

サプライヤースイッチのシステマティックレビュー

Systematic Review of Supplier Switching

薄 井 健

Takeshi Usui

Abstract

This study presents a systematic review of supplier switching literature, analyzing 122 articles from high-ranking journals published between 1997 and 2023. We find a significant evolution in research approaches, from transaction cost theory to relational marketing and dynamic capability perspectives. Our analysis reveals an increasing focus on digital transformation and cultural factors beyond traditional cost-based motivations. Methodologically, there is a balanced development between quantitative (59 papers) and qualitative (58 papers) studies, with recent emergence of mixed methods. The findings highlight that successful supplier switching requires consideration of not only economic factors but also organizational capabilities, cultural elements, and technological compatibility. We identify three major research streams: switching motivations (internal and external factors), implementation processes (planning, execution, and evaluation), and contextual influences (facilitators and barriers). Notable research gaps exist in digital platform contexts, unintended switching phenomena, and collective switching mechanisms. This review contributes to both theoretical understanding of supplier switching and practical insights for managing switching decisions in contemporary business environments, particularly emphasizing the need for a more holistic approach to supplier relationship transformation.

Keywords : supplier switching, supply chain management, systematic review, business relationships, organizational change

目次

- I はじめに
- II 方法論
 - II-1 データ収集
 - II-2 データ抽出と評価
 - II-3 文献検索の結果
- III 文献の記述的分析
 - III-1 出版年、ジャーナル、研究手法、理論・アプローチ
- IV 文献の内容的分析
 - IV-1 内部要因
 - IV-1-1 コスト削減
 - IV-1-2 品質向上

- IV-1-3 技術革新への対応
- IV-1-4 戦略的再編
- IV-1-5 小括
- IV-2 外部要因
 - IV-2-1 市場環境の変化
 - IV-2-2 関係性の質的变化
 - IV-2-3 規制変更
 - IV-2-4 サプライヤーの業績低下や能力
 - IV-2-5 地政学的リスク
 - IV-2-6 小括
- IV-3 スイッチングプロセス
 - IV-3-1 計画段階
 - IV-3-2 実行段階
 - IV-3-3 事後評価
- IV-4 影響要因
 - IV-4-1 促進要因
 - IV-4-2 阻害要因

V 結論

- V-1 研究の概要と主要な発見
- V-2 記述的分析
- V-3 内容的分析
- V-4 理論的インプリケーション
- V-5 実務的インプリケーション
- V-6 研究の限界と今後の研究課題

I はじめに

グローバル化とデジタル化の進展に伴い、サプライチェーンの複雑性と不確実性は著しく増大している。この環境下で、サプライヤースイッチは企業の競争力維持と向上のための重要な戦略的意思決定として注目を集めている。しかし、サプライヤースイッチの影響は多面的であり、その効果とリスクについては一貫した結論が得られていない。Nurhayati et al. (2023) が指摘するように、サプライヤースイッチは単なるコスト削減や品質向上といった個別の目的を超えた、組織全体の能力開発や価値創造に影響を与える複雑なプロセスである。

サプライヤースイッチに関する既存研究は、主に3つのアプローチから展開されてきた。第一に、取引コスト理論に基づくアプローチでは、スイッチングコストや関係特殊の投資の影響が分析されている (e.g. Casas-Arce et al., 2019)。第二に、ダイナミック・ケイパビリティの視点からは、組織の適応能力や関係管理能力の重要性が強調されている (e.g. Qiu et al., 2022)。第三に、ネットワーク理論の観点からは、企業間関係の再構築がもたらす波及効果が検討されている (e.g. Ojansivu et al., 2022)。しかし、これらの研究は個別の側面に焦点を当てており、サプライヤースイッチの包括的な理解を提供するには至っていない。

本研究は、サプライヤースイッチに関する文献のシステマティックレビューを通じて、「動機 (なぜ)」「影響要因 (いかに)」「プロセス (どのように)」という3つの次元から、サプライヤースイッチの全体像を体系的に理解することを試みる。このアプローチにより、従来の研究では十分に説明されていなかった要素間の相互作用や、組織的・文化的要因の影響を明らかにすることが可能となる。

II 方法論

II-1 データ収集

本研究では、システマティックレビューの手法を用いてサプライヤースイッチに関する既存の学術研究を包括的に分析する。システマティックレビューは、特定の研究テーマに関する既存の文献を体系的に収集、評価、統合する方法であり、個別の研究結果を総合的に評価するための強力な手段である (Snyder, 2019)。本研究では、PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) 声明を適用し、レビューの透明性と再現性を確保する (Liberati et al., 2009 を参照)。

本システマティックレビューの文献検索は、Web of Science データベースを用いて 2024 年 2 月 25 日に実施した。Web of Science は、サプライヤースイッチに関する幅広い学術論文を網羅しており、信頼性の高い情報源として選定した。検索対象期間は 1990 年 1 月から 2024 年 2 月までとした。検索キーワードには「supplier switch」、「supplier change」、「supplier transition」、「supplier replacement」および「supply chain management」に対応する検索文字列を使用し、ブール演算子である AND、OR、および (*) を用いた。具体的には以下の検索式を用いた。

(「supplier switch*」OR 「supplier chang*」OR 「supplier transition*」OR 「supplier replacement*」) AND 「supply chain management」)

検索はタイトル、アブストラクト、キーワードフィールドで行い、言語は英語に限定した。ピアレビューを受けた学術論文のみを対象とした。本レビューは単独の研究者によって実施されたため、複数の評価者による選定プロセスやデータ抽出の検証は行われていない。また、利用可能なり

ソースの制限により、Scopus や ProQuest などの他のデータベースへのアクセスができなかった。これらの制限は、本レビューの結果の解釈において考慮される必要がある。選択された論文の参考文献リストを確認し、関連する追加文献を特定した。ただし、当該分野の専門家への問い合わせによる追加の文献確認は行っていない。この検索戦略により、サプライヤースイッチに関する包括的な文献を可能な限りに収集することを目指した。

文献の選定基準は、包含基準と除外基準に基づいて行った。包含基準としては、サプライヤースイッチに関する研究であること、英語で書かれた学術論文であること、ピアレビューを受けた論文であること、そして 1990 年以降に発表された論文であることを設定した。一方、除外基準としては、ジャーナルの品質基準、フルテキストにアクセスできない論文、サプライヤースイッチに直接関連しない論文とした。これらの基準に基づいて、関連性の高い文献を選定し、レビューの質と信頼性を確保した。

II-2 データ抽出と評価

データ抽出は、事前に設計したデータ抽出フォームを用いて行い、著者名、発表年、研究の目的、研究の方法、主な結果、結論といった情報を収集した。

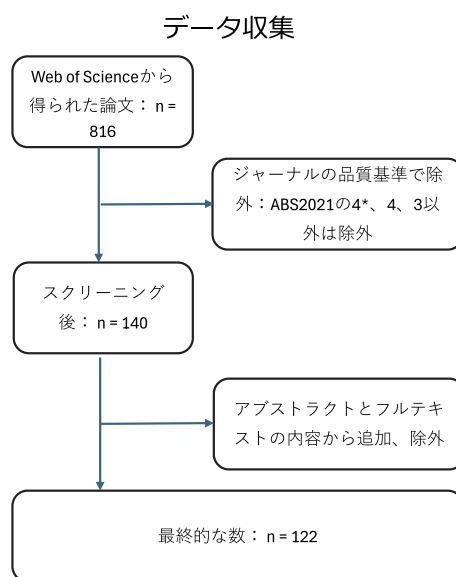
データの統合と解析は、記述的な分析と内容的な分析の 2 つの方法を用いた。各研究の文脈や方法論の違いを考慮し、サプライヤースイッチに伴うリスクや成功要因、失敗要因を抽出した。

II-3 文献検索の結果

文献検索の結果は、PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) フロー図を用いて視覚的に示した (図 1 を参照)。検索プロセスは次のステッ

プで構成されている。まず、Web of Science を用いてサプライヤースイッチに関する学術論文を検索した。初期検索では 816 件の研究がヒットした。これらの研究について、ジャーナルの品質基準で除外し、ABS2021 の 4*、4、3 以外で除外した結果、140 件が対象となった。タイトルとアブストラクトのスクリーニングを行い、サプライヤースイッチに直接関連しない論文を除外した結果、22 件の論文が除外され、118 件の論文がフルテキストレビューの対象となった。フルテキストレビューと除外された論文の中からさらに選定基準に基づいて評価を行った結果、最終的に 122 件の論文がレビューに含まれることとなった。

図 1 レビューのアプローチ



III 文献の記述的分析

本章では、システマティックレビューで確認された 122 の研究の記述的分析を行う。この分析により、サプライヤースイッチ研究の現状はどのようなになっているのかを確認する。

Ⅲ－１ 出版年、ジャーナル、研究手法、理論・アプローチ

出版年については、1997年から2023年の間に発表された論文が含まれており、特に2010年代以降に発表された論文が多数を占めており、最も多い年は2012、2015、2016、2017、2019年で9本だった。これは、グローバル化の進展に伴いサプライチェーンマネジメントの重要性が高まり、サプライヤースイッチに関する研究が活発化したことを示している（図2を参照）。

ジャーナルについては、Industrial Marketing Managementが最も多く、76の研究が含まれていた。続いて、Journal of Business Researchが24件、European Journal of Marketingが4件、International Business Review、International Journal of Production Economics、Journal of the Academy of Marketing Science、Management Scienceが3件となっている。

研究手法については、定量的研究、定性的研究、概念的 research が含まれており、定量的研究は59件、

定性的研究は58件、概念的 research は10件であった。定量的では質問表調査や実験などの手法が用いられており、定性的研究ではケーススタディやインタビューといった特定の企業やサプライチェーンを対象とした具体的な事例分析が多数行われていた。一方、概念的 research ではサプライヤースイッチに関する概念モデルの構築や、既存の理論の適用可能性の検討が行われていた。

研究の理論やアプローチについては、関係性マーケティングが最も多く30件、相互作用・ネットワークアプローチが25件、取引コスト理論および資源ベース理論が21件、社会的交換理論が18件、ネットワーク理論が18件となっている。

図2 出版年の推移

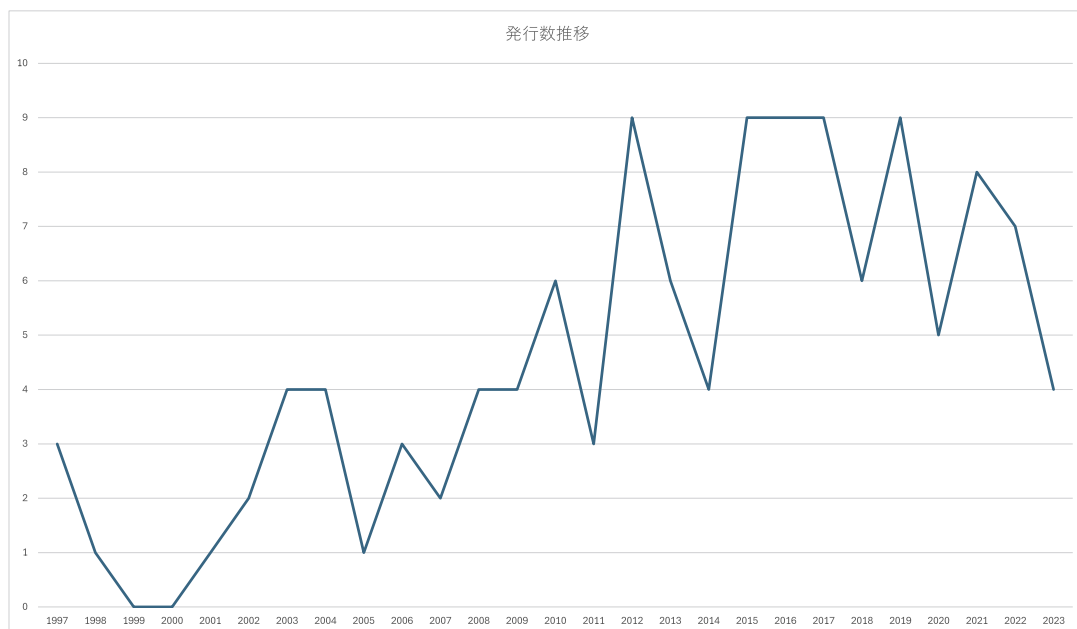


表 1 理論と方法論

理論 (研究の数)	引用	方法論
関係性マーケティング (30)	Bai et al., 2019; Jiang et al., 2016; Dowell et al., 2015; Visentin and Scarpi , 2012; Lages et al., 2008; Payan et al., 2010; Mitrega and Katrichis , 2010; Wu et al., 2015; deLeon and Chatterjee , 2017; Zaefarian et al., 2017; Tzempelikos and Gounaris , 2015; Eggert and Helm , 2003; Stanko et al., 2007; Visentin et al., 2021; Yen and Abosag , 2016; Zaefarian et al., 2017	定量的
	Edvardsson et al., 2008; Simoes and Mason , 2012; Zafari et al., 2020; Arslanagic-Kalajdzic and Zabkar , 2015; Makkonen et al., 2016; Liu et al., 2021; Mandjak et al., 2015; Quinton and Wilson , 2016; Anderson et al., 2001	定性的
	Hani et al., 2022, Skarmeas et al., 2018; Oh et al., 2018	混合
	Medlin, 2004; Ritter and Geersbro , 2018	概念的
関係性発展 (7)	Eggert et al., 2006; Dowell et al., 2015	定量的
	Aarikka-Stenroos et al., 2018; Abosag and Lee , 2013; Havila and Wilkinson , 2002; Mortensen, 2012; Siemieniako et al., 2023	定性的
サービス・ドミナント・ロジック (8)	deLeon and Chatterjee , 2017; Adams and Graham , 2017	定量的
	Munksgaard and Frandsen , 2019; Edvardsson et al., 2008; Makkonen et al., 2019; Biggemann and Buttle , 2012; Makkonen and Mervi , 2014	定性的
	Ballantyne and Varey , 2008	概念的
資源ベース理論 (21)	Zhu et al., 2020; Chen et al., 2011; Chatterjee et al., 2022; Zaefarian et al., 2017; Cousins and Menguc , 2006; Tzempelikos and Gounaris , 2015; Heirati et al., 2019; Ashnai et al., 2016; Maciej, 2023; Gupta et al., 2016; Zaefarian et al., 2017	定量的
	Nurhayati et al., 2023; Zafari et al., 2023; McGrath et al., 2019; Arslanagic-Kalajdzic and Zabkar , 2015; La Rocca et al., 2019; Qiu et al., 2022; Minerbo et al., 2021; Szczepanski and Swiatowiec-Szczepanska , 2012; Anderson et al., 2001	定性的
	Oh et al., 2018	混合
社会的交換理論 (20)	Jiang et al., 2016; Chatterjee et al., 2022; Hani et al., 2021; Heirati et al., 2019; Yen et al., 2017; Ashnai et al., 2016; Rhee et al., 2014	定量的
	Nurhayati et al., 2023; Zafari et al., 2023; Gillani et al., 2021; Mortensen, 2012; Tahtinen and Blois , 2011; Makkonen et al., 2016; Liu et al., 2021; Minerbo et al., 2021; Szczepanski and Swiatowiec-Szczepanska , 2012; Scarpi et al., 2022	定性的
	Toth et al., 2015; Praxmarer-Carus, 2014	混合
信頼 - コミットメント理論 (10)	Dowell et al., 2015; Visentin and Scarpi , 2012; Wu et al., 2015; Lohtia et al., 2005; Han and Lee , 2021	定量的
	Abosag and Lee , 2013; Zafari et al., 2020; Friman et al., 2002; Mandjak et al., 2015	定性的
	Praxmarer-Carus, 2014	混合
相互作用・ネットワーク (25)	Dawson et al., 2017; Wong et al., 2010; Eggert and Helm , 2003; Leonidou, 2004	定量的
	Munksgaard and Frandsen , 2019; Corsaro and Snehota , 2010; Zafari et al., 2023; McGrath et al., 2019; Andersen et al., 2020; Siemieniako et al., 2023; Liu et al., 2021; La Rocca et al., 2019; Mandjak et al., 2016; Makkonen and Olkkonen , 2013; Biggemann and Buttle , 2012; Makkonen and Mervi , 2014; Mandjak et al., 2015	定性的
	Mason and Leek , 2012; Santos et al., 2018	混合
	Elo et al., 2015; Medlin, 2004; Holmlund, 2004; Halinen et al., 2012; Gadde et al., 2012; Schurr et al., 2008; Quinton and Wilson , 2016	概念的
ダイナミック・ケイパビリティ (5)	Chatterjee et al., 2022; Zaefarian et al., 2017; Maciej, 2023; Mitrega and Pfajfar , 2015	定量的
	Qiu et al., 2022	定性的
取引コスト理論 (21)	Payan et al., 2010; Wu et al., 2015; Suh, 2017; Heirati et al., 2019; Ashnai et al., 2016; Lohtia et al., 2005; Jonsson and Lindbergh , 2010; Han and Lee , 2021; Rhee et al., 2014; Visentin et al., 2021; Yen and Abosag , 2016; Adams and Graham , 2017	定量的
	Nurhayati et al., 2023; Zafari et al., 2023; Rindt and Mouzas , 2015; Liu et al., 2021; Biggemann and Buttle , 2012; Minerbo et al., 2021; Szczepanski and Swiatowiec-Szczepanska , 2012	定性的
	Oh et al., 2018; Casas-Arce et al., 2019	混合
ネットワーク理論 (18)	Chatterjee et al., 2022; Hohenthal et al., 2014; Yen and Abosag , 2016	定量的
	Munksgaard and Frandsen , 2019; Simoes and Mason , 2012; Makkonen et al., 2016; Rindt and Mouzas , 2015; Mandjak et al., 2016; Qiu et al., 2022; Low, 1997; Gadde et al., 2012; Vaaland and Hakansson , 2003; Anderson et al., 2001; Mainela, 2007	定性的
	Santos et al., 2018; Toth et al., 2020	混合
	Schurr et al., 2008	概念的

IV 文献の内容的分析

サプライヤースイッチの要因は多岐に渡っており、企業がサプライヤーを変更する動機はさまざまである。文献の分析から、以下の主要な要因を特定した。

IV-1 内部要因

IV-1-1 コスト削減

サプライヤースイッチの動機は、大きく内部要因と外部要因に分類される。内部要因の中で最も顕著なのはコスト削減への期待である。Parsa et al. (2017) は、医療サプライチェーンにおける継続的補充プログラム (CRP) の導入により、サプライチェーン全体で 19.1% のコスト削減が達成可能であることを実証的に示している。特に、在庫保持コスト、輸送コスト、発注・取り扱いコストの削減効果が顕著であり、流通業者が共有コスト構成要素において大きなコスト削減が実現できることを明らかにしている。また、Zaefarian et al. (2013) は、254 の知識集約型ビジネスサービス企業を対象とした研究で、企業の関係ポートフォリオの構造要素とパートナーとの関係構造の最適化調整が、コスト効率の向上を含んだパフォーマンスに寄与することを示している。

IV-1-2 品質向上

品質向上への要求も重要な内部要因として特定されている。Heirati et al. (2019) は、プロフェッショナルサービスにおける 297 のビジネスクライアントから得たデータを分析し、品質向上が関係性の再構築を促す主要な動機となることを明らかにしている。特に注目すべきは、品質に関する社会的要因が経済的要因よりもクライアントの協力意欲に大きな影響を与えるということである。また、Jiang et al. (2016) は、404 の建設会社から収集したデータを用いて、品質向上を目的とし

た関係の質の測定モデルを開発し、ビジネス関係におけるコミュニケーションの強度、長期的な志向、社会的および経済的満足度が品質向上に密接に関連することを示している。

IV-1-3 技術革新への対応

内部要因のもう一つの重要な側面は、技術革新への対応である。Chatterjee et al. (2022) は、AI-CRM システムの導入が B2B 関係の満足度向上に貢献することを示している。特に注目すべきは、技術革新が単なる業務効率化だけでなく、関係性の質的向上にも寄与する点である。Qiu et al. (2022) は、相互作用動的ダイナミック・ケイバビリティの概念を提示し、技術革新を通じた組織間の能力向上の重要性を強調している。さらに、Adams & Graham (2017) は、技術革新に伴う資源統合と知識創造が、組織の競争優位性を高める重要な要因となることを明らかにしている。これらの研究は、従来理論が企業の内部能力に焦点を当てていたのに対し、他社との技術的な相互作用が重要であることを示唆している。

IV-1-4 戦略的再編

戦略的再編も主要な内部要因として認識されている。Mitrega & Pfajfar (2015) は、307 のポーランド企業を対象としたオンライン調査により、ビジネス関係プロセス管理が関係ポートフォリオの再構築と欠陥のあるパートナーとの関係改善を促進することを示している。また、Zaefarian et al. (2017) は、関係終了能力が新たなコラボレーションの機会を生み出し、企業が解放された資源を効果的に再利用できることを明らかにしている。さらに、組織文化が関係終了能力の影響を増幅させることも示されており、戦略的な再編がサプライヤースイッチに影響を与える要因となっていることが確認されている。

IV-1-5 小括

これらの内部要因分析から、サプライヤースイッチが単なるコスト削減や効率化だけでなく、より包括的な組織変革の一環として捉えられていることが明らかになった。特に、コスト最適化、品質向上、技術革新、戦略的再編といった要因が相互に関連し合い、総合的な組織の競争力向上に寄与している点が注目される。また、これらの内部要因は、組織の持続的な成長と適応能力の強化を目指した戦略的な意思決定プロセスの一部として位置づけられており、単なる取引関係の変更以上の意味を持つことが示唆される。

IV-2 外部要因

IV-2-1 市場環境の変化

外部要因による動機として、市場環境の変化と不確実性への対応が挙げられる。Zafari et al. (2023) は、不安定な環境における企業間関係の構造変化の必要性を指摘している。特に、不確実性や依存、脆弱性の増加が、従来のサプライヤー関係の見直しを促す要因となっている。また、Nurhayati et al. (2023) は、サプライヤーとバイヤーの関係における共同意思決定の重要性を強調し、環境変化に対する適応能力の向上が、サプライヤースイッチの重要な動機となることを示している。これらの研究は、外部環境の変化がサプライヤー関係の再構築を促す主要な要因となることを示唆している。

IV-2-2 関係性の質的变化

関係性の質的变化もサプライヤースイッチの重要な動機となる。Scarpi et al. (2022) は、関係格下げを引き起こす要因として、信頼、満足度、コミットメント、忠誠心の低下を特定している。特に注目すべきは、これらの要因が単独で作用するのではなく、複雑に絡み合って影響を及ぼすこ

とである。Heirati et al. (2019) は、プロフェッショナルサービスにおける関係評価の重要性を示し、社会的要因が経済的要因よりもクライアントの協力意欲に大きな影響を与えることを明らかにしている。これは、サプライヤースイッチの動機が純粋に経済的な判断だけでなく、関係性の質的側面にも強く影響されることを示している。

IV-2-3 規制変更

規制の変更も重要な外部要因として挙げられる。Szczepanski & Swiatowiec-Szczepanska (2012) は、ポーランド市場における企業間の信頼とフォーマルな管理の強度との関係を分析し、規制環境の変化が関係リスクの管理方法に影響を与えることを示している。特に、契約の重要性がパートナーの交渉力の不均衡に応じて変化することが明らかになっている。さらに、Han & Lee (2021) は、CSR 活動の重要性が増す中で、規制要件への対応がビジネス関係の質に与える影響を調査し、経済的および非経済的要因としての規制対応の重要性を指摘している。

IV-2-4 サプライヤーの業績低下や能力

サプライヤーの業績低下や能力の問題も、スイッチングを促す重要な外部要因である。Kumar & Yakhlef (2016) は、特に知識集約型サービス業において、サプライヤーの従業員の離職がサービスの質に対する不確実性を高め、暗黙知の喪失を招くリスクを指摘している。この研究は、サプライヤーの組織的な課題がビジネス関係の再考を促す要因となることを示唆している。

IV-2-5 地政学的リスク

地政学的リスクの影響も重要な要因として指摘されている。La Rocca et al. (2019) は、国際的なサプライチェーンにおける関係構築の課題を分析し、地政学的な不確実性が新規事業のサプライ

ヤー関係に与える影響を明らかにしている。また、Williams et al. (1998) の研究は、異文化間のビジネス関係における課題を指摘し、地政学的な要因が関係構築に与える影響の重要性を示している。特に、グローバル化が進む中で、地政学的リスクの管理がサプライヤー関係の重要な決定要因となっていることが強調されている。

IV-2-6 小括

これらの外部要因分析から、サプライヤースイッチの意思決定が、単なる個別の外部要因への対応ではなく、複数の要因が複雑に絡み合う環境下での戦略的な選択であることが明らかになった。特に注目すべきは、市場環境の変化、規制要件、サプライヤーの能力、地政学的リスクといった要因が相互に影響を及ぼし合い、企業の意思決定をより複雑なものにしている点である。また、これらの外部要因への対応には、柔軟な関係管理能力と適応力が不可欠であり、従来の固定的なサプライヤー関係から、より動的で戦略的な関係構築への移行が求められていることが示唆される。

IV-3 スイッチングプロセス

続いて、サプライヤースイッチのプロセスについて検討する。計画、実行、事後評価の3つのプロセスに区分し、文献の内容的検討を行った。

IV-3-1 計画段階

サプライヤースイッチの計画段階において、まず重要となるのはリスク評価である。Szczepanski & Swiatowiec-Szczepanska (2012) は、ポーランド市場における企業間の信頼と正式な管理の強度との関係を分析し、関係リスクを低減するためにパートナーの多様化または完全な統合を目指す傾向があることを明らかにしている。特に、契約の重要性はパートナーの交渉力の不均衡に応じて変化し、関係管理のツールと協力結果

との間には正の相関関係が存在することを示している。また、Zafari et al. (2023) は、不安定な環境における企業間関係の構造変化に着目し、能力ベースの信頼とコントロールの共存が、リスク評価の重要な要素となることを指摘している。

代替サプライヤーの評価プロセスも計画段階の重要な要素である。Nurhayati et al. (2023) は、オランダのハイテク企業のケーススタディを通じて、サプライチェーンマネージャーの経験を分析し、共同意思決定の存在を促進する要因の組み合わせを特定している。特に、資源依存理論、取引コスト理論、協力理論、社会的交換理論の観点から、適切な代替サプライヤーの選定基準を明らかにしている。また、Toth et al. (2020) は、中小企業におけるサプライヤーの事前選定プロセスについて、リファレンスとクチコミによる推薦、企業の規模が顧客のビジネス関係を開始する意図に及ぼす影響を分析している。

コスト便益分析は計画段階における定量的評価の核心となる。Parsa et al. (2017) は、サプライチェーンのコラボレーションプログラムである継続的補充プログラム (CRP) の利点を定量化するデータ駆動型モデルを開発している。特に、在庫保持、輸送、発注・取り扱いコストのコスト削減効果を計算し、製造業者が流通業者とのビジネス関係からのコスト削減を見積もる方法を示している。また、Minerbo et al. (2021) は、B2B関係における価値の創造と獲得に関する複雑な相互作用を調査し、パワー関係や供給戦略の変化といった関係の特徴が、価値獲得を増加させるための構成要素として機能することを明らかにしている。

組織の準備態勢の評価も計画段階の重要な構成要素である。Mitrega & Pfajfar (2015) は、ビジネス関係プロセス管理 (BRPM) を企業の戦略におけるダイナミック・ケイパビリティの観点から分析し、関係ポートフォリオを再構築し、問

題のあるパートナーとの関係を改善するための行動を含む包括的なフレームワークを提案している。307のポーランド企業を対象にしたオンライン調査により、BRPMが関係ポートフォリオのパフォーマンスを向上させることが実証されている。また、La Rocca et al. (2019)は、新規事業が初期のサプライヤー関係をどのように構築し、それが新たなビジネスにどのような影響を与えるかを研究し、組織の準備態勢が関係構築の成功に重要な役割を果たすことを示している。

これらの計画段階の分析から、サプライヤースイッチを単なる取引先の変更ではない組織の戦略的意思決定プロセスとして捉える際には、リスク評価、代替サプライヤーの評価、コスト便益分析、組織の準備態勢の評価といった要素が相互に関連し合い、総合的な判断基準を形成している点に注目する必要がある。また、これらの要素は静的な評価ではなく、動的な市場環境に対応する適応的なプロセスとして捉える必要があることが示唆される。計画段階の適切な実行が、その後のスイッチング実施の成功に重要な影響を与えることが、複数の研究を通じて確認されている。

IV-3-2 実行段階

サプライヤースイッチの実行段階において、最も重要な要素は移行管理プロセスの確立である。Siemieniako et al. (2023)は、医療機器産業における2つの国際的なビジネス関係の分析を通じて、購買センターと販売センターの相互作用が移行プロセスの成否を左右することを明らかにしている。特に、行為者の認識やパワーの非対称性が移行プロセスの実行に大きな影響を与えることが示されている。また、Nurhayati et al. (2023)は、オランダのハイテク企業のケーススタディを通じて、移行期間中の共同意思決定構造が、円滑な実行プロセスの基盤となることを指摘している。これらの研究は、移行管理が単なる技術的な

プロセスではなく、組織間の複雑な相互作用を含む戦略的な取り組みであることを示唆している。

知識移転のマネジメントも実行段階における重要な課題として浮上している。Kumar & Yakhlef (2016)は、知識集約型サービス業において、従業員の離職がサービスの質に対する不確実性を高め、貴重な暗黙知の喪失を招くリスクを指摘している。特に、サプライヤー切り替え時の知識の継承と保持が、サービスの継続性を確保する上で決定的な役割を果たすことを明らかにしている。また、Qiu et al. (2022)は、ダイナミック・ケイパビリティ理論に「相互作用的」視点を導入し、企業間のネットワークにおける知識と能力の相互依存性が、移行プロセスの効果的な実行に不可欠であることを示している。これらの研究は、知識移転が単なる情報の受け渡しではなく、組織間の能力構築プロセスとして捉える必要があることを強調している。

関係解消プロセスの管理も実行段階の重要な側面である。Zaefarian et al. (2017)は、関係終了能力が新たなコラボレーションの機会を生み出し、関係終了によって使用可能になった資源を効果的に再利用できることを示している。特に、組織文化が関係終了能力の影響を増幅させることが明らかになっており、文化的要因への配慮が不可欠であることが示唆されている。また、Scarpi et al. (2022)は、関係格下げの過程で、信頼、満足度、コミットメント、忠誠心の変化を管理することの重要性を指摘している。これらの研究は、既存の関係を適切に終了させることが、新しい関係構築の成功に直接的な影響を与えることを示している。

移行期間中の業務継続性の確保も重要な課題として認識されている。Minerbo et al. (2021)は、B2B関係における価値の創造と獲得に関する複雑な相互作用を調査し、移行期間中の力関係や供給戦略の変化が、業務の継続性に影響を与えるこ

とを明らかにしている。特に、既存のサプライヤーと新規サプライヤーの並行運用期間における調整の重要性が指摘されている。また、Smith et al. (1997) は、依存度、関係投資、およびスイッチングコストが業務継続性に与える影響を分析し、移行期間中の適切な資源配分の重要性を示している。これらの研究は、業務継続性の確保が、サプライヤースwitchの成功に不可欠な要素であることを示唆している。

以上の実行段階の分析から、サプライヤースwitchの成功には、移行管理プロセス、知識移転、関係解消、業務継続性の確保という複数の要素を統合的に管理する必要があることが明らかになった。特に注目すべきは、これらの要素が相互に関連し合い、一つの要素の失敗が他の要素にも波及する可能性が高いという点である。また、組織間のパワー関係や文化的要因、知識移転の課題など、定量的な指標では捉えきれない要素が、実行プロセス全体の成否に大きな影響を与えることも示唆されている。効果的な実行のためには、これらの複雑な相互作用を理解し、適切なバランスを保ちながら、段階的に移行を進めていく必要がある。

IV-3-3 事後評価

事後評価の第一の焦点は、パフォーマンス測定 の体系化である。Lages et al. (2008) は、B2B 関係のパフォーマンスを測定するための B2B-RELPERF スケールを開発し、関係方針と実践、関係のコミットメント、信頼、相互協力、関係満足度という 5 つの次元からなる包括的な評価フレームワークを提供している。また、Heirati et al. (2019) は、297 のビジネスクライアントから得たデータを分析し、プロフェッショナルサービスにおける社会的要因が経済的要因よりも関係評価において重要な役割を果たすことを明らかにしている。これらの研究は、パフォーマンス測定が多面的な視点から行われる必要があることを示唆

している。

関係再構築のプロセスも事後評価の重要な要素として位置づけられる。Munksgaard & Frandsen (2019) は、顧客とサプライヤーの視点から価値を分析し、価値認識の相互依存性が新たな関係構築に影響を与えることを示している。特に、価値認識の誤解が相互作用において特定の価値結果をもたらさない可能性があることを示している。また、Biggemann & Buttle (2012) は、企業間関係の本質的価値に関する実証的な分類法を提案し、関係再構築において組織がどのように価値を見出すかを示している。これらの研究は、サプライヤースwitchを含む関係再構築が単なる取引の回復ではなく、価値創造の機会として捉えられるべきことを示唆している。

学習と適応のメカニズムの確立も、事後評価の核心的な要素である。Qiu et al. (2022) は、企業間のネットワークにおける能力の相互依存性を強調し、他社から感知され、機会を捉えられ、再構成される能力の重要性を指摘している。また、Zaefarian et al. (2017) は、関係終了から得られた学習が、将来の関係構築に活用される過程を分析し、組織文化が学習効果を増幅させることを明らかにしている。

事後評価における是正措置の実施も重要な側面として認識されている。Nurhayati et al. (2023) は、サプライヤーとバイヤーの関係における共同意思決定構造の重要性を指摘し、評価結果に基づく適切な是正措置の実施が、関係の持続可能性を高めることを示している。特に、資源依存理論と社会的交換理論の観点から、是正措置の効果的な実施が関係強化につながることを明らかにされている。また、Jiang et al. (2016) は、関係の質の測定モデル (CLOSES スケール) を用いて、是正措置の効果を定量的に評価する方法を提案している。これらの研究は、是正措置が継続的な関係改善の重要なメカニズムとなることを示唆して

いる。

以上の事後評価の分析から、サプライヤースイッチの成功には、パフォーマンス測定、関係再構築、学習と適応、是正措置の実施という複数の要素を統合的に管理する必要があることが明らかになった。特に注目すべきは、これらの要素が単なる評価にとどまらず、組織の継続的な改善と発展のための重要な基盤となっている点である。また、定量的な指標と定性的な評価の両方が必要とされ、特に社会的要因や組織文化の影響が、評価プロセス全体の有効性に大きく影響することも示唆されている。効果的な事後評価のためには、これらの多面的な要素を考慮しつつ、組織の長期的な発展につながる評価システムを構築することが求められる。

IV-4 影響要因

ここからは、サプライヤースイッチに影響を与える促進要因と阻害要因について確認をしていく。

IV-4-1 促進要因

サプライヤースイッチの促進要因として、第一に組織の準備態勢が挙げられる。Mitrega & Pfajfar (2015) は、ビジネス関係プロセス管理 (BRPM) を企業の戦略におけるダイナミック・キャパビリティの観点から分析し、307 のポーランド企業を対象とした調査により、BRPM が関係ポートフォリオのパフォーマンスを向上させることを実証している。特に、関係ポートフォリオの再構築と欠陥のあるパートナーとの関係改善のための組織的な準備が、スイッチング成功の重要な要因となることを示している。また、Nurhayati et al. (2023) は、オランダのハイテク企業の事例研究を通じて、共同意思決定の存在を促進する組織構造の重要性を指摘している。これらの研究は、組織の体系的な準備態勢が、スイッチングプロセスを加速させる基盤となることを示

唆している。

代替サプライヤーの利用可能性も重要な促進要因である。La Rocca et al. (2019) は、新規事業が初期のサプライヤー関係をどのように構築し、それが新たなビジネスにどのような影響を与えるかを研究している。特に、サプライヤーとの相互依存関係が新規事業の発展においてどのように機能するかを明らかにし、適切な代替サプライヤーの存在が事業展開を促進することを示している。また、Toth et al. (2020) は、中小企業におけるサプライヤーの事前選定プロセスに関する研究で、リファレンスとクチコミ推薦、企業の規模が新規取引開始の意思決定を促進する要因となることを明らかにしている。これらの研究は、適切な代替サプライヤーの存在と評価が、スイッチングの実現可能性を高めることを示唆している。

技術的互換性の確保も重要な促進要因として認識されている。Chatterjee et al. (2022) は、人工知能 (AI) を組み込んだ顧客関係管理 (CRM) システムの研究において、技術的な互換性が B2B 関係の満足度および企業の業績に大きなプラスの影響を与えることを実証している。特に、「技術の変化の激しさ」に対応できる柔軟な技術基盤の重要性を指摘している。また、Qiu et al. (2022) は、ダイナミック・ケイパビリティ理論に「相互作用的」視点を導入し、企業間のネットワークにおける技術的な相互運用性が、スイッチングの円滑な実行を促進することを示している。これらの研究は、技術的互換性が単なる技術的な問題ではなく、戦略的な促進要因となることを示唆している。

組織間の文化的適合性も重要な促進要因である。Liu et al. (2021) は、中国における B2B 関係の発展を探究し、儒教の美德の運用が関係の各段階の発展を促進する要因となることを明らかにしている。特に、文化的価値観の共有が、新たな関係構築を加速させる効果を持つことを示して

いる。また、Pearce et al. (2022) は、韓国の儒教的価値観とヨーロッパの価値観を組み合わせることで、成功的なビジネス関係を構築できることを示している。これらの研究は、文化的な適合性の確保が、スイッチングプロセスを円滑化する重要な要因となることを示唆している。

以上の促進要因の分析から、サプライヤースイッチの成功には、組織の準備態勢、代替サプライヤーの利用可能性、技術的互換性、文化的適合性という複数の要因が相互に関連し合いながら影響を与えていることが明らかになった。また、各要因が持つ影響力は、組織の状況や産業の特性によって異なることも示唆されている。効果的なスイッチングの実現には、これらの促進要因を組織の文脈に応じて適切に組み合わせ、活用していく戦略的なアプローチが求められる。

IV-4-2 阻害要因

サプライヤースイッチの主要な阻害要因として、まずスイッチングコストの存在が挙げられる。Smith et al. (1997) は、北東部アメリカにおける窓とドアの流通業者とサプライヤーとのビジネス関係の研究で、依存度、関係投資、およびスイッチングコストが関係維持の重要な要因となることを明らかにしている。特にスイッチングコストは、単なる金銭的なコストだけでなく、取引特有の投資や関係特殊的な資産からも生じることを示している。また、Bensaou & Anderson (1999) は、買い手企業が関係特殊的な投資を行うリスクについて分析し、スイッチングコストが企業の戦略的柔軟性を制限する要因となることを指摘している。これらの研究は、スイッチングコストが企業的意思決定を実質的に制約する重要な阻害要因であることを示唆している。

関係特殊的投資の存在も重要な阻害要因となっている。Zaefarian et al. (2013) は、254 の知識集約型ビジネスサービス企業を対象とした研究

で、企業の関係ポートフォリオの構造要素とパートナーとの関係構造が、特殊的投資によって固定化される傾向があることを示している。特に、関係特殊的な技術やシステムへの投資が、サプライヤーの切り替えを困難にする要因となることを明らかにしている。また、Kumar & Yakhlef (2016) は、知識集約型サービス業において、関係特殊的な知識やスキルの蓄積が、新たなサプライヤーへの移行を阻害する要因となることを指摘している。これらの研究は、関係特殊的投資が組織の選択肢を実質的に制限することを示唆している。

組織慣性も看過できない阻害要因である。Scarpi et al. (2022) は、ビジネス顧客が金融サービスプロバイダーとの関係を格下げしようとする意図の分析において、組織慣性の変更への抵抗として機能することを示している。特に、信頼、満足度、コミットメント、忠誠心といった要因が、既存の関係を維持する方向に作用することを明らかにしている。また、Liu et al. (2021) は、中国における B2B 関係の発展研究において、儒教的価値観に基づく組織文化が、既存の関係維持を優先する傾向を生み出すことを指摘している。これらの研究は、組織慣性が文化的・心理的な側面から変化を抑制する要因となることを示唆している。

不確実性とリスク認識も重要な阻害要因として作用している。Zafari et al. (2023) は、不安定な環境における企業間関係の研究において、不確実性や依存、脆弱性の存在が、新たな関係構築への躊躇を生み出すことを明らかにしている。特に、予測不可能な環境変化が、既存の関係維持を選好する傾向を強化することを示している。また、Minerbo et al. (2021) は、B2B 関係における価値の創造と獲得に関する研究で、不確実性が高い状況下では、既存の関係を維持する方が安全な選択として認識されることを指摘している。これらの研究は、不確実性とリスク認識が変更への抵

抗を強化する要因となることを示唆している。

以上の阻害要因の分析から、サプライヤースイッチの実行を妨げる要因が、経済的、組織的、心理的、環境的な側面から複合的に作用していることが明らかになった。スイッチングコストと関係特殊的投資という経済的要因は、組織慣性や不確実性認識という心理的・環境的要因と結びつき、より強固な変更障壁を構築している。効果的なサプライヤースイッチの実現には、これらの阻害要因を包括的に理解し、適切な対応策を講じることが不可欠であると言える。

V 結論

V-1 研究の概要と主要な発見

本研究は、サプライヤースイッチに関する既存研究をシステムティックレビューの手法を用いて包括的に分析し、その動機、プロセス、影響要因を明らかにした。1997年から2023年までに発表された122件の学術論文の分析を通じて、サプライヤースイッチが企業の競争力維持・向上のための重要な戦略的意思決定プロセスであることが確認された。

本研究の主要な発見として、第一に、サプライヤースイッチの動機が、内部要因（コスト削減、品質向上、技術革新）と外部要因（市場環境変化、規制変更）の複合的な相互作用によって形成されることが明らかになった。第二に、サプライヤースイッチのプロセスが、計画、実行、事後評価という3つの段階で構成され、各段階で特有の課題と成功要因が存在することが示された。第三に、サプライヤースイッチの成否に影響を与える要因として、促進要因（組織の準備態勢、代替サプライヤーの利用可能性）と阻害要因（スイッチングコスト、組織慣性）の両面が特定された。

これらの発見は、サプライヤースイッチが単なる取引先の変更ではなく、組織の包括的な変革プ

ロセスとして捉えられる必要があることを示している。特に、Nurhayati et al. (2023) が示す共同意思決定の重要性や、Zafari et al. (2023) が指摘する不確実性への対応など、組織間の相互作用や環境適応の視点が重視されるようになってきていることが明らかになった。

V-2 記述的分析

記述的分析からは、サプライヤースイッチ研究の発展過程において、理論的基盤が時代とともに進化してきたことが明らかになった。1990年代の取引コスト理論中心のアプローチから、2000年代には関係性マーケティングの視点が加わり、2010年代にはネットワーク理論の重要性が増し、2020年代にはダイナミック・ケイパビリティ理論と文化的アプローチへと展開してきている。この理論的進化は、サプライヤースイッチの理解がより包括的で多面的になってきていることを示している。

研究手法の分析からは、初期の定量的研究センターから、質的研究やミックスメソッドを用いた研究へと多様化が進んでいることが確認された。特に、ケーススタディや参与観察などの質的アプローチの増加は、サプライヤースイッチの複雑な動態や文脈依存的な性質を理解する上で重要な貢献をしている。また、最近の研究では、デジタル技術の発展やグローバル化の進展を背景に、より複雑で多面的なアプローチが採用されている。

出版傾向の分析からは、Industrial Marketing Management を筆頭とする主要ジャーナルにおいて、サプライヤースイッチ研究が継続的に発表されていることが確認された。特に2010年代以降、研究の量的増加とともに、研究テーマの多様化も進んでいる。この傾向は、サプライヤースイッチ研究が、サプライチェーン管理の重要な研究領域として確立されてきていることを示している。

V-3 内容的分析

内容的分析からは、サプライヤースイッチの動機、プロセス、影響要因に関する重要な知見が得られた。動機に関しては、Parsa et al. (2017) が示すコスト削減効果や、Heirati et al. (2019) が分析する品質向上といった直接的な要因に加え、Mitrega & Pfajfar (2015) が指摘する組織の準備態勢や、Liu et al. (2021) が強調する文化的適合性といった間接的な要因の重要性が明らかになった。これらの要因は、単独ではなく相互に関連し合いながら、サプライヤースイッチの意思決定に影響を与えている。

プロセスに関しては、計画、実行、評価の各段階で特有の課題が存在することが明らかになった。計画段階ではリスク評価 (Szczepanski & Swiatowiec-Szczepanska, 2012)、実行段階では知識移転 (Kumar & Yakhlef, 2016)、評価段階では多面的なパフォーマンス測定 (Lages et al., 2008) が重要な課題として特定された。特に、Siemieniako et al. (2023) の研究が示すように、組織間のパワー関係や相互作用が、各段階の成否に大きな影響を与えることが明らかになった。

影響要因に関しては、促進要因と阻害要因の両面が特定された。促進要因としては、Chatterjee et al. (2022) が示す技術的互換性や、Nurhayati et al. (2023) が分析する共同意思決定構造が重要である。一方、阻害要因としては、Smith et al. (1997) が分析するスイッチングコストや、Scarpi et al. (2022) が示す組織慣性の影響が大きいことが確認された。これらの要因は、産業や文脈に応じて異なる影響力を持つことも明らかになった。

V-4 理論的インプリケーション

本研究は、サプライヤースイッチ研究の理論的基盤に重要な貢献をもたらしている。第一に、従来の取引コスト理論に基づく経済合理性中心の視

点から、より包括的な理論的枠組みへの発展を示した。Qiu et al. (2022) が提示する相互作用的視点は、企業間のネットワークにおける能力の相互依存性を強調し、従来の内部能力中心の視点を超えた新たな理解を提供している。この理論的拡張は、サプライヤースイッチを単なる経済的決定ではなく、戦略的な組織間関係の再構築として捉える視点を提供している。

第二に、文化的要因と組織学習の統合的理解を深めた点である。Liu et al. (2021) が示す文化的要因の重要性は、グローバル化が進展する中で、異文化間の関係管理がますます重要になってきていることを反映している。また、Zaefarian et al. (2017) が分析する組織学習の視点は、サプライヤースイッチを通じた組織能力の向上プロセスを理解する上で重要な理論的基盤を提供している。

第三に、デジタル変革時代における新たな理論的課題を提示した点である。Chatterjee et al. (2022) が分析する AI-CRM システムの影響など、デジタル技術の発展がサプライヤー関係に与える影響は、既存の理論的枠組みの拡張を必要としている。特に、プラットフォームビジネスやデジタルエコシステムにおけるサプライヤースイッチの特徴を説明するための新たな理論的視点の必要性が明らかになった。

V-5 実務的インプリケーション

本研究の分析結果は、実務家に対して具体的な意思決定と実践のための重要な知見を提供している。第一に、サプライヤースイッチの意思決定において考慮すべき要因の優先順位が明確になった。内容分析から、コスト削減効果は平均して 19.1% に達する可能性があるものの (Parsa et al., 2017)、この効果は産業や取引の性質によって大きく異なることが示されている。たとえば、知識集約型サービス業では、Kumar & Yakhlef

(2016) が指摘するように、コスト削減よりも知識移転の成功がより重要な判断基準となる。このような場合、既存サプライヤーとの関係を急激に解消するのではなく、段階的な移行期間を設けるべきである。また、Heirati et al. (2019) の研究から、プロフェッショナルサービスにおいては、社会的要因が経済的要因よりもクライアントの協力意欲に大きな影響を与えることが明らかになっている。このため、新規サプライヤーの選定においては、技術力や価格だけでなく、組織文化の適合性や協力姿勢を重視すべきである。

第二に、サプライヤースイッチの実行プロセスにおける具体的な成功要因が特定された。Nurhayati et al. (2023) の研究から、計画段階では、サプライヤーとの共同意思決定構造の確立が重要であり、この際には両社の主要な意思決定者を含むプロジェクトチームを設置すべきである。実行段階では、Zafari et al. (2023) が示すように、能力ベースの信頼とコントロールの共存が不可欠であり、公式的なコミュニケーションと非公式なコミュニケーションの両チャンネルを確保することが推奨される。特に移行初期においては、予期せぬ問題が発生しやすいため、迅速な意思決定と調整が可能な体制を整えるべきである。評価段階では、Lages et al. (2008) が開発した B2B-RELPERF スケールを活用し、関係方針と実践、コミットメント、信頼、相互協力、関係満足度という 5 つの次元から包括的な評価を行うことが重要である。この評価結果は、次のサプライヤースイッチの意思決定における重要な参考資料となる。

第三に、サプライヤースイッチに伴うリスク管理の具体的な方法が明らかになった。Szczepanski & Swiatowiec-Szczepanska (2012) の研究から、関係リスクを低減するためには、パートナーの多様化または完全な統合という 2 つの戦略的選択肢があることが示されている。新規分

野や重要度の高い取引の場合は、複数のサプライヤーとの並行取引を維持することで、リスクを分散させるべきである。一方、高度な専門性や機密性が求められる場合は、特定のサプライヤーとの関係を深化させ、統合的なアプローチを取ることが望ましい。また、Scarpi et al. (2022) の研究からは、関係格下げを引き起こす要因として、信頼、満足、コミットメント、忠誠心、関係の年齢が特定されている。これらの要因に関して定期的な評価を行い、特に重要なサプライヤーとの関係においては、問題の兆候を早期に発見し、適切な対応を取ることが重要である。さらに、Siemieniako et al. (2023) が指摘するように、購買センターと販売センターの相互作用がパワーダイナミクスに影響を与えるため、担当者レベルの関係だけでなく、組織レベルでの関係構築を意識的に行うべきである。

V-6 研究の限界と今後の研究課題

本研究には、Web of Science のみの使用、産業別の詳細分析の不足といった方法論的限界が存在する。しかし、より本質的な課題は、サプライヤースイッチに特有の現象を捉えるための方法論的アプローチの不足である。特に、移行期間中の複数サプライヤーの関係管理や、知識移転の具体的プロセスを捉えるための縦断的研究が不足している。Siemieniako et al. (2023) は購買センターと販売センターの相互作用を分析しているものの、移行期における組織間の複雑なダイナミクスを十分に説明できていない。

本システムティックレビューは、サプライヤースイッチに関する今後の研究課題を提案する。第一に、意図しないスイッチに関する研究の必要性である。Zafari et al. (2023) は不確実性管理を論じているが、サプライヤーの突然の倒産や地政学的リスクによる強制的なスイッチなど、非意図的な状況への対応は十分に研究されていない。

第二に、スイッチングの最適タイミングに関する理論的理解の不足である。市場環境や技術革新サイクルとの関連で、いつスイッチするべきかという実践的に重要な問題に対する理論的基盤が欠けている。第三に、マルチレベル分析の必要性である。個人レベルの心理や行動から、組織レベルの戦略的意思決定、さらにはネットワークレベルの影響まで、異なるレベル間の相互作用を統合的に理解する理論的フレームワークが求められている。

今後の実証研究において特に重要なのは、以下の三つの領域である。第一に、移行期間中のパフォーマンス評価に関する実証研究である。Parsa et al. (2017) はコスト削減効果を分析しているが、移行期間中の一時的なパフォーマンス低下や、その後の回復過程については十分な実証的知見が得られていない。第二に、デジタルプラットフォームにおけるスイッチング特有の課題に関する実証研究である。Chatterjee et al. (2022) は AI-CRM の影響を分析しているが、プラットフォーム環境下での新たなスイッチング形態については更なる研究が必要である。第三に、集団的スイッチングに関する実証研究である。業界標準の変更や規制変更に伴う産業全体でのスイッチング現象は、個別企業のスイッチとは異なるメカニズムを持つ可能性があり、実証的な解明が求められる。

参考文献

- Aarikka-Stenroos, L., Aaboén, L., Cova, B., & Rolfsen, A. (2018). Building B2B relationships via initiation contributors: Three cases from the Norwegian-South Korean international project business. *Industrial Marketing Management*, 68, 74-85. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.027>
- Abosag, I., & Lee, J.-W. (2013). The formation of trust and commitment in business relationships in the Middle East: Understanding Et-Moone relationships. *International Business Review*, 22(3), 602-614. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.09.002>
- Adams, F. G., & Graham, K. W. (2017). Integration, knowledge creation and B2B governance: The role of resource hierarchies in financial performance. *Industrial Marketing Management*, 63, 179-19. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.009>
- Altinay, L., & Brookes, M. (2012). Factors influencing relationship development in franchise partnerships. *Journal of Services Marketing*, 26(4-5), 278-292. <https://doi.org/10.1108/08876041211237578>
- Andersen, P. H., Medlin, C. J., & Tornroos, J.-A. (2020). Re-appraising interaction and process for industrial network research: The future plunging mirror hall metaphor. *Industrial Marketing Management*, 91, 627-638. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.06.011>
- Anderson, H., Havila, V., & Salmi, A. (2001). Can you buy a business relationship? On the importance of customer and supplier relationships in acquisitions. *Industrial Marketing Management*, 30(7), 575-586. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00123-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00123-6)
- Arslanagic-Kalajdzic, M., & Zabkar, V. (2015). The external effect of marketing accountability in business relationships: Exploring the role of customer

- perceived value. *Industrial Marketing Management*, 46, 83-97. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.03.002>
- Ashnai, B., Henneberg, S. C., Naude, P., & Francescucci, A. (2016). Inter-personal and inter-organizational trust in business relationships: An attitude-behavior-outcome model. *Industrial Marketing Management*, 52, 128-139. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.020>
- Atac, O. (1997). Executive insights: How does this firm make money? - Understanding your overseas partner. *Journal of International Marketing* 5(1), 93-102. <https://doi.org/10.1177/1069031X9700500107>
- Bai, W., Johanson, M., & Martin, O. M. (2019). Dual business relationships, opportunity knowledge, and new product development: A study on returnee young ventures. *Journal of International Marketing*, 27(3), 26-42. <https://doi.org/10.1177/1069031X19852961>
- Ballantyne, D., & Varey, R. J. (2008). The service-dominant logic and the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 11-14. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0075-8>
- Bantham, J., Celuch, K., & Kasouf, C. (2003). A perspective of partnerships based on interdependence and dialectical theory. *Journal of Business Research*, 56, 265-274. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00438-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00438-1)
- Baxter, R. (2009). Reflective and formative metrics of relationship value: A commentary essay. *Journal of Business Research*, 62(12), 1370-1377. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.12.004>
- Biggemann, S., & Buttle, F. (2012). Intrinsic value of business-to-business relationships: An empirical taxonomy. *Journal of Business Research*, 65(8), 1132-1138. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.08.004>
- Casas-Arce, P., Kittsteiner, T., & Asis Martinez-Jerez, F. (2019). Contracting with opportunistic partners: Theory and application to technology development and innovation. *Management Science*, 65(2), 842-858. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2967>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). AI and digitalization in relationship management: Impact of adopting AI-embedded CRM system. *Journal of Business Research*, 150, 437-450. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.033>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Pereira, V. (2022). Examining the industrial buying behavior in Indian market: From behavior and cultural perspective for B2B buyers and suppliers. *Journal of Business Research*, 151, 86-99. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.059>
- Chen, H., Ellinger, A. E., & Tian, Y. (2011). Manufacturer-supplier guanxi strategy: An examination of contingent environmental factors. *Industrial Marketing Management*, 40, 550-560. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.12.011>

- Corsaro, D., & Snehota, I. (2010). Searching for relationship value in business markets: Are we missing something? *Industrial Marketing Management*, 39(6), 986-995. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.018>
- Cousins, P. D., & Menguc, B. (2006). The implications of socialization and integration in supply chain management. *Journal of Operations Management*, 24(5), 604-620. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.09.001>
- Dawson, B., Young, L., Murray, J. M., & Wilkinson, I. (2017). Drivers of supplier-customer relationship profitability in china: Assessing international joint ventures versus state owned enterprises. *Industrial Marketing Management*, 66, 29-41. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.009>
- deLeon, A. J., & Chatterjee, S. C. (2017). B2B relationship calculus: Quantifying resource effects in service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 402-427. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0467-0>
- Dowell, D., Morrison, M., & Heffernan, T. W. (2015). The changing importance of affective trust and cognitive trust across the relationship lifecycle: A study of business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 44, 119-130. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.016>
- Edvardsson, B., Holmlund, M., & Strandvik, T. (2008). Initiation of business relationships in service-dominant settings. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 339-350. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.009>
- Eggert, A., & Helm, S. (2003). Exploring the impact of relationship transparency on business relationships—A cross-sectional study among purchasing managers in Germany. *Industrial Marketing Management*, (32), 101-108. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00224-9](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00224-9)
- Eggert, A., Ulaga, W., & Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 20-27. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.07.003>
- Elo, M., Benjowsky, C., & Nummela, N. (2015). Intercultural competences and interaction schemes—Four forces regulating dyadic encounters in international business. *Industrial Marketing Management*, 48(1), 38-49. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.03.007>
- Friman, M., Gärling, T., Millett, B., Mattsson, J., & Johnston, R. (2002). An analysis of international business-to-business relationships based on the Commitment-Trust theory. *Industrial Marketing Management*, 31, 403-409. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00154-7](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00154-7)
- Furlan, A., Grandinetti, R., & Camuffo, A. (2009). Business relationship portfolios and subcontractors' capabilities. *Industrial Marketing Management*, 38, 937-945. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.11.012>

- Gadde, L.-E., Hjelmgren, D., & Skarp, F. (2012). Interactive resource development in new business relationships. *Journal of Business Research*, 65(2), 210-217. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.11.027>
- Gillani, A., Kutaula, S., & Budhwar, P. S. (2021). Psychological contract breach: Unraveling the dark side of business-to-business relationships. *Journal of Business Research*, 134, 631-641. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.008>
- Gupta, S., Malhotra, N. K., Czinkota, M., & Foroudi, P. (2016). Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of Business Research* 69(12), 5671-5681. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.042>
- Hallinen, A., Medlin, C. J., & Tornroos, J.-A. (2012). Time and process in business network research. *Industrial Marketing Management*, 41(2), 215-223. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.01.006>
- Han, S.-L., & Lee, J. W. (2021). Does corporate social responsibility matter even in the B2B market?: Effect of B2B CSR on customer trust. *Industrial Marketing Management*, 93, 115-123. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.12.008>
- Handfield, R., & Nichols, E. (2004). Key issues in global supply base management. *Industrial Marketing Management*, 33(1), 29-35. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.007>
- Hani, U., Akter, S., Wickramasinghe, A., & Kattiyapornpong, U. (2021). How does relationship quality sustain the rich world' s poorest businesses? *Journal of Business Research*, 133, 297-308. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.065>
- Hani, U., Akter, S., Wickramasinghe, A., Kattiyapornpong, U., & Mariani, M. (2022). Revisiting business relationship quality in subsistence marketplaces. *Industrial Marketing Management*, 106, 197-218. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.08.011>
- Havila, V., & Wilkinson, I. (2002). The principle of the conservation of business relationship energy: Or many kinds of new beginnings. *Industrial Marketing Management*, 31, 191-203. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(00\)00105-X](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00105-X)
- He, Y., Zhao, X., Krishnan, H., & Jin, S. (2022). Cooperation among suppliers of complementary products in repeated interactions. *International Journal of Production Economics* 252. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108559>
- Heirati, N., Henneberg, S. C., Richter, A., & Harste, R. (2019). Differential importance of social and economic determinants of relationship performance in professional services. *Industrial Marketing Management*, 76, 23-35. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.009>
- Hohenthal, J., Johanson, J., & Johanson, M. (2014). Network knowledge and business-relationship value in the foreign market. *International Business Review*, 23(1), 4-19. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.08.002>
- Holmlund, M. (2004). Analyzing business relationships and distinguishing different

- interaction levels. *Industrial Marketing Management*, 33(4), 279-287. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(03\)00057-9](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(03)00057-9)
- Hwang, J., & Chung, J.-E. (2018). The roles of business ethics in conflict management in small retailer-supplier business relationships. *Journal of Small Business Management*, 56(2), 348-368. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12271>
- Jiang, Z., Shiu, E., Henneberg, S., & Naude, P. (2016). Relationship quality in business to business relationships-reviewing the current literatures and proposing a new measurement model. *Psychology & Marketing*, 33(4), 297-313. <https://doi.org/10.1002/mar.20876>
- Joe, D. Y., & Oh, F. D. (2018). Spillover effects within business groups: The case of korean chaebols. *Management Science*, 64(3), 1396-1412. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2596>
- Johansson, T., & Kask, J. (2013). On the promise and premises of a Darwinian theory in research on business relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 306-315. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.006>
- Jonsson, S., & Lindbergh, J. (2010). The impact of institutional impediments and information and knowledge exchange on SMEs' investments in international business relationships. *International Business Review*, 19(6), 548-561. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.04.002>
- Kumar, N., & Yakhlef, A. (2016). Managing business-to-business relationships under conditions of employee attrition: A transparency approach. *Industrial Marketing Management*, 56, 143-155. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.01.002>
- La Rocca, A., Perna, A., Snehota, I., & Ciabuschi, F. (2019). The role of supplier relationships in the development of new business ventures. *Industrial Marketing Management*, 80, 149-159. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.008>
- Lages, L. F., Lancaster, A., & Lages, C. (2008). The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice. *Industrial Marketing Management* 37(6), 686-697. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.05.008>
- Leek, S., & Mason, K. (2009). Network pictures: Building an holistic representation of a dyadic business-to-business relationship. *Industrial Marketing Management*, 38(6), 599-607. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.05.013>
- Leonidou, L. (2004). Industrial manufacturer-customer relationships: The discriminating role of the buying situation. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 731-742. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.01.004>
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P., ... & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. *Annals of*

- internal medicine*, 151(4), W-65.
- Liu, P. C. Y., Yuan, R., Luo, J., & Balaji, M. S. (2021). Evolution of B2B relationship stages in China: A study of confucianism philosophy. *Industrial Marketing Management*, 96, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.04.008>
- Lohtia, R., Bello, D., Yamada, T., & Gilliland, D. (2005). The role of commitment in foreign-Japanese relationships: Mediating performance for foreign sellers in Japan. *Journal of Business Research*, 58(8), 1009-1018. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.03.002>
- Low, B. (1997). Managing business relationships and positions in industrial networks. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 189-202. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(96\)00091-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(96)00091-0)
- Maciej, M. (2023). SME networking capabilities in export markets and contingencies related to power asymmetry and brand assets. *Industrial Marketing Management*, 110, 129-146. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.001>
- Mainela, T. (2007). Types and functions of social relationships in the organizing of an international joint venture. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 87-98. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.003>
- Makkonen, H., & Mervi, V. (2014). The role of information technology in strategic buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 1053-1062. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.05.018>
- Makkonen, H., & Olkkonen, R. (2013). The conceptual locus and functionality of key supplier management: A multi-dyadic qualitative study. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 189-201. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.12.007>
- Makkonen, H., Saarikorpi, M., & Rajala, R. (2019). A transition from goods-dominant to service-dominant exchange logic in a B2B relationship: A relationship positioning perspective. *Industrial Marketing Management*, 81, 65-77. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.04.014>
- Makkonen, H., Vuori, M., & Puranen, M. (2016). Buyer attractiveness as a catalyst for buyer-supplier relationship development. *Industrial Marketing Management*, 55, 156-168. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.09.004>
- Mandjak, T., Szalkai, Z., Neumann-Bodi, E., Magyar, M., & Simon, J. (2015). Emerging relationships: How are they born? *Industrial Marketing Management*, 49, 32-41. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.031>
- Mandjak, T., Szalkai, Z., Neumann-Bodi, E., Magyar, M., & Simon, J. (2016). Trigger issues in emerging relationships. *Industrial Marketing Management* 58, 137-147. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.021>
- Marechal, M. A., & Thoeni, C. (2019). Hidden persuaders: Do small gifts lubricate business negotiations? *Management Science*, 65(8), 3877-3888. <https://doi.org/10.1016/j.mansci.2019.04.008>

- org/10.1287/mnsc.2018.3113
- Marshall, R., Huan, T.-C. (T. C.), Xu, Y., & Nam, I. (2011). Extending prospect theory cross-culturally by examining switching behavior in consumer and business-to-business contexts. *Journal of Business Research*, 64(8), 871-878. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.009>
- Mason, K., & Leek, S. (2012). Communication practices in a business relationship: Creating, relating and adapting communication artifacts through time. *Industrial Marketing Management*, 41(2), 319-332. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.01.010>
- Mattsson, L., & Johanson, J. (2006). Discovering market networks. *European Journal of Marketing*, 40(3-4), 259-274. <https://doi.org/10.1108/03090560610648048>
- McGrath, H., Medlin, C. J., & O' Toole, T. (2019). A process-based model of network capability development by a start-up firm. *Industrial Marketing Management*, 80, 214-227. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.011>
- Medlin, C. (2004). Interaction in business relationships: A time perspective. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 185-193. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.008>
- Minerbo, C., Kleinaltenkamp, M., & Brito, L. A. L. (2021). Unpacking value creation and capture in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 92, 163-177. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.11.011>
- Mitrega, M., & Katrichis, J. M. (2010). Benefiting from dedication and constraint in buyer-seller relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 616-624. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.05.004>
- Mitrega, M., & Pfajfar, G. (2015). Business relationship process management as company dynamic capability improving relationship portfolio. *Industrial Marketing Management*, 46, 193-203. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.029>
- Mortensen, M. H. (2012). Understanding attractiveness in business relationships—A complete literature review. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1206-1218. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.10.005>
- Munksgaard, K. B., & Frandsen, K. (2019). Actions for relationship value: A mission impossible? *European Journal of Marketing*, 53(5), 892-915. <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2017-0857>
- Nurhayati, K., Tavasszy, L., & Rezaei, J. (2023). Joint B2B supply chain decision-making: Drivers, facilitators and barriers. *International Journal of Production Economics*, 256, 108721. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108721>
- Oberg, C. (2010). What happened with the grandiose plans? Strategic plans and network realities in B2B interaction. *Industrial Marketing Management*, 39(6), 963-974. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.016>

- Oh, Y., Lee, J., & Kim, N. (2018). The contingency value of the partner firm' s customer assets in a business-to-business relationship. *Industrial Marketing Management*, 73, 47-58. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.020>
- Oukes, T., von Raesfeld, A., Groen, A., & Consortium, P. (2019). Power in a startup' s relationships with its established partners: Interactions between structural and behavioural power. *Industrial Marketing Management*, 80, 68-83. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.007>
- Parsa, P., Rossetti, M. D., Zhang, S., & Pohl, E. A. (2017). Quantifying the benefits of continuous replenishment program for partner evaluation. *International Journal of Production Economics*, 187, 229-245. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.02.017>
- Payan, J. M., Obadia, C., Reardon, J., & Vida, I. (2010). Survival and dissolution of exporter relationships with importers: A longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 39(7, SI), 1198-1206. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.12.011>
- Pereira, V., Tuffour, J., Patnaik, S., Temouri, Y., Malik, A., & Singh, S. K. (2021). The quest for CSR: Mapping responsible and irresponsible practices in an intra-organizational context in Ghana' s gold mining industry. *Journal of Business Research*, 135, 268-281. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.024>
- Praxmarer-Carus, S. (2014). Why the proposal of a complex contract may harm or foster a partner' s trust. *Journal of Business Research*, 67(7), 1421-1429. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.025>
- Pressey, A. D., & Vanharanta, M. (2016). Dark network tensions and illicit forbearance: Exploring paradox and instability in illegal cartels. *Industrial Marketing Management*, 55, 35-49. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.009>
- Qiu, X., Holmen, E., Havenvid, M., De Boer, L., & Hermundsdottir, F. (2022). Open for business: Towards an interactive view on dynamic capabilities. *Industrial Marketing Management*, 107, 148-160. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.09.027>
- Quinton, S., & Wilson, D. (2016). Tensions and ties in social media networks: Towards a model of understanding business relationship development and business performance enhancement through the use of LinkedIn. *Industrial Marketing Management*, 54, 15-24. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.001>
- Rhee, J. H., Kim, J. W., & Lee, J.-H. (2014). Interaction effects of formal and social controls on business-to-business performance. *Journal of Business Research*, 67(10), 2123-2131. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.04.021>
- Rindt, J., & Mouzas, S. (2015). Exercising power in asymmetric relationships: The use of private rules. *Industrial Marketing Management*, 48(1), 202-213. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.03.018>
- Ritter, T., & Geersbro, J. (2018).

- Multidexterity in customer relationship management: Managerial implications and a research agenda. *Industrial Marketing Management*, 69(1), 74-79. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.019>
- Ryan, A., Tahtinen, J., Vanharanta, M., & Mainela, T. (2012). Putting critical realism to work in the study of business relationship processes. *Industrial Marketing Management*, 41(2), 300-311. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.01.011>
- Salo, A., Tähtinen, J., & Ulkuniemi, P. (2009). Twists and turns of triadic business relationship recovery. *Industrial Marketing Management*, 38(6), 618-632. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.05.009>
- Santos, J. N., Mota, J., & Baptista, C. S. (2018). Understanding configurations of value creation functions in business relationships using a fuzzy-set QCA. *Journal of Business Research*, 89, 429-434. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.009>
- Scarpi, D., Raggiotto, F., & Visentin, M. (2022). Untying the knot: Drivers of the intention to downgrade the relationship in B2B service contexts. *Industrial Marketing Management*, 105, 200-210. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.06.005>
- Schurr, P. H., Hedaa, L., & Geersbro, J. (2008). Interaction episodes as engines of relationship change. *Journal of Business Research*, 61(8), 877-884. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.09.006>
- Siemieniako, D., Makkonen, H., & Mitreğa, M. (2023). Buying center-selling center interaction as a driver for power dynamics in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 114, 94-109. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.08.007>
- Simoes, C., & Mason, K. J. (2012). Informing a new business-to-business relationship: Corporate identity and the emergence of a relationship identity. *European Journal of Marketing*, 46(5), 684-711. <https://doi.org/10.1108/03090561211212476>
- Skarmeas, D., Saridakis, C., & Leonidou, C. N. (2018). Examining relationship value in cross-border business relationships: A comparison between correlational and configurational approaches. *Journal of Business Research*, 89, 280-286. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.039>
- Smirnova, M. M. (2020). Managing business and social network relationships in Russia: The role of relational capabilities, institutional support and dysfunctional competition. *Industrial Marketing Management*, 89, 340-354. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.008>
- Smith, P., Ross, E., & Smith, T. (1997). A case study of distributor-supplier business relationships. *Journal of Business Research*, 39(1), 39-44. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(96\)00154-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00154-3)
- Stanko, M. A., Bonner, J. M., & Calantone, R. J. (2007). Building commitment in buyer-seller relationships: A tie strength perspective. *Industrial Marketing*

Management, 36(8), 1094-1103. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.10.001>

Stewart, K. (2003). Trust transfer on the world wide web. *Organization Science*, 14(1), 5-17. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.5.12810>

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>