporto o informazione, devono essere soppesate con grande attenzione per gli effetti diretti che possono sortire ma anche per gli effetti indiretti.

Rileggendo il modello delle relazioni causa-effetto in un'ottica di mezzi fini, assume posizione centrale la scelta della Casa circa i mezzi di influenza da mettere in campo per ottenere i fini attesi.

Così mentre i fini sono esplicitabili nell'assunzione di un determinato comportamento da parte del dealer connotato da una maggiore o minore partecipazione collaborativa o da una maggiore o minore adesione passiva, i mezzi diventano le strategie di influenza.

La conoscenza dell'effetto dei mezzi sui fini assume una importanza capitale per garantire il raggiungimento dell'effetto sperato. La conoscenza delle relazioni causa-effetto mostra appunto il legame esistente fra mezzi e fini. In questo modo si possono rileggere molti dei comportamenti vissuti e praticati nel settore; per esempio sapere che il ritorno economico riduce la sensazione di conflitto può aprire spazi per l'esercizio di contromisure ad iniziative coercitive che come sappiamo creano malcontento e conflitto.

Ma che dire se lo scopo finale è quello di creare una base di collaborazione attiva da parte del dealer su specifiche azioni come per quella delineata nel precedente paragrafo e relativa alla messa in funzione di un sistema di CRM (Customer Relationship Management) con il supporto della rete di distribuzione?

La garanzia di un maggiore ritorno economico, in questo caso potrebbe non sortire gli effetti sperati perché l'effetto diretto e indiretto di una simile misura non è tale da mobilitare commitment affettivo e conseguentemente collaborazione. In questo caso il mezzo non supporterebbe il fine e conseguentemente non si raggiungerebbe lo scopo.

Il modello di sintesi si presenta quindi come una matrice capace di mostrare agli operatori la o le vie potenzialmente perseguibili per ottenere gli scopi voluti.

Di questi argomenti si occupa il capitolo quinto, nel quale si cercherà di evidenziare potenziali percorsi strategici per il miglioramento della gestione delle reti di vendita nel contesto automobilistico.

Innanzitutto però una ulteriore prospettiva di indagine deve prima essere affrontata. Il modello qui presentato è costruito su una base di rispondenti sufficientemente rappresentativa della classe di operatori esistente in Italia ma trova potenziali differenze di risposta se riparametrato solo su specifici segmenti di operatori?

Nel primo capitolo al paragrafo 1.3.2 si sono fatte considerazioni specifiche per quella classe di dealer che viene comunemente classificata con il termine dei grandi gruppi distributivi; cioè quegli operatori che possiedono sotto una medesima gestione più marchi facenti capo a più Case oppure i marchi di una sola Casa ma con un approccio capillare alla distribuzione che prevede più punti vendita e conseguentemente volumi di vendita di gran lunga superiori alla media di vendita per dealer che sconta la Casa stessa.

La domanda che ci si pone quindi è relativa alla efficacia del modello come interprete delle relazioni fra Case e i grandi gruppi così descritti.

Di questo argomento se ne occupa il prossimo paragrafo dedicato appunto a comprendere la funzionalità del modello interpretativo nelle relazioni con i grandi gruppi distributivi.

#### **4.3.6 La prospettiva per i grandi dealer**

L'emergere dei gruppi di distribuzione multi-marchio, l'intensificarsi degli scambi con l'estero dovuti anche ad eccessi di offerta nei singoli mercati (London Economics 2006) favoriscono il processo di affrancamento dei dealer dalle Case.

Non a caso molti gruppi di distribuzione, che fino ad un tempo recente erano il risultato della somma di concessionarie monomarchio, oggi anche se ancora timidamente, stanno avviando un processo di reale integrazione che ha come segno tangibile esterno la costituzione e promozione di una comune insegna di distribuzione da affiancare a pari livello con i marchi di prodotto rappresentati (vedi paragrafo 1.3.2)

Questo cambiamento profondo, che tocca l'assetto del mercato dell'offerta, indurrà cambiamenti anche da un punto di vista della condotta e dell'atteggiamento delle Case nei confronti dei dealer. Ci si chiede però se già oggi non sia ravvisabile uno stile delle Case che riservi atteggiamenti e comportamenti specifici per i grandi gruppi diversi dal dealer tradizionale monomarchio.

Per rispondere a questa domanda si è partiti facendo alcune considerazioni preliminari che ampliano l'orizzonte di analisi fin qui perseguito.

Innanzitutto si è voluto capire se la prospettiva dei grandi dealer dovesse essere analizzata a partire dai comportamenti della Casa come fatto con il campione nel suo complesso o se invece richiedesse una chiave interpretativa diversa.

Il dubbio è lecito dato che l'insorgere nello scenario distributivo dei grandi dealer potrebbe significare non solo una presa d'atto di cambiamenti di comportamento ma anche e prima ancora un cambiamento nel contesto e nella struttura del mercato della distribuzione automobilistica.

Infatti le dimensioni a cui possono giungere i grandi gruppi potrebbero rimettere in discussione alcuni elementi che fino a questo punto della nostra indagine erano stati sottaciuti in quanto ritenuti fissi in qualsiasi modello di analisi. Si fa riferimento per esempio a fenomeni quali la dipendenza del dealer alla Casa, la centralità della decisioni e l'importanza della forma contrattuale quale momento normativo della relazione.

Tutti questi possono essere intesi come elementi strutturali della relazione e che si contrappongono ai momenti comportamentali prima analizzati.

Necessita quindi un re-inquadramento del modello di analisi all'interno di uno schema logico di indagine più ampio.

##### **4.3.6.1 Il ricorso al modello Struttura-Condotta- Performance**

Il modello S-C-P (Bain 1956) può essere preso ad esempio come modello entro il quale rileggere la relazione fra Case e dealer nell'ipotesi di emersione di circostanze particolari per quanto attiene ai grandi dealer.

Su tale argomento già si sono mossi alcuni ricercatori proprio con l'intento di analizzare il comportamento dei produttori nei confronti delle proprie reti di vendita.

Dwyer e Oh (1987) definiscono la munificenza e la generosità della Casa automobilistica come strumento che guida la relazione in quanto determinata direttamente su tre variabili strutturali e che a loro volta definirebbero i contorni relazionali come esposto in figura 22.

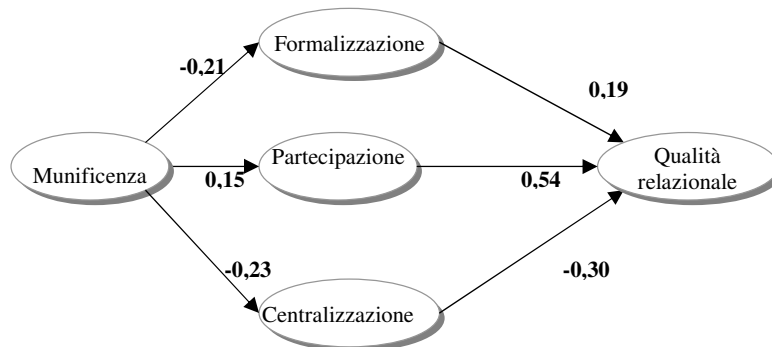


Fig. 22 – Le determinanti strutturali della relazione (fonte: Dwyer e Oh 1987)

Secondo gli autori le Case adotterebbero schemi relazionali più partecipativi quando si è in presenza di un contesto di mercato ricco (elevata domanda, alti margini, ecc), per contro la tendenza alla centralizzazione e alla formalizzazione avrebbe un segno negativo di regressione in rapporto a mutamenti del livello di ricchezza del canale.

Centralizzazione che qui diviene una misura del momento ove le decisioni fondamentali vengono prese (decisioni centralizzate comportano scelte adottate centralmente in seno alla Casa e adottate unanimemente da tutta la periferia con scarsa possibilità di personalizzazione locale) a sua volta ha un effetto negativo sulla qualità relazionale, nel senso che aumenti della centralizzazione riducono la percezione di qualità nella relazione.

La formalizzazione intesa come l'attitudine della Casa di guidare la relazione attraverso codici formali, norme e procedure esercita un'influenza positiva sulla qualità relazionale anche se con un coefficiente di regressione non di rilevanza in termini di valore assoluto.

In ultima analisi la partecipazione è vista come la restante componente che strutturalmente influisce sul giudizio di qualità della relazione da parte dei dealer.

La partecipazione è una misura di quanto il dealer è coinvolto nelle scelte di commercializzazione delle vetture che direttamente o indirettamente lo riguardano.

La partecipazione ha un effetto sul giudizio di qualità relazione molto elevato ( $r=0,54$ ).

Gli autori quindi utilizzano questo modello per valutare innanzitutto quanto le condizioni economiche di settore (munificenza o ristrettezza economica) influiscano sulle condizioni strutturali (formalizzazione, centralizzazione e partecipazione), e quanto queste ultime esercitano sul giudizio di qualità relazionale espressa dal dealer. Dwyer, Schurr e Oh (1988), sperimentano l'applicazione del modello di indagine della struttura del canale e composto da centralizzazione, partecipazione e formalizzazione su diversi comparti economici proprio al fine di comprendere differenze e similitudini.

Figura 23 riporta i risultati di dette indagini sviluppate su un campione di 58 aziende che si relazionano con cooperative al dettaglio, 45 aziende che operano invece con un canale di grossisti e 24 aziende che invece operano con distributori indipendenti.

**TABLE 3**  
**Mean Levels of Bureaucratic Structuring in Three Channel Systems<sup>a</sup>**

Bureaucratic Structural Dimension	Retailer Cooperatives (n = 58)	Wholesaler Voluntaries (n = 45)	Independents (n = 24)	F-Statistics for Differences Across Channel Forms
Centralization	1.78	1.98	1.83	1.09
Formalization <sup>b</sup>	3.37 <sup>A</sup>	3.03 <sup>B</sup>	3.07 <sup>AB</sup>	3.04*
Participation	2.96	2.73	2.81	1.30

Multivariate summary: Wilks'  $\lambda = .87$ ,  $F(6, 224) = 2.65$ ,  $p < .02$

<sup>a</sup>Means are scale scores divided by number of scale items completed. High scores indicate presence of named structural feature.

<sup>b</sup>Group means with a common letter superscript are not significantly different per the Bonferroni contrast procedure and a family alpha of .10, one-tailed tests per our hypotheses.

\*Significant at  $p < .06$ .

Fig. 23 - I risultati dell'indagine sul governo di canali diversi (fonte: Dwyer, Schurr e Oh 1988)

L'interpretazione dei dati indica che la formalizzazione del rapporto è una componente forte della dimensione strutturale del rapporto e questo ancor più nella gestione dei canali composti da reti di distributori al dettaglio (3,37); tale fenomeno infatti è meno rilevante nella gestione dei canali indipendenti (3,07).

Anche la partecipazione alle scelte è un momento importante della struttura di canale e ovviamente lo è maggiormente ove i legami fra gli attori sono forti (catene al dettaglio 2,96). La rilevanza partecipativa invece è meno marcata la dove gli operatori a valle sono più slegati dal fornitore (grossisti 2,73).

La centralizzazione delle decisioni per contro è invece maggiore nelle catene di grossisti (1,98) mentre è meno marcata nelle catene al dettaglio che godono quindi di maggiore autonomia (1,78).

A partire dal modello strutturale formato da centralizzazione, formalizzazione e partecipazione, e unitamente ad alcune riflessioni portate avanti da Molm (1990) in tema di applicazione del modello struttura-condotta-performance in ambito sociologico per lo studio sull'impatto del potere negli scambi sociali, Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999) compiono una meta-analisi di soddisfazione nelle relazioni fra gli operatori di canale.

Figura 24 riporta la sintesi del modello di riferimento proposto dagli autori sulla base dell'esame simultaneo dei risultati emergenti da diverse ricerche condotte in ambito di studio delle relazioni nei canali distributivi.

Il modello di indagine presenta una tripartizione logica ispirata ai modelli strutturalisti. In essi sono identificabili le componenti strutturali, quelle comportamentali e quelle che denotano la performance.

La parte strutturale del modello riprende esattamente lo schema di riferimento proposto da Dwyer e Oh (1987).

La condotta viene qui interpretata unilateralmente nella dimensione del fornitore e di fatto ripropone lo schema logico che può essere ricondotto alla bipartizione identificata da Frazier et al. (1986, 1989, 1991) che vede l'uso di strategie coercitive e l'impiego da parte della Casa di strategie di influenza non coercitive.

La dimensione della performance è invece identificata con la percezione del dealer circa l'output della relazione con la Casa.

Gli autori, facendo sempre riferimento ai risultati emergenti dalla letteratura di riferimento, identificano in cinque fattori i componenti della performance.

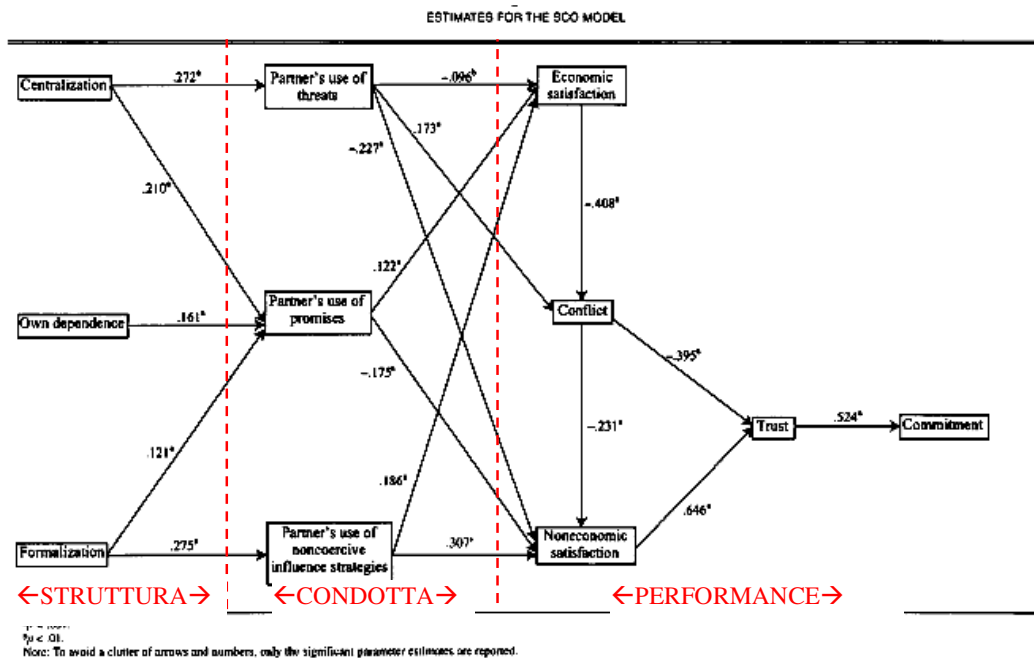


Fig. 24 – Interpretazione delle relazioni di canale attraverso il modello struttura condotta performance (Geyskens, Steenkamp e Kumar 1999)

In particolare la misura della soddisfazione del dealer (sia economica che sociale o non economica), la dimensione del sentimento conflittuale, le basi e risorse fiduciarie che secondo il dealer attribuiscono alla relazione e alla stima della Casa mandante ed infine il commitment.

Le frecce di regressione che gli autori hanno tracciato fra i vari fattori del modello presentato sono il risultato di un'analisi di secondo ordine (meta analisi) che integra i risultati emergenti dalle ricerche, a volte a carattere parziale, prodotte nel tempo dai ricercatori. I coefficienti di regressione sono stati quindi determinati in base alle matrici di varianza e covarianza di ciascuna ricerca impiegata.

Sia i segni che i valori di tali regressioni trovano una buona conferma anche nel modello da noi impiegato per la ricerca in ambito nazionale sui concessionari automobilistici.

In particolar modo il modello da noi utilizzato può essere visto infatti come una sottoparte di quello proposto da Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999), trattando nei fatti la componente comportamenti della Casa e performance e tralasciando invece la componente strutturale identificata nei sistemi di governo di canale (centralizzazione, dipendenza e formalizzazione).

Figura 25 mette a confronto lo schema sintetico di indagine degli autori citati con quello da noi utilizzato.

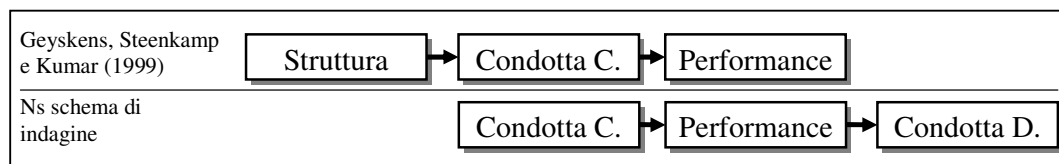


Fig. 25 – Modelli di analisi a confronto

A differenza degli autori citati, lo schema di ricerca adottato ha inteso evidenziare separatamente dalla performance i comportamenti del dealer intesi come risposta ai comportamenti della Casa e alla percezione di performance.



Quindi alla misura del comportamento della Casa automobilistica segue un giudizio di performance espresso dal dealer che si esemplifica nella dimensione del conflitto, della fiducia e della soddisfazione. Sulla base di tale percezione di performance relazionale si inserisce la valutazione sullo stile comportamentale del dealer che come abbiamo visto può polarizzarsi verso una condotta collaborativa o una partecipazione adattiva “compliance”.

Il completamento della nostra indagine prevede quindi l’approfondimento della dimensione strutturale della relazione mancante nello schema di analisi fin qui condotta.

#### **4.3.6.2 Valutazioni sulle condizioni strutturali e i grandi dealer**

L’analisi della componente strutturale assume rilevanza capitale nel momento in cui ci si prefigge di indagare potenziali differenze di comportamento della Casa nei confronti di tipologie specifiche di dealer. Si è fatto qui il caso per esempio dei grandi gruppi di dealer. Infatti come è stato delineato nel capitolo primo l’insorgere sullo scenario della distribuzione dei grandi gruppi distributivi potrebbe comportare cambiamenti negli assetti strutturali del rapporto per esempio per quanto attiene al ruolo dei dealer nella partecipazione alle decisioni, ma anche per quanto riguarda il livello di centralizzazione o decentramento delle decisioni sui temi di commercializzazione.

Se la struttura del mercato dell’offerta, costruttori e distributori, è dominata interamente dalle Case allora si registra:

- il massimo livello di centralità delle decisioni (i dealer subiscono l’effetto invasivo anche nelle scelte circa la propria organizzazione),
- il raggiungimento degli obiettivi dei concessionari è subordinato alle scelte del costruttore (si pensi solo al livello degli stock per esempio) e
- la procedurizzazione del rapporto è dominata dalla Casa e subita dal dealer (la block exemption in vigore pur avendo fluidificato in parte il rapporto non ha ancora sancito la liberalizzazione del mercato della distribuzione e servizio dell’auto).

Questo approfondimento di indagine è quindi orientato a comprendere quanto questo schema strutturale possa essere riletto in una nuova chiave per effetto della comparsa e del consolidamento dei grandi gruppi distributivi.

L’interpretazione dei movimenti, prima delineati, che stanno intervenendo nel comparto della distribuzione e assistenza automobilistica, potrebbero indurre a far ritenere possibile l’ipotesi di cambiamento nello scenario della struttura della distribuzione.

Se aumenta il peso di nuovi operatori o nuovi raggruppamenti di operatori nella direzione di aumentare la concentrazione della distribuzione si potrebbero allentare i vincoli della centralizzazione e il livello di dipendenza dalle Case. Il 2010 (data di decadenza dell’attuale regime di esenzione) potrebbe inoltre rappresentare un ulteriore passo verso la liberalizzazione e sblocco della formalizzazione nella distribuzione.

Nel prosieguo della nostra indagine le componenti che verranno utilizzate per comprendere la dimensione strutturale della relazione saranno quindi tre: centralizzazione-partecipazione, formalizzazione e dipendenza.

Per quanto attiene il livello di **centralizzazione-partecipazione** decisionale l’aumento della concentrazione distributiva porta inevitabilmente verso lo spostamento in periferia

(operatori della distribuzione) di alcune scelte di marketing distributivo. La gestione dell'assortimento operato dal distributore multi-marca ne è un esempio. Il ruolo che da questo punto di vista potrà avere la distribuzione si spinge ancor oltre sino ad intravedere la possibilità di esercitare il ruolo di "gatekeeper" (London economics, 1997), ovvero di selezionatore dell'offerta per conto del cliente finale e nel suo pieno interesse. Questa funzione, a differenza di altri mercati maggiormente fluidi da un punto di vista dell'offerta, troverà modesta applicazione nel comparto auto dato l'elevato grado di concentrazione dei produttori. Vi è comunque da segnalare come questo rappresenti già oggi un elemento da tenere presente. Esistono casi infatti di gruppi di distribuzione interessati a valutare l'opportunità di introdurre nei mercati europei marchi cinesi ed indiani che si posizionano competitivamente su segmenti già serviti attualmente dai marchi conosciuti (Webb 2005).

Per quanto attiene il livello di **dipendenza** si può certo affermare che la concentrazione nel comparto della distribuzione e il multimarchismo lasci maggiore autonomia ai nuovi operatori per selezionare e definire scelte maggiormente indipendenti per raggiungere i propri obiettivi di redditività. Sebbene le Case abbiano parametrizzato il compenso del dealer al raggiungimento degli obiettivi di acquisto e immatricolato, lo spazio a disposizione dei gruppi multimarchio è senz'altro maggiore che in passato potendo compensare l'economia di un marchio con un altro sul quale si intende puntare maggiormente.

La **formalizzazione** è intesa in termini del livello di procedurizzazione della relazione. La relazione infatti può essere guidata da un insieme di norme molto rigide che trovano sostanza nel contratto di mandato, soprattutto nella sua analiticità e completezza e nel rimando ad una serie di procedure molto rigorose per la gestione operativa giorno per giorno della relazione. Viceversa la formalizzazione può essere più contenuta quando a questo quadro normativo se ne affianca o si sostituisce uno caratterizzato da una condivisione di visione e di cultura che lascia molto spazio alla interpretazione e alla libera negoziazione delle parti rimandando alla norma scritta in un numero minore di casi.

Data la maggiore indeterminatezza nei confini della relazione fra le Case e i grandi gruppi distributivi è da attendere un minore effetto della formalizzazione in quanto quest'ultima offre il massimo beneficio alla regolamentazione delle relazioni in contesti a chiaro riferimento di contenuto e a condizioni di mercato stabile e prevedibile.

Si è proceduto quindi con una estensione di indagine volta a rilevare le percezioni dei dealer relativamente alle sopraccitate aree. In particolare ciascuno dei tre fattori è stato a sua volta connotato con maggiore precisazione attraverso due domande. Le sei domande sono state quindi somministrate al campione prima delineato (vedi paragrafo 4.3.1). Figura 26 riporta la statistica descrittiva dell'esito dell'estensione di indagine e il coefficiente Alpha di Cronbach quale indicatore di validità interna dei tre costrutti a base delle struttura della relazione.

Costrutto latente	Voce del questionario	Standardized regression weights (*)	squared multiple correlations	Cronbach's $\alpha$
Dipendenza	D39 Alternative di business per il concessionario	0,16	0,03	0,03
	D7 Facilità della casa di sostituzione del dealer	0,3	0,09	
Centralizzazione- Partecipazione	D48 Influenza della casa nelle scelte della concessionaria	0,31	0,10	0,32
	D10 La casa prende in esame le indicazioni fatte dal concessionaria	0,61	0,37	
Procedurizzazione	D23 Condivisione di un mutuo adattamento per affrontare l'imprevisto	0,85	0,72	0,28
	D44 Importanza del contratto formale e delle procedure	0,2	0,04	

Fig. 26 – Sintesi descrittiva degli item di approfondimento

I coefficienti Alpha di Cronbach sono di poco superiori alla soglia minima stabilita, fatta eccezione per il fattore latente della dipendenza che non gode di propria validità interna.

Tale valutazione è avvalorata anche dall'analisi fattoriale confirmatoria riportata in figura 26.

**Factor Score Weights**

domanda	DIPENDENZA	CENTRAL-PARTECIP.	PROCEDURIZZAZIONE
D10	-0,02	0,169	0,01
D48	-0,01	0,081	0,005
D23	-0,009	0,125	0,17
D44	-0,001	0,008	0,01
D39	0,015	-0,014	-0,001
D7	0,025	-0,023	-0,001

Fig. 27– I risultati dell'analisi fattoriale confirmatoria

I tre costrutti godono una propria validità esterna dato che gli item fattorizzati possiedono il maggior coefficiente nel fattore latente specifico di appartenenza.

Si conferma invece critica la valutazione della variabile latente relativa alla dipendenza scontando bassi coefficienti di fattorizzazione.

Ciononostante e in via esplorativa si proverà quindi a dimostrare che le condizioni strutturali della relazione impattano sui comportamenti della Casa che come abbiamo visto in precedenza guidano, attraverso una serie di relazioni causa-effetto, la condotta dei dealer.

Verrà quindi proposta la relazione causa-effetto (path analysis) fra struttura e condotta della Casa, dapprima per l'intero campione poi per un sottocampione composto da grandi dealer (rispondenti alla ricerca) così da valutare se a cambiamenti strutturali corrisponde anche un cambiamento di comportamento della Casa. La tesi di fondo infatti cerca giustificazione sul fatto che ad una minore condizione di dipendenza e centralizzazione per i grandi dealer corrisponda un atteggiamento della Casa maggiormente orientato ad un comportamento meno oppressivo e più orientato alla collaborazione con i grandi dealer.

Figura 28 presenta quindi il diagramma di path analysis per il totale campione.

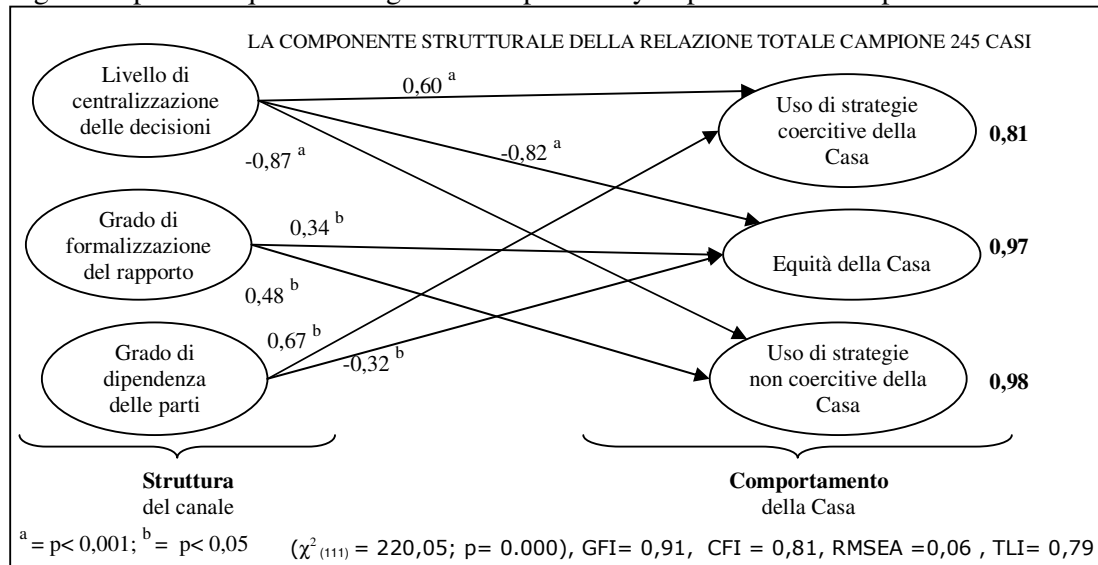


Fig. 28 – Relazioni causa-effetto fra struttura e comportamento della Casa

Il modello presenta coefficienti di adattamento ai dati più che soddisfacenti come è rilevabile dagli indicatori di adeguatezza posti in basso alla figura 28.

La centralizzazione si dimostra essere un elemento che influenza grandemente i comportamenti della Casa esercitando una regressione negativa su equità e comportamenti non coercitivi e per converso positiva sulle strategie coercitive della Casa.

Il grado di dipendenza influisce con segno positivo sull'impiego di strategie coercitive mentre agisce negativamente sull'approccio della Casa ispirato all'equità.

La dipendenza invece non esercita alcun fenomeno regressivo rilevante nei confronti delle strategie non coercitive.

La formalizzazione del rapporto non ha legami rilevanti con l'impiego di strategie coercitive, mentre influenza positivamente il comportamento equo della Casa anche se il coefficiente di regressione non presenta valori assoluti rilevanti quanto quelli prima descritti.

La procedurizzazione del rapporto inoltre esercita un'influenza positiva sulle scelte della Casa di adozione di comportamenti non coercitivi.

Tali nessi di relazione causa-effetto arrivano a giustificare una quota significativa della varianza presente nel campione analizzato, segno questo di una buona aderenza della spiegazione del fenomeno offerta dalle variabili dipendenti identificate.

In pratica è possibile affermare che l'intensità e la qualità nel mix fra tensione conflittuale e armonizzazione fiduciaria del rapporto trovano fonte originaria nella conformazione della struttura del mercato. La dipendenza del dealer e la centralità della Casa quale fulcro per l'efficacia delle politiche di marketing e commerciali induce ad una certa "ricetta" comportamentale della Casa fatta da atti dispotici e comportamenti di apertura. Il peso delle due componenti di tale mix non può essere misurato in valore assoluto dal modello qui utilizzato. A tale riguardo nel capitolo quinto di azzarderà una valutazione a partire dall'analisi delle medie di frequenza di risposta rilevate sul campione e su sottoparti di esso attraverso la metodologia della clusterizzazione.

Qui è invece possibile non già valutare in chiave assoluta il peso dei comportamenti coercitivi da quelli non coercitivi quanto semmai predisporre una comparazione relativa per comprendere se ad alterazioni del campione analizzato corrispondano livelli diversi di regressione fra le variabili indipendenti (struttura) e quelle dipendenti (comportamenti della Casa) e livelli diversi di spiegazione della varianza presente in queste ultime. Si può infatti avanzare l'ipotesi che se i grandi gruppi distributivi esprimono un sentimento e una percezione di maggiore indipendenza e decentramento allora questo dovrebbe ripercuotersi sulla valutazione della percezione dei comportamenti della Casa nei loro confronti. Seguendo questa ipotesi si procede allora separando nel campione analizzato i grandi dealer ovvero coloro che hanno più marchi appartenenti a più Case o coloro che pur avendo mandati da una o al massimo due Case sviluppano considerevoli volumi di vendita tali per cui la loro posizione all'interno della rete distributiva viene vista con una certa attenzione.

Seguendo tale ipotesi abbiamo discriminato nel campione di 245 rispondenti, 27 insegne distributive il cui profilo è delineato in figura 29.

	campione	sottogruppo
n° dealer	245	27
Marchi trattati	2,0	3,7
Case rappresentate	1,5	2,1
Volumi totali per dealer	800	4000

Fig. 29 – La caratterizzazione del sottocampione rispetto al totale campione .

Come si evidenzia il dealer facenti parte il sottocampione raddoppiano quasi il numero dei marchi trattati anche se non accade altrettanto per il numero di Case rappresentate che passa da una media di 1,5 a 2,1. Il sottocampione si contraddistingue comunque per l'elevato volume di vetture immatricolate in un anno che ammonta a circa 4 mila contro una media di campione pari a 800 unità.

L'obiettivo consiste ora nel comprendere come viene percepito da questi dealer sia le condizioni strutturali della relazione (dipendenza, centralizzazione e formalizzazione) e quanto questi fattori influiscono sullo stile direzionale della Casa.

L'attesa infatti va nella riduzione di rilevanza delle politiche invasive a vantaggio di comportamenti più aperti tali da ingenerare nel dealer una condizione fiduciaria che a sua volta induce maggiore collaborazione.

La giustificazione di questi assunti attraverso i modelli di equazione strutturali non può essere verificata direttamente dato che il campione in osservazione è troppo ridotto quantitativamente e non consente di raggiungere la soglia minima di riconoscibilità statistica.

Si procederà allora indirettamente andando a stimare coefficienti di regressione e varianza spiegata per il complemento al sottocampione in osservazione che chiameremo il sottocampione dei dealer tradizionali ovvero i restanti 218 record che compongono il nostro campione totale di indagine (218= 245-27).

In questo caso il dimensionamento della base di calcolo su cui fare girare il modello prima mostrato è sufficiente quindi consente di determinare i coefficienti di regressione e la varianza spiegata dal modello per i dati in analisi.

Figura 30 riporta quindi il modello applicato alla base dati del sottocampione dei dealer tradizionali.

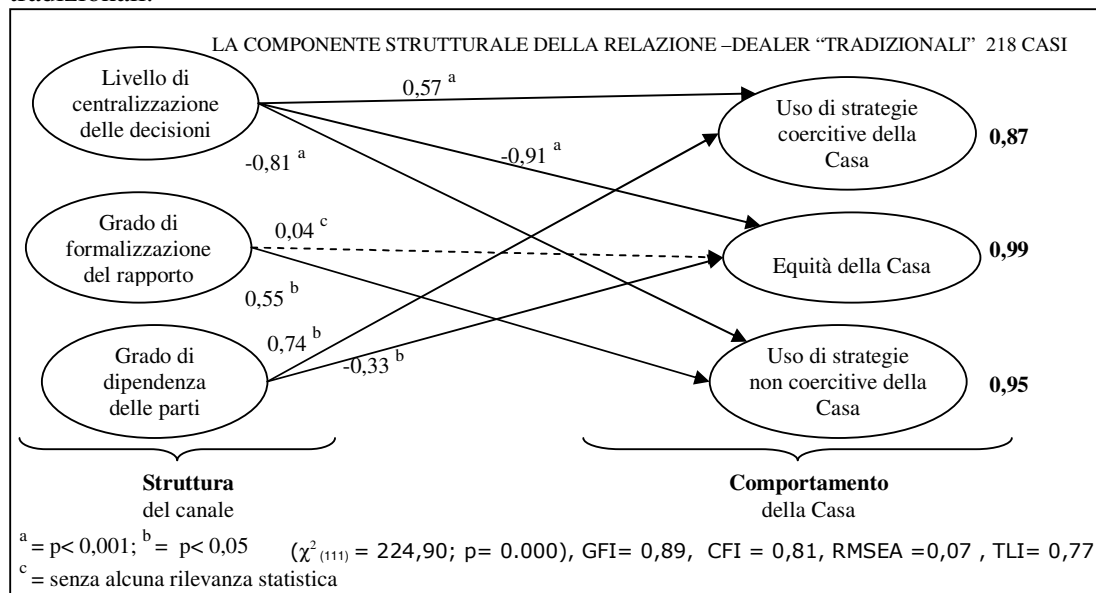


Fig. 30 – Il modello di analisi interpretato con i dati del sottocampione dei dealer tradizionali.

L'osservazione dei risultati dell'elaborazione del sotto insieme dei dealer "tradizionali" (figura 30) conferma la natura, positiva o negativa, dei coefficienti di regressione esistenti fra gli elementi del modello generale valido per l'intero campione.

Ciononostante alcuni coefficienti si discostano in valore assoluto dal modello composto dal totale dei rispondenti.

Emerge che la varianza spiegata dal modello del sottoinsieme dei dealer tradizionali è superiore di 6 punti percentuali per quanto attiene all'adozione di influenze coercitive della Casa sul dealer. Segno questo che induce a ritenere che la dimensione coercitiva nel comportamento della Casa per i dealer tradizionali assuma un'importanza ben maggiore rispetto ai dealer gruppo. Questo si giustifica anche nella evidente minor dipendenza dei dealer "gruppo" dalla Casa e dal maggior decentramento decisionale di cui essi godono.

Il confronto, in termini assoluti, dei quadrati delle correlazioni multiple, cioè gli indicatori che spiegano la varianza dei comportamenti della Casa a partire dagli elementi della struttura, sono esposti in figura 31.

Figura 31 mostra infatti alcune differenze fra il totale campione e il sottoinsieme composto dai dealer tradizionali e per implicita differenza rende intuibile la percezione dei dealer gruppo che come detto non è rappresentabile in questi termini per via della ristrettezza numerica del campione.

	totale Campione	Insieme "tradizionale"
Strategie coercitive del partner	0,81	0,87
Approccio equo del partner	0,97	0,99
Strategie non coercitive del partner	0,98	0,95

Fig. 31 - Confronto fra varianza spiegata nel modello basato sul totale campione e sul modello basato solo sui dealer "tradizionali"

Agli occhi dei dealer tradizionali, le variabili strutturali (centralizzazione, dipendenza e formalizzazione) spiegano maggiormente il comportamento che la Casa riserva loro, soprattutto per quanto attiene l'impiego di **strategie di influenza coercitive** (da 0,81 a 0,87).

Per quanto attiene la percezione dell'uso di influenze non coercitive della Casa valgono le stesse considerazioni anche se il valore assoluto dello scarto è inferiore. Il fatto che nel campione dei dealer tradizionali la varianza spiegata sia inferiore che sul totale campione induce a pensare che il comportamento più aperto e disposto al dialogo partecipe sia riservato maggiormente ai dealer gruppo che quindi farebbero "alzare" il valore della varianza spiegata nel campione totale rispetto al campione dei "tradizionali" ove sono appunto assenti.

Queste considerazioni confermerebbero l'ipotesi 7 definita nel nostro modello iniziale (vedi paragrafo 4.2.1).

Non nella stessa direzione vanno le considerazioni circa le spiegazioni sull'equità dell'approccio. In questo caso il campione dei tradizionali evidenzia un valore maggiore (anche se contenuto in valore assoluto; 2 punti percentuali da 0,97 a 0,99) di varianza spiegata rispetto al totale campione. Segno quindi che i dealer gruppo abbassano il valore assoluto nel campione totale. Una possibile spiegazione di questo fenomeno potrebbe essere rintracciata nella percezione di questi ultimi di ottenere trattamenti "personalizzati" per via delle condizioni specifiche che legano le loro organizzazioni con le Case rappresentate.

Seppur contenuti, questi scostamenti fanno intravedere quindi approcci diversi alla giustificazione di taluni comportamenti relazionali delle Case.

Maggiore conferma di ciò è comunque rintracciabile anche nell'analisi dei coefficienti di regressione fra le variabili latenti analizzate quali indicatori del rapporto che esiste, secondo i rispondenti, fra condizioni strutturali ed approcci comportamentali delle Case. La tabella riportata in figura 32 mostra appunto il confronto dei valori di regressione

emergenti dal modello in analisi eseguito sul campione totale e quindi sul campione dei cosiddetti dealer tradizionali.

	totale Campione	Insieme "tradizionale"
Central.vs Equità	-0,82	-0,91
Formalizz.vs non coercizione	0,48	0,55
Dipend.vs coercizione	0,67	0,74
Dipend.vs equità	-0,32	-0,33
Central.vs coercizione	0,60	0,57
Central.vs non coercizione	-0,87	-0,81
Formalizz.vs equità	0,34	0,04

Fig. 32 - Confronto fra i coefficienti di regressione dei due modelli

Così infatti il rapporto, negativo, fra centralizzazione delle decisioni e comportamento equo della Casa è percepito in maniera più marcata dai dealer tradizionali rispetto ai dealer gruppo, segno questo di una sensazione di maggiore oppressione da parte della Casa per i dealer tradizionali rispetto ai dealer gruppo. Il coefficiente di regressione preso nel suo valore assoluto passa infatti da 82% del totale campione a 91% del sottoinsieme dei dealer tradizionali.

Questo rafforzerebbe quindi la tesi secondo cui le componenti strutturali di canale inciderebbero maggiormente sulle relazioni dei dealer tradizionali piuttosto che sui dealer gruppo che godrebbero quindi di un maggior affrancamento relazionale dalla Casa. Queste considerazioni concorderebbero quindi con le ipotesi di ricerca sulla relazione con i gruppi distributivi (4.2.1) ed in particolare con l'ipotesi numero 8.

Così infatti mentre la variazione nell'intensità di dipendenza del dealer genera, per il campione nel suo complesso, una variazione direttamente proporzionale nella misura del 67% sul comportamento coercitivo della Casa (vedi terzo rigo di figura 32), cioè un inasprimento della dipendenza comporterebbe un incremento ( nel rapporto di 1 a 0,67) dei comportamenti coercitivi della Casa, per il sottoinsieme dei dealer tradizionali l'impatto sarebbe più significativo cioè pari al 74%.

Nella medesima direzione va l'interpretazione della maggiore influenza che avrebbe un aumento di formalizzazione sull'attitudine all'impiego di comportamenti non coercitivi della Casa sulle decisioni del dealer (secondo rigo di figura 32). In altri termini i dealer gruppo riterrebbero meno invasivo l'aumento di formalizzazione del rapporto, cioè a più basso impatto sulla volontà della Casa di influire nelle politiche locali, anche se in maniera non coercitiva.

In senso opposto invece si deve interpretare il dato relativo al rapporto fra centralizzazione verso uso di strategie coercitive e non coercitive (rispettivamente rigo 5 e 6 di figura 32).

I dealer tradizionali in questo caso reputano meno dipendenti i comportamenti della Casa (coercitivi e non coercitivi) rispetto all'indicatore di centralizzazione.

Una possibile interpretazione di detto fenomeno potrebbe risiedere nella consapevolezza del ruolo maggiormente centrale dei dealer gruppo che aumentando il decentramento decisionale verso valle nel canale distributivo sentono e richiedono un maggiore distacco rispetto alle influenze di Casa mandante. Una diminuzione di centralizzazione significherebbe per loro infatti un maggior ricorso a comportamenti non coercitivi e un minor ricorso a pressioni coercitive da parte della Casa.

Quali potenziali implicazioni manageriali emergono allora da questa prospettiva?

Il legame esistente fra condizioni strutturali dei canali distributivi, conseguenti comportamenti delle Case, performance generate per i dealer e la loro consequenziale risposta in termini comportamentali, tende a polarizzarsi su due macro flussi.

Il flusso fiduciario, alimentato da comportamenti ispirati all'equità e alla non coercizione della Casa, e che genera alla fine una risposta collaborativa del dealer, si fonda su presupposti strutturali tendenti ad una minore dipendenza delle parti e ad una maggiore disponibilità al decentramento decisionale a valle della filiera.

Sebbene le considerazioni sulla adeguatezza statistica non siano pienamente validate si può avvallare la tesi che queste condizioni si riscontrano prioritariamente nella categoria dei dealer gruppo. Questo porta con se rilevanti implicazioni manageriali per le Case che, nei confronti di questa classe di operatori, continua ad adottare comportamenti meno fiduciari e più tendenti al modello della coercizione e del potere.

Per la categoria dei dealer tradizionali, per i quali le condizioni strutturali sono ancora fortemente ancorate a logiche di dipendenza e di centralizzazione delle decisioni parrebbe invece plausibile l'affermazione del modello coercitivo tendente a far prevalere il potere della Casa.

Questa prospettiva trova giustificazione e adeguato riscontro nei modelli prima presentati. Bisogna comunque sottolineare che il risultato a cui giunge l'impostazione relazionale basata sul potere e la coercizione è modesto dato che induce un comportamento del dealer orientato alla passiva adesione alle richieste della Casa con conseguente scarso interesse nella loro effettiva riuscita. Aspetto questo che invece potrebbe minare seriamente la riuscita e il successo di iniziative innovative nell'ambito della commercializzazione automobilistica che non vedano il riconoscimento di un diretto beneficio immediato per il dealer coinvolto.

Proprio al fine di approfondire meglio la tipizzazione di comportamenti di classi di dealer e conseguentemente valutare possibili alternative comportamentali che la Casa potrebbe adottare in un'ottica di maggiore coinvolgimento relazionale e complicità con le classi di dealer identificate, nel prossimo capitolo verrà proposta una modalità di clusterizzazione del campione dei dealer. A fronte dei cluster individuati verranno proposte traiettorie di gestione della relazione personalizzate sulle caratteristiche dei cluster.

Questo approccio empirico alla gestione della rete sarà quindi riletto come stimolo per la valutazione dell'adozione di uno stile di gestione della rete in ottica di trade marketing.

#### **4.4. La percezione delle Case**

Alla rilevazione del vissuto relazionale da parte dei dealer doveva seguire la rilevazione della percezione della relazione da parte delle Case, come descritto nel paragrafo 4.3.

Si è proceduto quindi alla definizione della modalità di somministrazione e del questionario da sottoporre agli operatori italiani; Case costruttrici italiane, filiali italiane di costruttori esteri ed infine importatori in Italia di marchi esteri.

##### **4.4.1 L'impostazione della ricerca**

In linea con gli assunti di base della ricerca e le ipotesi proposte rispettivamente nel paragrafo 4.1 e 4.2 sono stati definiti gli obiettivi di rilevazione nei confronti delle Case.



In particolar modo la ricerca è stata impostata con l'obiettivo di rilevare per ogni attributo di seguito riportato la percezione di giudizio su una scala da 1 a 5 separatamente sia per i dealer tradizionali per i dealer gruppo di specifica spettanza cioè operanti nella zona di responsabilità del rispondente. Come meglio spiegato nel prossimo paragrafo sono stati identificati diversi potenziali rispondenti per ciascuna Casa in base alla specifica organizzazione della funzione commerciale della Casa stessa. Data l'importanza di comprendere se effettivamente la percezione di relazione della Casa nei confronti dei dealer gruppo differisce da quella dei dealer tradizionali, per ogni domanda del questionario è stata sempre proposta la contrapposizione delle valutazioni per i dealer tradizionali e per i dealer gruppo.

Gli argomenti portati a valutazione del rispondente sono stati i seguenti:

- percezione di crescita e peso della classe dei dealer (tradizionali e gruppo)
- evoluzione negli ultimi anni delle quote di mercato delle due classi nella propria zona
- Attitudine delle due classi al raggiungimento degli obiettivi.
- Livello di strutturazione e competenze delle due classi di dealer (2 domande)
- Comportamenti delle due classi di dealer rispettivamente a: autonomia decisionale, collaborazione, impegno, comunicazione (5 domande)
- Percezione di conflitto nelle due tipologie di dealer (2 domande)
- Disimpegno di risorse dal business da parte delle due tipologie
- Valutazione dell'efficacia di iniziative non coercitive della Casa distintamente per le due classi di dealer (3 domande)
- Valutazione dell'efficacia di iniziative coercitive della Casa distintamente per le due classi di dealer (3 domande)
- Valutazione della percezione della mutua collaborazione della Casa con le due classi di dealer (2 domande)
- Valutazione della percezione di attitudine alla soluzione congiunta dei problemi emersi fra la Casa e separatamente con le due classi di dealer (2 domande)
- Valutazione della percezione di flessibilità nel comportamento delle parti : Casa e separatamente con le due classi di dealer (2 domande)
- Attributi di classificazione della zona dei rispondenti: numero di dealer (distinti nelle due tipologie) e peso relativo dei delle due tipologie di dealer sul fatturato di zona

#### **4.4.2 Somministrazione e rinvio**

Nel tentativo di agevolare la raccolta presso le Case è stato deciso di somministrare il questionario in formato strutturato predisposto per l'autocompilazione da parte dei rispondenti. Al questionario era allegata una nota introduttiva con scopo di spiegazione degli obiettivi di ricerca nonché dello schema di rilevazione. Il questionario è stato poi proposto inizialmente al parere del direttore vendite del marchio oppure del responsabile sviluppo rete. Tale proposta prevedeva la valutazione comune del livello di dettaglio dell'indagine. Sono stati identificati tre livelli possibili.

- 1) compilazione di un unico questionario valido per tutta la rete Italia con riporto delle valutazioni generali medie su tutto il mercato ad opera del responsabile vendite.
- 2) Distribuzione dei questionari ai responsabili di distretto (es. nord, centro e sud) e rilevazione delle loro percezioni medie sul mercato di riferimento servito (distretto)

- 3) Distribuzione capillare del questionario ai singoli responsabili di zona (es. singole regioni) e rilevazione delle loro percezioni a livello medio di concessionarie gestite.

I primi contatti telefonici con i responsabili vendite delle Case sono stati eseguiti nel mese di settembre e sono proseguiti nei mesi successivi.

Data la bassa disponibilità ed interesse alla partecipazione della ricerca (sono state ottenute solo due risposte positive con livello di approfondimento 1 cioè valutazioni a livello di totale mercato Italia) nel mese di dicembre si è decisa la sospensione della rilevazione con lo scopo di rivederne contenuti e modalità di somministrazione.

## Cap. 5 Strategie di gestione della rete

### 5.1 Conoscere le dinamiche della rete: osservazioni sul campione indagato

Il presente paragrafo è dedicato allo studio, tramite le informazioni ottenute dal campione di intervistati, del profilo dei dealer così da conoscerne le dinamiche operative e potenzialmente identificarne raggruppamenti omogenei attraverso la tecnica della clusterizzazione.

#### 5.1.1. I raggruppamenti dei Cluster

Fra tutte le misure della relazione possedute (vedi le 10 variabili latenti del modello o le 25 osservate), si è scelto come criterio di identificazione dei cluster quello della dimensione del comportamento del dealer e specificatamente la dimensione di atteggiamento passivo (D4 e D2) essendo ritenuta la più critica in quanto proprio su di essa (o meglio nella sua assenza) può ingenerarsi un circolo virtuoso nella relazione Casa e dealer o viceversa determinarsi un blocco relazionale che vede le parti contrapporsi su posizioni antitetiche. In altre parole il criterio di ripartizione si è ispirato al criterio della collaborazione passiva; cioè coloro che per esempio sentono forte il senso di adesione passiva (D2 cioè scarsa sensibilità a profondere energie nella relazione sempre che non se ne ravvedano benefici diretti e immediati) e il senso di impossibilità a migliorare la relazione dato che ogni confronto con la Casa e il suo personale non porta che ad un aumento dei problemi (D4).

A partire da questa considerazione abbiamo ripartito in tre categorie il campione in ragione della distanza dalla media: classe 1 sopra media, classe 2 nell'intorno della media (+/-20%) e infine classe 3 sotto la media. Figura 1 riporta la frequenza statistica delle tre classi identificate.

classi	ampiezza	frequenze
classe 1	>4	92
classe 2	>2,5<4	88
classe 3	<2,5	65
media	3,39	245

Fig. 1 – La ripartizione del campione in classi

Successivamente si è proceduto con l'identificazione dei cluster sempre in base alle variabili prima identificate (D2 e D4) e con l'ausilio del programma SPSS 13.0.

Figura 2 mostra il grafico ad albero dei cluster fino al 16mo livello di iterazione.

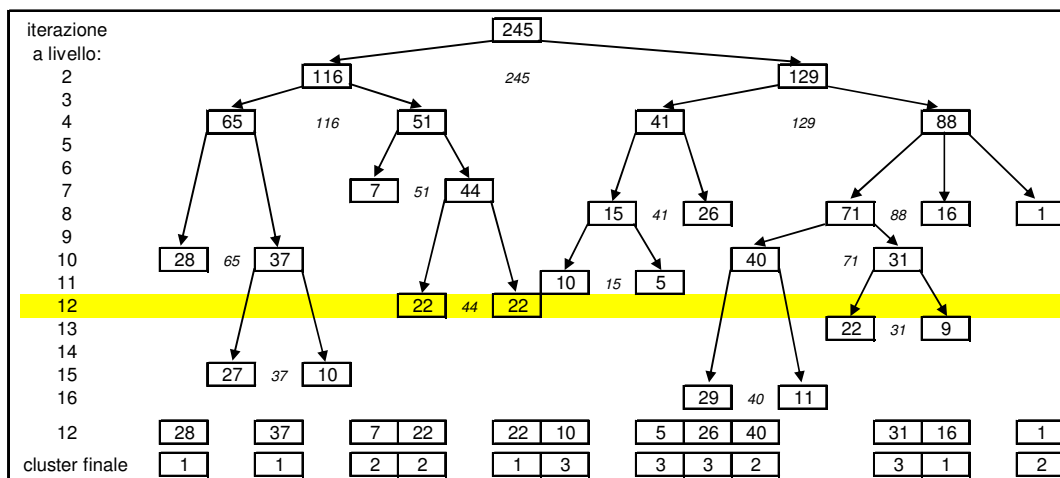


Fig. 2 – La struttura dei cluster ricavabile dal campione degli intervistati

Abbiamo proceduto iterativamente all'identificazione della soglia dei cluster tali per cui il contenuto di ciascuno di essi non fosse superiore a 30 unità, ritenute minimali per qualsiasi valutazione.

Infatti come evidenziato in figura 2 al livello iterativo numero 16 nessun cluster possiede più di 30 elementi ciascuno. Emergono quindi 15 diversi cluster (il livello iterativo 14 è risultato essere improduttivo).

La successiva analisi del contenuto di detti cluster unitamente all'analisi per classi ci ha indotto a ritenere opportuno fermare l'attenzione al livello iterativo 12. Infatti le successive ripartizioni dei cluster a livello 13, 15 e 16 sono risultate non significative ai fini di una comprensione maggiormente omogenea della ripartizione dei rispondenti in gruppi.

Soffermandoci quindi sul livello iterativo 12 (vedi area evidenziata in giallo in figura 2) abbiamo quindi proceduto con l'analisi delle 12 tipologie che per convenienza di rappresentazione vengono riportate integralmente nella parte bassa di figura 2.

Dal confronto fra i cluster e le classi identificate a partire dal valore assoluto dell'indice del comportamento "compliance" del dealer emergono alcune sovrapposizioni che indurrebbero a ritenere efficace una riaggregazione dei 12 cluster.

Si prenda ad esempio il primo cluster costituito da 28 rispondenti; esso è composto da rispondenti che univocamente hanno un valore dell'indice comportamentale compreso in valore assoluto fra 4 e 5 quindi molto orientato a ritenere vere le affermazioni (D2 e D4) circa il comportamento passivo del dealer. Il confronto fra il secondo cluster (composto da 37 dealer) e le classi determinate dal valore assoluto dell'indice, mostra ancora una corrispondenza univoca per ogni dealer del cluster con la prima classe cioè quella con un valore compreso fra 4 e 5; si può quindi giungere alla conclusione che i due cluster possono essere riaggregati in un unico cluster che nel caso specifico coincide con il cluster composto da 65 dealer del livello 4.

Confrontando quindi i dealer facenti parte dei restanti 10 cluster con le classi è emersa una corrispondenza omogenea di appartenenza dei dealer di un cluster ad un'unica classe. Dato che ogni cluster è quindi associato univocamente ad una e una sola classe si può allora procedere ad una aggregazione di cluster in base alle classi di appartenenza.

Nello specifico l'ultima riga in basso di figura 2 riporta la classe di identificazione del cluster. Tale identificazione è risultata essere univoca (tutti i partecipanti di un cluster possiedono la medesima classe) solo a partire dal livello 12 dell'iterazione nel processo

di clustering. Proprio per questo motivo si è deciso di fermarsi a questo livello. Ulteriori raggruppamenti a salire (livello 11, 10, ecc.) non avrebbero infatti garantito più questa corrispondenza univoca e quindi avrebbero reso impossibile, in quanto disomogeneo, il confronto dei cluster ai fini di una potenziale riagggregazione.

In sintesi i cluster sono 12 ma per convenienza di analisi verranno riaggregati in tre macro categorie (vedi figura 3) che godono di omogeneità interna ed eterogeneità esterna misurata in termini di valore di indicatore assoluto (da 1 a 5) al comportamento “compliance” del dealer.

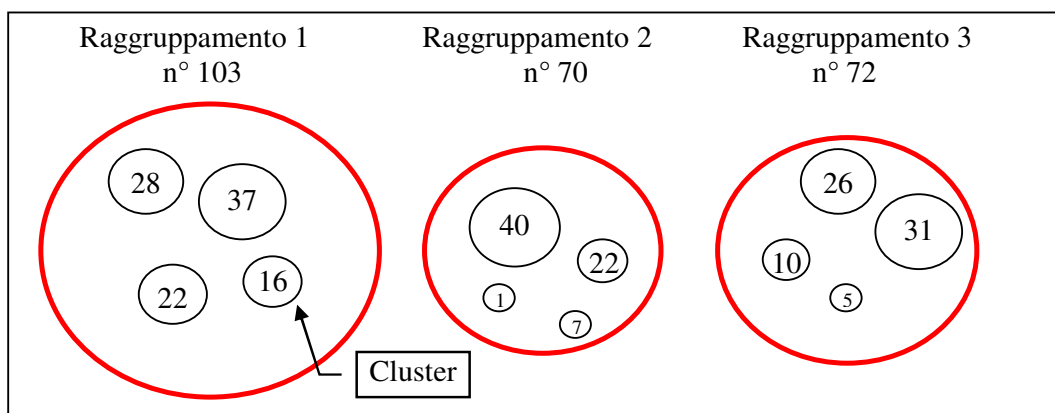


Fig. 3 – Il riordino dei cluster in raggruppamenti omogenei

Si tratta ora di verificare media, deviazione standard e varianza di detti raggruppamenti per comprendere la significatività di detti raggruppamenti rispetto al campione totale.

Figura 4 mostra i succitati indicatori per i tre raggruppamenti e il confronto con i valori del campione nel complesso.

	totale campione			raggruppamento 1			raggruppamento 2			raggruppamento 3		
	Mean	Std. Dev.	Var.	Mean	Std. Dev.	Var.	Mean	Std. Dev.	Var.	Mean	Std. Dev.	Var.
DURATA RELAZIONE	2,27	0,70	0,49	2,28	0,68	0,46	2,30	0,73	0,53	2,24	0,70	0,49
MARCHI	1,98	1,11	1,22	1,92	1,06	1,13	2,16	1,25	1,55	1,89	1,01	1,03
CASE	1,50	0,72	0,51	1,39	0,58	0,34	1,64	0,89	0,78	1,53	0,69	0,48
VOL	2,78	1,22	1,48	2,73	1,20	1,44	2,96	1,21	1,46	2,69	1,25	1,57
D2	3,28	1,27	1,62	4,26	0,93	0,86	2,86	0,86	0,73	2,29	1,03	1,05
D4	3,49	1,21	1,46	4,38	0,84	0,71	3,49	0,74	0,54	2,22	0,83	0,68

Fig. 4 – Descrizione statistica del campione e dei tre raggruppamenti identificati

In termini di caratteristiche demografiche (durata relazione, marchi, posseduti, Case rappresentate, volumi trattati) i tre raggruppamenti non presentano significative differenze e particolarità rispetto alla media del campione totale.

Il dato più eclatante è rappresentato dal numero di Case con cui si è in rapporto di affari. La media del campione è 1,5, il raggruppamento 1 invece presenta un valore medio pari a 1,39 mentre il raggruppamento 2 contrariamente presenta un valore superiore pari a 1,64 ma con una deviazione standard superiore sia al totale campione che al raggruppamento 1 che presenta invece valori molto più prossimi alla media (Dev. std. 0,58). Il raggruppamento 3 è nei fatti allineato al totale campione per quanto attiene il numero di rapporti con le Case.

Per i raggruppamenti 1 e 2 la variazione rispetto al totale campione vale, in valore assoluto, circa il 7-9%. Quindi il raggruppamento 1 sarebbe più concentrato nei

rapporti con le Case mentre il raggruppamento 2 presenterebbe un portafoglio relazioni superiore rispetto al precedente di circa 15 punti percentuali.

In termini di volumi trattati non si riscontrano particolari specificità nei tre raggruppamenti.

Appare invece interessante osservare le due variabili sulle quali è stata compiuta la discriminazione per l'ottenimento dapprima delle classi, poi dei cluster ed infine dei raggruppamenti.

Da questo punto di vista i tre raggruppamenti presentano profili sensibilmente diversi. La media del campione prevede per D2 (indisponibilità a profondere energie anche senza intravedere benefici diretti) un valore pari 3,28 che su un intervallo da 1 a 5 corrisponde ad un valore poco più che mediano, dove 3 è il valore di neutralità.

Da questo punto di vista invece il raggruppamento 1 è significativamente superiore a detto valore assumendo un punteggio pari a 4,26, cioè una misura superiore circa del 30%.

Il raggruppamento 2 presenta invece un valore opposto e quindi inferiore di circa il 15% rispetto al campione totale essendo pari a 2,86. Infine il raggruppamento 3 presenta valori ancor più bassi pari a 2,29 cioè inferiori del 30% rispetto al totale campione.

Per l'indicatore in questione (D2), sia la deviazione standard che la varianza, entrambe misure di dispersione dei dati attorno alla media, mostrano per i tre raggruppamenti, valori inferiori ai valori assunti dal totale campione. Segno questo di una bontà intrinseca dei raggruppamenti, che presentano una maggiore omogeneità, tutti e tre, rispetto al totale campione (il miglioramento dei coefficienti di dispersione oscilla di massima intorno al 25-30%).

In sintesi i tre raggruppamenti presentano approcci di risposta diversi: coloro (raggruppamento 1) che dichiarano un comportamento meno disposto collaborare (se non a condizioni di vederne un beneficio diretto), coloro che hanno una maggiore propensione all'impegno fine a se stesso (raggruppamento 2) ed infine coloro (raggruppamento 3) che dissentono dall'affermazione D2 cioè coloro che si sentono dichiaratamente aperti a collaborare con la Casa a qualsiasi condizione.

L'altro item a base della clusterizzazione è D4 (percezione di peggioramento della relazione a seguito di confronti e discussioni con la Casa e il suo personale).

Anche qui si registrano differenze di valutazione nei tre raggruppamenti rispetto alla media del campione totale che è pari a 3,49; valore questo superiore, anche se di poco, alla mediana.

Per il raggruppamento 1 si conferma uno spostamento verso l'alto della percezione dei dealer che provano maggiore consonanza con tale affermazione; in valore assoluto il raggruppamento segna un valore pari a 4,38 medio con una deviazione standard pari a 0,84 (cioè il 95% ha dato giudizi che oscillano fra 3,5 e 5).

Il raggruppamento 2 presenta valori allineati con la media del campione anche se vede una riduzione della deviazione standard.

Infine il raggruppamento 3 presenta invece valori molto più bassi della media del campione totale (2,22) con un buon indicatore di dispersione (dev. std 0,83 e Varianza 0,68).

Anche se non nella sua completezza, vengono confermate le considerazioni prima addotte sulla natura dei tre raggruppamenti.

Il raggruppamento 1 è molto prevenuto rispetto ad un interscambio con la Casa che possa far presagire segni e momenti di confronto. Il percepito è tale per cui si ritiene che dal confronto con la Casa non ne esca nulla di positivo anzi semmai si possano ingenerare ulteriori aree conflittuali. Questo raggruppamento quindi tenderà a non mostrare mai segni di reazione evidenti alle richieste della Casa adeguandosi

passivamente e in questo, prestando la minore collaborazione se l'iniziativa venisse percepita con poco interesse e a proprio beneficio nullo (vedi unitamente il segno elevato anche nella risposta precedente D2).

Il raggruppamento 2 assume invece un collocamento più mediano anche alla luce della valutazione degli effetti dei confronti con la Casa (D4).

Essi di fatto misurano con attenzione gli sforzi profusi con la Casa e al tempo stesso tengono una relazione molto controllata temendo, nella massima apertura possibili comportamenti controproducenti e opportunistici della Casa. Per contro a differenza del raggruppamento 1 non sono così fermamente chiusi sulle proprie visioni e quindi se correttamente indirizzati potrebbero anche prendere in considerazione un maggior grado di impegno con la Casa (D2) a patto naturalmente che si dimostri loro che la Casa è aperta al dialogo e capace di avvalorare il risultati emergenti da possibili confronti e discussioni (D4) senza ricorre a rimedi sanzionatori o risposte di maggiore chiusura.

Il terzo raggruppamento è quello che nega in via preventiva e in maniera quasi assoluta il valore intrinsecamente negativo delle due affermazioni D2 e D4. Infatti considerando un valore di deviazione che mediamente (per le due affermazioni) si posiziona su valori unitari, il 95% degli appartenenti al raggruppamento ha espresso un giudizio che oscilla fra la totale negazione (valore 1) e il timido riconoscimento parziale del contenuto dell'affermazione (valore 3), partendo da una media che oscilla intorno al valore 2.

Per definizione questo raggruppamento quindi è tendenzialmente convergente verso stili collaborativi piuttosto che di adesione passiva.

In sintesi quindi i tre raggruppamenti godono di una propria individualità comportamentale misurata ovviamente in termini di adesione più o meno forte a schemi comportamentali di "compliance" con le richieste della Casa.

Non si ravvedono parimenti segni evidenti di dette distinzioni fra gli elementi più oggettivi quali l'età relazionale, il numero dei marchi e delle Case rappresentate o infine i volumi di vendita annui per i quali non esistono quindi correlazioni forti con il comportamento rilevato.

Inquadrate in una logica sequenziale di relazioni causa-effetto, come proposto nel capitolo 4, queste considerazioni, fondate sulla valutazione comportamentale del dealer possono essere rilette anche come il momento terminale di una serie di antecedenti: comportamento della Casa → condizioni fiduciarie o conflittuali → livello di commitment → grado di collaborazione o apatia relazionale.

Alla luce di queste considerazioni è conveniente rileggere le percezioni e lo status relazionale dei tre diversi raggruppamenti non solo in termini di comportamenti ma anche in ragione della percezione degli antecedenti ai comportamenti stessi.

Di fatto quando si afferma che un determinato soggetto sente alto il rischio di comportamenti repressivi o opportunistici della controparte si deve ricercare la giustificazione non tanto nell'affermazione stessa quanto semmai negli antecedenti cioè nella percezione e valutazione di fenomeni precedenti che hanno determinato il crearsi di questa consapevolezza nella mente del rispondente. Ciò è quanto viene descritto da Heide e Milner (1992) con il termine di "shadow of the future".

Per questo motivo si proporrà quindi nel prossimo paragrafo e per ciascun raggruppamento una serie di valutazioni emergenti dal confronto fra caratteristiche antitetiche della relazione ed in particolar modo: percezione di comportamento equo verso comportamento coercitivo della Casa, percezione di conflitto verso status fiduciario della relazione, valutazione del commitment a base calcolativa verso affettiva del dealer ed infine la ripresa del dualismo fra collaborazione e adesione passiva.

Proprio in quanto già presentata, almeno unilateralmente sotto l'angolazione del comportamento passivo "compliance", quest'ultima analisi duale verrà proposta per prima. Ad essa seguiranno successivamente le altre.

Le valutazioni emergenti da questo ulteriore confronto fra i raggruppamenti consentiranno di definire in maniera sempre più netta lo status e l'identità di ciascun raggruppamento.

### 5.1.2 La percezione della relazione nei tre raggruppamenti

La valutazione della tendenza al maggiore o minore comportamento di adesione passiva del dealer alle richieste dalla Casa, compiuta nel precedente paragrafo, trova riscontro anche attraverso il confronto duale fra il predetto fattore "compliance" e il suo antitetico comportamento collaborativo visto nelle analisi proposte nel capitolo quattro.

Figura 5 mostra quindi la rappresentazione su un piano cartesiano del collocamento dei tre raggruppamenti sui vettori collaborazione e compliance.

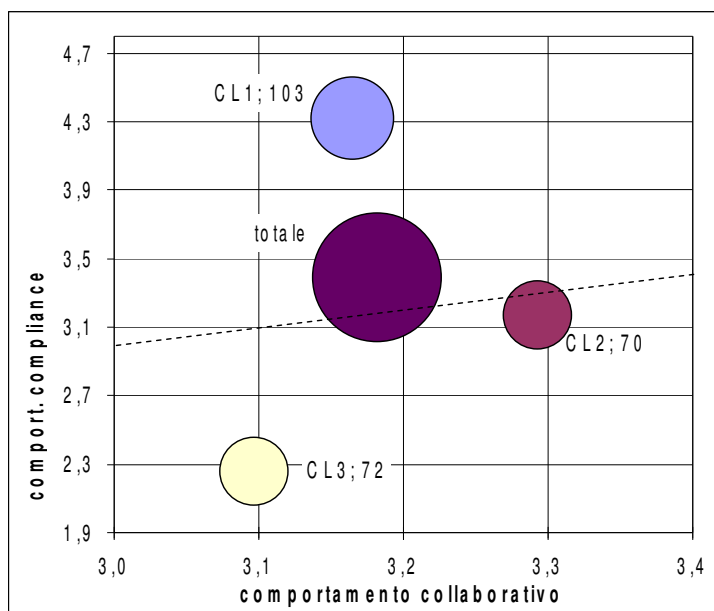


Fig. 5 – Il posizionamento dei tre raggruppamenti fra collaborazione e compliance

La distribuzione dei raggruppamenti sul piano cartesiano mostra la relazione esistente fra comportamento di adesione passiva e comportamento collaborativo.

La retta tratteggiata di figura 5 è la bisettrice del quadrante e rappresenta una situazione di equivalenza fra tendenza alla collaborazione e alla compliance, che come abbiamo detto, anche in virtù di alcune ricerche condotte sull'argomento (Koza e Dant, 2007), possono se non devono convivere proprio nella medesima relazione.

E' interessante notare come mentre il campione preso nel suo complesso si posizioni quasi sulla bisettrice e in una posizione mediana sugli assi dei valori (da 1 a 5), il raggruppamento (qui identificato con la sigla CL) 1 sia l'unico a prevedere un mix fra compliance e collaborazione sbilanciato significativamente verso la prima.

La collaborazione, che si ricorda essere misurata attraverso due variabili (D1 solidarietà e D35 disponibilità e apertura a collaborare anche relativamente a specifici argomenti di esclusiva pertinenza della concessionaria) (vedi figura 6 per il dettaglio tabellare dei valori sottesi al grafico), presenta un valore medio inferiore di 1,5 rispetto alla



compliance a conferma di quanto detto in precedenza circa lo spirito comportamentale che contraddistingue questo raggruppamento.

	campione		1		2		3	
	media	Dev.std	media	Dev.std	media	Dev.std	media	Dev.std
D4	3,49	1,20	4,38	0,84	3,49	0,73	2,22	0,82
D2	3,28	1,27	4,26	0,92	2,86	0,85	2,29	1,02
<b>Compliance</b>	<b>3,39</b>	<b>0,96</b>	<b>4,32</b>	<b>0,49</b>	<b>3,17</b>	<b>0,24</b>	<b>2,26</b>	<b>0,45</b>
D1	2,66	1,18	2,53	1,34	2,79	0,95	2,71	1,12
D35	3,71	1,21	3,80	1,26	3,80	0,94	3,49	1,32
<b>Collaborazione</b>	<b>3,18</b>	<b>0,93</b>	<b>3,17</b>	<b>1,01</b>	<b>3,29</b>	<b>0,65</b>	<b>3,10</b>	<b>1,02</b>

Fig. 6 – Medie e deviazione standard per i valori sottesi al grafico

L'osservazione di figura 6 ci consente inoltre di confermare alcune considerazioni ipotizzate sul raggruppamento 2. Il minor ricorso ad un atteggiamento di adesione passiva che avevamo rilevato nel precedente paragrafo trova come contropartita il solido approccio collaborativo del dealer. Infatti il posizionamento del raggruppamento 2 si trova sotto la bisettrice; a vantaggio quindi del vettore in ascisse cioè la collaborazione. A ben vedere però il saldo collaborazione/compliance non è marcatamente rilevante ( $\Delta 0,12$ ), anche se vi è da notare che il raggruppamento 2 realizza il maggiore valore assoluto (3,29) nel fattore latente collaborazione, anche superiore al raggruppamento 3. Quest'ultimo infatti, abbiamo detto che registra il valore più basso di compliance e al tempo stesso si posiziona sotto la bisettrice con il valore differenziale compliance/collaborazione più elevato ( $\Delta 0,84$ ). Ciononostante, non si assiste per questo raggruppamento ad un valore elevato nell'indice di collaborazione che addirittura è il più basso in valore assoluto; anche della media dell'intero campione. In sostanza si conferma la scarsa vocazione collaborativa del raggruppamento 1, si conferma altresì la prudenza del raggruppamento 2 che mostra comunque segni di forte disponibilità a collaborare anche se su posizioni abbastanza cautelative e invece si constata un posizionamento del tutto originale e inatteso per il raggruppamento 3. L'assenza di spirito di adesione era stata interpretata in precedenza come foriera di una attesa volontà a collaborare che invece non trova conferma nei dati e nelle variabili che denotano collaborazione. Infatti il raggruppamento 3 presenta valori nell'indice D1 e D35 bassi che fanno presagire anche una carente disponibilità a collaborare oltre che una valutazione contenuta nell'atteggiamento passivo. In pratica il raggruppamento mostra segni assoluti di modesta collaborazione sia in un senso che nell'altro anche se il saldo è comunque positivo per la collaborazione (posizionamento sotto la bisettrice). Queste considerazioni fanno trasparire in maniera già sufficientemente marcata l'esistenza di sentimenti collaborativi variegati a fronte dei quali sarebbe più efficace contrapporre o affiancare approcci gestionali da parte della Casa specifici superando il limite insito nell'approccio generalista sotteso all'applicazione degli standard. Per essere però più precisi su questo argomento (revisione dell'approccio di gestione della rete) è bene che si faccia luce, per ciascun raggruppamento, anche sulle altre relazioni causa-effetto fino a risalire alla percezione, che ciascun raggruppamento ha maturato, del comportamento della Casa nei loro confronti. Comportamento che nel capitolo quattro abbiamo visto essere la matrice di molti dei comportamenti di ritorno del dealer nei confronti della Casa. Con un approccio a ritroso ci si focalizzerà quindi dapprima sul commitment quindi sulle basi conflitto/fiducia per arrivare infine a valutare per ciascun raggruppamento la percezione dei dealer circa il comportamento della Casa.

Figura 7 mette a confronto su un piano cartesiano la dimensione del commitment affettivo (ascisse) e commitment calcolativo (ordinate).

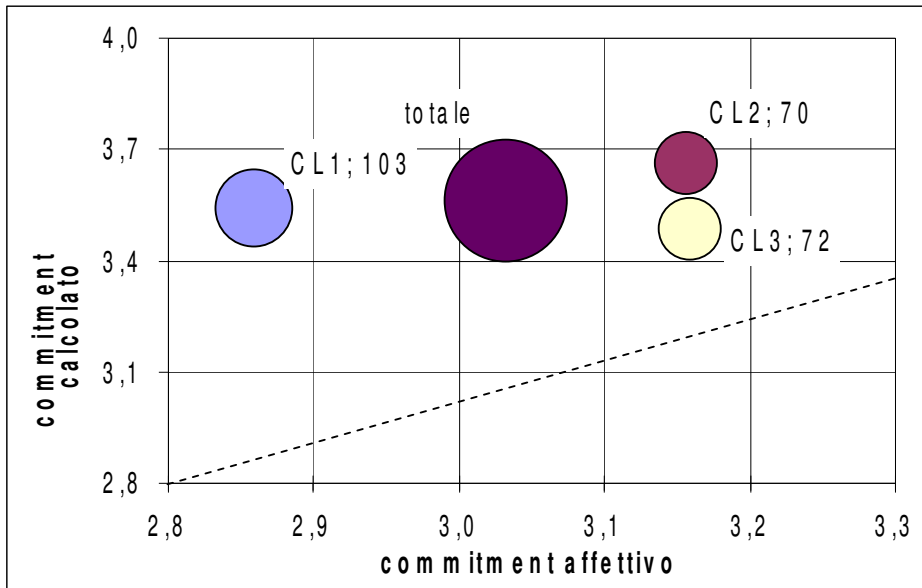


Fig. 7 – Il posizionamento dei tre raggruppamenti fra commitment affettivo e commitment calcolativo

I tre raggruppamenti e conseguentemente anche il campione nel suo complesso, giacciono sopra la retta bisettrice a vantaggio quindi di un commitment calcolativo rispetto ad uno più affettivo.

Per una migliore interpretazione dei valori sottesi ai vettori del grafico si riporta in figura 8 la tabella con i valori assoluti delle variabili, sia quelle latenti (riportate nel grafico) sia quelle osservate.

	campione		1		2		3	
	media	Dev.std	media	Dev.std	media	Dev.std	media	Dev.std
D38	3,32	1,08	3,20	1,14	3,43	1,01	3,39	1,06
D36	2,74	1,18	2,51	1,16	2,89	1,19	2,93	1,13
<b>Commitment affettivo</b>	<b>3,03</b>	<b>0,95</b>	<b>2,86</b>	<b>0,93</b>	<b>3,16</b>	<b>0,89</b>	<b>3,16</b>	<b>0,99</b>
D26	3,70	1,32	3,68	1,37	3,89	1,29	3,54	1,26
D24	4,05	1,24	4,22	1,21	4,04	1,19	3,81	1,28
D3	4,25	0,98	4,42	0,94	4,26	0,92	4,00	1,03
<b>Commitment calcolativo</b>	<b>3,56</b>	<b>0,66</b>	<b>3,54</b>	<b>0,69</b>	<b>3,66</b>	<b>0,60</b>	<b>3,48</b>	<b>0,66</b>

Fig. 8 – Medie e deviazione standard per i valori sottesi al grafico

Il livello di commitment calcolativo sembra essere una costante per tutti gli operatori del settore dato che i tre raggruppamenti si presentano allineati longitudinalmente sul piano cartesiano intorno al valore assoluto 3,5 e scontando una ridotta deviazione standard (~ 0,7) a testimonianza della percezione di forte vincolo all'attività e alla Casa. Il commitment calcolativo richiama infatti le seguenti affermazioni: D3 importanza circa gli investimenti dedicati alla relazione con la Casa, D24 importanza degli investimenti dedicati al settore distributivo e D26 rilevanza di costi di uscita irre recuperabili. Il dato che appare significativo fra i tre è il livello di investimenti a favore del marchio D3 che indurrebbe i dealer a sentirsi coinvolti in maniera razionale nel business della distribuzione e con il marchio nello specifico. Questa considerazione non si presta ad essere interpretata positivamente o negativamente. Il commitment calcolativo è un fattore anch'esso importante e costituisce un fattore di spinta alla relazione. Come detto però nella descrizione dei modelli interpretativi della fiducia, il limite intrinseco a questa forma di motivazione potrebbe risiedere nell'elevata razionalità che è in contrapposizione con un patos relazionale di natura più

squisitamente affettivo che induce le parti ad oltrepassare qualsiasi vincolo in un ottica di maggiore coinvolgimento relazionale.

Per contro si assiste ad un valore percepito di commitment che invece non supera la soglia del valore mediano pari a 3.

Il commitment affettivo qui è misurato dalla dichiarazione circa: D38 la volontà di rimanere parte della rete motivati da un puro senso di appartenenza e D36 la disponibilità ad investire per il bene del marchio.

I valori, osservabili in figura 8 sono nell'intorno della mediana e per l'affermazione D36 (disponibilità ad investire) addirittura sono sotto tale valore, segnando quindi un generalizzato senso di distacco affettivo. In realtà probabilmente l'eredità degli ultimi anni, fatta di ridotti e scarsi margini derivanti dalla vendita di vetture e per contro marcata da una pressante volontà delle Case di chiedere alle reti ulteriori investimenti a favore del marchio e per adeguamento agli standard, hanno ingenerato un senso comune di appesantimento che fa prevalere negli operatori una dimensione calcolativa piuttosto che affettiva quale componente della decisione di appartenere alla rete.

La distribuzione delle frequenze di risposte conferma questa sensazione. Per l'affermazione D36 si registra un valore medio pari a 2,74 che non varia sensibilmente nei tre raggruppamenti. Se si osserva la deviazione standard (pari circa a 1,15 punti) ci si rende conto che il 95% delle risposte oscilla in un intervallo fra 1,5 e 3,9; cioè si assiste solo in rari casi alla piena e totale disponibilità del dealer a seguire qualsiasi richiesta della Casa.

I movimenti nei raggruppamenti, anche se riletti alla luce di quanto detto prima mostrano comunque differenze che pur non essendo sostanziali confermano le indicazioni emergenti sulla natura dei raggruppamenti.

Infatti il raggruppamento 1 (CL1) che come abbiamo visto in precedenza è quello che ha dimostrato un atteggiamento più guardingo nella disponibilità a collaborare, evidenzia ora il più basso valore assoluto di commitment affettivo e conseguentemente il maggiore differenziale fra determinante calcolativa e affettiva dell'appartenere alla rete.

Il raggruppamento 2 e 3 presentano medesimi valori di partecipazione affettiva ma per contro il raggruppamento 3 presenta un minore commitment calcolativo.

Nel modello qui presentato il commitment viene interpretato come conseguenza della valutazione che il dealer si è fatto della relazione. Tale valutazione oscilla fra una percezione di relazione conflittuale e una sensazione di rapporto fiduciario.

Entrambe le dimensioni coesistono e sono rintracciabili nelle singole relazioni dealer – Casa; figura 9 mostra quindi la rappresentazione grafica del collocamento su un piano, i cui confini sono appunto fiducia e conflitto, del posizionamento dei tre raggruppamenti.

Figura 10 mostra inoltre in formato tabellare i dati sottesi al grafico di cui sopra.

In particolar modo vengono riportati di valori mediani e la deviazione standard sia delle variabili latenti del modello (conflitto e fiducia) sia le singole variabili osservate che costituiscono i due costrutti. I valori sono riportati per il totale campione e per i tre raggruppamenti.

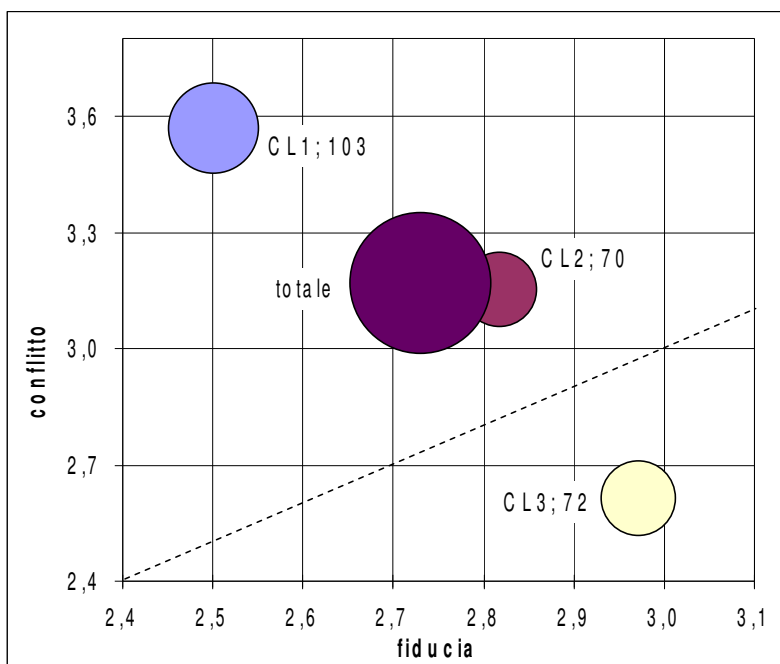


Fig. 9 – Il posizionamento dei tre raggruppamenti fra fiducia e conflitto

Due dei tre raggruppamenti è posizionato nella parte superiore della bisettrice di quadrante, segno della predominanza della componente conflittuale su quella fiduciaria nella relazione.

La componente fiduciaria prevale su quella conflittuale solo per il raggruppamento 3 (CL3) che segna un differenziale fiducia-conflitto pari a circa 0,4.

Il raggruppamento 1 conferma le indicazioni già emerse nelle precedenti valutazioni: la sensazione di conflitto pervade la percezione del dealer circa l'essenza della relazione e la componente fiduciaria giustifica la relazione solo per una parte modesta ( il valore assoluto 2,5 è inferiore al valore mediano a dimostrazione della scarsa sensibilità sull'argomento).

campione	1		2		3			
	media	Dev.std	media	Dev.std	media	Dev.std		
D28	3,17	1,16	3,50	1,16	3,26	1,01	2,61	1,11
D12	3,17	1,26	3,64	1,10	3,04	1,19	2,61	1,29
<b>Conflitto</b>	<b>3,17</b>	<b>1,08</b>	<b>3,57</b>	<b>0,96</b>	<b>3,15</b>	<b>0,96</b>	<b>2,61</b>	<b>1,08</b>
D11	2,96	1,10	2,64	0,99	3,14	1,16	3,22	1,08
D29	2,55	1,15	2,29	1,20	2,66	1,08	2,82	1,08
D37	2,69	1,09	2,57	1,08	2,66	1,12	2,88	1,05
<b>Fiducia</b>	<b>2,73</b>	<b>0,85</b>	<b>2,50</b>	<b>0,84</b>	<b>2,82</b>	<b>0,80</b>	<b>2,97</b>	<b>0,82</b>

Fig. 10 – Medie e deviazione standard per i valori sottesi al grafico

Ribadiamo che la fiducia viene qui associata e misurata in base a tre item osservati: D11 capacità della Casa di mantenere le promesse, D29 fiducia del dealer sull'attitudine della Casa a comprendere particolari problemi operativi ostativi nel raggiungimento di obiettivi e D37 fiducia nel supporto incondizionato che la Casa offrirà al dealer nel caso di impossibilità di raggiungere un obiettivo a causa di fenomeni esterni alla relazione.

Così come rilevato per il commitment affettivo anche per la componente fiduciaria si assiste ad una valutazione assoluta che mediamente non raggiunge la soglia del valore mediano di indifferenza sull'affermazione (valore assoluto 3). I valori di deviazione standard associati alle variabili fiduciarie confermano la scarsissima frequenza di accettazione ai massimi livelli (valore assoluto 5) delle affermazioni di riferimento.

Il raggruppamento 2 (CL2) presenta valori molto vicini alla media del campione con uno scarto fra conflitto e fiducia pari a 0,35 punti.

Il raggruppamento 3 come detto, evidenzia un differenziale a favore della fiducia. Tale risultato è in parte dovuto ai valori attribuiti ai giudizi sulle affermazioni afferenti la fiducia, mediamente superiori di 0,25 punti rispetto la media (2,73). La spiegazione di questo posizionamento deve essere ricercata non tanto nel riconoscimento dell'esistenza di risorse fiduciarie da parte del raggruppamento di dealer quanto semmai nella percezione di carente tensione conflittuale con la Casa. Aspetto questo da non sottovalutare ma che non significa di per sé presenza di una ottima sintonia e di una relazione profonda. In pratica potrebbe essere questa la circostanza che conferma la tesi di Koza e Dant (2007) secondo cui il rischio insito in una relazione stabile è quella dell'appiattimento.

Cioè la relazione che il dealer percepisce è una relazione stabile che non presenta grosse fonti di confronto e quindi di potenziale conflitto ma nella quale non c'è nemmeno tanto da impegnarsi se non per l'espletamento delle pratiche ordinarie.

Non rimane ora che analizzare la prospettiva relazionale dall'angolatura della percezione del dealer circa i comportamenti della Casa.

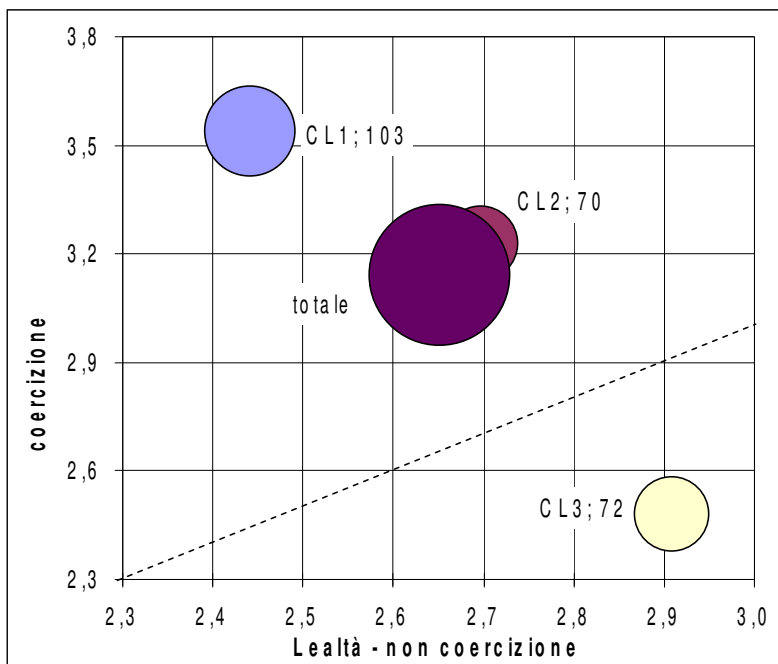


Fig. 11 – Il posizionamento dei tre raggruppamenti fra comportamenti della Casa coercitivi e equi o non coercitivi

La distribuzione grafica della percezione dei dealer relativamente ai comportamenti della Casa assomiglia grandemente al posizionamento prima visto per conflitto/fiducia. Il raggruppamento 2 in una posizione mediana e agli estremi il raggruppamento 1 che sente fortemente il peso di comportamenti coercitivi della Casa e all'estremo opposto il raggruppamento 3 che non prova un sentimento di oppressione della Casa e che al contrario valuta equo il comportamento della Casa. Come in precedenza il raggruppamento 3 è l'unico che si posiziona sotto la retta bisettrice segno di un vantaggio nella percezione di comportamento equo e non coercitivo sulle pressioni coercitive esercitate da parte della Casa.

Figura 12 riporta per maggior dettaglio i valori che hanno determinato il posizionamento dei tre raggruppamenti nel piano cartesiano di figura 11.

	campione		1		2		3	
	media	Dev.std	media	Dev.std	media	Dev.std	media	Dev.std
D15	3,03	1,30	3,44	1,25	3,11	1,18	2,38	1,23
D14	3,24	1,25	3,64	1,16	3,34	1,13	2,58	1,20
<b>coercizione</b>	<b>3,14</b>	<b>1,13</b>	<b>3,54</b>	<b>1,02</b>	<b>3,23</b>	<b>0,96</b>	<b>2,48</b>	<b>1,12</b>
D13	2,47	1,04	2,26	1,10	2,50	1,02	2,75	0,91
D31	2,49	1,28	2,29	1,33	2,40	1,24	2,88	1,17
D9	2,85	1,16	2,69	1,16	3,11	1,06	2,82	1,19
D19	2,79	1,16	2,52	1,18	2,77	1,00	3,19	1,15
<b>lealtà</b>	<b>2,65</b>	<b>0,72</b>	<b>2,44</b>	<b>0,72</b>	<b>2,70</b>	<b>0,62</b>	<b>2,91</b>	<b>0,73</b>
D17	2,75	1,07	2,50	1,04	2,91	1,05	2,96	1,06
D22	2,62	1,17	2,35	1,23	2,84	1,06	2,79	1,12
D16	2,67	1,10	2,53	1,20	2,70	1,03	2,82	0,98
<b>non coercizione</b>	<b>2,68</b>	<b>1,11</b>	<b>2,46</b>	<b>1,16</b>	<b>2,82</b>	<b>1,05</b>	<b>2,86</b>	<b>1,05</b>

Fig. 12 – Medie e deviazione standard per i valori sottesi al grafico

I comportamenti coercitivi della Casa vengono qui rilevati attraverso la valutazione delle iniziative di richiesta specifica che la Casa indirizza al dealer senza obbligo di spiegazione alcuna circa pro e contro degli effetti (D14) e la valutazione circa le contro-iniziative (rappresaglie) che la Casa esercita quando il dealer non segue le linee guida da essa fornite (D15).

Entrambe queste variabili si posizionano su risposte che in valore assoluto sono mediane o non superano tale soglia in maniera considerevole. In sostanza i dealer non ravvisano particolari e patologiche iniziative della Casa che interferiscono in maniera coercitiva nella propria gestione. Anche se vi è da rilevare che il fenomeno in esame possiede un valore di deviazione standard sufficientemente elevato da indurre a ritenere che si siano posizioni all'interno del campione e dei raggruppamenti che provano, a tal riguardo, sensazioni diverse e contrapposte. Così per esempio l'item che evidenzia la presenza di rappresaglie possiede una deviazione standard pari a 1,3 punti il che significa che nel 95% delle risposte vi sarà chi ritiene elevato il fenomeno (4,3) e chi ritiene invece che non sia un fenomeno significativo (1,7).

Venendo al posizionamento dei raggruppamenti rispetto a questa dimensione emerge una distribuzione che vede nel raggruppamento 1 una marcata sensibilità rispetto al fenomeno (3,54). Per il raggruppamento 3 il fenomeno invece incide in maniera decisamente inferiore (2,48). Il raggruppamento 2 assume una posizione intermedia (3,23).

Passando all'analisi dell'altro vettore del piano ortogonale di figura 11, cioè la misura del comportamento della Casa ispirato dall'equità e da comportamenti non coercitivi, emerge come tale fenomeno sia sentito dai dealer in maniera ancor meno presente rispetto alle iniziative coercitive.

Le misure qui prese in considerazione sono diverse e sono state qui sintetizzate in due variabili latenti: atteggiamento leale ispirato all'equità e adozione di strategie di influenza non coercitive cioè tendenti a indurre nel dealer il perseguimento di certe scelte più per convinzione che per adesione dettata da scelta di rispetto gerarchico.

In entrambi i casi si assiste a valori dichiarati che non raggiungono la mediana; valore che sovrintende una posizione neutrale di quasi indifferenza. Ciò a testimonianza di un'assenza di percezione rispetto a simili comportamenti.

Le risposte rilevate mostrano un livello abbastanza contenuto di deviazione standard stante ad indicare quindi un comune senso condiviso da molti senza grandi differenze di vedute.

Il raggruppamento 3 percepisce con maggiore enfasi questa condizione relazionale ma lo scarto con il raggruppamento 1 rimane comunque pur sempre contenuto (circa mezzo punto).

In sintesi ne emerge un quadro di una generalizzata indifferenza circa i comportamenti ispirati alla lealtà o per contro alla coercizione. La valutazione assoluta di questi ultimi predomina sui primi e questo porta ad un posizionamento del 70% del campione (somma del peso del raggruppamento 1 e 2) sopra la retta di equidistribuzione fra lealtà e coercizione.

Il raggruppamento 3 ritiene predominante l'approccio non coercitivo della Casa e questo soprattutto in virtù di una valutazione di limitata presenza di comportamenti coercitivi della Casa, non già per effetto del riconoscimento di un atteggiamento equo e leale della Casa.

In sintesi nel valore assoluto dei giudizi dei dealer sul comportamento della Casa predomina un senso di distacco. Se da un lato il dealer non premia le iniziative della stessa dall'altra parte non le biasima nemmeno.

Neutralità questa, che come abbiamo visto a ritroso conduce a valutazioni successive non sempre altamente edificanti da un punto di vista di partecipazione relazionale e di ricerca di nuovi equilibri per il comune bene.

Ne emerge quindi una fotografia generale che premia la staticità fatta su posizioni di equilibrio consolidate che bilanciano posizioni di confronto e di concessione ma che non fanno trasparire segni di inquietezza ispiratrice di traiettorie evolutive ed innovative nelle relazioni fra le parti.

Alla luce di tutte le indicazioni emerse nell'analisi delle variabili inserite nel modello si proverà quindi a riassumere i caratteri fondamentali dei tre raggruppamenti così da definirne i contorni definitivi e le specificità emergenti.

Figura 13 riepiloga quindi i vari passaggi di analisi corrispondenti ai nessi di causa-effetto descritti e per ciascuno di essi sintetizza le caratteristiche principali riscontrate nel raggruppamento.

Una sintesi finale viene quindi proposta quale summa delle varie considerazioni. A fronte di quest'ultima viene proposto anche un potenziale appellativo del raggruppamento.

	<b>Raggruppamento 1</b>	<b>Raggruppamento 2</b>	<b>Raggruppamento 3</b>
<b>Comportamento del dealer</b>	Molto orientato ad un atteggiamento passivo	Volontà collaborativa superiore alla media ma compresenza di atteggiamento cauto relativamente ai confronti con la Casa	Bilancio a favore della collaborazione rispetto alla compliance. In realtà si assiste ad una quasi assenza di timore di confronto con la Casa ma altrettanta bassa disponibilità a collaborare.
<b>Commitment</b>	Dimensione calcolativa fortemente accentuata rispetto alla dichiarazione affettiva	Buon equilibrio fra una spinta razionale e un approccio guidato dal sentimento di partecipazione	Commitment equilibrato fra calcolo e affetto. Si assiste comunque ad un minor peso del calcolo rispetto a raggruppamento 2
<b>Sentimento fiduciario/ conflittuale</b>	Prevale fortemente il sentimento conflittuale rispetto alla confidenza sugli effetti che possono essere generati dall'uso di risorse fiduciarie	Si ha coscienza del valore generabile dal ricorso a leve fiduciarie nella relazione ma la dimensione del confronto conflittuale permane ancora ad riequilibrare questo slancio di apertura	Le condizioni conflittuali sono pressoché irrilevanti nel vissuto del dealer che invece è molto proiettato nella relazione e confidente sullo stile della Casa.
<b>Percezione del comportamento della Casa</b>	Si percepisce la predominanza di uno stile coercitivo poco orientato alla equità	Vive una piena coesistenza fra atteggiamenti autoritari di coercizione e atteggiamenti di apertura improntati al dialogo con la Casa. In assoluto comunque il vissuto propende per la coercizione.	Si ritiene che la Casa adotti un approccio molto aperto e limpido e ricorra in misura molto moderata ad approcci coercitivi nell'influenza del dealer
<b>Sintesi del profilo</b>	Relazione istituzionale guidata fortemente dal modello della dipendenza; Scarsa vocazione ad una collaborazione creativa, impegno equilibrato all'evidenza del ritorno.	Attese di innovazione del modello ma a partire da un confronto più aperto con la Casa. Possibilità di supporto collaborativo per la crescita basato sul riconoscimento del ruolo.	Perfetta sintonia con la Casa ma scarsa spinta al cambiamento e alla collaborazione per la crescita. Assuefazione nella relazione

<b>Scettici</b>	<b>Speranzosi</b>	<b>Appagati</b>
-----------------	-------------------	-----------------

Fig. 13 – Una classificazione di sintesi dei raggruppamenti dei rispondenti

Dato che nel capitolo 4 al paragrafo 3.6 è stata proposta una prima estrapolazione dal campione totale per comprendere come si comportasse un sottoinsieme relativamente al modello causa-effetto si è voluto quindi associare ai raggruppamenti qui delineati anche il sottoinsieme allora estratto e composto da 27 dealer accomunati dal numero di marchi trattati e Case rappresentate o dai volumi totali di immatricolazioni annuali gestite.

Figura 14 mostra una tabella descrittiva che associa alla distribuzione dei raggruppamenti il sottocampione dei grandi dealer oggetto di specifica analisi nel paragrafo prima citato.



raggruppamento	ampiezza	Grandi dealer	% su amp.	% su tot
Scettici (raggr. 1)	103	10	10%	37%
Speranzosi (raggr.2)	70	12	17%	44%
Appagati (raggr. 3)	72	5	7%	18%
Totale	245	27	11%	100%

Fig. 14 – Il confronto fra raggruppamenti e sottoinsieme dei grandi dealer identificati nel paragrafo 4.3.6.

La distribuzione dei grandi dealer riguarda tutti e tre i raggruppamenti.

Vi è però da notare come il 44% di essi sia identificabile con il raggruppamento 2 cioè di quelli che si attendono per il futuro una prospettiva relazione diversa dal presente e dal passato.

Da tenere presente inoltre che i 12 grandi dealer che fanno parte di questo raggruppamento pesano sul totale di esso per il 17%.

Questo tipo di valutazione può essere intesa come segno di maggior conferma della valutazione generale dei cluster e dei raggruppamenti dato che come abbiamo avuto occasione di affermare nel paragrafo 4.3.6.2 detto sottoinsieme di dealer ha mostrato una maggiore inclinazione verso un rapporto con la Casa maggiormente orientato alla collaborazione aperta, al dialogo e alla fiducia come driver relazionali.

Da ultimo si proverà nel successivo paragrafo a rileggere in ottica concatenata le percezioni dei dealer, suddivisi per raggruppamenti, seguendo il modello dei nessi di causa-effetto.

### **5.1.3 I nessi di relazione causa effetto nei tre raggruppamenti**

Per carenza di dimensionamento delle basi dati relativamente ai raggruppamenti 2 (gli speranzosi) e 3 (gli appagati), tale analisi non potrà essere condotta con la tecnica dei nessi di causa-effetto formulati attraverso i modelli di equazioni strutturali ma riproducendo in maniera organizzata i valori assoluti di risposta che verranno così interpretati come fenomeni consequenziali e che identificheranno in questo modo potenziali strade per la corretta gestione dei dealer.

#### **5.1.3.1 Il raggruppamento 1 – gli scettici**

Il raggruppamento degli “scettici” è composto da 103 dealer. Tale dimensionamento si è dimostrato appena sufficiente per una efficace ma non completa applicazione dei modelli di equazioni sequenziali interpretativi della relazione ed in particolare quelli analizzati nel capitolo 4 al paragrafo 3.5.1 figura 19 (modello della dipendenza e del potere) e figura 20 (modello della fiducia).

Di seguito vengono quindi riportati detti modelli con indicazione specifica sia dei valori di regressione che di varianza spiegata per il campione totale (cioè quelli di figura 19 e 20 del capitolo 4) che per il raggruppamento 1 degli scettici che è appunto un sottoinsieme del primo.

Figura 15 riporta quindi il modello della dipendenza e del potere, mentre figura 16 riporta i risultati applicati al modello della fiducia.

Al fine di evitare equivoci di lettura dei due modelli, i valori di regressione e di varianza spiegata, determinati con il sottoinsieme dei dealer “scettici” verrà riportato in grassetto sottolineato mentre il carattere normale farà riferimento ai valori realizzati sul totale campione.

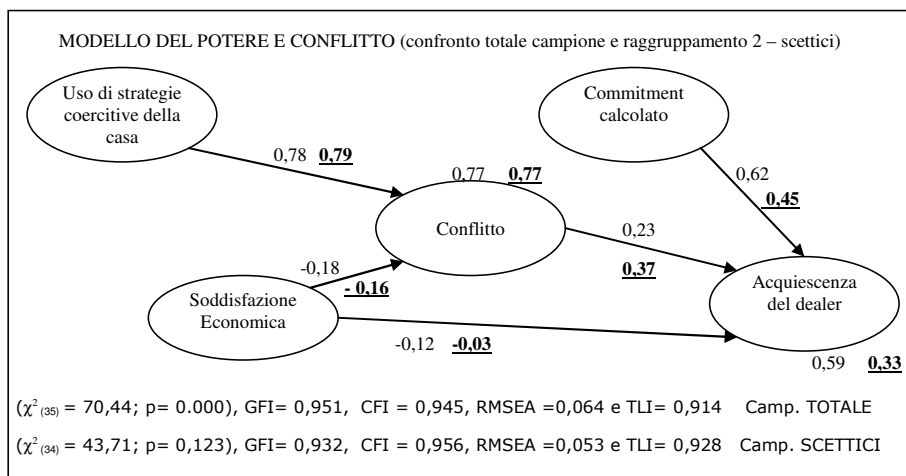


Fig. 15 - Modello della dipendenza e del potere; basi dati a confronto

L'applicazione del modello della dipendenza e del potere ad entrambe le basi dati mostra una sostanziale verosimiglianza di risultati in termini di coefficienti di regressione.

Da sottolineare la maggiore influenza che esercita il conflitto sul comportamento di adesione passiva del dealer che passa dal 23% al 37%.

Nel raggruppamento dei dealer scettici inoltre la soddisfazione economica sortisce un effetto riduttivo del comportamento passivo del dealer ancor meno rilevante che sul campione totale, che come detto comunque non è di centrale importanza nel modello.

Appare infine importante sottolineare il differente effetto che esercita il commitment calcolativo sull'atteggiamento adattivo del dealer.

Si verifica infatti una riduzione di incidenza della variabile indipendente sulla variabile dipendente (comportamento compliance).

In sintesi comunque il modello spiega un valore percentuale inferiore della varianza del comportamento passivo del dealer passando dal 59% al 33%.

Questo sta a significare che per detta categoria di operatori le spiegazioni di comportamenti passivi possono essere spiegati solo parzialmente dal costruito mentre bisognerebbe allargare l'indagine per cogliere altri fenomeni esplicativi.

L'applicazione al modello fiduciario della base dati del sottoinsieme dei dealer "scettici" ha prodotto i risultati proposti in figura 16.

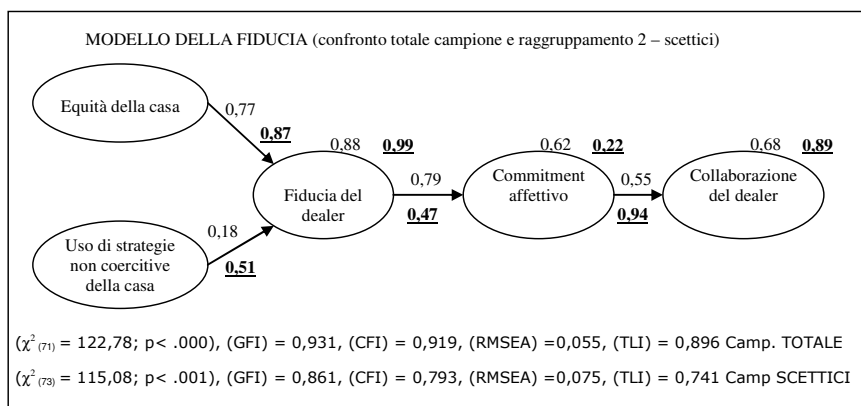


Fig. 16 - Modello della fiducia; basi dati a confronto

E' doveroso premettere che l'applicazione del modello fiduciario su questa base dati non ha sortito un effetto significativo in termini di adattamento del modello ai dati posseduti (sotto insieme raggruppamento 1). Figura 16 mostra infatti come GFI, CFI, TLI e RMSEA non raggiungano la soglia minima stabilita in rispettivamente 0,90 per i primi tre e 0,5 per l'ultimo. Il modello diverge sostanzialmente per i valori assunti rispetto ai valori emergenti dall'applicazione del modello ai dati del campione totale. Emergerebbe rilevante la forza di influenza dell'uso di strategie non coercitive per la creazione di risorse di fiducia nella percezione del dealer.

Tale valutazione troverebbe una certa coerenza anche con quanto detto in precedenza sullo spirito scettico del raggruppamento se riletto in termini prospettici. Infatti la valutazione dei dealer circa la percezione dell'uso di influenze non coercitive della Casa è molto contenuta e questo indicatore di regressione starebbe a significare proprio il beneficio che se ne trarrebbe da un suo incremento. In pratica i dealer scettici sarebbero convinti del beneficio di un trattamento equo ma nei fatti ravvedono ben poche iniziative nelle politiche della Casa che vadano in questa direzione.

Da segnalare anche l'effetto regressivo diverso che eserciterebbe la fiducia verso il formarsi di un commitment affettivo. Nel raggruppamento in questione si assisterebbe ad una riduzione di efficacia confermata anche dal coefficiente di varianza spiegata della variabile latente dipendente "commitment" che passerebbe dal 62% al 22%.

Questo fenomeno lascerebbe intravedere la possibilità di un ripensamento del modello causa-effetto per questo gruppo di dealer o almeno la valutazione di altri potenziali costrutti di supporto che aiutino nella spiegazione del fenomeno.

Il fenomeno si ribalta quando si cerca di ricostruire l'intensità regressiva del commitment affettivo sulla volontà collaborativa del dealer. Infatti il coefficiente passa dal 55% del totale campione al 94% del raggruppamento in questione.

In pratica non sappiamo ben definire l'origine del commitment di questo gruppo di dealer ma sappiamo che la dimensione affettiva in questo raggruppamento esercita una fortissima influenza sulla spinta collaborativa; elemento questo che con certezza si può dire oggi essere carente soprattutto se posto in relazione alla dimensione compliance che contraddistingue il gruppo degli scettici (confronta figura 5).

Le considerazioni sopra riportate trovano una discreta corrispondenza con il profilo delineato per il raggruppamento ma devono comunque essere prese e valutate con molta cautela dato che la limitatezza numerica del campione potrebbe portare all'emersione di relazioni causa-effetto potenzialmente inconsistenti o non statisticamente significative; come è il caso citato del modello della fiducia.

Per questo motivo si ritiene quindi più coerente affiancare alle valutazioni sopra riportate anche la disamina delle relazioni fra i fattori del modello a partire dalle frequenze assolute rilevate.

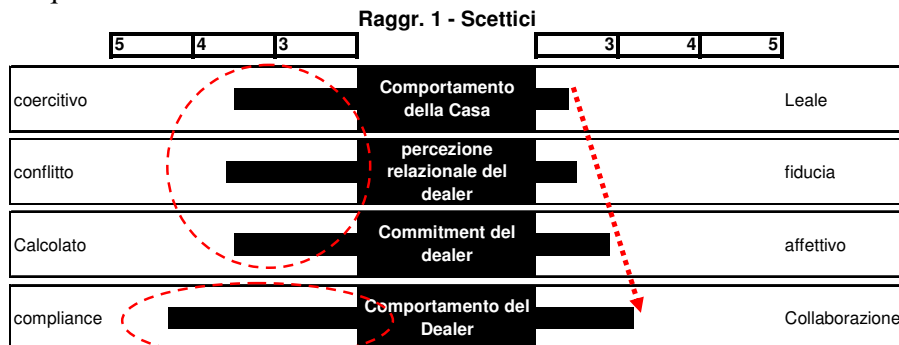


Fig. 16 - Frequenze medie di valutazione dei fattori analizzati

Figura 16 riporta per comparazione i valori prima esposti nei quattro piani cartesiani (confronta da figura 5 a figura 12) relativamente al solo raggruppamento 1 cioè i dealer scettici.

La valutazione assoluta oscilla su un intervallo compreso fra 1 e 5. Dato che non si sono mai rilevati valori medi inferiori a 2 si è preferito traslare la scala di due punti mettendo quindi in maggior risalto le valutazioni ricomprese nell'intervallo superiore a 2 e inferiore a 5.

Visivamente emerge lo sbilanciamento del raggruppamento verso una percezione di relazione impostata prioritariamente su schemi di potere della Casa e di dipendenza verso di essa. Ne risulta così un comportamento fortemente improntato alla sudditanza che, unitamente all'assenza di valori forti di commitment affettivo comporta un ripiegamento passivo e un'adesione compliance alle richieste della Casa.

E' interessante notare come la valutazione dei fenomeni "fiduciari": lealtà della Casa, fiducia, affettività e infine collaborazione presentino un crescendo nel giudizio medio.

E' come se più ci si spostasse dal giudizio sulla Casa (lealtà e giudizio di fiducia su di essa) e più si andasse verso una valutazione del proprio comportamento (propria affettività nella relazione e atteggiamento collaborativo e costruttivo) gli interlocutori si trovassero maggiormente confidenti con la relativa affermazione. Conferma questa di un certo scetticismo verso la Casa ma da cui potrebbe trasparire un certo entusiasmo se opportunamente alimentato.

### 5.1.3.2 Il raggruppamento 2 – gli speranzosi

Il raggruppamento 2 è stato denominato con il termine "speranzosi" a testimonianza della presunta attesa di cambiamento che lasciano trasparire dalle valutazioni fatte circa la relazione con la Casa.

Le prime valutazioni emergenti dalla contrapposizione del posizionamento di questo raggruppamento rispetto agli altri posti sui quattro piani cartesiani delineati in precedenza ci hanno portato a valutare questi dealer come una tipologia di operatori caratterizzati da una marcata volontà di collaborazione al tempo stesso però non totalmente atualizzata per via della presenza di un sentimento radicato di risentimento e di conflitto con la Casa.

Figura 17 ripropone i giudizi medi di questo gruppo mettendo a confronto i vari costrutti sottostanti e relativi al comportamento della Casa, la percezione di relazione, la sensazione di commitment e il giudizio sul proprio comportamento.

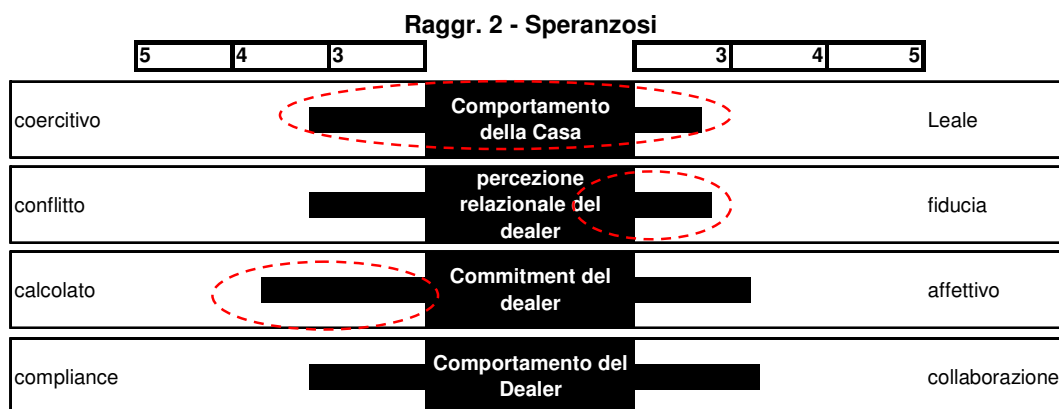


Fig. 17 - Frequenze medie di valutazione dei fattori analizzati per il secondo raggruppamento

Si assiste ad un certo equilibrio fra componenti fiduciarie della relazione (lato destro della figura 17) e assetto relazionale guidato dalla dipendenza del dealer verso la Casa (vedi coercizione, conflitto, ecc.).

Spicca rilevante la dimensione del commitment calcolativo quale spinta relazionale del dealer. Si noti che nello specifico questo movente non si tramuta nella stessa misura in comportamento adattivo del dealer, come sarebbe facile immaginarsi data l'elevata regressione che il commitment calcolativo esercita sull'atteggiamento compliance ( $r=0,62$  come facilmente verificabile da figura 15).

Questo induce a far ritenere che nel caso specifico la dimensione calcolativa possa non essere un limite all'attitudine del dealer alla collaborazione ma viceversa se opportunamente corroborata con una dose di fiducia, purtroppo ancora carente in valore assoluto (vedi figura 17), potrebbe trasformarsi in commitment affettivo e quindi in collaborazione attiva.

Queste considerazioni inducono a confermare le valutazioni prima fatte circa la natura del raggruppamento e conseguentemente l'appellativo associato.

Affinché ciò avvenga è però indispensabile che si attivi un processo relazionale che ingeneri nel dealer un maggior senso di fiducia nella Casa.

Oggi infatti il punto debole della relazione risiede appunto nella valutazione che il dealer si è fatto della equità della Casa nei confronti della gestione della rete.

Esiste infatti uno squilibrio fra sensazione di comportamento coercitivo e non coercitivo della Casa. Elemento questo che frena la sensazione di sicurezza e affidamento che il dealer versa nel rapporto con la Casa.

### 5.1.3.3 Il raggruppamento 3 – gli appagati

Il terzo ed ultimo raggruppamento identificato si connota come il sottoinsieme costituito da dealer “appagati”. Il termine sembra essere un po' forte e in fondo anche di difficile contestualizzazione. Perché appagati e poi di che cosa?

Se osserviamo le dichiarazioni medie del raggruppamento notiamo che vi è una prevalente sensazione del rispondente di allineamento con la Casa a cui però poi non segue un'altrettanto comportamento collaborativo di alto livello come ci si potrebbe attendere. Per comprendere meglio allora vediamo più nel dettaglio queste considerazioni anche con il supporto dello schema di figura 18 che, come detto per i due raggruppamenti che precedevano, mostra una visione delle percezioni del raggruppamento in senso verticale cioè accostando le percezioni per i diversi argomenti: comportamento della Casa, percezione relazionale, commitment e comportamento del dealer.

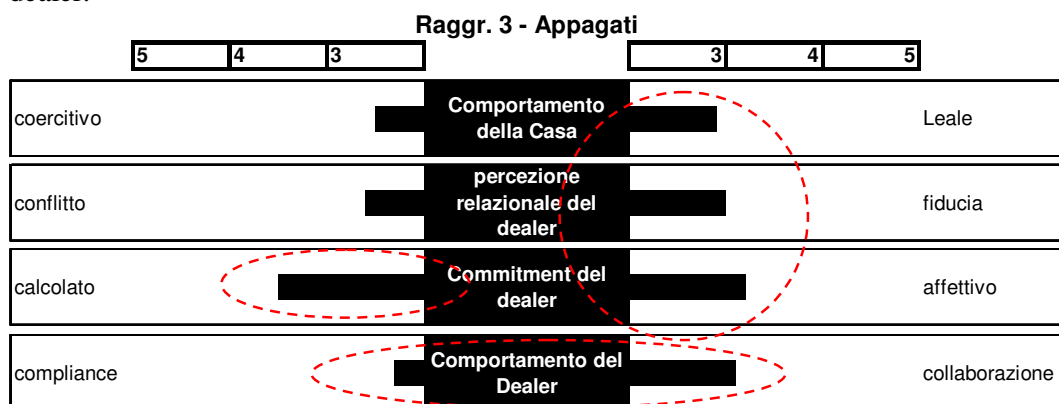


Fig. 18 - Frequenze medie di valutazione dei fattori analizzati per il secondo raggruppamento

In un rapporto di asimmetria di potere della Casa sui dealer e di netta predominanza del modello della dipendenza, almeno in una prospettiva storica, quello che chiedono i dealer è un rapporto più equo con la Casa e per contro meno coercitivo, meno conflittuale, più aperto al dialogo. Come abbiamo visto prima, per i due raggruppamenti precedenti, il punto carente, così come percepito dai dealer, consterebbe proprio in una mancanza di lealtà (raggruppamento degli scettici) o in una riduzione di coercizione e conflitto per il raggruppamento degli speranzosi.

A ben vedere il raggruppamento 3 presenta le più alte frequenze di gradimento circa la valutazione dell'approccio equo e leale della Casa (confronta figura 11 che compara questo fattore di valutazione nei tre raggruppamenti) e altrettanto accade per la valutazione del percepito relazionale. Nessun altro raggruppamento infatti mostra una sensibilità così alta in termini di risorse fiduciarie di come non faccia il raggruppamento 3 basti osservare visivamente figura 9, che compara questo fattore di valutazione nei tre raggruppamenti, per farsene una ragione.

Eppure nonostante questo inquadramento che dimostrerebbe una buona sintonia relazionale, il comportamento del dealer non trova altrettanta corresponsione di collaborazione aperta e attiva nei confronti della Casa.

Per intenderci il valore medio dichiarato del totale campione è pari a 3,2 mentre il raggruppamento 3 presenta valori inferiori (3,1). Il differenziale raddoppia se confrontato con la disponibilità collaborativa del campione 2 (gli speranzosi) (3,3).

Quindi il termine provocatorio "appagati" trae origine quindi da questa valutazione di posizionamento assolutamente originale che sembrerebbe sottovalutare l'essenza stessa della condizione relazionale nei rapporti di scambio di canale, cioè la fiducia, rispondendo con un comportamento che sicuramente è poco adattivo e passivo ma che al tempo stesso non presenta la massima tensione partecipativa, attiva e creativa.

Vi è un ulteriore elemento da tenere in considerazione in questa cornice di valutazione del profilo del raggruppamento 3 : il livello di commitment calcolativo dichiarato.

Il commitment calcolativo dichiarato da questo gruppo di dealer è molto elevato anche se è constatabile che la valutazione degli effetti in termini di conseguenze comportamentali (livello di adesione passiva del dealer alle iniziative della Casa) è difforme alle attese. Sappiamo infatti che sussiste un effetto regressivo significativo fra commitment calcolativo e fattore di risposta compliance del dealer, basti verificare figura 15 che riposta un coefficiente di regressione pari al 65%.

Il raggruppamento in questione però non risponde in questi termini mostrando, a parità di commitment calcolativo rispetto agli altri due raggruppamenti, un grado di adesione passiva alle richieste dalla Casa ben inferiore alla risposta media del resto dei dealer intervistati (2,3 contro una media di 3,4 come si evidenzia da figura 5).

La spiegazione non è evidente e forse va ricercata nell'affermazione stessa senza pretesa di correlare tale giudizio con altri costrutti.

In pratica il dealer sente rilevante l'impegno con la Casa in termini di risorse investite per la relazione e per il settore. Questa percezione inquadrandosi in un contesto relazionale ritenuto sufficientemente equo, aperto al dialogo, relativamente poco conflittuale, induce nel dealer la fiducia nei comportamenti della Casa e attenua la sua attitudine ad un comportamento adattivo e di accettazione remissiva.

Per contro ci si attenderebbe come conseguenza logica una dimostrazione di forte volontà collaborativa verso la Casa che invece come precisato in precedenza verrebbe meno. In pratica questo raggruppamento sembrerebbe vivere in perfetta sintonia con la Casa, sente forte un impegno razionale alla conduzione del mandato ma poi non dimostra altrettanto spirito collaborativo per dare seguito ad iniziative innovative della Casa. Siamo di fronte ad una categoria di dealer appagati? Dealer che si sentono partner

della Casa, che sentono l'impegno del mandato ma che dimostrano poi un atteggiamento collaborativo modesto, senza evidenti spinte al cambiamento?

La risposta a questo quesito porta con se altre valutazioni relativamente per esempio al grado di appagamento economico dichiarato dal dealer. Si rammenta infatti che gran parte delle concessionarie possono essere annoverate fra le microimprese (in termini di complessità organizzativa e gestionale) a gestione familiare dove non esiste una cultura vivida all'innovazione e la crescita e dove spesso, in virtù di un buon allineamento con la Casa mandante, e in presenza di una redditività ritenuta adeguata, la proprietà si senta sufficientemente appagata dell'equilibrio raggiunto.

Può essere allora che l'inquadramento di questo raggruppamento trova maggiore giustificazione proprio nella dimensione economica e nella valutazione del livello di appagamento del dealer.

Figura 19 mostra i valori medi percepiti dalle tre tipologie di dealer e del totale campione relativamente a due variabili osservate dell'indagine condotta (D43 e D40).

D40 segna la valutazione del dealer circa il rapporto fra ritorno economico percepito e sforzi profusi per il successo del marchio e dell'insegna di distribuzione.

D43 segna invece la percezione di valutazione circa la performance economica della concessionaria confrontata con quella degli altri dealer di zona sia afferenti al marchio e ad altri marchi e in assoluto ad altri investimenti (per esempio investimenti alternativi immobiliari).

	cluster			
Dati	1	2	3	Totale complessivo
Media di D40	2,6	2,6	2,9	2,68
Media di D43	2,1	2,1	2,5	2,21

Figura 19 – Le medie della soddisfazione economica per raggruppamento.

La media del campione mostra una valutazione che non raggiunge nemmeno la mediana (valore assoluto), segno di una generalizzata insoddisfazione economica che era già stata rilevata in sede di descrizione del comparto della distribuzione automobilistica nel capitolo 1.

Si citi solo a titolo di esempio la ricerca sulla soddisfazione dei concessionari compiuta dal team di ricerca dell'Università Cà Foscari di Venezia che riporta per il 2006 e il 2007 un valore medio di soddisfazione circa la redditività e il valore del mandato rispettivamente pari a 2,76 e 2,73 su una scala da 1 a 5 (Maramieri e Buzzavo 2007).

In questa prospettiva si comprende la ragione per la quale nel modello di analisi del ciclo del potere e dipendenza (vedi figura 15 di questo capitolo), il ritorno eserciti un fattore di influenza riduttiva modesto ( $r < -20\%$ ) sia del conflitto che del comportamento di adesione passiva del dealer.

Il fattore calmierante di conflitti, insoddisfazioni e comportamenti passivi esercitato dal ritorno economico probabilmente sarebbe stato maggiore se rilevato in passato quando il valore aggiunto di canale era maggiore e veniva redistribuito maggiormente agli operatori a valle del canale.

Il dato di soddisfazione economica circa il mandato esposto in figura 19 mostra comunque che il dato medio sia per l'affermazione D40 che D43 presenta valori diversi se osservato per singolo raggruppamento.

In particolare si evince che il raggruppamento 3 (gli appagati) esprime un giudizio superiore rispetto alla media mentre gli altri due raggruppamenti mantengono valori leggermente inferiori alla media del campione integrale.

La valutazione del ritorno economico relativamente agli sforzi profusi (D43) mostra un valore superiore di 0,4 punti sfiorando quasi il 20% di incremento di giudizio.

Mentre l'incremento del giudizio sul confronto fra propria redditività e ritorno economico dei dealer della zona mostra un 10% di incremento rispetto alla media.

Queste valutazioni potrebbero confortare la tesi secondo cui il raggruppamento 3 proverebbe un senso di quasi appagamento nei confronti del marchio; appagamento che determinerebbe un giudizio pacato sulla relazione e un impegno nella relazione sentito ma commisurato al mantenimento degli equilibri esistenti.

Quindi nonostante un elevato commitment calcolativo i dealer di questo raggruppamento potrebbero adottare un atteggiamento compliance molto contenuto per effetto della valutazione del ritorno economico quale fattore mitigante le condizioni di trattamento della Casa.

## 5.2. Il ruolo della comunicazione nell'interazione con i dealer

### 5.2.1 Il modello di riferimento

Fra i tanti modelli che descrivono i processi di comunicazione che intervengono fra la Casa mandante e la rete distributiva (Mohr e Nevin 1990; Greenbaum 1974; Greenbaum, Holden e Spataro 1983; Schuler e Blank 1976), abbiamo preferito prendere in esame il modello di Koza e Dant (2007) in quanto recente e in quanto molto attinente con il modello di analisi delineato nei precedenti capitoli.

Figura 20 mostra la struttura di tale modello e i nessi di causa-effetto rilevati dagli autori su un campione di 280 dealer (agenzie dislocate sul territorio) operanti con un grande rivenditore Nord americano.

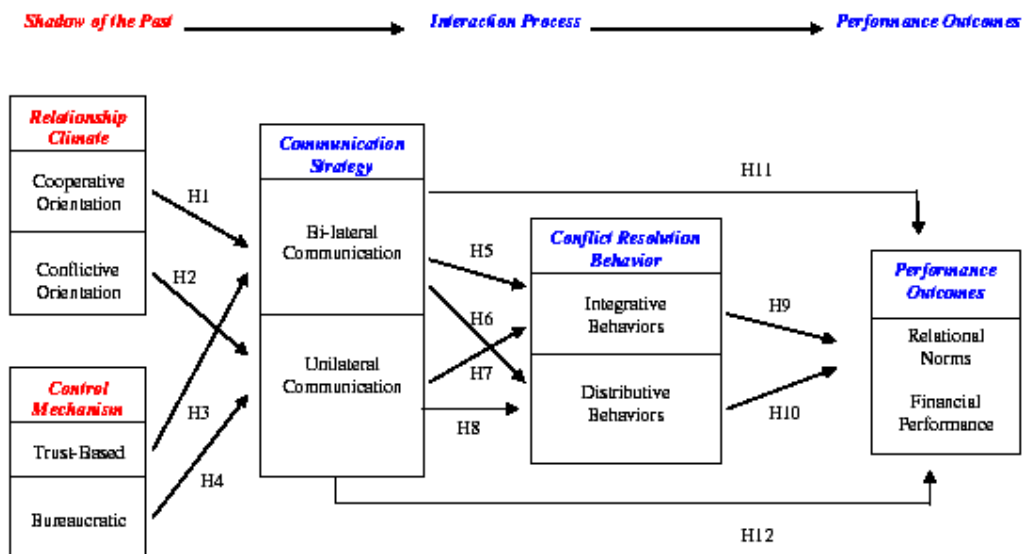


Fig. 20 - Modello interpretativo dei conflitti che mette al centro la strategia di comunicazione (fonte: Koza e Dant 2007).

Il modello è strutturato su cinque costrutti fondamentali. Due di essi sono relativi alla misura di condizioni relazionali (il clima relazionale e i meccanismi di controllo). Questi interagiscono sugli schemi di comunicazione e interazione fra Casa e dealer serventi per il mantenimento dell'interscambio relazionale e la gestione dei conflitti. Il



successo di questo processo viene quindi misurato in termini di performance percepita dalle parti.

Ai nostri fini interessa valutare la centralità della comunicazione quale strumento per gestire e migliorare le condizioni di dialogo fra le parti e imprimere successo nel rapporto.

L'indagine mostra come la comunicazione giochi un ruolo fondamentale nella gestione dei conflitti e della relazione con i dealer. Senza contare ovviamente l'orientamento di base che deve ispirare lo spirito relazionale: meccanismi di controllo e clima relazionale.

Il focus di questa analisi è la strategia di comunicazione quale approccio alla gestione della relazione e alla mediazione nei conflitti; di tale modello non verrà quindi analizzata la parte legata ai conflitti nè tanto meno alla misura della performance, elementi questi per i quali si rimanda a quanto già descritto in precedenza.

Gli autori descrivono una relazione univoca fra i due componenti del Relationship Climate (orientamento cooperativo e conflittuale) e i due componenti delle Communication Strategies (comunicazione bilaterale e unilaterale).

Quando le parti mostrano un orientamento cooperativo intendono lavorare insieme per uno scopo comune. Le aspettative comuni e mutuali guidano verso una comunicazione di prospettive condivise e di interessi vicecependevoli. Ricerche mostrano come le parti che dimostrano orientamento cooperativo condividono informazioni e conoscenza proprio perchè sanno e provano che solo così possono migliorare la propria condizione (Deutsch 1994; Johnson e Johnson 1989).

Per contro quando le parti mostrano posizioni antitetiche di confronto che creano anche conflitti, sono molto meno inclini a collaborare attraverso schemi aperti anzi cercano semmai di dissimulare attraverso la comunicazione obiettivi e strategie (Deutsch 1994; Johnson e Johnson 1989). Questo modo di confrontarsi è frustrante e abbatte la produttività e lo sviluppo relazionale. Ecco allora precisato meglio il legame che sussiste fra il clima relazionale e la struttura comunicativa fra le parti (H1 e H2). L'ipotesi 1 sottesa al modello sostiene quindi che l'orientamento cooperativo ha legami forti di segno positivo con la comunicazione bilaterale. L'ipotesi 2 sostiene invece che si assiste ad un affetto influente di segno positivo fra il confronto antitetico fra le parti nella relazione e l'uso di comunicazione unilaterale.

Gli autori mettono a confronto anche le condizioni strutturali di controllo della relazione con le strategie di comunicazione.

La struttura di governo delle relazioni può essere improntata alla gestione burocratica della relazione o può basarsi sulla condivisione di profonde riserve di fiducia fra le parti. La tesi sostenuta consiste nel fatto che eccessi di burocrazia scoraggiano fortemente la comunicazione a due vie e la flessibilità perchè parte da una considerazione di relazione che è già impostata e strutturata e che non lascia spazio a discrezionalità. In pratica le parti si attengono scrupolosamente al dettato normativo. Prevale in questi casi l'approccio al compito più che al risultato (Hall, Haas e Johnson 1967; John 1984).

Per contro il sistema di gestione trust-based ha dimostrato l'aumento di un coinvolgimento delle persone e aumento nella facilità di collaborazione fra le parti in ottica di un obiettivo la cui raggiungibilità non è sempre evidente ex-ante. In pratica l'adozione di un approccio trust-based sposta l'attenzione delle parti dal processo allo scopo (Corsten e Felde 2005; Moorman, Zaltman e Deshpande 1992).

Gli schemi di relazioni fiduciarie si coniugano con un approccio di comunicazione bilaterale.

La comunicazione bilaterale è una strategia che comporta alti rischi dato che richiede un'enorme quantità di scambio informativo in assenza di un preciso scopo finale e di una ipotesi di successo chiara (Dant and Schul 1992; Ring and Van de Ven 1994). La comunicazione unilaterale ovviamente non comporta questi rischi ma per contro è incapace di gestire situazioni di indeterminatezza ex-ante su risultati e modalità di approccio di una certa strategia.

Secondo gli autori valgono quindi le seguenti relazioni fra sistemi di controllo delle relazioni e le possibili strategie di comunicazione. L'ipotesi 3 è sottesa a sostenere una relazione diretta positiva fra il governo della relazione in ottica trust-based e la comunicazione bilaterale. L'ipotesi 4 viceversa sostiene che esiste una relazione di influenza diretta fra lo stile di gestione della relazione burocratica e l'adozione di strategie di comunicazione unilaterali.

I risultati della ricerca condotta dagli autori ha confermato la correttezza di queste ipotesi e ha dimostrato inoltre che la comunicazione bilaterale genera un effetto di convergenza sugli obiettivi e sui conflitti che si determinano in ragione dei diversi modi di vedere il futuro e gli accadimenti.

Per contro la comunicazione unilaterale non lasciando spazio a feed-back ingessa i conflitti e molto spesso crea e aumenta la divergenza nei comportamenti delle parti (segnatamente sono i tratti contrassegnati con le ipotesi da H5 a H8 di figura 20).

Gli orientamenti flessibili nella comunicazione promuovono cooperazione e condividono rilevanti scambi informativi generando così gestione integrata dei comportamenti delle parti e riduzione del conflitto. Questo stile di gestione basato su uno scambio profondo e ampio di informazioni richiede molte energie e tempo disponibile, inoltre è rischioso e costoso. D'altro canto l'approccio alla gestione dei conflitti con stile "distributive" (cioè libero e divergente nel senso che ciascuna parte trova la propria soluzione per adattarsi agli eventi e per lenire il conflitto) è meno costosa e rischiosa ma al tempo stesso porta a risultati molto più contenuti in termini di performance (come riportato in figura 20).

Sebbene si possa essere portati ad intuire, dalle considerazioni qui indotte, che esistano due flussi antitetici alla gestione e cioè il flusso di apertura (fiducia, cooperazione, comunicazione bilaterale e comportamento convergente) e uno di chiusura (burocrazia, confronto, comunicazione unilaterale e comportamenti potenzialmente divergenti in quanto non integrati) bisogna precisare che nelle relazioni di canale sussistono entrambe le tensioni e convivono contemporaneamente.

Infatti la "ricetta relazionale" mostrata dagli autori (Koza e Dant 2007) non va nell'unica direzione della gestione guidata dalla comunicazione bilaterale e della ricerca dei comportamenti convergenti ma semmai nell'esigenza di valutare a fondo le specificità del contesto relazionale. Per ogni singola relazione e per ogni singola area di confronto all'interno della relazione è bene quindi che si assuma in alternativa, un approccio o l'altro evitando semmai di rimanere su vie di mezzo scarsamente edificanti.

In termini assoluti l'approccio all'apertura collaborativa (bilateral communication) sarebbe da preferire alla strategia concorrente; non ultimo per motivazioni di sostenibilità sociale della relazione. In realtà in taluni casi tale modello soccombe a favore di una gestione più centralizzata che predilige la comunicazione unilaterale in quanto più efficace rispetto agli obiettivi da perseguire.

La matrice di figura 21 intende delineare le condizioni di efficacia delle due alternative a disposizione dei gestori della relazione.

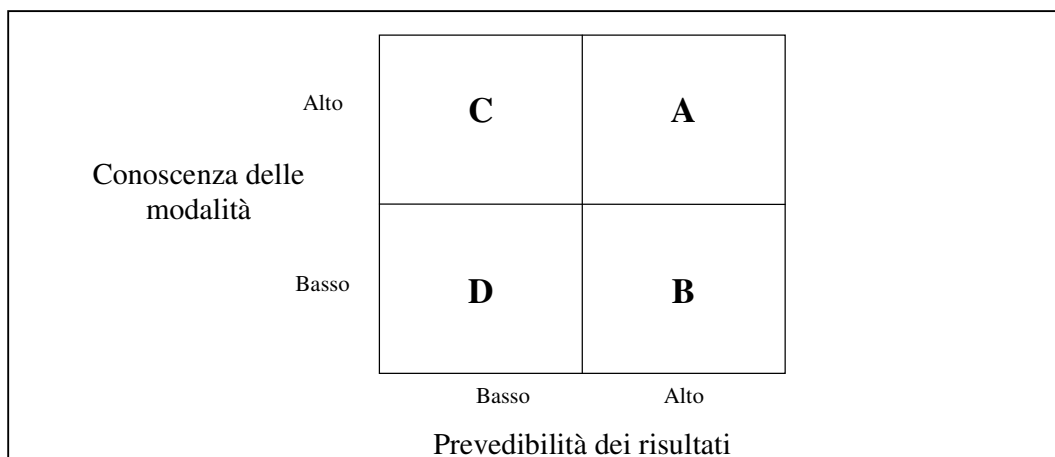


Fig. 21 – Potenziali criteri per la scelta di approccio nella gestione della relazione

Le dimensioni in gioco sono la prevedibilità dei risultati ovvero la possibilità di conoscere ex-ante l'obiettivo e il risultato che si può ottenere da determinate iniziative e la conoscenza a priori delle modalità con cui perseguire gli scopi prefissati.

In pratica la matrice si identifica con uno schema mezzi-fini.

La fattispecie A è quella più semplice ove le parti conoscono preventivamente i risultati che possono essere ottenuti con una determinata iniziativa e sono consapevoli entrambi anche degli sforzi che devono essere sostenuti per il raggiungimento dei risultati.

In questa prospettiva di chiarezza di contenuti e modalità, il channel leader, in ragione della sua posizione superiore ai singoli attori distributivi che hanno una minore visibilità dei fenomeni operando su mercati locali, traccia la strada e indica le soluzioni più appropriate da seguire per l'ottenimento dei risultati.

L'impianto relazionale potrebbe sostenersi anche in assenza di condizioni fiduciarie forti fra gli attori. Il punto fondamentale consisterebbe semmai in regole chiare e condivise, comunicate con precisione e anche in assenza di un sistema di valutazione di ritorno delle percezioni di tutti gli attori coinvolti. Questo schema sembra molto asettico e non mostrando segni di ricerca di collaborazione degli operatori a valle potrebbe essere giudicato iniquo e autoritario ovvero carente di legittimazione sociale soprattutto in un contesto storico come quello attuale contraddistinto dalla ricerca di valori quali la solidarietà, la sostenibilità, l'eco-compatibilità, ecc..

A ben vedere la sostenibilità di un simile modello è comunque rintracciabile nelle condizioni di base di funzionamento delle reti. Il channel leader predispone strategie e piani di azione centralizzati valevoli su tutti i mercati e a prescindere dai localismi. Questa centralizzazione delle decisioni consente economie di scopo e anche di scala la cui realizzabilità richiede, in taluni casi, l'omogeneità e la convergenza comportamentale a livello locale. La scelta autoritaria sarebbe quindi giustificata da un disegno più ampio la cui realizzazione porterebbe beneficio a tutti i partecipanti al canale per il solo fatto di aderirvi.

E' chiaro che una simile impronta strategica, sebbene condivisibile e sostenibile alle condizioni indicate non deve diventare il pretesto per l'esercizio di un potere autoritario fine a se stesso. La comunicazione in questo caso anche se svincolata dai requisiti di bilateralità prima delineati deve tendere a far emergere la natura di autorevolezza e non già di autorità della Casa. Vengono quindi in aiuto di questo modello le considerazioni fatte sull'esercizio del potere esperto, legittimato e referente delle Case (Coughlan, Anderson, Stern e El-ansary 2006; Castaldo 2005).

Parzialmente diverso ma pur sempre interpretabile con il medesimo schema e i medesimi meccanismi di governo è la posizione rappresentata dal quadrante B di figura 21. La sicurezza e la stabilità del contesto operativo insito nella posizione A viene in parte meno dato che condizioni esogene o endogene alla relazione, richiedono una rivisitazione delle modalità e dei compiti assolti da ciascun operatore per ottenere un risultato che rimane comunque ancora stabile e definibile preventivamente nei suoi confini.

Lo sforzo incrementale consiste nella riscrittura delle regole e nella condivisione di esse con tutti i partecipanti al processo; uno sforzo aggiuntivo che però non varia gli assetti e non cambia i meccanismi ma che solo richiede uno sforzo incrementale di comunicazione e di adattamento. Si prenda i casi di inserimento nelle reti di dotazioni informatiche che sostituiscono processi svolti manualmente. Immaginando la Casa mandante quale leader di canale e proponente di questa innovazione, essa si dovrà preoccupare di comunicare adeguatamente i nuovi processi e vincere potenziali resistenze locali attraverso la dimostrazione della maggiore efficienza apportata dall'innovazione di processo. Quindi più comunicazione e attività di interfaccia ma in un contesto di modello relazionale costante e invariato.

La maturità dei mercati e la conseguente spinta competitiva ha generato fenomeni di turbolenze nei mercati a valle. Questi fenomeni mettono in crisi la linearità e la prevedibilità che era alla base del modello di relazioni appena analizzato (sia nella posizione A che B).

Si verificano quindi casi ove si assiste ad una imprecisione di stima dei risultati emergenti da specifiche iniziative. Si prenda per esempio il riquadro C della matrice riportata in figura 21. Esso rappresenta iniziative che fanno appello all'esperienza comune degli attori di canale quindi processi per i quali è conosciuta la ripartizione dei compiti e la responsabilità di ciascun partecipante al processo ma per i quali è incerta la valutazione dei risultati conseguibili. Si prenda per esempio una Casa automobilistica che decida di entrare in un segmento di mercato non ancora servito e di farlo attraverso lo sfruttamento dell'attuale rete di vendita; appunto inesperta del segmento stesso. Esiste una competenza e una esperienza consolidata nel lancio e introduzione di nuovi modelli nel mercato ma nel contempo non si conosce né il mercato specifico né il target di clientela. Questo comporta un'incapacità di valutare ex-ante i risultati conseguibili e quindi potrebbe mettere in crisi il modello chiuso e autoritario visto in precedenza. Infatti se non si conosce ed è di difficile stima l'esito di un'iniziativa è lecito chiedersi come sia possibile stabilire all'inizio l'ammontare delle risorse che ciascuna parte deve impegnare per ottenere successo dall'intrapresa. Diviene necessario modificare il modello e i meccanismi di governo delle relazioni altrimenti l'approccio rigido e schematico stabilito sulle regole definite ex-ante potrebbe portare alla crisi dell'iniziativa stessa e comportare conflitti fra le parti. In questi casi Achrol and Kotler (1999) prendono in considerazione il concetto di flessibilità quale meccanismo ineluttabile che deve essere introdotto negli schemi relazionali fra le parti per garantire il successo dell'iniziativa. Flessibilità che in parte mette in crisi il modello basato sull'insieme di regole contrattuali e procedurali fino a quel momento imperanti e che invece richiama la necessità di una maggiore interazione fra le parti attuabile solo attraverso l'apertura di un dialogo a due vie capace di allineare le parti sia sul compito che sul risultato. In assenza di questa variante relazionale il modello entrerebbe in crisi in quanto gli operatori a valle in assenza sia di un feed-back e di altro segnale di aggiustamento calibrerebbero i propri sforzi fatalmente sul compito e questo potrebbe comportare l'insuccesso non potendo preventivare con affidabilità l'esito del processo in anticipo. Si assisterebbe a qualcosa di molto simile presentato in precedenza come

atteggiamento di adesione passiva o di compliance. Il dealer fa tutto quanto previsto nel “manuale”, perché sa che così deve fare, e non conoscendo la possibilità di retro-azione pensieri, perplessità e idee alla Casa o conoscendone l’inefficacia, si attende che sia quest’ultima a offrire la soluzione per eventuali problemi. Il requisito di flessibilità allora si insinua prepotentemente nella relazione e prende corpo nella strategia di comunicazione quale strumento per verificare ed eventualmente ritrarre gli impegni sul compito in vista del raggiungimento del risultato.

All’opposto si ritrova la situazione limite che chiama gli operatori di canale all’adozione di comportamenti reattivi, adattivi o innovativi caratterizzati da indeterminazione negli obiettivi e nei risultati e nella incompleta capacità di valutare ex ante le decisioni da prendere per raggiungere gli scopi prefissati. Si veda la casistica D di figura 21.

In questi casi diventa fondamentale la collaborazione delle parti per identificare la modalità più opportuna per conseguire i fini sperati. Come sottolineato da Wathne e Heide (1994) , coloro che operano in un mercato finale incerto che presenta circostanze di variazioni sia nella qualità che nella quantità della domanda non possono che ricorrere che ad una relazione di fitta collaborazione basata su presupposti fiduciari. Infatti la presenza di un mercato che presenta forte volatilità richiede scelte repentine per le quali non sempre si assiste alla possibilità di una programmazione anticipata. Ergo le parti non possono che valutare la competenza ex-ante del partner e fidarsi della sua attitudine a ottimizzare al meglio le scelte nelle condizioni operative che troverà di fronte a sé.

Il modello e i meccanismi di governo della relazione si infittiscono e mutano ulteriormente. Non è più sufficiente mostrare flessibilità sui contenuti e le modalità ma bisogna essere disposti ad accettare il rigetto parziale o totale delle regole e dei contratti come fonte di regolamentazione ex ante della relazione.

La relazione su basi fiduciarie diventa il vero motore del rapporto nei canali distributivi. Regole e procedure fungono da supporto per gli aspetti operativi ma le decisioni a livello di direzione che sanciscono il senso di marcia e l’allocazione delle risorse devono forzatamente seguire altri meccanismi di governo.

La comunicazione in questo frangente diventa l’ingrediente base della ricetta relazionale. Essa è per definizione bi-direzionale da monte a valle e da valle a monte e consente un continuo riequilibrio dei pesi e delle misure delle parti.

### **5.2.2 Le caratteristiche della comunicazione**

La comunicazione è fondamentale dato che promuove la gestione cooperativa del conflitto e l’interazione fra le parti (Mohr e Nevin 1990).

Gli autori identificano quattro elementi che connotano la comunicazione ovvero: la frequenza, la direzione, il contenuto e la modalità.

La frequenza è maggiore dove si assiste ad un rapporto regolato da una stretta relazione fra le parti, dove l’atmosfera relazionale è aperta e supporta il dialogo ed infine dove maggiore è la simmetria di potere fra le parti.

Figura 22 riepiloga le caratteristiche della comunicazione e le connota in base alle diverse condizioni di esercizio.

Relationships Between Channel Conditions and the Facets of Communication				
Conditions	Communication Facets			
	Frequency	Direction	Content	Modality
<b>Structure</b>				
Relational	Higher	More bidirectional	More indirect	More informal
Market	Lower	More unidirectional	More direct	More formal
<b>Climate</b>				
Supportive	Higher	More bidirectional	More indirect	More informal
Unsupportive	Lower	More unidirectional	More direct	More formal
<b>Power</b>				
Symmetrical	Higher	More bidirectional	More indirect	More informal
Asymmetrical	Lower	More unidirectional	More direct	More formal

Fig. 22 - Le caratteristiche della comunicazione nei canali distributivi (fonte: Mohr e Nevin 1990).

Non si ritiene indispensabile ai fini di questa trattazione enfatizzare le differenze di comunicazione in base al contenuto (diretta e indiretta) ed in base alla modalità di trasferimento (formale e informale).

Invece appare interessante approfondire le dimensioni del verso (direction) della comunicazione perché foriera di considerazioni utili per il lavoro in oggetto.

La comunicazione viene qui distinta in due grandi filoni: strategia di comunicazione unilaterale e bilaterale.

La strategia di comunicazione unilaterale prevede una via di dialogo senza la compresenza di un feed-back. Tale approccio è ovviamente appannaggio del channel leader che la utilizza come mezzo informativo auto-diretto. La gestione di essa tiene scarsamente in conto le caratteristiche e il profilo del destinatario. Infatti lo scopo non è quello di ingenerare un dialogo ma informare e trasferire i propri obiettivi a tutti i membri di canale. Questo approccio tipico di una gestione della relazione autoritaria a forte connotazione di asimmetria informativa e di potere, diventa elemento di supporto ad altri elementi che formano i meccanismi di governo della relazione ovvero le regole, la definizione dei compiti, i contratti e le procedure e i processi.

Due sottomisure attengono alle strategie unidirezionali: la comunicazione direttiva e la comunicazione restrittiva o discriminante.

#### 1. Comunicazione direttiva.

Questo stile di comunicazione predilige conformità piani, ordini, controlli serrati che sono legati al compito più che ai comportamenti. Le fonti sono contratti, policy statement, regole, procedure sulle quali si chiede al partecipante alla rete di aderire facendone proprio il contenuto e sul quale c'è ben poco da negoziare.

#### 2. Comunicazione restrittiva o discriminante.

Questo tipo di comunicazione guida verso la soppressione o il filtraggio di informazioni per fini specifici del mittente. Porta volontariamente informazioni distorte su taluni argomenti con lo scopo di indurre modi di pensare voluti.

La comunicazione bilaterale si caratterizza da mutua partecipazione delle parti al dialogo. In essa le parti sono libere di fare domande e interagire liberamente senza schemi rigidi e precostituiti così da lasciare la libertà di espressione fino anche all'esternalizzazione delle proprie convinzioni, paure e sensazioni. Tale stile comunicativo può essere diretto al :

1. cambiamento. Cioè lo scopo della comunicazione è lo scambio di informazioni e il confronto fra le reciproche competenze e conoscenze per migliorare l'adattamento della relazione ai cambiamenti di circostanze e dei bisogni delle parti.

2. rafforzamento. La comunicazione è il veicolo per consolidare la relazione e per rafforzare valori comuni, condivisione di linee guida, enfatizzare il segno della partecipazione, la mutua fiducia fra le parti ed in genere quanto attinente a rafforzare le basi relazionali fra le parti.

Mohr e Nevin (1990) enfatizzano il ruolo unidirezionale nei contesti di canale a bassa relazione, che presentano un clima relazionale distaccato e in presenza di forti basi di potere asimmetriche.

Per contro la comunicazione bidirezionale e più aperta al dialogo sussiste proprio in quelle relazioni molto strette che condividono un'atmosfera molto avvolgente (fiducia fra le parti, mutuo rispetto, ecc.) e dove le parti tendenzialmente condividono un paritetico peso informativo e decisionale.

Gli autori infine mettono in correlazione le strategie di comunicazione: collaborativa (bidirezionale) e autonoma (unidirezionale) con le condizioni strutturali di canale, identificando così una matrice che aiuta ad identificare le aree dove la comunicazione migliora la performance di canale (enhanced outcomes) e dove invece ciò non accade.

Figura 23 mostra il risultato di queste considerazioni.

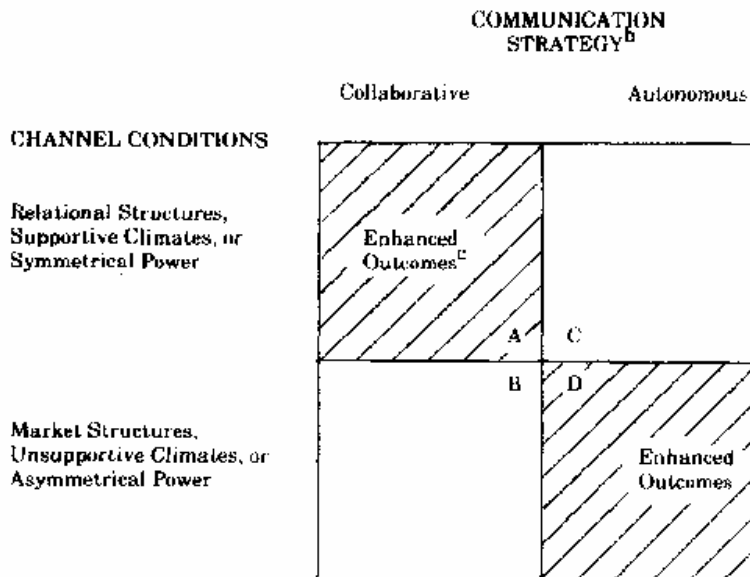


Fig. 23 - La matrice della strategia di comunicazione nei canali (fonte: Mohr e Nevin 1990).

Nelle aree tratteggiate (A e D di figura 23) la comunicazione è adeguata alla struttura di canale. In A si evidenzia il successo della strategia collaborativa quando i rapporti di canale sono profondi e sussiste una relazione duratura fra le parti e conseguentemente vi è un clima collaborativo e potere simmetrico. In B si conferma che il modello di comunicazione più efficace è quello autonomo che richiama una strategia di comunicazione unidirezionale. Infatti qui la struttura di canale è sbilanciata verso il channel leader che gode di potere asimmetrico sui restanti membri di canale. Gli autori

allora identificano proprio nella strategia di comunicazione autonoma il mezzo più efficace che massimizza l'output di sistema.

Nella posizioni B e C della matrice di figura 23 si assiste ad un'incoerenza fra strategia e struttura ovvero, date certe condizioni strutturali di canale, l'adozione di politiche di comunicazione risulta essere inefficace quindi non determinerebbe l'ottimizzazione delle performance di canale.

Per esempio in C si assiste ad una struttura dei rapporti fra i soggetti di canale che è molto relazionale aperta al continuo scambio paritetico fra le parti.

Una strategia di comunicazione autonoma fra le parti significherebbe potenziale sovraccarico di comunicazione e quindi inefficienza.

Nella posizione B invece si verificherebbe esattamente l'opposto. Data la struttura di mercato centralizzata e governata dal channel leader, l'adozione di una politica di comunicazione collaborativa non avrebbe alcun significato in quanto slegata di fatto dal processo decisionale concentrato in un punto specifico. Lo sforzo comunicativo allora genererebbe inefficacia nell'utilizzo delle risorse dato che lo sforzo di collaborare coinvolgendo anche gli attori periferici del canale distributivo sarebbe poi vanificato dall'accentramento decisionale operato poi dal leader di canale. Tanto varrebbe quindi sostituire tale approccio con quello vincente della comunicazione unidirezionale veicolata dal leader a tutti i membri in ossequio alla definizione del processo decisionale.

### **5.2.3 L'interazione Casa e dealer nel settore automotive**

Volendo calare nel contesto specifico automobilistico il tema della comunicazione fra gli attori di canale emergono evidenti due aspetti che esercitano un ruolo in netta contrapposizione.

Da un lato si assiste ad una condizione strutturale del rapporto che, se riletta alla luce delle indicazioni di Mohr e Nevin (1990), non può che essere definita in termini relazionali piuttosto che di mercato. Questo significa che sarebbe indicato uno stile di bi-direzionale nella comunicazione cioè, in una relazione che prevede la continuità negli scambi fra le parti e che potrebbe implicare la ridefinizione dei contenuti di scambio, lo stile comunicativo bi-direzionale dovrebbe prevalere su un'impostazione della comunicazione governata a senso unico dalla Casa mandante.

Nel contempo è indubbio comunque che il comparto della distribuzione automobilistica sia un settore caratterizzato da asimmetria di potere fra le parti.

Come più volte sottolineato, le Case forti della loro posizione hanno da sempre gestito il rapporto con i dealer in maniera molto guidata e strutturata impiegando tipicamente un approccio comunicativo ad una via cioè uni-direzionale.

Quindi da un lato si assiste ad una esigenza di comunicazione a due vie, aperta al dialogo, che consenta alle parti di comprendere a fondo il contendere e che permetta loro di interagire proficuamente per ricercare gli opportuni aggiustamenti nei comportamenti, dall'altro e in senso opposto si assiste ad un comportamento della Casa molto restrittivo finalizzato a trasferire al dealer in maniera strutturata i contenuti della relazione con scarse possibilità di retroazione e di personalizzazione.

Se dovessimo soppesare queste due posizioni antitetiche, troveremmo un sicuro sbilanciamento verso lo stile comunicativo etero-diretto e centralizzato a discapito di una apertura al dialogo fra le parti.

Al di là di una constatazione di taglio storico già formulata e in più parti di questo lavoro rimarcata, è opportuno invece soffermarsi su taluni fenomeni specifici che intervengono oggi nella relazione fra le parti.



Riteniamo che in assoluto l'osservazione di specifiche situazioni non può mai sostituirsi ad un'analisi diagnostica dello stato di un determinato fenomeno, per esempio dei processi di comunicazione. Ciononostante l'analisi di singole e discrete casistiche offre comunque la possibilità di trarre alcune considerazioni sui comportamenti dei soggetti in ambito di ricerca sociale. In assenza quindi di un'analisi contenutistica estesa e rappresentativa si proverà quindi a trarre induttivamente alcune considerazioni generali a partire da fatti specifici di cui si è a conoscenza.

Le situazioni specifiche che verranno considerate nel prosieguo sono tre e fanno capo a relativi momenti di interazione fra la Casa e i dealer.

- a. definizione e comunicazione degli standard strutturali e di servizio
- b. condivisione annuale dei piani commerciali e assunzione degli obiettivi
- c. valutazione dei risultati di performance qualitativa del dealer (analisi e piano di azione relativamente alle rilevazioni di Customer Satisfaction).

- a. Gli standard strutturali e di servizio sono una condizione ormai legale del rapporto di concessionaria soprattutto per le Case che hanno optato per il regolamento selettivo del mandato. In questi casi esiste un doppio valore sotteso ad essi: qualsiasi operatore che intenda diventare mandatario di una Casa deve adempiere agli standard stabiliti dalla Casa e comunque qualsiasi operatore che dimostri di possedere e adempiere agli standard richiesti dalla Casa può ottenere la rappresentanza del marchio. Questa condizione legale evidentemente ha poco a che fare con il dibattito circa la comunicazione a due vie dato che la sua applicazione non può essere il frutto di una valutazione delle parti se non nei tempi di attuazione e adeguamento. Il punto invece consisterebbe nella interpretazione che molte Case hanno dato della definizione di standard e della sua applicabilità. Lo standard di fatto stabilisce un minimo di inquadramento sotto del quale non è possibile uniformarsi e che richiede invece la trattativa personalizzata con il dealer per qualsiasi adeguamento in aggiunta. La scelta adottata da molte Case in seguito all'introduzione degli standard (entrata in vigore regolamento 1400/2002) è stata quella di porre una soglia di standard significativamente elevata apportando la motivazione di diretta difesa dello status della rete a quel tempo esistente. Standard elevati avrebbero scoraggiato eventuali nuovi entranti apparendo ai propri dealer come una forma di barriera all'ingresso che avrebbe reso critica la valutazione relativa della redditività di mandato. In questo senso la misura presa ha assunto il tono di dichiarazione di volontà di difesa dello status quo della rete in un contesto storico, primi anni del nuovo secolo, contraddistinti da forte e generalizzata incertezza degli operatori della distribuzione. Da non sottovalutare inoltre un ulteriore aspetto a vantaggio della Casa circa la fissazione di standard di rappresentatività elevati. Dato che l'adeguamento agli standard sia per i nuovi entranti che per coloro che hanno dovuto adeguarvisi è a carico del dealer ne emerge un quadro di grande beneficio per la Casa che ha avuto così modo di vedere rappresentato in maniera più consona e più omogeneo il marchio nei mercati locali cioè gli standard hanno comportato il beneficio di un piano di comunicazione al cliente finale del marchio in maniera omogenea e capillare su tutto il territorio nazionale a costo zero per la Casa. Non ultimo l'imposizione di standard ha inoltre comportato, seppur indirettamente un fattore di filtro dei dealer. L'introduzione degli standard ha di fatto comportato per molti operatori una serie di attività di adeguamento che spaziano dalla ristrutturazione immobiliare (fino alla decisione di spostamento di sede), all'ammodernamento delle condizioni mobiliari (arredo del salone espositivo, segnaletica interna ed esterna, ecc.) all'adeguamento delle risorse, dei processi e delle attività di

concessionaria; operazioni queste che comportano una disponibilità incrementale del dealer ad investire. Volontà ad investire che può essere letta anche come fiducia nel marchio e disponibilità a mettersi in gioco e non ultimo come maggiore affidabilità del dealer che dimostra nell'adeguamento, soprattutto se di natura fortemente onerosa, una buona solidità economica e finanziaria. Condizioni queste che agli occhi di una Casa non sono certamente da disdegnare. Se questa logica interpretativa è condivisibile in chiave affermativa non altrettanto deve essere rigettata in termini negativi. In pratica la mancata capacità o volontà di adeguamento a determinati standard di rappresentanza non mette in luce dealer che hanno perso l'allineamento con la Casa o che non sono più in grado di servire adeguatamente e con impegno il marchio nel mercato locale. Si pensi a quanto accaduto per esempio in realtà orografiche particolari quali sono le valli e le località montane. I quei contesti molti dealer si sono trovati a dover rimettere nelle mani della Casa il mandato per incapacità oggettiva di far fronte alle nuove richieste e nei fatti questo ha comportato, in assenza di una sostituzione, perdita di rappresentanza locale e minore capillarità di servizio (sia di vendita che di post vendita). Quindi mentre l'investimento assoluto negli standard può essere accettato e assorbito abbastanza facilmente nei grandi centri urbani, altrettanto potrebbe non valere per realtà che operano su mercati locali modesti con scarso traffico locale. Inoltre non è ovviamente sostenibile nella sua assolutezza il binomio solidità economica e finanziaria del dealer e validità commerciale ed efficacia di rappresentatività del marchio da parte dello stesso. Vi possono essere fattispecie che mettono in evidenza dealer fortemente capaci e pronti a mettersi in gioco ma non altrettanto forti finanziariamente per sostenere o accettare l'investimento in nuove dotazioni strumentali richieste dall'adeguamento agli standard. Entrambi i casi citati mostrano una certa frattura nella ferrea logica secondo cui l'adeguamento del dealer agli standard comporta una maggiore e migliore rappresentatività del marchio nel tessuto locale. E' quindi legittimo chiedersi che effetti porterebbe con se la decisione contraria di fissazione di standard di rappresentanza più modesti fatto salvo poi negoziare in una logica interattiva a due vie con il dealer piani di miglioramenti personalizzati in ragione della cultura, delle possibilità e della visione che entrambe le parti hanno della relazione.

- b. Anche la condivisione degli obiettivi annuali e la scelta a cadenza prestabilita (per esempio mensile o trimestrale) dei mix di prenotazione e ritiri di veicoli serventi a raggiungere l'obiettivo annuale, sono aree di interazione molto importanti dove emerge in maniera netta l'approccio della Casa verso un dialogo a due vie piuttosto che una comunicazione verticale per decisioni prese quasi unilateralmente senza il reale e profondo coinvolgimento del dealer. Le prospettive sono molteplici. Nei fatti si assiste spesso a situazioni di definizione di obiettivi annuali che vengono prese quasi unilateralmente dalla Casa e con ridotta possibilità per il dealer di proporre e negoziare modifiche sia a livello quantitativo che qualitativo (mix vetture nella gamma). In questo senso quindi si registra maggiormente una posizione del dealer volta ad adeguarsi alle richieste della Casa piuttosto che di negoziazione con tentativo di convincimento della controparte adottando una politica comunicativa efficace. Vi è però da notare che tale fenomeno è in parte accettato dai dealer in quanto risulta palese che la fissazione di detti obiettivi è la fase terminale di un processo decisionale molto più ampio che parte, prendendola alla lontana, da una dimensione di analisi competitiva e di posizionamento che il marchio effettua a livello internazionale. Il punto quindi qui non consisterebbe tanto nella negoziabilità del dealer quanto semmai sulla

interazione che la Casa mostra con la rete relativamente alla sua attitudine a garantire la minore iniquità e sperequazione nella ripartizione degli obiettivi fra i dealer. Quindi la comunicazione con il dealer, al netto di specificità che richiedano revisioni di fondo del sistema di obiettivi, dovrebbe tendere semmai a mettere in evidenza come la Casa ha definito la ripartizione degli obiettivi per esempio a livello nazionale o regionale o di zona di vendita ispirandosi a criteri di equità. La comunicazione da questo punto di vista non sempre è impostata in modo da garantire un confronto aperto che richiederebbe ovviamente di mostrare in maniera palese anche scelte che la Casa ha definito su circostanze afferenti ad altre competenze (es altri dealer). Si riscontra invece una maggiore flessibilità e quindi una maggiore attitudine della Casa a dimostrarsi pronta per una comunicazione bilaterale e aperta (cioè capace di modellare certe scelte coinvolgendo i dealer), sulle tematiche decisionali legate alla prenotazione delle vetture con cadenza prestabilita (es. mensile o trimestrale). Infatti da quando le Case si sono dotate di sistemi informatici flessibili per la prenotazione delle vetture questo ha segnato un passo avanti nel dialogo con il dealer e nella possibilità di rispondere più facilmente a specifiche richieste che dallo stesso provengono.

- c. Infine l'ulteriore area che viene qui presa in esame per una valutazione induttiva della capacità e volontà della Casa ad assumere schemi di comunicazione aperti e in ciò bi-direzionali, consiste nella gestione dei risultati delle indagini di customer satisfaction che le Case eseguono sistematicamente sui clienti finali che hanno acquistato un vettura o che hanno eseguito un intervento di assistenza presso la concessionaria. In un'ottica relazionale con il dealer, e al fine di dare allo stesso un'informazione importante per fare meglio il proprio lavoro, il piano di raccolta di informazioni circa la soddisfazione del cliente dovrebbe essere progettato in base alle caratteristiche della base clienti del dealer stesso e orientato a fornire informazioni specifiche sul comportamento di acquisto, sulle preferenze di servizio, ecc.; così come definito da Mills (2006) dovrebbe tendere a far emergere la Voce del cliente. La conoscenza del cliente finale e del suo processo di acquisto aiuterebbe così le parti a far meglio il proprio lavoro e faciliterebbe un confronto atto a ricercare spazi di miglioramento del servizio. Conoscendo i punti deboli del servizio, dealer e Casa potrebbero collaborare per la ricerca dei punti deboli del processo che interessano entrambi e giudicati insoddisfacenti dal cliente. I feedback dei clienti unitamente alle considerazioni di ritorno espresse dagli stessi dealer aiuterebbero altresì i costruttori a sviluppare una relazione con la propria rete presa nella sua unicità, superando così l'approccio standardizzato imposto con gli standard selettivi e le misure di soddisfazione dei clienti atte solo a premiare o penalizzare le concessionarie (Wade 2005). In questa prospettiva purtroppo bisogna invece rilevare che la tendenza comune delle Case non è già in questa direzione. Le misure della soddisfazione del cliente vengono prese come parametro, previsto anche contrattualmente, per elargire o rifiutare al dealer premi qualitativi. In questa prospettiva il dialogo fra Casa e dealer è un dialogo un po' sordo nel senso che si orienta essenzialmente alla valutazione delle condizioni amministrative contrattuali per la decisione circa il premio, perdendo invece di intensità nel momento in cui tale strumento può essere usato per compiere attività di customer satisfaction management cioè per innescare processi di miglioramento continuo della relazione triade: Casa dealer e cliente finale.

In sintesi dall'analisi emerge una valutazione generalizzata di ridotta disponibilità della Casa all'adozione di comportamenti interattivi con i dealer che favoriscano un dialogo aperto e una comunicazione a due vie cioè tale da favorire l'emersione delle sensazioni

e dei giudizi di entrambe le parti e allo scopo finale di progettare e realizzare schemi che migliorino gli scambi e le relazioni fra le parti.

Tali considerazioni circa l'indisponibilità della Casa a relazionarsi in maniera aperta trova in alcuni casi fondamento in condizioni di rigidità che negano esse stesse l'essenza del dialogo e che devono invece essere prese così come sono (si pensi a quanto detto per la definizione degli obiettivi annuali per esempio).

Vi sono altri casi dove la rigidità e la conseguente indisponibilità al dialogo dipende invece da condizioni strutturali insite nelle parti. Le Case spesso soffrono dei problemi tipici del gigantismo e questo emerge in maniera netta nella relazione con i dealer che invece, in quanto di dimensioni contenute, possono e si aspettano posizioni più flessibili. Allora il caso dell'incapacità a far evolvere il dialogo sulla misura della soddisfazione del cliente verso la ricerca di obiettivi di miglioramento della relazione e del servizio al cliente finale potrebbe essere determinato da questo gigantismo che nega il tempo e la possibilità in entrare su posizioni di valutazioni che dalla prospettiva della Casa non sempre rilevano l'importanza tale da essere mantenute attive con priorità. Se questa valutazione trova fondamento nella realtà diviene indispensabile per le Case valutare l'efficacia di dotarsi di strutture apposite che si occupino appunto di questi aspetti. Questo tema sarà ripreso più avanti in tema di possibili scenari nella gestione delle reti e delle conseguenze organizzative per le Case.

Vi è infine da chiedersi quanto la decisione della scelta centralizzata comunicabile unilateralmente e priva di possibilità di retroazione da parte del dealer non sia invece una decisione da interpretare esclusivamente in termini di esercizio di potere in una prospettiva di posizione asimmetrica nelle parti. La scelta circa gli standard e la loro gestione potrebbe essere riletta almeno parzialmente sotto questa luce. Sempre nel prosieguo di questo lavoro si cercherà di dimostrare quanto queste scelte dettate da una pura volontà di gestione utilitaristica negano in realtà la possibilità di ottenere benefici conseguibili a medio termine nella relazione con i dealer.

#### **5.2.4 La comunicazione nell'ambito della ricerca italiana**

Seguendo lo schema teorico prima proposto con il modello di Koza e Dant (2007) (vedi figura 20), si è provveduto ad identificare tutte le variabili osservate nel modello di indagine le cui affermazioni riguardassero gli aspetti di interfaccia e di comunicazione con la Casa.

Sono state identificate così otto affermazioni che in base al contenuto sono state poi classificate nei due costrutti di interazione unilaterale e bilaterale esplicitate nel modello di Koza e Dant (2007).

Si distingue così l'approccio direttivo che premia la comunicazione unilaterale e formato da:

D14: carente spiegazione delle iniziative da parte della Casa (la carenza di informazioni è qui segno di indisponibilità a far fronte a specifici chiarimenti del dealer quindi negazione di bidirezionalità e affermazione di unilateralità.

D4: Carente comunicazione per soluzione dei problemi (affermazione identificata come approccio unilaterale per la medesima considerazione portata per D14)

D44: Importanza del contratto formale come regola che guida il fluire della relazione impostata con approccio direttivo dall'alto al basso (è noto infatti che sussista una scarsa negoziabilità degli obiettivi annuali da parte del dealer)

D33: Rapporto fondato su procedure. Linee guida definite e valide per tutti i dealer come segno di gestione direttiva e unilaterale.

In pratica lo stile direzionale unilaterale consterebbe di due dimensioni sottostanti (Koza e Dant 2007, Mohr e Nevin 1990): l'insieme di regole e norme che fungerebbero da vettore della relazione e la comunicazione unilaterale come sistema di maggiore convergenza del dealer su scopi e iniziative di canale ma con scarsa attitudine a interagire con il dealer per ottenere una maggiore comprensione.

Figura 24 mostra i valori della media delle risposte per i tre raggruppamenti nonché la deviazione standard.

campione	1		2		3				
	media	Dev.std	media	Dev.std	media	Dev.std			
D14	3,24	1,25	3,64	1,16	3,34	1,13	2,58	1,20	Carente spiegazione delle iniziative da parte della casa Carente comunicazione per soluzione dei problemi <b>Stile di comunicazione della casa</b>
D4	3,49	1,20	4,38	0,84	3,49	0,73	2,22	0,82	
	<b>3,37</b>	<b>1,23</b>	<b>4,01</b>	<b>1,00</b>	<b>3,41</b>	<b>0,93</b>	<b>2,40</b>	<b>1,01</b>	
D44	3,46	1,11	3,37	1,28	3,51	0,97	3,54	0,96	Importanza del contratto formale
D33	3,76	1,14	3,74	1,25	3,86	1,09	3,71	1,03	Rapporto fondato su procedure
	<b>3,61</b>	<b>1,13</b>	<b>3,55</b>	<b>1,27</b>	<b>3,69</b>	<b>1,03</b>	<b>3,63</b>	<b>0,99</b>	<b>Regole e procedure</b>
<b>media</b>	<b>3,49</b>	<b>1,18</b>	<b>3,78</b>	<b>1,13</b>	<b>3,55</b>	<b>0,98</b>	<b>3,01</b>	<b>1,00</b>	<b>Approccio direttivo comunicazione unilaterale</b>

Fig. 24 – Frequenze di risposta per i tre raggruppamenti relativamente all'approccio unilaterale .

Il dato medio delle quattro affermazioni relative alla valutazione dell'approccio unilaterale della Casa vale 3,49 con una deviazione standard pari a 1,18.

Tale giudizio mostra quindi una percezione generalizzata di approccio unilaterale da parte della Casa essendo il valore mediano (valore assoluto 3) quello della neutralità.

Spicca in particolar modo nella media del campione il valore assunto da D33 (rapporto fondato da procedure) che è superiore al dato medio totale (3,76) segno di una sensazione marcata di relazione molto guidata dalla Casa attraverso meccanismi formali e burocratici.

Lo spaccato di queste valutazioni varia, anche se non in maniera marcata nei tre raggruppamenti (1=scettici, 2= speranzosi e 3= appagati), che mostrano comunque sempre valori di deviazione standard inferiori al valore rilevato per il dato medio a segno quindi della conferma della omogeneità dei tre raggruppamenti anche relativamente a questa prospettiva (valutazione della comunicazione e interazione della Casa).

Come era ipotizzabile attendersi i valori più elevati, che segnano cioè accordo del rispondente con l'affermazione circa il carattere direttivo e unidirezionale della interazione-comunicazione della Casa, si trovano nel raggruppamento 1 "gli scettici".

Questo raggruppamento, ricordiamo vive la relazione in maniera molto subordinata alla Casa con uno spiccato senso di dipendenza verso di essa. In questa prospettiva la valutazione del comportamento comunicativo della Casa trova appunto preciso riscontro.

Per il raggruppamento 2 "gli speranzosi" il valore medio degli item vale 3,55 che si posiziona al di sopra del valore di neutralità (V.A. 3). Questo significa che esiste negli stessi la percezione di un governo delle relazioni molto diretto e presieduto dalla Casa che lascia ridotti spazi di interazione con la rete. Il valore comunque è inferiore alla media del raggruppamento precedente segno di un giudizio meno marcato. Comunque questa evidenza converge con quanto riportato nei precedenti paragrafi in tema di definizione del profilo dei raggruppamenti.

Infatti il profilo degli speranzosi è incline al riconoscimento del ruolo centrale della Casa nel governo delle reti e dei singoli dealer e quindi non vi è da meravigliarsi se la loro percezione circa le politiche di comunicazioni vada verso il riconoscimento di uno schema caratterizzato da unilateralità della Casa. Senza anticipare nulla in tema di possibili percorsi evolutivi si sottolinea l'importanza di questa percezione del dealer

come fattore sul quale fare leva per generare maggiore fiducia degli stessi circa la possibilità nonché opportunità di collaborare su base fiduciaria con la Casa.

La convergenza fra il profilo del raggruppamento e la percezione di comunicazione rilevata risulta confermata anche per la classe degli appagati (raggruppamento 3).

Per essi infatti la dimensione di unilateralità della Casa nelle politiche di interazione e comunicazione con i dealer è molto modesta dato che il valore medio rilevato è pari alla neutralità. Concordemente con il profilo assegnato questi dealer non sentono quindi il peso di un comportamento direttivo della Casa nei processi di scambio con la rete. Nel prossimo paragrafo partiremo proprio da questo assunto per individuare potenziali manovre per dinamicizzare la relazione verso un maggiore commitment e spinta collaborativa.

Il comportamento unilaterale della Casa, come visto in precedenza, trova fondamento su due principi: la definizione di regole valide per tutti i partecipanti la rete e la messa in atto di una politica di comunicazione top-down (1 a  $\infty$ ) con taglio informativo assertivo e ridotti spazi di personalizzazione per venire in contro alle esigenze specifiche del singolo dealer.

Figura 25 intende appunto distinguere in queste due componenti il giudizio generale di unilateralità della Casa prima delineato.

Così sull'asse delle ordinate si ritrova la percezione del dealer circa il livello di formalizzazione del rapporto deciso dalla Casa (media di D44 e D33) mentre su quello delle ascisse si trova appunto il giudizio sullo stile rigido o flessibile di comunicazione della Casa nella gestione di specifiche richieste o problemi del dealer (media di D4 e D14).

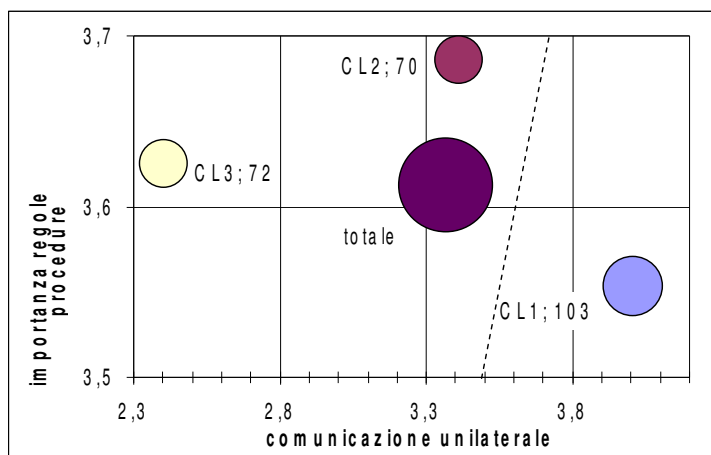


Fig. 25 - Comunicazione unilaterale e livello formalizzazione della relazione a confronto.

Mentre la percezione di importanza procedurale (formalizzazione del rapporto) è abbastanza rilevante (superiore alla neutralità) e stabile nei tre gruppi oscillando all'interno di 2 decimi di punto, la percezione di approccio unilaterale nella comunicazione da parte della Casa presenta oscillazioni più marcate (pari a un intervallo di movimento che si aggira a 1,5 punti).

Per CL1 (raggruppamento 1) il senso “deterministico” nella comunicazione della Casa con i dealer è massimo assumendo un valore medio pari a 4. Se inoltre si osserva figura 24 dalla quale i dati del grafico sono tratti si evince che nello specifico la percezione circa D4 (carenza nella comunicazione con il dealer per risolvere problemi specifici)

assume valori record (4,4) segno di un marcato “scetticismo” del dealer circa la volontà della Casa di investire risorse per il supporto dei singoli dealer bisognosi. Di segno opposto gli “appagati” che ritengono ininfluenza il fattore in esame a conferma di quanto rilevato in precedenza.

Si distingue inoltre l’approccio partecipativo che premia la comunicazione bilaterale e che è formato in questa ricerca dalle seguenti variabili osservate:

D35: Disponibilità del dealer ad una apertura a fornire informazioni alla Casa in una logica bilaterale

D9 disponibilità della Casa ad una maggiore collaborazione attraverso modalità di comunicazione a due vie

D13: Attenzione della Casa ad ascoltare i dealer per quanto attiene le specificità del mercato locale dallo stesso servito

D23: mutuo adattamento come forma di superamento dei vincoli emergenti da procedure, contratti e accordi formali.

Figura 26 riporta i valori medi di questi item ripartiti per raggruppamento.

	campione		1		2		3		
	media	Dev.std	media	Dev.std	media	Dev.std	media	Dev.std	
D35	3,71	1,21	3,80	1,26	3,80	0,94	3,49	1,32	apertura a fornire informazioni dealer casa
D9	2,85	1,16	2,69	1,16	3,11	1,06	2,82	1,19	apertura della casa a comunicazione a due vie
D13	2,47	1,04	2,26	1,10	2,50	1,02	2,75	0,91	comprensione delle condizioni di mercato del dealer
D23	3,20	1,00	3,40	1,10	3,01	0,90	3,08	0,89	mutuo adattamento come regola
<b>media</b>	<b>3,06</b>	<b>1,10</b>	<b>3,04</b>	<b>1,15</b>	<b>3,11</b>	<b>0,98</b>	<b>3,03</b>	<b>1,08</b>	<b>Approccio aperto comunicazione bilaterale</b>

Fig. 26 - Frequenze di risposta per i tre raggruppamenti relativamente all’approccio bilaterale .

L’analisi della media dei quattro item che formano la percezione dell’approccio bilaterale nella strategia di comunicazione della Casa non mostra particolari specificità essendo mediamente appiattita su valori di neutralità sia per il totale campione che per i tre raggruppamenti.

Generalizzando quindi i dealer non sentono con particolare enfasi lo sforzo della Casa di aprire un dialogo con ogni singolo operatore per comprendere specificità e localismi.

Questo appare evidente in particolar modo osservando i valori assunti dai giudizi sull’affermazione D13 – comprensione delle condizioni di mercato locale dei dealer.

Il valore medio generale per l’intero campione è pari a 2,47 e non si discosta significativamente nei tre raggruppamenti. Significa che il percepito medio dei dealer è una scarsa attenzione della Casa circa le circostanze locali (addirittura meno della soglia di neutralità); aspetto questo che è indubbiamente da ritenere di prioritaria importanza data la tensione esistente proprio sui mercati a valle di sbocco. Il giudizio così basso, appunto inferiore ad un comune senso di neutralità dell’argomento, indica quindi anche l’importanza che per i dealer questo aspetto implica, essendo il primo passo per poter aprire un serio dialogo con ogni singolo dealer e provare quindi a definire piani di sviluppo a mutuo vantaggio.

Altri due fattori sono inoltre degni di analisi specifica in quanto presentano valori non direttamente interpretabili e associabili al profilo dei raggruppamenti delineati.

L’affermazione D35 – apertura del dealer a collaborare con la Casa fornendo informazioni anche di natura personale, presenta valori non facilmente riconciliabili con il profilo soprattutto per il raggruppamento 1 e il raggruppamento 3.

I dealer “scettici” dichiarano una buona predisposizione ad offrire alla Casa informazioni anche di natura privata come per esempio i preventivi e questo

sembrerebbe in parte inconciliabile con il profilo e la nomenclatura assegnata al raggruppamento per l'appunto gli scettici.

Questo dato comunque è di buono auspicio perché segna una disponibilità del dealer a collaborare nonostante non ravveda significativi sforzi in questo senso da parte della Casa. In realtà proprio questa fattispecie potrebbe rientrare a pieno titolo nella casistica dei comportamenti di adesione passiva del dealer alle richieste della Casa. Cioè la dichiarazione di volontà potrebbe essere il frutto più di una passiva disponibilità che di una valutazione oggettiva di beneficio per il rapporto con la Casa. Diversa invece appare la relativa ritrosia dei dealer “appagati”. Costoro infatti segnano un giudizio inferiore alla media del campione seppur maggiore della soglia di neutralità.

Gli appagati sembrerebbero essere molto vicini allo spirito della Casa e a concepire una relazione aperta e simbiotica con il mandante così come di fatto confermato anche dall'analisi dei giudizi circa il costrutto unilaterale della comunicazione.

Non trova quindi giustificazione oggettiva una valutazione così modesta della disponibilità a collaborare nello scambio reciproco di informazioni se non nello stato di potenziale “pigrizia” e “assopimento” che avvolge la classe dei dealer appagati.

La percezione del mutuo adattamento delle parti come regola che supera i vincoli e l'incapacità dei contratti e dei formalismi burocratici a rappresentare e regolare il rapporto (D23) ottiene un valore medio pari a 3,2 cioè di poco superiore alla soglia di neutralità.

Vi è però da segnalare ancora il comportamento “anomalo” rispetto alle attese derivanti da profilo identificato per il raggruppamento 1 e 3.

Gli “scettici” sembrerebbero essere più disposti a rileggere la relazione fuori da rigidi schemi contrattuali e questo sebbene non nutrano forti valori fiduciarî nei confronti della Casa.

Viceversa gli appagati che non percepiscono una relazione conflittuale ma semmai fiduciaria con la Casa presentano una maggiore riluttanza a concepire una relazione governata da meccanismi meno rigidi e più orientati al mutuo adattamento.

Infine figura 27 mostra il confronto fra approccio unilaterale e bilaterale della Casa nei confronti dei dealer e in specifico delle tre tipologie identificate.

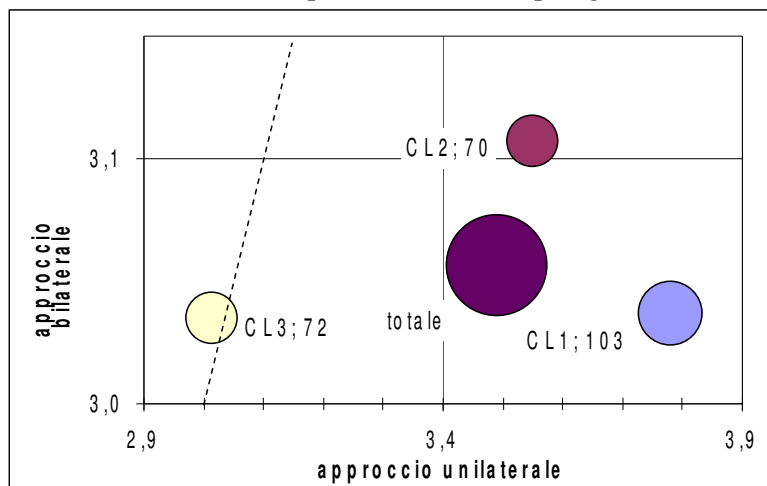


Fig. 27 - Comunicazione unilaterale e bilaterale a confronto.

Prevale il giudizio di approccio unilaterale della Casa nella gestione della relazione con i dealer. Questo vale per il totale campione ma anche per i raggruppamenti dei dealer “scettici” che per i dealer “speranzosi”. I giudizi dei dealer “appagati” pone in equilibrio entrambi gli schemi relazionali.



### 5.3.0 Comportamenti gestionali nei confronti dei dealer

Lo scopo di questo paragrafo consiste nella valutazione dell'opportunità di introdurre, negli schemi procedurali già in essere rivolti alla gestione dei dealer, alcuni parametri di valutazione e indirizzo che non attengono unicamente ad aspetti squisitamente procedurali o gestionali ma che invece riguardino caratteristiche comportamentali sia della Casa che del dealer in merito alla conduzione della relazione.

Le Case possiedono organizzazioni di presidio (sviluppo rete, funzioni commerciali e vendite) che si occupano di gestire e sollecitare i dealer affinché sia massima la penetrazione del mercato e la copertura del territorio. Dette funzioni sono orientate a svolgere il mestiere di sviluppo rete e vendite e in questo ovviamente si relazionano con la rete condividendo con loro piani di sviluppo, programmi di crescita fino all'espletamento dei compiti operativi quotidiani.

Chiamiamo questa dimensione la componente hard del rapporto, gli aspetti più concreti, le dimensioni oggettive.

In questo paragrafo invece ci soffermeremo su altre dimensioni attinenti alla dimensione non tanto operativa del rapporto quanto quella relazionale intesa in termini di creazione di un'atmosfera fra le parti che ottimizzi il rendimento delle risorse coinvolte e quindi il rapporto fra le parti. Probabilmente questa ricerca e/o ottimizzazione dell'appalto psicologico del dealer può essere inteso come la dimensione soft del rapporto ma è altrettanto fondamentale di quella hard e dopotutto in essa si compenetra pienamente se pensata efficacemente.

Da questo punto di vista le Case e le relative organizzazioni preposte al dialogo con le reti presentano ancora molti spazi di miglioramento dato che nessuna di esse ha ancora messo a punto soluzioni appositamente studiate. Mentre infatti sussiste una forte attenzione e consapevolezza alla cura del cliente finale automobilista per il quale già da molti anni ormai se ne studia il comportamento e la soddisfazione, non altrettanto possiamo dire per il cliente intermedio identificabile con la rete di concessionarie e i singoli dealer. Basti osservare che la misurazione della soddisfazione dei dealer viene compiuta in modalità organizzata da non più di un quinquennio e ad opera di un centro studi esterno alle Case che non opera su mandato di esse ma per propria iniziativa (dealer day).

Aspetti hard e soft come detto sono ovviamente intersecati e convivono facendo parte della stessa unità cioè la relazione. Il punto però è che gli aspetti soft (atmosfera relazionale, soddisfazione del dealer, livello fiduciario, misurazione della componente conflittuale, ecc.) vengono osservati sporadicamente e ci si occupa di essi solo nei frangenti di rilevanza problematica cioè quando gli elementi soft inducono effetti evidenti sulla dimensione hard. Quando ciò accade allora si cerca di mettervi mano per rimuoverli e riattivare le funzioni hard messe in stand-by. L'approccio è quindi estemporaneo e viene richiamato solo nel momento in cui qualche elemento si inceppa. Se per naturale fluire della relazione, le condizioni soft trovano un loro equilibrio, diventano elemento tacito della relazione e conseguentemente nessuno se ne occupa direttamente. Al limite si assiste ad un interesse indiretto in quanto tali elementi soft traspaiono nel quotidiano evolversi della parte hard della relazione.

Non si dimentichi però una condizione fondamentale che caratterizza gran parte delle variabili soft ovvero la loro natura sedimentale. Le variabili soft possono essere considerate in termini di valori sedimentali e come tali misurate come stock aziendale riferito ad una certa data. Tale stock è sensibile agli eventi flusso (sia incrementativi che a detrimento) che sono esercitati su di esso.

Si prenda la fiducia, essa è un fenomeno qualitativo che può essere oggetto di misurazione specifica ad una certa data e il suo valore può essere interpretato come il sedimento continuo del susseguirsi di attività nel tempo. Queste attività possono drenare o alimentare lo stock di risorse fiduciarie e quindi determinarne l'aumento o la diminuzione. Tale fenomeno però non è istantaneo ma richiede tempo proprio in ragione del processo fisiologico di sedimentazione.

Se questo è vero allora l'approccio spot e l'attenzione sporadica alla dimensione soft della relazione potrebbe risultare non solo inefficace ma anche controproducente.

In questi casi se si agisce quando la causa compare il danno è ormai già compiuto e i tempi per una contro-reazione sono molto più lunghi di quanto si abbia a disposizione. In pratica mentre la gestione hard è un flusso quindi ha dei tempi di reazione in gran parte dei casi immediati, la gestione delle leve soft richiede tempo e una prospettiva diversa.

Si tenga conto infine che mentre realtà di mercato stabili presuppongono potenziali condizioni di immobilismo nelle relazioni e quindi una predominanza dei cicli hard sulla cura specifica delle dimensioni soft, realtà di mercato instabili con forti oscillazioni della domanda e comportamenti repentini dei concorrenti creano a loro volta instabilità nei legami fra gli attori di canale che sono forzatamente chiamati a rileggere il collocamento del mercato e il loro posizionamento nello scenario e nelle relazioni di mercato. Questo si tramuta in continue spinte contrapposte fra collaborazione e opportunismo Koza e Dant (2007) che destabilizzano gli equilibri della struttura soft della relazione. In questa prospettiva allora la comprensione e la gestione delle leve soft diventano tanto importanti quanto precondizione per ottimizzare il funzionamento della dimensione hard della relazione.

### **5.3.1 Possibili comportamenti da adottare nei tre raggruppamenti**

Di seguito vengono riportate a titolo esemplificativo possibili scenari di manovra da intraprendere per far evolvere i tre raggruppamenti verso profili relazionali a maggiore tensione collaborativa e compartecipativa fra Casa e dealer.

Le indicazioni emergenti ovviamente sono il frutto di una simulazione basata esclusivamente sulle informazioni relazionali raccolte in occasione della rilevazione del clima relazionale. E' evidente che al di fuori di un esercizio di laboratorio il piano di miglioramento venga fatto a partire da uno schema di rilevazione di questa natura ma alimentato poi anche da una serie di informazioni e sensazioni che esistono fra le parti e che sono il frutto dell'esercizio quotidiano della relazione anche nei suoi aspetti più operativi.

Lo schema di lavoro qui impiegato sofferma l'attenzione a livello di raggruppamento intendendo in esso una unità di azione che gode di sufficiente omogeneità interna ed eterogeneità esterna come confermato anche dalle precedenti analisi condotte.

In realtà questo deve essere considerato un primo piano di lavoro che prevede poi successivi approfondimenti e specializzazioni fino al concepimento di un piano di azione per singolo dealer. Proprio per questo motivo l'arricchimento del set conoscitivo-decisionale deve essere allargato anche alla raccolta e integrazione del vissuto relazionale con il dealer emergente da tutte le attività quotidiane con esso sviluppate.

Verranno quindi analizzati possibili ri-orientamenti comportamentali per i tre raggruppamenti separatamente e infine nel prossimo paragrafo verranno riassunte e delineate le caratteristiche generali necessarie per l'adozione di un sistema per la gestione relazione in chiave di variabili soft.

### 5.3.1.1 raggruppamento 1 - dealer “scettici”

Il raggruppamento dei dealer “scettici” è stato definito in questo modo proprio in quanto le loro percezioni circa la relazione volgono verso una dimensione di dipendenza rilevante verso la Casa e un conseguente senso di potere che su di essi viene esercitato dalla costantemente dalla Casa. Ne sono conseguenza diretta il loro atteggiamento verso uno stile comportamentale molto orientato all’adesione passiva delle richieste della Casa più che ad una collaborazione attiva frutto di una propria metabolizzazione degli scopi e dei mezzi ottenuta anche a costo di uno confronto serrato con la Casa.

Questo punto è quello di fondamentale interesse per la Casa dato che proprio sulla collaborazione e partecipazione attiva dei membri di canale si gioca la scommessa di successo in un mercato sempre più competitivo quale quello dell’automobile.

Figura 28 evidenzia quindi, sullo schema che riporta lo stato descrittivo della relazione nel raggruppamento 1 (confronta anche figura 16), i mutamenti di giudizi attesi e voluti per portare la relazione verso uno equilibrio fondamentale più collaborativo e meno di natura passiva (compliance).

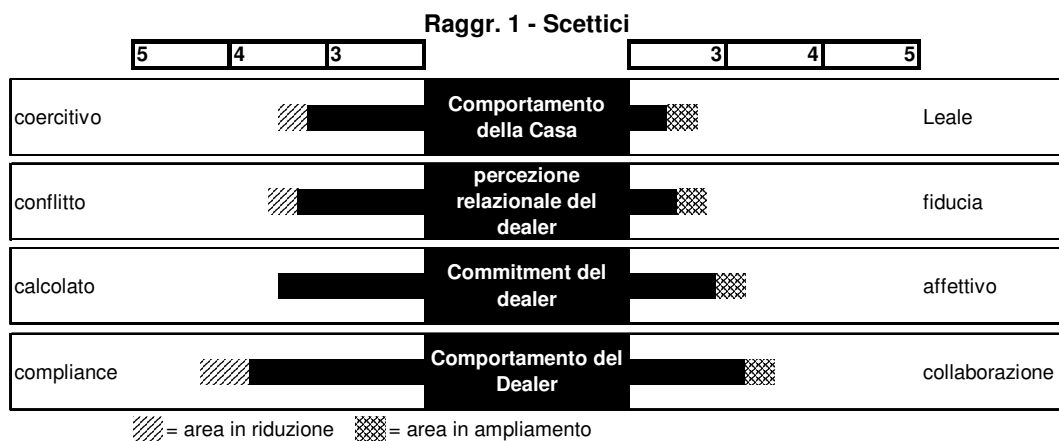


Fig 28 – I possibili mutamenti di giudizi sui principali aspetti della relazione

Le aree tratteggiate in obliquo rappresentano il grado di riduzione di giudizio che si desidererebbe ottenere partendo dalla situazione rilevata. Le aree reticolate mostrano invece il grado di giudizio che si desidererebbe incrementare a partire dalla situazione rilevata. In pratica quindi il tratto obliquo cancella la precedente area annerita e il tratto reticolato invece intende segnalare la voluta espansione di detta area.

Il mix di azione sul raggruppamento 1 prevedrebbe azioni sia tese a aumentare la dimensione fiduciaria della classe di dealer nei confronti della Casa che azioni tendenti a ridurre la sensazione di oppressione dei dealer determinata dalla forte dipendenza verso la Casa. Le attese sono soprattutto di riduzione del comportamento di compliance e conseguentemente di aumento del comportamento collaborativo.

Se questi sono gli obiettivi a piano quali possono essere le iniziative di adottare affinché nel tempo si generino i mutamenti di giudizio attesi e ovviamente i cambiamenti comportamentali dei dealer?

Senza entrare ovviamente in una meticolosità di stima di effetti quantitativi che alla luce di questo lavoro sarebbe puramente teorica e priva di valore pratico ci si limiterà qui ad identificare possibili leve da manovrare per ottenere il desiderato cambiamento.

Tale definizione qualitativa delle mosse da adottare non esulerà comunque dalla valutazione che dette azioni possono avere sulle dimensioni di giudizio prima riportate.

Infatti sappiamo che esistono una serie di nessi causa-effetto fra queste variabili in quanto sono stati definiti preventivamente per la comprensione del funzionamento del modello relazionale nel comparto dell'auto e nel mercato italiano.

I coefficienti di regressione indicati in quell'analisi (vedi figura 15 e 16) aiuteranno quindi a comprendere la direzione e l'intensità che dovrebbe essere generata da determinate mosse comportamentali della Casa.

*Azioni tese a ridurre il sentimento di coercizione della Casa:*

Questo è un punto decisivo dato che si deve dare evidenza di volontà di ridurre la pressione sul dealer; si tratta quindi di adottare comportamenti più aperti verso la negoziazione con il dealer non lasciando trasparire la possibilità di rappresaglie (D15) nel caso di mancata adesione del dealer. Inoltre diviene fondamentale passare da un approccio di richiesta "a cui non può dire di no" ad uno stile che parte intanto dalla spiegazione dei motivi e delle circostanze delle richieste e inteso ad ottenere non l'accettazione del dealer ma la comprensione degli antefatti e delle possibili soluzioni (D14).

*Azioni tese ad aumentare il sentimento di lealtà della Casa:*

Innanzitutto mostrare al dealer una chiara disponibilità a prendere in carico in maniera sistematica i problemi della concessionaria per esempio la conoscenza delle caratteristiche e di certi vincoli esistenti e operanti nel mercato locale (D13); il giudizio espresso proprio su questo item è infatti decisamente basso. In generale varrebbe la pena con questo raggruppamento di dealer anteporre alla proposta di iniziative l'anticipazione dei problemi ad esso connessi facendo emergere in modalità maieutica la soluzione (cioè le iniziative) quali risultato logico di un processo di pensiero piuttosto che come volontà della Casa. L'item D19 relativo appunto alla problematica del coinvolgimento e delle spiegazioni dovute al dealer è infatti particolarmente rilevante nella fattispecie.

Queste devono essere considerate delle precondizioni operative per aprire il dialogo con il dealer, abbassare la percezione di conflitto e aumentare la stima e la fiducia nel dealer. Sappiamo infatti che sussiste una relazione fra questi fenomeni infatti la riduzione di coercizione impatta con un'incidenza del 78% sulla riduzione di conflitto e un aumento della percezione di comportamento leale ed equo della Casa si traduce in un incremento dello stato fiduciario con un fattore di 1 a 0,77.

Sempre in ragione delle relazioni causa-effetto tali fenomeni dovrebbero portare ad una conseguente riduzione del comportamento compliance del dealer e ad un aumento dello spirito di collaborazione. Entrambi questi fattori, sebbene fuori dalla portata della Casa in quanto attinenti alla sfera del dealer possono comunque essere aiutati ed accompagnati. Da questo punto di vista la comunicazione bilaterale fra Casa e dealer riserva grandi opportunità.

Infatti data la disponibilità di questo raggruppamento di dealer a mettersi in gioco in un ambito di comunicazione a due vie di particolare interesse quale è quello della condivisione dei preventivi e dei contatti rilevati dal traffico in salone (vedi D35 in figura 26), è possibile innescare progetti di collaborazione volti all'analisi delle opportunità commerciali e al supporto per iniziative specifiche di marketing locale. La commistione di risorse fra Casa e dealer in questi casi sarebbe anche benefica nel ristabilire una dialogo aperto e a due vie che come appare evidente dal grafico di figura 28 è fortemente compresso e ricondotto ad una comunicazione sorda ad una sola via.

Trattandosi di un supporto offerto dalla Casa al dealer suscettibile di benefici per entrambi (aumento della performance commerciale per il dealer in termini di trasformazione di preventivi in contratti e aumento dell'immatricolato per la Casa) si prospetterebbe come iniziativa atta a sbloccare il dealer dal comportamento passivo e per l'adozione di un atteggiamento più collaborativo.

### 5.3.1.2 raggruppamento 2 - dealer “speranzosi”

Il gruppo è costituito da dealer che hanno un sufficiente equilibrio fra dimensione di dipendenza dalla Casa e dimensione di relazione fiduciaria collaborativa.

Il comportamento di questa categoria di dealer premia la volontà collaborativa, infatti la percezione di commitment affettivo e di comportamento collaborativo sono molto alti; rispettivamente 3,16 e 3,29 pari e superiore alla media del campione indagato.

A fianco a questo slancio collaborativo è compresente comunque un atteggiamento cauto che indurrebbe il dealer a smorzare maggiori slanci verso una partecipazione attiva. Come detto già nel paragrafo 5.1.3.2 tale atteggiamento cauto potrebbe essere originato, oltre che da un fisiologico stato conflittuale con la Casa che potrebbe essere ridotto ma mai eliminato, anche una carente percezione di lealtà della Casa nei confronti dei dealer. Se si pone a paragone il livello di lealtà e affettività del raggruppamento 2 con il raggruppamento 3 ne risulta evidente la sproporzione dei primi. In pratica i dealer del raggruppamento in questione nutrono un sentimento di iniquità nei confronti della Casa (il valore medio è pari a 2,7 inferiore alla soglia di neutralità e pari alla media del campione) ma poi mostrano un attaccamento affettivo al marchio e una collaborazione pari o superiore al raggruppamento degli “appagati”, cioè di coloro che più si sentono affiliati al marchio.

Le linee guida di miglioramento della relazione possono quindi essere ricercate nell’attenuazione dei comportamenti coercitivi della Casa e soprattutto nella dimostrazione di comportamenti ispirati all’equità. In questo caso ci si attenderebbe un fenomeno di mutua alimentazione virtuosa fra riduzione della coercizione che eserciterebbe un effetto lenitivo del conflitto e aumento della lealtà che consoliderebbe la fiducia nella Casa rappresentata. Come abbiamo avuto modo di constatare, sussistono dei nessi di causalità trasversali anche fra fattori dei due costrutti della dipendenza e della fiducia. Il modello integrale esposto in figura 21 del capitolo 4, sebbene non abbia trovato piena giustificazione statistica a causa delle limitatezza dei casi osservati in ragione del numero di variabili del modello, mostra infatti una serie di “canali comunicanti” fra fattori conflittuali e fiduciari. Per esempio esiste un effetto regressivo negativo fra conflitto e fiducia e tale coefficiente vale in assoluto il 47%. Ecco allora che se si riescono a mettere in atto iniziative volte a contenere il disagio conflittuale (per esempio maggiori spiegazioni, minore richiami a obblighi contrattuali e a vincoli di mandato) allora automaticamente si rafforza e si consolida la fiducia nella Casa attivando o consolidando il corretto funzionamento del ciclo virtuoso della fiducia e della collaborazione. Figura 29 rende evidenza grafica degli obiettivi di miglioramento che sarebbero auspicabili dall’interazione con il dealer.

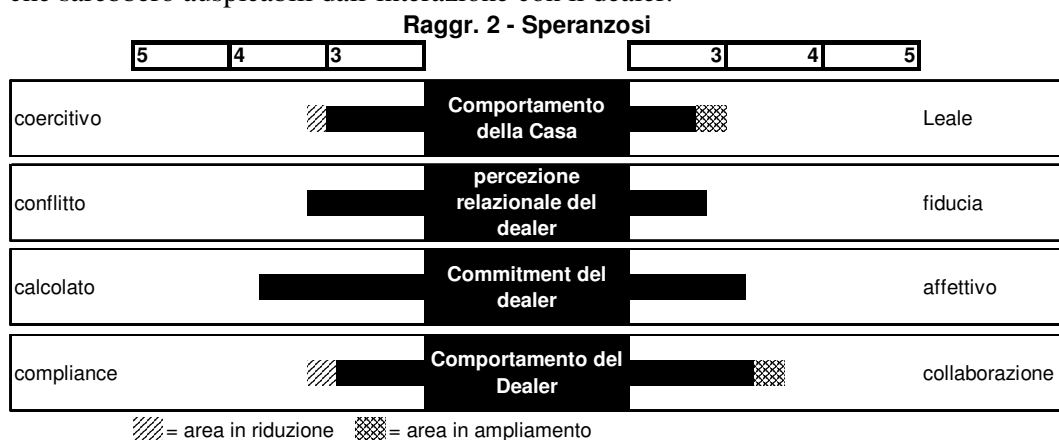


Fig. 29 – I possibili mutamenti di giudizi sui principali aspetti della relazione per il raggruppamento 2

*Azioni tese a ridurre il sentimento di conflitto con la Casa:*

Il conflitto è prevalentemente generato da comportamenti coercitivi della Casa. Il peso di comportamenti coercitivi della Casa è una tematica che è già stata analizzata nel precedente raggruppamento.

La rilevanza ed il peso di questo fenomeno nel raggruppamento in questione ha comunque una dimensione assoluta diversa. Infatti mentre nel raggruppamento 1 la sensazione di conflitto ottenebrava la relazione al punto che il dealer asseriva l'assoluta mancanza di fiducia circa la possibilità di risolvere il conflitto con il dialogo (D4) e da cui la necessità di rifondare le basi relazionali a partire da condizioni ben più profonde che il solo dialogo, nel raggruppamento degli "speranzosi" le misure da adottare sono molto meno intriganti e questo lo si può desumere anche dal giudizio dato all'affermazione D4 (incapacità del dialogo con la Casa di risolvere i problemi).

Il raggruppamento 2 infatti esprime un giudizio su tale argomento che si posiziona sopra la soglia della neutralità (3,4) ma comunque ampiamente inferiore (4,4) del raggruppamento 1.

Quindi le iniziative atte a ridurre la sensazione di conflitto potrebbero partire proprio da questo punto ovvero una maggiore disponibilità della Casa al dialogo franco e aperto con i dealer.

*Azioni tese a ridurre il sentimento di iniquità della Casa:*

Il fenomeno è legato alla percezione di trattamento discriminante dei dealer. Su questo indicatore D31 il raggruppamento ha un giudizio medio (2,4) addirittura inferiore alla media del campione (2,5). Un ambito di azione potrebbe essere identificato appunto nell'attitudine dimostrata dalla Casa di dare una chiara prospettiva dei possibili impatti sul business delle iniziative a cui il dealer è stato chiesto di partecipare (D16).

### **5.3.1.3 raggruppamento 3 - dealer "appagati"**

La tipologia dei dealer 2 (speranzosi) è intermedia, possiede un certo equilibrio nei valori e nei giudizi e in molti casi presenta forti vicinanza con il giudizio medio espresso dal campione. In questo quindi non mostra particolari aspetti su cui fondare un piano di azione forte e prioritario ma semmai una linea di miglioramento che appunto come abbiamo visto non si connota per toni accesi.

Diversamente invece si è presentata la posizione dei dealer nel raggruppamento 1. Dealer caratterizzati da una crisi di appartenenza che giustificava una presenza appiattita e poco collaborativa e creativa.

Il raggruppamento 3 presenta anch'esso caratteristiche particolari. Come delineato in precedenza (confronta paragrafo 5.1.3.3), esso si caratterizza per una marcata voglia di appartenenza dimostrata da una fiducia molto forte nell'operato della Casa e da una sensazione di presenza di conflitto quasi inesistente.

A fronte però di questo stato relazionale purtroppo non si assiste ad una altrettanto marcata disponibilità a collaborare. Con ciò non si intende affermare che il raggruppamento non è collaborativo ma che non dimostra di esserlo quanto potrebbe. Per questo motivo è stato assegnato al raggruppamento l'appellativo di dealer "appagati".

Il possibile piano di intervento nella categoria di dealer potrebbe quindi consistere nella rivitalizzazione del raggruppamento e nel rilancio della relazione.

Figura 30 mostra le principali aree di azione.

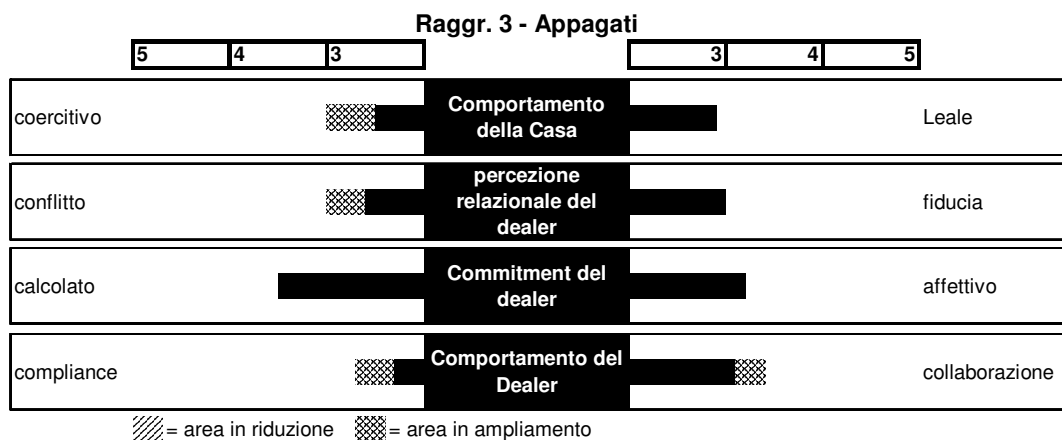


Fig. 30 – I possibili mutamenti di giudizi sui principali aspetti della relazione per il raggruppamento 3

I dealer “appagati” vivono un contesto relazionale statico che con buone probabilità non massimizza la performance in quanto in assenza di una spinta alla crescita, all’evoluzione, alla dinamica competitiva.

Koza e Dant (2007) identificano proprio in questo il possibile limite connotato con le relazioni che hanno trovato un proprio equilibrio. Per tali ragioni gli autori sottolineano appunto come spesso queste relazioni siano sottoposte a fenomeni di frattura con l’equilibrio creato al fine proprio di rivedere le posizioni e rigenerare uno spirito competitivo venuto meno per troppo appagamento. Il comportamento opportunistico viene visto dagli autori proprio come la modalità che irrompe nella monotonia di relazioni stabili che hanno ormai raggiunto un livello di appagamento.

La valutazione di scarso conflitto unitamente al giudizio di sintonia fiduciaria con la Casa ma al contempo l’assenza di una spiccata volontà collaborativa ci porta a valutare l’ipotesi che il raggruppamento si trovi proprio in questa fattispecie relazionale.

Una possibile strategia evolutiva con il raggruppamento potrebbe quindi essere rappresentata da una richiesta della Casa di maggior presidio e maggiore pressione sul mercato. Data il presunto plafond di risposta collaborativa dei dealer che ci attende, ad una prima richiesta espressa in termini non coercitivi è molto probabile che il perseguimento di un simile obiettivo richieda il ricorso all’uso di strategie coercitive. Queste porteranno con se un accrescimento di tensione conflittuale e probabilmente anche un livello di adesione del dealer molto più di compiacenza che di reale partecipazione. Data però la buona relazione e lo stock di fiducia che è percepito dal dealer tale comportamento porterà con se anche un possibile cambiamento di comportamento del dealer che si renderà in parte più conscio della necessità di far evolvere la relazione. Vi sarà quindi da attendersi oltre che un innalzamento della collaborazione passiva anche un aumento della collaborazione partecipativa del dealer.

*Azioni tese ad indurre maggiore impegno del dealer:*

La praticabilità di questa strategia coercitiva potrebbe essere rinvenuta nella ripresa di un’iniziativa messa in atto nel primo raggruppamento. Così come si è ipotizzato di chiedere al raggruppamento dei dealer “scettici” di partecipare al programma di coordinamento per la comunicazione e messa in comune dei preventivi al fine di mostrare come la Casa fosse in grado di supportare il dealer per una migliore comprensione del mercato locale, così ora la richiesta di partecipazione all’iniziativa di comunicazione dei preventivi potrebbe essere la prima delle iniziative atte a stimolare la relazione. La disponibilità alla comunicazione di informazioni riservate, quale appunto i preventivi, è un item preciso della ricerca ed in particolare copre l’affermazione D35.

Conformemente al profilo definito per dealer “appagati” il giudizio espresso dalla categoria ha mostrato una disponibilità, relativamente a questa iniziativa, più bassa della media dei rispondenti (3,5 contro 3,7 del totale campione) segno di una carente disponibilità a collaborare, forse semplicemente per motivi di pigrizia.

Ecco allora che una richiesta forte e pressante della Casa potrebbe ingenerare un processo di alterazione delle condizioni di equilibrio della relazione.

Il contenuto stesso dell’iniziativa (comunicazione dei preventivi) si presta per fornire ulteriori fonti di attivazione del confronto vivo fra dealer e Casa. Se una condizione da cui siamo partiti per la valutazione di queste iniziative consiste nel presunto immobilismo del dealer, l’analisi dei preventivi unitamente ai contratti chiusi (immatricolato) metterà in evidenza un tasso di chiusura commerciale sotto la media del mercato e diverrà esso stesso ulteriore elemento di confronto, che a sua volta probabilmente innescherà tensione e conflitto ma che indurrà i dealer “appagati” a rivedere le proprie posizioni e i propri obiettivi nella relazione.

### **5.3.2 Una rilettura generalizzata dell’approccio**

Andando oltre le considerazioni prima riportate circa i possibili percorsi evolutivi delle relazioni fra Casa e dealer nei tre diversi raggruppamenti vi sono alcuni aspetti generali da tenere bene presente:

- a. l’approccio seguito ha comportato l’impiego di medesime misure per il soddisfacimento di scopi diversi. Ciò significa che è importante tanto il cosa proporre quanto il come proporre determinate linee di azioni
- b. Soggetti diversi chiedono misure diverse. Cioè la personalizzazione, che qui è stata impostata solo a livello di raggruppamento omogeneo ma che è auspicabile sia riprodotta ovviamente a livello del più piccolo sotto insieme (ovvero il singolo dealer), è la chiave di volta per intessere relazioni vincenti con ogni singolo dealer. Ne discende come corollario una necessaria riconsiderazione dei principi di definizione e applicazione dei criteri degli standard minimi.
- c. I piani di azione adottati non hanno riguardato mai l’impiego della leva economica. Come abbiamo visto in sede di analisi dei modelli di equazioni strutturali, la dimensione economica esercita effetti lenitivi della percezione di conflitto da parte del dealer (con un coefficiente di regressione pari al 18%) ed esercita anche un effetto di stimolo ad una maggiore collaborazione del dealer avversando la sua propensione all’adesione passiva (coefficiente pari a 12%). Questi effetti sono comunque da considerare di ordine secondario sia per via della non rilevante forza incidentale ( $r < 0,20$ ) sia perché altre sono le variabili determinanti sullo stimolo del dealer a collaborare come il flusso della fiducia e della dipendenza e potere denotano chiaramente. In sintesi la ricerca di condizioni di attivazione della collaborazione del dealer passa innanzitutto per elementi strutturali della relazione; i piani di remunerazione e incentivazione sono una condizione necessaria ma non sufficiente. Come tale non è più da ritenersi tanto proficua ed efficace la definizione di programmi di sviluppo basati sostanzialmente sulla leva economica, elemento questo che comunque non potrà che essere fisiologicamente in continuo ridimensionamento al ribasso.
- d. Se il punto di svolta non è e soprattutto non si vuole che sia solo lo schema di incentivazione economica del dealer, diventa prioritario che le Case adottino misure per lo sviluppo relazionale con i dealer che potrebbe voler significare rivisitare l’impostazione organizzativa e funzionale al proprio interno. Così mentre esistono funzioni preposte per lo sviluppo vendite, per l’assistenza tecnica, per i ricambi e accessori e anche per gli standard di qualità e l’organizzazione è



ipotizzabile la necessità di identificazione di una funzione preposta ad impostare e supportare progetti per la crescita della relazione con dealer. Tale funzione consterebbe di una staff progettuale e di una line operativa sul campo.

- e. Le considerazioni di cui al punto precedente lasciano intendere che sebbene si possa e sia meglio evitare il ricorso ad una sollecitazione della collaborazione dei dealer per effetto di incentivazioni economiche, la messa a punto di programmi di sviluppo della relazione è onerosa per la Casa anche se in termini indiretti (struttura preposta). A fronte quindi di un onere certo diviene importante giungere ad una valutazione dei benefici quantitativi e qualitativi ottenibili dalla messa a punto di piani e iniziative per lo sviluppo relazionale con i dealer. Mentre sarà abbastanza congetturabile una stima dei benefici quantitativi che si esemplificheranno in una maggiore attitudine commerciale e di presidio nel mercato locale, non altrettanto sarà la stima dei benefici derivanti dal miglioramento qualitativo della relazione, in essa si annoveri anche la stima della valutazione dei costi della non-relazione (controlli, disallineamenti e conseguenti ripetizioni e aggiustamenti, ecc.).

Venendo quindi alla disamina dei primi due punti e lasciando i restanti tre alla trattazione nel successivo paragrafo, si può affermare che le Case nel futuro affronteranno sempre più il problema della eterogeneità degli operatori della distribuzione. La selezione intercorsa negli ultimi anni fra gli operatori a valle del canale non ha comportato solo una riduzione numerica ma ha coinvolto, e coinvolgerà, anche la revisione dei modelli gestionali dagli stessi adottati. Così mentre in epoche ormai passate il modello di gestione di una concessionaria era pressoché unico e conformato al modello della dipendenza dalla Casa, oggi e ancor più domani si assisterà alla emersione di una eterogeneità di modelli di gestione per quanto attiene alle fasi terminali della commercializzazione automobilistica. Nel capitolo primo si è cercato di riportare quello che ad oggi sembra essere già diverso dagli schemi preesistenti; si pensi all'emersione e sviluppo dei dealer gruppo oppure a potenziali percorsi di specializzazione funzionali che potrebbero riguardare il settore della distribuzione automobilistica. Già in tempi passati Zaninotto (1987) sottolineava come potesse essere possibile e ipotizzabile uno sviluppo del modello distributivo non in maniera uniforme ma capace di cogliere opportunità commerciali che potenzialmente presentavano interesse rilevante.

Figura 31 reinterpreta le considerazioni dell'autore in termini di posizionamento nel mercato in ragione di diverse visioni di gestione di assortimento.

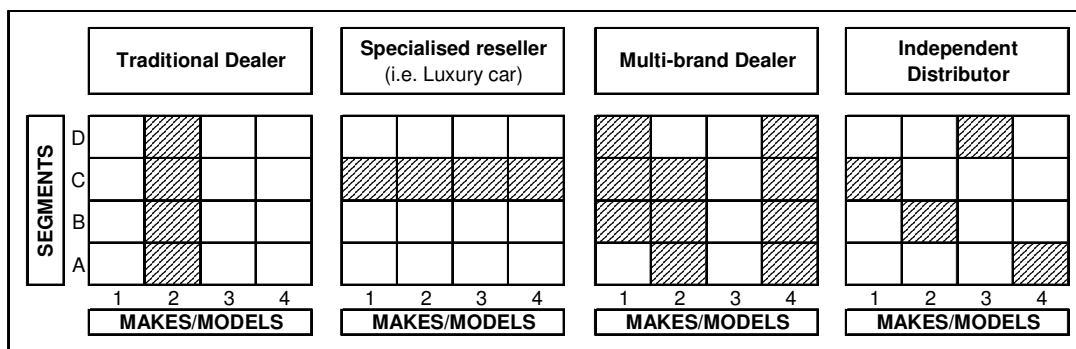


Fig. 31 – Potenziali posizionamenti dei distributori di autoveicoli in base agli assortimenti (fonte: ns elaborazione su Zaninotto 1987)

Così mentre i dealer tradizionali competono su un assortimento verticale (una marca e tutti i modelli in gamma), all'opposto i distributori indipendenti, cioè coloro che operano in assenza di un accordo di mandato con una Casa offrono una gamma selezionata per ogni segmento nel quale gli stessi desiderano competere. Altri operatori invece potrebbero adottare approcci ancora diversi si pensi a chi desidera operare con diversi marchi ma tutti accomunati solo da una matrice comune es. vetture del segmento lusso. In questo caso l'operatore si specializzerebbe per un assortimento orizzontale cioè per un unico segmento più marche e modelli. Poi infine vi sono coloro che hanno deciso di presentarsi al mercato come gruppi multi-mandato cioè capaci di offrire la gamma anche completa di diverse marche.

I modelli di business qui presentati ovviamente sono solo un esempio il cui scopo è quello di mostrare come nel futuro varrà sempre più l'eterogeneità di approccio al mercato e dunque di riflesso eterogeneità anche nelle forme di rapporto e relazione con i fornitori.

La realizzazione di questo scenario diventerà ancor più credibile nel momento in cui si giungerà a concepire una piena e totale liberalizzazione del mercato della distribuzione automobilistica. Fenomeno che se non avverrà con la prossima revisione dell'impianto dell'esenzione al blocco riguarderà la revisione successiva a distanza di qualche anno come emergente dalle considerazioni proposte nel capitolo secondo.

In questo scenario le Case allora troveranno di fronte a se operatori della distribuzione che agiranno secondo schemi originali ed eterogenei fra di loro.

Diverrà quindi imprescindibile il superamento delle vecchie regole dello stretto coordinamento e controllo verticale per lasciar spazio ad una logica relazionale basata sul principio dell'originalità e unicità del rapporto fondato in molti casi anche sui principi della coalizione non di dominanza (Zaninotto 1987). Probabilmente profileranno nuovi modelli relazionali atti a contenere l'invasività fine se stessa della Casa nella gestione del dealer e la forte interferenza nelle scelte imprenditoriali così come richiesto dai dealer ed emerso chiaramente nell'indagine condotta da Gartner Group (2003).

In sintesi si sostiene che l'attuale politica di gestione della rete improntata all'unicità di approccio che invoca lo standard come unico termine di riferimento dovrà essere rivista in favore dell'adozione di molteplici schemi relazionali personalizzabili sulle specifiche dei dealer o gruppi di essi.

Gli esempi di personalizzazione di approccio alla gestione della rete visti nel paragrafo precedente unitamente alle considerazioni fin qui condotte chiamano con se l'esigenza di identificare un modello basico da cui sia possibile generare i diversi schemi relazionali capaci di accogliere oggi o domani le specifiche esigenze degli operatori a valle.

A tale scopo si propone si seguito una matrice che non esaurisce l'argomento ma con la quale si intenderebbe affrontare almeno i termini della questione e potenzialmente i confini.

Una possibile matrice (vedi figura 32) interpretativa degli ambiti di personalizzazione della relazione con i dealer si fonderebbe sul riconoscimento di una duplice dimensione che connota l'interazione con i dealer: la fissazione degli obiettivi e le modalità di conseguimento.

Fissazione Obiettivi	Multipli	Personalizzazione nello scopo	Relazione Personalizzata
	Unico	Modello retail standard	Personalizzazione di approccio
		Unica	multipla
Modalità di conseguimento			

Fig. 32- Un quadro riassuntivo delle scelte strategiche per una strategia multicanale

La matrice di figura 32 di fatto riproduce lo schema mezzi-fini dove appunto la Casa automobilistica può decidere se fissare una classe di obiettivi (fini) identica per tutti gli operatori oppure definire obiettivi multipli a seconda della tipologia di dealer con cui intende operare. Le modalità di conseguimento degli obiettivi corrispondono ai mezzi nella impostazione classica. Anche per le modalità di conseguimento degli obiettivi può prospettarsi una duplice scelta: una modalità unica per tutti i dealer oppure la scelta di modalità multiple in ragione delle caratteristiche operative di ciascun dealer o di gruppi di essi.

Le linee direttrici che oggi vengono perseguite dalla gran parte delle Case ed in parte anche suggerite dall'interpretazione del dettato normativo sulla regolamentazione del mandato di concessionaria prediligono la scelta univoca per tutta la rete di medesimi fini e medesimi mezzi.

In pratica l'approccio seguito nella gestione della rete si fonda sul riconoscimento della centralità degli standard e la validità di essi per tutti gli operatori.

La definizione degli standard infatti discenderebbe dall'applicazione del criterio di nomina dei concessionari in base ai criteri selettivi quantitativi. Criterio al quale la Casa non può deregolamentare volendo rimanere sotto l'ombrello della normativa di esenzione al blocco.

La centralità degli standard qui non viene messa in discussione, infatti è da essa che si deve partire e non deve essere concepita invece come un punto di arrivo.

Se fosse considerata tale l'approccio di gestione si appiattirebbe su un unico modello incapace così di mettere a frutto pienamente le potenzialità di ogni singola relazione con i dealer della rete.

Dato che ciascun dealer o gruppo di essi è portatore di una propria cultura, di una propria filosofia di gestione e di un proprio modello di business, la Casa che vuole ottimizzare i rapporti con essi ottenendone così la massima collaborazione per il perseguimento degli obiettivi comuni di canale dovrebbe attrezzarsi per il superamento dell'approccio appiattente degli standard e valutare viceversa accoppiate mezzi-fini più rispondenti alle caratteristiche dei propri clienti intermedi pur rimanendo ovviamente in sintonia con i propri valori e senza snaturare la propria essenza e il proprio posizionamento.

Una prima ipotesi potrebbe consistere nel mantenere inalterate una serie di obiettivi minimali per tutta la rete ma concepire modalità diverse per il loro raggiungimento. Questo caso viene identificato con il termine "personalizzazione di approccio" stando a significare che la Casa concepisce che esistono dealer che possono affrontare determinati obiettivi e dealer che invece hanno bisogno di un approccio personalizzato per il raggiungimento dello scopo prefissato.

Si riprenda l'esempio fatto al capitolo 3 paragrafo 3.3 circa la fattibilità di introduzione nelle reti di sistemi atti a favorire la gestione della relazione con il cliente (CRM).

Le considerazioni riportate mostravano chiaramente che la fattibilità di una simile iniziativa non può non scontare la disponibilità del dealer (commitment) e anche una sufficiente lungimiranza sui riflessi positivi che un simile investimento può portare alla sua organizzazione nel tempo.

Abbiamo visto in precedenza come il livello di commitment dei partecipanti alla rete non sia identico e si configuri comunque sotto angolature diverse. Sebbene la nostra indagine non abbia indagato aspetti quali la cultura o le culture esistenti nelle reti e tantomeno i livelli di professionalità o la cultura del management, non è molto dissimile dalla verità aspettarsi non un modello culturale/manageriale accomunante tutti i dealer ma la compresenza di diversi stili tanti quanti sono i dealer. Alla luce di ciò è immaginabile che se si vuole tenere fermo e comune l'obiettivo di presenza su tutta la rete di sistemi di CRM in presenza quindi diversi stili di gestione e di collaborazione, diventi fondamentale adottare percorsi e approcci differenziati in base all'interlocutore. A verifica di ciò si prendano due casi antitetici. Il primo già citato nel paragrafo 3.3.3 è quello del dealer che culturalmente non è pronto a metabolizzare un salto manageriale di questo tipo. In questo caso la personalizzazione passa attraverso l'identificazione di un percorso di crescita del dealer che deve prima acclimatarsi con l'argomento e poi passare a fasi di sperimentazione assistite quali ad esempio la messa in funzione di moduli e soluzioni propedeutici più consoni al livello, fino ad arrivare nel tempo all'assunzione della soluzione integrale. Il secondo caso preso ad esempio può essere rappresentato dal grande dealer che avendo già un'organizzazione strutturata non solo possiede una cultura pronta ad un simile progetto ma oltre a questo potrebbe aver già fatto proprie sperimentazioni per suo conto. Le richieste specifiche di questo dealer ovviamente non andranno nella direzione del dealer preso ad esempio precedentemente ma semmai andranno ben oltre. Se il grande dealer possiede più mandati probabilmente sarà interessato ad avere una soluzione CRM che copra non solo il traffico commerciale del marchio proponente ma che possa essere esteso anche agli altri. In questa prospettiva la Casa proponente adotterà una personalizzazione di approccio fornendo al dealer uno strumento capace di supportare anche il business del dealer realizzato con altre Case oppure dare la possibilità al dealer di studiare soluzioni informatiche autonome che vadano in questa direzione (per esempio soluzioni interfacciabili o estensibili).

Entrambe le casistiche fanno riferimento ad opzioni di approccio applicativo che tengono conto della specificità dell'interlocutore. La soluzione "modello retail standard", negando la possibilità di personalizzare perlomeno l'approccio di adesione, avrebbe comportato l'inefficacia del progetto in entrambe le realtà esaminate. Il primo dealer, dopo varie rimostranze avrebbe accettato supinamente le indicazioni della Casa dotandosi di uno strumento di cui non ne avrebbe capito lo scopo e i benefici e che verosimilmente avrebbe impiegato maldestramente e senza successo sia per la sua organizzazione che per la Casa. Nel secondo caso l'approccio "retail standard" avrebbe indotto il dealer a mettere da parte la soluzione in quanto non rispondente al funzionamento e all'evoluzione gestionale della sua organizzazione. Il dealer si sarebbe conformato alla richiesta della Casa in maniera passiva cioè si sarebbe attrezzato per caricare in maniera discreta contatti e preventivi per mostrare alla Casa l'avvenuta adesione al programma salvo poi acquisire un sistema proprio capace invece di rendere efficace ed efficiente il processo di gestione commerciale dell'azienda.

Il mancato ricorso all'approccio personalizzato in questi casi avrebbe significato non solo l'insuccesso dell'iniziativa ma anche la perdita di credibilità della Casa per iniziative di sviluppo integrate Casa e rete. Abbiamo visto nel capitolo precedente cosa

significativi e quali effetti si generino a partire da comportamenti della Casa che vengono riletti come intrusivi e inefficaci.

Vi è da sottolineare e ribadire che l'alternativa proposta cioè la personalizzazione di approccio non è onerosa. Infatti supportare il dealer nel primo esempio non vuol dire lasciare trascorrere del tempo sperando che la controparte maturi un auto convincimento ma significa lavorare con il dealer per progredire culturalmente nella direzione sperata. Così anche il secondo caso esige specifiche iniziative a riguardo: scelta di pacchetti estensibili, disponibilità a collaborare con il dealer per l'integrazione dello strumento, valutazione e modifiche ai tracciati, ecc..

La "personalizzazione nello scopo" può essere un'ulteriore alternativa all'adozione di modelli di interazione "retail standard".

In questi casi l'alternativa non consisterebbe tanto nel metodo quanto nello scopo. Citando il caso precedente per esempio, la scelta della Casa potrebbe essere quella di mantenere un'unica soluzione (condizione che permette ottenere significativi risparmi di risorse e di organizzazione) e decidere però di diffonderla solo ai dealer che sono pronti e disponibili a farla propria con efficacia.

Ulteriore esempio di applicazione di questa area di personalizzazione nella relazione consiste nel caso visto nel paragrafo precedente di questo capitolo.

Una medesima iniziativa (adozione di sistemi di comunicazione dei preventivi) è stata proposta sia ai dealer del raggruppamento 1 (gli scettici) che a quelli del raggruppamento 3 (gli appagati). La medesima modalità serve in realtà due diversi scopi: per gli scettici diventa elemento di maggiore interazione e apertura di dialogo per creare fiducia nel supporto della Casa, per gli appagati diventa strumento di stimolo per una maggiore spinta e pressione commerciale sul mercato locale.

Questo esempio aiuta meglio a comprendere alcune differenze sostanziali fra la personalizzazione di metodo (approccio) e di scopo.

Mentre nel primo tipo la Casa deve preventivamente concepire potenziali soluzioni diverse per un medesimo scopo quindi dotarsi di una varietà di strumenti, nel secondo tipo non sono i diversi strumenti che fanno la differenza ma la capacità di personalizzarli in capo ad ogni relazione. In pratica mentre il primo tipo esige un forte impegno progettuale a monte (studio e realizzazione della varietà per la personalizzazione di approccio) quindi potremmo dire di staff, il secondo tipo invece impegna meno risorse in termini preventivi ma richiede un grande sforzo di linee cioè di risorse destinate alla rete capaci di modellare gli strumenti esistenti sugli scopi e a valore delle organizzazioni delle concessionarie di riferimento; da qui come anticipato l'esigenza di una maggiore strutturazione della Casa sia in termini di staff che di linee.

La matrice lascia intravedere la possibilità di instaurare rapporti personalizzati con i distributori basati su schemi personalizzati che prevedono la fissazione di obiettivi ad hoc e modalità di conseguimento non standardizzate. Oppure per contro definire strategie di conseguimento multiple per il raggiungimento di obiettivi comuni.

Il concepimento di un piano di sviluppo rete composito e stratificato, già viene attuato dalle Case, ma solo per quanto attiene gli obiettivi quantitativi da raggiungere, non sempre invece si assiste alla predisposizione di programmi per quanto attiene gli aspetti relazionali con i dealer e di evoluzione del rapporto.

In antitesi al modello dei retail standard sussiste l'approccio alla personalizzazione della relazione. Questo combina la definizione di scopi personalizzati e modalità di realizzazione fatte appositamente su misura. Si tratta evidentemente di mettere a punto piani specifici per lo sviluppo della relazione con i dealer e di investire su di essi. L'approccio è ovviamente oneroso ed è quindi adatto alle condizioni ove si ravveda la

possibilità di conquistare gap prestazionali significativi sia in termini quantitativi che qualitativi. Tali soluzioni sono ovviamente foriere di legami con i dealer di natura molto stretti che potrebbero perfino giungere a prospettare interessenze delle Case nei punti vendita come accaduto sempre più di frequente negli ultimi anni.

Mentre chi scrive valuta con grandi aspettative il percorso di maggiore avvicinamento relazionale di natura fiduciaria (personalizzazione della relazione) fra Case e dealer, valuta invece in maniera molto residuale l'estensione di tale partnership verso un ingresso della Casa nell'equity e nella gestione diretta del dealer.

La presenza di imprenditoria locale inserita nel tessuto sociale e fortemente cointeressata al successo del business viene infatti ritenuta una condizione imprescindibile per il successo e lo sviluppo delle reti distributive.

### 5.4.0 Quale modello organizzativo?

Oggi le Case (in Italia le National Sales Company) presentano un'organizzazione di governo della rete che privilegia sostanzialmente il presidio del compito più che della relazione.

Sempre infatti si trova negli organigrammi la presenza di funzioni specialistiche quali: direzione vendita, sviluppo rete, funzione business management, funzione post vendita, funzione assistenza tecnica, ecc.

Tali strutture sono organizzate con schemi a pettine come riportato a titolo esemplificativo in figura 33.

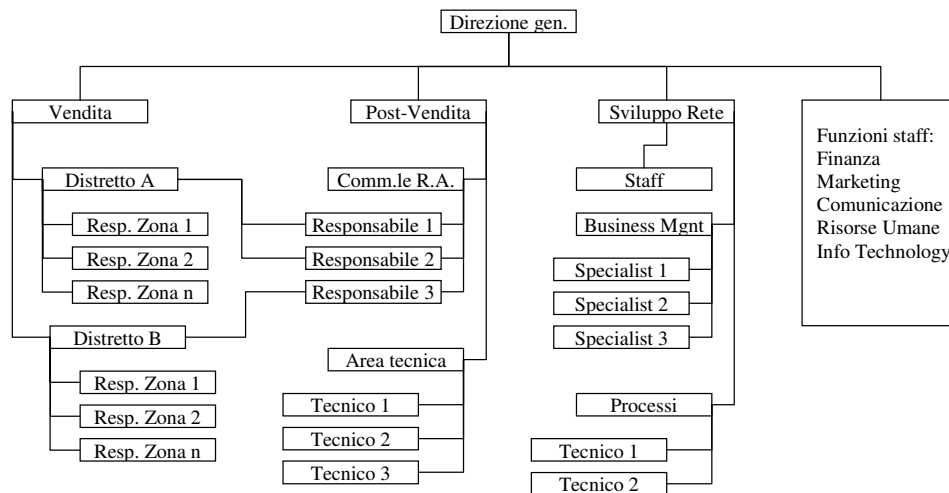


Fig. 33 – La rappresentazione di massima dello schema organizzativo di una filiale commerciale di Casa automobilistica

Lo schema organizzativo prevede spesso funzioni a presidio di ruoli bene definiti ciascuno dei quali è incaricato di dialogare con i singoli dealer per il compimento della responsabilità precipua.

Quindi si può arrivare a sei o più figure che vivono direttamente la relazione e il contatto con il dealer. Non si annoverano qui le funzioni di back office della Casa che interagiscono quotidianamente con il dealer per la gestione delle pratiche ordinarie quali ordini, consegne, incassi e pagamenti ecc..

I rapporti che interagiscono fra i soggetti di contatto (vendite vetture e ricambi, tecnici, business management, sviluppo rete, supporto a implementazione processi, ecc) sono mediati fra di essi praticamente solo indirettamente attraverso le responsabilità di funzione e la direzione generale. In alcuni casi si assiste alla creazione di responsabilità di distretto che sommano ad una responsabilità di sviluppo vendite vetture anche la supervisione dell'attività dei responsabili di vendita di ricambi e accessori.

In massima parte comunque ciascuna funzione persegue propri obiettivi e si organizza autonomamente per gestire la relazione con il dealer. Ciò significa che in assenza o in carenza di un forte presidio dall'alto della struttura la relazione con il dealer possa essere interpretata in maniera diversa o con sfaccettature non univoche in quanto frutto dell'interpretazione personale di ciascun funzionario di contatto.

Affermare l'importanza e la centralità dello sviluppo della relazione fra la Casa e ciascun dealer o gruppi omogenei di essi potrebbe vedere in questo modello organizzativo di presidio di rete un potenziale elemento di vincolo in quanto la visione del rapporto che deve essere centralizzata e convergente su tutti i fronti di contatto, come abbiamo visto viene ripartita essenzialmente in responsabilità di funzione con il presupposto della rilevanza delle dimensione tecnica e specifica su quella relazionale.

Un possibile schema organizzativo più efficace rispetto allo scopo della centralità della relazione potrebbe essere individuato nei modelli organizzativi reticolari.

Essi prevedono la gestione articolata fra responsabilità tecniche e di compito e responsabilità aspecifiche di relazione.

Figura 34 mostra l'articolazione di una possibile organizzazione a matrice deputata a presidiare sia specifici compiti e funzioni (nelle colonne) e a sviluppare in maniera organica il contenuto relazionale (nelle righe).

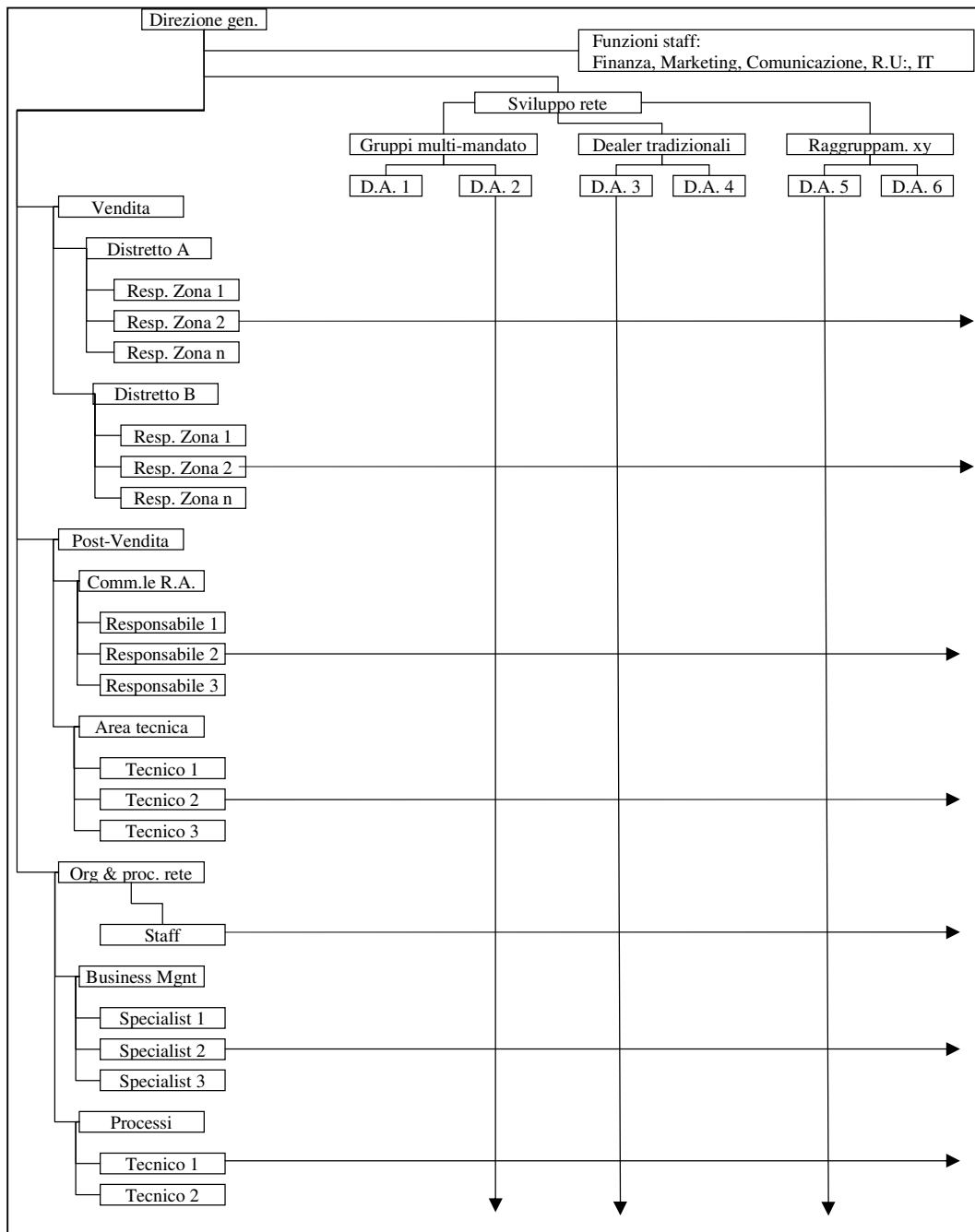


Fig. 34 – Un potenziale modello organizzativo orientato alla gestione della relazione .

In questa prospettiva organizzativa esisterebbero due tipologie di figure che si avvicinano nella gestione del dealer: una funzione che in realtà sono più funzioni che hanno in comune la natura eminentemente tecnica del rapporto e invece una funzione che si occupa del presidio relazionale. Questa funzione che fa capo allo sviluppo rete consta di due livelli. Un primo livello che riconosce nei raggruppamenti omogenei di dealer una prima responsabilità. Si tratterebbe di responsabilità per segmenti di dealer accomunati da comportamenti omogenei (in figura 34 si è riportata una ripartizione esemplificativa che distingue fra grandi dealer multi-mandato e dealer tradizionali e possibili altri raggruppamenti che godono di omogeneità interna).

Questo primo livello organizzativo corrisponde al criterio di composizione di sottoinsieme di dealer che sono accomunati da comportamenti potenzialmente medesimi



nei confronti della Casa e che hanno in comune approcci di risposta agli stimoli della Casa caratterizzati da similitudine.

Ciascun segmento possiede poi al suo interno una squadra di Dealer Account (D.A.) preposti a tenere la relazione con i dealer e a svilupparne i contenuti in ossequio ai criteri del raggruppamento. I Dealer Account si interfacciano in maniera continuativa con i responsabili funzionali chiamati ad espletare precisi compiti: vendita, supporto tecnico, amministrativo, qualità ecc.

Oltre alle responsabilità insite nelle classiche funzioni di processo (vendita, postvendita, ecc.) anche la responsabilità verticale di segmenti e di singolo dealer (Dealer Account) avrebbe e agirebbe in base ad un proprio obiettivo ed un proprio budget orientato allo sviluppo di rete e relazione.

## Bibliografia

- 3day car programme (2002), *Will the European Industry ever build a 3 Day Car?*, MIT IMVP 1999, [http://dspace.mit.edu/bitstream/1721.1/1429/1/warb\\_handouts\\_bw.pdf](http://dspace.mit.edu/bitstream/1721.1/1429/1/warb_handouts_bw.pdf)
- A.T.Kearney (1998), *Automotive Industry Forum – Issues of Interest to Participants in the Automotive Industry*, White Paper, 1998 [www.atk.com](http://www.atk.com)
- Accenture (2001), *Study on the Impact of Legislative Scenarios on Motor Vehicle Distribution*, August 2001 Bruxelles, [http://europa.eu.int/comm/competition/car\\_sector/](http://europa.eu.int/comm/competition/car_sector/)
- Accenture (2002), *Bringing Science to the Art of Automotive Retailing*, 2002 [www.accenture.com](http://www.accenture.com)
- ACEA (2001), *Motor Vehicle Distribution in the European Union*, Bruxelles, 2001. [www.acea.com](http://www.acea.com)
- Achrol R. e Kotler P. (1999), *Marketing in the network economy*, Journal of Marketing, 63(Special Issue), 146–165.
- Achrol R.S., Reve T. e Stern L. W. (1983), *The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis*, Journal of Marketing, 47 (October), 55-67.
- Ahmadi R. e Yang B.R. (2000) *Parallel Imports: challenges from unauthorized distribution channels*, marketing science vol 19 n° 3 giugno 2000
- Akbar Y. (2003), *Slip sliding away? The changing politics of european car distribution*, business and politics, vol 5, n.2 august 2003
- Anand P. (1987), *Inducing franchisees to relinquish control: an attribution analysis*, journal of marketing research 24 (may) 215-221
- Anand P. e Stern L. W. (1985), *A Social-Psychological Explanation of Why Marketing Channel Memebers Relinquish Control*, Journal of Marketing Research, 22 (November), 365-376.
- Andaleeb S.S., (1996), *An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence*, Journal of Retailing, 72 (1), pp. 77-93.
- Anderson E e Weitz B. (1992), *The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels*, Journal of Marketing Research, 29 (February), 18-34.
- Anderson E., Lodish, L.M. e Weitz B.A. (1987), *Resource Allocation Behavior in Conventional Channels*, Journal of Marketing Research, 24 (February), 85–97.
- Anderson J.C. e Gerbing D.W. (1988), *Structural Equation Modeling in practice: A new and recommended two-step approach*, Psychological Bulletin, 103 (may), 411-423
- Anderson J.C. e Narus J.A. (1990), *A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships*, Journal of Marketing, 54 (January), 42-58.
- Aniasa (2002), *I rapporto Aniasa sul noleggio*, [www.fise.org](http://www.fise.org)
- Aniasa (2007), *VI rapporto Aniasa sul noleggio*, [www.fise.org](http://www.fise.org)

- Antia K. e Frazier G.L. (2001), *The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationships*, Journal of Marketing, 64 (October), 36–51.
- Autopolis (2000), *The natural link between sales and services*, An investigation for the Competition Directorate-General of the European Commission, November 2000, www.autopolis.com
- Axelrod R. (1984), *The evolution of cooperation*, New York Basic Book
- Bain J.S. (1956), *Barriers to new competition*, Cambridge: Harvard University Press
- Bengtsson M. e Kock S. (2000), *Coopetition” in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously*, Industrial Marketing Management 29 (2000), 411–426 (2000)
- Blair R.D. e Kaserman D.L. (1983), *Law and Economics of Vertical Integration and Control*, New York, NY: Academic Press.
- Bloemer J. e Lemmink J.(1992), *The importance of customer satisfaction in explaining brand and dealer loyalty*, Journal of Marketing Management, no. 8, pp. 351-364.
- Bloom P.N. e Perry V.G.(2001), *Retailer power and supplier welfare: The case of Wal-Mart*, Journal of Retailing 77 (2001) 379–396
- Bohman E., Rosenberg J.H. e Stenbrink P (2003), *Overhauling European Auto Distribution*, McKinsey Quarterly Review, Number 1 pp.134-141
- Bollen K.A. (1990), *Overall fit in covariance structure models: Two types of sample size effects*, Psychological Bulletin 107(2)
- Boyle B.F., Dwyer R., Robicheaux R.A., e Simpson J.T. (1992), *Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures*, Journal of Marketing Research, XXIX, (November), 462-473.
- Bradford K.D., Stringfellow A. e Weitz B.A. (2004), *Managing conflict to improve the effectiveness of retail networks*, Journal of Retailing 80 (2004) 181–195
- Bregoli I, Di Gregorio A., Fava I. e Saccardi A. (2007), *Un modello per l’organizzazione e la gestione per processi dei flussi di comunicazione*, VI Congresso Internazionale “Marketing Trends” – Parigi 26/27 gennaio 2007
- Brown J.R., Cobb A.T. e Lusch R.T. (2006), *The roles played by interorganizational contracts and justice in marketing channel relationships*, Journal of Business Research 59 (2006) 166 – 175
- Brown J.R. e Day R.L. (1981), *Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels*, Journal of Marketing Research, 18 (August), 263-74.
- Brown J.R. e Frazier G.L. (1978), *The application of channel power; its effects and connotations*, in *Research frontiers in marketing: dialogues and directions*, Jain S.C. editon Chicago American Marketing 266-270
- Brown, J.R., Chekitan S.D. e Lee D. (2000), *Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms*, Journal of Marketing, 64, (April), 51-65.

- Brown, J.R., Lusch R.F., Muehling D.D. (1983), *Conflict and Power-Dependence Relations in Retailer-Supplier Channels*, Journal of Retailing, 59 (4), 53–80.
- Brown, J.R., Lusch R.F. e Nicholson C.Y. (1995), *Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance*, Journal of Retailing, 71 (4), 363–392.
- Bucklin L. (1965), *Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels*, Journal of Marketing Research, Vol. 2, February, pp.26-31
- Butaney G. e Wortzel L.H. (1988), *Distributor power versus manufacturer power: the customer role*, Journal of Marketing 52, 52–63.
- Buzzavo L. (1997), *La distribuzione snella nella commercializzazione automobilistica*, Economia & Management, Gen-Feb, 1997.
- Buzzavo L. (2003), *Distribution between globalisation and local contexts: the role of dealer groups in Europe*, Paper presentato all'undicesima conferenza GERPISA International Colloquium, 11-13 Juin 2003, Paris
- Buzzavo L., Stocchetti A. e Volpato G. (2004), *The automobile supply chain under pressure: the challenge of the extended enterprise*, Rivista finanza marketing e produzione, volume XXII.
- Buzzavo L. e Pizzi C. (2005), *Trade Marketing and Vertical Restraints: The Case of Automotive Distribution in Italy*, paper presentato al IV Congresso Internazionale di Marketing Italia-Francia. Le tendenze del marketing in Europa, Parigi 21-22 gennaio 2005
- Cardoen K. (2001), *Car supermarket. Report on the evaluation of Regulation (EC) No. 1475/95 - Hearing on 13/14 February in Brussels*, <http://europa.eu.int/>
- Carmines E.G. e McIver J.P. (1981), *Analyzing models with unobserved variables: Analysis of covariance structures*, in George W. Bohmstedt and Edward F. Borgatta, eds., *Social Measurement*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Castaldo S. (2002), *Fiducia e relazioni di mercato*, Società editrice Il mulino, Bologna
- Castaldo S. (2005), *Analisi e gestione dei canali distributivi*, Società editrice Il mulino, Bologna
- CCFA (2007), *statistiche*, Confederation des Constructores Francaises de Automobile, <http://www.ccfa.fr/>
- Cescon L., Montagner L., Volpato G. (2007), *Analisi redditività dei dealer italiani - risultati relativi al 2006*, Automotive Dealer Day Newsletter 01Ottobre 2007
- Cescon L., Volpato G. (2007), *Redditività dei dealer italiani -risultati di un'indagine campionaria*; atti del convegno Automotive Dealer Day Verona 16-17 maggio 2007
- Chaudhuri A. e Holbrook M.B. (2002), *Product Class Effects on Brand Commitment and Brand Outcomes: The Role of Brand Trust and Brand Affect*, Journal of Brand Management, 10 (1) 33-58.

- Churchill G.A. Jr (1979), *A paradigm for developing better measures of marketing constructs*, in Journal of marketing research 16 february
- Ciferri L. (2007a), *Marchi Cinesi in Italia: opportunità e rischi*; atti del convegno *Automotive Dealer Day* Verona 16-17 maggio 2007
- Ciferri L. (2007b), *Italian retailer assembles Chery kits*, AutomotiveNews november 2007
- Corbetta P. (2001), *Metodi di analisi multivariata per le scienze sociali: i modelli di equazioni strutturali*, il Mulino Bologna
- Corsten D. e Felde J. (2005), *Exploring the Performance Effects of Key-Supplier Collaboration*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 35 (6), 445- 461.
- Coughlan A., Anderson E., Stern L.W. e El-Ansary A.I.(2006), *Marketing channels*, Pearson,Prentice-Hall, 2006.
- Dant R.P., Brown J.R. e Bagozzi R.P. (2007), *Unraveling the casual links amongs trust, commitment, satisfaction and conflict in channels of distribution*, Working Paper: COBA-MRKT-07-03 2007 Prepared for: Marketing Science, www.ssrn.com
- Dant R.P. e Schul P.L. (1992), *Conflict Processes in Contractual Channels of Distribution*, Journal of Marketing, 56 (January), 38-54.
- Datamonitor (2001), *The European used car dynamics 2001*, febbraio 2001 www.datamonitor.com
- De Cesaris G. (2007), *Perché investire sulla rete? L'evoluzione della Rete BMW in Italia*, Atti del convegno GRM organizzato da MFConference Milano 1 marzo 2007
- DealerStat (2007), *Indagine sulla soddisfazione dei concessionari nella relazione con la casa*, <http://www.dealerstat.it/files/SintesiDealerSTAT07.pdf>
- Deutsch M. (1994), *Constructive Conflict Resolution: Principles, Training, and Research*, Journal of Social Issues, 50 (1), 13-32."
- Deutsche Bank (2002), *The Drivers: How to navigate the auto industry*, Frankfurt: July 2002, www.db.com
- Dwyer F.R. (1980), *Channel-Member Satisfaction: Laboratory Insights*, Journal of Retailing, 56 (2), 45-65.
- Dwyer F.R. e Oh S. (1987), *Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels*. Journal of Marketing Research, 24 (November), 347-358.
- Dwyer F.R., Schurr P.H. e Oh S. (1988), *A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies*, Journal of Marketing, 52 (April), 21-34.
- El-Ansary A.I. (1993), *Selling and sales management in action: sales force effectiveness research reveals new insights and reward-penalty patterns in sales force training*, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 13, Spring, pp. 83-90.

- El-Ansary A. I. e Stern L. W. (1972), *Power Measurement in the Distribution Channel*, Journal of Marketing Research, 9 (February), 47-52.
- Emerson R.M. (1962), *Power-dependence Relations*, American Sociological review, 27 February
- Etgar M. (1977), *Channel Environment and Channel Leadership*, Journal of Marketing Research, vol 24 (february 1977).
- Etgar M. (1978a), *Selection of an Effective Channel Control Mix*, Journal of Marketing, 42 (July), 53-58.
- Etgar M. (1978b), *Differences in the use of manufacturer power in conventional and contractual channels*, Journal of Retailing 54(4), 49–62.
- Etgar M. (1979), *Sources an types of intrachannel conflict*, journal of retailing 55-1 (spring)
- Fan X., Thompson B. e Wang L. (1999), *Effects of sample size, estimation method, and model specification on structural equation modeling fit indexes*, Structural Equation Modeling (6): 56-83.
- Ferrari E. (2000), *Effetto multimarca*, Edito Interauto News Roma
- Fidomestic (2003), *Osservatorio Findomestic*, www.findomestic.it
- Findomestic-Prometeia (2002), *L'acquisto dell'auto nell'esperienza del consumatore*, Studio Findomestic Edizione Speciale 2001-2002. www.findomestic.it
- Fine C.H. (1996), *The U.S. automobile manufacturing industry*, U.S. department of Commerce Office of Technology Policy December 1996
- Fiocca R. (1987) (a cura di), *Imprese senza confini: sviluppo e nuove forme di alleanze fra aziende*, Etas Libri, Milano
- Fites D. V. (1996), *Make your dealers your partners*, Havard Business review march-april 1996
- Ford D. (2002), *Understanding Business Marketing and Purchasing*, London, Thomson Learning
- Ford D., Gadde L. E., Hakansson H. e Snehota I. (2003), *Managing Business Relationship*, John Wiley & Sons Ltd
- Frazier G.L. (1983), *On the measurement of interfirm power in channels of distribution*, Journal of Marketing Research, 20, 158– 166.
- Frazier G.L. (1999), *Organizing and managing channels of distribution*, Journal of the Academy of Marketing Science, 27(2), 226– 240.
- Frazier G.L. e Summers J.O. (1984), *Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution channels*, Journal of Marketing, 48 (Summer), 43-55.
- Frazier G.L. e Summers J.O. (1986), *Perceptions of Power Use in Franchised Channels*, Journal of Marketing Research, 23 (May), 228-236.

- Frazier G.L., Gill J.D. e Kale S.K. (1989), *Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country*, Journal of Marketing, 53 (January), pp.50-69.
- Frazier G.L. e Rody R.C. (1991), *The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels*, Journal of Marketing, 55:1 (January), 52-69.
- French J.R. e Raven B. (1959), *The bases of Social Power*, in *Studies of social power* di Cartwright D., Ann Arbor University of Michigan press
- Furse D.H., Punj G.N. e Stewart D.W. (1984), *A typology of individual search strategies among purchasers of new automobiles*, Journal of Consumer Research, 10, 417-431.
- Gadde L-E (2004), *Activity Coordination and Resource Combining in Distribution Networks - Implications for Relationship Involvement and the Relationship Atmosphere*, Journal of Marketing Management, 2004, 20, 157-184
- Ganesan S. (1994), *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships*, Journal of Marketing, 58 (April), 1-19.
- Garbarino E. and Johnson M.S. (1999), *The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships*, Journal of Marketing, 63, (April), 70-87.
- Gartner Group (2004a), *Carmakers Must Support Dealers to Heal Rifts and Keep Customers*, Report May 2004 [www.gartner.com](http://www.gartner.com)
- Gartner group (2004b), *A Lead Management Framework for the Automotive Industry*, Report december 2004 [www.gartner.com](http://www.gartner.com)
- Gartner Group (2005), *BMW Should Support, Not Fight, Its Dealers to Ensure Quality*, News analysis March 2005 [www.gartner.com](http://www.gartner.com)
- Gaski J.F. e Ray N.M. (2001), *Measurement and Modeling of Alienation in the Distribution Channel Implications for Supplier-Reseller Relations*, Industrial Marketing Management 30, 207-225
- Gaski J.F. (1984), *The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution*, Journal of Marketing, 48 (Summer), 9-29.
- Gaski, J.F. e Nevin J.R. (1985), *The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channels*, Journal of Marketing Research, 22 (May), 130-142 .
- Gaski J.F. (1986), *Interrelations among a channel entity's power sources: impact of the exercise of reward and coercion on expert, referent, and legitimate power sources*, Journal of Marketing Research 23, 62-77.
- Geyskens I. e Steenkamp J.B.E.M. (2000), *Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationship*, Journal of retailing vol 76 (1)

- Geyskens I., Steenkamp J.B.E.M., Scheer L.K. e Kumar N. (1996), *The effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-atlantic Study*, International Journal of Research in Marketing, Vol. 13
- Geyskens I., Steenkamp J.B.E.M. e Kumar N. (1998), *Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis*, International Journal of Research in Marketing, 15, 223–248.
- Geyskens I., Steenkamp J.B.E.M. e Kumar N. (1999), *A Meta-analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships*, Journal of Marketing Research, 63 (May), 223-238.
- Ghosh P, Chaudhuri A. e Spell C. (2001), *A Location Based Model of Franchising*, Journal of Economics and Business Studies (Spring 2001).
- Greenbaum H.H. (1974), *The Audit of Organizational Communication*, Academy of Management Journal, 17 (4), 739-754.
- Greenbaum H.H., Holden H.J: Jr. e Spataro L. (1983), *Organizational Structure and Communication Processes: A Study of Change*, Group & Organization Studies, 8 (1), 61-83.
- Grilli M.A.(2003), *Guida alla nuova distribuzione automobilistica (2003-2010)*, collana di InterautoNews
- Guatri L., Vicari S. e Fiocca R., (1999), *Marketing*, McGraw Hill pp 219-228.
- Håkansson H. e Ford D. (2002), *How Should Companies Interact in Business Networks?*, Journal of Business Research, 55, 2, 133-139.
- Håkansson H. e Johanson J. (2002), *A model of industrial networks*, in Ford D. *understanding business marketing and purchasing*, terza edizione Thomson Learning, London
- Håkansson H., Harrison D. e Waluszewski A. (2004), *Rethinking Marketing: Developing a New Understanding of Markets*, Wiley, Chichester, 2004
- Håkansson H. e Snehota I. (1995), *Developing relationships in Business Networks*, London, Routledge
- Hall R.H., Haas J.E. e Johnson N.J. (1967), *Organizational Size, Complexity, and Formalization*, American Sociological Review, 32, 903-911.
- Hargreaves D. (2000), *EU chief attacks car industry over dealerships*, Financial Times, May 12.
- Hawk A. (1995), *System failure: vertical restraint and the EC competition law*, Common market review 35 p 973-982
- Heide J. (1994), *Interrganizational governance in marketing channels*, journal of marketing vol 58 (january 1994), 71-85
- Heide J.B. e Milner A.S. (1992), *The Shadow of the Future: Effects of Anticipated interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation*, Academy of Management Journal, 35, 265- 291.



- Heide J.B. e John G. (1988), *The role of dependence balancing in safeguarding transaction specific assets in conventional channels*, Journal of Marketing 52, 20–35.
- Heide, J.B. e John G. (1990), *Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships*, Journal of Marketing Research, XXVII, (February), 24-36.
- Heide J.B. e John G. (1992), *Do Norms Matter in Marketing Relationships?*, Journal of Marketing, 56, (April), 32-44.
- Helper S. R. e Sako M. (1995), *Supplier relations in Japan and the United States: Are they converging*, Sloan Management Review, 36(3), 77–85.
- Hibbard J.D., Kumar N. e Stern L.W. (2001), *Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationship*, Journal of marketing research vol 28 February - 45-61
- Hines P. (2001), *3daycar programme*, www.3daycar.com
- Hines P., Silvi R. e Bartolini M.(2002), *Demand chain management: an integrative approach in automotive retailing*, Journal of Operations Management 20 (2002) 707–728
- Hirschman A.O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge: Harvard University Press.
- Holweg M. e Pil F. (2001), *Successful Build-to-Order Strategies start with the Customer*, MIT Sloan Management Review, Fall issue, Vol. 43, No. 1, p. 74-83.
- Hunt S. e Navin J.R. (1974), *Power in a channel of distribution: sources and consequences*, journal of marketing research, 11 (may)
- IBM-RolandBerger (2007), *Automotive Sales Champion*, <http://www.rolandberger.it>
- Ilsole24ore (2007), *Auchan, parte bene la vendita di auto*, Ilsole24ore 7 settembre 2007
- InterAutoNews (2006a), *Chi sono i Grandi Dealer in Italia*, InterAutoNews uscita 1/2006
- InterAutoNews (2006b), *I grandi Dealer italiani alla scoperta di nuove iniziative per far aumentare il business*, InterAutoNews uscita 9/2006
- J.D.Power and Associates (2002), *Automotive Web Site Traffic Still Strong; Manufacturer and Dealership Sites Attract More Buyers*, News/information October 2002. www.jdp.com
- Jap S.D. (1999), *Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships*, Journal of Marketing Research, 36 (november), pp. 461-475.
- John G. (1984), *An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel*, Journal of Marketing Research, 48 (August), 278-289.
- Johnson D.W. e Johnson R.T. (1989), *Cooperation and Competition: Theory and Research*. Edina, MN: Interaction Book Company."

- Kalafatis P.S. (2002), *Buyer-Seller Relationships along Channels of Distribution*, *Industrial Marketing Management*, 31 (3), 215-228.
- Kasulis J.J. e Spekman R.E. (1980), *A framework for the use of power*, in *European journal of marketing* 14 (4)
- Keller M. (2004), *China's bubbles*, *automotive industries*, vol 61, n° 5
- Kerber W. e Vezzoso S. (2004), *EU Competition Policy, Vertical Restraints, and Innovation: An Analysis from an Evolutionary Perspective*, Paper presentato alla decimale conferenza internazionale Joseph A. Schumpeter Society Conference (ISS), Milano/Italy, 9-12 June 2004
- Keysuk K. e Frazier G.L. (1997), *Measurement of Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution*, *Journal of Business Research*, 40, 139-154.
- Keysuk K., Frazier G.L. (1996), *A typology of distribution channel systems: a contextual approach*, *International marketing Review*, vel 13 n°1
- Kingshott R.P.J. (2004), *The Impact of Psychological Contracts Upon Trust and Commitment within Supplier-Buyer Relationships: A Social Exchange View*, IMP Conference Denmark 2004
- Kingshott R.P.J. (2002), *Psychological Contracts Within Supplier-Distributor Relationships*, IMP Conference, Perth, Western Australia, 11-13 December
- Kingshott, R.P.J. (2006), *The Impact of Psychological Contracts Upon Trust and Commitment within Supplier-Buyer Relationships: A Social Exchange View*, *Industrial Marketing Management*, 35 (August), 724-39.
- Knupfer, S., Richmond, R., Vander Ark, J. (2003), *Making the most of US auto distribution*, *McKinsey Quarterly*, No. 1, pp.142-147"
- Konishi H. (2001), *Concentration of Competing Retail Stores*, Working Paper Department of Economics, Boston College, Chestnut Hill MA,
- Koza K.L. e Dant R.P. (2007), *Effect of relationship climate, control mechanism and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes*, Working Paper; [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Kumar N. (1996), *The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships*," *Harvard Business Review* (November-December), 92-106."
- Kumar N., Scheer L., Steenkamp J.B.E.M. (1998), *Interdependence, punitive capability, and the reciprocation of punitive actions in channel relationships*, *Journal of Marketing Research*, 35, 225– 235.
- Kumar N., Scheer L.K. e Steenkamp J.B.E.M. (1995a), *The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers*, *Journal of Marketing Research*, 32 (February), 54-65.
- Kumar N., Scheer L.K. e Steenkamp J.B.E.M.(1995b), *The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes*, *Journal of Marketing Research*, 32 (May), 348-356.
- Kumar N., Stern L.W. e Achrol R.S. (1992), *Assessing reseller performance from the perspective of the supplier*, *Journal of Marketing Research* 29, 238–53.

- Lademann & Partner (2001), *Customer preferences for existing and potential sales and servicing alternatives in automotive distribution*, December 2001  
[http://europa.eu.int/comm/competition/car\\_sector/distribution/](http://europa.eu.int/comm/competition/car_sector/distribution/)"
- Lado A., Dant R.P. e Tekleab A.G. (2007), *Trust-opportunism paradox, relationalism and performance in interfirm relationships: evidence from the retail industry*, Working Paper: COBA-MRKT-07-02 2007 Prepared for Strategic Management Journal  
[www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Lafontaine F. e Slade M.E. (1997), *Retail Contracting: Theory and Practice*, Journal of Industrial Economics, 45: 1-25.
- Lambert-Pandraud R., Laurent G. e Lapersonne E. (2005), *Repeat Purchasing of New Automobiles by Older Consumers: Empirical Evidence and interpretations*, Journal of Marketing Vol. 69 (April 2005), 97–113
- Lewicki R.J. e Bunker B.B. (1996), *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*, in R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, pp. 114-139.
- Lewis J.D. e Weigert A., (1985), *Trust as a Social Reality*, Social Forces, 63 (4), pp. 967-985.
- London Economics (1997), *Competition in Retailing*, Office of Fair Trading Research Paper No.13, 1997
- London Economics (2006), *Developments in car retailing and after-sales markets under Regulation N° 1400/2002*, Final report to EC DG Competition June 2006
- Lusch R.F, Brown, J. R. (1982), *A modified model of power in marketing channel*, Journal of marketing research 19(August), 312–323.
- Lusch R.F. (1976a), *Channel Conflict: Its Impact on Retailer Operating Performance*, Journal of Retailing, 52 (Summer), 3-12.
- Lusch R.F. (1976b), *Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict*, Journal of Marketing Research, 13 (November), 382-390.
- Lusch R.F., O'Brien M. e Sindhav B. (2003), *The critical role of trust in obtaining retailer support for a supplier's strategic organizational change*, Journal of Retailing 79 (2003) 249–258
- Lusch, R. F. (1977), *Franchisee Satisfaction: Causes and Consequences*, International Journal of Physical Distribution Management, 7 (February), 128-140.
- Manaresi A. (1991), *i servizi agli intermediari nella strategia di marketing*, Sinergie n° 24
- Manaresi A. (1995), *Le relazioni interorganizzative nelle reti distributive in franchising*, G. Giappichielli Editore -Torino
- Maramieri G., Buzzavo L. (2007), *Soddisfazione dei Dealer*, atti del convegno *Automotive Dealer Day* Verona 16-17 maggio 2007
- Maxton G. Wormald J (2004), *Time for a Model Change*, Cambridge: Cambridge University Press

- McAlinden S.P. e Andrea D.J.(2002), *Estimating the New Automotive Value Chain*, Study Prepared for Accenture Center for Automotive Research Altarum Institute November 2002 www.altarum.com
- Michie D.A. (1978), *Managerial tactics: an alternative exploration of warranty satisfaction in a channel of distribution*, in *Research frontiers in marketing: dialogues and directions*, Jain S.C. edition Chicago American Marketing 266-270
- Mill C. (2006), *Improving CRM effectiveness; Leveraging Voice of the Customer Information to realize automotive customer value*, Paper presentato al convegno Autologia, Milano Marzo 2006
- Mitchell, T. (2001), *Cisco Resellers Add Value*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, pp.115-118"
- Mohr J. e Nevin J.R.(1990), *Communication strategies in marketing Channels: a theoretical Perspective*, *journal of marketing* October 1990
- Molm L. D. (1990), *Structure, Action, and Outcomes: The Dynamics of Power in Social Exchange*, *American Sociological Review*, Vol. 55, No. 3. (Jun., 1990), pp. 427-447.
- Monte C. (2007), *Dealer Auto; evoluzione della redditività delle reti, evidenze dai bilanci 2003-2005*, atti del convegno Automotive Dealer Day Verona 16-17 maggio 2007
- Moorman C., Zaltman G. e Deshpandè R. (1992), *Relationship Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations*, *Journal of Marketing Research*, 29 (august) pp.314-329.
- Morgan R. M. e Hunt S. (1994), *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, *Journal of Marketing*, Vol. 58
- Narus, J.A., Anderson J.C. (1996), *Rethinking Distribution: Adaptive Channels*, *Harvard Business Review* (July-August), 112-120."
- Narus J.A. e Anderson J.C. (1988), *Strengthen distributor performance through channel positioning*, *Sloan Management review* (winter) 31-40
- Nonaka I. Takeuchi H. (1997), *The knowledge creating company*, Guerini associati Milano 1997
- Nooteboom B., (1996), *Trust, Opportunism and Governance: A Process and Control Model*, *Organization Studies*, 17 (6), pp. 985-1010.
- Nunnally J. (1967), *Psychometric Theory*, New York, Mc Graw Hill
- Ogenyi O.E. (1998a), *Strategic collaboration: a beneficial retail marketing strategy for car manufacturers and dealers*, *Journal of strategic marketing* 6 65–78 (1998)
- Ogenyi O.E (1998b), *Franchising agreements in new car retailing: an empirical investigation*, *The Service Industries Journal* 18(2), 144–60.
- Ogenyi O.E. e Blankson C. (2000), *New car retailing: an assessment of car manufacturers' fairness on main dealers*, *Journal of strategic marketing* 8 261–275 (2000)

- Pagh, J.D. e Cooper M.C. (1998), *Supply chain postponement and speculation strategies: How to choose the right strategy*, Journal of Business Logistics 19(2): 13-33
- Papa M. J. e Pood E.A. (1988), *Coorientational accuracy and differentiation in the management of conflict*, Communication Research, 15(August), 400–426.
- Payan J. McFarland R.G. (2005), *Decomposing Influence Strategies: Argument Structure and Dependence as Determinants of the Effectiveness of Influence Strategies in Gaining Channel Member Compliance*, Journal of Marketing Vol. 69 (July 2005), 66–79
- Pellegrini D. (2001), *Channel Equity, Valore, concorrenza, regole nel commercio dei prodotti globali*, Milano, Egea.
- Pellegrini D. (2003), *Dalla brand equity alla channel equity: l'importanza delle regole di canale nei processi di creazione del valore*, Industria e Distribuzione n° 1
- Perry M.A.T. (1991), *Channel Member Conflict and performance: a Proposed Model and Research Agenda*, International review of retail, Distribution and consumer research, 1,2
- Ping, R.A. (1993), *The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism, and neglect*, Journal of Retailing, 69(Fall), 320–353.
- Ping R.A. (1997), *Voice in business-to-business relationships: cost of- exit and demographic antecedents*, Journal of Retailing, 73(2), 261–281.
- Purohit D. e Staelin R. (1994), *Rentals, Sales, and Buybacks: Managing Secondary Distribution Channels*, Journal of Marketing Research, 31 (August), 325- 338.
- Quagliano G.P. (2002), *Opportunità e sfide alla luce del nuovo regolamento sulla distribuzione auto*, Paper presentato al congresso *Cambio in Corsa per il settore dell'auto*, Milano Ottobre 2002
- Quintegia (2007), *Sintesi dello studio Top50Dealer*, [www.quintegia.it](http://www.quintegia.it)
- Quinti F. (2007), *Redditività e Strategia distributiva*, atti del convegno Automotive Dealer Day Verona 16-17 maggio 2007
- Ratchford B., Lee M. e Talukdar D. (2003), *The Impact of the Internet on Information Search for Automobiles*, Journal of Marketing Research Vol. XL (May 2003), 193–209
- Reinaud G. (2001), *Hard times for the automobile industry? Overcapacity and downturn in the market*, conjuncture, june 2001, BNP Paribas Economic Research
- Reve T. e Stern L.W. (1979), *Interorganizational Relations in Marketing channels*, Academy of management review 4 (3)
- Ricciuti A. e Soares de Oliveira P. (2006), *Dealer groups eye Chinese imports: 10 big auto retailers want to add brand from China to showroom lineups*, Automotive News september 2006
- Ring P.S. e Van de Ven A.H. (1994), *Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships*, Academy of Management Review, 19 (1): 90-118.

- Ritter T. e Ford D. (2004), *Interaction between suppliers and customers in business markets* in Hakansson H., Harrison D. e Waluszewski A. *Rethinking marketing* John Wiley & Sons Chichester
- Rosea G.M. e Shohamb A. (2004), *Interorganizational task and emotional conflict with international channels of distribution*, *Journal of Business Research* 57 (2004) 942– 950
- Rothschild M., (1973), *Model of market organization with imperfect information: a survey*, *Journal of political economy* vol 81
- Rousseau D.M. e Tijoriwala S.A. (1998), *Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures*, *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 679-695.
- Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S., e Camerer C., (1998), *Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust*, *Academy of Management Review*, 23 (3), pp. 393-404.
- Rullani E. (1990), *Reti e informazioni: la rivoluzione commerciale prossima*, in Pilotti-Pozzana (a cura di), *I contratti di franchising*, Milano Egea
- Sahlman W.A.(1997), *How to Write a Great Business Plan*, *Harvard Business Review* July 1997
- Scheer L.K., Kumar N. e Steenkamp J.B.E.M (2003), *Reactions to perceived inequity in US and Dutch interorganizational relationships*, *Academic Management Journal* 2003; 46(June):303– 316
- Scheer, L.K. e Stern L.W. (1992), *The Effect of Influence Type and Performance Outcomes on Attitude Toward the Influencer*, *Journal of Marketing Research*, 29 (February): 128–142.
- Schul P.L. e Babakus E. (1988), *An examination of the interfirm power-conflict relationship: the intervening role of the channel decision structure*, *Journal of Retailing*, 64 (4) (Winter) 381-404.
- Schul P.L., Little T.E. e Pride W.M. (1985), *Channel climate: its impact on channel member's satisfaction*, *Journal of Retailing* 61(2), 9–38.
- Schuler R.S. e Blank L.F. (1976), *Relationships Among Types of Communication, Organizational Level, and Employee Satisfaction and Performance*, *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-23 (3), 124-129.
- Schurr P.H. e Ozanne J.L. (1985), *Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness*, *Journal of Consumer Research*, 11 (March), 939-953.
- Scott Morton F., Zettelmeyer F. e Silva-Risso J.(2001), *Internet car retailing*, *The Journal of Industrial Economics*, vol XLIX December 2001 n. 4
- Sibley S.D. e Michie D.D. (1982), *An exploratory investigation of cooperation in a franchise channel*, *Journal of Retailing*, 58 (4) (Winter) 23-45
- Stern L. W. e Gordman R.H.(1969), *Conflict in distribution channels: an exploration*, in Stern L. W. *Distribution channels behavioral dimension* New York Houghton Mifflin

- Stocchetti A e Volpato G.(2006), *L'evoluzione delle strategie di prodotto/prezzo delle case automobilistiche nel mercato italiano*. Atti del convegno “Le tendenze del marketing” V Congresso internazionale Italia – Francia, Università Ca' Foscari Venezia, 20-21 gennaio 2006
- Surinder T. (2002), *Franchiser influence strategy use and franchisee experience and dependence*, Journal of Retailing 78 (2002) 183–192
- Taylor-Nelson-Sofres (2001), *Perception de la distribution Automobile en Europe*, Bruxelles february 2001 [http://europa.eu.int/comm/competition/car\\_sector/](http://europa.eu.int/comm/competition/car_sector/)
- Tardella S. (2007), *Le quotazioni delle auto usate*, Relazione al convegno “auto usata fra incentivi, fisco, esportazioni e problemi di quotazione” 19 Aprile 2007 Università degli Studi di Bologna Facoltà di Scienze Statistiche
- Tonge A. e Whitman J. (2004), *Car distribution: answering the big questions*, ICDP management briefing n° 22 ottobre 2004, [www.icdp.net](http://www.icdp.net)
- Top50 Forum (2005), *Quali strategie per i grandi dealer in Italia ed in Europa*, atti del convegno Milano ottobre 2005
- Tung-Lai H. e Jiu-Biing S. (2005), *Relationships of channel power, noncoercive influence strategies, climate, and solidarity: A real case study of the Taiwanese PDA industry*, Industrial Marketing Management 34 (2005) 447– 461
- UNRAE (2007), *L'auto 2006, sintesi statistica anni 1997-2006*, [www.unrae.it](http://www.unrae.it)
- Van Bael I. (1997), *antitrust e distribuzione in Europa: una nuova politica per il prossimo secolo*, in *antitrust tra diritto internazionale e diritto comunitario*, Milano, Giuffrè
- Varaldo R. e Dalli D. (1989), *Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione*, Sinergie quaderno 19 maggio agosto
- Varaldo R., Dalli D. (1990), *Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione*, Sinergie quaderno 5 giugno
- Vezzoso S. (2004), *On the Antitrust Remedies to Promote Retail Innovation in the EU Car Sector* [2004] E.C.L.R., ISSUE 4
- Vividence (2002), *Driving Quality of Experience on Automotive Websites*, Vividence Research Report, [www.vividence.com/](http://www.vividence.com/)
- Volpato G. (1989), *Commercializzare l'automobile*, CEDAM 1989 padova
- Volpato G. (1999), *La riorganizzazione della distribuzione automobilistica tra globalizzazione della concorrenza ed esigenze personalizzate della clientela*, Paper presentato alla conferenza AIDEA 1999
- Volpato G. e Buzzavo L. (2003), *European Automotive distribution; the battle for selectivity and exclusivity is not over* in Freyssenet, Shimizu e Volpato, *Globalisation or Regionalisation of the European car industry?* Gerpisa, Palgrave
- Wade P. (2003), *The future of car dealership*, HWBI Warwick, UK, 2003.
- Wade P. (2005), *The Future of Customer Satisfaction*, HWBI Warwick, UK, 2005

- Wathne K.H. e Heide J.B. (2000), *Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions*, Journal of Marketing, 64, 36– 51(october)
- Webb A. (2005), *Chery close to picking European distributors*, Automotive news, 14 novembre 2005
- Weernink W.O. Ciferri L. (2007), *Ssang Yong helps SAIC to EU*, AutomotiveNews Europe april 2007
- Whiteman J. (2001), *The potential impact of lean distribution*, [http://ec.europa.eu/comm/competition/car\\_sector/](http://ec.europa.eu/comm/competition/car_sector/)
- Whiteman J. (2004), *How to cut the cost of distribution*, ICDP management briefing n° 24 ottobre 2004, [www.icdp.net](http://www.icdp.net)
- Wilkinson I.F. (1973), *Power and influence structures in distribution channels*, European Journal of Marketing, 1973, Vol. 7 Issue 2, p119, 11p
- Windsperger J. (2004), *Centralization of franchising networks: evidence from the Austrian franchise sector*, Journal of Business Research 57 (2004) 1361– 1369
- Yilmaz C., Sezen B. e Ozdemir O. (2005), *Joint and interactive effects of trust and (inter) dependence on relational behaviors in long-term channel dyads*, Industrial Marketing Management 34 (2005) 235– 248
- Yilmaz C., Sezen B. e Kabadayi E.T. (2004), *Supplier fairness as a mediating factor in the supplier performance–reseller satisfaction relationship*, Journal of Business Research, 57, 854–863.
- Zaheer A., McEvily B. e Perrone V. (1998), *Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance*, Organization Science, Vol. 9, n.2
- Zaheer A. e Venkatraman N. (1995), *Relational governance as an interorganizational strategy; An empirical test of the role of trust in economic exchange*, Strategic Management Journal, 16: 373-392,
- Zaninotto G. (1987), *La struttura dei rapporti di canale:il caso dei prodotti non alimentari*, Atti del convegno "efficienza e potere nei canali di distribuzione" paper presentato alla conferenza CESCO Milano 1987