

POLITECNICO DI MILANO

**Facoltà di Ingegneria dei Sistemi
Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale**



“SUPPLIER COMMITMENT – ANALISI DEI FATTORI ANTECEDENTI E DELL’IMPATTO SULLE PERFORMANCE”

Relatore: Prof. Davide Luzzini

Tesi di Laurea di:

Luca Crisanti

Matricola: 784119

Anno accademico: 2012-2013

At tu, Catulle, destinatus obdura.

Gaio Valerio Catullo

Indice

Indice delle figure.....	5
Indice delle tabelle	6
Abstract (Italiano).....	7
Abstract (English)	8
1. Introduzione	9
2. Literature review	12
2.1 Concetti introduttivi	12
2.1.1 Supply chain e Supply chain management	12
2.1.2 Purchasing management	17
2.2 Relationship Marketing	25
2.2.1 Introduzione generale	25
2.2.2 Benefici ottenuti con un approccio relazionale	27
2.2.3 Classificazione e gestione delle relazioni di fornitura	29
2.2.4 Variabili di una relazione e sviluppo di modelli	33
2.3 Attrazione fra cliente e fornitore.....	39
2.4 Customer Attractiveness, Supplier Satisfaction e Preferred Customer	45
2.4.1 Introduzione generale	45
2.4.2 Customer Attractiveness	47
2.4.3 Supplier Satisfaction	49
2.4.4 Preferred Customer.....	50
3. Obiettivi e metodologia.....	57
3.1 Obiettivi.....	57
3.2 Metodologia	58
3.2.1 Definizione modalità di raccolta dati	58
3.2.2 International Purchasing Survey (IPS).....	59
3.2.3 Misurazioni.....	64
4. Costruzione dei modelli e Risultati	67
4.1 M1 - Costrutti	67
4.1.1 Suppliers' commitment	67
4.1.2 Strategia d'innovazione.....	69

4.1.3 Business Performance	71
4.1.4 Collaborazione.....	72
4.1.5 Integrazione elettronica	80
4.1.6 Supplier Commitment e performance	81
4.2 M1 – Ipotesi di ricerca e Modello	83
4.3 M1 – Risultati	85
4.3.1 Risultati empirici.....	85
4.3.2 Commenti ai risultati	87
4.4 M2 – Modifiche e Costrutti	92
4.4.1 Importanza strategica della categoria	94
4.4.2 Potere del fornitore.....	95
4.5 M2 – Ipotesi di ricerca e Modello	96
4.6 M2 – Risultati	98
4.6.1 Risultati empirici.....	98
4.6.2 Commenti ai risultati	100
4.7 M3 – Modifiche	103
4.8 M3 – Ipotesi e Modello	104
4.9 M3 – Risultati	105
4.9.1 Risultati empirici.....	105
4.9.2 Commenti ai risultati	106
5. Conclusioni	109
5.1 Implicazioni teoriche	109
5.2 Implicazioni manageriali.....	111
5.3 Sviluppi futuri	112
Bibliografia	114

Indice delle figure

Figura 1: Rappresentazione grafica network di filiera	12
Figura 2: Flussi di filiera (Sambasivan et al. 2008)	15
Figura 3: Classificazione delle relazioni cliente-fornitore (Lambert et al., 1996)	29
Figura 4: Matrice di Kraljic (1983)	32
Figura 5: Integrazione grafica delle variabili di relazione e del processo di sviluppo delle relazioni (Wilson, 1995)	38
Figura 6: Dimensioni dell'attrazione (Ellegaard & Ritter, 2007)	43
Figura 7: Il circolo virtuoso dello status di Preferred Customer (Schiele et al., 2010)	53
Figura 8: Matrice di Kraljic e pratiche relazionali - Elaborazione dell'autore.....	54
Figura 9: Collaborazione, dipendenza percepita e Supplier Commitment. Elaborazione dell'autore - Adattato da Ganesan (1994)	73
Figura 10: M1 - Modello di Ricerca.....	84
Figura 11: Rapporto fra Strategia d'innovazione e Performance di innovazione del cliente. Elaborazione dell'autore	93
Figura 12: Rapporto fra Potere contrattuale e Commitment minimo. Elaborazione dell'autore	95
Figura 13: M2 – Modello di ricerca.....	97
Figura 14: M3 - Modello di ricerca	105
Figura 15: Ciclo virtuoso di Preferred Customer Status e Supplier Commitment. Adattato da Schiele (2012) - Elaborazione dell'autore.....	112

Indice delle tabelle

Tabella 1: Paragone fra Relazione d'acquisto antagonista e collaborativa (Lamming, 1993) ..	20
Tabella 2: Paragone fra SET e ET. (Das & Teng, 2002)	27
Tabella 3: Benefici potenziali di una partnership di fornitura (Maloni & Benton, 1997)	28
Tabella 4: Rivisitazione della classificazione delle relazioni cliente-fornitore. Adattato da Saccani & Perona (2007)	30
Tabella 5: Variabili di relazione (Wilson, 1995)	34
Tabella 6; Confronto fra le metodologie di somministrazione del questionario (Forza, 2002- Adattato da Miller, 1991)	61
Tabella 7: Descrizione del campione IPS	63
Tabella 8: M1 - Descrizione dei costrutti	83
Tabella 9: M1 - Risultati delle misurazioni.....	85
Tabella 10: M1 - Matrice di Correlazione	86
Tabella 11: M1 - Risultati del modello strutturale	87
Tabella 12: M2 – Descrizione dei costrutti	96
Tabella 13: M2 - Risultati delle misurazioni.....	99
Tabella 14: M2 - Matrice di Correlazione	99
Tabella 15: M2 - Risultati del modello strutturale	100
Tabella 16: M3 - Risultati del modello strutturale	106

Abstract (Italiano)

La recente evoluzione dello scenario di business ha posto molta enfasi sull'innovazione, vista come uno dei più importanti fattori di successo. È ormai chiara inoltre l'importanza capitale che i fornitori hanno nel determinare il potenziale innovativo dell'impresa. Le performance dell'impresa cliente quindi dipendono dalle performance del fornitore. È però chiaro che le performance del fornitore dipendono dal commitment dello stesso nei confronti della relazione. La conseguenza è che il management delle imprese dovrebbe avere come priorità l'incremento del commitment del fornitore.

Questo studio si occupa da un lato di comprendere per quali motivi sia rilevante il supplier commitment, nello specifico quali siano gli effetti sulle performance d'innovazione e di costo assicurate dalle prestazioni del fornitore; dall'altro, quali siano gli antecedenti del commitment del fornitore, in particolar modo l'effetto della collaborazione – sia tattica sia strategica – e dell'integrazione elettronica, delle performance di business del cliente e della sua strategia di innovazione. Un'ulteriore iterazione va ad indagare quali sono gli effetti che le caratteristiche del mercato di fornitura ha sul sistema di relazioni fra variabili appena descritto, sia insistendo direttamente sul commitment del fornitore sia come antecedente alla propensione alla collaborazione.

Abstract (English)

The recent evolution of the business scenario emphasized innovation as one of the most critical key success factors. It is also clear the great importance that suppliers have in determining the firm's innovation potential. Firm performances then are greatly influenced by suppliers' performances. It is clear though that supplier performances depends on supplier commitment in the relationship. Consequently, firm's managers should have enhancing supplier commitment at the top of their agendas.

This study take care of understanding why is supplier commitment so relevant, especially investigating which are the effects of supplier commitment on innovation and cost performances secured by the supplier. On the other side it explores which are the factors that influence supplier commitment, in particular the effects of collaboration – both strategic and tactic – and electronic integration, business performances and innovation strategy. A following iteration investigates the effects of the supply market features on the system of relations between variables above mentioned; firstly directly on supplier commitment, then as factors influencing the client's willingness to collaborate.

1. Introduzione

La recente evoluzione degli scenari di business ha visto aumentare notevolmente l'enfasi dedicata all'innovazione. Vista come uno dei più importanti fattori di successo, l'innovazione è ormai molto più che una semplice "moda", sta diventando uno dei driver strategici più importanti per le imprese. Riuscire ad implementare una strategia innovativa di successo non è più un'opzione, per molte imprese è diventata una priorità.

In questo contesto entra il ruolo del fornitore, che permette ai clienti l'accesso a tecnologie e competenze non facilmente riproducibili internamente. L'apporto del fornitore quindi assume un'importanza capitale nel determinare il potenziale innovativo dell'impresa. Le performance dell'impresa cliente quindi dipendono in buona parte anche dalle performance del fornitore. Le performance del fornitore però non sono da imputare unicamente a motivazioni tecnologiche o gestionali; una parte sempre più cospicua del valore fornito in termini di innovazione è legato alla bontà della relazione fra le due imprese. Diventa quindi chiaro che le performance del fornitore dipendono dal commitment dello stesso nei confronti della relazione. Di conseguenza, il management delle imprese deve comprendere l'importanza di questo fattore ed agire in tal senso, rendendo una priorità l'incremento del commitment del fornitore.

Questo studio si pone l'obiettivo di investigare il tema del commitment del fornitore su due diversi livelli.

Da un punto di vista strettamente teorico, questa tesi imposta un'analisi della letteratura esistente per comprendere quale sia lo stato dell'arte per le tematiche che insistono sull'argomento. Nella fattispecie l'attenzione è focalizzata sulla

letteratura di Purchasing Management, di teoria delle relazioni (con particolare attenzione al Relationship Marketing) e di relazioni di business fra imprese, con particolare attenzione agli studi focalizzati sulla Supply Chain. L'obiettivo di questa analisi è comprendere quali siano le conclusioni già accettate dal mondo accademico che possano servire da solida base di conoscenze; A valle dell'analisi è stato possibile capire quali siano gli ambiti teorici ancora inesplorati e di conseguenza quali siano le nuove direzioni di ricerca che si possono seguire.

Per quanto riguarda invece la sezione pratica, questo studio indaga si occupa da un lato di comprendere per quali motivi sia rilevante il supplier commitment, dall'altro indaga i fattori che lo influenzano. Andando nello specifico, questa tesi testa quali siano gli effetti del commitment del fornitore sulle performance d'innovazione e di costo assicurate dalle prestazioni del fornitore; nel contempo cerca di capire quali siano gli antecedenti del commitment del fornitore, in particolar modo l'effetto della collaborazione – sia tattica sia strategica – e dell'integrazione elettronica, delle performance di business del cliente e della sua strategia di innovazione.

Ulteriori misurazioni vanno ad indagare quali sono gli effetti che le caratteristiche del mercato di fornitura (importanza della categoria merceologica d'acquisto e potere dei fornitori) hanno sul sistema di relazioni fra variabili appena descritto. L'analisi è condotta per comprendere l'influenza diretta delle suddette caratteristiche sul commitment del fornitore; in un secondo momento viene invece testato il rapporto fra queste e la propensione alla collaborazione del cliente.

2. Literature review

2.1 Concetti introduttivi

2.1.1 Supply chain e Supply chain management

An “official” definition of Supply chain: “The entire network of firms who interact to turn raw materials into finished goods and services and to deliver them to end customers”

(Supply chain Council).

Con il termine supply chain si fa riferimento all'intero network di aziende che interagiscono per trasformare l'input in prodotti finiti e servizi da consegnare ai clienti finali. L'azienda non è più dunque un'entità singola ma parte di un network d'impresе interconnesse.

Data un'impresa ci sono due ambiti distinti ad essa collegata:

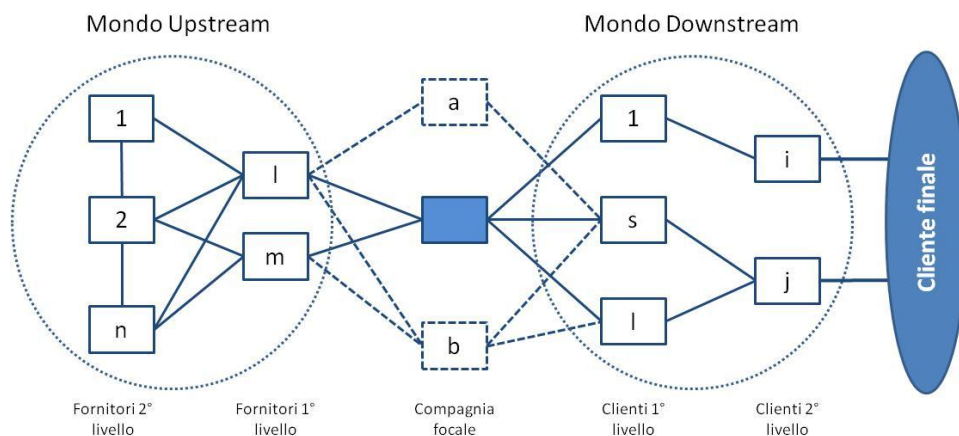


Figura 1: Rappresentazione grafica network di filiera

- I. **Mondo UPSTREAM:** network di fornitura a monte dell'impresa focale, inerente alla gestione operativa degli approvvigionamenti e caratterizzato oggi dal binomio della "doppia O":
 - i. **Outsourcing:** è stata la strategia manageriale più seguita negli ultimi venti anni (Haetoenen & Eriksson, 2009). L'outsourcing è la scelta strategica di demandare attività non core e responsabilità decisionali, prima interne all'azienda, a fornitori esterni. Le ragioni per cui un'azienda decide di esternalizzare i propri processi possono essere diverse: l'outsourcing permette in primo luogo di incrementare l'efficacia, l'impresa riesce, infatti, a focalizzarsi sulle proprie core competence ottenendo parallelamente dei benefici di efficienza legati alla riduzione dei costi. Un ulteriore driver è l'ottenimento di un maggior livello di flessibilità, dato da una capacità produttiva esterna aggiuntiva, che consente all'impresa di far fronte nel breve termine ad eventuali picchi di domanda; l'outsourcing è stato infatti riconosciuto come la miglior risposta alla crescente richiesta di maggior efficienza e flessibilità. Infine la scelta di allocare attività o processi a terzi può basarsi sulla necessità di reperire esternamente capacità e conoscenze specifiche non disponibili internamente, ottenendo un vantaggio competitivo. La quota crescente di business realizzato all'esterno dell'impresa ha gradualmente ridotto il valore generato all'interno dei confini aziendali, scendendo fino al 40% del valore di prodotto e segnando una forte dipendenza dell'impresa stessa dalla sua supply base (Lysins & Gillingham, 2003.)
 - ii. **Offshoring:** è un fenomeno che si riferisce alla ricerca di fonti e fornitori localizzati in mercati/paesi che permettono vantaggi di costo rilevanti. Parallelamente all'outsourcing, grazie a fenomeni quali la globalizzazione, le aziende hanno delocalizzato alcune attività in mercati con minori costi della manodopera, dei materiali e una

pressione normativa ridotta. L'offshoring da un lato amplia i confini del contesto in cui l'azienda opera aumentando la complessità del network di facility da gestire, dall'altro permette di accedere a conoscenze e tecnologie esterne al paese di origine dell'impresa.

- II. **Mondo DOWNSTREAM:** insieme dei rapporti fra l'azienda e tutti gli attori a valle dell'impresa (e.g. distributori, grossisti, operatori logistici, punti vendita, clienti finali etc).

Esso è caratterizzato da fenomeni quali:

- i. L'eterogeneità e la molteplicità degli attori e (di conseguenza) delle loro richieste, che si traducono nell'esplosione della gamma di prodotti offerti e in livelli crescenti di customizzazione, con conseguente aumento della difficoltà e complessità della gestione della domanda.
- ii. Accelerazione dei processi per rispondere a time to market sempre più stringenti. Il mercato, ormai globale, impone alle aziende tempistiche più ristrette per poter rimanere competitive in un contesto dove il ciclo di vita dei prodotti si è andato restringendo con il passare degli anni. La globalizzazione ha dunque ridefinito il contesto competitivo, oggi associato al termine time-based competition (Harvey & Griffith, 2007)

La supply chain è dunque una "*ragnatela complessa di organizzazioni indipendenti ma interdipendenti*" (Christopher, 2005), caratterizzata da tre flussi principali :

- I. **Fisico:** materiali che, lavorati e trasformati da monte a valle, arrivano al consumatore finale sotto forma di prodotto finito; viceversa da valle verso monte vi è il flusso di ritorno legato alla gestione dei resi e ricicli.
- II. **Informativo:** dati ed informazioni che possono percorrere la filiera in entrambi i sensi, da monte verso valle e viceversa, ampliando la base di

conoscenza su cui i diversi attori pianificano e lavorano, aumentando di conseguenza il livello di visibilità di filiera.

- III. **Finanziario:** flusso legato alle ultime due fasi del processo transazionale – commerciale di fatturazione e pagamento per i beni acquistati/venduti e i servizi utilizzati.

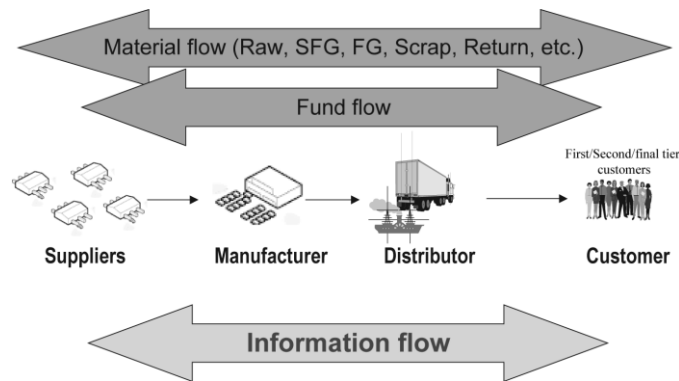


Figura 2: Flussi di filiera (Sambasivan et al. 2008)

An “official” definition of Supply chain management: “SCM is the integration of business processes from end user through original suppliers that provides products, services and information that add value customers.”

(International Centre for Competitive Excellence, 1994, Global Supply chain forum, 1996).

Il Supply Chain Management è dunque la disciplina che si occupa di gestire i principali processi che interessano la filiera, ricercando integrazione e collaborazione tra i differenti attori coinvolti. Il “cuore” di questo approccio è nel concetto di “integrazione dei processi di filiera”, poiché si fa riferimento ad un insieme di attività che travalicano i confini della singola impresa, è essenziale comprendere come si possa gestirle in un’ottica collaborativa ed integrata.

L’obiettivo del SCM è di migliorare, nel lungo termine, le performance sia della singola impresa sia della supply chain nel suo complesso (Cooper & Ellram, 1993). Esso può essere visto come estensione del concetto di partnership ad un contesto multi-aziendale, ampliando la collaborazione e la gestione dei processi dai fornitori

al cliente finale, in un'ottica di condivisione delle informazioni, dei rischi e dei benefici. E' quindi necessario capire i bisogni e le aspettative dei clienti per sviluppare, mantenendo un'ottica di filiera, un prodotto o servizio di valore, facendo uno sforzo di co-operazione per sincronizzare e convergere le capacità inter ed intra aziendali.

Bisogna quindi comprendere cosa significhi parlare di "processi di filiera", concetto assimilabile a quello di "Supply Chain estesa".

Un processo inter-aziendale, per definirsi tale, deve avere tre caratteristiche:

- I. Attività che travalicano i confini della singola impresa, coinvolgendo più attori indipendenti;
- II. Obiettivi e KPI il cui raggiungimento dipende dalle prestazioni e dalle attività svolte da più attori nella supply chain;
- III. Attività che impattano sulle prestazioni di più attori.

Emerge, dunque, che la vera discriminante tra processi interni ed interaziendali è il legame tra risultato finale e attori coinvolti: se le prestazioni dipendessero infatti solo dalle attività svolte da un singolo attore, allora tale processo potrebbe definirsi puramente interno; se invece le azioni di più attori contribuissero a determinare le caratteristiche del risultato finale, allora si tratterebbe di un processo di filiera.

In tal senso, aumenta l'importanza della dimensione collaborativa; poiché attività e prestazioni dei singoli attori sono interdipendenti, è necessario collaborare nell'esecuzione dell'intero processo, al fine di migliorare i KPI globali e, di conseguenza, anche il conto economico di ognuna delle aziende coinvolte.

La gestione dei processi deve quindi superare i confini della singola azienda, spostando la competizione da "Azienda vs Azienda" a "Supply chain vs Supply chain", secondo l'approccio strategico "Supply chain based competition" (Rice & Hoppe, 2001).

La focalizzazione sulle core competence è una strategia che viene seguita ad ogni livello della filiera, portando quindi ad una maggior specializzazione per ogni nodo della rete d'impresе in termini di competenze tecniche e di produzione, spesso migliori anche di quelle interne all'azienda focale. Queste circostanze hanno evidenziato la crescente importanza del coinvolgimento dei fornitori nell'innovazione sia dei prodotti sia dei processi. Di conseguenza, anche il top management delle imprese ha iniziato a riconoscere il contributo che fornitori qualificati possono apportare in sede di sviluppo del prodotto e quindi a coinvolgere i fornitori più innovativi nelle primissime fasi del processo di sviluppo nuovo prodotto (Trent & Monczka, 1998).

Riassumendo, data l'incidenza dei beni e servizi acquistati sul valore del prodotto finito e il riconoscimento dei fornitori come fonte di vantaggio competitivo, le imprese hanno realizzato che "non possono competere isolandosi dai loro fornitori" e che "devono imparare a gestire l'intero network di fornitura per ottimizzare le prestazioni generali" (Lummus & Vokurka, 1999).

Il termine Supply Chain Management viene generalmente associato ad una filosofia di gestione aziendale o ad un set di attività necessarie per rendere effettiva una filosofia di management (Mentzer et al., 2001), mentre lo sviluppo di strategie di Supply Chain Management sono delegate ad ogni singola funzione operativa, come acquisti, logistica, produzione, IT e marketing.

2.1.2 Purchasing management

In particolar modo, la responsabilità della scelta e della gestione delle relazioni con i fornitori sono da sempre commissionate alla **funzione acquisti**, definita da Van Weele (2009) come *"la gestione delle risorse esterne all'azienda tale da permettere che la fornitura di beni, servizi, competenze e conoscenze necessarie per gestire, assicurare e mantenere le attività primarie e di supporto dell'impresa sia assicurata alle condizioni più favorevoli possibili."*

Ciononostante, la rilevanza di curare le relazioni upstream non è sempre stata la principale attività della funzione Acquisti (McIvor et al., 1997). In passato, gli Acquisti si occupavano quasi esclusivamente di comprare beni e servizi al prezzo minore possibile e, di conseguenza, sono sempre stati visti come una funzione dal ruolo passivo all'interno dell'impresa (Ammer, 1977). È stato durante gli anni ottanta che, in seguito alla crescente enfasi posta sul costruire e gestire le relazioni buyer-supplier (Dyer & Singh, 1998; Kale et al., 2000; Leenders et al. 2002), la funzione acquisti ha subito un processo di evoluzione che ha permesso di elevarla al ruolo di funzione strategica, coinvolta nei processi di pianificazione strategica dell'intera impresa (Spekman & Hill, 1980; Watt set al., 1992; Pearson & Gritzmacher, 1990; Freeman & Cavinato, 1990). Con questa "promozione" a ruolo strategico, la funzione acquisti è stata accettata come una forza critica nella gestione strategica della supply chain (Chen et al., 2004; Ellram & Liu, 2002).

Quanto appena esposto ha offerto una breve panoramica dell'impatto che il tema delle relazioni con i fornitori ha avuto sugli ultimi trent'anni di letteratura di supply & purchasing, e di come la sua rilevanza abbia contribuito alla formulazione di nuovi importanti concetti (il Supply Chain Management e lo Strategic Purchasing). Nonostante ciò, non è ancora stato mostrato come le relazioni upstream siano diventate una delle maggiori fonti di vantaggio competitivo, e cosa questo significhi.

Come precedentemente detto, negli anni novanta le aziende clienti hanno cambiato idea riguardo ai differenti tipi di valore che possono essere ottenuti dalla relazione cliente-fornitore. In accordo con ciò, i manager hanno iniziato a stabilire una nuova forma di struttura inter-organizzativa, tipicamente basata sul paradigma del "pie expansion", che si riferisce a processi collaborativi che creano mutuamente benefici sia per il cliente sia per il fornitore, da cui l'espressione "espansione della torta": non semplice spartizione delle "fette" ma aumento delle stesse. La negoziazione si sposta da uno scenario win-lose a somma zero ad uno win-win, con maggiori benefici per entrambi gli attori (Jap, 1999). Di conseguenza, gli sforzi

dell'impresa sono stati focalizzati sulla creazione di relazioni strette con i fornitori, passando da accordi "arms-length" (a normali condizioni di mercato)_ad iniziative collaborative (Hoyt & Huq, 2000), in quelle che sono normalmente definite "partnership" (e.g. Fretty, 2001; Lamming, 1993).

Secondo il paradigma "arms-length" due imprese fanno affari fra loro, spesso su un lungo periodo di tempo e più volte, senza un senso di vero coinvolgimento o operazioni congiunte fra le due compagnie. Il fornitore tipicamente offre prodotti/servizi standard ad un'ampia rosa di clienti, che ricevono condizioni contrattuali standard. Quando gli scambi s'interrompono, la relazione finisce. Una partnership è *"una relazione d'affari su misura basata su fiducia ed apertura reciproca, rischi e benefici condivisi, che porta un vantaggio competitivo, risultando in performance aziendali migliori di quelle ottenibili singolarmente dalle imprese"* (Lambert, 1996)

FATTORE	RELAZIONE ANTAGONISTICA	RELAZIONE COLLABORATIVA
Natura della competizione nel mercato di fornitura	Basata sul prezzo, aspra competizione	Collaborativa e basata sulla tecnologia
Basi per la decisione di approvvigionamento	Aste competitive con attribuzione del fornitore basata sul prezzo	Performance storiche sul lungo termine
Ruolo del trasferimento di informazione e relativa gestione	Unidirezionale e chiusa	Trasparenza di costi in entrambe le direzioni
Attitudine al capacity planning	Indipendente	Problema condiviso e pianificato strategicamente
Modalità di consegna	Erratica	Just-In-Time, piccole quantità su basi concordate
Attitudine al cambiamento	Gioco riservato, prospettiva win-lose	Collaborativo, programmi di riduzione dei costi con benefici condivisi, prospettiva win-win
Qualità di prodotto	Ispezione aggressiva dei beni in ingresso	Sforzi condivisi per ottenere zero difetti
Ruolo della Ricerca&Sviluppo	Il cliente progetta e il fornitore produce seguendo le specifiche richieste	Condiviso – Il fornitore è coinvolto nelle fasi iniziali del processo di ricerca e sviluppo
Livello di pressione	Basso – il cliente cambia fornitore se non soddisfatto delle prestazioni	Alto – miglioramento continuo per identificare metodi e materiali migliori che portino a costi inferiori

Tabella 1: Paragone fra Relazione d'acquisto antagonistica e collaborativa (Lamming, 1993)

Il nuovo ruolo del fornitore come partner aziendale non è stato riconosciuto immediatamente dal mondo accademico e dal mondo degli affari, ma è stato il risultato di una lunga evoluzione. La filosofia di gestione della fornitura è cambiata gradualmente nel tempo, diretta conseguenza dei cambiamenti dell'ambiente descritti sopra. Lo sviluppo storico dell'importanza delle partnership è stato descritto perfettamente dal lavoro di Terpend et al. (2008), che revisiona e riassume i principali studi intorno alle relazioni di fornitura dal 1986 al 2005. Gli autori identificano quattro differenti periodi nell'evoluzione delle relazioni di acquisto dal modello antagonistico a quello collaborativo.

- **1986-1991:** in questo periodo la rilevanza strategica dei fornitori non è ancora identificata come un tema emergente, ciò si evince dall'assenza di studi dedicati al contributo dei fornitori alle performance finanziarie dei clienti. Il focus rimane principalmente sugli obiettivi di performance operative come qualità, costo, tempi di consegna. In accordo con l'idea consolidata per la quale le attività degli Acquisti sono orientate principalmente a ridurre costi e aumentare il risparmio, i principali meccanismi d'acquisto applicati includono il JIT e le pratiche lean (Celley et al., 1986). L'importanza di gestire le relazioni di fornitura è introdotta da Kraljic (1983), anche se il focus è sulla gestione del rischio più che su possibili vantaggi strategici ottenibili attraverso partnership. Il primo passo verso il paradigma collaborativo è di Frazier et al. (1988) che notano che *"l'uso coercitivo del potere nelle relazioni fra imprese indebolisce notevolmente la loro natura collaborativa"*. Infine, la comunicazione e la condivisione di informazioni sono riconosciute come potenziali fattori abilitanti per relazioni cliente-fornitore collaborative (Landeros & Monczka, 1989)
- **1992-1995:** il nuovo trend si chiama *"integrazione"* e tutti gli studi di questo periodo sono focalizzati sul valore estratto dall'implementazione del JIT (e.g. Dion et al., 1992; Richeson et al., 1995) e dalla condivisione di informazioni (e.g. Carter, 1986). Ciononostante, a differenza del periodo precedente, la mole di pubblicazioni sull'integrazione investigano le pratiche che tendono a promuovere la collaborazione cliente-fornitore: riduzione della supply base (Presutti, 1992), condivisione dell'informazione (Pilling & Zhang, 1992), trattamenti equi (Pilling & Zhang, 1992), estensione delle relazioni (Heide & Milner, 1992) e l'adozione di Electronic Data Interchange (EDI, Sriram & Banerjee, 1994). I primi esami approfonditi sulla partnership sono stati proposti da Magnet (1994), che descrive come entrambe le parti traggono

vantaggio quando le relazioni cliente-fornitore sono collaborative invece che antagonistiche, e da Ellram (1995), che identifica i fattori contribuenti al fallimento delle partnership. Le pratiche d'acquisto non differiscono dal periodo precedente, così come i meccanismi implementati da fornitori e clienti insieme, nonostante l'EDI offra nuovi suggerimenti riguardo all'importanza di fiducia mutua e sforzi condivisi all'interno di una relazione in cui il rischio di opportunismo e gli investimenti sono entrambi elevati (Holland et al., 1992; Mohr & Spekman, 1994)

- **1996-2000:** le performance finanziarie sono diventate talmente prominenti in termini di estrazione del valore che il numero di studi che si concentra su questo tema è maggiore di quelli dedicati al valore "*operational-based*". Per alcuni autori le attività di acquisto sono correlate con importanti misure finanziarie come i profitti e il margine sui profitti, return on sales, return on asset, return on investment, quote di mercato, net present value, NIBT, vendite e rispettiva crescita, return on equità e guadagni totali per gli shareholder. Questo trend riassume come gli Acquisti, e in particolare la gestione dei rapporti di fornitura, stia venendo riconosciuta dai manager come un fattore influenzante la profittabilità a lungo termine dell'impresa. Allo stesso tempo, anche l'integrazione continua ad essere oggetto di ricerca sia come una potenziale fonte di valore sia come un fattore abilitante per cooperazione, collaborazione e partnership (Krause, 1997; Moore, 1998; Combs & Ketchen, 1999; Kaufman et al., 2000). Sempre in questo periodo l'attenzione si sposta verso diverse tematiche, come la disponibilità di parti dal fornitore in più di un singolo luogo nel globo, lo sviluppo di nuovi prodotti o nuove tecnologie (McGinnis & Vallopra, 1999), la capacità di miglioramento continuo (Forker et al., 1999; Koufteros et al., 1998; Krause et al., 1998). Le attività dei buyer sono concentrate sulla valutazione dei fornitori, mentre lo sviluppo dei fornitori rimane un tema

emergente (Krause, 1997; Krause et al., 1998; Krause, 1999). Diversi autori analizzano il ruolo giocato dalla fiducia inter-organizzativa, dando una spiegazione approfondita di come funzionino le relazioni. Questa nuova componente delle relazioni cliente-fornitore permette di comprendere meglio come raggiungere partnership (Ellram & Edis, 1996) ed alleanze di successo (Whipple & Frankel, 2000). In aggiunta, il commitment (Moore, 1998), le previsioni di continuità (Krause et al., 1998) e la cooperazione (Ellram & Edis, 1996) sono fra i vari fattori relativi alla fiducia che vengono considerati legati alla collaborazione fra cliente e fornitore. Infine, sono identificate due nuove aree di ricerca che sono considerate possibili valide pratiche nell'ambito delle relazioni strette: il NPD integrato (McGinnis & Vallopra, 1996) e la condivisione di conoscenza (Dyer & Nobeoka, 2002).

- **2001-2005:** in quest'ultimo periodo, la maggior parte degli accademici ha spostato l'attenzione dalle pratiche d'acquisto alle fonti di valore. Molti autori hanno tentato di determinare gli effetti di diverse pratiche di integrazione cliente-fornitore sulle performance finanziarie (e.g. Ellram et al., 2002; Narasimhan & Kim, 2002; Rosenzweig et al., 2003; Petersen et al., 2005). La rosa di indicatori di performance finanziarie testate cresce e include indicatori come vendite e NPV. Mentre gli studi sulle performance operative procedono sulla strada di ricerca precedentemente tracciata, quelli focalizzati su integrazione e su capacità si dirigono ulteriormente verso il contesto di partnership. Le capacità dei fornitori sono riconosciute come nuove fonti di benefici per i clienti, per esempio incorporando la tecnologia del fornitore nei nuovi prodotti (Leiblein et al., 2002; Nicholls-Nixon & Woo, 2003) o attraverso migliori performance in termini di qualità ottenute grazie all'abilità dei fornitori di migliorare i processi (Park et al., 2001). La comunicazione e la condivisione di informazioni mantengono il ruolo di fattori abilitanti per migliorare la collaborazione (Prahinski &

Benton, 2004), le performance del cliente (Vickery et al., 2003) e il commitment del fornitore (Kwon & Suh, 2004). La fiducia diventa focale come fattore che motiva lo sviluppo di relazioni buyer-supplier.

Questo veloce riassunto mostra come, in venti anni, le relazioni di acquisto hanno attraversato un lungo processo di trasformazione, diventando via via sempre più complesse. In particolare, gli accademici hanno compreso che è effettivamente possibile ottenere benefici maggiori se sono presenti relazioni strette fra gli attori. Le forme di collaborazione citate includono l'implementazione del Just-In-Time, l'integrazione del fornitore nei processi di sviluppo nuovo prodotto, l'adozione dell'EDI e il trasferimento di conoscenze.

Bisogna però aggiungere che iniziative collaborative di successo sono difficili da realizzare poiché molti fattori influenzano le performance. Ci sono pratiche inter-organizzative che possono portare al successo o al fallimento della partnership e fra queste citiamo: la riduzione della supply base, la condivisione di informazioni, il trattamento equo delle parti, l'estensione della relazione, la comunicazione e, più di ogni altra, la fiducia e i fattori relativi ad essa. Oggigiorno le prove provenienti dal mondo del business portano ad enfatizzare la ricerca su come funzioni una relazione fra un'impresa cliente e i suoi fornitori, in modo da ottenere il massimo da una relazione, minimizzando i rischi e massimizzando i benefici.

2.2 Relationship Marketing

2.2.1 Introduzione generale

Come mostrato nel precedente capitolo, l'abilità da parte dei manager di comprendere e gestire il legame fra pratiche d'acquisto e risultati delle partnership è diventata via via sempre più identificabile nelle performance di fine anno. Per venire incontro a queste necessità, negli anni ottanta (Sheth & Parvatiyar, 2000; Sheth & Parvatiyar, 2002) è nato un nuovo concetto nel campo del marketing, chiamato **Relationship Marketing** (da qui, RM) e riguardante *“tutte quelle attività di marketing volte a stabilire, sviluppare e mantenere una relazione di scambio di successo”* (Morgan & Hunt, 1994).

RM è il risultato di un *“cambiamento di paradigma”*, come viene definito lo spostamento da una teoria non soddisfacente ad una più in linea coi tempi (Kuhn, 1962), che è avvenuto per seguire la transizione sopracitata del focus dallo scambio (nel senso più letterale di transazione) alla relazione basata su legami sociali e approccio a lungo termine (Kotler, 2008). Il significato è stato travisato da molti autori ed inizialmente è stato sviluppato a livello tattico in programmi-fedeltà o come processo per *“legare”* attori esterni attraverso la creazione di vincoli legali, economici, tecnologici, geografici e temporali (Liljander & Strandvik, 1995; Perrien et al., 1992). L'approccio migliore al RM è comunque riferito ad una filosofia di core business, che si occupa di aggiungere valore ad una relazione attraverso una cooperazione che porti mutui benefici (Han et al., 1993), fino al punto in cui lo scambio relazionale è caratterizzato da relazioni amichevoli e stabili, basate su fiducia reciproca e commitment, che coinvolga componenti sia cognitive sia emozionali. In altre parole, la più forte ipotesi del RM afferma che le relazioni di fornitura non sono descritte solamente attraverso elementi di contratto, ma anche da elementi di scambi sociali (Choi & Hartley, 1996; Johnston, 2004). Nel caso di scambi transazionali, l'assunto di base è che le parti in gioco non portino ricordi

storici di transazioni precedenti e che la transazione in corso non influenzerà scambi futuri, in pratica ogni transazione “fa storia a sé”. Negli scambi sociali invece qualsiasi interazione fra le parti deve tenere conto dell’ampio range di fattori economici e sociali che compongono lo scambio (Palmer, 1995).

Per includere elementi relazionali nella descrizione delle relazioni fra imprese, le basi teoriche del RM hanno avuto supporto dalla Social Exchange Theory (da qui, SET), che si occupa di investigare gli scambi sociali fra individui (Homans, 1958; Thibaut & Kelley, 1959; Blau, 1964). I teorici del Social Exchange studiano i comportamenti degli attori in termini di scambi di risorse per ottenere benefici, data la scarsità di risorse che obbliga gli attori a interagire fra loro (Das & Teng, 2002). Blau (1964) definisce gli scambi sociali *“azioni volontarie di individui che sono motivati dai guadagni che si aspettano di ricevere, e tipicamente si ricevono davvero, dagli altri”*.

Ci sono importanti differenze fra gli scambi sociali e gli scambi economici. Per prima cosa, il contenuto di scambi sociali può essere puramente sociale o il risultato di una combinazione di elementi sociali ed economici. A differenza di interazioni solamente economiche, negli scambi sociali le due parti forniscono volontariamente benefici alla controparte, spesso non definiti esplicitamente, motivo per cui gli scambi sociali sono caratterizzati da un alto grado di incertezza (Das & Teng, 2002). Poiché non esistono garanzie che il beneficio sarà reciproco, la SET afferma che le relazioni sociali e i legami personali fra gli attori possono agire come tutela per ottenere scambi a buon fine (Blau, 1964). Di conseguenza, gli studiosi di SET hanno diretto la loro attenzione verso fattori relazionali quali fiducia, commitment, soddisfazione e emozioni, investigando il loro ruolo nello sviluppo della relazione (Das & Teng, 2002).

SOCIAL EXCHANGE THEORY	ECONOMIC THEORY
Focus sulle relazioni sociali e sui legami personali che danno forma allo scambio di risorse	Focus sul prezzo come meccanismo per gestire lo scambio
Valuta una combinazione di scambi economici e non economici	Valuta solamente gli scambi economici
Lo scambio è volontario	Lo scambio è obbligato
Lo scambio non è regolato da un contratto esplicito	Lo scambio è regolato da un contratto esplicito
Lo scambio avviene all'interno di un sistema sociale	Lo scambio avviene all'interno del mercato

Tabella 2: Paragone fra SET e ET. (Das & Teng, 2002)

Tutte le conclusioni cui sono arrivati teorici della SET hanno giocato un ruolo decisivo nello sviluppo della teoria di RM. Inizialmente orientato a scambi di lungo periodo fra le imprese e i clienti finali, il RM è stato esteso a tre nuove tipologie di stakeholders (Morgan & Hunt, 1994): **interni**, come i dipartimenti (Ruekert, 1987), gli impiegati (Amdt, 1983) e le business unit (Porter, 1987), **paralleli**, come concorrenti (Nueno & Oosterveld, 1988; Bucklin & Sengupta, 1993; Ohmae, 1989), organizzazioni no-profit (Steckel & Simmons, 1992) e governi (Comer et al., 1980) e **fornitori**, divisi in fornitori di beni (Frazier et al., 1988) e di servizi (Beltramini & Pitta, 1991; Moorman et al., 1993). Per quanto riguarda le relazioni cliente-fornitore in contesti industriali, i ricercatori in ambito RM hanno portato la loro attenzione su:

- I. I benefici ottenuti con un approccio relazionale;
- II. I criteri con cui classificare e selezionare le relazioni di fornitura;
- III. Le variabili che spiegano una relazione.

2.2.2 Benefici ottenuti con un approccio relazionale

I primi studi, a causa della novità dell'oggetto di ricerca, sono concentrati sui potenziali benefici realizzabili stabilendo una partnership con un fornitore. Alcuni degli articoli sono concettuali, mentre altri mostrano i risultati di studi empirici. In molti settori industriali, sia gli articoli teorici sia quelli empirici hanno supportato i

risultati ottenuti da sia da buyer sia da fornitori che sono entrati in relazioni di partnership.

Come si può dedurre dalla panoramica storica sulle relazioni buyer-supplier nella precedente sezione, una partnership strategica può contribuire al miglioramento di un'ampia gamma di performance sia per clienti sia per i fornitori, dalla profittabilità ai risultati di innovazione. Molte partnership sono state basate sulla prospettiva di ottenere costi inferiori e di una ridotta replicazione degli sforzi logistici per entrambe le parti. (Herbig & O'Hara, 1994; Schmitz et al., 1994; Zinn & Parasuraman, 1997) Dal punto di vista del fornitore inoltre, una relazione stretta rinalda la reputazione del fornitore, specialmente se la collaborazione è con un grande gruppo industriale (Anderson & Narus, 1990; Spekman, 1998). Lato cliente invece, ricerche precedenti hanno mostrato che sviluppare partnership strategiche può contribuire al miglioramento della profittabilità per i buyer, soprattutto per quelle imprese che sono leader di mercato (Han et al., 1993).

Molti autori hanno suggerito una lista di potenziali benefici della partnership di fornitura (Ellram, 1991; Landeros & Monczka, 1989; Stuart & Meller, 1994), riassunti nella tabella seguente.

<u>Incertezza per il cliente</u>	<u>Riduzione dei costi</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Costi • Sconti quantità • Alta qualità • Timing migliorato 	<ul style="list-style-type: none"> • Economie di scala (ordini, produzione, trasporto) • Amministrativi • Switching • Integrazione di processo (integrazione tecnica o fisica, migliore utilizzo degli asset)
<u>Incertezza per i fornitori</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Mercato • Comprensione dei bisogni del cliente 	
<u>Incertezza per entrambi</u>	<u>Sviluppo prodotto e processo congiunto</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Aspettative e obiettivi convergenti • Opportunismo ridotto 	<u>Comunicazione migliorata</u> <u>Rischi e benefici condivisi</u>

Tabella 3: Benefici potenziali di una partnership di fornitura (Maloni & Benton, 1997)

2.2.3 Classificazione e gestione delle relazioni di fornitura

Oltre ai ben noti benefici che sia i clienti sia i fornitori ottengono dalle partnership, i ricercatori hanno diretto un considerevole sforzo verso la classificazione dei differenti tipi di relazione cliente-fornitore e all'identificazione di fattori di contesto che guidano la scelta verso la forma di relazione più adatta (e.g. McCutcheon & Stuart, 2000). Il focus principale dei ricercatori è stato comparare le partnership e gli scambi relazionali con transazioni *arms-length* discrete, transazionali o antagonistiche (Dwyer et al., 1987; Lambert et al., 1996; Frazier, 1999; Lusch & Brown, 1996; Mohr & Nevin, 1990). Ciononostante è ampiamente riconosciuto che esistono differenti esempi di iniziative cooperative, che differiscono per il livello di vicinanza e la natura dell'interdipendenza, ragion per cui un focus dicotomico che analizzi transazioni discrete di mercato da una parte e partnership dall'altra risulta non esaustivo.

Le relazioni sono infatti percepite come un continuum che spazia, attraverso transazioni ripetute, da transazioni puramente discrete, a relazioni di lungo termine, a partnership complete (Mohr & Nevin, 1990; Webster, 1992; Golicic & Mentzer, 2005; Nevin, 1995).



Figura 3: Classificazione delle relazioni cliente-fornitore (Lambert et al., 1996)

AUTORI	DIMENSIONI	TASSONOMIA
Lambert et al. 1996	Non definite esplicitamente	<p>Arms-length: Nessun coinvolgimento, nessuna condivisione delle operations</p> <p>Partnership Tipo 1: Limitata coordinazione di attività e pianificazione, orizzonte di breve periodo</p> <p>Partnership Tipo 2: Integrazione di attività e pianificazione, orizzonte di lungo termine</p> <p>Partnership Tipo 3: integrazione operativa significativa di attività e pianificazione, orizzonte continuativo</p>
Zinn & Parasuraman 1997	<p>Portata: il range di servizi inclusi nell'alleanza</p> <p>Intensità: grado di coinvolgimento diretto delle parti</p>	<p>Alleanze limitate: Portata ed intensità limitate. Un solo obiettivo (e.g. consegne puntuali) con fornitori marginali</p> <p>Alleanze focalizzate: la parte col minor potere contrattuale sostiene investimenti specifici (e.g. delivery scheduling systems) per ridurre i costi totali in un'area limitata</p> <p>Alleanze estensive: ampia portata, bassa intensità. Realizzate con fornitori marginali, bassi costi di shifting</p> <p>Alleanze integrate: Le imprese espandono e rafforzano la relazione nel tempo</p>
Bensaou 1999	<p>Livello di investimenti specifici da parte del cliente</p> <p>Livello di investimenti specifici da parte del fornitore</p>	<p>Scambi di mercato: prodotti standardizzati, mercato di fornitura molto competitivo, bassi costi di switching</p> <p>Captive buyer: prodotto complesso con tecnologia matura, i fornitori hanno tecnologia proprietaria e alto potere contrattuale</p> <p>Captive supplier: prodotto complesso con frequenti innovazioni, mercato competitivo con pochi clienti qualificati che hanno alto potere contrattuale</p> <p>Partnership strategica: tecnologia complessa, alta customizzazione, mercato competitivo e concentrato, fornitori con abilità riconosciute di design, ingegnerizzazione e produzione</p>

Tabella 4: Rivisitazione della classificazione delle relazioni cliente-fornitore. Adattato da Saccani & Perona (2007)

Sono state proposte molte classificazioni delle relazioni cliente-fornitore in letteratura (Saccani & Perona, 2007), delle quali tre esempi sono proposti nella tabella qui sopra. Saccani e Perona (2007) propongono una classificazione dei criteri utilizzati nei lavori precedenti riconoscendo i più comunemente accettati:

- **Il livello di interazione fra le imprese:** l'intensità, la frequenza, la regolarità nel tempo degli scambi di materiali e di informazioni, in base al set di attività per le quali avvengono le interazioni (ad esempio consegne fisiche,

schedulazione delle consegne, piani di produzione e sviluppo nuovo prodotto (Zinn & Parasuraman, 1997; De Maio & Maggiore, 1992; Masella & Rangone, 2000; Helper, 1991; Lambert et al., 1996)

- **Il livello di cooperazione fra le imprese:** il grado di attività realizzate congiuntamente e l'attitudine delle imprese alla risoluzione dei conflitti (approccio collaborativo vs. antagonistico) (Kaufman et al., 2000; Helper, 1991; McCutcheon & Stuart, 2000)

Tutti gli autori che hanno descritto l'esistenza di molteplici metodi efficaci per modellare una relazione buyer-supplier ritengono che la partnership non è sempre la miglior forma di interazione poiché, per massimizzare la creazione del valore, sarebbe opportuno individuare la miglior tipologia di relazione per ogni contesto di scambio specifico. Come suggerisce Ramsay nel suo articolo "*The case against Purchasing Partnerships*" (1996), le partnership dovrebbero essere applicate ad un numero ridotto di situazioni, mentre la pressione competitiva dovrebbe rimanere la realtà dominante per la maggior parte degli acquisti di un'impresa. La letteratura sul **Portfolio Management** ha cercato di rispondere a queste domande affrontando le particolarità dei contesti di scambio, che guidano i purchasing manager nello stabilire la struttura di una specifica relazione con un fornitore.

In un paper fondamentale del 1983, Kraljic introduce un chiaro approccio di portafoglio, includendo una matrice che distingue le categorie merceologiche acquistate dall'impresa in base a due dimensioni:

- **Impatto sui profitti:** volumi d'acquisto, percentuale sui costi totali d'acquisto, impatto sulla qualità del prodotto e sulla crescita del business
- **Rischio di fornitura:** disponibilità e numero di fornitori, alternative make-or-buy, possibilità di sostituzione.

Incrociando queste due dimensioni, vengono quattro differenti categorie di prodotto:

- **Routine:** componenti che hanno un basso impatto sui profitti e che si trovano in mercati a basso rischio.
- **Leve:** importanti per l'azienda ma collocati in mercati poco rischiosi e con rischio di fornitura ridotto.
- **Colli di bottiglia:** con un impatto sui profitti basso in termini economici ma per i quali la continuità delle forniture è a rischio.
- **Strategici:** importanti per l'azienda in termini di impatto economico e con fornitura da mercati complessi e/o rischiosi.

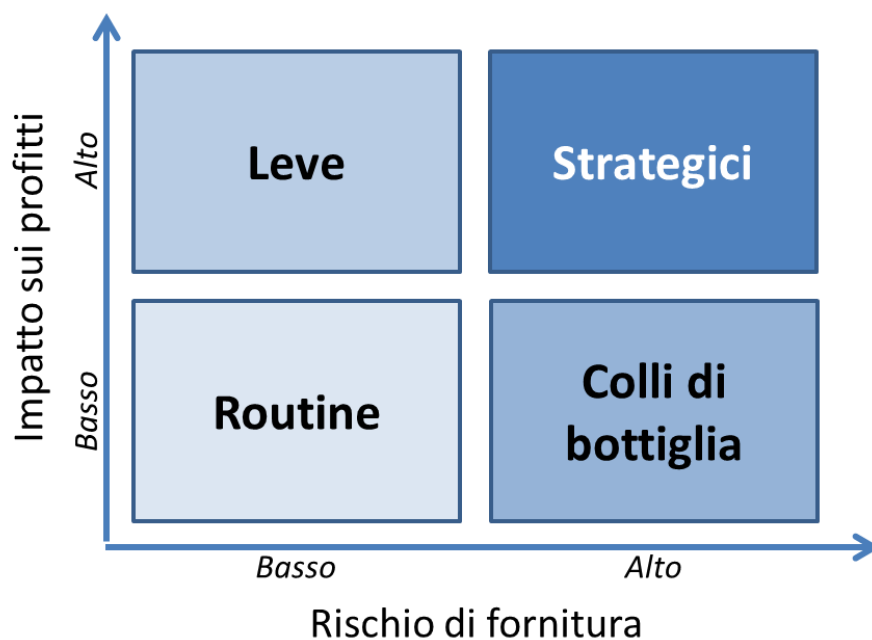


Figura 4: Matrice di Kraljic (1983)

Ciascuno di questi gruppi ha le sue caratteristiche, e l'autore suggerisce che le relazioni coi rispettivi fornitori dovrebbero essere trattate in maniera consona alle peculiarità di categoria (per esempio, i fornitori di prodotti strategici dovrebbero essere considerati partner).

La matrice di Kraljic ha ispirato molti altri studiosi, che hanno introdotto varianti del modello originale (e.g. Syson, 1992; Olsen & Ellram, 1997; Elliot-Shircore & Steele, 1985; Hadeler & Evans, 1994; Van Weele, 2009) che però si scostavano sempre per piccole differenze dalla proposta di Kraljic. Anche se il portfolio management è

stato criticato per il suo approccio semplicistico alla realtà (Dubois & Pedersen, 2002) e per la mancanza di misure credibili (Gelderman & van Weele, 2003; Gelderman & van Weele, 2005), la classificazione dei contesti d'acquisto aiuta ad identificare le modalità in cui ogni situazione di scambio dovrebbe essere gestita (Macbeth, 2002) e può essere utile nel comprendere le richieste di interazione e cooperazione nelle nascenti relazioni cliente-fornitore (Sacconi & Perona, 2007).

2.2.4 Variabili di una relazione e sviluppo di modelli

Il campo di ricerca del RM più rilevante per gli obiettivi che questa tesi si propone è quello che ha a che fare con lo **sviluppo di modelli per le relazioni cliente-fornitore**. L'obiettivo principale di questi modelli è di organizzare i fattori che stimolano i risultati e gli sviluppi della partnership. Il primo tipo di modelli è orientato a chiarire quali pratiche e fattori vadano tenuti in considerazione e come le interazioni debbano essere impostate per migliorare le performance della partnership. Il secondo tipo ha come obiettivo comprendere come vengano stabilite e come si sviluppino nel tempo le relazioni fra clienti e fornitori. Un modello ben sviluppato può offrire agli accademici un framework per futuri studi empirici che possano confermare o rigettare la validità del modello. Per i manager, un modello valido di partnership serve da guida per come clienti e fornitori di concerto possano far crescere e gestire relazioni che possano ottenere buona parte dei risultati di partnership descritti precedentemente. I ricercatori hanno suggerito diverse variabili da utilizzare come basi per le relazioni cliente-fornitore.

Wilson (1995) ha definito una lista di variabili che è stata usata in diversi modelli, ottenendo risultati soddisfacenti; sono riportate nella tabella seguente con le rispettive definizioni.

VARIABILE	DEFINIZIONE
Fiducia	Il desiderio di affidarsi ad un partner commerciale sul quale l'impresa fa affidamento (Moorman et al., 1993)
Commitment	L'attaccamento emozionale ad un gruppo nel quale i membri hanno intenzione di restare nella relazione (Lawler & Yoon, 1993)
Cooperazione	Attività coordinate, simili o complementari, svolte da imprese coinvolte in relazioni interdipendenti per ottenere risultati per ambo le parti o per una sola delle due parti, con l'aspettativa di reciprocità nel tempo (Anderson & Narus, 1990)
Comunicazione	Scambio formale e/o informale di informazioni significative e tempestive fra le imprese (Anderson & Narus, 1990)
Legami sociali	Grado di amicizia e simpatia condivise da cliente e fornitore (Wilson, 1995) Gli investimenti in tempo ed energie che producono una relazione interpersonale positiva fra i partner (Perry et al., 2002)
Soddisfazione	Lo stato positivo risultante dalla valutazione di tutti gli aspetti della relazione lavorativa di un'impresa con un'altra (Anderson & Narus, 1984)
Potere	l'attitudine di una impresa ad influenzare decisioni ed azioni di un'altra (Emerson, 1962)
Interdipendenza	<ul style="list-style-type: none"> • Dipendenza: la percezione di una delle parti di essere dominata dall'altra. Determinata da <ol style="list-style-type: none"> I. il valore delle risorse o dei risultati mediate dall'altra parte II. la difficoltà nel rimpiazzare il partner (Emerson, 1962) • Totale interdipendenza: la somma delle dipendenze di entrambe le imprese dalla controparte.
Obiettivi condivisi	Il grado al quale i partner condividono obiettivi che possono essere raggiunti solamente attraverso azioni congiunte e il mantenimento della relazione (Wilson, 1995)
Adattabilità	L'adattabilità avviene quando una parte di una relazione altera i suoi processi o l'oggetto degli scambi per andare incontro alle necessità della controparte (Hakansson, 1982)
Reputazione	La stima della consistenza nel tempo di un attributo di un'entità ... fondata sulla valutazione della volontà e dell'abilità di realizzare un'attività ripetutamente ed in modo simile (Herbig & O'Hara, 1994)
Investimenti non recuperabili	Costi associati alla cessazione della relazione esistente e all'inizio di una relazione alternativa (Jackson, 1985)
Tecnologia condivisa	Il grado al quale un partner valorizza la tecnologia messa a disposizione dalla controparte nella relazione (Wilson, 1995)
Livello di comparazione delle alternative	Il minimo livello di ricompense relazionali che una persona è disposta ad accettare date le ricompense disponibili da relazioni alternative dal restare sola (Thibaut & Kelley, 1959)
Vincoli strutturali	Il vettore di forze che creano impedimenti alla cessazione di una relazione (Han et al., 1993)

Tabella 5: Variabili di relazione (Wilson, 1995)

Partendo dalla letteratura riguardante la SET (Emerson, 1976; Scanzoni, 1979; Thibaut & Kelley, 1959) gli studiosi di RM hanno diretto i loro sforzi ad elaborare un framework in grado di descrivere come si sviluppa la relazione buyer-supplier attraverso diversi passi, passando da transazioni discrete ad una forma più collaborativa. Molti esempi con questo obiettivo finale sono stati proposti in letteratura (e.g. Ford, 1980; Dwyer et al., 1987; Wilson, 1995; Sheth, 1973), con differenze riconducibili principalmente al numero di fasi identificati e al criterio utilizzato per descriverle.

Di particolare rilevanza il modello proposto da Wilson (1995), che integra un precedente modello concettuale (Dwyer et al., 1987) con la conoscenza delle variabili di relazione poco sopra esposte. Il risultato è un *“modello che afferma come molte delle variabili sono attive in momenti differenti e diventano latenti in altri”* (Wilson, 1995). Per l'autore una variabile è **attiva** quando il manager le riserva una gran parte del tempo e delle energie a sua disposizione; passata questa fase, la variabile diventa **latente**, cioè è ancora importante ma non più in considerazione attiva nell'interazione relazionale, fin quando i cambiamenti nelle forze ambientali non la riattivano.

Il modello descrive un'evoluzione teorica delle relazioni fra cliente e fornitore attraverso cinque diverse fasi

1. **Selezione del partner:** questa fase rappresenta il processo di valutazione dei fornitori disponibili sul mercato, per cui il livello di comparazione delle alternative è probabilmente la più critica delle variabili del set. Dato l'obiettivo di selezione del giusto fornitore, anche la reputazione gioca un ruolo importante, poiché è necessaria per valutare un possibile partner sconosciuto o non testato. La soddisfazione è il risultato di test e prove preliminari, che sono eseguite per verificare l'abilità del fornitore a rendere come previsto. Il processo di legami sociali inizia con le prime interazioni fra cliente e fornitore, creando le basi per lo sviluppo della fiducia.

2. **Definizione degli obiettivi:** in questo frangente i due partner cominciano a conoscersi per valutare le possibili similitudini in materia di cultura, obiettivi, ambiente e strategie. I risultati attesi di questa fase sono la convergenza verso un set di obiettivi comuni, la continuazione della creazione dei legami sociali e dello sviluppo della fiducia. Se questi risultati non vengono raggiunti è possibile un fallimento della relazione. La comunicazione risulta essere un fattore necessario per concludere in maniera soddisfacente questa fase di definizione della relazione, così come per tutte le altre fasi. Se lo sviluppo della relazione procede nella maniera attesa, il contenuto dell'informazione scambiata passa da specifiche informazioni riguardanti le necessità, le risorse, il business e l'industria dei partner ad informazioni dirette alla creazione del valore.

3. **Creazione di vincoli di relazione:** Dopo che i partner hanno valutato l'esistenza delle giuste condizioni per lavorare congiuntamente, gli sforzi del management sono diretti alla definizione del grado al quale ciascun partner penetra nell'altra organizzazione per raggiungere un livello di attività congiunta. Quando la relazione evolve in una partnership infatti, le interazioni fra cliente e fornitore prendono la forma di una struttura organizzativa ibrida, nella quale ogni impresa investe risorse e persone nella relazione. Se il team cliente-fornitore ha sviluppato forti obiettivi condivisi, fiducia e legami sociali, i partecipanti desidereranno che le imprese investano risorse appropriate per realizzare le attività necessarie. Così come il team lotterà per ottenere le risorse necessarie, la negoziazione di queste risorse avverrà non solo fra le imprese partner ma anche fra i membri del team ibrido e i loro colleghi. Questo scenario può essere visto come l'inizio dell'adattamento dei processi, dei prodotti e dei servizi per venire incontro alle necessità del partner. Gli obiettivi condivisi

hanno il ruolo di collante fra le due controparti per ottenere un processo di negoziazione soddisfacente.

4. **Creazione di valore di relazione:** il valore è creato dalla combinazione delle forze di ciascun partner, ottenuto dalla struttura ibrida prima menzionata ed è condiviso fra le parti. Non tutte le relazioni sono perfettamente simmetriche ma per permettere ad una relazione di prosperare ciascuna delle parti deve ottenere dei benefici aggiuntivi a quelli raggiunti singolarmente. La divisione del valore è la principale problematica in questo stadio della relazione. Il grado di equità percepita dalle parti influenza la soddisfazione, la fiducia e i legami sociali e potrebbe portare alla cessazione della partnership. Il processo di negoziazione, focalizzato sulla condivisione del valore, è funzione della struttura di potere e dipendenza. L'uso di potere coercitivo è tipicamente sconsigliato poiché può portare ad abbassare i livelli di fiducia e cooperazione, mentre in una situazione di comportamento corretto sia il commitment sia la soddisfazione crescono per entrambe le parti. Il valore è creato in molti modi (e.g. condivisione di conoscenze, innovazione, adattamento di processi e prodotti etc.) ma aumenta solo se entrambe le parti si impegnano con investimenti non recuperabili.

5. **Mantenimento della relazione:** le relazioni resistono nel tempo solo se le parti hanno avuto successo nel raggiungere risultati positivi per le variabili più importanti delle fasi precedenti ed in particolar modo se il commitment è alto per entrambe. Variabili come fiducia e soddisfazione dovrebbero diventare latenti in questa fase (dato che i manager non riservano più particolari attenzioni nell'investigare l'affidabilità delle azioni della controparte) mentre il focus si sposta sull'aumentare il livello di cooperazione per ottenere il massimo dalla partnership.

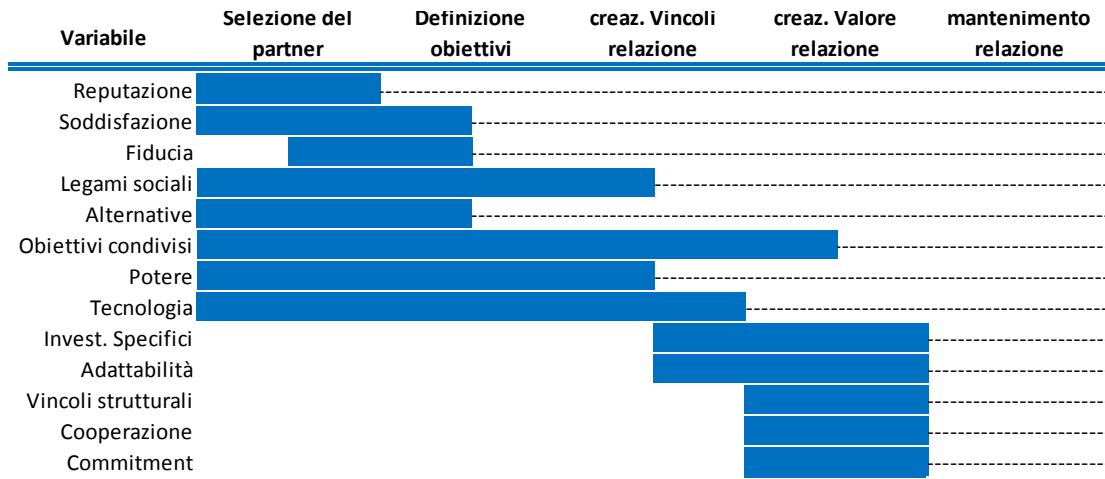


Figura 5: Integrazione grafica delle variabili di relazione e del processo di sviluppo delle relazioni (Wilson, 1995)

2.3 Attrazione fra cliente e fornitore

Questa sezione esamina il concetto di attrazione come fenomeno che può aiutare a spiegare l'inizio, le motivazioni e gli sviluppi di una relazione di business fra clienti e fornitori. Una definizione generale di attrazione, accettata dalla maggior parte dei teorici della psicologia sociale, è quella di Newcomb (1961), che afferma che *“attrazione si riferisce a qualsiasi orientamento diretto (da parte di una persona verso un'altra) che possa essere descritto in termini di segno '+' e '-' e in intensità”*. Un altro esempio riconosciuto è la definizione di Blau (1964) che definisce l'attrazione interpersonale come *“la forza che induce gli esseri umani a stabilire associazioni sociali per loro propria iniziativa e ad espandere i propositi delle loro associazioni una volta formate”*. Ad un livello più operativo, Homan (1958) e Thibaut & Kelley (1959) affermano che l'attrazione verso un'altra entità è data dalla differenza fra i vantaggi attesi dalla relazione e i costi derivanti dall'essere coinvolti in questa supposta relazione.

Di seguito sono riportati i principali contributi alla teoria dell'attrazione nelle relazioni buyer-supplier.

Dwyer et al. (1987) considerano l'attrazione come un meccanismo che si sviluppa e opera finché le parti non hanno fiducia l'una nell'altra e hanno raggiunto un alto livello di soddisfazione, che porta quindi ad un mutuo commitment. Gli autori sono i primi a considerare l'attrazione una parte vitale delle relazioni di business diadiche, e la intendono come un fenomeno centrale nella nascita e nel successivo sviluppo di una relazione di business. Considerano inoltre l'esistenza di una relazione fra i concetti di attrazione, fiducia e commitment.

Halinen (1997) ritiene l'attrazione parte della creazione di un legame relazionale. L'autrice afferma che i legami relazionali incorporano la dimensione di continuità nelle relazioni di business diadiche ed identifica tre legami che si evolvono:

attrazione, fiducia e commitment. Questi tre concetti si influenzano a vicenda e possono sia rafforzare sia indebolire la relazione in base ai risultati del processo d'interazione percepiti. L'autrice considera l'attrazione un legame orientato al futuro che incorpora le aspettative consapevoli ed inconsapevoli riposte nella relazione, ed afferma che l'attrazione è il concetto che mantiene insieme e preserva la relazione nel tempo.

Harris et al. (2003) sono stati i primi a contribuire alla letteratura con un approccio teorico più strutturato. Definiscono l'attrazione come *“il grado in cui partner relazionali percepiscono come interessanti partner passati, presenti, futuri o potenziali in termini di abilità di fornire benefici economici superiori, accesso a importanti risorse e compatibilità sociale”* e la scorporano in una funzione di tre fattori principali: (1) *economically based*, (2) *resource based* e (3) *socially based*. Gli stessi autori però hanno condotto cinquantaquattro interviste ad avvocati e praticanti ed hanno realizzato che i fattori determinanti l'attrazione potrebbero andare al di là della caratterizzazione semplicistica delle relazioni in termini di contenuti economici, sociali e di risorse (Mittilä & Mäntymäki, 2004). Harris et al. Sottolineano come *“familiarità”* e *“similarità”* sono condizioni necessarie affinché nasca attrazione. La conoscenza di alternative e la socializzazione professionale e personale hanno una grande influenza sulla percezione dell'attrazione di una delle parti.

Hald et al. (2009) si ispirano al concetto di attrazione come meccanismo che incoraggia un cliente ed un fornitore a migliorare la propria relazione. Essi affermano che i controlli standard e i meccanismi di gestione come l'*“information gathering”* (esercitare il controllo sul partner attraverso l'accesso ad un sistema informativo critico) o il *“model building”* (la semplificazione delle azioni in una forma meno complessa e più gestibile, e.g. *portfolio models*) non sono sufficienti per migliorare la creazione e il trasferimento del valore in una relazione cliente-fornitore. Infatti, *“la maggior parte della ricerca esistente riguardo al supply*

management non riconosce correttamente i meccanismi di controllo e gestione per poter funzionare correttamente, e di conseguenza per permettere al valore di essere creato e trasferito fra cliente e fornitore, gli attori diadici devono percepire la relazione come attraente” (Hald et al., 2009). Gli autori ritengono l’attrazione una funzione di tre componenti principali.

- La prima è il “**valore atteso**” dalla parte attratta, nato dall’essere in società con la controparte. La primaria importanza del valore atteso è sottolineata da Blau (1964) che afferma che “*l’attore A è attratto dall’attore B se A si aspetta che l’associazione con B possa essere in qualche modo gratificante per A*”.
- La seconda è la “**fiducia**” che la parte attratta prova verso la controparte. Gli scambi di business includono una componente di rischio ed incertezza assunta volontariamente, ciò significa che non ci sono garanzie che i benefici saranno corrisposti o che la reciprocità corrisponda ad un’assicurazione su benefici futuri (Das & Teng, 2002); per assicurare un’esperienza soddisfacente ad entrambe le parti si assume che la fiducia sia una parte integrante in ogni scambio sociale e che sia fondamentale nella presentazione di sé come partner attraente. (Blau, 1964)
- La terza è la “**dipendenza**” dalla parte attratta nei confronti della controparte. Entrambe le parti di una relazione sociale/di business sono dipendenti dai benefici e dalle risorse scambiate nella relazione. Molti accademici (Blau, 1964; Thibaut & Kelley, 1959) ritengono la dipendenza come meccanismo basato sul lato dei costi di una relazione sociale.

L’attrazione quindi può essere intesa come:

$$\mathbf{Attrazione} = f(\mathbf{P}[\mathbf{valore\ atteso}], \mathbf{P}[\mathbf{fiducia}], \mathbf{P}[\mathbf{dipendenza}])$$

Dove $\mathbf{F(x)}$ = funzione della attrazione della parte attratta verso la parte attraente

E $\mathbf{P[x]}$ = funzione della percezione della parte attratta del risultato di x

Per Hald et al. (2009) l'attrazione è *“la forza che ... avvicina ulteriormente cliente e fornitore in una relazione mutuamente vantaggiosa”*

Wilkinson et al. (2005) invece focalizzano l'attenzione sull'attrazione in termini di sviluppo di relazioni di business, riferendosi ad esso come “accoppiamento di business”. Il valore atteso è posto al cuore dell'attrazione e gli autori ritengono che sia proprio l'attrazione che fa scoccare la scintilla iniziale delle relazioni. L'attrazione è percepita dagli individui e compare fra persone che condividono simili background, idee morali, stile di lavoro, codice di comportamento e reputazione. Fintanto che ogni individuo non comprende il valore creato dalla relazione e può inserirlo nel suo contesto, ed inoltre ritiene la controparte in grado di produrre il valore atteso, le due parti non proveranno attrazione o una qualche forma di relazione, a meno che non sia forzata.

Ellegaard & Ritter (2007) notano che il concetto di attractiveness non è ben definito né concettualizzato, ma lo propongono come fondamentale nello spiegare una relazione di business. Affermano che in ogni diade ci sono due prospettive sull'attractiveness percepita dagli individui all'interno delle imprese. L'attractiveness del cliente percepita dal fornitore è detta “customer attractiveness”, mentre l'attractiveness del fornitore percepita dal cliente è detta “supplier attractiveness”. Gli autori inoltre mostrano come l'attractiveness percepita sia composta da tre fattori:

- **Creazione del valore:** il valore potenziale creato da un attore per l'altro. Partendo dalle *funzioni del valore* sviluppate da Walter et al. (2001) l'autore suggerisce che una parte contribuisce alla creazione del valore dell'altra parte in maniera sia diretta sia indiretta. Le funzioni dirette – come ad esempio i profitti e i volumi – hanno un effetto immediato sulle performance di business del fornitore. Le funzioni indirette – ad esempio sviluppo dell'innovazione e accesso al mercato – invece sono stimate come essenziali dal fornitore perché aumentano la competitività del fornitore

stesso, poiché forniscono nuove competenze che possono essere sfruttate con altri clienti e quindi portare ad una espansione della *client base* (Walter et al., 2001)

- **Processi di interazione:** l'attrazione può essere considerata in variabili di processo come commitment e fiducia. Il commitment porta il fornitore non solo a mantenere la relazione, ma anche a dedicare risorse allo sviluppo e al rafforzamento della relazione e del valore finale nel breve e nel lungo periodo (Spekman et al., 1998; Madhok & Tallman, 1998). In aggiunta, la fiducia e la soddisfazione sono state proposte come fonti di commitment e, di conseguenza, contribuiscono a stabilizzare l'attrazione all'interno della relazione.
- **Emozione:** meccanismo inconscio, molto primitivo ed estremamente veloce, che controlla le risposte dell'individuo ad un'ampia varietà di situazioni che spaziano dalle minacce più serie (come ad esempio in caso di rischi sulla strada) alle decisioni meno importanti.

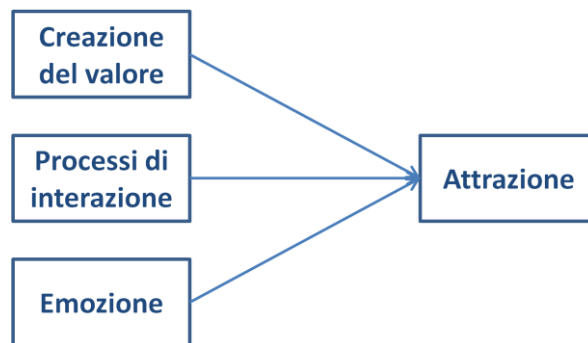


Figura 6: Dimensioni dell'attrazione (Ellegaard & Ritter, 2007)

L'emozione è molto importante nel determinare l'attrattiveness, e gli autori la indicano come l'elemento dell'attrazione che copre la parte irrazionale del processo di decisione. Ellegaard & Ritter (2007) definiscono l'attrazione come *“un costrutto mutuo che descrive la forza dell'interesse mutuo di ciascuno dei due attori per la controparte. In quanto tale, è determinata dal minore dei due livelli di attrazione”*.

In conclusione, l'attrazione in un contesto di sviluppo di una relazione buyer-supplier è vista come fattore contribuente alle azioni volontarie che entrambe le parti intraprendono nel corso dell'inizio e dello sviluppo di una relazione di business. Al concetto stesso di attrazione viene attribuito il potenziale di spiegare perché inizino e si sviluppino le relazioni fra clienti e fornitori (Mortensen, 2012).

2.4 Customer Attractiveness, Supplier Satisfaction e

Preferred Customer

2.4.1 Introduzione generale

La customer attractiveness, la soddisfazione del fornitore e lo status di cliente preferito sono tre concetti relativamente nuovi nel campo del purchasing management. Di seguito un breve riassunto dell'ambiente in cui sono venuti a formarsi e dei principali contributi accademici a questi tre nuovi concetti.

Le origini della rilevanza di questi concetti per il purchasing management nasce grazie a diversi fattori ambientali, i quali hanno accresciuto la loro importanza negli ultimi venti anni e che possono essere facilmente ricondotti ad una accresciuta **complessità del mercato di fornitura**. Fra i trend che hanno contribuito ad aumentare la necessità di valutare la percezione del fornitore della customer attractiveness, gli autori (Christiansen & Maltz, 2002; Vollman & Cordòn, 2002; Schiele, 2010; Steinle & Schiele, 2008; Ivens & Pardo, 2007) riportano i seguenti:

- **Riduzione della profondità di produzione:** contrariamente alle credenze del momento, l'output di produzione mondiale è in crescita (Suresh, 2009). Ciononostante, le aziende stanno producendo via via sempre meno componenti da sé e ne acquistano sempre più dai loro fornitori (come spiegato nel primo capitolo di questa tesi, nella sezione dedicata alle strategie di outsourcing). Di conseguenza, influenzare i fornitori sta diventando sempre più critico per ogni impresa industriale, poiché le relazioni coi fornitori rispondono di una fetta considerevole del valore finale del prodotto (Ellegaard, 2004)
- **Open innovation:** secondo questo nuovo paradigma, le imprese *“possono e dovrebbero utilizzare anche idee esterne oltre alle idee interne e seguire*

sentieri interni ed esterni per il mercato quando l'impresa cerca di migliorare la propria tecnologia" (Chesbrough, 2003). Questo porta a stabilire progetti coi fornitori in quantità maggiore e con miglior spinta innovativa, poiché l'impresa potrebbe non avere al suo interno tutte le risorse necessarie (inclusa la conoscenza) e/o perché desidera ridurre i rischi associati all'innovazione (incluso il rischio di spillover tecnologico)

- **Scarsità di fornitori innovativi:** il numero di fornitori si sta riducendo in molte industrie (Verespej, 2005) ed, in media, stanno diventando sempre più importanti. Schiele (2010) indica come venti anni fa qualsiasi forma di collaborazione con un fornitore venisse conclusa non appena l'impresa cliente trovava un fornitore alternativo che offrisse un prezzo anche solo leggermente migliore. Oggigiorno, dato che potrebbero non esserci più fornitori alternativi, le partnership stanno diventando tutte orientate al lungo termine. Di conseguenza gli sforzi dei manager sono tesi a stabilire un clima di lavoro positivo e profittevole con i fornitori dell'impresa, basato su supporto, commitment e fiducia reciproci.
- **Key Account Management:** secondo Pardo et al. (2006) il Key Account Management è emerso come risultato della comprensione da parte delle imprese che non tutti i clienti sono uguali. Le imprese selezionano alcuni clienti strategicamente importanti (key accounts) che ritengono essere di valore maggiore rispetto agli altri clienti e che vengono trattati in maniera più individuale e con preferenze (Iverson & Pardo, 2007). Di conseguenza per l'impresa cliente, oltre a dover risultare attraente per essere accettata dai suoi fornitori critici, è imperativo essere in cima alla lista delle preferenze per quegli stessi fornitori.
- **Global sourcing:** al giorno d'oggi è più che naturale avere a che fare con l'acquisto di beni e servizi provenienti da un mercato globale, attraverso confini geopolitici, per avere accesso a risorse scarse e/o a basso costo. Ciononostante il ricorso a fornitori distanti riduce l'attractiveness

dell'impresa, poiché questi ritengono che le relazioni offshore includono maggiori rischi e maggiore complessità rispetto a quelle realizzate con clienti locali (Steinle & Schiele, 2008).

2.4.2 Customer Attractiveness

Galt & Dale (1991) hanno sottolineato come *“un cliente deve rendersi attraente verso un fornitore per intrattenere affari con lui o lei”*, mentre Turnbull et al. (2002) affermano che le imprese clienti devono influenzare i fornitori attraverso l'interazione. Christiansen & Maltz (2002) presentano tre casi di studio nei quali delle piccole imprese clienti comprendono l'importanza di diventare *“clienti interessanti”* per ottimizzare le relazioni con fornitori di dimensioni molto maggiori; influenzando le preferenze uniche che ogni fornitore ha nei confronti del cliente – ad esempio nel trasferimento di conoscenze – e allenando gli stessi fornitori in quelle aree che vengono valutate come possibili compensazioni per una minore attrazione economica. I vantaggi ottenibili dall'essere attraente per i propri fornitori sono categorizzabili in due gruppi. I vantaggi in termini di **performance operative** possono essere riconducibili a migliori trattamenti in termini di prezzi (Schiele et al., 2011) correttezza degli ordini in quantità e tempistiche (Christiansen & Maltz, 2002) e dalla reattività quando arrivano ordini di prodotti in scarsità (Williamson, 1991) Per quanto riguarda le **performance di innovazione**, esse sono ottenibili solo se il cliente attraente è in grado di stabilire una partnership coi fornitori. Ciò è da intendere però come condizione necessaria ma non sufficiente, come dimostra l'alto numero di partnership fallite e di programmi di sviluppo fornitore al di sotto delle aspettative (Flynn et al., 2000; Harley et al., 1997; Primo & Amundson, 2002; Rutten, 2003; Wognum et al., 2002; Zsidisin & Smith, 2005).

In realtà, essere un cliente attraente porta ad affidarsi a partner altamente coinvolti, che dedicano le loro migliori risorse, i loro migliori dipendenti e notevoli investimenti alla relazione (Steinle & Schiele, 2008; Vollman & Cordòn, 2002). Di conseguenza essere percepiti come attrattivi porta importanti benefici,

riconducibili allo *sviluppo nuovo prodotto* condiviso, che produce prodotti altamente innovativi, *sviluppo di processi condiviso*, che riduce i costi, gli sprechi e migliora la sicurezza, ed il *trasferimento di informazioni critiche dal fornitore al cliente*, inclusa la conoscenza di nuovi prodotti prima dei competitor (Christiansen & Maltz, 2002; Steinle & Schiele, 2008). In aggiunta a questi vantaggi, la gestione del livello di attractiveness assicura all'impresa cliente un accesso continuo a componenti e design di massimo livello qualitativo (Christiansen & Maltz, 2002), un trattamento privilegiato nel caso di colli di bottiglia dati da vincoli di capacità produttiva (Steinle & Schiele, 2008; Lewin & Johnston, 1997), minori costi di ricerca e minori costi per convincere un partner adatto ad iniziare una collaborazione (Ellegaard & Ritter, 2007) e una riduzione dei costi di controllo per proteggersi da eventuali comportamenti opportunistici della controparte (Williamson, 1979).

Il concetto di base quindi riguarda l'aumento della customer attractiveness come un metodo per motivare i fornitori. Un cliente che accresce la sua attractiveness nei confronti di un fornitore avrà un approccio motivazionale alternativo da utilizzare con esso e un modo per influenzarne le azioni volontarie (Mortensen, 2012). Le imprese riducono il numero di fornitori per ottimizzare la supply base, e devono quindi considerare approcci nuovi per gestire i fornitori rispetto alle forme più o meno coercitive utilizzate nel passato. L'approccio della gestione della volontà o l'abilità a motivare i fornitori ad adattare il loro comportamento operativo e ad allocare risorse per l'impresa cliente possono offrire un'eccellente alternativa. Questo approccio inoltre riconosce che i fornitori hanno i loro piani strategici che influenzano la percezione che hanno riguardo a quale cliente ritengono il più attraente (Mortensen, 2012).

La customer attractiveness e la soddisfazione del fornitore sono due costrutti distinti, ma sequenzialmente legati l'una all'altra.

2.4.3 Supplier Satisfaction

La ricerca accademica sulla *supplier satisfaction* nelle relazioni cliente-fornitore è scarsa, principalmente di natura concettuale. **Essig & Amann** (2009) definiscono la soddisfazione del fornitore *“il senso di correttezza riguardo agli incentivi del cliente e ai contributi del fornitore nel contesto di una relazione industriale buyer-supplier, in relazione alla soddisfazione dei bisogni del fornitore”*. Ad esempio, se un cliente agisce nel modo sbagliato, la conseguenza è l'insoddisfazione del fornitore. Un fornitore insoddisfatto potrebbe produrre output di bassa qualità, che abbasserebbero il livello qualitativo del prodotto dell'impresa cliente influenzando i volumi di vendita e, di conseguenza, ridurrebbe i profitti della stessa. Soprattutto, un fornitore non soddisfatto cercherebbe di spostarsi in una situazione più soddisfacente, probabilmente abbandonando la relazione esistente col suo cliente (Essig & Amann, 2009). Qualsiasi tentativo di abbandonare la relazione potrebbe evocare lo scenario peggiore, una situazione lose-lose, poiché spesso l'interruzione anticipata di questo genere di relazioni implica la perdita degli investimenti affondati (Leenders et al., 2006). Di conseguenza i clienti dovrebbero essere consapevoli della soddisfazione dei loro fornitori. Se possibile, le imprese dovrebbero prendere contromisure per promuovere la soddisfazione dei loro clienti. (Essig & Amann, 2009). Bisogna anche ricordare che la *supplier satisfaction* non è un fine, ma piuttosto un mezzo che funziona da indicatore e da strumento per la gestione della valutazione dei fornitori (Essig & Amann, 2005).

Benton & Maloni (2005) definiscono la soddisfazione del fornitore *“la sensazione di equità nella relazione, a prescindere da qualsivoglia squilibrio di potere ci sia”*, e sottolineano come la natura della relazione abbia quindi un effetto significativo sulla soddisfazione del cliente. Wong (2000) afferma che il fornitore non deve essere soddisfatto solo a livello relazionale, ma anche a quello operativo in modo da contribuire al meglio alle performance (in termini di processo di interazione, Hakansson, 1982). Secondo Maunu (2003) la longevità della relazione, denaro,

tempo, comunicazione, qualità fiducia, commitment, innovazione e flessibilità sono fattori fondamentali che influenzano la soddisfazione del fornitore. Anche l'abilità di gestire i conflitti, determinata principalmente dalla rapidità e dalla qualità delle reazioni ai problemi, è considerata un elemento centrale delle relazioni fondate sui benefici reciproci (Benton & Maloni, 2005). La risoluzione dei conflitti gioca un ruolo molto importante, infatti *"cliente e fornitore dovrebbero cercare una soluzione mutuamente favorevole, comprendere l'uno la prospettiva dell'altro, discutere apertamente e direttamente le visioni divergenti e cercare di integrarle per arrivare alla soluzione migliore"* (Wong, 2000). Sempre Essig & Amann (2009), basandosi sulla ricerca accademica che investiga la *customer satisfaction*, affermano che le procedure di valutazione della soddisfazione del fornitore dovrebbero basarsi sul **paradigma C/D** (*Confirmation/disconfirmation*, Conferma/Confutazione, LaTour & Peat, 1979; Churchill & Surprenant, 1982). Il paradigma C/D afferma che la *conferma*, che causa la soddisfazione del cliente, è raggiunta se l'esperienza ex-post del cliente coincide con le aspettative ex-ante dello stesso riguardo un certo prodotto o servizio. Una *confutazione positiva*, ottenuta quando l'esperienza è migliore delle aspettative, porta comunque soddisfazione. Vice versa, una *confutazione negativa* invece porta solamente insoddisfazione. In conclusione, citando Schiele et al. (2012) *"la soddisfazione del fornitore è una condizione che è raggiunta se la qualità dei risultati di una relazione cliente-fornitore raggiunge o supera le aspettative del fornitore"*. Nonostante un minimo livello di soddisfazione può essere necessario per mantenere la relazione, la soddisfazione stessa può crescere gradualmente il corso della relazione (Schiele et al., 2012).

2.4.4 Preferred Customer

In questo senso i fornitori possono far variare lo status dei clienti dei quali sono particolarmente soddisfatti al livello di *"cliente preferito"* ed assegnare agli altri clienti che raggiungono un livello adeguato di soddisfazione lo status di *cliente*

regolare. In quest'ottica la situazione si arricchisce di un'altra componente fondamentale, la presenza di più clienti, che rende competitivo il mercato di fornitura non più solamente dal lato supplier ma anche dal lato buyer. Un fornitore ritenuto "critico" paragonerà le proposte di relazione da parte di ogni potenziale cliente, ed il più interessante otterrà la qualifica di "*cliente preferito*", che implica un miglior trattamento da parte del fornitore rispetto a quello riservato ai concorrenti (Vollman & Cordòn, 2002; Bew, 2007; Steinle & Schiele, 2008; Blonska et al., 2008; Schiele, 2010; Schiele et al., 2011). Secondo Vollman & Cordòn (2002) un cliente riconosciuto come *preferito* dal suo fornitore avrà allocato per sé una parte maggiore degli sforzi di sviluppo del fornitore; ad esempio, le competenze e le capacità del fornitore saranno dedicate a lui e non ai suoi concorrenti. In quest'ottica quindi l'impresa cliente non dovrà focalizzarsi solamente sul rendersi attraente per i suoi fornitori strategici, ma piuttosto deve rendersi *più attraente* delle imprese sue concorrenti che desiderano avere una relazione di livello superiore con quello stesso fornitore. Questo obiettivo diventa ancor più chiaro in quei mercati di fornitura dove la domanda eccede l'offerta e, di conseguenza i fornitori sono costretti ad ottimizzare l'allocazione del personale e della capacità produttiva fra i clienti, in accordo con il KAM (Ivens & Pardo, 2007). L'importanza di questo criterio nel processo di allocazione delle risorse dei fornitori è stata sottolineata da una survey di Bew (2007) nella quale il 75% dei partecipanti ha affermato di riservare ai clienti preferiti un trattamento speciale in termini di allocazione delle risorse, il 82% dà ad essi accesso preferenziale alle novità e il 87% ha affermato che solamente i "*clienti scelti*" ottengono opportunità speciali di riduzione dei prezzi. In linea con l'aumento della quantità di valore trasferita e creata all'interno delle relazioni di fornitura, essere il cliente preferito di qualsiasi fornitore specializzato può contribuire positivamente al vantaggio competitivo dell'impresa (Steinle & Schiele, 2008).

Schiele et al. (2012) affermano che "*un fornitore concede ad un cliente lo status di preferred customer se il cliente è percepito come attraente e se il fornitore è*

correntemente più soddisfatto del cliente di quanto non lo sia dei clienti alternativi. Come conseguenza di questa soddisfazione, un fornitore reagisce assicurando un'allocazione privilegiata delle risorse al suo cliente preferito", legando in un solo modello i tre concetti di *customer attractiveness*, *supplier satisfaction* e *preferred customer*. Anche se sono output che arrivano da processi differenti, la *customer attractiveness* e lo status di *preferred customer* sono concetti molto vicini. Da quanto esposto nei precedenti paragrafi, il termine "preferito" può essere facilmente sostituito con "il più attraente" senza alterare il concetto di fondo. In aggiunta, gli elementi che legano i due concetti hanno a che fare con il paragone fra le performance effettive del cliente e quelle attese da parte degli altri attori. Secondo quanto detto per la *customer attractiveness*, quando un fornitore identifica un cliente che risulti sufficientemente attraente può stabilire una relazione sulle basi di alcune aspettative. Successivamente, queste aspettative possono essere soddisfatte o meno e, come conseguenza, la relazione potrebbe continuare sulla base di nuove aspettative in un caso o essere conclusa nell'altro. Dal punto di vista del fornitore la scelta del cliente preferito è la conclusione di attività che richiedono grandi sforzi, come la valutazione e la comparazione delle performance di ogni relazione, motivo per cui è necessario un processo di valutazione efficace ed efficiente. Se invece prendiamo in considerazione la prospettiva del cliente, essere il cliente preferito di un fornitore di rilevanza critica richiede grandi sforzi e costi per superare le offerte dei concorrenti (Schiele et al., 2010).

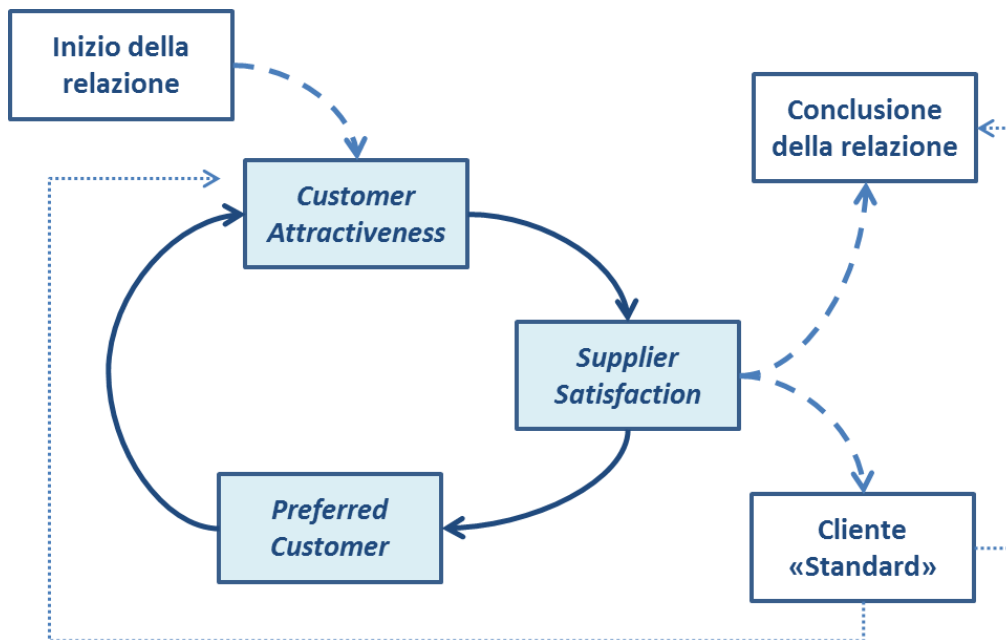


Figura 7: Il circolo virtuoso dello status di Preferred Customer (Schiele et al., 2010)

In conclusione quindi basarsi sullo status di cliente preferito è un approccio alla gestione delle relazioni di fornitura molto più dispendioso, in termini sia di costi sia di sforzi, della *customer attractiveness*, ma è più appropriato se ricevere un trattamento preferenziale comporta un incremento significativo nel vantaggio competitivo dell'impresa, misurato con un miglioramento sensibile delle performance di business della società cliente. Come già detto, questa strategia di acquisto è da applicarsi in presenza di un mercato di fornitura molto critico, dove pochi fornitori molto qualificati offrono risorse limitate ad un vasto numero di clienti. La criticità del mercato di fornitura però non è sufficiente per giustificare un miglioramento eccezionale delle performance di business dell'impresa cliente, poiché bisogna considerare anche l'importanza strategica della categoria acquistata. Infatti, vedersi riconosciuto lo status di cliente preferito, o comunque entrare nella rosa dei clienti più importanti del fornitore, comporta benefici maggiori in termini di impatto sulla competitività dell'impresa sul mercato finale se il fornitore in questione è responsabile per beni o servizi strategici piuttosto che per beni standard, o comunque non critici. La complessità del mercato di fornitura e la criticità dei prodotti o servizi acquistati sono assimilabili concettualmente alle

dimensioni ortogonali della matrice di Kraljic (1983). È quindi possibile provare ad unire i due costrutti al modello di Kraljic per capire quale sia l'approccio alla relazione più corretto da attuare al variare delle due dimensioni sopracitate. Per quanto esposto finora riguardo alle motivazioni per le quali intraprendere una politica di gestione delle relazioni di fornitura, la letteratura di purchasing management sembra aver focalizzato l'attenzione sulla complessità del mercato di fornitura, tralasciando almeno in parte la criticità dei prodotti acquistati. Seguendo questo approccio, possiamo ritenere plausibile che la discriminante fondamentale sia proprio quanto riguarda il mercato di fornitura, lasciando alla rilevanza strategica dei prodotti un ruolo secondario nella decisione della strategia da seguire per assicurarsi i benefici sopracitati da parte dei fornitori. Analizzando uno per uno i quattro quadranti:

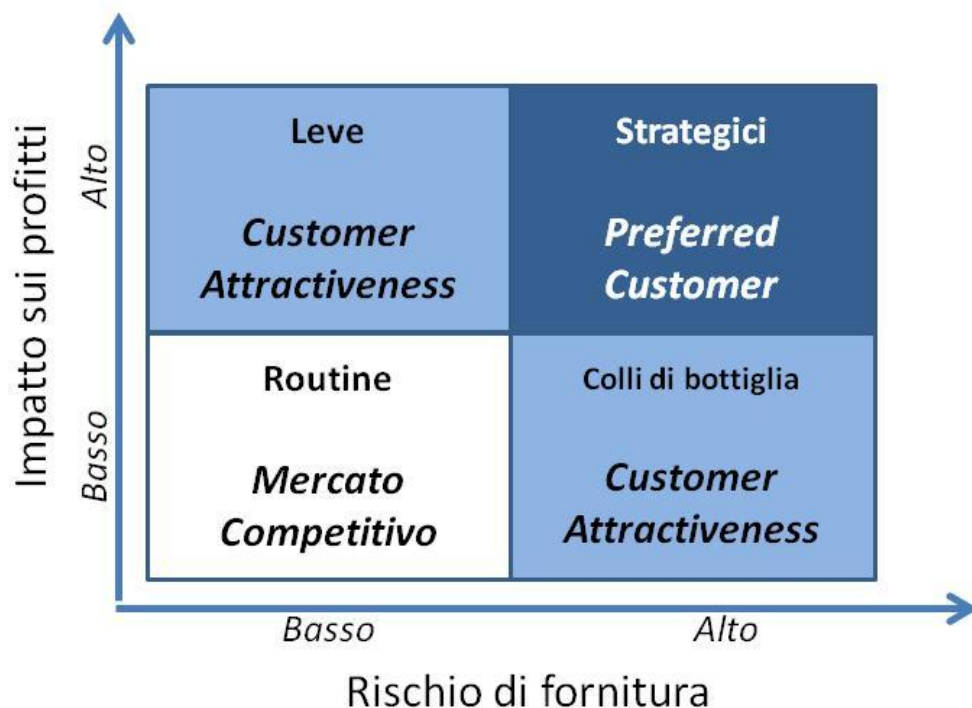


Figura 8: Matrice di Kraljic e pratiche relazionali - Elaborazione dell'autore

- **Routine:** questi prodotti, facili da ottenere e non particolarmente rilevanti, non necessitano di particolari accorgimenti in tema di relazioni buyer-

supplier. In queste situazioni anzi è meglio gestire la fornitura in modo puramente concorrenziale, selezionando il partner con la migliore offerta.

- **Leve:** l'importanza strategica elevata di questa categoria non permette più un approccio di mera selezione, ma richiede un'attenzione particolare da parte del management. La possibilità di creare sinergie con i fornitori, in special modo quelli più tecnologici ed innovativi, è un'opportunità che l'impresa deve cogliere per ottenere tutti quei benefici elencati in precedenza che possono tramutarsi in vantaggio competitivo (performance di innovazione, Schiele et al, 2011). In questo contesto è consigliabile puntare su un aumento della *customer attractiveness* per ottenere una leva motivazionale su cui poter far forza nella relazione con il fornitore.
- **Colli di bottiglia:** le categorie merceologiche che cadono in questo quadrante sono complicate da gestire, non hanno molta rilevanza sulla qualità del prodotto finito ma è molto complesso riuscire ad ottenerle. In questa situazione essere considerato un cliente attraente, e di conseguenza instaurare una relazione solida con un fornitore, potrebbe risolvere il problema della reperibilità del prodotto (performance operative, Schiele et al, 2011).
- **Strategici:** L'alta complessità del mercato di fornitura e la grande criticità del prodotto da acquistare rendono questa categoria la più difficile da gestire. Il suggerimento, in questa situazione, è raggiungere lo status di *preferred customer*. La motivazione è duplice: da un lato, si ottengono tutti i benefici ottenibili con un alto grado di *customer attractiveness*, in termini sia di performance operative sia di performance di innovazione (Schiele et al., 2011), che hanno grande impatto sulle performance aziendali; dall'altro, l'azienda guadagna un vantaggio competitivo notevole sui concorrenti, accaparrandosi tutta una serie di privilegi che i competitor, privi dello status di cliente preferito, non possono ottenere (Schiele et al, 2012).

3. Obiettivi e metodologia

3.1 Obiettivi

La ricerca bibliografica appena affrontata ha messo in mostra molte delle caratteristiche della letteratura esistente riguardo al Purchasing Management e dei suoi più recenti sviluppi. L'attenzione è stata posta anche sull'importanza rivestita dalla letteratura riguardante le relazioni interaziendali. La ricerca accademica però non ha ancora dedicato grande attenzione all'importanza del commitment da parte dei fornitori. Molte delle tematiche fin qua incontrate hanno considerato il commitment come conseguenza marginale o fattore secondario, senza investigarlo nel dettaglio. L'obiettivo di questo studio è quindi capire qual è il ruolo del commitment dei fornitori all'interno di una relazione di business.

Nello specifico, è necessario separare i livelli logici di relazione fra i fattori. Per prima cosa bisogna comprendere quali sono i fattori che hanno influenza sul commitment. La letteratura in realtà ha spesso toccato l'argomento, ma sempre in modo tangenziale, senza mai prendere in considerazione nel dettaglio quali sono tutti i fattori che influenzano il commitment del fornitore. Identificare i principali antecedenti è molto importante soprattutto in ottica manageriale, per conoscere quali sono le leve migliori per influenzare positivamente il fornitore ed ottenere maggior commitment nella relazione. Nella sezione seguente sono esplorate nel dettaglio le dimensioni più significative trovate in tema di influenza sul commitment.

Il secondo sotto-obiettivo invece riguarda le performance aziendali che possono essere influenzate dal commitment del fornitore. Anche in questo caso, la ricerca accademica ha spesso considerato gli effetti del commitment del fornitore, ma non ha mai messo questo concetto al centro di una analisi strutturata. L'utilità di questa "visuale" risiede

nella possibilità di comprendere più chiaramente quali sono gli effetti reali del commitment del fornitore sulle performance dell'impresa.

Definiti gli obiettivi, sarà l'analisi della letteratura ad indicare quali sono le relazioni fra variabili più importanti da investigare, comprendendo quali siano i fattori influenzanti il supplier del fornitore e quali invece le conseguenze.

3.2 Metodologia

il passo successivo è stabilire la metodologia di studio più adatta a supportare il modello e le domande di ricerca sviluppate.

3.2.1 Definizione modalità di raccolta dati

Le modalità disponibili per supportare un framework di ricerca sono principalmente due:

- I. **Casi di studio:** analisi e descrizione di un campione ristretto di aziende. Modalità solitamente utilizzata nei primi stadi di validazione di proposizioni e domande di ricerca. Permette di analizzare nel dettaglio un numero ridotto di realtà particolari, per comprendere al meglio come le tematiche di ricerca vengano effettivamente implementate nel mondo del business.
- II. **Survey:** approccio sistematico per ottenere informazioni su uno specifico argomento tramite domande mirate (Quesada, Syamil & Doll, 2006; Novak ed Eppinger, 2001). L'obiettivo è ottenere un numero di risposte sufficientemente ampio al fine di poter generalizzare i risultati emersi all'intera popolazione da cui è stato estratto il campione di riferimento (Thayer-Hart & al, 2010). Permette di ottenere dati numerici utilizzabili per operare inferenze statistiche.

Mortensen (2012), in una review della letteratura riguardante il concetto di attrazione nelle relazioni di business, mostra come su oltre quaranta fra paper, pubblicazioni e libri, la maggior parte degli studiosi ha preferito affrontare la questione da un punto di vista strettamente teorico e concettuale o qualitativo. Per quanto riguarda invece

l'analisi quantitativa, solamente tre gruppi di ricerca hanno svolto survey, lasciando aperte molte possibilità in questo ambito. Anche Schiele et al. (2012) hanno sottolineato, nel loro studio sul legame fra *customer attractiveness*, *supplier satisfaction* e *preferred customer*, la mancanza di analisi quantitative, di dati numerici che potessero dare conferma statistica dei trend desunti dalla sola analisi della letteratura.

Come conseguenza di queste considerazioni, la scelta è naturalmente ricaduta sulla survey, una metodologia che permette di validare il modello di ricerca in modo molto più solido e supportato da validità statistica.

3.2.2 International Purchasing Survey (IPS)

Per investigare il modello di ricerca non è stata sviluppata una nuova survey, ma è stato possibile utilizzare i dati raccolti dall'International Purchasing Survey (IPS) (Knoppen et al., 2010). L'IPS è un progetto di ricerca iniziato nel 2007 per volere di un gruppo di ricercatori affiliati ad università del Nord America ed europee che desideravano realizzare e gestire una survey internazionale che avesse il compito di investigare diverse tematiche legate alla gestione degli acquisti. I principali temi da analizzare con questa survey sono comprendere come le imprese definiscano le strategie d'acquisto, quali siano le abilità e le capacità nell'ambito del purchasing management che le aziende hanno già al loro interno, in che modo sono gestite le attività d'acquisto e quali effetti hanno queste attività d'acquisto sia sulle performance della Funzione Acquisti sia su quelle dell'impresa complessivamente.

I dati sono stati raccolti nell'inverno 2009/2010 in dieci diversi paesi. Le imprese oggetto di analisi offrono un campione diversificato in termini di dimensione e di settore, sia con aziende operanti nel settore manifatturiero sia con altre in quello dei servizi. In totale, il campione è composto da 681 risposte utilizzabili. Tutti i partner di ricerca hanno contribuito alla raccolta dei dati nei loro paesi d'origine usando la stessa piattaforma multi linguaggio. La survey è stata sviluppata in inglese e successivamente tradotta in tutte le lingue necessarie utilizzando la procedura **TRAPD** (*Translation, Review, Adjudication, Pre-testing, Documentation* – traduzione, revisione, giudizio, pre-

test, documentazione – Harkness et al., 2004). In seguito è stata testata sottoponendola ad un numero ristretto di *purchasing executive* per ogni paese, in modo da verificare la chiarezza delle domande. Per decidere quale sia la modalità di somministrazione migliore, il principale teorico sull'argomento è Forza (2002), che individua tre possibilità in questo senso:

- i. **Invio del questionario via e-mail:** prevede l'inoltro di un link di reindirizzamento o del file relativo in allegato via posta elettronica. Tale modalità ha numerosi vantaggi, quali ad esempio risparmi di costi, la possibilità del rispondente di decidere quando rispondere al questionario e assicurare l'anonimato. D'altro canto presenta qualche svantaggio, tra cui un minore tasso di risposta rispetto alle altre modalità, l'impossibilità di porre domande aperte, basso livello di coinvolgimento percepito dai rispondenti e lunghi tempi per la raccolta delle risposte.
- ii. **Face to face survey:** il ricercatore, tramite intervista, può raccogliere direttamente le informazioni dal rispondente, ponendo personalmente le domande del questionario. Tra i vantaggi vi sono, la flessibilità nel porre le domande, in termini di dettagli, loro spiegazione e ordine. E' inoltre possibile in questo modo gestire questionari molto complessi e raggiungere rispondenti altrimenti difficilmente reperibili. La modalità assicura la correttezza nella somministrazione e compilazione del questionario, e un tasso di risposta elevato. Tra gli svantaggi invece vi sono in primo luogo i costi e la possibilità dell'intervistatore di influenzare eccessivamente i rispondenti durante l'incontro.
- iii. **Somministrazione telefonica:** il questionario viene sottoposto ai rispondenti tramite intervista telefonica. I vantaggi di tale modalità sono la rapidità nel raccoglimento dei dati, un costo inferiore rispetto alla precedente metodologia (i.e. face to face survey), assicurando al contempo che le istruzioni vengano seguite. Gli svantaggi tuttavia sono l'impossibilità di mostrare al rispondente figure e documenti integrativi, come

nell'interviste personali, e una minore accuratezza delle informazioni reperite.

Data la dimensione ragguardevole del campione e la dislocazione geografica estremamente varia dei rispondenti, la seconda opzione (*face to face*) è stata scartata immediatamente. Rimanendo solamente due opzioni aperte, è stata fatta un'analisi dei vantaggi e degli svantaggi di entrambe le modalità. Sempre Forza (2002) ha definito le modalità in base ad una serie di criteri; riportiamo qua sotto la classificazione. Per semplicità di lettura, la modalità *face to face* è stata eliminata a priori anche dalla tabella.

Criteri di scelta per la modalità di somministrazione	via e-mail	via telefono
Basso costo relativo alla somministrazione	1	2
Alto tasso di risposta	3	2
Alta accuratezza delle informazioni raccolte	2	3
Ampia copertura del campione	3	3
Completezza, comprensiva di informazioni sensibili	3	2
Generale affidabilità e validità	2	3
Tempo richiesto per acquisire informazioni sicure	3	1
Facilità di protezione delle informazioni	1	2

Punteggi: 3 indica che il metodo ha la massima forza in merito al criterio indicato, 1 la minima.

Tabella 6; Confronto fra le metodologie di somministrazione del questionario (Forza, 2002- Adattato da Miller, 1991)

Da questa analisi, la scelta migliore cadrebbe sulla somministrazione via telefono. L'elevato numero di rispondenti però ribalta il verdetto riguardo al costo relativo alla somministrazione, rendendo equivalenti le due scelte. La selezione dei singoli rispondenti all'interno delle imprese facenti parte del campione però permette di spostare gli equilibri. Seguendo l'esempio di altri studi di ricerca basati su key informant (Cini et al., 1993; Cousins, 2005) l'obiettivo era trovare la persona giusta all'interno delle imprese, che fosse in grado di rispondere a tutte le domande riguardanti la strategia di acquisto, le relazioni buyer-supplier, il commitment del fornitore e le sue performance. Per questo motivo, sono stati coinvolti principalmente Chief Purchasing Officer, Vice Presidenti della Funzione Acquisti, Direttori acquisti e Purchasing Manager. I rispondenti quindi sono per la maggior parte professionisti del

settore acquisti altamente qualificati che rivestono ruoli importanti nella Funzione Acquisti delle loro imprese. Tutti i professionisti intervistati sono stati selezionati collaborando con le varie associazioni nazionali di professionisti del Purchasing, che hanno fornito le liste dei loro membri, contattati personalmente dal gruppo di ricerca locale. In questo modo, le differenze fra e-mail e telefono in termini di accuratezza delle informazioni e di generale affidabilità e validità delle risposte vengono annullate, dato l'alto profilo dei rispondenti. Di conseguenza, la scelta è ricaduta sull'invio via mail del questionario, che offre comunque molti vantaggi, come ad esempio un alto livello di accuratezza e una riduzione del numero di valori mancanti dato sia da errori di compilazione da parte dei rispondenti sia da errori di trascrizione commessi da chi raccoglie i dati (Boyer et al., 2002). La versione finale della survey è stata caricata su un sito internet del progetto e resa visibile solamente ai rispondenti. Successivamente alla fase di raccolta dati ogni nazione ha attuato un processo di data cleaning omogeneo, con l'obiettivo di poter unire tutti i dati raccolti e creare un database internazionale condiviso.

Descrizione	Frequenza	Percentuale
Nazione		
Italia	53	7,78%
Paesi Bassi	56	8,22%
Regno Unito	94	13,80%
Germania	71	10,43%
Spagna	50	7,34%
Svezia	146	21,44%
Finlandia	41	6,02%
Stati Uniti	68	9,99%
Canada	62	9,10%
Francia	40	5,87%
Fatturato (mln €)		
< 50	170	25,0%
< 100	71	10,4%
< 200	84	12,3%
< 500	102	15,0%
< 1000	55	8,1%
>= 1000	148	21,7%
Manca	51	7,5%
Settore		
Manifatturiero	431	63,29%
Logistica e Comunicazione	34	4,99%
Distribuzione e vendita al dettaglio	37	5,43%
Altri	36	5,29%
Edilizia	29	4,26%
Utilities	21	3,08%
Servizi professionali ed amministrativi	21	3,08%
Salute e servizi sociali	11	1,62%
Servizi finanziari	14	2,06%
Pubblica Amministrazione e Difesa	16	2,35%
Agricoltura	12	1,76%
Hotel e Ristoranti	6	0,88%
Entertainment	6	0,88%
Manca	7	1,03%
Posizione del Rispondente		
CPO, VP Purchasing	93	13,66%
Direttore acquisti	135	19,82%
Purchasing manager	325	47,72%
Senior, Project buyer	53	7,78%
Buyer, Purchasing agent	36	5,29%
Altro	38	5,58%
Manca	1	0,15%
TOTALE	565	787

Tabella 7: Descrizione del campione IPS

Per testare i “*non-response bias*”, il campione finale è stato diviso fra early respondent e late respondent, assimilando questi ultimi ai non rispondenti (Armstrong & Overton, 1977); sono stati condotti dei test *t* e nessuna differenza significativa fra i due gruppi è stata trovata. Knoppen et al. (2010, 2011) hanno fornito una descrizione dettagliata del progetto ed hanno controllato l’equivalenza del campione attraverso la *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) multi-group. Gli autori hanno mostrato che, nonostante i dati siano stati raccolti in modi leggermente differenti in base alla nazione d’origine (ad esempio metodi diversi nel contattare i rispondenti e differenze di linguaggio) come logica conseguenza del numero di paesi coinvolti nella survey, le risposte sono coerenti ed affidabili. In base a quanto esposto, l’intero campione è da considerarsi valido e quindi utilizzabile nella sua interezza.

3.2.3 Misurazioni

Le ipotesi sono state testate utilizzando il metodo di stima “*Maximum Likelihood*” (LM). La maggior parte dei modelli SEM (*Structural Equation Models*) descritti in letteratura vengono analizzati con questa metodologia. Il modello ipotizzato è stato testato statisticamente in un’analisi simultanea dell’intero sistema di variabili per determinare il grado al quale questo fosse consistente con i dati. Se la *goodness-of-fit* è adeguata, il modello può essere visto come una plausibile spiegazione alle interazioni fra i costrutti postulate in precedenza. Il modello di ricerca è analizzato ed interpretato da sequenzialmente: per prima cosa viene valutata l’affidabilità e la validità del modello di misura ed in secondo luogo la valutazione della bontà del modello strutturale (Hulland et al., 1996). Per testare sia i modelli di misurazione sia quelli strutturali è stato utilizzato il software statistico SPSS Amos v.21.

L’algoritmo ML è stato utilizzato per ottenere i *path*, i *loading*, i pesi e i criteri di qualità. Per misurare le variabili latenti incluse nel framework di ricerca abbiamo considerato la letteratura esistente e, per ogni iterazione, abbiamo creato dei costrutti, descritti nel dettaglio nella sezione riguardante i modelli, le simulazioni statistiche e i risultati conseguenti. Ci sono due diverse modalità per valutare la fit di un modello,

l'uso della *goodness-of-fit* chi-quadro, e l'uso di altri indici di fit assoluti o relativi (Hu & Bentler, 1999).

Nella letteratura di management è abbastanza comune evitare il *p-value* chi-quadro, poiché questa misurazione è particolarmente sensibile alla dimensione del campione e all'assunzione di normalità (Hu & Bentler, 1995). Come conseguenza, sono stati preferiti altre misure di fit al *p-value*. Alcuni autori suggeriscono di controllare il rapporto fra i valori chi-quadro e i gradi di libertà del modello, dove i valori accettabili variano fra <2 e <5 in base all'investigazione (e.g. Byrne, 1989).

Un altro modo di valutare il fit di un modello è utilizzare gli elementi di fit forniti a supplemento del chi-quadro. Gli indici di fit variano fra 0 e 1, con valori più vicini ad 1 da indicare una fit migliore. Hu & Bentler (1999) propongono di usare indici di fit basati sull'MLE e suggeriscono anche una strategia di verifica basata su due indici fra i quali, ad esempio il CFI (Comparative Fix Index) e l'RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation). Soglie accettabili sono rispettivamente superiori allo 0.95 per il CFI e inferiori al 0.05 per l'RMSEA.

4. Costruzione dei modelli e Risultati

Definite le metodologie di analisi, il passo successivo è andare a comprendere quali sono i costrutti da investigare. Nei prossimi sottocapitoli è riportato un breve excursus della letteratura a supporto di ciascun costrutto e delle relazioni che esistono fra i differenti costrutti.

4.1 M1 – Costrutti

4.1.1 Suppliers' commitment

Il commitment è la prima delle variabili studiate nei modelli di RM. Lawyer & Yoon (1993) lo definiscono come *l'“attaccamento emozionale ad un gruppo nel quale i membri hanno intenzione di restare nella relazione”*. Questa definizione ci permette di comprendere qual è la strada da seguire e di focalizzarci di conseguenza sulla seconda parte, nella quale viene definita l'intenzione di *restare nella relazione*.

Sintetizzando il pensiero di Moorman et al. (1992) e Morgan & Hunt (1994), il commitment esiste se uno dei partner ritiene la relazione tanto importante da garantire il massimo impegno nel mantenere tale relazione nel tempo. Per Ghijsen et al. (2010) il commitment approssima il *“desiderio di mantenere e rinforzare una relazione considerata di valore e rappresenta l'orientamento al lungo termine nei confronti della relazione stessa”*.

Queste due definizioni, seppur volte a dimostrare l'importanza del commitment, nascondono una differenza sostanziale nell'approccio alla relazione. Nel primo caso l'attenzione è posta sulla *necessità* di mantenere la relazione, quindi sugli svantaggi che potrebbero sorgere nel caso essa venisse interrotta; nel secondo, al contrario,

il focus è incentrato sul *desiderio* di mantenere la relazione, approssimabile ai vantaggi che possono nascere dalla continuazione e dal rafforzamento di quest'ultima nel lungo periodo.

Entrando nel merito di una relazione di business fra cliente e fornitore, Anderson & Weitz (1992) nei loro studi scoprirono che il commitment verso una relazione da parte di un membro è influenzato dalla percezione che ha del commitment della controparte; nella fattispecie, trovarono che il commitment dell'azienda cliente influenzava positivamente il commitment del fornitore. Successivamente Krause (1999) notò come la percezione del commitment del fornitore da parte del cliente influenzava positivamente il commitment del cliente verso il fornitore. Da questi studi possiamo desumere che il commitment funziona in entrambe le direzioni. Risulta d'altronde ovvio come all'interno di una supply chain qualsiasi transazione che si desideri mantenere duratura nel tempo non possa prescindere dal commitment di ambo le parti in gioco. Senza commitment la relazione, e le conseguenti transazioni, diventano fragili e vulnerabili. Un commitment orientato al medio-lungo periodo è *conditio sine qua non* per la creazione di una supply chain di successo (Kwon & Suh, 2005).

L'attenzione di questa tesi è rivolta solamente al commitment dei fornitori (Suppliers' Commitment, da qui in poi SC) e alle pratiche attraverso le quali l'azienda cliente può assicurarsi tale impegno nella relazione.

Nonostante la centralità del commitment nelle relazioni fra imprese, pochi autori hanno esplorato la varietà di possibili fattori determinanti di SC per l'azienda cliente. In aggiunta, la maggior parte degli studi è incentrata *sull'intenzione* di impegnarsi in una relazione piuttosto che sull'effettivo commitment. Dalla letteratura di transactional cost analysis (es. Cannon & Perreault, 1999; Heide & John, 1990) invece sappiamo come il commitment sia basato su investimenti effettivi. Secondo Porter et al. (1974) il commitment è di importanza critica nei comportamenti di acquisto interaziendale e può portare a risultati importanti.

Anderson & Weitz (1992) identificarono il commitment fra produttore e distributore come l'esempio di un impegno di lungo termine nella relazione. Proposero il commitment di ambo le parti come fattore abilitante di una maggiore efficacia nell'incontrare le necessità dei clienti finali; intesero il lavorare insieme come la strada per raggiungere una profittabilità mutua molto superiore al livello massimo ottenibile lavorando indipendentemente. Friman et al (2002) mostrarono che una fase del processo decisionale (ritenuta la base per la relazione) che porta ad impegnarsi o meno in una relazione B2B coinvolge negoziazioni e contratti (sia formali sia psicologici). Altri autori (Kim et al., 2011; Lockstrom et al. 2010; Lyu et al., 2010), in maniera simile, sostengono la definizione di SC come effettiva adozione di pratiche customer-oriented, ad esempio la condivisione di informazioni, capacità dedicata o il joint production planning.

Per questo studio abbiamo preferito focalizzare l'attenzione sul commitment effettivo che i fornitori dedicano ai clienti, così come hanno fatto autori quali Norris & McNeilly (1995). L'assunzione di fondo è che se il fornitore percepisce un alto livello di coinvolgimento ed impegno nella relazione da parte del cliente è meglio predisposto ad impegnarsi a sua volta nella relazione rispetto al caso in cui si percepisca una mancanza di impegno da parte del cliente. La vera domanda è capire quali sono i comportamenti, gli atteggiamenti e le caratteristiche dell'azienda cliente che possono influenzare positivamente il commitment del fornitore.

4.1.2 Strategia d'innovazione

Come parte della letteratura di RM, la SET si occupa dello studio degli scambi sociali fra attori, definiti come "azioni volontarie di individui che sono motivati dai guadagni che si aspettano di ricevere, e tipicamente si ricevono davvero, dagli altri" (Blau, 1964). Autori come Hald et al. (2009) ritengono la SET una prospettiva rilevante per lo studio delle relazioni industriali fra cliente e fornitore. In particolare, nei loro tentativi di definire il concetto di attrazione fra attori, gli autori

indicano tre principali componenti (*Expected value, trust e dependence*). L'*expected value* è presentato come il costrutto principale, che si riflette parzialmente in alcune sotto-dimensioni della *dependence*. Gestire relazioni collaborative fra imprese richiede una comprensione dei meccanismi attraverso i quali queste relazioni creano valore per l'azienda e un metodo con il quale valutare questo valore (Hogan, 2001). Da qui, l'*expected value* visto dalla prospettiva del fornitore può determinare il commitment alla relazione. In particolare, la letteratura suggerisce cinque componenti per accrescere il valore per il cliente (riduzione dei costi, compressione dei tempi, innovazione, sviluppo competenze e accesso a nuovi clienti/fornitori) e quattro per il fornitore (prezzo/volume, crescita, sviluppo di competenze e accesso a nuovi clienti/fornitori). Per gli obiettivi di questo studio non considereremo l'accesso a nuovi clienti/fornitori, poiché sembra poco plausibile che un'azienda cliente che desidera assicurarsi il commitment di uno specifico fornitore desideri ampliare la supply chain aprendo nuove connessioni fra il suddetto fornitore ed altri potenziali clienti. Riteniamo invece che l'innovazione sia un aspetto cruciale della creazione di *expected value* non solo per aziende clienti.

Roberts (2001) intervistò le aziende con la maggior attenzione alla ricerca e sviluppo e scoprì che all'inizio degli anni '90 solo il 22% di queste aziende si affidava a partner esterni per creare innovazione ma già alla fine del decennio questa stessa percentuale era aumentata fino all'85%. Normalmente è l'innovazione portata dai fornitori ad essere considerata un plus per la relazione (Mortensen, 2012) ma per il nostro studio vogliamo capire se anche l'attenzione ad una strategia d'innovazione da parte del cliente può essere un fattore abilitante del SC. Walter et al. (2001) affermano che una relazione interattiva può essere fonte di innovazione, per cui se il fornitore è interessato ad innovare un'azienda cliente con una spiccata strategia d'innovazione può convincerlo ad impegnarsi in una relazione di lungo periodo, o almeno invogliarlo ad interessarsi. Guardando le relazioni con i fornitori principali, Ulaga e Eggert (2006) notarono che offrire

benefici in termini di qualità del prodotto, performance di consegna, supporto ai servizi, interazione personale, know-how e time-to-market sono più importanti di considerazioni di costo nell'aumento di valore percepito dal cliente. Partendo da queste affermazioni, Nollet e Rebolledo (2012) ribaltarono l'ottica asserendo che le aziende clienti potrebbero creare valore per i loro fornitori migliorando le condizioni d'acquisto in termini di know-how, reputazione, accesso a nuovi mercati e innovazione; fra le tattiche per aumentare il SC, infatti, elencano anche mantenere il fornitore informato sull'innovazione. Sempre nel 2001 Walter, Ritter e Gemünden svilupparono un modello di funzioni del valore dirette e indirette. Le funzioni dirette, come profitti e volume, così come quelle indirette, ad esempio sviluppo dell'innovazione e accesso al mercato, possono essere considerate driver della customer attractiveness. Anche Ellegaard e Ritter (2007) citando Christiansen e Maltz (2002) definiscono l'impegno verso l'innovazione come un driver di customer attractiveness.

4.1.3 Business Performance

Questo costrutto vuole investigare l'impatto delle performance di business dell'impresa cliente sul possibile commitment del fornitore. Secondo Hald et al. (2009) "un fornitore è più felice di un cliente che ha una crescita di business rispetto ad uno che non cresce", andando a sottolineare l'impatto della crescita sul valore atteso associato ad una relazione. La ragione di questo legame si basa su due concetti: per prima cosa la crescita del cliente probabilmente porterà ad un incremento delle vendite di componenti per il fornitore in termini di volumi. In secondo luogo se un cliente ha una crescita molto ridotta o nulla provenire dai componenti che acquista da un fornitore, questo potrebbe portare ad una riduzione dell'attrazione che il cliente ha sul fornitore stesso (Noorderhaven et al., 1998). La crescita è solamente una delle componenti delle performance di business, ma espandendo il concetto possiamo estendere il ragionamento a tutte le

performance aziendali. Nello stesso modo possiamo approssimare l'attrazione verso al cliente al SC.

4.1.4 Collaborazione

Una delle componenti introdotte nei precedenti paragrafi come parte dell'*expected value* del fornitore è lo sviluppo di competenze, che è anche riconosciuto come un importante fattore abilitante nelle collaborazioni cliente-fornitore (Fawcett, 2012). Un cliente è molto attraente per un fornitore se grazie alla relazione il fornitore riesce a sviluppare nuove competenze che possono essere utilizzate come leve in altre relazioni diadiche (Dyer & Hatch, 2004). Lo sviluppo delle competenze è stato infatti discusso come una fonte di valore atteso basato su diadi (Dyer & Singh, 1998). Maggiori sono gli investimenti relazionali diadici in routine interaziendali di condivisione di conoscenza e le capacità di assorbimento di conoscenza specifica e maggiore è il potenziale del profitto relazionale. Di conseguenza, come nel caso della strategia di innovazione e delle performance del cliente, la collaborazione può essere legata all'*expected value* e quindi incrementare il SC.

In aggiunta, la collaborazione può anche essere legata alla dipendenza. La dipendenza in una relazione è descritta come il grado al quale un cliente o un fornitore ha bisogno di mantenere la relazione con un fornitore (o con un cliente) per riuscire a raggiungere un certo obiettivo (Ganesan, 1994). Molti autori hanno aggiunto legami fra la dipendenza e l'influenza in una relazione diadica cliente-fornitore. Salancik & Pfeffer (1978) affermano che il desiderio di soddisfare un'impresa associata e di mantenere e sviluppare una relazione a lungo termine aumentano con livelli crescenti di dipendenza percepita. Ganesan (1994) chiarisce come la dipendenza possa essere influenzata per aumentare l'attrazione del cliente identificando tre componenti principali: *expected association value* (il valore atteso dall'associazione, la dipendenza aumenterà se aumenterà il valore atteso futuro) *level of transaction specific assets* (il livello di asset specifici per la transazione, i.e. la percezione dell'attore di quanto possa essere costoso uscire da una particolare

relazione diadica buyer-supplier) e *associate alternatives* (alternative di associazione, i.e. quante alternative competitive al lavorare con una particolare controparte ha un attore). Tutti questi fattori supportano l'idea che aumenti il commitment di quei fornitori che percepiscono un'alta dipendenza da parte di un cliente. Le pratiche di collaborazione dovrebbero per prima cosa incrementare l'*expected association value*; in secondo luogo le stesse pratiche dovrebbero anche essere percepite come *transaction specific asset* e di conseguenza incrementare la dipendenza percepita.

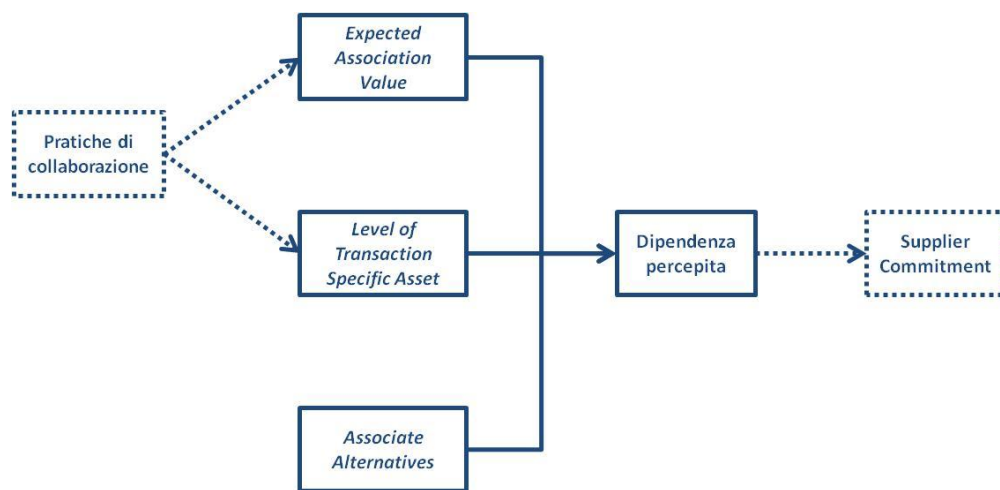


Figura 9: Collaborazione, dipendenza percepita e Supplier Commitment. Elaborazione dell'autore - Adattato da Ganesan (1994)

Questa visione è supportata dalla TCE (*Transaction Cost Economics*, economia dei costi di transazione) perché, da un lato, pratiche di collaborazione strutturate e formalizzate aumentano l'entità dei costi di switching e quindi l'impresa cliente sarà più interessata a mantenere la relazione (Dwyer et al., 1987). Alti costi di switching portano clienti o fornitori a sentirsi "imprigionati" in una relazione con il fornitore (o il cliente). I costi di switching inoltre sono legati a investimenti in asset specifici di una relazione; questo genere di asset verrebbero perduti in caso la relazione venisse conclusa (Williamson, 1981). Dall'altro lato, le pratiche di collaborazione riducono l'incertezza che deriva dal comportamento della controparte. Tutto questo si ritiene possa accrescere la probabilità che i fornitori desiderino essere coinvolti in una relazione con il cliente (Kwon & Suh, 2004).

Come affermato ad esempio da Krause (1999), è molto importante considerare le iniziative di collaborazione sia a livello strategico sia a livello operativo all'interno dell'impresa, poiché il successo di una relazione buyer-supplier dipende sia dal commitment del management sia da routine operative ben formalizzate. Per questa ragione andremo a focalizzare l'interesse sui programmi collaborativi di miglioramento intrapresi dall'azienda a livello strategico e sulle attività tattiche collaborative sviluppate con i fornitori (i.e. coinvolgimento del fornitore nello sviluppo nuovo prodotto, sviluppo del fornitore ed integrazione elettronica).

Le relazioni di cooperazione sono basate sul fondamento del mutuo commitment. Il commitment dipende dall'importanza percepita di una relazione e include il desiderio di continuare la relazione e di lavorare per assicurarne la continuazione (Dwyer et al., 1987; Morgan & Hunt, 1994; Moorman et al., 1993). Se una relazione di business è percepita come poco importante, il commitment dovrebbe ridursi. Una relazione importante, al contrario, dovrebbe far aumentare il commitment delle parti. Da questi concetti di base è facile desumere come il commitment implichi l'importanza e il desiderio di continuare una relazione sulla base di un'aspettativa di creazione di valore e benefici futuri.

Prahinski & Benton (2004) hanno osservato come nell'ambito della ricerca accademica sulle relazioni cliente-fornitore si siano sempre più cercate le molteplici dimensioni delle caratteristiche che sostengono la relazione o la partnership (Boyle et al., 1992; Cannon & Perreault, 1999; Heide & John, 1990; Lambert et al., 1996; Maloni & Benton, 2000). Per questo studio ci riferiremo principalmente agli attributi delle relazioni che riflettono l'enfasi dell'impresa cliente sulla collaborazione. Ciò include generici sforzi per la collaborazione a livello corporate ma anche specifici collegamenti operativi con i fornitori (Prahinski & Benton, 2004). Anche se nello studio possono essere incluse molte possibili dimensioni (e.g. Johnston & Lewin, 1996; Lambert et al., 1996; Wilson, 1995), le dimensioni scelte

forniscono un campione rappresentativo di parecchie importanti caratteristiche di relazione, in special modo legate all'innovazione.

Per questa ricerca la collaborazione è stata definita come l'enfasi messa dal top management sui programmi di collaborazione con i fornitori. Questo costrutto riflette il desiderio dell'impresa cliente di collaborare e può essere visto come un'approssimazione del commitment del cliente, che è uno dei determinanti il SC trovati in letteratura. (Kumar et al., 1995; Anderson & Weitz, 1992; Cannon & Perreault, 1999; Maloni & Benton, 2000; Prahinski & Benton, 2004).

Oltre alla collaborazione strategica anche le connessioni operative sono considerate molto importanti perché rendono possibile la misurazione ad un livello tattico dello scambio di informazioni. Cannon & Perreault (1999) definiscono le connessioni operative come la percezione del fornitore del grado al quale le due imprese coordinano i loro sistemi, le loro procedure e le loro routine per facilitare le *operations*. Fra tutte le possibili modalità per incrementare le connessioni operative, per questo studio saranno considerate attività di collaborazione particolarmente legate all'innovazione, nella fattispecie coinvolgimento del fornitore nello sviluppo nuovo prodotto, sviluppo del fornitore e integrazione del fornitore. La letteratura che investiga queste pratiche e ne sottolinea l'importanza è molto vasta, di seguito riportiamo una breve panoramica.

Coinvolgimento del fornitore nel processo di sviluppo nuovo prodotto

Secondo Ganesan (1994) specifici investimenti relazionali riflettono commitment e un orientamento al lungo periodo. Come già esposto in precedenza, investimenti specifici aumentano i costi di switching e la mutua dipendenza (Barney & Ouchi, 1986). Legando insieme questi due concetti, come conseguenza ci aspettiamo che ad un aumento degli investimenti specifici da parte di un cliente segua un aumento del commitment del fornitore. Il coinvolgimento del fornitore in questa situazione è inteso come il grado al quale l'impresa cliente tende a coinvolgere attivamente il

fornitore nel processo di sviluppo nuovo prodotto, che è una forma importante di investimento in una relazione. Come anticipato nell'introduzione, la ricerca sul coinvolgimento del fornitore nello sviluppo nuovo prodotto ha avuto una grande espansione negli ultimi trent'anni. Sono state proposte molte definizioni ma è possibile riassumere in generale il concetto: fondamentalmente riguarda l'integrazione delle capacità che il fornitore può fornire a progetti di sviluppo nuovo prodotto (Dowlatshahi, 1998), le attività che è in grado di svolgere al posto del cliente e le responsabilità che si assume per lo sviluppo di parti, processi o servizi (van Echtelt et al., 2008). Il coinvolgimento del fornitore diventa via via più importante al crescere della complessità dei prodotti, soprattutto se il fornitore possiede delle competenze di prodotto e di processo complementari rispetto a quelle che si trovano già all'interno dell'impresa (Wasti & Liker, 1999; Wynstra & Ten Pierich, 2000). Ciononostante la ricerca accademica fornisce prove non univoche al riguardo. Da un lato il coinvolgimento del fornitore nell'NPD (*new product development*, sviluppo nuovo prodotto) può portare costi inferiori, maggiore qualità, riduzione dei tempi di sviluppo e via discorrendo (e.g. Clark, 1989; Ragatz et al., 2002; Petersen et al., 2003; Wagner & Hogel, 2006). Dall'altro però potrebbe verificarsi la situazione inversa, con lunghi tempi di sviluppo, costi maggiori (Ragatz et al., 1997) ed anche insoddisfazione per i risultati del processo di NPD (Handfield et al., 1999) Come affermato in studi recenti da Johnsen (2009), le ultime ricerche riguardanti il coinvolgimento del fornitore nello sviluppo nuovo prodotto enfatizzano la necessità di un'accurata selezione del fornitore (e.g. Song & di Benedetto, 2008; Schiele, 2006), sviluppo e adattamento delle relazioni (e.g. Petersen et al, 2003; Ragatz et al., 2002; Primo & Amundson, 2002) e di specifiche competenze interne del cliente (e.g. Ragatz et al., 1997; Takeishi, 2001; Hillebrand & Biemans, 2004). Esplorando lo stesso filone Henke & Zhang (2010) riassumono alcune delle proposte più condivise in campo accademico e pratico rivolte alle imprese per allinearsi con fornitori innovativi con l'obiettivo di creare un vantaggio competitivo sostenibile. Per ottenere un coinvolgimento effettivo dei fornitori

esterni nei processi interni dell'impresa, ci sono delle linee guida che andrebbero seguite attentamente, come ad esempio coinvolgere i fornitori nei processi dell'impresa, soprattutto nello sviluppo dei prodotti; dimostrare apertura e condividere informazioni con i fornitori in modo chiaro ed opportuno; lavorare con i fornitori per aiutarli a migliorare la loro competitività sia in termini di costo sia in termini di qualità. Per ottenere benefici invece che svantaggi dalla relazione, i clienti dovrebbero anche massimizzare le attività di collaborazione e, allo stesso tempo, minimizzare le attitudini competitive. Seguendo queste proposte, un'impresa può massimizzare le sue opportunità di ottenere innovazione dalle conoscenze, abilità e competenze posseduta dai suoi fornitori; in questo modo accresce il suo vantaggio competitivo sul mercato ed allo stesso tempo rafforza le relazioni con i suoi fornitori rafforzando nel contempo anche i fornitori stessi. Sembra quindi ragionevole assumere che i fornitori siano disposti ad avere commitment nei confronti di clienti che sono propensi ad un alto coinvolgimento del fornitore, poiché questo viene percepito anche come un'opportunità di accrescere la propria conoscenza (Noorderhaven et al., 1998; Christiansen & Maltz, 2002).

Sviluppo del fornitore

Le stesse argomentazioni possono essere estese per includere il concetto di sviluppo del fornitore, che è un'altra importante attività svolta nel contesto degli sforzi di innovazione. In uno studio su imprese manifatturiere e distributori, Anderson & Weitz (1992) hanno notato che il commitment richiede *“il desiderio di sviluppare una relazione stabile e la volontà di fare sacrifici di breve termine per mantenere tale relazione”*. Lo sviluppo del fornitore richiede sacrifici di breve periodo sia per il cliente sia per il fornitore; entrambe le imprese devono allocare tempo e risorse nella relazione. Il fornitore deve impegnarsi negli sforzi condivisi e l'impresa cliente deve percepire un qualche livello di SC prima di procedere con i piani di sviluppo del fornitore. Senza prove di impegno nella relazione da parte del

fornitore, l'impresa cliente potrebbe essere riluttante nell'impegnarsi lei stessa in investimenti sullo sviluppo del fornitore perché ci sarebbe incertezza riguardo alla durata della relazione, che potrebbe non durare a sufficienza per realizzare i benefici a lungo termine dei suoi investimenti (Anderson & Weitz, 1992). Ciononostante, l'inversione di tendenza nelle relazioni buyer-supplier discussa finora suggerisce che cliente e fornitore siano ruoli intercambiabili: il primo ha bisogno delle conoscenze del fornitore per migliorare le performance di innovazione, mentre il secondo sta diventando selettivo riguardo ai clienti coi quali stringere partnership. Per questo motivo risulta interessante determinare se i clienti che sono capaci di sviluppare i loro fornitori riescano ad ottenere un commitment maggiore.

Integrazione del fornitore

Un altro aspetto importante della collaborazione è l'integrazione del fornitore. La ricerca accademica identifica l'integrazione delle attività di supply chain come importante fattore contribuente al successo dell'impresa. La letteratura definisce l'integrazione della supply chain come il grado al quale un'impresa è strategicamente interconnessa ed allineata con i suoi partner di supply chain (e.g. Das et al., 2006; Jayaram et al., 2010). L'integrazione con i propri clienti ed i propri fornitori permette alle imprese di gestire meglio il flusso di prodotti all'interno della supply chain, e fornisce ai partner l'accesso a risorse e competenze che non sarebbe stato possibile ottenere se non a fronte di una spesa elevata per uno sviluppo interno. Numerose ricerche accademiche hanno associato empiricamente l'integrazione della supply chain alla crescita delle performance (e.g. Braunscheidel & Suresh, 2009; Flynn et al., 2010; Wong et al., 2011; Zhao et al., 2011). Un paper fondamentale di Frohlich & Westbrook (2001) ha descritto dettagliatamente un esame anticipato dell'integrazione della supply chain. Gli autori hanno concluso che una strategia di integrazione omnicomprensiva che coinvolge intense relazioni sia con i clienti sia con i fornitori superava decisamente, in termini di performance,

altre strategie di integrazione. I lavori successivi hanno costruito su questi studi le logiche teoriche, attestando la popolarità del concetto. Per esempio, il lavoro è stato utilizzato per sottolineare l'importanza di integrarsi con i partner di supply chain (sia clienti sia fornitori), per descrivere le caratteristiche della condivisione delle informazioni con i partner di filiera e come fonte di indicatori di misura per ricerche successive (Jayram et al., 2010; Swink et al., 2007). La ricerca accademica sull'integrazione nella supply chain ha prodotto numerose definizioni e dimensioni che caratterizzano il concetto. Mentre alcuni studi hanno utilizzato un approccio unidimensionale (Cousins & Menguc, 2006), altri hanno differenziato fra integrazione esterna ed interna (Stank et al., 2001; Schoenherr & Swink, 2012), o si sono focalizzati solamente sulle dimensioni di integrazione esterna (Devaraj et al., 2007). Per questa ricerca l'attenzione è posta sull'integrazione con il fornitore, che coinvolge attività di coordinamento e condivisione dell'informazione con i fornitori chiave, coloro i quali permettono all'impresa cliente di avere visibilità sui processi, sulle competenze e sui vincoli dei fornitori, abilitando infine pianificazione e previsione, design di processo e prodotto e gestione delle transazioni più efficaci (Ragatz et al., 2002). Insieme ai benefici però, le attività di integrazione coinvolgono anche costi. Maggiori livelli di integrazione potrebbero richiedere investimenti in protocolli di comunicazione e in tecnologie più costosi. Alcuni studiosi hanno suggerito che l'integrazione possa portare ad una riduzione del potenziale di innovazione, così come una minore flessibilità causata da una maggiore interdipendenza (Sorenson, 2003). In generale, comunque, i ricercatori hanno supposto che i benefici derivanti da una buona integrazione con i partner superano decisamente i costi associati, portando a livelli generali maggiori di performance operative. Ancora una volta si assume che i clienti che investono in attività e strumenti per supportare l'integrazione dei fornitori possano accrescere i *transaction specific asset* e l'*expected value* per il fornitore. Per questo motivo, è plausibile legare questo genere di concetto con un aumento del SC.

4.1.5 Integrazione elettronica

Molte delle affermazioni teoriche per integrare strettamente le operations fra imprese, clienti e fornitori vengono dalla letteratura di *process reengineering* (Hammer, 1997; Fliedner & Vokurka, 1997; Burgess, 1998). Tipicamente, l'obiettivo è creare e coordinare i processi manifatturieri senza interruzioni attraverso l'intera supply chain in un modo che i concorrenti non possano facilmente replicare (Anderson & Katz, 1998; Lummus et al., 1998). Molti autori hanno indicato l'integrazione dei fornitori come la chiave per sviluppare nuovi prodotti e processi, ed anche successo competitivo (e.g. Birou et al., 1998; Davis, 1993; Littler et al., 1995). L'integrazione del fornitore ha a che fare con la l'integrazione dell'IT (*information technologies*) e del flusso di dati dai clienti ai fornitori (Trent & Monczka, 1998). L'IT permette *"a più imprese di coordinare le loro attività in uno sforzo per gestire veramente una supply chain"* (Handfield & Nichols, 1999). L'integrazione tramite IT include l'EDI (*Electronic Data Interchange*, e.g. Sheombar, 1992; Walton & Maruchek, 1998; Narasimhan & Carter, 1998) ed anche la condivisione dati attraverso sistemi di pianificazione e controllo tradizionali (e.g. van Hoek et al., 1998). Gli strumenti elettronici sono riconosciuti come una soluzione ad una scarsa comunicazione, che è una delle principali cause di problemi legati al prodotto del fornitore e a difficoltà nel canale, che possono minare gli sforzi dell'impresa cliente tesi a migliorare le performance del fornitore (Galt & Dale, 1991). Una comunicazione inefficace fa nascere conflitti che portano a *"incomprensioni, strategie errate e un senso mutuo di frustrazione"* (Etgar, 1979). Il valore dello scambio di informazioni nelle relazioni di supply chain è ben documentato nella letteratura sul tema. La comunicazione collaborativa con i fornitori crea benefici nel lungo periodo sia per l'impresa cliente sia per il fornitore. Mohr & Nevin (1990) indicano quattro importanti elementi della comunicazione interorganizzativa: frequenza, direzione, contenuto e modalità. Per definizione, lo scambio di dati elettronico permette uno scambio di informazioni ricco, frequente e multi direzionale. Mukhopadhyay & Kekre (2002), fra altri studi,

confermano i benefici strategici ed operativi dell'integrazione elettronica per il rifornimento industriale, focalizzandosi essenzialmente sull'EDI. In particolare, il fornitore ottiene benefici strategici notevoli quando il cliente inizializza il sistema e il fornitore migliora le capacità del sistema. Riguardo ai benefici operativi, se il fornitore ha collegamenti elettronici avanzati i sistemi di processo degli ordini aumentano notevolmente i benefici per entrambe le parti. Poiché i programmi di sviluppo e di integrazione sono generalmente iniziati ed amministrati dalle imprese clienti (Schoenherr & Swink, 2012), questo studio considererà gli sforzi profusi dalle imprese nell'integrazione dei fornitori attraverso strumenti elettronici.

4.1.6 Supplier Commitment e performance

Nell'ambiente lavorativo moderno viene posta molta enfasi sullo sviluppo di relazioni cooperative a lungo termine con i fornitori critici. I manager stanno riducendo il parco fornitori e di conseguenza aumentano i volumi d'acquisto dai fornitori rimanenti. Molti esperti sono poco propensi ad affidarsi ad un fornitore non testato senza prima aver speso del tempo per creare una relazione efficace che assicuri specifici obiettivi di performance (Prahinski & Benton, 2004). Se un fornitore non è in grado di raggiungere le aspettative dell'impresa, il management dell'impresa stessa deve determinare quali siano le azioni più appropriate per risolvere il problema. Per mantenere la relazione di lavoro i manager devono trovare il modo per assicurarsi il SC, ad esempio attraverso programmi di sviluppo fornitore (Morgan, 2001; Purdy et al., 1994) o di coinvolgimento del fornitore (Walter, 2003; Johnsen, 2009). Molti di questi programmi però non hanno successo (Purdy et al., 1994). In aggiunta, non è chiaro quanto il SC influenzi le performance e, inoltre, su quali tipi di performance possa insistere. In questo studio vogliamo testare il legame che c'è fra il SC e le performance di costo e di innovazione. Alla prova dei fatti, nonostante molti studi si occupino del SC e dei concetti ad esso legati sono pochi gli accademici che hanno dato una prospettiva chiara sui risultati

di performance corrispondenti nel contesto delle relazioni industriali fra cliente e fornitore. Se il fornitore ha un buon commitment nei confronti del suo cliente, è probabile che si assicuri la continuazione del successo proveniente dalla relazione e di conseguenza che incontri o anche superi le necessità del cliente. Di conseguenza, il SC dovrebbe influenzare le performance del fornitore; le ricerche empiriche che misurano direttamente l'impatto del SC sulle performance non sono numerose (Norris & McNeilly, 1995).

Nella letteratura di comportamento organizzativo, il commitment degli impiegati verso la loro impresa è stato riconosciuto come un fattore influenzante le performance (Riketta, 2002). Arthur (1994) ha scoperto che le imprese che utilizzano dei sistemi appositi per sviluppare un maggiore commitment dei dipendenti hanno una produttività maggiore, minori tassi di scarto e un minore turnover dei dipendenti. Ciononostante, misurazioni a livello personale raccolte all'interno dell'impresa sono significativamente differenti da misurazioni a livello di imprese, in un ambiente interorganizzativo. Un'eccezione è lo studio di Prahinski & Benton (2004), che affermano che il miglioramento delle performance di business è al cuore dei programmi di sviluppo del fornitore. Nel dettaglio, gli autori si riferiscono a studi precedenti (ad esempio Mentzer & Konrad, 1991) e misurano le performance del fornitore in base a fattori competitivi di successo chiave (per esempio, la qualità del prodotto. Le performance di consegna, il prezzo, la rapidità di risposta a richieste di modifiche, supporto di servizi e performance generali).

Questo studio vuole seguire lo stesso approccio; considerando però l'obiettivo differente, l'interesse è rilevare le performance di innovazione conseguenti il SC (concetti non considerati negli studi precedenti), senza tralasciare altre performance fondamentali per qualsiasi impresa cliente, come ad esempio i costi. Queste affermazioni rimandano all'introduzione generale. Dato che – per prima cosa – nell'ambiente di business odierno l'innovazione è diventata senza dubbio una delle più importanti fonti di vantaggio competitivo e che – in secondo luogo –

le imprese si affidano sempre più ai fornitori per sfruttare il proprio potenziale al massimo. Il SC è cruciale per raggiungere l'innovazione. Allo stesso tempo però, nessuna impresa può permettersi di strapagare i propri fornitori: mantenere i costi bassi anche quando è coinvolta l'innovazione è un fattore critico di successo. Solo le imprese che sono in grado di ottenere il SC necessario hanno la possibilità di avere successo in questa situazione.

4.2 M1 – Ipotesi di ricerca e Modello

I costrutti appena descritti andranno a creare il modello di ricerca che questo studio sostiene. Abbiamo delineato le caratteristiche di una serie di fattori che influenzano il SC e di alcune performance che ne sono influenzate.

Di seguito in tabella riportiamo i diversi costrutti e le descrizioni legate ad essi.

COSTRUTTO	DESCRIZIONE
Strategia d'innovazione del cliente	L'importanza di aumentare l'innovazione e ridurre il time-to-market per le categorie in esame
Performance del cliente	Le performance ottenute dall'impresa cliente in paragone ai concorrenti
Collaborazione strategica	Il grado al quale il top management enfatizza i programmi per migliorare la collaborazione operativa e tecnologica
Collaborazione tattica	Il grado al quale il fornitore partecipa a processi critici come lo sviluppo nuovo prodotto e gli investimenti dell'impresa cliente in sviluppo dei fornitori e/o in integrazione dei fornitori
Integrazione elettronica	Il grado al quale un fornitore è integrato attraverso l'integrazione elettronica
Supplier Commitment	Impegno assicurato dal fornitore per mantenere la relazione nel lungo periodo
Performance di innovazione	Il grado al quale l'impresa cliente ottiene innovazione dai fornitori di una specifica categoria
Performance di costo	Il grado al quale l'impresa cliente ottengono una riduzione di costo da un fornitore di una specifica categoria

Tabella 8: M1 - Descrizione dei costrutti

Il modello quindi va a considerare come antecedenti il SC la strategia d'innovazione del cliente, le performance del cliente, la collaborazione strategica, la collaborazione tattica e l'integrazione elettronica. Come conseguenze del SC invece sono considerate le performance di innovazione e di costo dell'impresa cliente.

H1: Un'alta propensione del cliente all'innovazione incoraggia il SC

H2: Migliori performance del cliente incoraggiano il SC

H3: Un'alta propensione del cliente alla collaborazione strategica incoraggia il SC

H4: Un'alta propensione del cliente alla collaborazione strategica incoraggia il SC

H5: Un'alta propensione del cliente all'integrazione elettronica incoraggia il SC

H6: Un maggior SC influenza positivamente le performance di innovazione assicurate al cliente

H7: Un maggior SC influenza positivamente le performance di costo assicurate al cliente

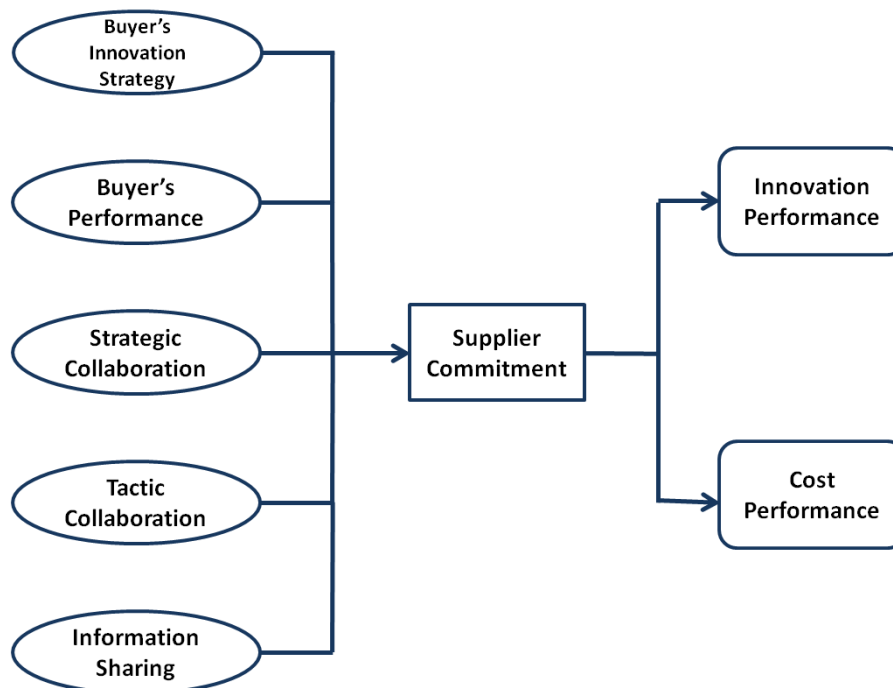


Figura 10: M1 - Modello di Ricerca

4.3 M1 – Risultati

4.3.1 Risultati empirici

Di seguito riportiamo i dati ottenuti dalle iterazioni statistiche. La tabella seguente indica i risultati della Confirmatory Factor Analysis (CFA).

Costrutti	Indicatori	Loading	CR	AVE
Strategia d'innovazione del cliente	<i>Improving time-to-market with suppliers</i>	.789	.821	.697
	<i>Improving introduction rates of new/improved products/services</i>	.878		
Performance del cliente	<i>ROI (Return on investments)</i>	.919	.871	.697
	<i>Net profit</i>	.904		
	<i>Sales growth</i>	.655		
Collaborazione strategica	<i>Technological collaboration with suppliers</i>	.777	.791	.558
	<i>Operational collaboration with suppliers</i>	.717		
	<i>Supplier development</i>	.745		
Collaborazione tattica	<i>Formalized supplier development</i>	.806	.875	.701
	<i>Formalized supplier involvement into NPD</i>	.907		
	<i>Formalized supplier integration in order fulfillment</i>	.795		
Integrazione elettronica	<i>Electronic data exchange (EDI, XML, web-EDI) with suppliers</i>	.773	.715	.557
	<i>Electronic invoicing and automated payment</i>	.719		
Supplier Commitment	<i>Share inventory level knowledge with suppliers</i>	.660	.841	.472
	<i>Share production planning and/or demand forecast information with suppliers</i>	.653		
	<i>Dedicated capacity from suppliers</i>	.763		
	<i>Vendor (supplier) managed inventory</i>	.609		
	<i>Joint planning and replenishment with suppliers</i>	.781		
	<i>Just-in-time replenishment</i>	.636		
Performance di innovazione	<i>The supplier time-to-market for new or improved products/services</i>	.733	.626	.457
	<i>The level of innovation in products/service from suppliers</i>	.614		
Performance di costo	<i>The purchasing price</i>	.627	.642	.475
	<i>The cost of managing the procurement process</i>	.746		

Tabella 9: M1 - Risultati delle misurazioni

Tutti gli indicatori di fit del modello sono risultati soddisfacenti ($\chi^2 = 352.597$; RMSEA = .036; CFI= .966). L'affidabilità misurata da CR (Composite Reliability, Fornell & Lacker, 1981) è risultata anch'essa soddisfacente. In aggiunta, la validità convergente è stata valutata con loading significativi da tutti gli elementi dei costrutti ipotizzati e attraverso la Average Variance Extracted (AVE, Anderson & Gerbing, 1988): AVE varia fra 45% e 70%. Un test aggiuntivo sulla validità discriminante è stato condotto, comparando la correlazione quadratica fra due costrutti latenti e la loro AVE stimata.

Costrutti	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Strategia d'innovazione del cliente	1							
2. Collaborazione strategica	.045	1						
3. Collaborazione tattica	.376***	-.034	1					
4. Integrazione elettronica	.335***	.071	.381***	1				
5. Supplier Commitment	.251***	.099	.350***	.380***	1			
6. Performance di innovazione	.286***	.013	.467***	.373***	.424***	1		
7. Performance di costo	.184**	.279***	.217***	.370***	.207**	.302***	1	
8. Performance del cliente	.036	.184**	.169**	.167**	.147*	.440**	.169***	1

*** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

Tabella 10: M1 - Matrice di Correlazione

Secondo questo test, la AVE di ogni costrutto dovrebbe essere maggiore della correlazione quadratica fra ogni coppia di costrutti. I risultati danno come verificata questa condizione per tutti i costrutti.

Il modello ha prodotto una fit sufficiente rispetto ai dati ($\chi^2 = 438.588$; $\chi^2/d.f. = 2.099$; RMSEA = .046; CFI= .950). Come riportato nella tabella seguente, il modello mostra una relazione molto significativa e positiva fra le pratiche di collaborazione e il SC, non riuscendo a confutare H3, H4 ed H5. Al contrario invece, il legame fra

strategia d'innovazione e performance del cliente e commitment del fornitore non è significativo, confutando H1 ed H2. Per concludere, il SC ha effetto su entrambe le prestazioni di costo e di innovazione, non confutando H6 ed H7.

Relazione		Eff. Standardizzato	Conclusione
Strat. d'innovazione	→ Supplier Commitment	n.s.	Confuta H1
Performance del cliente	→ Supplier Commitment	n.s.	Confuta H2
Collaborazione strategica	→ Supplier Commitment	0.303***	Non confuta H3
Collaborazione tattica	→ Supplier Commitment	0.152**	Non confuta H4
Integrazione elettronica	→ Supplier Commitment	0.256***	Non confuta H5
Supplier Commitment	→ Performance di innovazione	0.329***	Non confuta H6
Supplier Commitment	→ Performance di costo	0.202***	Non confuta H7

** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Tabella 11: M1 - Risultati del modello strutturale

4.3.2 Commenti ai risultati

Osservando questi risultati sperimentali si può trarre una conclusione generale: la gestione delle relazioni collaborative è di critica importanza per ottenere SC. Infatti, quello che si nota osservando le relazioni fra i costrutti è che le caratteristiche generiche dell'impresa cliente non sono sufficienti per creare nel fornitore quel livello di impegno e coinvolgimento necessari per ottenere commitment. Dalle prove statistiche infatti risulta che H1, che afferma che la strategia d'innovazione aumenta l'*expected value* per il fornitore e di conseguenza il SC, non è stata confermata. Ciò sembra significare che dichiarare una strategia di innovazione non sia sufficiente per assicurarsi il commitment del fornitore. Una spiegazione può essere il fatto che un cliente con una forte spinta all'innovazione non tratta necessariamente meglio i suoi fornitori rispetto ad altri clienti. In aggiunta, una forte spinta all'innovazione da parte del cliente potrebbe essere finanche controproducente per il fornitore; un cliente "troppo" innovativo potrebbe, nella ricerca spasmodica della miglior tecnologia disponibile, cambiare spesso il fornitore, passando sempre al più innovativo ogniquale volta la situazione lo permetta. In questo modo verrebbe meno la possibilità di creare delle relazioni

stabili e durature nel tempo, impedendo quindi la formazione del commitment da parte del fornitore.

Similmente, anche H2, che lega le performance aziendali del cliente e il SC è stata respinta, rinforzando l'ipotesi per la quale una buona reputazione non è sufficiente per ottenere un alto commitment da parte del fornitore. Una motivazione potrebbe essere la seguente: avere migliori performance non assicura al fornitore un miglior trattamento. Al contrario, un cliente che ha una crescita ragguardevole può, nel lungo periodo, rappresentare un rischio per il fornitore, che vedrebbe uno spostamento del potere contrattuale lungo la filiera e/o un aumento delle richieste mosse al fornitore dal cliente. Sicuramente delle buone performance finanziarie del cliente sono una garanzia di stabilità per la relazione ma nel lungo periodo performance "troppo" buone potrebbero minare la posizione (dominante) del fornitore all'interno della relazione diadica. Seguendo questa linea di pensiero si potrebbe anche arrivare ad affermare che siano da preferire clienti mediocri o scarsi. Questa affermazione potrebbe essere vera in alcune situazioni limitate, ma sicuramente non è accettabile in un contesto di business normale. La realtà è che non sono stati trovati legami significativi fra le performance dell'impresa cliente e il commitment del fornitore, né in un senso né in un altro, e questa potrebbe essere già di per sé una conclusione interessante.

Questi due risultati non sono necessariamente contro la letteratura di RM: semplicemente, indicano che i fornitori non si aspettano più valore come conseguenza di una più spiccata propensione all'innovazione da parte del cliente o di migliori performance di quest'ultimo. Questa affermazione non è completamente sorprendente, poiché le performance di business e la strategia d'innovazione di per se certificano una possibilità di creazione del valore nel lungo termine ma si possono fare molte distinzioni e assunzioni sul se e sul come questo valore venga poi condiviso. In realtà, solo la presenza di meccanismi di condivisione dei rischi e dei benefici (come ad esempio accordi contrattuali e procedure formali

riguardanti la collaborazione con i fornitori) può assicurare al fornitore di ottenere una “fetta” del valore creato dal cliente.

Ciò che risulta chiaro dai risultati è che investimenti effettivi in pratiche di collaborazione, siano essi parte delle strategie corporate o effettuati a livello tattico, sono molto apprezzati dai fornitori e di conseguenza sono un ottimo modo per assicurarsi il commitment da parte di questi ultimi. In particolar modo, i risultati empirici indicano la collaborazione strategica come il più importante degli antecedenti il SC (con un effetto standardizzato molto significativo, a .303): il commitment *del cliente* verso la collaborazione tecnologica e operativa così come i suoi sforzi notevoli profusi nello sviluppo dei fornitori attraggono l’attenzione dei fornitori stessi. Si può concludere quindi che i fornitori cerchino clienti desiderosi di investire nelle relazioni, soprattutto nel lungo termine. Questa conclusione è consistente sia con la RM sia con l TCE. Come anticipato, da una prospettiva di RM la collaborazione può accrescere sia l’*expected value* sia la *dependence*, portando quindi ad un maggiore SC. Dal punto di vista della TCE invece la collaborazione è un asset specifico per la transazione buyer-supplier. Considerando la situazione generale, questi risultati confermano che le relazioni fra clienti e fornitori non sono basate unicamente sul flusso di denaro o di beni, ma anche sul commitment reciproco, che si riflette in relazioni più collaborative.

La collaborazione strategica ha bisogno deve essere implementata anche a livello tattico per mostrare il desiderio e la capacità di collaborare veramente del cliente (H4): un’alta formalizzazione del coinvolgimento del fornitore, dello sviluppo del fornitore e dei processi di integrazione del fornitore riesce decisamente ad aumentare l’*expected value*, la *dependence* e gli *specific asset*, risultando quindi in un maggior commitment del fornitore. Ancor di più, la tecnologia gioca un ruolo importante: i risultati dimostrano quanto l’integrazione elettronica sia fondamentale per ottenere SC (H5). Il cliente che investe veramente in strumenti di

integrazione elettronica potrebbe anche riuscire a vincolare il fornitore nella relazione sul lungo periodo.

Per i clienti, fortunatamente, i fornitori che investono seriamente tempo e risorse per i loro clienti portano davvero migliori performance sia in termini di innovazione (H6) sia in termini di costo (H7). Costruire una relazione è un lavoro giornaliero che sicuramente si basa su strategie di alto livello ma è composto anche da procedure formalizzate e strutturate. I manager della Funzione Acquisti dovrebbero quindi considerare in pratica strategie di sviluppo, di coinvolgimento e di integrazione del fornitore. I risultati empirici di questo studio dimostrano che il commitment del fornitore influenza le performance di innovazione in termini di nuovo prodotto e di time-to-market (con un effetto standardizzato molto significativo, a .329). Nonostante tutto, questo genere di commitment apparentemente non sembra impedire delle buone performance di costo, anche se ad un grado comprensibilmente basso. Nonostante una maggiore innovazione potrebbe portare, ad una prima analisi, maggiori costi, questo non sembra il caso. Le possibili spiegazioni di questo fenomeno sono su due livelli. Per prima cosa, “nuovo” non vuol dire obbligatoriamente “più costoso”. Nuovi processi e nuovi prodotti possono essere ingegnerizzati per costare meno dei loro predecessori, soprattutto in un periodo come quello attuale nel quale il consumo di risorse diventa una tematica di critica importanza all’interno dell’azienda. In seconda battuta i clienti guardano sempre più ai costi totali invece che ai semplici prezzi d’acquisto. Fornitori innovativi potrebbero aumentare leggermente i prezzi unitari ma allo stesso tempo trovare dei modi per ridurre il TCO (*Total Cost of Ownership*) del cliente.

In conclusione, possiamo cercare di delineare alcuni suggerimenti sul concetto di commitment del fornitore. Assicurare visibilità, integrazione dei processi, capacità dedicata e servire i clienti con programmi come il VMI o il JIT è sicuramente costoso e rischioso per i fornitori e tutto ciò può essere visto come una misura del loro

commitment. Per ottenere ciò, possiamo concludere che il fornitore deve sentirsi parte di una relazione destinata a durare nel tempo.

4.4 M2 – Modifiche e Costrutti

Scoprire che l'importanza data all'innovazione da parte del cliente non influenza in alcun modo il SC però non è un risultato soddisfacente, soprattutto alla luce della relazione positiva dimostrata in letteratura fra il commitment del fornitore e le performance di innovazione ottenute dal cliente proprio grazie al SC. Un'analisi "laterale" della letteratura precedentemente esplorata ha permesso di notare come la strategia di innovazione del cliente porti questo stesso cliente a ricercare fonti di innovazione all'esterno dell'impresa, rivolgendosi in primo luogo ai propri partner diretti. Mortensen (2012) afferma che l'innovazione portata dai fornitori può essere considerata un plus per la relazione. Walter et al. (2001) invece sostengono che una relazione interattiva può essere fonte di innovazione. Da queste ed altre considerazioni accademiche già riportate in questo studio, è chiara l'importanza del grado di innovazione del fornitore in un ambito di ricerca esterna dell'innovazione. Altri studi già presi in considerazione dimostrano la necessità di costruire relazioni di collaborazione fra cliente e fornitore per poter ottenere il massimo beneficio in termini di costi e di performance da una relazione buyer-supplier. Prendendo in esame queste semplici considerazioni, già più volte espresse in queste pagine, si evince l'esistenza di un legame fra strategia d'innovazione del cliente e la propensione alla collaborazione con i fornitori dello stesso.

In base ai risultati emersi dall'analisi dei dati, il legame di dipendenza fra collaborazione e supplier commitment è stato evidenziato chiaramente. Anche il legame fra supplier commitment e performance di innovazione è stato mostrato dall'evidenza empirica. Questi due legami erano enunciati nelle ipotesi H3, H4, H5 per quanto riguarda la collaborazione ed H6 per le performance di innovazione; proprio le ipotesi H6 ed H3 sono quelle verificate con i più alti effetti standardizzati.

Dai semplici risultati si nota come esista un legame, seppur indiretto, fra collaborazione e performance di innovazione. È più che ragionevole quindi

assumere che una spiccata propensione all'innovazione da parte dei clienti possa essere un fattore abilitante per la collaborazione.

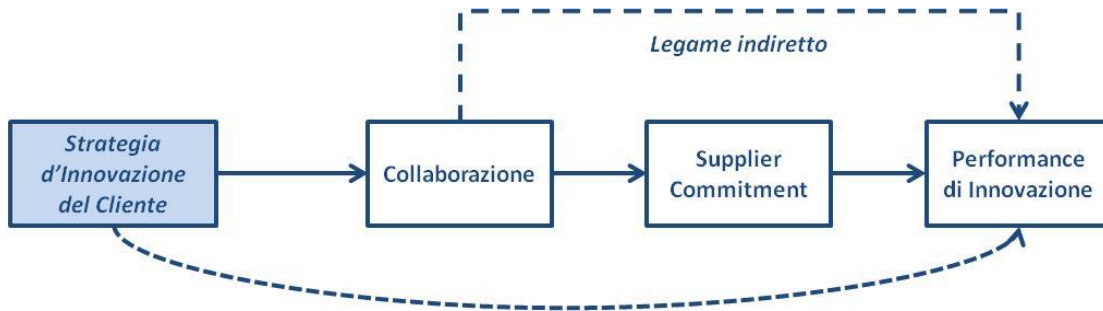


Figura 11: Rapporto fra Strategia d'innovazione e Performance di innovazione del cliente. Elaborazione dell'autore

In aggiunta a questo cambiamento nel modello, è sembrato opportuno considerare anche delle caratteristiche relative al mercato di fornitura, per capire se il supplier commitment potesse essere influenzato non solo da fattori strettamente riguardanti la relazione cliente-fornitore, ma anche da fattori esogeni quali appunto le caratteristiche e le peculiarità del mercato di fornitura dove cliente e fornitore si trovano ad operare.

Per decidere quali scegliere fra le possibili dimensioni che possano spiegare il mercato di fornitura è stata riconsiderata la letteratura già esaminata in precedenza, con anche la possibilità di ampliare il campo di ricerca nel caso in cui non fosse stato possibile trovare qualcosa di consono alla ricerca. La ricerca bibliografica ha però indicato subito facilmente quali fossero le dimensioni più importanti da considerare per quanto concerne il mercato di fornitura, indirizzando la scelta sugli assi ortogonali della matrice di Kraljic (1983). La matrice di Kraljic è uno dei modelli più famosi nell'ambito del Purchasing Management; essa divide in quattro quadranti il mercato di fornitura, basandosi su due dimensioni:

- **Importanza strategica della categoria:** volumi d'acquisto, percentuale sui costi totali d'acquisto, impatto sulla qualità del prodotto e sulla crescita del business

- **Potere del fornitore:** disponibilità e numero di fornitori, alternative make-or-buy, possibilità di sostituzione.

Partendo da questa distinzione, è opportuno capire in che modo le due dimensioni sopracitate possano influenzare il supplier commitment.

4.4.1 Importanza strategica della categoria

Il concetto di importanza strategica della categoria è di fondamentale importanza nella teoria del Purchasing Management. Esso spazia dal significato di influenza del componente acquistato sulla qualità del prodotto finito a quello di rilevanza in termini di quantità acquistata sul totale degli acquisti o in termini di spesa sul totale dei costi d'acquisto dell'impresa. L'importanza strategica della categoria è uno dei fattori determinanti nella classificazione dei fornitori. La criticità dei fornitori infatti dipende in gran parte dalla rilevanza che hanno i componenti che producono e che vengono acquistati dall'impresa cliente. Possiamo quindi associare questo costrutto al SC per comprendere come possa variare il rapporto del fornitore con il cliente nel caso in cui il primo sia consapevole dell'importanza che ha per il secondo.

In questo caso, la previsione del risultato statistico non è semplice come potrebbe sembrare. Da un lato, l'importanza strategica della categoria d'acquisto potrebbe influire positivamente sul commitment del fornitore, poiché aumenterebbe la fiducia del fornitore nei confronti del cliente. Il fornitore, conscio dell'importanza che il suo prodotto ha per le performance del cliente, è sicuramente più disposto a ritenere meno probabili comportamenti opportunistici da parte di quest'ultimo. Analogamente, una maggiore fiducia è un'ottima base per la creazione di commitment da parte del fornitore.

D'altro canto, la rilevanza strategica per il cliente potrebbe non avere alcuna importanza per il fornitore. Quest'ultimo, se non interessato a programmi di collaborazione, potrebbe non considerare rilevante questa caratteristica del suo prodotto e, di conseguenza, non vedere influenzato il proprio commitment.

4.4.2 Potere del fornitore

Il potere del fornitore è una variabile che influenza notevolmente il mercato di fornitura. Come in tutte le situazioni di business in cui le relazioni diadiche rivestono un'importanza capitale, il potere contrattuale è il fattore che più di tutti può influenzare l'inizio, lo sviluppo e la conclusione di una relazione. Emerson (1962) definisce il potere come "l'attitudine di una impresa ad influenzare decisioni ed azioni di un'altra". È più che chiaro che un forte sbilanciamento del potere contrattuale può portare ad avere anche uno squilibrio in termini di commitment minimo necessario per mantenere e sviluppare la relazione nel lungo termine. All'aumento dell'uno non può che corrispondere una riduzione dell'altro e viceversa. Si consideri sempre però che l'ottica è sul commitment *minimo* necessario, e non sull'effettivo. Fornitori con altissimo potere contrattuale possono avere un notevole commitment nei confronti di un cliente che ritengono importante.

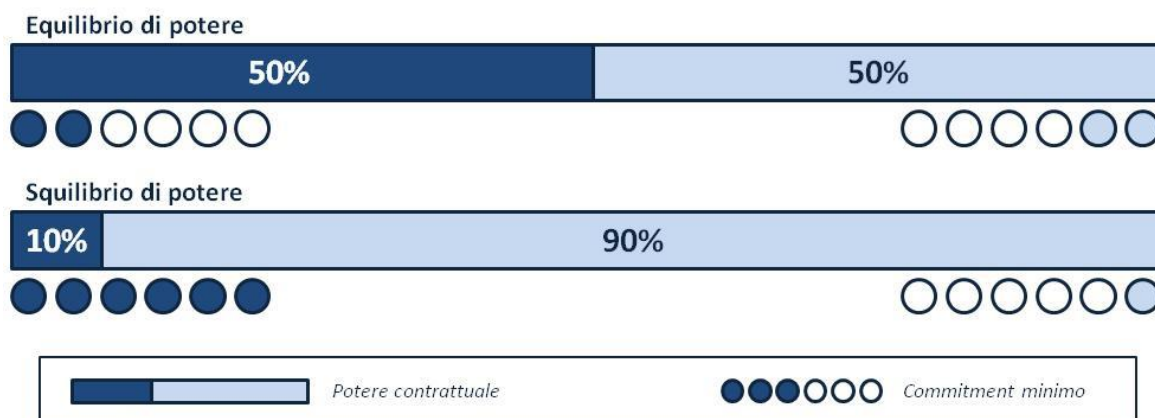


Figura 12: Rapporto fra Potere contrattuale e Commitment minimo. Elaborazione dell'autore

Da queste premesse è però logico supporre che, per quanto possibile, un aumento del potere contrattuale porterà il commitment del fornitore a ridursi. Nonostante il possibile orientamento alla collaborazione, un attore che ha un forte potere contrattuale farà in modo di trarne vantaggio in sede di negoziazione. Anche in caso di partnership strutturate e desiderio di entrambe le parti di mantenere e sviluppare una relazione orientata al lungo periodo, è lecito aspettarsi un

comportamento che sfrutti la posizione di vantaggio (quando presente). Non va infatti tralasciato che una parte del commitment in una relazione coinvolge specifici investimenti che possono essere anche ingenti. Se la situazione lo permettesse, sicuramente qualsiasi impresa tenterebbe di far valere il proprio potere per poter dividere in modo meno che equo gli investimenti relazionali, sfruttando la debolezza della controparte.

Per i motivi appena elencati, la previsione è che ad un maggiore potere contrattuale del fornitore consegua una riduzione del SC.

4.5 M2 – Ipotesi di ricerca e Modello

Nella tabella seguente sono descritti i due costrutti aggiunti al modello.

COSTRUTTO	DESCRIZIONE
Importanza Strategica della categoria	L'impatto della categoria acquistata sui costi del prodotto finito, sulla qualità dei processi interni e sulla qualità percepita
Potere del fornitore	Il grado al quale i fornitori si conoscono fra loro, il livello di concentrazione del mercato della categoria merceologica, barriere d'ingresso a nuovi entranti, costi di switching e unicità del prodotto fornito

Tabella 12: M2 – Descrizione dei costrutti

Il modello quindi cambia notevolmente. Per prima cosa sono state eliminate dalla ricerca le performance di business dell'impresa cliente. Questa esclusione è stata dettata dalla sostanziale inconsistenza dell'informazione ottenuta con la prima iterazione. Si è quindi optato per eliminare dal modello le variabili riguardanti le performance dell'impresa cliente in modo da ridurre la complessità della valutazione statistica. La seconda modifica al modello originale riguarda lo "spostamento" della strategia di innovazione del cliente da fattore influenzante direttamente il SC a costrutto insistente sulle varie forme di collaborazione.

Da ultimo, sono state aggiunte le dimensioni del mercato di fornitura descritte precedentemente, come costrutti direttamente influenzanti il SC.

H8: Un'alta propensione del cliente all'innovazione influenza positivamente la sua propensione alla collaborazione strategica

H9: Un'alta propensione del cliente all'innovazione influenza positivamente la sua propensione alla collaborazione tattica

H10: Un'alta propensione del cliente all'innovazione influenza positivamente la sua propensione all'integrazione elettronica

H11: L'importanza strategica della categoria d'acquisto influenza positivamente il commitment del fornitore

H12: Il potere contrattuale del fornitore influenza negativamente il commitment del fornitore

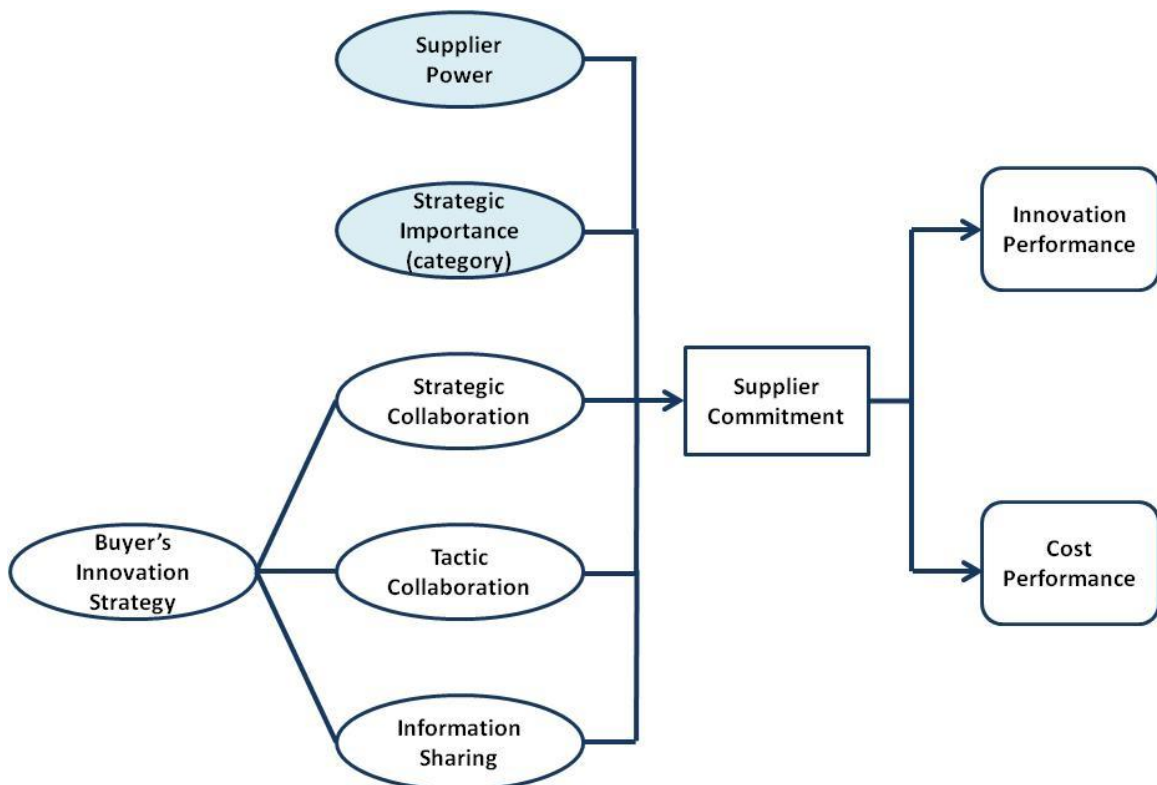


Figura 13: M2 – Modello di ricerca

4.6 M2 – Risultati

4.6.1 Risultati empirici

Costrutti	Indicatori	Loading	CR	AVE
Importanza della categoria	<i>Category's impact on perceived quality of your end products/services in the eyes of your customers</i>	0,733	0,796	0,566
	<i>Category's impact on the cost of your products/services</i>	0,783		
	<i>Category's impact on the quality of your internal processes</i>	0,740		
Potere del Fornitore	<i>Entry barriers for new suppliers</i>	0,664	0,724	0,466
	<i>The extent to which suppliers of this category know each others</i>	0,701		
	<i>The extent to which suppliers of this category provide unique assets</i>	0,684		
Strategia d'innovazione del cliente	<i>Improving time-to-market with suppliers</i>	0,862	0,841	0,726
	<i>Improving introduction rates of new/improved products/services</i>	0,842		
Collaborazione strategica	<i>Technological collaboration with suppliers</i>	0,800	0,827	0,615
	<i>Operational collaboration with suppliers</i>	0,755		
	<i>Supplier development</i>	0,797		
Collaborazione tattica	<i>Formalized supplier development</i>	0,841	0,862	0,676
	<i>Formalized supplier involvement into NPD</i>	0,804		
	<i>Formalized supplier integration in order fulfillment</i>	0,821		
Integrazione elettronica	<i>Electronic data exchange (EDI, XML, web-EDI) with suppliers</i>	0,837	0,819	0,693
	<i>Electronic invoicing and automated payment</i>	0,828		
Supplier Commitment	<i>Share inventory level knowledge with suppliers</i>	0,788	0,864	0,516
	<i>Share production planning and/or demand forecast information with suppliers</i>	0,707		
	<i>Dedicated capacity from suppliers</i>	0,695		
	<i>Vendor (supplier) managed inventory</i>	0,706		
	<i>Joint planning and replenishment with suppliers</i>	0,778		
	<i>Just-in-time replenishment</i>	0,621		

Performance di innovazione	<i>The supplier time-to-market for new or improved products/services</i>	0,805	0,799	0,665
	<i>The level of innovation in products/service from suppliers</i>	0,826		
Performance di costo	<i>The purchasing price</i>	0,750	0,767	0,622
	<i>The cost of managing the procurement process</i>	0,826		

Tabella 13: M2 - Risultati delle misurazioni

Gli indicatori di fit del modello sono risultati soddisfacenti. Come nella precedente iterazione, la validità discriminante è stata testata comparando la correlazione quadratica fra due costrutti latenti e la loro AVE stimata.

Costrutti	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Supplier Commitment	1								
2. Performance di innovazione	.410***	1							
3. Performance di costo	.232***	.514***	1						
4. Integrazione elettronica	.428***	.179**	.119*	1					
5. Collaborazione tattica	.485***	.305***	.192**	.202**	1				
6. Strategia d'innovazione del cliente	.344***	.354***	.162**	.233***	.454***	1			
7. Importanza della categoria	.165**	.150*	.067	.028	.196**	.381***	1		
8. Potere del fornitore	.146*	.229***	.096	.030	.174**	.343***	.434***	1	
9. Collaborazione strategica	.036	.226***	.187**	.363***	.478***	.417***	.131*	.247***	1

*** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

Tabella 14: M2 - Matrice di Correlazione

Il modello ha prodotto una fit sufficiente rispetto ai dati ($\chi^2 = 460.377$; RMSEA = .031; CFI= .958), anche migliore del modello precedente. Come riportato nella tabella seguente, il modello ha portato degli ottimi risultati per quanto riguarda la relazione fra la strategia di innovazione e i vari costrutti riguardanti la collaborazione, non riuscendo quindi a confutare H8, H9 ed H10. Al contrario invece, il legame fra le dimensioni del mercato di fornitura (Potere del fornitore e importanza strategica della categoria) e commitment del fornitore non è

significativo, confutando H11 ed H12. Per concludere, il nuovo modello ha migliorato leggermente l'effetto standardizzato delle relazioni fra collaborazione tattica e integrazione elettronica e SC; un discorso analogo è verificato anche per il rapporto fra performance e commitment del fornitore.

Relazione		Eff. Standardizzato	Conclusione
Strat. d'innovazione	→ Collaborazione strategica	0.653***	Non confuta H8
Strat. d'innovazione	→ Collaborazione tattica	0.656***	Non confuta H9
Strat. d'innovazione	→ Integrazione elettronica	0.382***	Non confuta H10
<i>Collaborazione strategica</i>	→ <i>Supplier Commitment</i>	0.201***	<i>Non confuta H3</i>
<i>Collaborazione tattica</i>	→ <i>Supplier Commitment</i>	0.333***	<i>Non confuta H4</i>
<i>Integrazione elettronica</i>	→ <i>Supplier Commitment</i>	0.302***	<i>Non confuta H5</i>
Importanza della categoria	→ Supplier Commitment	n.s.	Confuta H11
Potere del fornitore	→ Supplier Commitment	n.s.	Confuta H12
<i>Supplier Commitment</i>	→ <i>Performance di innovazione</i>	0.414***	<i>Non confuta H6</i>
<i>Supplier Commitment</i>	→ <i>Performance di costo</i>	0.240***	<i>Non confuta H7</i>

** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Tabella 15: M2 - Risultati del modello strutturale

4.6.2 Commenti ai risultati

Come previsto, i risultati numerici hanno confermato l'influenza positiva della strategia d'innovazione del cliente su tutti i tipi di collaborazione. In particolare modo, il legame è molto forte fra la strategia d'innovazione e la collaborazione strategica e tattica (con un elevato effetto standardizzato di .653 per la prima relazione e di .656 per la seconda). Ciò può essere spiegato dalla grande importanza che i concetti di sviluppo nuovo prodotto condiviso, coinvolgimento del fornitore e innovazione congiunta rivestono in questo periodo. Il mondo del business sta dando sempre più importanza ai benefici ottenibili attraverso partnership, relazioni e interazioni strette con i fornitori in termini di innovazione, sia essa di prodotto o di processo. Come ipotizzato, una grande propensione all'innovazione porta naturalmente ad aumentare la collaborazione con i partner esterni in modo da poter ottenere quelle competenze e conoscenze non svilupparli all'interno dell'impresa. Concludendo, la strategia d'innovazione del

cliente riveste una notevole importanza nella creazione della volontà di collaborare per il cliente, influenzando, seppur indirettamente, il commitment del fornitore.

Per quanto riguarda la correlazione negativa fra potere del fornitore e supplier commitment, essa non è stata verificata. In questo caso il coefficiente standardizzato è sì negativo, ma pari a -0.006 e con un *p-value* di $0,924$, un valore davvero troppo alto per poter essere preso in considerazione per delle ipotesi valide. La negatività del coefficiente indica però che probabilmente la strada intrapresa non è completamente errata. È probabile che, come supposto, uno squilibrio favorevole del potere contrattuale porti ad una riduzione del commitment minimo nella relazione. Sembra quindi ragionevole assumere che, a parti invertite, anche un cliente trovandosi con “il coltello dalla parte del manico” andrebbe ad assumere comportamenti opportunistici, o comunque a sfruttare la posizione di vantaggio. In questo modo andrebbe ad assicurarsi un qualche beneficio, sia esso in termini di minori costi o di maggiori sicurezze da parte della controparte.

Non va però dimenticato che anche se un maggior potere contrattuale può assicurare degli squilibri positivi in termini di commitment, questa non è una regola aurea da applicare in ogni situazione. Lo stesso concetto di collaborazione va infatti al di là del concetto semplicistico dei rapporti di forza fra imprese, ma concerne una maggior cooperazione fra le parti, tesa proprio ad annullare le possibilità di comportamenti opportunistici. I benefici mutui di una partnership sono più facilmente ottenibili se le parti si comportano come eguali e non fanno valere il loro peso in sede di costruzione della relazione. Il desiderio delle parti di creare e sviluppare una relazione mutuamente profittevole dovrebbe portare entrambi gli attori ad evitare di gettare le basi per future incomprensioni, agendo nel modo più equo possibile. Certo è che nella realtà le situazioni non sono solo bianche o solo nere e di conseguenza è nell'ampia scala di grigi che si sviluppa fra la collaborazione perfetta ed il totale sfruttamento del partner più debole che si

trovano la maggior parte delle casistiche. La realtà dei dati però ricorda che queste sono solamente speculazioni, e alla prova dei fatti nessun legame statisticamente robusto è stato trovato, rendendo queste riflessioni puramente teoriche.

Per quanto riguarda invece la rilevanza strategica della categoria, i risultati dimostrano che non c'è alcuna correlazione con il SC. Nonostante i dati abbiano confutato una delle ipotesi teorizzate, in realtà questo risultato non sorprende molto; era già stata prevista una situazione simile, poiché la rilevanza strategica riguarda quasi solamente l'impresa cliente e, quindi, non riesce ad influire sulla pianificazione e sulle strategie del fornitore.

L'analisi dei risultati ancora una volta non risulta del tutto soddisfacente. Da un lato la strategia di innovazione ha trovato la corretta collocazione, diventando fra l'altro un importante fattore antecedente della collaborazione, con degli ottimi risultati soprattutto riguardo ai due costrutti derivati direttamente dal concetto di collaborazione, la collaborazione strategica e quella tattica. Per quanto concerne le dimensioni di Kraljic invece la situazione è differente. Le relazioni fra potere del fornitore e rilevanza strategica della categoria e SC non sono state confermate dai risultati statistici. La conclusione che può essere tratta da questa iterazione è che le condizioni del mercato di fornitura non hanno influenza sul commitment del fornitore, né in senso positivo né in modo negativo. Di per sé, già questo è un risultato interessante, perché indica chiaramente che il SC non è in alcun modo influenzato da fattori esterni. La conseguenza logica quindi è che per ottenere un commitment del fornitore alto sia necessario focalizzare gli sforzi sulla creazione, sullo sviluppo e sul mantenimento della relazione. L'ambiente in cui si sviluppa la partnership non ha influenza sulla relazione, è la propensione alla collaborazione delle due parti che permette alle relazioni di crescere nel modo corretto e di portare i benefici auspicati, come d'altronde già dimostrato.

4.7 M3 – Modifiche

Per comprendere meglio l'influenza che possono avere le caratteristiche del mercato di fornitura, e come queste possano modificare gli equilibri in termini di commitment, si è deciso di modificare ulteriormente il modello. Replicando quanto fatto nella precedente iterazione, le dimensioni di Kraljic possono essere studiate come antecedenti della collaborazione del cliente, insieme alla strategia di innovazione del cliente.

Un'alta importanza strategica della categoria d'acquisto può influenzare la disponibilità di collaborazione del cliente. Un cliente attento alle pratiche di collaborazione, tenderà ad ottenere una relazione più stretta con un fornitore che ha un maggiore impatto sui risultati dell'impresa. Se l'importanza dipendesse dalla criticità per il prodotto finito in termini di prestazioni o qualità, per l'impresa sarebbe importante costruire una relazione solida, in modo da poter coinvolgere il fornitore nello sviluppo del nuovo prodotto ed ottenere delle competenze difficilmente sviluppabili internamente. Se invece la criticità risiedesse nei volumi di acquisto o nella percentuale di spesa sul totale degli acquisti, l'impresa cliente dovrebbe cercare di creare una relazione per poter ottenere dei trattamenti più favorevoli in sede di contrattazione, sia per il prezzo di acquisto sia per quanto riguarda tempistiche di consegna, gestione della logistica condivisa e in generale le condizioni di gestione operativa della fornitura.

Prendendo in considerazione il potere del fornitore, l'associazione con la collaborazione risulta abbastanza immediata, alla luce anche di quanto esposto nel precedente capitolo riguardo al legame fra potere contrattuale e commitment. Se all'aumentare del potere contrattuale era stata teorizzata una riduzione del commitment minimo della relazione, un discorso analogo può essere fatto per quanto concerne la collaborazione. Il rapporto con il commitment è diretto, poiché sembra inverosimile che possa aumentare uno se l'altra si riduce e viceversa. Se,

come detto precedentemente, il rapporto fra potere e commitment è inverso, per transitività possiamo definire anche il rapporto fra potere e collaborazione come inverso. Se si considera il potere totale in una relazione diadica come somma dei poteri delle due parti (potrebbe essere riconducibile ad una somma di percentuali) diventa chiaro come all'aumentare del potere del fornitore consegua una riduzione del potere del cliente. Secondo le ipotesi appena esposte quindi, in una situazione come quella appena descritta si dovrebbe assistere ad un aumento della propensione alla collaborazione da parte del cliente.

4.8 M3 – Ipotesi e Modello

Quest'ultima modifica al modello ha quindi l'obiettivo di comprendere se ed in che modo le caratteristiche del mercato di fornitura individuate da Kraljic possano influenzare la propensione alla collaborazione dell'impresa cliente.

H13: Una maggior importanza della categoria d'acquisto influenza positivamente la propensione del cliente alla collaborazione strategica

H14: Una maggior importanza della categoria d'acquisto influenza positivamente la propensione del cliente alla collaborazione tattica

H15: Una maggior importanza della categoria d'acquisto influenza positivamente la propensione del cliente all'integrazione elettronica

H16: Un maggior potere del fornitore influenza positivamente la propensione del cliente alla collaborazione strategica

H17: Un maggior potere del fornitore influenza positivamente la propensione del cliente alla collaborazione tattica

H18: Un maggior potere del fornitore influenza positivamente la propensione del cliente all'integrazione elettronica

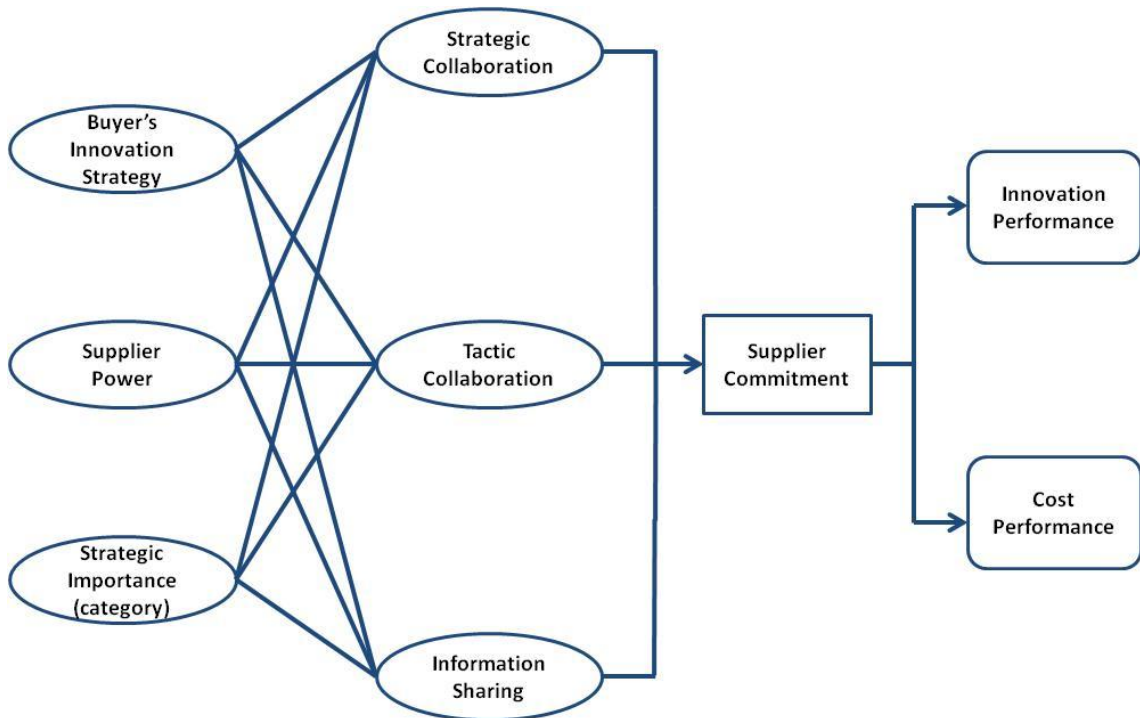


Figura 14: M3 - Modello di ricerca

4.9 M3 – Risultati

4.9.1 Risultati empirici

In questo caso, essendo i costrutti esattamente gli stessi della precedente iterazione, non è necessario riportare i risultati per quanto riguarda loading, AVE e CR. Lo stesso vale per la matrice di correlazione, che è la stessa del precedente modello. Per quanto riguarda i fit invece quest'ultima modifica ha prodotto una fit soddisfacente rispetto ai dati ($\chi^2 = 431.91$; RMSEA = .029; CFI= .964). Nella tabella seguente sono riportati i coefficienti riguardanti le diverse relazioni fra i costrutti. Il modello ha confutato in blocco tutte le ipotesi proposte in quest'ultima iterazione, respingendo H13, H14, H15, H16, H17 ed H18.

Relazione		Eff. Standardizzato	Conclusione
<i>Strat. d'innovazione</i>	→ <i>Collaborazione strategica</i>	0.914***	Non confuta H8
<i>Strat. d'innovazione</i>	→ <i>Collaborazione tattica</i>	0.802***	Non confuta H9
<i>Strat. d'innovazione</i>	→ <i>Integrazione elettronica</i>	0.589***	Non confuta H10
<i>Collaborazione strategica</i>	→ <i>Supplier Commitment</i>	0.192**	Non confuta H3
<i>Collaborazione tattica</i>	→ <i>Supplier Commitment</i>	0.353***	Non confuta H4
<i>Integrazione elettronica</i>	→ <i>Supplier Commitment</i>	0.284***	Non confuta H5
Importanza categoria	→ <i>Collaborazione strategica</i>	-0.242**	Confuta H13
Importanza categoria	→ <i>Collaborazione tattica</i>	-0.171**	Confuta H14
Importanza categoria	→ <i>Integrazione elettronica</i>	-0.368**	Confuta H15
Potere del fornitore	→ <i>Collaborazione strategica</i>	n.s.	Confuta H16
Potere del fornitore	→ <i>Collaborazione tattica</i>	n.s.	Confuta H17
Potere del fornitore	→ <i>Integrazione elettronica</i>	n.s.	Confuta H18
<i>Supplier Commitment</i>	→ <i>Performance di innovazione</i>	0.413***	Non confuta H6
<i>Supplier Commitment</i>	→ <i>Performance di costo</i>	0.240***	Non confuta H7

** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Tabella 16: M3 - Risultati del modello strutturale

Il risultato più sorprendente però non è la smentita delle ipotesi, quanto la differenza fra i diversi valori. La relazione fra potere del fornitore e collaborazione non ha portato risultati significativi, confutando le relative ipotesi. Questo risultato non deve sorprendere, è anzi una conferma che lo squilibrio di potere non ha influenza sulla propensione alla collaborazione, lasciando spazio ad altri ragionamenti. Competenze e conoscenze del fornitore, ad esempio, potrebbero essere fattori molto più importanti nella decisione di intraprendere una collaborazione. La conclusione più interessante è comunque la dimostrazione della scarsa importanza dei rapporti di potere all'interno di una partnership.

4.9.2 Commenti ai risultati

Come già detto precedentemente, è lo stesso idea di collaborazione ad andare oltre al concetto semplicistico dei rapporti di forza fra imprese. La collaborazione fra imprese concerne una maggior cooperazione fra le parti, tesa proprio ad annullare le possibilità di comportamenti opportunistici. I benefici mutui di una partnership sono più facilmente ottenibili se le parti si comportano come eguali e non fanno valere il loro peso in sede di costruzione della relazione. Il desiderio delle parti di creare e sviluppare una relazione mutuamente profittevole dovrebbe

portare entrambi gli attori ad evitare di gettare le basi per future incomprensioni, agendo nel modo più equo possibile. I risultati statistici tendono a confermare la scarsa importanza che viene data agli squilibri di potere in sede di valutazione della possibilità di sviluppare una relazione collaborativa.

Il risultato che più sorprende però riguarda l'importanza strategica della categoria d'acquisto. Secondo quanto emerso, le ipotesi H13, H14 ed H15 non solo sono state confutate, ma anzi i risultati hanno evidenziato come la situazione fosse esattamente inversa rispetto a quella teorizzata precedentemente. I risultati statistici dimostrano che all'aumentare della importanza della categoria d'acquisto, la disposizione del cliente alla collaborazione si riduce. Questo risultato, decisamente contro-intuitivo, non è di facile spiegazione; una possibile risposta è da cercarsi nella necessità del cliente di ottenere flessibilità. Per un'impresa molto improntata all'innovazione ad esempio, ritrovarsi legata a doppio filo ad un singolo fornitore di una categoria merceologica strategicamente importante potrebbe essere un grosso limite, perché andrebbe a precludersi la possibilità di ottenere sul mercato delle innovazioni dal punto di vista tecnologico, a meno di ingenti perdite per quanto riguarda la rescissione dei contratti di collaborazione e/o il pagamento di penali. Se invece la categoria avesse una grande rilevanza dal punto di vista dell'incidenza sulla spesa totale di acquisto, è ragionevole assumere, anche in questo caso, che legarsi ad un fornitore porterebbe ad una riduzione sensibile della flessibilità. Questo comporterebbe non avere più una leva in sede contrattuale e, di conseguenza, di incorrere nel rischio di non riuscire ad uscire da una situazione poco favorevole e perdere vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti.

Affinché queste motivazioni risultino soddisfacenti però, è opportuno andare a supporre un mercato di fornitura abbastanza popoloso, nel quale non ci siano grandi difficoltà nel trovare alternative ai fornitori per quanto riguarda la categoria d'acquisto.

5. Conclusioni

Basando il lavoro su RM e TCE, questo studio ha sviluppato diversi modelli che hanno testato le relazioni fra il commitment del fornitore e i suoi antecedenti e conseguenze. In aggiunta, è stata condotta un'analisi che includesse le dimensioni del mercato di fornitura, per investigare la rilevanza di fattori esterni alla relazione sul sistema di relazioni fra i costrutti. Grazie ai dati raccolti dalla survey internazionale è stato possibile arrivare a diverse conclusioni interessanti sia dal punto di vista teorico sia per quanto riguarda le implicazioni manageriali.

5.1 Implicazioni teoriche

Dal punto di vista teorico, i tre modelli hanno prodotto spunti interessanti per la letteratura di Purchasing Management.

Per prima cosa, sono stati testati dei fattori antecedenti il commitment del fornitore che non erano ancora stati verificati dal punto di vista empirico. Dai dati risulta come le caratteristiche di reputazione dell'impresa, nella fattispecie la propensione all'innovazione e le performance di business, non influenzino il commitment del fornitore. Questo va ad indicare come si rendano necessarie vere attività ed un impegno effettivo per convincere il fornitore ad entrare in una partnership di successo.

In seconda battuta è emerso come un alto commitment del fornitore permetta di migliorare le performance dell'impresa cliente in termini di innovazione. Questo è comprensibile poiché la maggior parte dei programmi di collaborazione includono anche coinvolgimento nello sviluppo nuovo prodotto; non è però scontato ottenere effettivamente dei vantaggi in termini di innovazione. L'altro dato interessante

deriva dal legame positivo fra commitment e performance di costo, che legato al collegamento prima espresso fra commitment stesso e performance di innovazione, mostra come ad un miglioramento in termini di innovazione non consegua un peggioramento delle performance aziendali.

Il secondo modello ha messo in luce un'altra particolarità del mercato di fornitura. Nonostante il legame fra SC e strategia d'innovazione non sia stato verificato, quest'ultima ha un'importante influenza positiva per quanto riguarda la propensione alla collaborazione dell'impresa. Questo legame ha permesso di comprendere il legame indiretto che sussiste fra commitment del fornitore e strategia d'innovazione del cliente.

Con l'inserimento delle dimensioni del mercato di fornitura nel modello, in particolar modo l'importanza strategica della categoria d'acquisto e il potere del fornitore, l'attenzione è stata portata sull'influenza che caratteristiche esterne alla relazione, proprie dell'ambiente in cui essa si sviluppa, possano influenzare il SC. I risultati hanno mostrato come, in realtà, le peculiarità del mercato di fornitura non abbiano alcuna influenza sul commitment del fornitore. Questi risultati sono un'ulteriore prova dell'importanza totale che ha la predisposizione del cliente a sviluppare una relazione stabile e vanno quindi ad incrementare l'importanza della collaborazione come unica – al momento – caratteristica riconosciuta influenzante il SC.

L'ultima iterazione ha provato ad analizzare il legame ipotizzato fra le caratteristiche del mercato di fornitura appena descritte e la collaborazione. L'obiettivo è comprendere se, queste caratteristiche, non avendo influenza sul commitment del fornitore, possano invece influenzare la predisposizione del cliente ad interagire con i suoi fornitori. Il primo output di questa analisi è la non rilevanza del potere del fornitore; questa semplice affermazione libera definitivamente la nascita e lo sviluppo delle relazioni collaborative dalla "spada di Damocle" dello squilibrio in termini di potere contrattuale, poiché non influenza né

il commitment del fornitore né la propensione alla collaborazione del cliente. Molto più particolare è invece l'altro risultato: la relazione inversa che c'è fra pratiche di collaborazione e importanza strategica della categoria. Questo risultato è decisamente contro-intuitivo, ma probabilmente è da considerare accettabile solamente in un contesto di mercato di fornitura densamente popolato.

5.2 Implicazioni manageriali

Dal punto di vista della gestione d'impresa, questo studio offre ai manager delle interessanti conclusioni riguardo alla gestione delle relazioni. Per prima cosa, la "fama" dell'impresa è risultata non avere influenza sulla buona riuscita della relazione: questo implica che un'impresa forte non avrebbe benefici derivanti dalla sua posizione dominante, ma anche che un'impresa con performance non eccezionali può ottenere un alto commitment se impegnata attivamente nella creazione di relazioni durature. Questo risultato è particolarmente interessante per le start-up che, per definizione, hanno performance scarse nei primi periodi, ma potrebbero rendersi attraenti in un'ottica di lungo termine.

Proprio l'ottica di lungo termine è uno dei fattori abilitanti per ottenere commitment da parte del fornitore. In termini di influenza sul SC infatti, hanno grande rilevanza le pratiche collaborative sia a livello strategico sia a livello operativo, ed anche per quanto riguarda l'integrazione elettronica.

L'ultima considerazione degna di nota riguarda l'importanza quasi nulla che le caratteristiche del mercato di fornitura hanno sul commitment, rendendo quindi errati tutti i preconcetti (così come i pregiudizi visti in precedenza) riguardanti gli effetti degli squilibri di potere sulla relazione.

5.3 Sviluppi futuri

Uno sviluppo futuro di questo studio potrebbe prendere in considerazione un'investigazione più approfondita della tematica riguardante l'influenza dell'importanza della categoria d'acquisto, per comprendere al meglio quello che, ad una prima analisi, può sembrare un risultato in contrasto con la logica.

L'analisi di queste tematiche e la natura stessa di questo studio aprono nuove porte alla ricerca, che potrebbe andare ad investigare diverse caratteristiche delle relazioni riguardanti il supplier commitment. Uno spunto potrebbe essere dato dall'inserimento del SC nel ciclo di Schiele, affrontato nella sezione riguardante la letteratura.

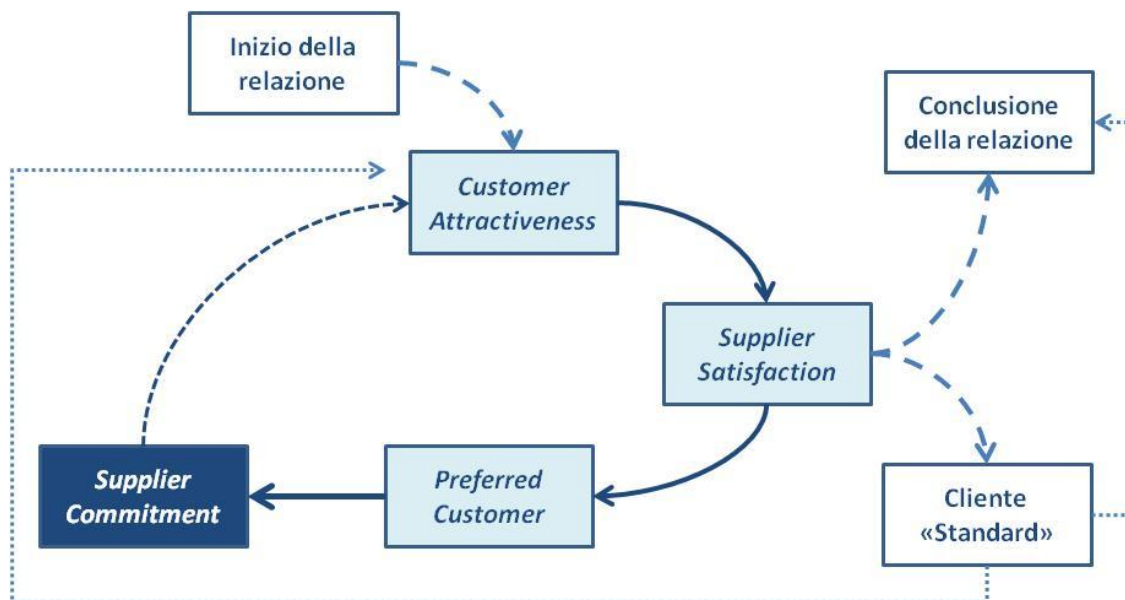


Figura 15: Ciclo virtuoso di Preferred Customer Status e Supplier Commitment. Adattato da Schiele (2012) - Elaborazione dell'autore

Si potrebbe supporre un ruolo “di rottura” del SC, che permetta al cliente di rompere, o per lo meno rallentare, il ciclo, forte della relazione che è stata creata fra i due attori.

Studi futuri potrebbero investigare quali sono le tipologie di pratiche di collaborazione che possono assicurare i risultati migliori, così come una analisi approfondita dei fattori di contesto (sia interni sia esterni all’impresa) che potrebbero influenzare il Supplier Commitment.

Bibliografia

- Ammer, D. S. (1977). Top management's view of the purchasing function. *Engineering Management Review, IEEE*, 5(1), 6-16.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of marketing research*, 18-34.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of marketing*, 54(1).
- Anderson, M. G., & Katz, P. B. (1998). Strategic sourcing. *International Journal of Logistics Management, The*, 9(1), 1-13.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 14(3).
- Barney, J. B., & Ouchi, W. G. (1986). Organizational economics.
- Batenburg, R., & Rutten, R. (2003). Managing innovation in regional supply networks: a Dutch case of "knowledge industry clustering". *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(3), 263-270.
- Beltramini, R. F., & Pitta, D. A. (1991). Underlying dimensions and communications strategies of the advertising agency-client relationship. *International Journal of Advertising*, 10(2), 151-59.
- Benton, W. C., & Maloni, M. (2005). The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management*, 23(1), 1-22.
- Birou, L. M., Fawcett, S. E., & Magnan, G. M. (1998). The product life cycle: a tool for functional strategic alignment. *Journal of Supply Chain Management*, 34(2), 37-52.
- Blau, P.M. (1964) Exchange and Power in Social Life, *Transaction Publishers*
- Blonska, A., Rozemeijer, F., & Wetzels, M. (2008). The influence of supplier development on gaining a preferential buyer status, supplier adaptation and supplier relational embeddedness. *Uppsala, Sweden*.

- Boyer, K. K., & Swink, M. L. (2008). Empirical elephants—why multiple methods are essential to quality research in operations and supply chain management. *Journal of Operations Management*, 26(3), 338-344.
- Braunscheidel, M. J., & Suresh, N. C. (2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. *Journal of Operations Management*, 27(2), 119-140.
- Bucklin, L. P., & Sengupta, S. (1993). Organizing successful co-marketing alliances. *Journal of marketing*, 57(2).
- Bucklin, L. P., & Sengupta, S. (1993). Organizing successful co-marketing alliances. *Journal of marketing*, 57(2).
- Cannon, J. P., & Perreault Jr, W. D. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of marketing research*, 439-460.
- Chen, I. J., Paulraj, A., & Lado, A. A. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, 22(5), 505-523.
- Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology.
- Christiansen, P. E., & Maltz, A. (2002). Becoming an "interesting" customer: Procurement strategies for buyers without leverage. *International Journal of Logistics*, 5(2), 177-195.
- Churchill Jr, G. A., & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 19(4).
- Cini, M., Moreland, R., & Levine, J. (1993). Group staffing levels and responses to prospective and new group members. *Journal of Personality and Social Psychology*
- Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic management journal*, 20(9), 867-888.
- Comer, J. P. (1980). School power: Implications of an intervention project.

- Cordon, C., & Vollmann, T. E. (2002). The next game in purchasing: Be the most attractive customer to key suppliers. *IMD International*, (86).
- Cousins, P. D., & Menguc, B. (2006). The implications of socialization and integration in supply chain management. *Journal of Operations Management*, 24(5), 604-620.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2002). Alliance constellations: A social exchange perspective. *Academy of management review*, 27(3), 445-456.
- De Maio, A. & Maggiore, E. (1992). *Organizzare per innovare. Etas Libri, Milano (in Italian)*.
- Devaraj, S., Krajewski, L., & Wei, J. C. (2007). Impact of eBusiness technologies on operational performance: the role of production information integration in the supply chain. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1199-1216.
- Dowlatshahi, S. (1998). Implementing early supplier involvement: a conceptual framework. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(2), 143-167.
- Dubois, A., & Pedersen, A. C. (2002). Why relationships do not fit into purchasing portfolio models—a comparison between the portfolio and industrial network approaches. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(1), 35-42.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of marketing*, 11-27.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Dyer, J., & Nobeoka, K. (2002). Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case.
- Ellegaard, C., & Ritter, T. (2007). Attractiveness in business markets: conceptualization and propositions. In *23rd IMP conference, Manchester*.
- Elliott-Shircore, T. I., & Steele, P. T. (1985). Procurement positioning overview. *Purchasing and Supply Management*, December, 23, 26.

- Ellram, L. M. (1995). Total cost of ownership: an analysis approach for purchasing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 25(8), 4-23.
- Ellram, L. M., & Edis, O. R. (1996). A case study of successful partnering implementation. *Journal of Supply Chain Management*, 32(4), 20-28.
- Ellram, L. M., & Liu, B. (2002). The Financial Impact Of Supply Management. *Supply Chain Management Review*, V. 6, No. 6 (Nov./Dec. 2002), P. 30-37: Ill.
- Ellram, L. M., Zsidisin, G. A., Siferd, S. P., & Stanly, M. J. (2002). The impact of purchasing and supply management activities on corporate success. *Journal of Supply Chain Management*, 38(1), 4-17.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual review of sociology*, 335-362.
- Eßig, M., & Amann, M. (2005). Supplier valuation management: strategies and concepts for value determination and value preservation of suppliers. *Calvi, R./Merminod, N.(Hrsg., 2005)*, 553-566.
- Essig, M., & Amann, M. (2009). Supplier satisfaction: Conceptual basics and explorative findings. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(2), 103-113.
- Etgar, M. (1979). Sources and types of intra-channel conflict. *Journal of retailing*, 55(1), 61-78.
- Forker, L. B., Ruch, W. A., & Hershauer, J. C. (1999). Examining supplier improvement efforts from both sides. *Journal of Supply Chain Management*, 35(3), 40-50.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.
- Forza, C. (2002). Survey research in operations management: a process-based perspective. *International journal of operations & production management*, 22(2), 152-194.
- Frazier, G. L., Spekman, R. E., & O'neal, C. R. (1988). Just-in-time exchange relationships in industrial markets. *Journal of Marketing*, 52(4).

- Frazier, G. L., Spekman, R. E., & O'neal, C. R. (1988). Just-in-time exchange relationships in industrial markets. *Journal of Marketing*, 52(4).
- Freeman, V. T., & Cavinato, J. L. (1990). Fitting purchasing to the strategic firm: frameworks, processes, and values. *Journal of purchasing and materials management*, 26(1), 6-10.
- Fretty, P. (2001). Celestica-Champions of change. *Advanced Manufacturing Magazine*.
- Frohlich, M. T., & Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of operations management*, 19(2), 185-200.
- Galt, J. D. A., & Dale, B. G. (1991). Supplier development: a British case study. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 27(1), 16-22.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *the Journal of Marketing*, 1-19.
- Gelderman, C. J., & Van Weele, A. J. (2003). Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model. *Journal of purchasing and supply management*, 9(5), 207-216.
- Gelderman, C. J., & Van Weele, A. J. (2005). Purchasing portfolio models: a critique and update. *Journal of Supply Chain Management*, 41(3), 19-28.
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 25(2).
- Ghijzen, P. W. T., Semeijn, J., & Ernstson, S. (2010). Supplier satisfaction and commitment: The role of influence strategies and supplier development. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(1), 17-26.
- Golicic, S. L., & Mentzer, J. T. (2005). Exploring the drivers of interorganizational relationship magnitude. *Journal of Business Logistics*, 26(2), 47-71.
- Hadeler, B. J., & Evans, J. R. (1994). Supply Strategy: Capturing The Value. *Industrial Management-Chicago Then Atlanta-*, 36, 3-3.
- Håkansson H. (1982) "International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach."

- Hald, K.S., Cordòn, C., & Vollman, T.E. (2009) Toward an understanding of attraction in buyer-supplier relationships, *Industrial Marketing Management* 38(8), 960-970
- Halinen, A. (1997). Relationship marketing in professional services: a study of agency-client dynamics in the advertising sector.
- Handfield, R. B., & Nichols, E. L. (1999). Introduction to supply chain management.
- Harkness, J., Pennell, B. E., & Schoua-Glusberg, A. (2004). Survey questionnaire translation and assessment. *Methods for testing and evaluating survey questionnaires*, 453-473.
- Harris, L.C., O'Malley, L., & Patterson, M. (2003) Professional interaction: Exploring the concept of attraction. *Marketing Theory*, 3(1), 9 – 36.
- Hartley, J. L., & Choi, T. Y. (1996). Supplier development: customers as a catalyst of process change. *Business Horizons*, 39(4), 37-44.
- Harvey, Michael G., and David A. Griffith. "The role of globalization, time acceleration, and virtual global teams in fostering successful global product launches." *Journal of Product Innovation Management* 24.5 (2007): 486-501.
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 25(12), 1155-1178.
- Heide, J. B., & John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 27(1).
- Herbig, P. A., & O'Hara, B. S. (1994). The future of original equipment manufacturers: A matter of partnerships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9(3), 38-43.
- Hillebrand, B., & Biemans, W. G. (2004). Links between Internal and External Cooperation in Product Development: An Exploratory Study*. *Journal of Product Innovation Management*, 21(2), 110-122.
- Holland, C.G., Lockett, B.I. & Blackman, I., 1992. Planning for electronic data interchange. *Management Journal*, 13(7), pp.539-550.

- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 597-606.
- Hoyt, J., & Huq, F. (2000). From arms-length to collaborative relationships in the supply chain: an evolutionary process. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(9), 750-764.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1995). Evaluating model fit.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Ivens, B. S., & Pardo, C. (2007). Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 470-482.
- Jap, S. D. (1999). Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 36(4).
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital.
- Kaufman, A., Wood, C. H., & Theyel, G. (2000). Collaboration and technology linkages: a strategic supplier typology. *Strategic Management Journal*, 21(6), 649-663.
- Keller, M. B., McCullough, J. P., Klein, D. N., Arnow, B., Dunner, D. L., Gelenberg, A. J., ... & Zajecka, J. (2000). A comparison of nefazodone, the cognitive behavioral-analysis system of psychotherapy, and their combination for the treatment of chronic depression. *New England Journal of Medicine*, 342(20), 1462-1470.
- Knoppen, D., Christiaanse, E., & Huysman, M. (2010). Supply chain relationships: Exploring the linkage between inter-organisational adaptation and learning. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(3), 195-205.
- Koufteros, X. A., Vonderembse, M. A., & Doll, W. J. (1998). Developing measures of time-based manufacturing. *Journal of Operations Management*, 16(1), 21-41.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard business review*, 61(5), 109-117.

- Krause, D.R, Pagell, M. & Curkovic, S., 2001. Toward a measure of competitive priorities for purchasing. *Journal of Operations Management*, 19, pp.497-512.
- Krause, D.R., 1997. Supplier development: current practices and outcomes. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33(2), pp.12-19.
- Krause, D.R., 1999. The Antecedents of Buying Firms' Efforts to Improve Suppliers. *Journal of operations management*, 17(2), pp.205-224.
- Krause, D.R., Handfield, R.B. & Scannell, T.V., 1998. An Empirical Investigation of Supplier Development: Reactive and Strategic Processes. *Journal of Operations Management*, 17(1), pp.39-58.
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. B. E. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 32(3).
- Kwon, I. W. G., & Suh, T. (2004). Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 40(1), 4-14.
- Kwon, I. W. G., & Suh, T. (2005). Trust, commitment and relationships in supply chain management: a path analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(1), 26-33.
- Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A. & Gardner, J.T., 1996. Developing and Implementing Supply Chain Partnerships. *The International Journal of Logistics Management*, 7(2), pp.1-18.
- Lamming, R. (1993). *Beyond partnership: strategies for innovation and lean supply* (Vol. 94). London: Prentice Hall.
- Landeros, R., & Monczka, R. M. (1989). Cooperative buyer/seller relationships and a firm's competitive posture. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 25(3), 9-18.
- Landeros, R., & Monczka, R. M. (1989). Cooperative buyer/seller relationships and a firm's competitive posture. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 25(3), 9-18.
- LaTour, S. A., & Peat, N. C. (1979). Conceptual and methodological issues in consumer satisfaction research. *Advances in consumer research*, 6(1).

- Leenders, M. R., Fearon, H. E., Flynn, A. E., Johnson, P. F., & Flynn, A. E. (2002). *Purchasing and supply management* (Vol. 20). Boston: McGraw-Hill.
- Leiblein, M. J., Reuer, J. J., & Dalsace, F. (2002). Do make or buy decisions matter? The influence of organizational governance on technological performance. *Strategic management journal*, 23(9), 817-833.
- Lewin, J. E., & Johnston, W. J. (1997). Relationship marketing theory in practice: a case study. *Journal of Business Research*, 39(1), 23-31.
- Liljander, V., & Strandvik, T. (1995). The nature of customer relationships in services. *Advances in services marketing and management*, 4(141), 67.
- Lummus, R. R., Vokurka, R. J., & Alber, K. L. (1998). Strategic supply chain planning. *Production and Inventory Management Journal*, 39, 49-58.
- Lummus, Rhonda R., and Robert J. Vokurka. "Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines." *Industrial Management & Data Systems* 99.1 (1999): 11-17.
- Lusch, R. F., & Brown, J. R. (1996). Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. *The journal of Marketing*, 19-38.
- Lyson, K. Gillingham. "M, 2003." *Purchasing and Supply Chain Management*.
- Macbeth, D. K. (2002). Emergent strategy in managing cooperative supply chain change. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(7), 728-740.
- Madhok, A., & Tallman, S. B. (1998). Resources, transactions and rents: managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization science*, 9(3), 326-339.
- Magnet, M., 1994. The new golden rule of business. *Fortune*, 129(4), pp.60-64.
- Masella, C., & Rangone, A. (2000). A contingent approach to the design of vendor selection systems for different types of co-operative customer/supplier relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(1), 70-84.
- McCutcheon, D., & Stuart, F. I. (2000). Issues in the choice of supplier alliance partners. *Journal of Operations Management*, 18(3), 279-301.

- McGinnis, M. A., & Vallopra, R. M. (1999). Purchasing and supplier involvement in process improvement: a source of competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 35(4), 42-50.
- McGinnis, M. A., & Vallopra, R. M. (1999). Purchasing and supplier involvement: issues and insights regarding new product success. *Journal of Supply Chain Management*, 35(3), 4-15.
- McIvor, R., Humphreys, P., & McAleer, E. (1997). The evolution of the purchasing function. *Strategic change*, 6(3), 165-179.
- Mentzer, J. T., & Konrad, B. P. (1991). An efficiency effectiveness approach to logistics performance analysis. *Journal of business logistics*.
- Mentzer, John T., et al. "Defining supply chain management." *Journal of Business logistics* 22.2 (2001): 1-25.
- Mohr, J., & Nevin, J. R. (1990). Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. *Journal of marketing*, 54(4).
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management journal*, 15(2), 135-152.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3).
- Mortensen, M., Arlbjørn, J. (2012), "Inter-organisational supplier development: the case of customer attractiveness and strategic fit", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17 Iss: 2 pp. 152 – 171
- Mortensen, M.H., (2012) Understanding attractiveness in business relationships — A complete literature review, *Industrial Marketing Management*
- Mortensen, M.H., Freytag, P.V. & Arlbjørn, J.S., 2008. Attractiveness in supply chains: a process and maturity perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(10), pp.799-815.

- Mukhopadhyay, T., & Kekre, S. (2002). Strategic and operational benefits of electronic integration in B2B procurement processes. *Management Science*, 48(10), 1301-1313.
- Narasimhan, R., & Carter, J. R. (1998). Linking Business Unit And Material Sourcing Strategies. *Journal Of Business Logistics*.
- Narasimhan, R., & Kim, S. W. (2002). Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: evidence from Japanese and Korean firms. *Journal of operations management*, 20(3), 303-323.
- Newcomb, T. M. (1961). The acquaintance process.
- Nicholls-Nixon, C. L., & Woo, C. Y. (2003). Technology sourcing and output of established firms in a regime of encompassing technological change. *Strategic Management Journal*, 24(7), 651-666.
- Nollet, J., Rebolledo, C., & Popel, V. (2012). Becoming a preferred customer one step at a time. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1186-1193.
- Norris, D. G., & McNeilly, K. M. (1995). The impact of environmental uncertainty and asset specificity on the degree of buyer-supplier commitment. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 2(2), 59-85.
- Novak, S., & Eppinger, S. D. (2001). Sourcing by design: product complexity and the supply chain. *Management science*, 47(1), 189-204.
- Nueno, P., & Oosterveld, J. (1988). Managing technology alliances. *Long Range Planning*, 21(3), 11-17.
- Ohmae, K. (1989). The global logic of strategic alliances. *Harvard business review*, 67(2), 143-154.
- Olsen, R. F., & Ellram, L. M. (1997). A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial marketing management*, 26(2), 101-113.
- Pearson, J. N., & Gritzmacher, K. J. (1990). Integrating purchasing into strategic management. *Long Range Planning*, 23(3), 91-99.
- Porter, M.E., 1979. *How competitive forces shape strategy*, New York: Free Press.
- Prahinski, C., & Benton, W. C. (2004). Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. *Journal of operations management*, 22(1), 39-62.

- Primo, M. A., & Amundson, S. D. (2002). An exploratory study of the effects of supplier relationships on new product development outcomes. *Journal of Operations Management*, 20(1), 33-52.
- Quesada, G., Syamil, A., & Doll, W. J. (2006). OEM new product development practices: the case of the automotive industry. *Journal of Supply Chain Management*, 42(3), 30-40.
- Ragatz, G. L., Handfield, R. B., & Petersen, K. J. (2002). Benefits associated with supplier integration into new product development under conditions of technology uncertainty. *Journal of Business Research*, 55(5), 389-400.
- Ragatz, G. L., Handfield, R. B., & Scannell, T. V. (1997). Success factors for integrating suppliers into new product development. *Journal of product innovation management*, 14(3), 190-202.
- Ramsay, J. (1996). The case against purchasing partnerships. *Journal of Supply Chain Management*, 32(4), 13-19.
- Rice, James B., And Richard M. Hoppe. "Supply Chain Vs. Supply Chain: The Hype And The Reality." *Supply Chain Management Review*, V. 5, No. 5 (Sept./Oct. 2001), P. 46-54: Ill (2001).
- Richeson, L., Lackey, C. W., & Starner, J. W. (1995). The Effect of Communication On the Linkage Between Manufacturers and Suppliers in a Just-in-Time Environment. *Journal of Supply Chain Management*, 31(1), 20-28.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Rosenzweig, E. D., Roth, A. V., & Dean Jr, J. W. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: an exploratory study of consumer products manufacturers. *Journal of operations management*, 21(4), 437-456.
- Saccani, N., & Perona, M. (2007). Shaping buyer–supplier relationships in manufacturing contexts: Design and test of a contingency model. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(1), 26-41.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224-253.

- Scanzoni, J. (1979). Social exchange and behavioral interdependence. *Social exchange in developing relationships*, 61-98.
- Schiele, H., (2006). How to distinguish innovative suppliers? Identifying innovative suppliers as new task for purchasing. *Industrial Marketing Management*, 35(8), pp.925-935.
- Schiele, H., (2010). Early supplier integration: the dual role of purchasing in new product development. *R&d Management*, 40(2), 138-153.
- Schiele, H., (2010). Unveiling The Importance Of Being A Preferred Customer In Order To Develop Innovations With Suppliers. In *The 26Th IMP Conference*. pp. 1-12.
- Schiele, H., et al., (2012). Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: Introduction, definitions and an overarching framework, *Industrial Marketing Management*
- Schiele, H., Hoffmann, P. & Reichenbachs, M., (2011). How to manage strategic supply risk: a preferred customer perspective. In *The 20Th International Annual IPSERA Conference*. pp. 1-19.
- Schiele, H., Pulles, N. & Veldman, J., (2011). Recognizing Innovative Suppliers: Empirical Study of the Antecedents of Innovative Suppliers within the Buyer-Supplier Relationship. In *The 18th International Product Development Conference*. pp. 1-21.
- Schiele, H., Veldman, J. & Hüttinger, L., (2010). Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: review, concept and research agenda. In *The 20Th International Annual IPSERA Conference*. pp. 1-19.
- Schiele, H., Veldman, J., & Hüttinger, L. (2011). Supplier innovativeness and supplier pricing: The role of preferred customer status. *International Journal of Innovation Management*, 15(01), 1-27.
- Schoenherr, T., & Swink, M. (2012). Revisiting the arcs of integration: Cross-validations and extensions. *Journal of Operations Management*, 30(1), 99-115.
- Sheombar, H. S. (1992). EDI-induced redesign of co-ordination in logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 22(8), 4-14.

- Sheth, J. N. (1973). A model of industrial buyer behavior. *Journal of Marketing*, 37(4).
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2000). Handbook of relationship marketing.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2002). Evolving relationship marketing into a discipline. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 3-16.
- Song, M., & Di Benedetto, C. A. (2008). Supplier's involvement and success of radical new product development in new ventures. *Journal of Operations Management*, 26(1), 1-22.
- Spekman, R. E., & Hill, R. (1980). Strategy for effective procurement in the 1980s. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 16(4), 2-7.
- Spekman, R. E., Kamauff Jr, J. W., & Myhr, N. (1998). An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships. *Supply Chain Management: An International Journal*, 3(2), 53-67.
- Sriram, V., & Banerjee, S. (1994). Electronic data interchange: does its adoption change purchasing policies and procedures?. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30(4), 30-40.
- Steckel, R., & Simons, R. (1992). Doing best by doing good: How to use public purpose partnerships to boost corporate profits and benefit your community.
- Steinle, C., & Schiele, H. (2008). Limits to global sourcing?: Strategic consequences of dependency on international suppliers: Cluster theory, resource-based view and case studies. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 3-14.
- Syson, R. (1992). Improving purchase performance.
- Takeishi, A. (2001). Bridging inter-and intra-firm boundaries: management of supplier involvement in automobile product development. *Strategic management journal*, 22(5), 403-433.
- Thayer-Hart, N., Dykema, J., Elver, K., Schaeffer, N. C., & Stevenson, J. (2010). *Survey Fundamentals: A Guide to Designing and Implementing Surveys*.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*.
- Trent, Robert J., and Robert M. Monczka. "Purchasing and supply management: trends and changes throughout the 1990s." *Journal of Supply Chain Management* 34.4 (1998): 2-11.

- Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70(1), 119-136.
- Van Echtelt, F. E., Wynstra, F., Van Weele, A. J., & Duysters, G. (2008). Managing Supplier Involvement in New Product Development: A Multiple-Case Study*. *Journal of Product Innovation Management*, 25(2), 180-201.
- Van Weele, A. J. (2009). Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice.
- Van Weele, A. J. (2009). *Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice*. Cengage Learning EMEA.
- Vickery, S. K., Jayaram, J., Droge, C., & Calantone, R. (2003). The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships. *Journal of operations management*, 21(5), 523-539.
- Vokurka, R. J., & Fliedner, G. (1998). The journey toward agility. *Industrial Management & Data Systems*, 98(4), 165-171.
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value creation in buyer–seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 365-377.
- Wasti, S. N., & Liker, J. K. (1999). Collaborating with suppliers in product development: a US and Japan comparative study. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 46(4), 444-460.
- Whipple, J. M., & Frankel, R. (2000). Strategic alliance success factors. *Journal of Supply Chain Management*, 36(3), 21-28.
- Wilkinson, I, Freytag, P.V. & Young, I. (2005). Business mating: Who chooses and who get chosen? *Industrial Marketing Management*, 34(7), 669-680.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative science quarterly*, 269-296.
- Wognum, P. M., Fisscher, O. A., & Weenink, S. A. (2002). Balanced relationships: management of client–supplier relationships in product development. *Technovation*, 22(6), 341-351.

- Wynstra, F., & Pierick, E. T. (2000). Managing supplier involvement in new product development: a portfolio approach. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(1), 49-57.
- Zinn, W., & Parasuraman, A. (1997). Scope and intensity of logistics-based strategic alliances: a conceptual classification and managerial implications. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 137-147.
- Zsidisin, G. A., & Smith, M. E. (2005). Managing supply risk with early supplier involvement: a case study and research propositions. *Journal of supply chain management*, 41(4), 44-57.