

Roberta Virtuani

Lo schema di analisi della relational view per analizzare le relazioni di sub-fornitura sotto il profilo della specificità degli asset. Il caso delle imprese della meccatronica

Secondo la relational view le risorse critiche delle imprese possono estendersi al di là dei loro confini e possono essere parte di risorse e routine interorganizzative. Le relazioni tra imprese diventano un'importante unità di analisi per comprendere il vantaggio competitivo basato sul processo di generazione di rendite interorganizzative. Una delle fonti potenziali del vantaggio competitivo interorganizzativo è connessa con risorse specifiche della relazione identificate da Williamson nella forma di specificità di luogo, specificità di risorse fisiche e specificità delle risorse umane.

Il paper esamina il processo di generazione di rendite rappresentate da risultati economici che eccedono i livelli normali da parte di imprese connesse mediante legami interorganizzativi. L'analisi applica il quadro analitico della relational view ad un campione di imprese e ai loro fornitori nell'ambito del settore della meccatronica.

Parole chiave

Fornitori

Vantaggio competitivo

Reti di imprese

Settore della meccatronica

Relazioni interorganizzative

Specificità delle risorse

Lo schema di analisi della *relational view* per analizzare le relazioni di sub-fornitura sotto il profilo della specificità degli asset. Il caso delle imprese del settore della meccatronica

Roberta Virtuani,
Università Cattolica del Sacro Cuore,
sede di Piacenza

1.1 Introduzione

La decisione delle imprese di svolgere la loro attività intessendo delle relazioni economiche con altre imprese è diventata e continua ad essere una modalità importante, diffusa e comune di azione.

Le relazioni tra le imprese assumono forme diverse e hanno differenti meccanismi organizzativi che le supportano per consentire il coordinamento e la cooperazione delle attività. Si manifesta in tal modo il fenomeno delle reti di relazioni tra un insieme di imprese separate ma interdipendenti. La loro importanza è connessa alla capacità della rete di regolare una interdipendenza transazionale complessa tra imprese e forme cooperative di interdipendenza. (Grandori e Soda, 1995; Grandori, 1997; Williamson 1985; Thorelli 1986; Powell, 1990; Costa e Gubitta, 2004)

Con la nostra analisi intendiamo valutare il processo di generazione di risultati economici superiori alla norma (rendite) creati attraverso un maggiore vantaggio competitivo per un'impresa collegata da relazioni economiche ad altre imprese dove la fonte di generazione del valore sia rappresentata dalla specificità degli asset. Il livello di analisi assunto è pertanto quello relativo ad imprese interconnesse.

Le fonti del vantaggio competitivo sono state ampiamente ricercate ed esaminate da molti studiosi. In letteratura si rileva la formulazione di due prospettive prevalenti. L'una è la prospettiva basata sulla struttura del settore collegabile a Porter (1980). Il settore in questa prospettiva rappresenta l'unità di analisi di riferimento.

La seconda prospettiva è la Resource Based View dell'impresa. (Barney, 1991; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984) secondo la quale la chiave della redditività dell'impresa è lo sfruttamento delle differenze tra imprese. Amit e Schoemaker (1993: 39) sostengono che la specializzazione degli asset è "una condizione necessaria per le rendite" e che "gli asset strategici per loro natura sono specializzati". La teoria della Resource Based View pone l'impresa come unità di analisi primaria.

Seppure le due prospettive abbiano ampiamente contribuito alla comprensione di come le imprese raggiungano ritorni economici superiori alla norma esse non prendono in considerazione la rete di relazioni che l'impresa ha intessuto e che genera risorse e competenze situate "al di fuori dei confini" della singola impresa e fonte di vantaggio competitivo.¹ (Dyer e Singh, 1998; Lavie, in corso di pubblicazione)

L'enfasi rispetto alla prospettiva della Resource Based View si sposta dalle risorse e competenze possedute e controllate dalla singola impresa a quelle organizzate e gestite attraverso la rete.

¹ Un'ampia trattazione sul tema della definizione dei confini dell'impresa è riportata in Grandori, *Organizzazione e comportamento economico*, 1999. Diversa è la prospettiva rispetto alla definizione dei confini fornita da Maggi e Masino in: *Verso una ridefinizione del concetto di confine organizzativo: interpretazione di alcuni casi aziendali*, 2000.

A livello di rete di relazioni e delle modalità della loro organizzazione e coordinamento, il vantaggio competitivo può essere generato dalla volontà dei partecipanti di effettuare investimenti specifici alla relazione e di “combinare” risorse in modo unico così da ottenere dei guadagni di produttività attraverso le routine e i processi della catena del valore. I legami idiosincratici tra le imprese diventano fonte di risultati economici e di vantaggio competitivo. Di qui la diade o il network assurgono ad unità di analisi dall’importanza crescente e su cui si sono concentrati molti studi.

Scopo del presente contributo è di esaminare il processo di generazione di ritorni economici superiori alla norma a livello di reti di imprese esaminando il comportamento organizzativo nella gestione della relazione e il processo di generazione di rendite a livello interorganizzativo. Si utilizza la base teorica della prospettiva della *relational view* e si verificano empiricamente alcune proposizioni del suo quadro analitico per ottenere una maggiore comprensione del contributo che le relazioni tra imprese possono generare. (Dyer e Singh, 1998)

1.2 Prospettive teoriche sulla specificità degli asset e performance

Secondo la prospettiva teorica della *relational view* le relazioni tra imprese generano un vantaggio competitivo, e di conseguenza rendite relazionali, quando abbiano caratteristiche che si discostano da quelle delle relazioni di mercato.

Per definizione le imprese devono fare qualcosa di specialistico e di unico per sviluppare un vantaggio competitivo che risulti nello scambio, combinazione o investimento di asset, conoscenze, risorse e competenze idiosincratice adottando meccanismi organizzativi e di coordinamento efficaci nella riduzione dei costi di transazione e attraverso la realizzazione di combinazioni sinergiche di asset, conoscenze e competenze.

Con il presente contributo si vuole impostare uno schema di analisi da verificare empiricamente considerando l’investimento in asset specifici alla relazione. La creazione di asset specifici di valore e non imitabili è un obiettivo che le imprese, sia individualmente che in combinazione con altre imprese, si pongono per ottenere un vantaggio competitivo. Il fenomeno è stato ampiamente studiato nel settore dell’automobile. (Asanuma, 1989, Dyer, 1996, Dyer e Ouchi, 1993)

1.3 Ipotesi e metodo di ricerca

Partendo dal presupposto che la specificità delle risorse e delle competenze di una rete di imprese ne influenza la performance, una dimensione importante rispetto alla quale le imprese si differenziano è rappresentata dall’ampiezza di specializzazione della rete di produzione.

Williamson (1985) identifica tre tipi di specificità degli asset: (1) specificità del luogo, (2) specificità degli asset fisici e (3) specificità delle risorse umane.

La proposizione che ci proponiamo di verificare empiricamente è inclusa nel quadro analitico proposto da Dyer e Singh (1998: 664) ed è la seguente:

Proposizione I : Più elevati sono gli investimenti dei partner commerciali in asset specifiche della relazione, maggiore sarà il potenziale per rendite derivanti dalla relazione.

La lunghezza della protezione e il volume delle transazioni sono condizioni che influenzano l’abilità dei partner a generare rendite attraverso asset specifici della relazione.

Scegliamo di esaminare la relazione tra la specificità del luogo, degli asset fisici e delle risorse umane e quattro misure di performance: qualità, velocità dello sviluppo di nuovi prodotti, costi di accumulazione di scorte e redditività. (Dyer 1996, Camuffo, Gerli e Volpato 2003)

1. Specificità degli asset e qualità

Ipotesi 1: Più elevata è la cospecializzazione delle risorse umane tra le imprese, maggiore è la qualità del prodotto (numero più basso di difetti)

Ipotesi 2: Più elevata è la specificità degli asset fisici tra le imprese, maggiore è la qualità del prodotto (numero più basso di difetti)

2. Specificità degli asset e ciclo di sviluppo di nuovi prodotti

Ipotesi 3: Più elevata è la cospecializzazione delle risorse umane tra le imprese, più rapido è il ciclo di sviluppo di nuovi prodotti

3. Specificità degli asset e costi di accumulazione di scorte

Ipotesi 4: Più elevata è la specificità del luogo nella relazione tra imprese, più basso è il livello dell’investimento congiunto tra produttori e fornitori in scorte

4. Specificità degli asset e redditività

Ipotesi 5: All’aumentare della specificità del luogo degli asset fisici e delle risorse umane nella relazione tra produttori e fornitori aumenta anche la redditività delle parti della rete di produzione.

La ricerca è situata nell'ambito del settore della meccatronica costituito dalle aziende produttrici di macchine utensili, robot e automazione. La maggioranza delle circa 500 imprese operanti in Italia è di dimensione piccola e media, caratterizzata da forte propensione all'export e da elevata qualità dell'offerta.

L'azienda tipica è direttamente curata dall'imprenditore, non occupa più di 70 addetti, contro i 200 che costituiscono la media delle industrie giapponese e tedesca, che tuttavia sono molto più verticalizzate. In Italia le imprese maggiormente dimensionate scelgono di esternalizzare un ampio numero di fasi di lavorazione per concentrarsi sulle attività di progettazione, assemblaggio, vendita e servizio post-vendita. (Ucimu, 2004)

La macchina utensile, il robot e i sistemi di automazione sono prodotti complessi ad elevata tecnologia elettronica con componenti tra loro integrate. Il mutuo aggiustamento e il coordinamento tra produttori e fornitori sono un aspetto determinante del processo di produzione per il funzionamento del prodotto finito.

Il settore presenta le caratteristiche di varietà e di specializzazione nelle relazioni tra le varie imprese di rilievo, in quanto fornitori e acquirenti sono tra loro interdipendenti.

Il metodo di ricerca è costituito dall'analisi settoriale mediante dati di associazione, confronto con i responsabili degli acquisti delle aziende meccatroniche del campione per l'individuazione dei fornitori e survey mediante questionario strutturato ai fornitori e alle stesse aziende meccatroniche del campione.

1.4 Il campione e la raccolta dei dati

Il campione consiste di dieci produttori finali di macchine utensili, robot e sistemi di automazione. Sono imprese di fascia media con più di 100 dipendenti che fanno ampio ricorso all'esternalizzazione di fasi del processo produttivo e si approvvigionano all'esterno di molta parte della componentistica.

L'unità di analisi è rappresentata dalla relazione tra produttore finale e fornitore.

Ad ogni direzione acquisti del produttore finale è richiesta l'indicazione di cinque fornitori con cui mantengono relazioni molto strette per la vicinanza della loro collaborazione e cinque fornitori, che definiamo indipendenti, rispetto ai quali la relazione è costituita da scambi di mercato. Lo scopo è mantenere equilibrata la composizione del campione.

Ai dirigenti delle vendite e agli ingegneri responsabili della produzione dei 100 fornitori del campione verrà sottoposto un questionario. Anche ai responsabili del produttore finale verrà richiesto di fornire il loro punto di vista. Alcune domande saranno poste ad entrambe le parti nella stessa forma.

1.5 Sistemi di misura

Gli investimenti specifici nella località di insediamento, negli asset fisici e nelle risorse umane sono descritti da Williamson come investimenti durevoli a supporto di particolari transazioni. I sistemi di misura degli investimenti in risorse specifiche oggetto dello studio individuati sono i seguenti:

Specificità di luogo

La specificità di luogo è misurata come distanza tra gli insediamenti del produttore finale e dei suoi fornitori.

Specificità degli asset fisici

La specificità degli asset fisici è misurata come percentuale del totale del capitale investito dal fornitore che dovrebbe essere distolto nel caso il fornitore non dovesse più condurre affari con il produttore finale. La percentuale è stimata dal fornitore. La specificità delle risorse fisiche si assume aumenti all'aumentare della percentuale degli investimenti in capitale investito che non potrebbero essere reimpiegati.

Specificità delle risorse umane

La misura della cospecializzazione tra produttore finale e fornitore è misurata in tre modi:

1. i giorni uomo annui che le controparti hanno speso in contatti "faccia a faccia" nel 2003, tra personale delle vendite e ingegneri del fornitore con quello del produttore finale. Si assume che all'aumentare del numero di giornate di contatto "faccia a faccia" aumenti la specificità delle risorse umane.
2. Il numero medio di personale scambiato presso le località dell'una o dell'altra parte. La specificità è maggiore all'aumentare del personale ingegneristico dedicato e localizzato presso il cliente.
3. Le misure dello scambio di informazioni sono destinate a rilevare la parte condivisa di informazioni operative tra le parti. In particolare la misura della condivisione di informazioni confidenziali e sui

costi del prodotto. In aggiunta ai fornitori è richiesta la misura con cui ricevono informazioni e assistenza dal produttore finale: per migliorare gli indicatori di performance.

1.6 Misure delle performance

Le quattro misure di performance adottate nello studio sono definite come segue:

1. *qualità*: consideriamo la media ponderata dei difetti/problemi di 3 anni (2001-2003) per 50 macchine
2. *tempo di sviluppo di nuovi modelli*: si considera il numero medio di mesi nella modifica di caratteristiche salienti nei modelli più venduti dal produttore finale
3. *costi di gestione delle scorte*: si considera il rapporto tra il totale delle rimanenze e le vendite
4. *redditività*: la redditività del produttore finale è calcolata in relazione al rapporto tra il reddito prima delle tasse degli ultimi dieci anni disponibili sul capitale investito. Per il fornitore si considera lo stesso rapporto negli ultimi 5 anni.

1.7 I primi risultati della ricerca

Lo stato attuale di avanzamento del progetto di ricerca è caratterizzato dai risultati ottenuti dall'analisi di due produttori di macchine utensili a controllo numerico e di due fornitori che sono stati intervistati mediante interviste strutturate con l'ausilio di un questionario.

Allo stato attuale siamo in grado di fornire solo alcune indicazioni molto parziali relative alla conferma o al rifiuto delle ipotesi. Ci è già possibile effettuare alcuni commenti significativi i) sulla significatività delle imprese già intervistate e analizzate in base alle loro caratteristiche distintive, ii) sulla discussione dei risultati rispetto allo schema analitico tracciato e in particolare rispetto alle ipotesi prescelte, per trarre le prime conclusioni.

i) Sono state intervistate due imprese del settore della meccatronica operanti in Emilia Romagna e caratterizzate come imprese di medie dimensioni per livello di fatturato e per numero di dipendenti rispetto alle medie di settore. Le denominiamo impresa ALFA e impresa BETA. Il valore della produzione dell'impresa ALFA nel 2003 è risultato pari a 35,2 milioni di euro con un numero di dipendenti pari a 214. Gli analoghi indicatori per l'impresa BETA sono risultati pari, per lo stesso anno, ad un valore della produzione di 62 milioni di euro con 222 dipendenti.

Le due imprese pur essendo classificate nello stesso segmento del settore delle macchine utensili a controllo numerico con impiego di elettro-mandri non sono concorrenti.

Delle due imprese, attraverso la somministrazione di un questionario, la visita presso l'azienda e due interviste per ciascuna, abbiamo analizzato il modello organizzativo adottato nei rapporti con i fornitori. Abbiamo esaminato i bilanci per gli esercizi dal 2001 al 2003 per derivare i dati di redditività previsti come misura della performance ma anche per verificare, e trovare conferma, dell'emergere del modello organizzativo adottato da ciascuna anche a livello di dati contabili relativi alla gestione caratteristica.

ii) Le due imprese analizzate, ALFA e BETA, risultano aver adottato due modelli differenti per la gestione dei rapporti con i fornitori. Le due imprese si differenziano in modo rilevante per vari aspetti a partire dal grado di terziarizzazione e dal grado di integrazione raggiunto con i fornitori con un diverso livello di specificità delle risorse che può essere rilevato.

1.8 Il modello organizzativo di gestione dei rapporti con i fornitori dell'azienda ALFA

L'azienda ALFA produce macchine utensili a controllo numerico ad alta velocità su commessa. I prodotti sono diversi uno dall'altro e anche le caratteristiche dei componenti sono diverse. Il grado di tecnologia impiegato è molto elevato ed avanzato. Si tratta spesso di tecnologie non ancora commercializzate e ancora in fase di sperimentazione.

Il modello organizzativo di gestione dei rapporti con i fornitori da parte dell'azienda ALFA si basa su una parziale terziarizzazione dei componenti e delle parti meccaniche necessari alla produzione del prodotto finito. I fornitori sono individuati in base alla loro specializzazione tecnica, intesa come capacità di svolgere meglio, utilizzando tecnologie avanzate, un certo tipo di produzione. L'impresa ALFA mantiene all'interno la produzione che considera caratterizzanti il proprio core business, in particolare per quanto riguarda il livello tecnologico che ritiene necessario mantenere. Per tutto il resto si rivolge all'esterno.

Il grado di terziarizzazione scelto da ALFA emerge dai dati forniti in termini di:

- a) fatturato per addetto e percentuale di incidenza dei costi del personale sul valore della produzione. Il fatturato per addetto nel 2003 risulta pari a 165 mila euro.
- b) Percentuale di incidenza dei costi di produzione sul valore della produzione
- c) Investimenti in immobilizzazioni tecniche e percentuale di incidenza del valore degli ammortamenti sul valore della produzione.

Secondo il modello organizzativo attuato da ALFA il ruolo dei fornitori è molto importante per l'approvvigionamento di parti non strategiche della produzione da parte di fornitori molto specializzati e con competenza elevata. ALFA distingue i fornitori in due tipologie. Da un lato vi sono i fornitori definiti "strategici" o "critici" in base ad una valutazione secondo un criterio di sostituibilità. Approvvigionano molti componenti complessi, con materiali pregiati e lavorazioni sofisticate per la tecnologia impiegata e di impianto. Possono lavorare su progetto di ALFA o su progetto proprio. I fornitori strategici sono considerati tali perché la loro sostituibilità sarebbe fonte di notevoli problemi per l'azienda. Con i fornitori strategici ALFA stipula accordi di fornitura annualmente rivisti. Dall'altro lato vi sono gli altri fornitori la cui sostituibilità non è problematica e che sono posti in concorrenza tra di loro. ALFA attua una politica di continua rotazione dei fornitori mettendoli in costante concorrenza per la fornitura dello stesso materiale. Complessivamente ALFA mantiene rapporti con 370 fornitori per mantenere un livello di flessibilità adeguato a far fronte ai picchi produttivi. I 5 maggiori fornitori rappresentano il 27% delle fatture da fornitori.

Il termine di maggiore durata dei contratti è pari a due anni mentre la durata media dei contratti è di un anno. I contratti sono oggetto di ripetuti rinnovi per dare la possibilità alle parti di rivedere continuamente i termini della loro relazione e di modificare gli accordi. La relazione è mantenuta per molti anni a seguito dei rinnovi. In fase di revisione del contratto, ALFA discute con i fornitori sulle condizioni di puntualità, prezzo e difettosità realizzati e da realizzare.

La specificità degli asset dei fornitori di ALFA è mediamente elevata. Non si rileva specificità per quanto riguarda la localizzazione geografica dei fornitori non essendo una condizione richiesta quella di rapidità dei cicli di approvvigionamento, gestiti per lotti di riordino. ALFA ha fornitori nelle immediate vicinanze della sua sede e fornitori molto lontani, per esempio anche in Giappone.

Non è stata neppure rilevata una elevata specificità per quanto riguarda gli asset fisici dei fornitori i quali non producono solo per ALFA e hanno numerosi clienti. I volumi approvvigionati complessivamente da ALFA sono relativamente contenuti e non in grado di saturare la capacità dei fornitori, anche di quelli principali.

Significativa è invece la specificità delle risorse umane a seguito di rapporti faccia a faccia e per personale scambiato tra le sedi, continui e molto frequenti. Sono stati rilevati valori elevati anche per quanto riguarda gli indicatori relativi alla condivisione delle informazioni, confidenziali e sui costi dei prodotti, e di interscambio per la riduzione dei costi di produzione del fornitore, per il miglioramento della qualità e per il miglioramento della gestione delle scorte. Il livello di integrazione tra ALFA e i fornitori è molto elevata per gestire la catena di produzione, attuando un sistema di pianificazione congiunta in base ai tempi di approvvigionamento. Il miglioramento della gestione delle scorte è un aspetto sul quale ALFA insiste molto con i suoi fornitori senza adottare tuttavia degli impegni scritti. La relazione è caratterizzata dalla volontà delle persone di collaborare fattivamente per trarre il massimo beneficio reciproco lavorando per obiettivi. Tra ALFA e i suoi fornitori vi è un continuo scambio di conoscenza non solo tecnica ma anche gestionale, per migliorare continuamente le performance.

1.9 Il modello organizzativo di gestione dei rapporti con i fornitori dell'azienda BETA

Dalle interviste, dalle risposte ai questionari e dai bilanci emerge che BETA ha adottato un modello organizzativo di completa terziarizzazione della produzione. Svolge all'interno le operazioni di progettazione, assemblaggio e assistenza ai clienti. Si approvvigiona all'esterno da una rete di fornitori delle parti meccaniche che compongono il prodotto finito. Nella maggior parte dei casi i fornitori operano su disegni e progetti forniti dallo studio tecnico di BETA realizzando le specifiche richieste.

Il grado di terziarizzazione attuato da BETA emerge dai dati forniti in termini di:

- a) fatturato per addetto e percentuale di incidenza dei costi del personale sul valore della produzione. Il fatturato per addetto nel 2003 risulta pari a 279 mila euro
- b) Percentuale di incidenza dei costi di produzione sul valore della produzione

- c) Investimenti in immobilizzazioni tecniche e percentuale di incidenza del valore degli ammortamenti sul valore della produzione.

Le interviste e i dati confermano l'adozione da parte di BETA di un modello organizzativo in cui i fornitori svolgono un ruolo determinante in quanto da loro dipende l'approvvigionamento di tutta la componentistica.

La gestione dei fornitori si basa per questo su un elevato livello di integrazione tra l'impresa e i suoi fornitori. La maggioranza dei fornitori di BETA è localizzata in un raggio di distanza geografica molto breve, ad un raggio di circa 10 chilometri dall'impresa BETA. La scelta non è stata motivata da ragioni connesse con il bisogno di garantire rapidità e puntualità alle forniture quanto piuttosto per rendere possibili le comunicazioni tra tecnici dell'azienda e fornitori per la soluzione di problemi tecnici che man mano sorgono nella realizzazione dei vari componenti della macchina in produzione. Alcuni componenti sono acquistati però anche all'estero, per esempio in Giappone. I fornitori locali di BETA sono anche rappresentati da persone che erano prima soci o dipendenti di BETA e che successivamente si sono messi in proprio, come molto spesso si riscontra accadere nei distretti industriali.

BETA ha aiutato i fornitori a "crescere" nel corso del tempo e ha svolto un'intensa azione formativa e di "educazione" del fornitore alla qualità per raggiungere i livelli qualitativi e di precisione richiesti per la realizzazione dei componenti approvvigionati. La sostituzione del fornitore rappresenterebbe un grosso problema per BETA per la difficoltà a replicare sistemi di produzione sviluppati nel tempo per garantire la qualità e la precisione richieste. La dinamica del rapporto è legata al prezzo solo secondariamente. I fornitori non approvvigionano solo parti meccaniche ma anche manodopera, per esempio per la fase di assemblaggio.

Una particolarità del modello adottato, fin dalla sua costituzione, su precisa scelta dei fondatori di BETA, è la richiesta al fornitore di rispettare le specifiche richieste in modo da non richiedere a BETA l'attuazione del collaudo dei componenti ricevuti. Si tratta di un'ulteriore conferma che il livello di qualità richiesto ai fornitori è molto elevato. Il pezzo ricevuto, se non conforme, non viene respinto ma viene modificato e perfezionato dal fornitore.

Complessivamente BETA gestisce un parco di 800 fornitori. 200 di loro approvvigionano il 95% della quota di costi totali dei fornitori. Otto fornitori rappresentano il 27% delle fatture da fornitori. Generalmente i fornitori non sono monoclienti. Lavorano per altre aziende oltre che per BETA ma per segmenti di produzione diversi.

La specificità degli asset dei fornitori di BETA è molto elevata. In vari casi il fornitore utilizza anche le macchine prodotte da BETA per la realizzazione dei componenti da realizzare.

La durata maggiore dei contratti con i fornitori è pari a un anno. I contratti vengono ripetutamente rinnovati. La relazione risulta pertanto di lungo periodo attraverso i molti rinnovi.

La cospecializzazione è elevata anche per quanto riguarda le risorse umane. I parametri di misurazione del livello di specificità delle risorse umane indicati nello schema analitico è rappresentato da un lato dal numero di giorni uomo per contatti faccia a faccia tra il personale dell'impresa cliente e quello del fornitore, dall'altro dal personale scambiato tra le sedi dei due attori. L'impresa BETA ha destinato tre persone all'attività di visita continua e giornaliera ai diversi fornitori. I contatti faccia a faccia presso la sede di BETA sono continui.

Per quanto riguarda invece la condivisione di informazioni confidenziali i rappresentanti di BETA hanno dichiarato elevati livelli di interscambio soprattutto per il miglioramento della qualità, sempre intesa in termini di numero di difetti delle parti meccaniche e approvvigionate.

In conclusione a fronte del completo livello di terziarizzazione della produzione, l'impresa BETA ha realizzato un elevato livello di integrazione con i suoi principali fornitori di parti meccaniche. Ne è derivato un alto livello di specificità delle risorse in termini di luogo, specificità degli asset fisici e delle risorse umane. Il legame tra l'impresa BETA e i suoi fornitori più specifici è cementato da rapporti di collaborazione che durano da molti anni e dove la fiducia reciproca è stata messa alla prova e consolidata nel corso della lunga relazione.

1.10 Prime conclusioni

L'analisi delle due aziende ALFA e BETA, operanti nel settore della meccatronica, e di alcuni loro fornitori, evidenziano due modelli organizzativi di gestione dei fornitori in cui l'interconnessione e il coordinamento tra cliente e fornitore sono mediamente elevati per ALFA e molto elevati per BETA. La specificità degli asset, al centro del nostro schema analitico che alla *proposizione 1 specifica: Più elevati sono gli investimenti dei partner commerciali in asset specifiche della relazione, maggiore sarà il potenziale per rendite derivanti dalla relazione*, è stata analizzata in relazione alle due aziende e ad

alcuni fornitori. Per entrambe le aziende la specificità degli asset risulta elevata nella forma di cospecializzazione delle risorse umane e per l'azienda BETA anche nella forma di specializzazione delle risorse fisiche dei fornitori. Dal confronto si può concludere che il modello dove la specificità delle risorse è maggiore è quello adottato da BETA la quale ha terziarizzato per intero la fase produttiva. I dati raccolti fino ad ora consentono di:

- a) confermare l'ipotesi 1 secondo la quale: *più elevata è la cospecializzazione delle risorse umane tra le imprese, maggiore è la qualità del prodotto (numero più basso di difetti).*
- b) Non confermare l'ipotesi 2 secondo la quale: *più elevata è la specificità degli asset fisici tra le imprese, maggiore è la qualità del prodotto (numero più basso di difetti).* L'impresa ALFA per la quale la specificità degli asset fisici dei fornitori è bassa raggiunge ugualmente elevati livelli qualitativi con un valore dell'1,3% di prodotti non conformi su circa 26.000 voci approvvigionate.
- c) Confermare, sottoponendo a successiva verifica, l'ipotesi 3 secondo la quale: *più elevata è la cospecializzazione delle risorse umane tra le imprese, più rapido è il ciclo di sviluppo di nuovi prodotti.* Per entrambe le imprese analizzate e i loro fornitori risulta molto importante l'aspetto di cospecializzazione delle risorse umane. Il coordinamento e l'interconnessione, sotto questo profilo, è valutata da entrambe le imprese come continua, stabile, molto frequente ed importante per fornire un contributo anche allo sviluppo di nuovi prodotti.
- d) Non confermare l'ipotesi 4 secondo la quale: *più elevata è la specificità del luogo nella relazione tra imprese più basso è il livello dell'investimento congiunto tra produttori e fornitori in scorte.*
- e) Confermare l'ipotesi 5 secondo la quale: *all'aumentare della specificità del luogo, degli asset fisici e delle risorse umane nella relazione tra produttori e fornitori aumenta anche la redditività delle parti della rete di produzione.* Nel confronto tra ALFA e BETA, BETA e un suo fornitore specifico risultano aver conseguito una redditività del capitale investito maggiore per gli anni 2002 e 2003 rispetto ad ALFA.

Anche la proposizione 1 risulterebbe pertanto confermata così come la prospettiva della *relational view* sostiene.

Nello studio sono stati presentati i primi risultati della ricerca che sta procedendo secondo il metodo descritto.

Riferimenti bibliografici

Amit, R. e Schoemaker, P. (1993) Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46

Asanuma, B. (1989) Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill. *Journal of the Japanese and International Economies*, 3: 1-30

Barney, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120

Costa, G. e Gubitta, P. (2004) *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*. Milano McGraw-Hill

Camuffo A., Gerli F. e Volpato G. (2003) Decisioni di alleanza strategica: Synergy savings nell'alleanza Fiat-Gm. *Finanza, Marketing e Produzione*, 3: 5-25

Dyer, J. H. (1996) Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 17(4): 271-291

Dyer, J. H. e Singh H. (1998) The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4): 660-679

Dyer, J. H. e Ouchi, W. G. (1993) Japanese style business partnerships: Giving companies a competitive edge. *Sloan Management Review*, 35(1): 51-63

Grandori, A. (1997) An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes. *Organization Studies*, 18(6): 897-925

- Grandori, A. e Soda, G. (1995) Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*, 16 (2): 183-214
- Lavie, D. in corso di pubblicazione, The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*
- Masino, G. e Maggi, B. (2000) Verso una ridefinizione del concetto di confine organizzativo: interpretazione di alcuni casi aziendali, in Atti del XXIII Convegno Aidea, *Processi di terziarizzazione dell'economia e nuove sfide al governo delle aziende*. Milano, McGraw-Hill
- Porter, M. (1982) *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*. Bologna, Edizioni della Tipografia Compositori
- Powell, W.W. (1990) Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization, in *Research in Organizational Behaviour*, 12. Cummings L.L. e Staw B. (eds.), 295-336. Greenwich, CT: JAI Press.
- Rumelt, R. P. (1984) Towards a strategic theory of the firm. In R. B. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management*: 556-571. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Thorelli, H. B. (1986) Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7: 37-51
- UCIMU, (2004) www.ucimu.it. Associazione Costruttori Italiani Macchine Utensili, Robot e Automazione.
- Wernerfelt, B. (1984) A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180
- Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, NY: Free Press