

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.

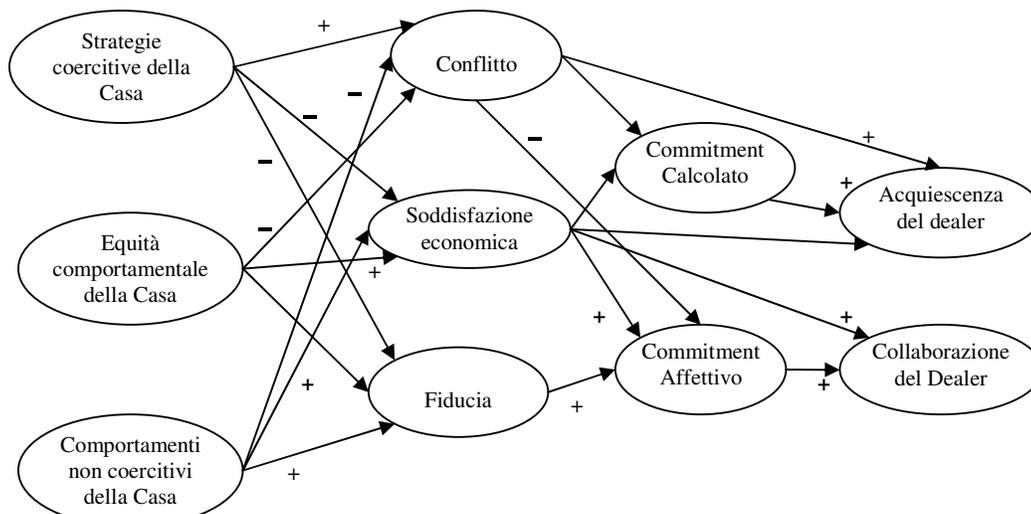


Fig. 1 - Il modello relazionale a base delle ipotesi di ricerca

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	campione		
FIAT	6	24	4	34	373	9%
RENAULT	3	9	5	17	208	8%
PEUGEOT	2	8	5	15	193	8%
BMW	2	6	7	15	124	12%
CITROEN	3	9	3	15	150	10%
CHEVROLET	4	8		12	143	8%
ALFA ROMEO	1	10	1	12	185	6%
VOLKSWAGEN	2	6	3	11	188	6%
VOLVO	5	5		10	67	15%
MITSUBISHI	2	7	1	10	89	11%
HONDA	2	6	1	9	102	9%
LANCIA		7	2	9	194	5%
AUDI	2	4	2	8	in vw	
MERCEDES	2	4	2	8	75	11%
LAND ROVER	4	4		8	120	7%
SUZUKI	1	3	3	7	97	7%
TATA	3	3		6	69	9%
OPEL		5	1	6	209	3%
HYUNDAI	2	4		6	119	5%
MAZDA	3	2		5	79	6%
SEAT	1	2	2	5	113	4%
FORD	2	1		3	172	2%
MINI		1	2	3	100	3%
SUBARU	1	2		3	62	5%
TOYOTA	1		1	2	123	2%
SKODA	1	1		2	103	2%
JAGUAR	1			1	37	3%
CHRYSLER		1		1	52	2%
NISSAN			1	1	132	1%
KIA	1			1	84	1%
campione	57	142	46	245	3762	
	23%	58%	19%	100%		
totale italia	1000	2100	900	4000		
	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 munerica 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%
TOTALE	100	91	24	19	11	245	100%
	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
TOTALE	35	108	102	245	100%	257.150	1.050
	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 immatricola 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 giustificerebbe 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.

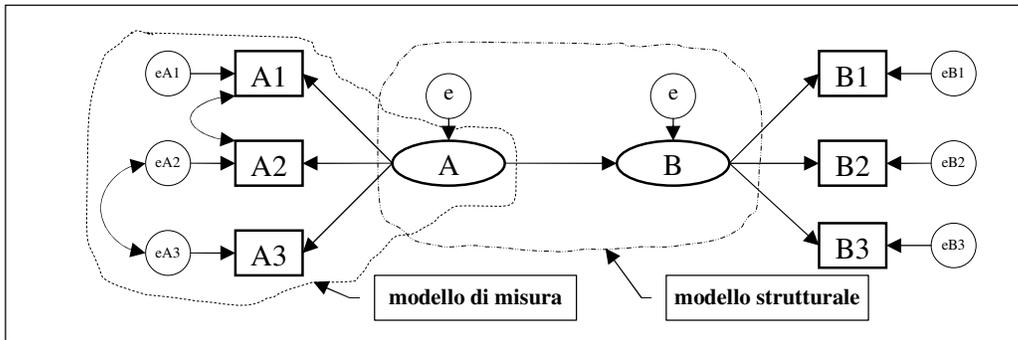


Fig. 9 – La costruzione dei modelli di equazioni strutturali

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 χ^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 χ^2 e d.f.. E' comunemente accettato che valori di χ^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 (χ^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 χ^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 χ^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 χ^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 chisqn è il chi-quadrato del modello nullo e 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 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 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 α	
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
	D37 c.	ci supporterà nel caso di cambiamento di circostante a contorno	0,71		0,50
Commitment Calcolativo	D26	Sarebbe troppo oneroso per noi terminare la relazione con la casa	0,57	0,32	0,645
	D3	Abbiamo fatto significativi investimenti dedicati alla casa	0,46	0,22	
	D24	Se decidessimo di cambiare business perderemmo gli investimenti	0,84	0,71	
Commitment affettivo	D38	Vogliamo rimanere membri della rete di questa casa	0,64	0,41	0,581
	D36	Saremmo pronti a fare ulteriori sacrifici se la casa lo chiedesse	0,64	0,41	
Dealer's compliance	D2	Senza beneficio non approfondiamo ulteriori risorse nel business	0,33	0,11	0,352
	D4	Le discussioni con la casa producono sempre maggiori problemi	0,90 (**)	0,26	
Dealer's collaboration	D1	Pur di assicurare solidarietà alla casa, facciamo sacrifici	0,63	0,40	0,431
	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.

Computation of degrees of freedom (Default model)	
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
ritornoeco	0,670	-0,54	-0,26	0,64	-0,10	0,46	-0,48	0,63	0,56	0,33
conflitto	-0,361	0,680	0,48	-0,68	0,12	-0,52	0,90	-0,67	-0,60	-0,36
compliance	-0,245	0,461	1,339	-0,33	0,12	-0,033	0,433	-0,33	-0,29	0,01
fiducia	0,371	-0,399	-0,270	0,510	-0,15	0,72	-0,61	1,00	0,89	0,51
calcolo	-0,083	0,103	0,142	-0,110	1,087	-0,09	0,11	-0,15	-0,13	0,21
commitment	0,287	-0,325	-0,029	0,389	-0,071	0,577	-0,47	0,71	0,64	0,74
coerci	-0,341	0,643	0,436	-0,377	0,098	-0,307	0,756	-0,60	-0,54	-0,33
lealtà	0,246	-0,264	-0,179	0,338	-0,073	0,258	-0,250	0,226	0,89	0,51
noncoe	0,228	-0,245	-0,166	0,313	-0,067	0,239	-0,232	0,208	0,244	0,450
collabor	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	χ^2	DF	P	χ^2/DF	$\Delta \chi^2$	P di Δ	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 χ^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 (Mn) presenta un migliore adattamento alla distribuzione dei dati rispetto al precedente (Mn-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 Δ ” significativa (quindi migliorativa rispetto al modello annidato precedente) mentre il modello antagonista M4 non presenta una “p di Δ ” 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	χ^2	DF	P	χ^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.

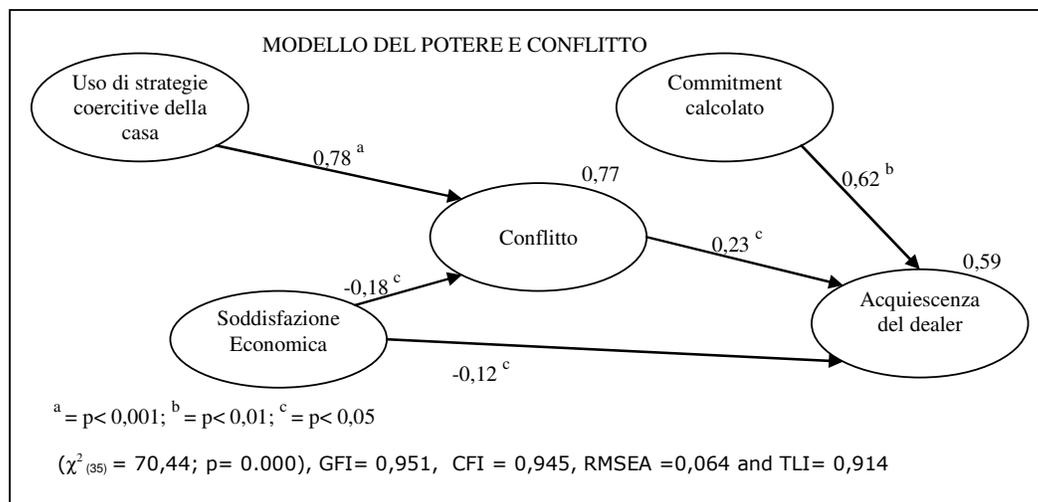


Fig. 19 – Le variabili latenti del modello della dipendenza-potere e la regressione fra di esse

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 relazionato 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 un 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)

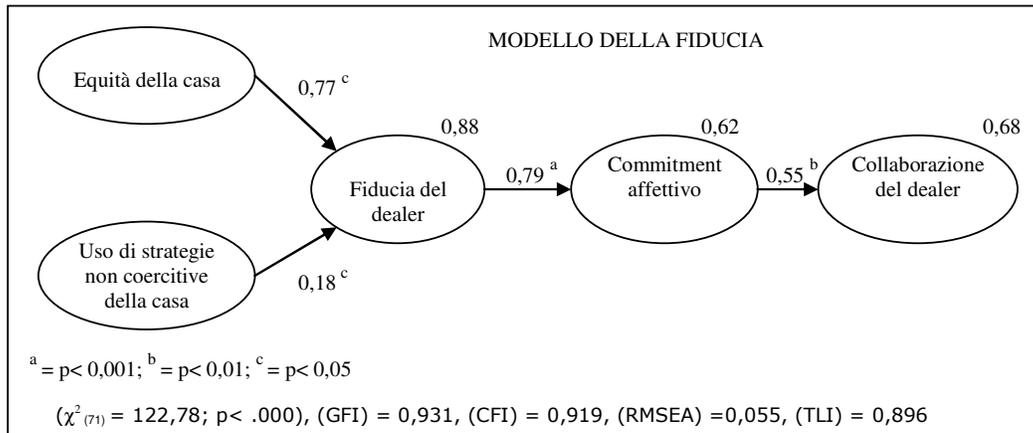


Fig. 20 – Il modello della fiducia .

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.

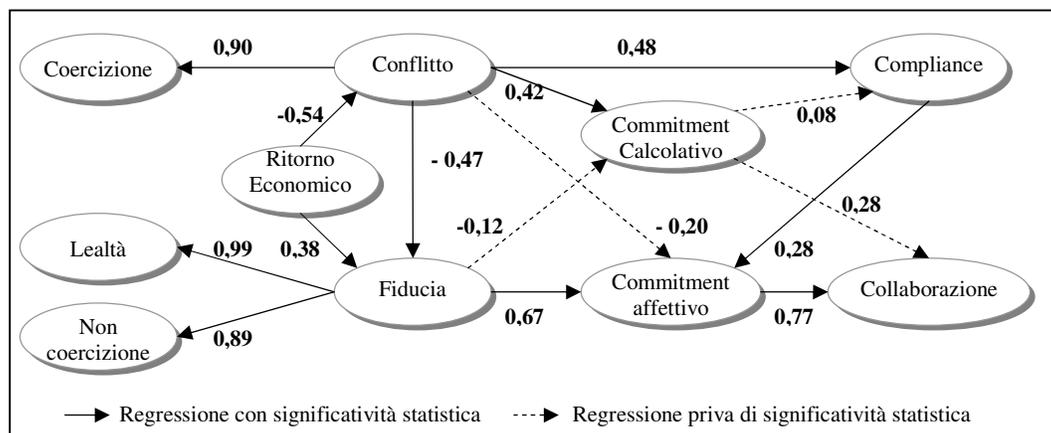


Fig. 21 – Il modello completo

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.

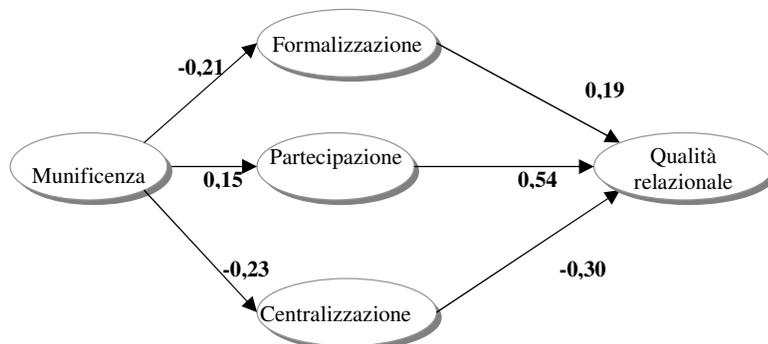


Fig. 22 – Le determinanti strutturali della relazione (fonte: Dwyer e Oh 1987)

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^a

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 ^b	3.37 ^A	3.03 ^B	3.07 ^{AB}	3.04*
Participation	2.96	2.73	2.81	1.30

Multivariate summary: Wilks' $\lambda = .87$, $F(6, 224) = 2.65$, $p < .02$

^aMeans are scale scores divided by number of scale items completed. High scores indicate presence of named structural feature.

^bGroup 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 là 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.

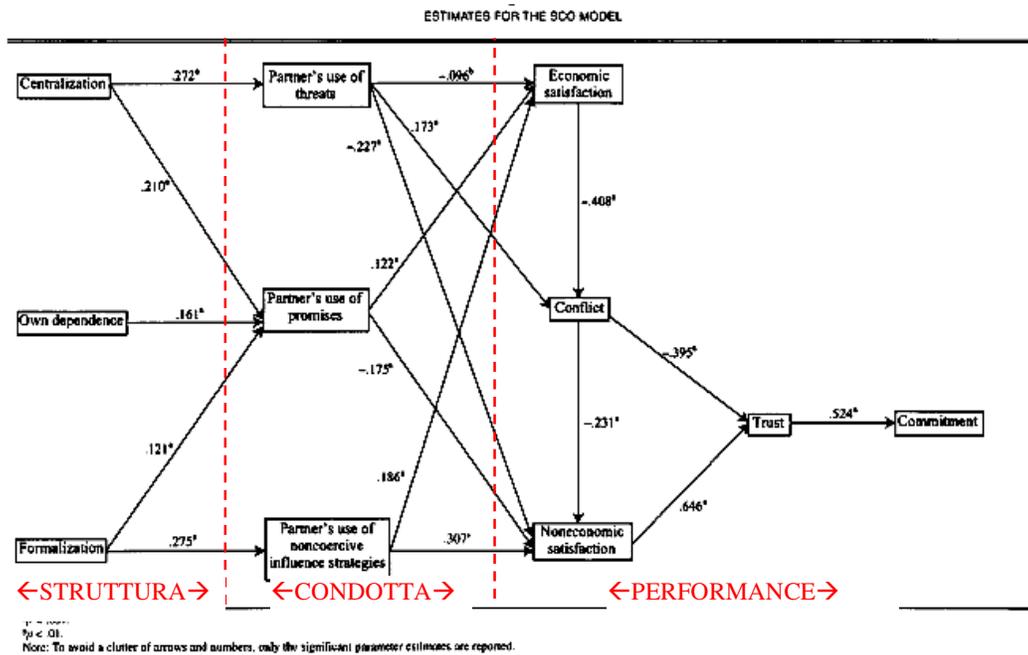


Fig. 24 – Interpretazione delle relazioni di canale attraverso il modello struttura condotta performance (Geyskens, Steenkamp e Kumar 1999)

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.

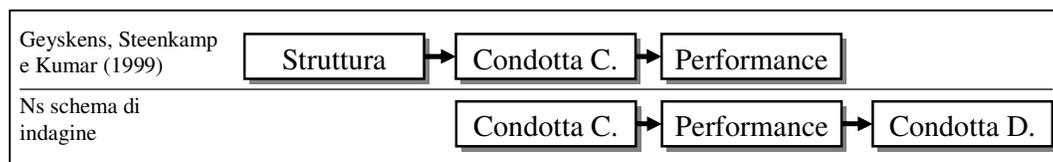


Fig. 25 – Modelli di analisi a confronto

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 α
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 confermatoria riportata in figura 26.

Factor Score Weights

domanda	DIPENDENZA	CENTRAL- PARTECIP.	PROCEDURIZZ AZIONE
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 confermatoria

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.

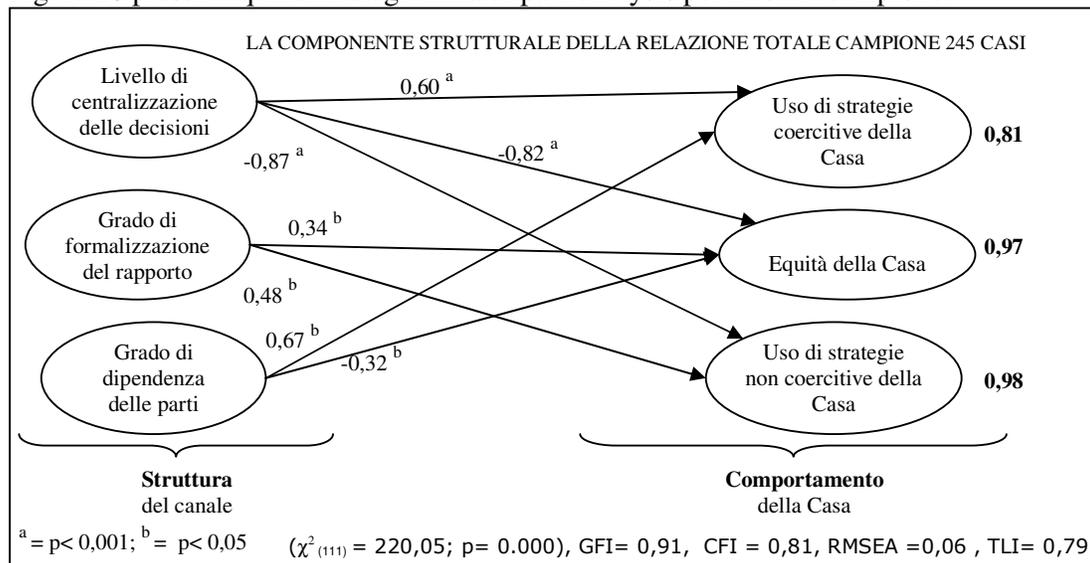


Fig. 28 – Relazioni causa-effetto fra struttura e comportamento della Casa

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.

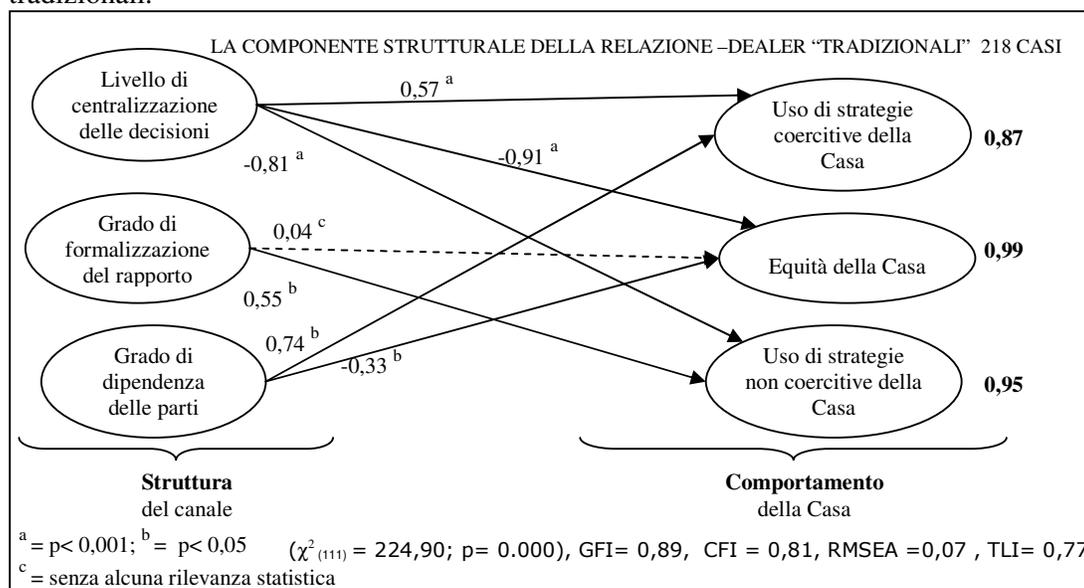


Fig. 30 – Il modello di analisi interpretato con i dati del sottocampione dei dealer tradizionali.

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 questionario 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.