



Munich Personal RePEc Archive

**Suppliers selection criteria for large
retailers: The small and medium
manufacturers perspective**

Musso, Fabio and Risso, Mario and Francioni, Barbara

Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”, Università di Roma
“Tor Vergata”

2010

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/31353/>
MPRA Paper No. 31353, posted 10 Jun 2011 08:02 UTC

*Grande distribuzione alimentare e criteri di selezione dei fornitori
nella prospettiva dei piccoli e medi produttori**

*Fabio Musso** , Mario Riso*** , Barbara Francioni*****

Abstract

Large retailers' suppliers selection criteria. An SMEs food suppliers perspective

Large retailers' suppliers selection criteria are changing towards a greater attention to factors that can increase variety and differentiation of assortments. This paper aims to analyze the changes in which small and medium manufacturers are involved as retailers' suppliers.

A survey on a sample of SMEs in the food industry has been conducted in order to understanding the level of pressure that manufacturers perceive in retailers' selection criteria. The analysis reveals as retailers' attention is moving towards issues concerning the ability of the supplier to sustain a high level of efficiency along the whole supply chain.

Keywords: large retailing – suppliers selection — SMEs – channel relations – buying – purchasing.

Riassunto

Il criterio con cui le imprese della grande distribuzione selezionano i fornitori tiene sempre più conto dell'esigenza di rendere gli assortimenti differenziati, aumentando le opportunità per i fornitori minori con specializzazioni di nicchia. Questo lavoro si pone l'obiettivo di analizzare i cambiamenti che stanno caratterizzando i rapporti fra

* Pur essendo questo lavoro frutto di una comune attività di ricerca e di riflessioni svolte congiuntamente, il paragrafi 1 e 4 possono essere attribuiti a Barbara Francioni, il paragrafo 2 a Fabio Musso, i paragrafi 3 e 5 a Mario Riso.

** Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici, Via Saffi, 42, 61029 Urbino (PU), e-mail: fabio.musso@uniurb.it

*** Università di Roma "Tor Vergata", Dipartimento di Studi sull'impresa, Via Columbia, 2, 00133 Roma, e-mail: mario_riso@fastwebnet.it

**** Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici, Via Saffi, 42, 61029 Urbino (PU), e-mail: francioni.barbara@gmail.com.

le piccole e medie imprese (Pmi) produttrici e le imprese della grande distribuzione (Gd).

L'analisi trae spunto da una ricerca condotta su un campione di Pmi del settore alimentare finalizzata a comprendere la prospettiva dei produttori nel rapporto con le imprese della Gd nazionale ed estera. Dalla ricerca emerge come l'importanza dei criteri di valutazione si stia progressivamente spostando verso aspetti riguardanti la capacità del fornitore di sostenere rapporti secondo logiche evolute, soprattutto in termini di efficienza e controllabilità delle filiere.

Parole chiave: grande distribuzione – selezione fornitori – Pmi – relazioni di canale – acquisti – approvvigionamenti.

1. Introduzione

I processi di concentrazione e rapida espansione delle imprese della grande distribuzione e, parallelamente, lo sviluppo delle tecnologie informatiche e telematiche, hanno modificato gli aspetti strutturali degli apparati distributivi e la natura delle relazioni nei canali di marketing, portando a una ricerca di maggiore coordinamento ed efficienza che trova nella stabilità dei rapporti e nel sostenimento di specifici investimenti relazionali i suoi principali presupposti (Bell and Cuthbertson, 2004).

La grande distribuzione, soprattutto in alcuni settori (tipico quello alimentare, ma anche nel non alimentare si rilevano numerosi esempi fra i distributori specializzati), si è ormai imposta come interlocutore capace di esprimere una leadership forte lungo tutto il canale di approvvigionamento, anche a livello internazionale (Raff and Schmitt, 2009). Il processo non esclude le piccole imprese per il fatto che nelle logiche di acquisto dei grandi distributori ci sono spazi anche per fornitori minori. Questi, tuttavia, devono essere in grado di soddisfare precise esigenze non solo in termini di caratteristiche quantitative e qualitative dei prodotti, ma anche in merito alla capacità di far fronte a una relazione evoluta sul piano tecnico e gestionale.

Tale aspetto è relativamente nuovo se si considera che fino a tutti gli anni ottanta il rapporto con i piccoli produttori si mostrava ancora difficile ed era limitato ad alcuni settori di fornitura (soprattutto prodotti freschi a livello locale) ed entrambi gli interlocutori esprimevano in prevalenza riserve sulla possibilità di sviluppo delle relazioni. Solo successivamente, quando la progressiva saturazione dei mercati ha favorito la ricerca, da parte dei distributori, di condizioni competitive che potessero allontanare i termini del confronto dal prezzo, hanno iniziato a emergere con maggior forza elementi di qualità e originalità, eventualmente arricchiti di servizi e valori, in grado di rafforzare il vantaggio competitivo della formula commerciale e favorirne un più efficace posizionamento. Su queste basi al fattore prezzo – in precedenza considerato il principale se non l'unico che poteva far accedere al rapporto con un grande distributore – hanno iniziato ad affiancarsene altri, spesso legati al grado di innovazione, originalità o unicità dei prodotti trattati. Allo stesso tempo, sono anche

cresciute le esigenze di controllo sulle filiere di approvvigionamento per garantire efficacia a un'offerta sempre più tarata sul cliente e bisognosa di differenziarsi dalla concorrenza.

Fra le politiche attuate dai grandi distributori in tale direzione si è osservata, innanzitutto, una maggiore dinamicità, ricchezza e flessibilità degli assortimenti di prodotti e servizi, perseguite lungo tre direttrici principali (Pepe, Musso, 2009):

- un più vivace tasso di innovazione, espressione di una maggiore propensione al rischio rispetto al passato, che si traduce nell'inserimento non solo di nuove idee prodotto, ma anche di innovazioni nel packaging o in semplici componenti del prodotto, lanciate con promozioni centrate sulla temporaneità e su cicli di vita abbreviati; in questi casi il ruolo dei fornitori minori viene giocato in termini di specificità/esclusività dell'offerta;
- una più articolata politica di prodotti a marchio commerciale con la quale si affrontano, con elementi di originalità e coinvolgimento diretto, nuovi segmenti di mercato (es.: prodotti del commercio equo-solidale), superando le vecchie logiche di affiancamento ai prodotti industriali noti;
- un maggiore coinvolgimento verso il territorio, vale a dire maggiore attenzione agli aspetti locali sia nei luoghi di produzione che in quelli di vendita e consumo, interpretati a partire da bisogni di natura non solo economica che concorrono però ad aumentare la richiesta di controllo e trasparenza lungo tutto il canale.

Parallelamente a tali fenomeni, è aumentata la ricerca di efficienza, con una crescente attenzione al sistema logistico, ai sistemi informativi e ai sistemi di qualità (Johansson, 2002). Si tratta di funzioni al servizio delle nuove politiche di mercato che non possono essere circoscritte al solo stadio finale della distribuzione ma riguardano attività concatenate e comuni a tutta la filiera. A questi livelli, più che di relazioni stabili fra produttori e distributori, si può parlare di un processo di crescente integrazione che si realizza anche grazie all'applicazione di innovazione tecnologica, soprattutto di tipo informatico e telematico, che facilita la comunicazione e fornisce gli strumenti per condividere analisi e scelte strategiche, oltre che per favorire economie di costo e rafforzare i sistemi di controllo sulla qualità di prodotti (Risso, 2009).

Queste nuove esigenze hanno per certi aspetti favorito il rapporto con i produttori minori che, sebbene spesso ancora problematico, può arrivare a trasformarsi in una partnership non solo possibile ma anche cercata dai distributori. Il legame con le imprese minori ha iniziato a manifestarsi in maniera diffusa, a volte anche dinamica (spinta dalla velocità di cambiamento della concorrenza e dell'innovazione all'interno della distribuzione moderna), meno fragile che in passato e spesso occasione di crescita qualitativa e anche dimensionale per il partner minore.

Da alcuni anni l'orientamento dei grandi distributori sembra indirizzarsi verso un superamento della logica conflittuale che caratterizzava in passato le relazioni con i fornitori. Anche nei confronti dei produttori minori vengono spesso sostenute politiche orientate a favorire un maggiore livello di efficienza della relazione, riducendo almeno in parte la pressione sui prezzi di vendita. Tale dinamica, in realtà,

non è risultata omogenea a livello internazionale né è apparsa correlata al grado di modernizzazione delle imprese commerciali (Musso, 1996; 1999).

Restano, anche nei casi di approccio collaborativo ai rapporti di canale, lo stretto monitoraggio delle condizioni di approvvigionamento e la presenza di meccanismi di pressione attivati dai distributori tendenti a livellare i termini di fornitura ai valori praticati dalla concorrenza. Precedenti studi realizzati sul mercato britannico fin dai primi anni novanta, che hanno analizzato il fenomeno dal punto di vista del produttore (Hogarth-Scott, 1993; Hogarth-Scott, Parkinson, 1993), confermano in effetti questa osservazione. Se da tali ricerche già emerge l'orientamento verso relazioni maggiormente stabili, risulta anche una componente parzialmente conflittuale: i produttori si trovano spesso forzati ad accettare una condizione che nei fatti è di dipendenza, come nel caso dei piccoli produttori e dei fornitori di marchi commerciali, o di equilibrio, nel caso dei produttori di marca i quali vedono ridotto il grado di controllo che in passato possedevano sul canale.

Con questo lavoro si sono voluti analizzare i cambiamenti che stanno caratterizzando i rapporti fra le piccole e medie imprese (Pmi) produttrici e le imprese della grande distribuzione, mettendo in luce la natura strategica e i caratteri distintivi di tali relazioni e, in particolare, l'influenza che il rapporto con i grandi distributori può esercitare sulle potenzialità di sviluppo delle Pmi.

Per fare questo è stato scelto un approccio di analisi basato sulla prospettiva dei produttori, presso i quali è stata condotta una indagine empirica sullo specifico tema del rapporto con le imprese della grande distribuzione.

2. Relazioni di canale e rapporto fra grandi distributori e piccoli produttori

Nel corso degli ultimi decenni si è verificato un graduale cambiamento nella composizione e nel funzionamento dei canali di distribuzione dei beni di consumo, che sono diventati più efficienti e articolati dietro lo stimolo di una crescente intensità degli scambi e di dinamiche competitive che hanno comportato la ricerca di soluzioni rapide e in grado di dare adeguate risposte all'aumento della segmentazione dei mercati. Tale cambiamento ha posto in risalto alcune tendenze di rilievo nei caratteri dei rapporti fra distributori e i loro fornitori. Una delle più significative investe il potere dei distributori, che è aumentato di pari passo con la loro crescita dimensionale e l'incremento delle quote di mercato dei prodotti a marchio commerciale (Dawson *et al.*, 1989; Davies *et al.*, 1985; Dobson *et al.*, 2001; Raff and Schmitt, 2009; Amato and Amato, 2009).

Fra le ragioni che stanno alla base dell'aumentata influenza dei distributori nei rapporti di fornitura possono essere evidenziate soprattutto le seguenti (Dawson e Shaw 1989):

- aumento della capacità di acquisto dei distributori, non solo per i beni trattati, ma anche nel mercato dei capitali, dei servizi di marketing, finanziari, ecc.;

- maggiore importanza dell'insieme delle variabili di marketing, rispetto alle sole caratteristiche del prodotto e relativo prezzo, nel determinare i risultati di mercato, molte delle quali attivabili autonomamente dai distributori;
- vantaggio di tempo rispetto ai produttori nella conoscenza dei gusti dei consumatori;
- accorciamento del ciclo di vita dei prodotti, meglio sfruttabile dai distributori attraverso strumenti attivabili sul punto vendita;
- aumentato coinvolgimento dei distributori, in seguito allo sviluppo delle marche commerciali, in attività tradizionalmente di competenza dei produttori;
- orientamento delle imprese commerciali al coordinamento di tutta la logistica del canale, in passato di esclusiva pertinenza dei produttori;
- maggiore disponibilità di informazioni relative alle fonti di approvvigionamento, anche a livello internazionale, che permettono ai distributori di trovare più alternative di acquisto.

La letteratura ha ampiamente trattato i fattori che intervengono nelle dinamiche relazionali, riconducibili prevalentemente a una serie di concetti quali il *potere*, (Beier e Stern 1969; Hunt e Nevin 1974; Frazier 1983; Gaski 1984; Dobson *et al.*, 2001), la *dipendenza* (Emerson 1962), l'*interdipendenza* (McAlister 1983; Eyuboglu, Didow e Buja 1992), il *conflitto* (Stern e El-Ansary 1988; Schul, Pride e Little 1983; Brown, Lusch e Muehling 1983), la *collaborazione* (Stern e El-Ansary 1988; Johansson, 2002); concetti dei quali sono state esaminate le determinanti (Beier e Stern 1969), le diverse fasi di manifestazione dei fenomeni fra potere esercitato (Lush e Brown 1982), comunicato (Gaski 1984) e percepito (Brown, Lusch e Muehling 1983), e ne sono stati analizzati gli esiti (Perry 1990; Rosenbloom 1973; Stern e El-Ansary 1988).

In particolare, con riferimento a quest'ultimo aspetto, conta sottolineare che nei rapporti verticali le situazioni potenzialmente più nocive sono quelle in cui il clima conflittuale non evolve verso la rimozione delle cause del conflitto, né la relazione può essere interrotta, e questo accade quando c'è equilibrio di potere fra i partner in presenza di scarse alternative per entrambi, ossia in un rapporto fra grande produttore e grande distributore (Musso 1999).

Nel caso invece in cui sia un'impresa minore a rapportarsi con un'impresa della grande distribuzione, il forte squilibrio di potere che si determina non si traduce necessariamente in termini penalizzanti per il fornitore, soprattutto in relazione all'esigenza, avvertita e riconosciuta anche dal grande distributore, di rendere la relazione il più possibile efficiente attraverso investimenti specifici, tali da richiedere un'ottica di lungo periodo nel rapporto.

I rapporti fra grande distribuzione e produttori minori possono esprimersi attraverso differenti equilibri relazionali, cui corrispondono gradi diversi di dipendenza dei piccoli fornitori (Pepe 2006):

- nei casi di maggiore equilibrio, il produttore riesce a bilanciare il potere contrattuale del distributore grazie alla *specificità del prodotto* (innovativo,

- di nicchia, esclusivo, tipico) eventualmente già espressa e riconosciuta in un marchio; la relazione con il grande distributore gli permette di spendere il suo vantaggio competitivo al di là del mercato locale;
- più problematica per il produttore minore, ma comunque collaborativa, si rivela la *fornitura di un prodotto a marchio commerciale* che abbia il grado richiesto di adattamento alle esigenze del distributore e, tuttavia, anche una sua specificità; nel rapporto inizia a manifestarsi dipendenza reciproca: il produttore non può proporre ad altri il ciò che ha adattato alla specifica richiesta del retailer e il distributore incontra una certa difficoltà a sostituire un fornitore;
 - la condizione di maggiore debolezza per il produttore si verifica quando la fornitura riguarda prodotti non strettamente necessari all'assortimento del distributore, oppure prodotti indifferenziati di primo prezzo la cui raccolta sul mercato non presenta particolari difficoltà.

In realtà, dalle ricerche svolte su tali aspetti (Musso 1996; 1999; Pepe, Musso, Riso, 2008), è risultato che nel modo di rapportarsi ai fornitori minori i grandi distributori tendono ad avere due orientamenti prevalenti: in alcuni casi li vedono come semplici elementi complementari a favore della variabilità dell'offerta assortimentale, privilegiando un'ottica di breve periodo e dando priorità alla compressione dei costi di acquisto; in altri casi li scelgono come dei partner da sostenere nei loro processi di crescita quantitativa e qualitativa. Non sono rari, a tale proposito, i casi di distributori che incoraggiano i programmi di investimento di alcuni fornitori, anche con sostegni finanziari, oppure casi di distributori che offrono formazione su nuove tecnologie produttive del settore, o su una gestione efficiente dei rapporti di approvvigionamento. Anche lo sviluppo delle marche commerciali tende a diventare un fattore stabilizzante, per l'esigenza dei distributori di garantirsi costanza nella qualità e quantità della fornitura, puntualità e tempestività nell'approntamento della commessa, capacità di soddisfare variazioni degli ordini e, sempre più, anche innovazione in relazione a un prodotto la cui immagine è direttamente collegata a quella dell'impresa commerciale. Dal rapporto con i grandi distributori vi possono essere senza dubbio dei vantaggi per i produttori minori, fra cui innanzitutto la possibilità di superare la debolezza sul primo mercato, specialmente quando si opera a livello internazionale. Spesso è il grande distributore a creare il contatto tramite i suoi buyer, organizzando eventualmente anche la logistica, provvedendo alle pratiche amministrative e a volte anche a un prefinanziamento della commessa. Il grande distributore può cioè assumersi, almeno in una fase iniziale, tutte le funzioni che nei canali tradizionali vengono svolte da distributori di livello intermedio (esportatori, importatori, grossisti).

Un altro vantaggio è individuabile nella possibilità, per il piccolo fornitore, di superare la sua debolezza sul mercato finale. Un grande distributore assicura, infatti, una penetrazione capillare ed eventualmente supporta il prodotto con un'adeguata comunicazione nel punto vendita. Il forte potere di impatto del retail marketing del distributore assicura indubbi vantaggi al piccolo produttore, anche se in periodi di

congiuntura negativa la distanza dal mercato si può rivelare pericolosa e il distributore diventare più esigente rispetto alle condizioni di prezzo e di servizio, riducendo anche la sua disponibilità ad assistere il fornitore.

Per l'impresa produttrice vi è, infine, la possibilità di potenziare e accelerare il proprio processo di internazionalizzazione, nel momento in cui i prodotti vengono immessi nelle reti internazionali dei grandi distributori e a volte anche da questi promossi al di fuori di tali circuiti (Pepe 2003). L'inserimento sui mercati internazionali del distributore, tuttavia, può accentuare la richiesta di procedure di certificazione, sistemi di rintracciabilità, adattamenti di processo e prodotto impegnativi e difficili per i produttori minori.

Il modo in cui i grandi distributori si rapportano ai fornitori tende a essere improntato a un approccio attivo al mercato di approvvigionamento, con la scelta dei prodotti che precede quella dei fornitori. L'attività di acquisto non si limita all'esame delle diverse alternative offerte dal mercato e alla formulazione delle scelte più convenienti, ma viene ricondotta in un ambito decisionale più ampio, in linea con l'impostazione strategica e gli obiettivi di lungo periodo dell'impresa commerciale (Risso, 2009).

In particolare, la *ricerca, valutazione e selezione* dei fornitori si compie sulla base di svariati fattori, che sono già stati variamente indagati in letteratura (Schul, Pride, Little, 1985; Dawson, Shaw, Harris, 1989; Cuthbertson (2004); Bell, Cuthbertson (2004); Moore (2004); Lush, Vargo (1998).

Vale, innanzitutto, la *qualità dei prodotti e servizi* acquistati. I livelli qualitativi vengono stabiliti prima ancora di cercare le fonti di approvvigionamento e costituiscono il punto di riferimento sia per la selezione iniziale del fornitore, sia per il costante monitoraggio dei prodotti. Alla valutazione sulla qualità viene associato il *rapporto valore-prezzo*, cioè la competitività di prezzo, tenuto conto del valore intrinseco del prodotto e dell'annesso servizio offerto.

Altro elemento di valutazione è costituito dalla *gamma offerta* dal fornitore, intesa come ampiezza e attrattività. Vengono privilegiati i produttori capaci di fornire linee complete, indipendentemente dal fatto che la produzione venga realizzata tutta internamente o che in parte sia procurata all'esterno. Spesso, anzi, quando il distributore decide di inserire in assortimento un nuovo prodotto interpella i fornitori da cui acquista prodotti analoghi e solo se questi non sono in grado di soddisfare la richiesta vengono contattati nuovi fornitori. Associato a questo aspetto è il grado di *flessibilità* del produttore a fronte di richieste non programmate e il grado di *esclusività* dei prodotti forniti, ossia l'impegno a non rifornire i concorrenti con prodotti analoghi.

Un ulteriore criterio riguarda il *portafoglio clienti* del fornitore, verificando se questi rifornisce altri grandi distributori, denotando una capacità di rapporto evoluto già acquisita, e se l'assortimento offerto a eventuali concorrenti è standardizzato o soggetto a personalizzazioni per cliente: in questo modo viene valutato, oltre al grado di esclusività, anche il grado di dipendenza del produttore da altri clienti chiave.

Del produttore viene considerata anche la sua generale *reputazione*, al fine di valutarne la capacità di assicurare gli approvvigionamenti nel rispetto degli accordi.

Un altro fattore di rilievo riguarda le *potenzialità tecniche* dell'impresa produttrice, cioè la dotazione di impianti e l'esistenza di un'*organizzazione* tale da garantire adeguati volumi, capacità innovativa, capacità di controllare la produzione e i livelli qualitativi. Coerentemente, viene controllato anche il rispetto degli standard di *sicurezza*, non di rado con l'invio di personale per verificare gli impianti.

La valutazione della capacità tecniche e organizzative del fornitore si estende anche alle *risorse umane*, ai *sistemi di comunicazione telematica*, all'*organizzazione logistica e commerciale*. Quest'ultimo aspetto viene considerato soprattutto dalle centrali di acquisto dei gruppi associativi, verso le quali occorre assicurare anche la disponibilità di una forza vendita che segua il rapporto con i dettaglianti associati.

Altri elementi di valutazione riguardano la *situazione finanziaria*, il livello di profitti realizzati, la capacità di investimento e i rischi di insolvenza. Aspetti valutati sia per la possibilità che ci possano essere fornitori che, pur di sopravvivere, propongono condizioni vantaggiose senza essere in grado di rispettarle, sia perché è importante controllare le capacità di investimento nella relazione con il cliente (per adeguare impianti, logistica, sistemi informativi, fare innovazione e e sviluppare nuovi prodotti).

Nella scelta del fornitore contano, naturalmente, anche i *termini contrattuali proposti* (condizioni di pagamento, tempi di pagamento, scontistica), il *supporto pubblicitario e promozionale*, il suo *potere di acquisto* nel reperimento di materie prime e componenti e le *economie di scala* che è in grado di realizzare nel processo produttivo.

Con riferimento a tutti gli elementi di valutazione considerati, si deve comunque tener conto del fatto che le priorità seguite dai singoli distributori variano in base alla dimensione del distributore stesso, al settore di appartenenza, alle strategie adottate. In ogni caso, va ricordato che i fattori maggiormente rilevanti restano la combinazione prezzo/valore intrinseco del prodotto, il livello di servizio e l'affidabilità del fornitore.

3. La ricerca empirica e la metodologia di analisi

Per verificare quali sono attualmente i criteri di selezione dei fornitori adottati dalle imprese della grande distribuzione, è stata effettuata una verifica empirica relativa al settore agroalimentare durante la quale sono state condotte interviste a un campione di 89 piccole e medie imprese produttrici italiane impegnate in rapporti con imprese della grande distribuzione, sia nazionale che estera. L'intervista ha riguardato gli aspetti caratterizzanti la relazione con tali imprese, fra cui, in particolare, i criteri da queste adottate nella selezione e nella valutazione dei fornitori, sia nelle fasi iniziali del rapporto, sia nel costante monitoraggio che si svolge durante la relazione.

Tale prospettiva si pone in modo complementare rispetto a precedenti ricerche (Musso, 1996; 1999; Pepe, 2003) nelle quali la medesima tematica era stata analizzata considerando il punto di vista del distributore.

La ricerca si è sviluppata in due fasi. Una prima fase nel 2007, con una analisi su un campione di 28 piccole e medie imprese nazionali impegnate in rapporti con la grande

distribuzione nazionale ed estera, e una seconda fase nel 2008, con l'osservazione di ulteriori 61 imprese, con caratteristiche analoghe a quelle del primo gruppo. In totale le imprese analizzate sono state 89.

La tecnica di indagine utilizzata per la raccolta dei dati primari è stata una ricerca di tipo quantitativo, svolta tramite intervista con questionario semi-strutturato somministrato direttamente a piccole medie imprese appartenenti al settore agro-alimentare e che hanno instaurato con il grande cliente un rapporto di fornitura.

Le interviste hanno riguardato nello specifico, oltre ai criteri seguiti dai distributori nella selezione dei fornitori, anche l'utilizzo o meno di intermediari nel rapporto con i grandi distributori (agenti, grossisti, consorzi o, nel caso di rapporti internazionali, importatori, trading company o altre figure di intermediazione internazionale), le modalità di avvio dei rapporti, la durata della relazione, i principali vantaggi del rapporto, gli svantaggi e i rischi, gli investimenti richiesti dai distributori soprattutto per azioni promozionali, logistica, innovazione.

Le informazioni sono state incrociate con i dati aziendali (addetti, fatturato nazionale ed estero, anzianità, qualità dichiarata dell'offerta aziendale, mercati esteri di riferimento, dinamiche di mercato).

Nella fase di progettazione del questionario, poiché uno dei principali obiettivi dell'analisi era quello di verificare quali sono i criteri di selezione dei fornitori ritenuti di maggiore importanza e di capire come questi sono cambiati nel tempo, è stata effettuata una rassegna delle precedenti ricerche da cui erano emersi tali criteri (Schul, Pride, Little, 1985; Dawson, Shaw, Harris, 1989; Cuthbertson, 2004; Bell, Cuthbertson, 2004; Moore, 2004; Lush, Vargo, 1998). Analogamente, sono stati considerati anche i criteri riportati nei principali modelli di gestione degli approvvigionamenti per le imprese di distribuzione (Baily 1987; Davidson, Sweeney e Stampfl 1988; Shuch 1988; Packard, Winters e Axelrod 1996).

Dalla sintesi di tali riferimenti sono stati individuati 22 criteri relativi a caratteristiche dei fornitori (Tab. 1). Per ogni criterio è stata inserita, all'interno del questionario, una scala Likert a 5 passi. Nel dettaglio, durante l'intervista, sono state formulate domande attraverso le quali all'intervistato è stato chiesto di dare un punteggio da 1 (nessuna importanza) a 5 (elevata importanza) a ciascun criterio. La media delle risposte è stata comparata ad un punteggio medio di 2,5 con lo scopo di determinare la significatività dei risultati ottenuti.

L'elaborazione dei risultati presentata in questo articolo si focalizza sui criteri di selezione dei fornitori, per i quali si è cercato di capire se esistono delle associazioni lineari positive o negative tra il fatturato, il numero di addetti e i suddetti criteri. Per raggiungere tale obiettivo è stata condotta un'analisi che ha permesso di misurare i coefficienti di correlazione delle variabili in questione.

Tab. 1. Criteri di selezione dei fornitori per la grande distribuzione alimentare

C 1.	Qualità dei prodotti e servizi venduti
C 2.	Tipicità del prodotto
C 3.	Rapporto valore-prezzo dei prodotti offerti

C 4.	Portafoglio prodotti offerto dal fornitore (ampiezza, attrattività gamma)
C 5.	Flessibilità del produttore: tempi di consegna, disponibilità a risposte rapide
C 6.	Portafoglio clienti del fornitore
C 7.	Esclusività o personalizzazione dei prodotti che il fornitore è in grado di offrire
C 8.	Reputazione dell'azienda fornitrice: quote di mercato possedute e volumi prodotti
C 9.	Affidabilità e serietà rispetto alle condizioni concordate
C 10.	Potenzialità tecnica: elevati volumi, innovatività, controllo qualità
C 11.	Potenzialità di sviluppo
C 12.	Rispetto degli standard di igiene e sicurezza
C 13.	Calibro delle risorse umane di cui il fornitore dispone
C 14.	Sistemi di comunicazione (EDI, ecc.)
C 15.	Gestione degli stock: capacità logistiche e dotazioni telematiche
C 16.	Organizzazione commerciale del produttore (soprattutto post-vendita)
C 17.	Situazione finanziaria del fornitore per garantire stabilità e affidabilità
C 18.	Investimento richiesto: dotazioni tecniche, spazi espositivi, quantitativi minimi di acquisto
C 19.	Termini proposti durante la trattativa: quali condizioni (sconti, pagamenti, premi)
C 20.	Supporto pubblicitario e promozionale
C 21.	Potere di acquisto del fornitore, economie di scala, potenziale competitivo
C 22.	Disponibilità del produttore ad essere ispezionato e controllato nei suoi processi produttivi

4. I risultati della ricerca

Dall'analisi delle interviste ai produttori emerge come i criteri di valutazione dei grandi distributori nella scelta dei fornitori facciano riferimento soprattutto ad aspetti riguardanti la capacità del fornitore di sostenere rapporti secondo logiche evolute, in particolar modo dal punto di vista dell'efficienza (Tab. 2). Infatti, oltre agli aspetti che nell'ambito del settore alimentare risultano maggiormente rilevanti (igiene e sicurezza, qualità dei prodotti), vengono segnalati prioritariamente elementi riconducibili all'efficienza del rapporto, quali affidabilità e rispetto delle condizioni concordate, flessibilità, disponibilità per test e ispezioni sul processo produttivo da parte del distributore. Va sottolineato comunque che, nonostante la spiccata importanza di alcuni fattori, tutti quelli presi in esame hanno superato il livello soglia di 2,5, pertanto si può ritenere che tutti i criteri considerati siano di importanza non secondaria.

Tab. 2 – Importanza dei criteri di selezione dei fornitori adottati dai grandi distributori

Criteri di selezione	N	Mean	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)
C 9. Affidabilità	88	4,59	0,689	62,527	87	0,000
C 12. Rispetto standard igiene sicurezza	87	4,57	0,923	46,230	86	0,000
C 1. Qualità prodotti	87	4,46	0,913	45,587	86	0,000

C 5. Flessibilità	81	4,38	0,995	39,659	80	0,000
C 3. Rapporto valore-prezzo	88	4,31	0,975	41,435	87	0,000
C 10. Potenzialità tecnica	88	4,27	0,881	45,520	87	0,000
C 19. Sconti, pagamenti, premi	80	4,08	1,188	30,673	79	0,000
C 22. Disponibilità ispezioni	81	4,07	1,340	27,372	80	0,000
C 8. Reputazione	81	3,93	1,282	27,553	80	0,000
C 2. Tipicità prodotto	88	3,90	1,232	29,675	87	0,000
C 11. Potenzialità sviluppo	80	3,80	1,205	28,195	79	0,000
C 15. Gestione stock	87	3,74	1,243	28,027	86	0,000
C 13. Risorse umane	81	3,73	1,285	26,121	80	0,000
C 17. Situazione finanziaria	81	3,60	1,262	25,714	80	0,000
C 7. Esclusività prodotti	88	3,58	1,544	21,746	87	0,000
C 14. Sistemi comunicazione	80	3,51	1,273	24,683	79	0,000
C 4. Portafoglio prodotti	88	3,50	1,390	23,627	87	0,000
C 18. Investimento richiesto	81	3,25	1,410	20,724	80	0,000
C 16. Organizzazione commerciale	81	3,20	1,495	19,247	80	0,000
C 20. Supporto promo-pubblicitario	81	3,07	1,421	19,469	80	0,000
C 6. Portafoglio clienti del fornitore	83	2,96	1,338	20,175	82	0,000
C 21. Potere di acquisto	81	2,98	1,304	20,541	80	0,000

Utilizzo della scala likert con una scala di disaccordo/accordo a 5 passi. Punteggio medio della scala: 2,5. Pertanto: > 2,5: media/elevata importanza del criterio; < 2,5: bassa/nulla importanza del criterio.

Per valutare l'entità del legame fra alcune caratteristiche dell'impresa e i criteri di selezione dei fornitori è stata svolta una correlazione. In particolare, l'analisi dei coefficienti di correlazione di Pearson fra fatturato, numero addetti e criteri di selezione dei fornitori (Tab. 3) ha permesso di individuare una correlazione positiva fra fatturato, affidabilità e serietà rispetto alle condizioni concordate, una correlazione positiva fra fatturato, numero di addetti e termini proposti durante la trattativa (condizioni di sconto, pagamenti, premi, ecc), e una correlazione positiva fra numero di addetti e disponibilità del produttore ad essere ispezionato/controllato nei suoi processi produttivi.

Emerge invece una correlazione negativa fra fatturato, numero di addetti e tipicità del prodotto, e fra fatturato ed esclusività/personalizzazione dei prodotti che il fornitore è in grado di offrire.

Infine, vi è una correlazione positiva fra fatturato e sistemi di comunicazione utilizzabili (EDI, ecc.) e fra numero di addetti e organizzazione commerciale del produttore (soprattutto post-vendita).

Tab. 3 – Coefficienti di correlazione di Pearson

		Fatturato	Addetti
Fatturato	Pearson Correlation	1	0,860
	Sig. (2-tailed)	.	0,000
Addetti	Pearson Correlation	0,860	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	.
C 9. Affidabilità	Pearson Correlation	0,211*	0,179

	Sig. (2-tailed)	0,048	0,095
C 12. Rispetto standard igiene sicurezza	Pearson Correlation	0,074	0,103
	Sig. (2-tailed)	0,494	0,343
C 1. Qualità prodotti	Pearson Correlation	0,116	0,162
	Sig. (2-tailed)	0,284	0,133
C 5. Flessibilità	Pearson Correlation	0,172	0,173
	Sig. (2-tailed)	0,125	0,123
C 3. Rapporto valore-prezzo	Pearson Correlation	0,172	0,118
	Sig. (2-tailed)	0,110	0,275
C 10. Potenzialità tecnica	Pearson Correlation	0,134	0,193
	Sig. (2-tailed)	0,215	0,071
C 19. Sconti, pagamenti, premi	Pearson Correlation	0,259*	0,252*
	Sig. (2-tailed)	0,020	0,024
C 22. Disponibilità ispezioni	Pearson Correlation	0,197	0,248*
	Sig. (2-tailed)	0,079	0,026
C 8. Reputazione	Pearson Correlation	0,088	0,087
	Sig. (2-tailed)	0,435	0,440
C 2. Tipicità prodotto	Pearson Correlation	-0,263*	-0,297*
	Sig. (2-tailed)	0,013	0,005
C 11. Potenzialità sviluppo	Pearson Correlation	-0,044	0,006
	Sig. (2-tailed)	0,699	0,960
C 15. Gestione stock	Pearson Correlation	0,189	0,206
	Sig. (2-tailed)	0,079	0,056
C 13. Risorse umane	Pearson Correlation	0,036	-0,047
	Sig. (2-tailed)	0,747	0,675
C 17. Situazione finanziaria	Pearson Correlation	-0,048	-0,075
	Sig. (2-tailed)	0,668	0,506
C 7. Esclusività prodotti	Pearson Correlation	-0,258*	-0,180
	Sig. (2-tailed)	0,015	0,093
C 14. Sistemi comunicazione	Pearson Correlation	0,245*	0,186
	Sig. (2-tailed)	0,028	0,098
C 4. Portafoglio prodotti	Pearson Correlation	0,051	0,107
	Sig. (2-tailed)	0,634	0,322
C 18. Investimento richiesto	Pearson Correlation	0,022	0,008
	Sig. (2-tailed)	0,845	0,946
C 16. Organizzazione commerciale	Pearson Correlation	0,215	0,252*
	Sig. (2-tailed)	0,054	0,023
C 20. Supporto promo-pubblicitario	Pearson Correlation	-0,004	-0,015
	Sig. (2-tailed)	0,969	0,898
C 6. Portafoglio clienti del fornitore	Pearson Correlation	0,168	0,095
	Sig. (2-tailed)	0,129	0,395
C 21. Potere di acquisto	Pearson Correlation	-0,006	-0,143
	Sig. (2-tailed)	0,960	0,203

*La correlazione è significativa a un livello di 0,05 (2-tailed)

Da questa analisi emerge come i produttori di maggiori dimensioni attribuiscono maggiore importanza a fattori che sono caratterizzanti un rapporto improntato a efficienza e stabilità, per il quale è quindi richiesta un'elevata qualificazione organizzativa del fornitore, la sua affidabilità e la disponibilità a sostenere

investimenti specifici nella relazione. Verso i produttori minori, invece, l'attenzione si riversa maggiormente sui caratteri di esclusività o forte personalizzazione che il fornitore deve poter assicurare, o sulla tipicità dei prodotti, con rapporti finalizzati soprattutto a conferire varietà e diversità agli assortimenti del distributore, senza che questi si aspetti livelli particolarmente elevati di efficienza, anche per il fatto che i volumi alimentati dal rapporto tendono a restare limitati e la prospettiva temporale di riferimento può essere anche di breve termine.

L'analisi dei criteri di selezione in base alla classe di fatturato dei fornitori conferma questa lettura (Tab. 4). I maggiori scostamenti nelle valutazioni delle imprese si verificano in merito all'organizzazione commerciale e ai sistemi di comunicazione adottati. In particolare, le imprese con fatturato più elevato (oltre 20 mln €) considerano l'organizzazione commerciale un requisito importante per essere selezionate dai distributori, mentre tale criterio viene segnalato come meno rilevante dalle imprese minori. Anche i sistemi di comunicazione sono considerati più importanti dalle imprese di maggiore dimensione e sottovalutati dai produttori di piccolissime dimensioni. Un andamento simile si riscontra anche per la gestione delle capacità logistiche.

Fra i criteri che assumono invece una rilevanza minore all'aumentare della dimensione dell'impresa si annovera anche in questa analisi la tipicità dei prodotti, ma anche l'esclusività/personalizzazione che il fornitore è in grado di offrire.

L'analisi dei criteri di selezione segnalati dalle imprese, effettuata sulla base del fatturato export invece che del fatturato totale, conferma e rafforza le differenze segnalate. Le imprese con un maggiore peso dell'export segnalano l'affidabilità e il rispetto delle condizioni concordate come requisiti fondamentali per poter essere selezionate dai grandi distributori, mentre lo stesso criterio risulta tendenzialmente meno importante per le imprese con un peso dell'export limitato. Anche la disponibilità del produttore ad essere ispezionato e controllato assume importanza maggiore al crescere del fatturato estero mentre, al contrario, diventano relativamente meno importanti nelle valutazioni dei distributori i termini proposti durante la trattativa (sconti, pagamenti, premi).

Il supporto pubblicitario e promozionale offerto dal produttore risulta fattore più importante per le imprese che si rivolgono prevalentemente al mercato nazionale, anche perché in questi casi il rapporto con la grande distribuzione tende a essere più spesso diretto mentre aumenta, come risulta dalle interviste, il ricorso a intermediari specializzati nel caso di rapporti con la grande distribuzione estera, soprattutto da parte delle imprese più piccole.

Tab. 4 – Importanza media dei criteri per classi di fatturato

<i>Criteri di selezione</i>	<i>Meno di 5 mln €</i>	<i>Da 5 a 20 mln €</i>	<i>Da 20 a 60 mln €</i>	<i>Oltre 60 mln €</i>
C 9. Affidabilità	4,49	4,26	4,92	4,9
C 12. Rispetto standard igiene e sicurezza	4,60	4,35	4,71	4,7
C 1. Qualità prodotti	4,50	4,26	4,71	4,7

C 5. Flessibilità	4,19	4,48	4,58	4,6
C 3. Rapporto valore-prezzo	4,22	4,26	4,21	4,9
C 10. Potenzialità tecnica	4,24	4,09	4,36	4,7
C 19. Sconti, pagamenti, premi	3,33	3,67	4,00	5,0
C 22. Disponibilità ispezioni	4,06	3,60	4,50	4,7
C 8. Reputazione	3,89	3,74	4,42	3,9
C 2. Tipicità prodotto	4,12	3,96	3,92	2,8
C 11. Potenzialità sviluppo	4,24	4,09	4,36	4,7
C 15. Gestione stock	3,59	3,78	3,70	4,4
C 13. Risorse umane	3,89	3,48	3,42	4,1
C 17. Situazione finanziaria	3,64	3,65	3,58	3,5
C 7. Esclusività prodotti	3,98	3,26	4,07	2,0
C 14. Sistemi comunicazione	3,23	3,48	4,08	4,1
C 4. Portafoglio prodotti	3,51	3,26	3,93	3,4
C 18. Investimento richiesto	3,08	3,61	3,25	3,0
C 16. Organizzazione commerciale	2,97	3,09	3,09	3,9
C 20. Supporto promo-pubblicitario	3,00	3,48	2,67	2,9
C 6. Portafoglio clienti del fornitore	2,79	3,00	3,00	3,5
C 21. Potere di acquisto	2,89	2,98	2,97	3,0

Nelle risposte delle imprese vi sono, poi, alcuni aspetti la cui importanza resta costante. Evidente e dichiarata da molti degli intervistati è la maggior forza contrattuale della grande distribuzione la quale controlla la filiera, crea dipendenza nei confronti dei piccoli fornitori e impone controlli, test di qualità e adeguamenti di prodotto e di packaging.

Un altro elemento quasi sempre riportato è la compressione dei margini a fronte della richiesta di maggiori investimenti per migliorare le performance, in particolare per l'efficienza logistica e l'adeguamento degli imballi alle esigenze del cliente. Tendenzialmente il coinvolgimento del fornitore nella gestione logistica aumenta e si sposta dalla consegna franco fabbrica verso gli stadi a valle, con il trasferimento delle merci fino ai CEDI. Ulteriori investimenti sono richiesti per la certificazione e la ricerca di nuovi prodotti allo scopo di offrire alla distribuzione un assortimento più ampio.

La durata delle relazioni è notevole, almeno decennale, e per le imprese nate in anni recenti il contatto con i gradi distributori si attiva subito dopo la nascita. La durata dei rapporti appare più stabile laddove i fatturati sono più elevati.

Il numero dei clienti per molte delle imprese intervistate è in aumento. Più critico, invece, l'aumento dei volumi che molte imprese riportano, a fronte però di una contrazione dei margini unitari, tale da rendere minimo o nullo il margine complessivo. In generale si riscontra comunque una maggiore concorrenza, particolarmente minacciosa per chi compete sul prezzo.

Nell'evoluzione dei rapporti con la grande distribuzione si individua in alcune imprese un aumento della conflittualità, mentre per altre valgono sempre più gli elementi di cooperazione. Pur nella varietà di casistica che si sta manifestando su tali aspetti, viene in generale sottolineato il vantaggio derivante dal maggior livello di informazioni sul mercato che il rapporto con i grandi distributori genera e la maggiore

visibilità su un maggior numero di mercati. All'opposto, molti produttori lamentano l'eccessiva dipendenza dal distributore, il rischio di rotture improvvise della relazione e in alcuni casi le maggiori difficoltà nella stipula del contratto, in particolare nel rapporto con i buyer, soprattutto esteri, ritenuti più aggressivi ed esigenti di quelli nazionali. L'espansione all'estero è di interesse generale; il 42% delle imprese intervistate attiva un rapporto diretto con la grande distribuzione ma sono ancora molto presenti, soprattutto per le relazioni con i mercati extraeuropei, importatori e agenti che, in un terzo del campione, facilitano i contatti con le catene distributive estere.

5. Considerazioni conclusive e implicazioni per gli sviluppi di ricerca

L'analisi effettuata e le riflessioni che ne scaturiscono mettono in evidenza come la relazione fra i piccoli fornitori e i gruppi della grande distribuzione costituisca un aspetto di notevole rilevanza per il nostro sistema di imprese. Il rapporto, per i fornitori minori, si pone tuttavia ancora in modo problematico. Per la grande distribuzione, le esigenze rimangono fortemente condizionate dal proprio peso specifico e dalla tensione concorrenziale che caratterizza il settore e impone quantità, prezzi, tempi, innovazioni lungo tutta la filiera. I piccoli fornitori offrono soprattutto flessibilità – per affrontare i cambiamenti del mercato – e varietà di prodotti e valori che arricchiscono l'assortimento e rendono più forte il posizionamento dell'insegna. Essi sono spesso coinvolti, inoltre, in processi di delocalizzazione degli acquisti da parte dei grandi compratori, non solo per contenere i prezzi di prodotti destinati a coprire l'intera rete (tipicamente i prodotti a marchio), ma anche per rifornire in loco punti vendita di reti internazionalizzate, assicurando una maggiore efficienza logistica e un maggior legame con il territorio, non di rado attraverso l'offerta di prodotti tipici che permettono di recuperare la componente locale nei processi globali che ormai interessano i maggiori gruppi della distribuzione mondiale.

Non si può negare che tali vantaggi possano bilanciare il mancato soddisfacimento delle esigenze di economie di scala legate alla grande dimensione, ma la ricerca degli equilibri possibili è in corso di evoluzione e il rapporto non può ritenersi avviato verso percorsi definitivi.

Certamente, i grandi distributori stanno dedicando un'attenzione accresciuta, rispetto al passato, ai produttori minori, con incidenze sul numero totale dei fornitori che in alcuni casi sono alte, anche se il peso sul fatturato complessivo è poi naturalmente minore, ma sempre significativo.

Il tema suscita, tuttavia, delle perplessità per i molti aspetti contraddittori e soprattutto per l'incertezza sugli sviluppi futuri. Non è ancora chiaro, infatti, quali imprese potranno resistere in un rapporto che si prospetta comunque difficile, poiché in un clima di serrata concorrenza la disponibilità dei grandi distributori ad assistere i fornitori minori rischia di diminuire – traducendosi soprattutto in controllo – con la conseguenza di un inevitabile processo di selezione da cui possono risultare vincenti solo le imprese più dinamiche, più innovative, più capaci di relazioni (Pepe 2006).

Molte delle PMI intervistate sembrano cogliere questa tendenza attivandosi verso una migliore gestione della logistica e del sistema aziendale nel suo complesso, un maggiore adattamento e una maggiore innovazione di processo e di prodotto, per adeguarsi alle esigenze della clientela cercando allo stesso tempo di ampliare mercati e clienti al fine di contenere il rapporto di dipendenza e i rischi connessi. D'altra parte, le imprese avvertono il potere della grande distribuzione e ne subiscono le pressioni sul contenimento dei margini e sull'opportunità di effettuare investimenti in strutture, certificazioni e controlli. Tutti aspetti che sembrano preludere a una spinta selettiva verso uno *sviluppo dimensionale* di queste imprese, che in molti casi viene chiesto esplicitamente dal grande cliente.

La selezione nelle relazioni fra fornitori minori e grandi clienti potrebbe quindi essere duplice: dal punto di vista qualitativo (se si pensa alle implicazioni di innovazione tecnologica, organizzativa, di marketing che comporta) e in relazione alle dimensioni del fornitore.

C'è, però, il rischio che in questo processo di selezione si trasformino gli stessi valori che nei rapporti con i fornitori minori dovevano essere garantiti, snaturando così quell'emancipazione graduale e virtuosa che sarebbe già in atto per alcuni fornitori e auspicata da molti. Per esempio, livelli qualitativi della fornitura, trasferimento di know how e di informazioni di mercato, ricerca di condizioni sempre più etiche ed eque, potrebbero essere compromesse dalla compressione dei margini e dal progressivo innalzamento della dimensione della commessa, impedendo di fatto gli investimenti necessari o le azioni di controllo sulla filiera o su chi ricomponi il quantitativo ordinato con il contributo di tanti piccoli produttori, soprattutto a livello internazionale e in zone arretrate.

Già oggi si assiste a una situazione di fatto dicotomica: da un lato, rapporti di fornitura dove la bontà e la specificità del prodotto garantiscono un ruolo positivo della grande distribuzione, in un certo senso protettivo ed emancipatorio per il piccolo fornitore; tale carattere non sembra però potersi conservare nel medio periodo, se già si parla di crescita condivisa, di aiuto alle imprese più dinamiche, di affidabilità e di rispetto delle regole, in un rapporto dove le regole sono sempre dettate dal partner di maggiore peso. Dall'altro lato vi è un mercato di fornitura più spregiudicato, dove vincono i prezzi, dove i rapporti sono sempre più difficili, gli atteggiamenti più aggressivi e tendenti a standardizzarsi a livello internazionale – come peraltro testimoniato da una parte degli intervistati – eventualmente anche tramite nuove vie come le aste di fornitura on line, che grazie ai sistemi di e-procurement favoriscono contatti orientati a forniture di prodotti standardizzati e prezzi contenuti, e dove una maggiore dimensione del fornitore è sempre più necessaria.

Bibliografia

Amato L.H. and Amato C.H. (2009). Changing retail power and performance in distribution channels. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37, 12: 1057-1076.

- Baily J.B. (1987). *Purchasing and Supply Management*. London: Chapman & Hall.
- Beier F.J., Stern L.W. (1969). Power in the Channel of Distribution. In: Stern L.W., ed., *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. Boston: Houghton Mifflin.
- Bell R. and Cuthbertson R. (2004). Collaboration in the retail supply chain. In: Reynolds J., Cuthbertson C. and Bell R., eds., *Retail strategy: the view from the bridge*, Elsevier, 52-57.
- Brown J.R., Lusch R.E. and Muehling D.D. (1983). Conflict and Power-Dependence Relations in Retailer-Supplier Channels. *Journal of Retailing*, 59, Winter.
- Cuthbertson R. (2004). Supply chain: a core competency for retailers. In: Reynolds J., Cuthbertson C. and Bell R., eds., *Retail strategy: the view from the bridge*, Elsevier.
- Davidson W.R., Sweeney P.J. and Stampfl R.W. (1988). *Retail Management*. New York: Wiley.
- Davies K., Gilligan C. and Sutton C. (1985). Structural changes in grocery retailing: the implications for competition. *International Journal of Physical Distribution and Material Management*, 15, 2.
- Dawson J.A. and Shaw S.A. (1989). Horizontal competition in retailing and the structure of retailer-manufacturer relationships. In: Pellegrini L., and Reddy S.K., eds., *Retail and Marketing Channels*. London: Routledge.
- Dawson J.A., Shaw S.A. and Harris G. (1989). *The Impact of Changes in Retailing and Wholesaling on Scottish Manufacturers*. ESU Research Paper, Institute for Retail Studies, University of Stirling.
- Dobson P.W., Clarke R., Davies S. and Waterson M. (2001). Buyer Power and its Impact on Competition in the Food Retail Distribution Sector of the European Union. *Journal of Industry, Competition and Trade* 1, 3: 247-281.
- Emerson R.M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27, February.
- Eyuboglu N., Didow N.M. and Buja A. (1992). Structural Power in Channel Relationships. In: G.L. Frazier, ed., *Advances in Distribution Channel Research*. Greenwich, London: Jai Press.
- Frazier G.L. (1983) On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution. *Journal of Marketing Research*, 20, May.
- Gaski J.F. (1984). The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, 48, Summer.
- Hogarth-Scott S. (1993). The Supplier Perspective of Manufacturer-Retailer Relationships. *7th International Conference on Research in the Distributive Trades - Conference Proceedings*, University of Stirling, 6-8th September.
- Hogarth-Scott S. and Parkinson S.T. (1993). Retailer-Supplier Relationships in the Food Channel. A Supplier Perspective. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 21, 8.
- Hunt S.D. and Nevin J.R. (1974). Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. *Journal of Marketing Research*, 11, May.

- Johansson U., (2002). Food retail buying processes – a study of the UK, Italy and Sweden. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30, 12: 575–585.
- Lusch R.F. and Brown J.R. (1982). A Modified Model of Power in the Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, 19, August.
- Lush R.F. and Vargo S.L. (1998). Multiplex retailers versus wholesalers: a test of the total value of purchasing model. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28, 8: 581-598.
- McAlister L. (1983). Distribution Channels: A Decision Theoretic Model with Efficiency Considerations. In: Gautschi D., ed., *Productivity and Efficiency in Distribution Systems*. New York: Elsevier Science Publishing.
- Moore C.M. (2004). The anatomy of retail buying. In: Moore C.M. and Birtwistle G., eds., *International retail marketing: a case study approach*. Oxford: Elsevier.
- Musso F. (1996). Potere e stabilità nei rapporti di fornitura della grande distribuzione britannica. *Economia e Diritto del Terziario*, 3.
- Musso F. (1999). *Relazioni di canale e strategie di acquisto delle imprese commerciali* Trieste: Lint.
- Packard S., Winters A. and Axelrod N. (1996). *Fashion Buying and Merchandising*. New York: Fairchild Publications.
- Pepe C. (2003). Grande distribuzione, globalizzazione e responsabilità aziendale. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 3.
- Pepe C. (2006). Piccole imprese e grande distribuzione nelle filiere a qualità controllata. In: AA.VV. *Scritti in onore di Isa Marchini*, Milano: FrancoAngeli.
- Pepe C. e Musso F., (2009). Piccoli produttori e grandi distributori: prospettive di sviluppo internazionale nei circuiti commerciali e logistici. In: Pepe C e Zucchella A., a cura di, *Imprese e processi di internazionalizzazione*. Bologna: Il Mulino.
- Pepe C., Musso F. and Risso M. (2008). SME food suppliers versus large retailers: perspectives in the international supply chains. Proceedings of the *15th International Conference on Recent Advances in Retailing and Services Science*, European Institute of Retailing and Services Studies (EIRASS), Zagreb, July 14-17.
- Perry M.A.T. (1990). Channel member conflict and performance: a proposed model and research agenda. *The International Review of Retailing, Distribution and Consumer Research*, 1, 2.
- Raff H. and Schmitt N. (2009). Buyer power in international markets. *Journal of International Economics*, 79, 2: 222-229.
- Risso M. (2009). *Strategie di approvvigionamento della grande distribuzione e relazioni con i fornitori*. Torino: Giappichelli.
- Rosenbloom B. (1973). Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for the Decision Maker. *Journal of Marketing*, 37, July.
- Schul P.L., Pride W.M. and Little T.L. (1983). The Impact of Channel Leadership Behavior on Intrachannel Conflict. *Journal of Marketing*, Summer.
- Schul P.L., Pride W.M. and Little T.L. (1985). Channel Climate: Its Impact on Channel Members' Satisfaction. *Journal of Retailing*, 61, Summer.

- Shuch M. (1988). *Retail Buying and Merchandising*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Stern L.W. and El-Ansary A.I. (1988). *Marketing Channels*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.