

Alberto Pastore, Professore Ordinario
Università degli Studi La Sapienza di Roma
alberto.pastore@uniroma1.it

Valentina Cecconi, Dottoranda di Ricerca in Economia e Finanza nel Governo dell'Impresa
Università degli Studi La Sapienza di Roma
valentina.cecconi@uniroma1.it

Edoardo Fornari, Dottorando di Ricerca in Economia e Finanza nel Governo dell'Impresa e assegnista di ricerca presso la Facoltà di Economia dell'università degli Studi di Parma
Università degli Studi La Sapienza di Roma
edoardo.fornari@unipr.it

Le strategie di sviluppo e di gestione delle marche commerciali¹

1.Introduzione

Negli ultimi anni l'incidenza delle vendite di prodotti a marca commerciale nel mercato della distribuzione grocery è risultata in costante e significativa crescita. In particolare nel corso del 2004, a fronte di tassi di crescita medi di settore negativi, lo sviluppo delle marche private è diventato ancora più rilevante, tanto da evidenziare una discontinuità rispetto al recente passato.

Tale constatazione sembra aver rinvigorito il dibattito culturale che da anni concentra la propria attenzione sull'evoluzione del ruolo della marca commerciale nelle strategie di sviluppo della distribuzione mettendo in evidenza i profondi cambiamenti che interessano le politiche di gestione delle marche private e le relative implicazioni nei rapporti di canale.

Il presente lavoro, dopo aver sinteticamente tracciato il quadro teorico di riferimento attraverso la rassegna della letteratura più rilevante, intende approfondire due aspetti particolarmente significativi nell'ambito di tale dibattito.

In primo luogo vuole indagare i processi di riposizionamento che, nella prassi aziendale, stanno caratterizzando le politiche di sviluppo della marca commerciale, con l'obiettivo di verificare se e in quale misura i paradigmi interpretativi consolidati nella letteratura di marketing richiedano una revisione o un adeguamento alle nuove frontiere di sviluppo delle private label.

Sulla base dell'analisi condotta, il paper intende, in secondo luogo, analizzare e confrontare i diversi orientamenti dei Gruppi Strategici per arrivare a delineare i principali modelli alternativi di gestione della marca commerciale nonché le nuove frontiere di sviluppo perseguibili dalle diverse realtà d'impresa.

La metodologia di ricerca utilizzata per la realizzazione del lavoro può essere articolata in tre fasi:

- ✓ studio e riclassificazione dei contributi della letteratura di marketing distributivo sulla marca commerciale;
- ✓ analisi ed elaborazione *desk* dei dati quantitativi di mercato e dei materiali di ricerca internazionali;
- ✓ svolgimento di interviste qualitative *face to face* con i responsabili della gestione delle marche private nelle principali insegne della GDO.

¹ Il presente lavoro è frutto delle riflessioni comuni degli autori tuttavia ad Alberto Pastore sono da attribuire i paragrafi 1 e 7, a Valentina Cecconi i paragrafi 2 e 3 e ad Edoardo Fornari i paragrafi 4,5,6.

2. Il quadro teorico di riferimento

La review della letteratura prodotta su tale argomento è stata svolta attraverso una riclassificazione dei contributi secondo la tematica approfondita; ciò ha portato all’identificazione di cinque diversi filoni di ricerca le cui evidenze, per ragioni di sinteticità espositiva, sono riassunte nella tabella 1.

3. Le politiche di riposizionamento della marca commerciale

Negli ultimi anni la marca commerciale ha registrato tassi di crescita particolarmente sostenuti e decisamente superiori a quelli degli anni Ottanta e Novanta. Con riferimento specifico al mercato italiano è possibile verificare come la quota di vendite della private label nella distribuzione moderna sia aumentata nei primi anni Duemila ad un ritmo medio annuo quasi doppio rispetto a quello dei decenni precedenti². Questa dinamica positiva appare favorita da una serie di fattori di varia natura che presentano caratteri “strutturali” e che, in quanto tali, verosimilmente tenderanno ad esprimere le loro potenzialità anche nei prossimi anni, contribuendo a ridurre il gap che ancora divide l’Italia dai paesi commercialmente più evoluti. Tra i suddetti fattori, oltre a quelli “di mercato” già individuati nei diversi filoni di studio, appare di particolare interesse approfondire i fattori “di condotta” delle imprese commerciali, che riguardano le modalità di gestione delle leve del marketing distributivo maggiormente utilizzate per migliorare le performance delle private label, con particolare riferimento al prezzo e all’assortimento.

3.1. Il prezzo

Relativamente alla leva del *prezzo* è possibile attualmente rilevare la compresenza, a livello internazionale, di un duplice orientamento. Da un lato alcune imprese commerciali hanno incrementato l’impiego della leva promozionale, aumentando l’intensità e la frequenza delle offerte di prezzo, mentre dall’altro altre imprese hanno preferito seguire una strada opposta, riducendo al minimo le promozioni e puntando su un riposizionamento strutturale verso il basso dei prezzi a scaffale di tutti i prodotti e di tutte le marche. Nel primo caso la politica perseguita è di tipo “**Hi-Lo**”, orientata alla creazione di traffico con un orizzonte temporale di breve periodo, mentre nel secondo caso si tratta di una politica di tipo “**Every Day Low Price (EDLP)**”, orientata alla costruzione dell’immagine di convenienza nel lungo periodo. Nonostante si tratti di due orientamenti di pricing contrapposti, appaiono sempre più frequenti le situazioni di co-esistenza di entrambi gli orientamenti non solo all’interno dello stesso mercato, ma anche nell’ambito dello stesso gruppo aziendale. In ambito internazionale risulta sempre più diffusa la scelta di politiche di pricing differenti per differenti formati distributivi e/o la scelta di politiche di pricing differenti, all’interno di uno stesso format, per categorie/tipologie di marche differenti (Grandi, Fornari, 2005). A quest’ultimo proposito, relativamente alla marca commerciale, le considerazioni di carattere teorico sembrerebbero suggerire alle imprese una maggior convenienza ad utilizzare politiche di EDLP. È infatti possibile verificare a livello empirico che in generale la pressione promozionale sulla marca commerciale (mediamente pari al 15,8% delle vendite) risulta decisamente inferiore rispetto a quella complessiva dei punti di vendita della distribuzione moderna (23,2%), anche se in misura differente nei diversi reparti³ (tabella 2).

² La quota di mercato complessiva della marca commerciale nella distribuzione moderna italiana è passata da un valore pari al 3,7% nel 1980 ad un valore attuale dell’11,8%. Solo nel passaggio dal 2004 al 2005 il valore delle vendite della private label è aumentato del 7,0% (Fonte: Information Resources).

Tabella 1. Il quadro teorico di riferimento

I fattori di sviluppo	<p>Mc Goldrick, 1984 Thil -Boroux, 1993 Pellegrini, 1994 Cristini, 1990 Pastore, 1997</p>	<p>Le dinamiche di crescita della marca commerciale sono state condizionate principalmente da: ✓ modernizzazione dei sistemi distributivi: esiste una relazione diretta fra il livello di presenza dei punti vendita moderni e la quota di mercato della marca commerciale . ✓ bassa concentrazione e maturità di alcuni mercati industriali: assenza di barriere all’entrata, scarsa differenziazione intrinseca dei prodotti, leadership non dominante dell’industria ✓ evoluzione dei modelli di consumo: progressiva riduzione dei livelli di fedeltà alle marche industriali e “banalizzazone” dei comportamenti di acquisto</p>
Gli obiettivi	<p>Cole, 1955 Morse, 1967 Myers, 1967 Lugli, 1976 Brosselin, 1976</p>	<p>Fra le motivazioni che hanno indotto la distribuzione a sviluppare proprie politiche di branding è possibile menzionare: ✓ miglioramento delle condizioni di redditività in virtù delle economie di costo e del maggior potere contrattuale verso i fornitori co-packer ✓ completezza e differenziazione dell’assortimento ✓ fidelizzazione dei consumatori ✓ incremento del potere contrattuale nei confronti dei produttori di marca</p>
Le “regole” di gestione	<p>Baden Fuller, 1980 Lugli 1991, 1993 Pellegrini 1995</p>	<p>La letteratura che ha approfondito tale tematica considera quali fattori di successo: ✓ orientamento delle insegne alla mono-canalità ✓ rete di punti vendita di piccole e medie dimensioni ✓ elevato livello di accentramento decisionale e operativo per le attività di marketing a supporto delle private label ✓ spiccata competenza nella manovra delle leve del merchandising</p>
Le tipologie e il ciclo di vita	<p>Dawson, 2001 Pellegrini,1991 Cristini, 1992 Lugli, 2002</p>	<p>Utilizzando modelli di ordine dinamico/evolutivo questo filone ha approfondito il profilo delle diverse tipologie di marca commerciale identificando un ciclo evolutivo composto da 4 generazioni: 1) prodotti “generics” o in esclusiva 2) marca di fantasia 3) marca insegna 4) marca insegna e fantasia</p>
Il rapporto fra consumatore e marca commerciale	<p>Frank, Boyd, 1965 Peninou, 1976 Burger, Schott, 1972 Del Vecchio, 2001 Dalli, Romani, 2003</p>	<p>L’attenzione della letteratura si è focalizzata sull’analisi della percezione dei consumatori nei confronti dell’acquisto dei prodotti di marca commerciale. Nelle ricerche di marketing si è spesso evidenziato come la principale determinante dei processi di consumo di questi prodotti fosse rappresentata dal basso livello di prezzo assumendo altresì che a tali prodotti corrispondesse una bassa qualità. In realtà da analisi più recenti si ricava l’indicazione che i consumatori tendono ad apprezzare sempre di più non solo i contenuti di convenienza dei marchi privati, ma anche i contenuti di differenziazione.</p>

Tabella 2. L’incidenza della pressione promozionale nei reparti (% vendite in promozione su totale • 2005 • Largo Consumo Confezionato)

Reparti	media assortimento	marca commerciale
DROGHERIA ALIMENTARE	23,6	15,9
FRESCO	22,2	16,1
BEVANDE	25,8	18,7
CURA CASA	24,0	13,8
CURA PERSONA	19,9	13,4
FREDDO	25,1	18,9
PETFOOD + PETCARE	14,7	8,8
Media	23,2	15,8

Fonte: nostre elaborazioni su dati Information Resources,

Ad ulteriore riprova di questa evidenza è possibile rilevare come la proliferazione delle iniziative di “blocco dei prezzi” promosse negli ultimi tempi dalle principali insegne della distribuzione moderna ha riguardato principalmente proprio i prodotti di marca commerciale⁴.

Nell’attuale contesto di iper-competizione si sta tuttavia assistendo all’affermazione di un nuovo atteggiamento delle imprese nei confronti della promozione tanto che, dall’analisi dei modelli aziendali di eccellenza, appare possibile rilevare una crescente propensione a proporre offerte di prezzo sulla private label. Le motivazioni sottostanti a tale scelta possono essere ricondotte a tre differenti orientamenti strategici.

Un **primo orientamento**, espresso soprattutto dai Gruppi della Grande Distribuzione (GD) nazionali ed internazionali, parte dalla convinzione che la marca commerciale ha assunto un ruolo differente rispetto al passato. In un contesto in cui esistono categorie (come ad esempio le conserve vegetali, i succhi di frutta, la carta casa, etc.) nelle quali le quote di mercato della marca privata risultano ormai dominanti con quote di vendita, sia a valore che a volume, superiori al 50%, l’identità e l’immagine di marca ottenute appaiono in tutto e per tutto simili a quelle dei leader industriali. Tale evoluzione ha comportato la tendenza, da parte dei consumatori, ad inserire alcuni prodotti di marca commerciale nel “paniere” di beni considerato per valutare il livello di convenienza dei punti di vendita. In questi casi dunque la domanda dei prodotti di marca privata appare più elastica al prezzo rispetto al passato, rendendo quindi più efficaci le iniziative promozionali. Le imprese che perseguono tale orientamento attribuiscono pertanto alla marca commerciale un nuovo obiettivo, che può affiancare o in alcuni casi sostituire gli obiettivi più “tradizionali” evidenziati nella letteratura di marketing e che consiste nella “creazione di traffico” in punto di vendita. Si tratta di un obiettivo che fino a poco tempo fa era escluso e/o considerato remoto e che invece già oggi viene concretamente implementato in alcune realtà distributive⁵.

Un **secondo orientamento**, seguito soprattutto da alcuni Gruppi della Distribuzione Organizzata (DO), parte dall’assunto che in molte categorie di prodotto la marca commerciale o non è ancora presente o detiene quote di mercato talmente contenute da risultare ininfluenti. Per questo le opportunità di crescita dei marchi propri apparirebbero perseguibili solamente attraverso il sostenimento di

⁴ In particolare le iniziative di “blocco dei prezzi” sulla marca commerciale sono state di due tipi. Alcune insegne hanno bloccato i prezzi effettuando contemporaneamente un riposizionamento degli stessi verso il basso mentre altre insegne hanno semplicemente mantenuto invariati i prezzi per il periodo di validità dell’iniziativa. Solo nel primo caso si è trattato tuttavia di politiche di tipo EDLP, dal momento che i risparmi conseguenti all’abbandono delle promozioni sono stati reinvestiti nell’abbassamento del prezzo a scaffale (Lugli, 2005).

⁵ Interessante al riguardo appare l’esperienza di *Conad* che negli ultimi mesi ha proposto sconti periodici particolarmente profondi su alcune referenze di marca commerciale, riscontrando un aumento del numero di scontrini ed un aumento del valore dello scontrino medio.

investimenti finalizzati a stimolare la “prova” dei prodotti. In questo senso la leva promozionale risulta lo strumento più efficace per espandere la quota di vendita della marca commerciale.

Un **terzo orientamento**, infine, comune a tutti i Gruppi Strategici, riguarda quelle categorie in cui la marca commerciale detiene un posizionamento di followership “ancorato” a quello della marca leader. In questo caso la proposta di forti iniziative promozionali da parte del leader di riferimento comporta per la marca commerciale la necessità di seguire tale politica di ribasso allo scopo di mantenere inalterati i posizionamenti relativi e salvaguardare il gap di convenienza a proprio vantaggio. Tale strategia risulta efficace ed opportuna per le categorie in cui le dinamiche di vendita sono caratterizzate da una forte stagionalità (si fa riferimento ad esempio ai prodotti da ricorrenza o alle bevande analcoliche).

Aldilà dei differenti orientamenti promozionali seguiti dalle imprese, emerge comunque come esistano già oggi numerose categorie di prodotto nelle quali il contributo delle vendite promozionali risulta, anche per i prodotti di marca commerciale, nettamente superiore alla media (15,8) con valori molto vicini, se non addirittura superiori (come ad esempio nel caso dei prodotti da ricorrenza), a quelli rilevati per le marche industriali (tabella 3).

Tabella 3. L'incidenza della pressione promozionale in alcune categorie di prodotto (% vendite in promozione su totale • 2005)

categorie	media assortimento	marca commerciale
Ricorrenze	32,3	39,2
Pasta Fresca	32,3	27,3
Bevande Gassate	25,0	25,7
Olio, Aceto, Succo Limone	36,8	23,3
Bevande Piatte	26,7	22,9
Latticini UHT	25,5	22,4
Detergenti Bucato	32,7	22,3
Pasta Secca	28,5	22,0
Birra	29,8	21,1
Gelati	29,9	21,0

Fonte: nostre elaborazioni su dati Information Resources,

3.2. L'assortimento

La seconda leva di retail mix che le insegne stanno manovrando con crescente attenzione per migliorare le performance della marca commerciale è quella dell'*assortimento*. Negli ultimi anni, infatti, si è registrato un aumento della copertura e della penetrazione assortimentale della marca commerciale sia nel senso dell'ampiezza (numero di categorie presidiate) che nel senso della profondità (numero di referenze proposte per ogni categoria).

Sul piano dell'*ampiezza* va tenuto presente come ormai le categorie in cui vengono trattate referenze di marca privata rappresentino circa l'87,5% di quelle mediamente presenti nei punti di vendita della distribuzione moderna. Tale sviluppo è avvenuto attraverso un'estensione delle merceologie presidiate non solo nei comparti grocery di base, ma anche nei comparti ad acquisto più problematico, caratterizzati da elevati contenuti di differenziazione (es. prodotti freschi) e/o da rilevanti contenuti di innovazione tecnologica (es. prodotti non food dei reparti elettrodomestici, abbigliamento, bazar, etc.). Sotto il profilo della *profondità* si è assistito ad una crescita della incidenza numerica dei codici-prodotto di marca commerciale nelle categorie di presenza. Tale incidenza tende tuttavia a variare in modo consistente nei diversi canali di vendita tanto che, nonostante le specificità e le differenze fra i diversi reparti, sembrerebbe esistere una correlazione inversa tra la quota di vendita dei marchi propri e la dimensione dei punti di vendita (tabella 4).

In generale appare tuttavia opportuno osservare come le tendenze rilevate in materia di ampiezza e profondità dell’assortimento di marca commerciale siano espressione di andamenti medi di mercato che, come tali, non tengono conto degli orientamenti strategici delle singole insegne. Al riguardo è infatti possibile rilevare due differenti comportamenti.

Tabella 4. La profondità dell’assortimento di marca commerciale nei canali di vendita (% referenze di marca commerciale su totale • 2005)

reparti	ipermercato	supermercato	superette
DROGHERIA ALIMENTARE	11,2	12,4	14,5
FRESCO	8,8	10,9	11,0
BEVANDE	5,9	7,2	9,9
CURA CASA	10,8	13,2	15,8
CURA PERSONA	2,6	3,3	4,6
FREDDO	17,2	17,2	17,8
PETFOOD + PETCARE	8,2	14,0	21,7
totale punto vendita	8,2	10,1	12,6

Fonte: nostre elaborazioni su dati Information Resources

Il primo comportamento è quello delle imprese che privilegiano la dimensione dell’ampiezza, nella convinzione che la presenza della marca privata nel maggior numero possibile di categorie contribuisca a rafforzare l’immagine di convenienza dell’insegna e a migliorare l’immagine di completezza dell’offerta.

Il secondo comportamento, viceversa, è quello delle imprese che privilegiano una maggiore profondità dell’offerta, limitando la presenza della marca commerciale ad un numero inferiore di categorie. Tale approccio si fonda sulla convinzione che la proposta di una maggiore varietà nelle categorie più adatte alla presenza della marca privata possa contribuire a migliorare l’immagine di specializzazione e di qualità dell’insegna. La scelta dell’uno o dell’altro comportamento dovrebbe dipendere dal posizionamento di mercato che l’insegna intende perseguire. In realtà il “dilemma” tra ampiezza e profondità potrebbe essere risolto attraverso l’impiego di strumenti empirici, sempre più diffusi nella prassi aziendale, finalizzati alla valutazione dell’efficienza e dell’efficacia assortimentale del prodotto a marchio.

Un primo strumento utile in tal senso è rappresentato dalla *curva di concentrazione delle vendite*, da cui è possibile ricavare il contributo di ogni categoria alle performance complessive. Con riferimento ai valori medi di mercato, sembrerebbe attualmente sussistere una situazione di scarsa efficacia, in quanto le prime 50 categorie (che rappresentano il 6% dei mercati presidiati) esprimono circa il 45% del giro d’affari della private label.

Un altro strumento è quello dell’*indice di efficienza della gamma*. Si tratta di un indice che mette in relazione, per ogni categoria, la quota di mercato a valore della marca commerciale con la quota numerica di referenze. Tale rapporto risulta in equilibrio, con valori maggiori o uguali a 1, quando si verifica una situazione di efficienza⁶. In realtà alcune evidenze empiriche mostrano come, a livello medio di mercato, nella quasi totalità delle categorie le insegne italiane non sono attualmente in grado di ottenere una condizione di equilibrio, proponendo un numero di referenze sproporzionato rispetto alla quota di mercato (tabella 5).

La “regola empirica” dell’efficienza della gamma risulta peraltro utile per verificare le performance dell’intera categoria e può quindi essere estesa anche alle altre tipologie di marca. In tal senso non vi è dubbio che il progressivo aumento dell’incidenza numerica dei prodotti di marca commerciale stia

⁶ Esistono tuttavia delle circostanze per cui la volontà di sostenere l’immagine di “completezza” di una determinata linea di marca commerciale può portare l’insegna a trattare un numero di referenze superiore a quello necessario per ottenere una situazione di equilibrio.

comportando una revisione della struttura assortimentale di categoria che si concretizza in una selezione delle referenze trattate per le diverse tipologie di marca.

Tale attenzione alla dimensione dell'efficienza assortimentale appare ancora più necessaria in una fase di mercato difficile come quella attuale in cui le imprese commerciali si trovano a dover affrontare, oltre al rallentamento dei tassi di crescita dei consumi, anche una nuova domanda di servizi commerciali basata sulla “semplificazione” e sulla “velocità” dei processi di acquisto tale da comportare una politica di razionalizzazione della profondità dell'offerta in molte categorie di prodotto⁷.

Tabella 5. Il grado di efficienza dell'assortimento di marca commerciale (2005)

categorie	quota di mercato % (A)	quota di referenze % (B)	indice di efficienza (A/B)
Acqua	6,9	10,8	0,64
Aperitivi	3,9	33,3	0,12
Birra	1,2	3,9	0,31
Biscotti	9,8	11,8	0,83
Caffè	5,2	16,1	0,32
Carta casa	28,3	21,4	1,32
Carta igienica	24,8	27,8	0,89
Confetture	21,9	22,2	0,99
Crema spalmabili	1,4	18,2	0,08
Detergenti casa	5,5	11,1	0,50
Formaggi freschi	1,7	7,1	0,24
Latte fresco	0,6	10,5	0,06
Mozzarella	10,7	17,2	0,62
Olio di oliva	13,7	18,5	0,74
Pasta secca	11,3	17,4	0,65
Lamette	0,3	10,7	0,03
Shampoo	1,7	4,9	0,35
Surgelati	19,6	34,6	0,57
Tonno	11,8	10,0	1,18
Vino	3,7	28,0	0,13

Fonte: nostre elaborazioni su dati Information Resources

In questo senso, per le insegne più attente alla gestione ed al monitoraggio dei parametri di efficienza dell'assortimento esiste la possibilità concreta di attribuire alla marca commerciale un ulteriore obiettivo di “pulizia” della scala prezzi. Infatti, tanto più elevata risulta la quota di mercato della marca privata tanto maggiore sarà la possibilità di razionalizzare l'assortimento di categoria eliminando le referenze e/o le marche a minore rotazione e meno profittevoli. In molti casi, infatti, il posizionamento della marca commerciale è risultato sovrapposto (sia in termini di prezzo che in termini di qualità) a quello delle marche follower generando in numerose categorie cali delle vendite dei prodotti di marca commerciale. Ciò non toglie, tuttavia, che la razionalizzazione dell'assortimento debba essere valutata, pur nel rispetto di obiettivi generali, con riferimento specifico alle condizioni competitive di ogni categoria. In particolare, con riferimento agli obiettivi di quota di mercato, la marca commerciale si propone innanzitutto di ridimensionare/comprimere la posizione del leader

⁷ Al riguardo appare opportuno rilevare come anche e soprattutto a seguito dell'introduzione dell'Euro quote crescenti di consumatori manifestano difficoltà nella valutazione delle differenze tra le diverse alternative di marca all'interno di una stessa categoria, dal momento che il passaggio al nuovo sistema monetario ha provocato un effetto di “schiacciamento” della scala prezzi che ha ridotto la percezione dei differenziali di valore tra i prodotti penalizzando quindi il livello di trasparenza di prezzo dell'offerta. A seguito di questo fenomeno si è verificata, soprattutto per i prodotti a basso valore unitario, una concentrazione degli acquisti sulle marche leader, sulle marche commerciali e sui primi prezzi, che rappresentano le tre “fasce” di offerta (rispettivamente alta, intermedia e bassa) a cui il consumatore riconosce un posizionamento distintivo.

piuttosto che quella del follower, mentre sul piano della marginalità deve garantire guadagni superiori alla media della categoria. In questa ottica, dunque, una marca commerciale che aumenta la propria quota di mercato unicamente a scapito della marca follower, soppiantandola di fatto nel ruolo di alternativa inferiore di prezzo e di qualità rispetto al leader, non contribuisce più di tanto a migliorare né l'efficienza dell'assortimento, né tanto meno i margini di guadagno della categoria⁸. In generale, tuttavia, non vi è dubbio che la crescente attenzione delle insegne alle dimensioni dell'efficienza assortimentale finirà per favorire lo sviluppo della private label e per aumentare di conseguenza il potere di mercato dei distributori nei confronti dei fornitori di marca.

In questa prospettiva le potenzialità di ulteriore sviluppo della marca commerciale appaiono legate al consolidamento di tre nuovi orientamenti strategici: l'entrata in nuove categorie/nuovi mercati, la progressiva segmentazione dell'offerta e l'avvio di un processo di internazionalizzazione.

4. La penetrazione della marca commerciale in nuovi mercati

L'introduzione in nuove categorie rappresenta una forma di sviluppo molto diffusa per la marca commerciale, che tuttavia necessita di una pianificazione adeguata. In particolare, così come accade per il lancio dei nuovi prodotti industriali, l'analisi di fattibilità della strategia di entrata parte dalla valutazione delle dimensioni assolute del mercato e delle sue dinamiche di crescita nel tempo. Il passo successivo consiste nell'analisi delle condizioni competitive della categoria con particolare riferimento al livello di concentrazione delle quote di vendita ed al tasso di innovazione delle marche. Rispetto al primo punto in generale vale il principio per cui maggiore è la quota di mercato della marca leader, più complesse risultano le operazioni di ingresso per un nuovo attore, soprattutto se questi non può contare su investimenti pubblicitari sostenuti, come accade nel caso delle private label. Tuttavia è necessario considerare che, in caso di successo, l'ingresso nelle categorie contraddistinte da una forte leadership si rivela mediamente più profittevole sia in chiave economica (in quanto consente di ottenere margini unitari molto più elevati rispetto alla media di categoria) che in chiave di marketing (in quanto permette di ridimensionare una situazione di eccessiva dipendenza dell'insegna dal fornitore). Riguardo al tasso di innovazione delle marche, generalmente all'aumentare del ritmo di lancio dei nuovi prodotti e del contenuto di differenziazione degli stessi, tendono a ridursi gli spazi di successo per i prodotti di marca commerciale, il cui processo innovativo non dipende direttamente dall'insegna, ma piuttosto dalla reattività dei fornitori co-packer. Ne deriva che nelle categorie in cui operano imprese leader orientate a sostenere il proprio vantaggio competitivo attraverso l'investimento di risorse crescenti in R&S (come ad esempio quelle del reparto "chimico casa") le opportunità di business appaiono pressoché inesistenti, a meno che queste stesse imprese non siano disponibili a produrre anche per la marca commerciale.

L'analisi combinata di tutte queste dimensioni consente di costruire un **indice di attrattività** delle categorie, utile per definire la graduatoria delle priorità di ingresso. In seguito, una volta individuata la categoria a maggior potenziale, l'impresa commerciale redige un piano di entrata che prevede innanzitutto l'identificazione del fornitore co-packer. Questa fase è quella che distingue maggiormente il processo innovativo distributivo da quello industriale e può assumere connotati più o meno complessi a seconda del grado di intervento nel processo produttivo e del livello di

⁸ A tale proposito occorre considerare che se da un lato il margine unitario dei prodotti di marca commerciale risulta mediamente superiore a quello delle altre marche, dall'altro il margine in valore assoluto degli stessi prodotti non risulta necessariamente altrettanto superiore, dipendendo anche dalle quantità vendute. Inoltre la marca commerciale viene solitamente acquistata sulla base di accordi di fornitura basati sulla logica del prezzo netto-netto, mentre le marche industriali consentono al distributore di ottenere margini di secondo livello superiori, grazie al contributo degli sconti fuori fattura (premi di fine anno e investimenti promozionali).

accentramento decisionale dell'impresa commerciale. In particolare rispetto al primo punto è possibile rilevare come all'aumentare del livello di partecipazione commerciale alle fasi produttive tende a crescere il tasso di complessità del processo poiché l'appropriazione di funzioni industriali da parte del distributore necessita di investimenti rilevanti. Con riferimento alla dimensione dell'accentramento decisionale appare parimenti opportuno osservare che all'aumentare del numero dei centri e dei livelli decisionali (situazione che si verifica tipicamente nei Gruppi della Distribuzione Organizzata) tendono ad allungarsi i tempi necessari per il processo di selezione, approvazione e avviamento dell'attività del fornitore, tanto che i tempi di completamento dello stesso processo possono variare da un minimo di 6 mesi ad un massimo di 18 mesi.

Posto dunque che lo sviluppo della marca commerciale in nuovi mercati comporta l'impiego di risorse e capacità consistenti, non vi è dubbio che la “saturazione” di alcuni mercati tradizionali per la private label da un lato e la crescente competenza delle imprese commerciali nella gestione dei processi produttivi dall'altro siano destinati a favorire la diffusione di questo sviluppo. Al riguardo meritano un approfondimento particolare le categorie dei **prodotti “non food”**. Negli ultimi anni la maggior parte di queste categorie ha registrato nella distribuzione moderna tassi di crescita molto sostenuti, grazie soprattutto al fenomeno della multicanalità dei comportamenti di acquisto che ha comportato un “travaso” di consumi dai canali tradizionali mono-specializzati ai canali moderni de-specializzati. In un contesto generale di mercato stagnante la presenza di categorie che, soprattutto nei punti di vendita di grandi dimensioni, evidenziano tassi di crescita annui consistenti costituisce una notevole opportunità anche per la marca commerciale soprattutto se si considera che ad oggi la sua presenza in tali mercati risulta ancora molto contenuta (tabella 6).

Tabella 1. Le potenzialità del reparto General Merchandise

Parametri	2004	2005
Valore vendite (miliardi euro)	7,6	7,9
Incidenza su valore vendite totali GDO (%)	17,2	17,4
- ipermercati	39,4	39,6
- supermercati	9,4	9,2
- su perette	3,2	3,0
Quota di mercato marca commerciale (%)	0,6	0,6
- ipermercati	0,4	0,4
- supermercati	1,1	1,1
- su perette	1,4	1,2

Fonte: nostre elaborazioni su dati Information Resources

Numerose ragioni rendono tuttavia particolarmente complesso il presidio di tali categorie. Si tratta di ragioni che riguardano principalmente gli assetti competitivi dei mercati, anche se al riguardo alcune delle barriere incontrate dalle insegne appaiono di natura diversa rispetto a quelle affrontate nei mercati grocery più “tradizionali”. In particolare la principale differenza concerne il ruolo della marca leader e il rapporto tra quest'ultima e la marca commerciale. Nei mercati non food, infatti, l'ostacolo principale all'introduzione della marca commerciale non è tanto dato dal rischio di confrontarsi con una marca industriale in possesso di quote dominanti, quanto viceversa dall'assenza di forme di leadership di marca riconosciute dal consumatore. In alcuni casi tale condizione è dovuta alla presenza del fattore “moda” che rende fortemente instabili le quote di mercato delle marche nel tempo (es. abbigliamento), mentre in altri casi deriva dalla scelta delle marche più prestigiose di non presidiare il canale moderno, preferendo una distribuzione selettiva limitata al canale specializzato (es. cosmesi e profumeria). Indipendentemente dalla natura della causa è comunque indubbio che l'assenza di un leader di riferimento priva la marca commerciale del suo “modello di confronto” abituale, sia sul

piano del posizionamento di prezzo che su quello della proposta di qualità⁹. In altre parole, in mancanza di una marca industriale leader, la marca commerciale non ha ragione di esistere in quanto il ruolo di marketing che le viene tradizionalmente attribuito (l’offerta di alternative inferiori di prezzo) appare superfluo. Inoltre la complessità di presidio dei mercati non food appare accentuata da due ulteriori aspetti. Il primo consiste nel fatto che spesso si tratta di mercati ad elevato ritmo di innovazione, per i quali la fase di maturità del ciclo di vita è ancora poco consolidata e rispetto ai quali i comportamenti dei consumatori appaiono fortemente condizionati da situazioni di brand loyalty (es. elettrodomestici ed elettronica di consumo). Il secondo aspetto consiste, invece, nella difficoltà di reperimento di fornitori co-packer adeguati, dal momento che per garantire un posizionamento di convenienza relativa interessante l’insegna è obbligata (soprattutto per alcuni comparti come ad esempio quello dei prodotti tessili) ad approvvigionarsi con volumi consistenti presso mercati internazionali a bassi costi dei fattori produttivi (come ad esempio Cina, India, etc.). L’esistenza e la consistenza di tali vincoli evidenziano dunque come l’entrata nelle categorie non food sia ancora oggi particolarmente complessa, anche se alcuni esempi di successo sempre più frequenti sia in ambito nazionale che internazionale (parafarmaceutico, intimo femminile, oggettistica, etc.) dimostrano che la progressiva maturità dei mercati, la diffusione del progresso tecnologico e la crescente banalizzazione dei comportamenti di acquisto favoriranno l’accelerazione di questo fenomeno.

5. La segmentazione dell’offerta di marca commerciale

Assumendo che lo sviluppo della marca commerciale in un nuovo mercato rappresenta una grande opportunità, occorre considerare che le modalità utilizzate dalle imprese per implementare tale strategia appaiono numerose e tra loro differenti. In particolare le opzioni più diffuse nella prassi aziendale sono due: la prima prevede l’impiego di una sola tipologia di marca commerciale (tipicamente del tipo “insegna”) che viene proposta progressivamente nelle nuove categorie; la seconda prevede invece l’impiego contemporaneo di linee differenti di marca commerciale, ciascuna delle quali può essere proposta in categorie nuove per quella linea ma che potrebbero già essere presidiate con altre linee, delineando quindi situazioni di convivenza di più linee nella stessa categoria. In prospettiva questa seconda opzione appare la più interessante, dal momento che a livello internazionale si sta assistendo ad una crescente proliferazione dei processi di segmentazione dell’offerta (tabella 7).

Tabella 2. La segmentazione delle linee di marca commerciale: il caso Casino

linee di marca commerciale	numero di referenze	Caratteristiche
Entry Price	650	Prodotti di primo prezzo disponibili in ipermercati, convenience store e supermercati. Prezzo inferiore al discount del 5/15%. Prodotti food per il 70%.
Leader Price	3.000	Prodotti di qualità accettabile a prezzi discount disponibili solamente nei punti di vendita discount (Leader Price). Prezzo inferiore ai prodotti di marca industriale del 30/35%.
Produits Casino	9.000	Prodotti di marca “insegna” disponibili in ipermercati, convenience store e supermercati. Prezzo inferiore alle marche industriali del 25%
Monoprix	1.800	Prodotti di marca “insegna” disponibili solamente nei punti di vendita “Monoprix”
Specialty brands	350	Prodotti con marchi di “fantasia” su categorie food, non food e consumo responsabile

Fonte: nostre elaborazioni su dati IGD, 2004

⁹ La complessità di penetrazione di categorie prive di leadership industriale si traduce nella necessità, per la private label, di assumere il ruolo di punto di riferimento del mercato, trasformandosi da marca “di prodotto” a marca “di categoria” (Lugli, 2003).

In particolare, il criterio maggiormente utilizzato per la segmentazione è quello che prevede la definizione di linee diverse per differenti posizionamenti di prezzo. Partendo dal presupposto che in genere la linea “di base” si caratterizza per un posizionamento “intermedio” con un prezzo mediamente inferiore a quello della marca leader del 15/25%, l’estensione della gamma avviene in genere verso l’alto, attraverso lo sviluppo di linee con un posizionamento “premium” (alto di gamma) e/o verso il basso, attraverso lo sviluppo di linee di “primo prezzo”. Le imprese commerciali che sviluppano una estensione in entrambe le direzioni appaiono sempre più numerose e il successo di tali iniziative può essere verificato analizzando la ripartizione del peso dei differenti segmenti di prezzo della marca commerciale in Italia¹⁰.

Occorre tuttavia considerare che gli obiettivi, le condizioni e le modalità di sviluppo delle due linee appaiono molto differenti e che le potenzialità di sviluppo della private label dipenderanno proprio dalla capacità delle insegne di gestire tali differenze.

Nel caso delle **linee di “primo prezzo”**¹¹ l’estensione dell’offerta appare stimolata dalla crescente domanda di convenienza¹². In una logica di competizione “intertype” le imprese commerciali hanno tentato di fornire una risposta a questa esigenza dei consumatori seguendo due distinti approcci. Il primo approccio è quello delle insegne che hanno introdotto in assortimento prodotti di “primo prezzo” industriali, con l’obiettivo di completare l’offerta e “tamponare” l’effetto-discount, senza tuttavia snaturare il proprio posizionamento. Il secondo approccio è invece quello delle insegne che hanno preferito investire maggiormente in tale ambito, realizzando linee di marca privata volte ad affermare in modo più diretto la propria immagine di convenienza¹³. Si tratta di una scelta strategica molto forte, in quanto il distributore decide di “scendere in campo” con la propria “marca”, mettendo in gioco la propria immagine per sottrarre quote di mercato al discount aumentando i volumi di vendita attraverso il presidio diretto delle “fasce basse” dell’offerta. Il successo di questa seconda impostazione dipende tuttavia dalla presenza di alcune condizioni “strutturali” e dalla capacità dell’impresa di gestirne tutti gli aspetti operativi. In particolare per poter proporre prezzi competitivi rispetto ai prodotti unbranded del discount è necessario disporre di una massa critica rilevante che favorisca l’accesso ad economie di scala negli acquisti. Inoltre, occorre analizzare attentamente i mercati in cui proporre la linea, selezionando solamente le categorie in cui la fascia di consumatori attenti unicamente al prezzo appare particolarmente consistente¹⁴. Infine appare opportuno prevedere

¹⁰ I dati Nielsen evidenziano l’esistenza di un fenomeno di polarizzazione sui segmenti estremi; nel periodo 2003/2004, infatti, sono i posizionamenti premium e quelli dei primi prezzi a far registrare la variazione media annua più consistente. Superpremium 25,8% (+7,5%), Alto 15,0% (-6,3%), Medio 24,% (-5,0%), Standard 19,9% (-6,1%), Primo prezzo 14,7% (14,0%)

¹¹ I principali esempi di linee di marca commerciale di “primo prezzo” attualmente presenti nel mercato distributivo italiano sono quelli di “N°1” di Carrefour – GS e di “Il meno caro” (pollice alto) di Auchan – SMA. Si tratta di linee caratterizzate da denominazioni di fantasia che tuttavia appaiono facilmente riconoscibili e riconducibili alle rispettive insegne, in quanto proposte in modo indifferenziato su un elevato numero di categorie e per tutti i formati/insegne presidiati.

¹² La crescente domanda di convenienza ha finito per favorire l’aumento della quota di mercato dei punti di vendita discount, che in Italia è passata da valori compresi fra l’1 e il 2% nei primi anni Novanta all’attuale 6,8% (Fonte: Cermes-Bocconi).

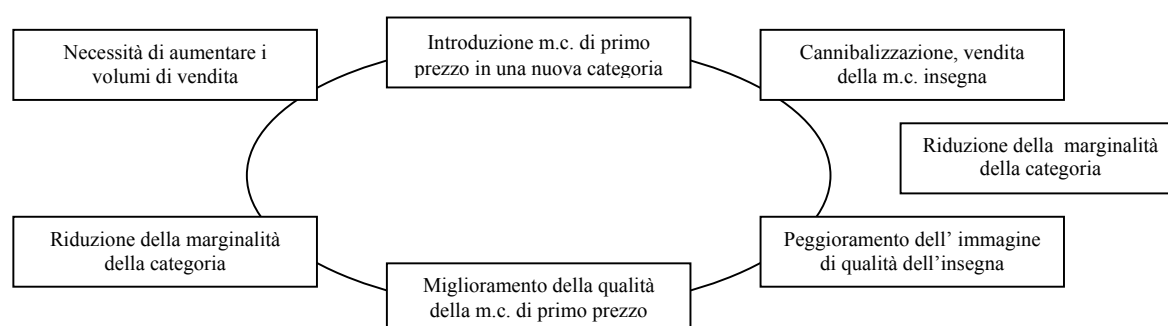
¹³ È il caso, ad esempio, del retailer svizzero *Migros*, che ha realizzato una linea di marca privata di “primo prezzo” a marchio M-Budget. Si tratta di una linea composta da 350 referenze con un posizionamento medio di prezzo inferiore del -30% rispetto a quello della linea “insegna”. Lo sviluppo di questa linea è stato stimolato dalla possibilità di prevenire l’ingresso nel mercato svizzero dei discounter Aldi e Lidl (preemptive strategy) ed i risultati ottenuti sono stati eccezionali. Basti pensare che nel periodo gennaio-agosto 2005 le vendite della linea M-Budget sono cresciute del 43% (Fonte: Igd Research).

¹⁴ In genere si tratta di categorie di beni commodity, a ridotti contenuti di differenziazione, il cui processo di acquisto risulta frequente e “banale”. È il caso, ad esempio, di alcune merceologie grocery a basso valore aggiunto, come la carta casa, la carta igienica, il pet food, etc.

un posizionamento molto chiaro per la linea “discount” che la distingua in modo inequivocabile dalle altre linee, limitando al minimo le situazioni di sovrapposizione.

Nel caso in cui tali condizioni non vengano rispettate, lo sviluppo della marca commerciale di “primo prezzo” comporta alcuni rischi, il cui concatenamento potrebbe prefigurare una pericolosa “spirale” (figura 1). In particolare un rischio rilevante riguarda l’affermazione di situazioni di “cannibalizzazione” delle vendite, con un aumento della quota della linea “discount” a scapito di quella della linea “insegna”¹⁵. A seguito di questo fenomeno potrebbero affermarsi due ulteriori situazioni negative. La prima riguarda un peggioramento delle condizioni di redditività della categoria, dal momento che i prodotti di “primo prezzo”, per quanto di marca commerciale, si caratterizzano per margini unitari molto contenuti e comunque significativamente inferiori rispetto a quelli della marca “insegna”.

Figura 1 La spirale perversa della marca commerciale di primo prezzo



Fonte: nostra elaborazione

La seconda consiste in un peggioramento dell’immagine dell’insegna, che tende ad essere associata a quella di prodotti convenienti ma di qualità modesta. Per ovviare a tale rischio l’insegna potrebbe essere portata ad investire in un innalzamento dello standard qualitativo dei prodotti, che tuttavia dovrebbero mantenere inalterato il proprio posizionamento di prezzo per non disattendere la “promessa” di risparmio formulata al consumatore. Tale accorgimento, tuttavia, non farebbe che compromettere ulteriormente le condizioni di marginalità della categoria, rendendo necessario un “recupero” di risorse attraverso un aumento dei volumi di vendita. Questo obiettivo potrà essere perseguito introducendo la linea di “primo prezzo” in nuove categorie, ma ciò finirebbe per riavviare la “spirale”, innescando un processo di declino irreversibile.

Nel caso dello sviluppo di una **linea di marca commerciale “premium”**, l’obiettivo principale dell’impresa commerciale è quello di fidelizzare la clientela attraverso una proposta di qualità. Un secondo obiettivo, altrettanto importante, è dato dal miglioramento delle condizioni di marginalità della categoria, dal momento che tale linea viene proposta ad un prezzo equivalente o addirittura superiore rispetto a quello della marca leader. In questo senso non sembra sussistere lo stesso rischio di cannibalizzazione evidenziato per la linea di “primo prezzo” e comunque anche se dovesse verificarsi, una sovrapposizione che genera un aumento delle vendite della linea “premium” a scapito di quella “insegna” non farebbe che migliorare le condizioni di redditività della categoria¹⁶. Un terzo

¹⁵ Tale rischio appare legato alle percezioni del consumatore circa il rapporto qualità/prezzo delle differenti linee di marca commerciale. In particolare nel momento in cui il consumatore percepisse che il differenziale di qualità tra la marca “insegna” e la marca di “primo prezzo” non giustifica un determinato differenziale di prezzo, la scelta tra le due si orienterà, nelle categorie in cui sono presenti entrambe le linee, su quest’ultima, che garantisce un maggior livello di convenienza.

¹⁶ La salvaguardia della marginalità delle linee di marca commerciale appare critica soprattutto in un contesto di mercato complicato come quello attuale. In particolare dall’analisi delle performance delle principali imprese commerciali emerge

obiettivo è dato dalla possibilità di ampliare i confini delle categorie merceologiche fornendo risposte anticipate ad esigenze e bisogni specifici, pur se ancora inespressi, di nicchie di consumatori. Infine un ultimo obiettivo, strettamente connesso all’allargamento dei confini dei mercati, consiste nella generazione di situazioni di ridotta confrontabilità del prodotto di marca commerciale con quello di marca industriale leader. Tale possibilità consente infatti all’insegna di praticare prezzi del tutto svincolati da quelli degli altri prodotti/marche, che vengono accettati dal consumatore in quanto portatori di un “valore” distintivo.

Posto che lo sviluppo di una linea “premium” può consentire all’insegna di ottenere una serie di vantaggi sia economici che competitivi, anche in questo caso occorre, tuttavia, precisare che il successo di tale politica risulta subordinato all’esistenza di alcune condizioni. Dall’analisi delle esperienze aziendali di maggiore successo è emerso che una prima ed imprescindibile condizione consiste nella necessità di possedere un’immagine molto chiara, il cui riconoscimento può essere verificato attraverso la misurazione del livello di fedeltà dei consumatori. In particolare l’immagine più favorevole per lo sviluppo di linee “premium” è quella delle insegne a cui vengono riconosciuti i valori della qualità e della specializzazione e non quella delle insegne a cui viene riconosciuta la leadership di convenienza. Una seconda condizione di successo è la prevalenza di superfici di vicinato nel portafoglio punti di vendita dell’impresa. La proposta di una linea “premium” appare infatti particolarmente efficace nelle categorie food e più segnatamente nei reparti dei prodotti freschi e freschissimi, la cui incidenza sulle vendite risulta particolarmente elevata soprattutto nei punti di vendita di piccole dimensioni.

Per quanto concerne la selezione delle categorie in cui inserire i prodotti della linea “premium”, appare opportuno privilegiare quelle in cui sono state già raggiunte quote di mercato consistenti (>25/30%) con la linea “insegna”, dal momento che questo consente di poter contare su uno “stock di fiducia” rassicurante. Tra le categorie che rispettano queste condizioni occorrerà poi selezionare soprattutto quelle in cui emergono bisogni latenti ancora insoddisfatti dei consumatori e in cui è possibile trovare fornitori co-packer adatti a fornire una risposta soddisfacente agli stessi.

Il rapporto con il fornitore appare infatti particolarmente critico per prodotti, come quelli “premium”, nei confronti dei quali esistono aspettative della domanda superiori rispetto a quelle espresse nei confronti delle altre linee di private label. Il compito del distributore diventa infatti non solo quello di controllare in modo sistematico il rispetto degli standard produttivi, ma anche quello di contribuire al processo innovativo assumendo un approccio e sostenendo degli investimenti tipicamente propri dell’Industria di Marca.

Infine, il successo di una linea “premium” dipende anche dalla chiarezza del posizionamento rispetto a quello delle altre linee. Al riguardo la denominazione e la caratterizzazione della linea possono corrispondere a quelle dell’insegna, oppure, più frequentemente, possono esprimersi in un nome di fantasia ed in una connotazione “tematica”¹⁷. Nel secondo caso tra le diverse varianti a disposizione delle insegne la soluzione più diffusa sia a livello italiano che internazionale è quella dei prodotti “tipici”. Il successo di queste linee appare legato alle potenzialità di prodotti che, in virtù di un forte “vissuto” sociale, possono contare su un posizionamento autonomo particolarmente qualificante. Inoltre in un mercato come quello italiano in cui esiste un forte radicamento del consumatore alle tradizioni locali, soprattutto in ambito alimentare, le insegne che sviluppano una linea “premium” di

come la sempre più frequente realizzazione di iniziative promozionali “aggressive” sulle marche industriali leader può essere sostenuta, sul piano economico, solamente grazie al contributo di marginalità garantito dalle marche private.

¹⁷ Dall’analisi delle principali esperienze internazionali è emerso che le varianti “tematiche” di marca commerciale “premium” più diffuse sono quelle delle linee di prodotti tipici (e/o etnici), delle linee di prodotti biologici (e/o a filiera controllata), delle linee di prodotti equo-solidali, delle linee di prodotti “soluzione” (piatti pronti, IV gamme ortofrutta, etc.), delle linee di prodotti “salutistici” (dietetici, per allergici, per diabetici, etc.) e delle linee di prodotti per target specifici (bambini, anziani, single, etc.).

prodotti tipici hanno la possibilità di affermare un maggior legame con il territorio in cui operano, possono contare su una domanda potenziale consistente e possono reperire in modo relativamente semplice e rapido fornitori locali/nazionali in grado di soddisfare capitolati complessi, data la moltitudine di PMI alimentari specializzate presenti sul territorio nazionale. Il lancio di una linea di prodotti tipici corrisponde pertanto ad una scelta prudentiale, adatta soprattutto alle prime fasi di penetrazione dei segmenti “alto di gamma”. Ciò non impedisce, tuttavia, di procedere in un secondo momento ad una ulteriore segmentazione dell’offerta di fascia alta, attraverso l’introduzione di linee rispondenti ad altri bisogni/target specifici, prevedendo una struttura gestita attraverso il sistema del sub-branding¹⁸.

Aldilà delle differenze tra linee “premium” e linee di “primo prezzo” occorre in generale considerare che all’aumentare del numero di linee sviluppate tende ad aumentare anche la complessità di gestione del portafoglio di marche commerciali, che appare molto simile ai *brand portfolio* industriali. Il governo di tale complessità appare pertanto possibile solamente alle imprese commerciali dotate di una adeguata **struttura organizzativa**.

A tal proposito, dall’analisi delle realtà aziendali più avanzate emerge che la struttura più adatta è quella che prevede la contemporanea presenza di differenti gruppi di lavoro. Un primo gruppo di lavoro è costituito dall’area dei Brand Manager, che si occupano di tutte le attività di marketing, sia in store (promozione, merchandising, prezzo, etc.) che out store (comunicazione, volantini, etc.), relative al posizionamento di ciascuna linea. Un secondo gruppo di lavoro è invece costituito dall’area dei Product Manager, che si occupano di tutte le attività relative al prodotto, ragionando in funzione delle caratteristiche strutturali e competitive di ciascun mercato. In particolare i Product Manager si occupano di selezionare e controllare i fornitori¹⁹, di verificare la qualità dei prodotti e, in alcuni casi, di contribuire al processo innovativo²⁰. Un terzo soggetto implicato nella gestione della marca commerciale è quello della funzione Acquisti, che può essere gestita seguendo due distinti orientamenti: alcune imprese preferiscono prevedere la figura del Buyer specializzato nell’acquisto di prodotti di marca commerciale, indipendentemente dalle differenze che caratterizzano i diversi comparti merceologici; altre imprese, viceversa, privilegiano Buyer indistinti per tipologia di marca, ma specializzati per mercati (es. freschi, bevande, drogheria alimentare, etc.). Esistono infine gruppi di lavoro “misti” che comprendono Product Manager, Brand Manager, Buyer ed altre figure coinvolte nello sviluppo della private label (es. responsabili qualità, etc.), che svolgono il ruolo di Comitati per l’approvazione e/o la verifica di progetti specifici di una certa rilevanza come l’entrata in nuove categorie, il lancio di nuove referenze, il varo di una nuova campagna pubblicitaria, etc. L’obiettivo di questi Comitati è quello di favorire i momenti di confronto e di integrazione tra tutte le componenti impegnate nello sviluppo e nella gestione del prodotto a marchio, dando vita ad un modello organizzativo “a matrice” che consente di superare i limiti delle logiche funzionali.

Una simile configurazione organizzativa appare tuttavia gestibile in modo adeguato solamente da alcune imprese della GD, che possono contare su un elevato grado di accentrato decisionale e su

¹⁸ La tecnica del sub-branding è stata utilizzata da Coop Italia per la declinazione delle sue linee di marca commerciale, organizzate in “mondi” che corrispondono, ciascuno, a bisogni/target specifici. Accanto al marchio “insegna”, presente in tutte le linee come elemento di garanzia dell’offerta, ogni “mondo” ha una propria denominazione e una propria caratterizzazione (colori e immagini del packaging) che lo distinguono dagli altri.

¹⁹ Tali controlli consistono in ispezioni periodiche degli stabilimenti produttivi, finalizzati a verificare il rispetto degli standard di produzione definiti nel contratto di co-packing.

²⁰ Alcune di queste attività vengono svolte internamente, mentre altre vengono realizzate in collaborazione con soggetti esterni. Con riferimento, ad esempio, alle indagini sui consumatori, solitamente i *blind test* sui prodotti vengono condotti direttamente dai Product Manager interni, mentre le ricerche di mercato e i focus group vengono di norma commissionati a società esterne. Un’altra attività che viene svolta in parte internamente e in parte attraverso il ricorso all’outsourcing è quella del packaging. Generalmente infatti i Brand Manager realizzano un brief che viene successivamente realizzato materialmente da una Agenzia esterna.

un perfetto allineamento della periferia rispetto alle indicazioni operative della sede. Viceversa per i gruppi della DO il sostegno di una simile struttura appare condizionato da un lato dalla disponibilità degli associati a delegare alla Centrale tutte le attività di gestione e sviluppo del prodotto a marchio e dall'altro dalla capacità della stessa Centrale di adeguare le proprie competenze ad un impianto che finisce per “appesantirne” i contenuti. Sul piano teorico, inoltre, nell'ipotesi che la tendenza alla progressiva segmentazione dell'offerta di marca privata si consolidi ulteriormente nei prossimi anni, si rende necessaria una rivisitazione del modello del “ciclo di vita” della marca commerciale. Nella nuova impostazione, infatti, la private label non è necessariamente portata ad evolvere nel tempo il proprio posizionamento di qualità/prezzo; saranno piuttosto le insegne ad attribuire a ciascuna linea un posizionamento differente, destinato a rimanere costante nel tempo e ad integrarsi con quelli delle altre linee.

6. L'internazionalizzazione della marca commerciale

La terza “frontiera” di crescita per la marca commerciale è rappresentata dalla internazionalizzazione che può realizzarsi attraverso l'assunzione di un'ottica globale nei rapporti di fornitura e/o attraverso la penetrazione in nuovi mercati-paese (figura 2).

Figura 2. Le possibili strategie di internazionalizzazione della marca commerciale

Provenienza prevalente dei fornitori co-packer	globale	I Internazionalizzazione del rapporto di fornitura	II Internazionalizzazione del rapporto di fornitura e del mercato
	nazionale/locale	III Marca commerciale a dimensione nazionale/locale	IV Internazionalizzazione del mercato
		nazionali/locali	Globali
Mercati-paese di presenza della marca commerciale			

Fonte: nostra elaborazione

Il primo orientamento comporta la necessità, per il distributore, di monitorare in modo continuativo i mercati produttivi internazionali alla ricerca di fornitori in grado di garantire economie nei costi di acquisto, pur nel rispetto di standard qualitativi elevati su grandi volumi (quadrante I). La ricerca di simili caratteristiche finisce per favorire la scelta di imprese specializzate nell'attività di co-packing che garantiscono una maggiore attitudine a sostenere un rapporto di fornitura su scala globale .

Inoltre rispetto al passato la crescente apertura dei mercati agli scambi internazionali e la maggiore disponibilità di strumenti²¹ ed occasioni di identificazione di possibili imprese “partner” rendono maggiormente praticabile l'attività di global sourcing. Nell'ottica delle imprese industriali co-packer la progressiva globalizzazione dei rapporti di fornitura rappresenta sia una minaccia che

²¹ In particolare tra gli strumenti che, soprattutto in prospettiva, sembrano dotati delle migliori potenzialità in tale ambito occorre annoverare il meccanismo delle “aste inverse” on-line, che consentono di stabilire contatti con operatori di tutto il mondo in grado di proporre prezzi di vendita particolarmente competitivi. La selezione del fornitore più conveniente avviene attraverso la comparazione delle offerte che, contrariamente a quanto avviene nelle asta tradizionali “off-line”, vengono formulate al ribasso (Lugli, 2002).

un’opportunità. Si tratta di una minaccia poichè, nel momento in cui la selezione dei fornitori globali dovesse avvenire principalmente sulla base della variabile prezzo, le imprese di piccole dimensioni operanti prevalentemente in contesti locali/regionali dovrebbero confrontarsi con realtà molto competitive sul piano dei costi produttivi come ad esempio quelle dei mercati asiatici. Tuttavia esiste l’opportunità, per queste stesse imprese, di diventare co-packer globali di distributori internazionali, soprattutto per alcune categorie di prodotti alimentari (come ad esempio i prodotti tipici) per i quali occorrono competenze distintive che travalicano la dimensione dell’efficienza. Le imprese industriali in grado di cogliere questa opportunità potranno infatti avere la possibilità di estendere il proprio mercato di riferimento oltre i confini nazionali, obiettivo che probabilmente risulterebbe difficilmente perseguibile in modo autonomo.

La seconda traiettoria possibile per lo sviluppo internazionale della marca commerciale è quella dell’entrata in nuovi contesti di mercato sovra-nazionali (quadrante III). Interessanti opportunità al riguardo possono essere rilevate in paesi nuovi anche per i gruppi distributivi maggiormente orientati allo sviluppo internazionale. Si tratta di paesi dell’Europa dell’Est, come la Polonia, la Repubblica Ceca e l’Ungheria, ma anche di paesi asiatici come la Thailandia e le Filippine. In questi i casi il crescente allineamento degli stili di vita dei consumatori e il progressivo abbandono di politiche economiche protezionistiche e conservatrici²² non potranno che favorire sempre di più il ridimensionamento delle barriere all’entrata che fino ad ora i potenziali investitori occidentali hanno dovuto affrontare. Infatti, aldilà dei risvolti politici, sociali ed economici conseguenti a tale processo, ciò che appare particolarmente rilevante ai fini del presente lavoro è che in tutti questi mercati la presenza delle marche commerciali è ancora piuttosto contenuta, in quanto diretta espressione di una struttura del sistema distributivo al dettaglio arretrata e tradizionale (tabella 9).

Tabella 9. I mercati internazionali con i maggiori potenziali di crescita per la marca commerciale

mercati	valore vendite marca commerciale (milioni di euro)	quota di mercato della marca commerciale (%)	crescita della quota di mercato della marca commerciale (% - 2005/2004)
POLONIA	171,4	2	+ 115
FILIPPINE	0,2	< 0,5	+ 48
REPUBBLICA CECA	114,0	4	+ 44
UNGHERIA	250,2	8	+ 44
THAILANDIA	38,1	1	+ 35

Fonte: Euromonitor, 2005

In questo contesto di mercato le opportunità legate all’introduzione della marca privata nei nuovi paesi appaiono superiori alle minacce e le modalità di implementazione della strategia di sviluppo internazionale sono molteplici. Una prima modalità è legata all’investimento diretto dell’impresa nel nuovo mercato, dal momento che l’apertura di nuovi punti di vendita (o la conversione di punti di vendita esistenti) recanti l’insegna del Gruppo rende praticabile l’ipotesi di riproporre anche nel nuovo paese le stesse linee di marca privata sviluppate nel mercato domestico.

Una seconda modalità è conseguente all’entrata nel nuovo mercato per mezzo di acquisizione/fusione di una catena locale. In questo caso il nuovo attore del mercato (l’impresa acquirente) ha due possibilità: la prima consiste nell’introduzione delle proprie linee di marca privata negli assortimenti dei punti di vendita della catena acquisita, mentre la seconda prevede la gestione ed il mantenimento delle (eventuali) linee già presenti negli stessi punti di vendita. Dall’analisi delle principali esperienze

²² In tema di allineamento delle politiche economiche è opportuno rilevare che soprattutto i paesi dell’Est Europa saranno favoriti dalla già avvenuta o imminente entrata nell’Unione Europea, conseguente all’allargamento della base Comunitaria.

di acquisizione internazionali è emerso tuttavia che la prassi più ricorrente consiste nell'utilizzo di entrambe le tecniche, attraverso un mantenimento iniziale delle linee preesistenti e un affiancamento/sostituzione successivo delle stesse con le linee del Gruppo acquirente²³.

Infine una terza modalità prevede il ricorso ad accordi/alleanze tra retailer operanti in paesi differenti. Tali accordi tendono ad assumere varie forme e contenuti e possono andare dallo sviluppo di partnership tra due o più retailers per uno “scambio” esclusivo delle rispettive linee di marca commerciale²⁴, fino alla definizione di linee comuni gestite a livello di Supercentrale europea²⁵. Indipendentemente dalle forme e dai contenuti assunti, non vi è dubbio che queste forme di partnership internazionali contribuiscono ad accrescere il volume d'affari e la conseguente rilevanza strategica della marca commerciale e al tempo stesso possono costituire una modalità di verifica di opportunità per futuri investimenti in nuovi paesi.

In generale, inoltre, è il caso di sottolineare come lo sviluppo di un orientamento al “global sourcing” e l'introduzione della marca commerciale in nuovi mercati-paese non costituiscono due opzioni strategiche opposte che si escludono reciprocamente, ma sembrano piuttosto rappresentare due lati della stessa medaglia, che possono all'occorrenza coesistere anche nell'ambito delle politiche di sviluppo di una stessa impresa. Anzi, analizzando gli esempi di maggiore successo di implementazione delle due strategie, sembrerebbe emergere una correlazione positiva tra il livello di presenza internazionale e l'approccio al “global sourcing”. In particolare emerge come i gruppi aziendali più inclini a sviluppare un approccio di fornitura globale sono quelli che operano contemporaneamente su diversi mercati internazionali (quadrante II). Tali imprese, infatti, sono favorite dalla possibilità di valutare e selezionare in modo “diretto” i migliori fornitori di ogni paese, estendendo successivamente i contratti di fornitura con ciascuno di essi a tutti i mercati di presenza (o almeno a quelli più prossimi sul piano geografico e logistico). Si tratta di un approccio che può essere perseguito in modo efficace soprattutto nelle categorie dei prodotti non alimentari e, più in generale, nei prodotti non deperibili, per i quali non è necessario garantire al consumatore la dimensione della “freschezza”²⁶.

Quest'ultima considerazione sottende tuttavia un ragionamento di carattere socio-culturale molto più ampio che riguarda le scelte strategiche dei gruppi distributivi multinazionali in merito al “dilemma” tra globalizzazione e localismo. Tale “dilemma” riguarda la scelta di una linea di condotta generale tra un approccio maggiormente orientato alla standardizzazione, che prevede una proposta unica e comune per i diversi mercati, oppure un approccio maggiormente orientato all'adattamento, che prevede una proposta modificata in funzione delle esigenze di ciascun contesto locale. A favore del primo approccio possono essere considerati i sempre più frequenti segnali di progressivo allineamento dei comportamenti e dei “valori” di consumo a livello globale. Viceversa a favore del secondo approccio è possibile valutare l'esistenza di situazioni di forte attaccamento dei consumatori alle

²³ È quello che è accaduto, ad esempio, a seguito dell'acquisizione di *Asda* da parte di *Wal Mart* nel 1999. dopo alcuni anni durante i quali l'assortimento di marca commerciale dei punti di vendita *Asda* è rimasto invariato, sono state gradualmente introdotte alcune referenze, ad esempio delle linee “*Ol'Roy*” (pet food) e “*Durabrand*” (accessori elettrici), già presenti nei punti di vendita *Wal Mart* degli Stati Uniti (Fonte: Igd Research).

²⁴ È quanto è stato recentemente concordato tra *Conad* e *Leclerc*, che hanno stipulato un accordo per il trattamento esclusivo di alcune referenze della linea “*Sapori & Dintorni*” di *Conad* nei punti di vendita *Leclerc* in Francia e di alcune referenze della linea di primo prezzo “*Eco+*” di *Leclerc* nei punti di vendita *Conad* in Italia (Fonte: Igd Research)

²⁵ Al riguardo appare interessante il caso della linea di private label “*Euroshopper*”, presente contemporaneamente nei punti di vendita dei Gruppi *Ahold/Albert Heijn* (Olanda), *ICA* (Svezia) e *Morrison's* (UK) e gestita in sede di Supercentrale *AMS*, cui aderiscono i tre Gruppi (Fonte: Igd Research).

²⁶ Al riguardo è interessante tuttavia rilevare come, soprattutto negli ultimi tempi, la tendenza all'internazionalizzazione si stia progressivamente affermando anche nelle categorie dei prodotti freschi e/o freschissimi: è il caso ad esempio di *Wal-Mart* che, a seguito di una consistente operazione di selezione dei co-packer internazionali, è arrivato a gestire per la categoria “banane” un portafoglio di fornitori globali di marca commerciale pari a sole 6 imprese (Fonte: IGD Research).

tradizioni locali. Questo secondo approccio appare particolarmente adatto soprattutto per i mercati alimentari, nei quali il peso dei prodotti “tipici” e il radicamento al territorio rendono difficilmente praticabili strategie di standardizzazione eccessiva. Queste ragioni contribuiscono a spiegare il motivo per cui imprese leader nel mercato della distribuzione grocery mondiale tendono a limitare solamente ad alcune merceologie (tipicamente non food) la proposta di prodotti (sia di marca industriale che di marca commerciale) “globali”, mentre per altre merceologie (tipicamente food e soprattutto dei comparti “freschi”) tendono a salvaguardare le produzioni locali, rivolgendosi a fornitori nazionali. Infine vale la pena sottolineare che, dall’analisi delle best practice internazionali in merito alla gestione della private label, emerge come siano numerosi i casi di retailer “eccellenti” che nelle proprie strategie di sviluppo abbinano contemporaneamente l’entrata in nuove categorie, la segmentazione dell’offerta e l’internazionalizzazione. È il caso, ad esempio, di Tesco che ha progressivamente aumentato le linee di marca privata, introducendole gradualmente anche nelle categorie non-food e nei nuovi mercati-paese presidiati (tabella 13).

Tabella 3. Le strategie di sviluppo della marca commerciale di Tesco

Linee	data lancio	Posizionamento	numero referenze	estensione	
				mercati non-food	mercati internazionali
TESCO	1924	Intermedio	8.000		Tutti i paesi
TESCO VALUE	1993	Discount	4.000	2001	Europa Centrale, Taiwan Thailandia, Malaysia
TESCO FINEST	1998	Premium	1.900	2002	Polonia
TESCO ORGANICS	1998	Biologico	1.200		
TESCO HEALTHY LIVING	1985	senza additive	600	2003	Ungheria
TESCO KIDS	2002	prodotti per bambini	50		
FLORENCE AND FRED	2001	abbigliamento ufficio	nd		
CHEROKEE	2002	abbigliamento pret a porter	nd		

Fonte: Dawson, 2004

7 I modelli di gestione della marca commerciale

Sulla base delle considerazioni formulate relativamente ai fattori di sviluppo ed alle frontiere di crescita della marca commerciale appare possibile prevedere per il prossimo futuro, con riferimento specifico al mercato italiano, il consolidamento di tre differenti approcci di gestione della private label (tabella 11).

Il **primo modello**, definito “nazionale evoluto”, è tipico di imprese nazionali, prevalentemente appartenenti al gruppo strategico della GD, caratterizzate da una elevata cultura di marketing e da una forte identità d’insegna. Tale identità viene supportata dall’investimento di consistenti risorse in campagne di comunicazione di tipo “corporate”, finalizzate ad associare all’insegna “valori” come quelli della qualità e della specializzazione. Tali realtà distributive detengono quote di mercato della marca commerciale mediamente molto elevate (superiori al 15%), anche grazie allo sviluppo contemporaneo di diverse linee, gestite secondo le logiche industriali del “portafoglio” e attraverso l’impiego di una struttura organizzativa “complessa” (che prevede la separazione dei ruoli tra Product Manager e Brand Manager). Nell’ambito della segmentazione dell’offerta prevale un orientamento all’innovazione di prodotto, tanto che si tratta di imprese che sostengono elevati investimenti nello sviluppo di linee “premium” e che viceversa rifiutano e/o gestiscono in modo marginale linee di “primo prezzo”. La volontà di sviluppare e sostenere un’immagine di qualità e specializzazione viene inoltre perseguita attraverso una gestione assortimentale orientata alla profondità di gamma piuttosto che all’ampiezza, pur nel rispetto dei principi di “efficienza” della categoria (che vengono verificati

attraverso l’analisi periodica di appositi indici). La propensione all’innovazione, inoltre, si manifesta anche nella tendenza a cercare di estendere i confini dei mercati per ridurre la confrontabilità con la marca industriale leader. L’ottica strategica di fondo è dunque quella di impiegare la marca commerciale non tanto come leva di price competition, quanto piuttosto come leva di creazione di “valore”, finalizzata alla fidelizzazione dei consumatori.

Tabella 4. I modelli di gestione della marca commerciale nella GDO italiana

Modello Nazionale evoluto	Modello Globale	Modello tradizionale
Obiettivo primario: differenziazione dell’offerta, fidelizzazione	Obiettivo primario: rafforzare immagine di convenienza (vs discount)	Obiettivo primario: identità di Gruppo e miglioramento marginalità
Immagine di marca associata a immagine d’insegna	Frequente utilizzo di marchi di fantasia	Prevalenza marca “insegna”
Molti fornitori (>200)	Molti fornitori (>200)	Pochi fornitori (<200)
Prevalenza fornitori locali/nazionali (a volte esclusivi)	Forte incidenza fornitori globali specializzati	Quasi esclusivamente fornitori locali/nazionali
Segmentazione articolata dell’offerta	Segmentazione articolata dell’offerta	Segmentazione ridotta (una sola linea e/o una linea per insegna)
Orientamento a linee “premium” e non a linee “primo prezzo”	Orientamento a linee di “primo prezzo” più che a linee “premium”	Posizionamento intermedio “classico” (ancoraggio alla marca leader)
Forti investimenti in comunicazione corporate	Forti investimenti in comunicazione di convenienza (es. comparativa)	Comunicazione dedicata ridotta e/o inesistente
Team organizzativo complesso	Team organizzativo complesso	Team organizzativo ridotto e/o decentrato
Accentramento decisionale e gestionale	Accentramento decisionale e gestionale	Centralizzazione acquisti, decentramento leve di marketing
Penetrazione dell’offerta uniforme in tutti i punti di vendita	Penetrazione dell’offerta uniforme in tutti i punti di vendita	Penetrazione dell’offerta non uniforme in tutti i punti di vendita
Packaging con identità propria	Packaging con identità propria	Packaging “look alike”
Orientamento all’innovazione di prodotto	Orientamento all’innovazione di marketing	Orientamento alla differenziazione
Ridotta pressione promozionale	Elevata pressione promozionale per sostenere immagine di convenienza	Elevata pressione promozionale per stimolare la prova
Orientamento alla profondità e focalizzazione sul food (anche fresco)	Orientamento all’ampiezza e elevata presenza nel non food	Ampiezza e profondità ridotte, solo categorie grocery

Fonte: nostre elaborazioni

Il **secondo modello** di gestione della marca commerciale “modello globale” è invece tipico di imprese multinazionali, orientate al “global sourcing”²⁷, che possono contare su grandi masse critiche e che investono prevalentemente nello sviluppo di superfici di vendita di grandi dimensioni. Per questa tipologia di imprese la marca commerciale costituisce principalmente una leva di price competition, soprattutto di tipo “intertype” nei confronti del canale discount. In tale ottica si giustifica una gestione assortimentale maggiormente orientata allo sviluppo di linee di “primo prezzo” ed alla proposta di una elevata ampiezza delle categorie presidiate, con una forte presenza anche nei comparti “non food”. Si tratta di realtà d’impresa in cui la quota di mercato della marca commerciale raggiunge livelli superiori alla media del mercato (12-13%), anche se inferiori a quelli delle imprese del modello nazionale evoluto. L’obiettivo di tali Gruppi non è infatti tanto rappresentato dalla massimizzazione della quota di mercato, quanto piuttosto dalla volontà di spostare la concorrenza di prezzo dalle marche industriali leader alle marche commerciali. A tale proposito si assiste a fenomeni di “ancoraggio” del prezzo delle linee “insegna” al livello dei prodotti unbranded del discount e di

²⁷ In alcune di queste realtà il peso numerico dei fornitori “globali” sul totale del portafoglio dei co-packer arriva a raggiungere anche valori superiori al 20%.

abbassamento dei prezzi delle linee di “primo prezzo” al di sotto di questo stesso livello. Le imprese appartenenti a tale modello vedono nella marca commerciale il principale strumento di costruzione dell’immagine di convenienza, che viene sostenuta anche grazie ad un elevato ricorso alla promozionalità e alla comunicazione²⁸.

Il terzo modello, definito “modello tradizionale”, infine, è quello delle imprese nazionali, appartenenti prevalentemente al gruppo strategico della DO, che si caratterizzano per quote di mercato della marca commerciale inferiori alla media (<10%) e per una struttura organizzativa essenziale e condizionata da scarso accentramento decisionale. Si tratta di imprese che, nella maggior parte dei casi, gestiscono una sola linea di marca privata (solitamente con un posizionamento intermedio di marca “insegna”), oppure linee con denominazioni diverse (solitamente corrispondenti alle denominazioni delle diverse insegne del Gruppo), ma con un posizionamento di prezzo e di qualità unico e comune. Tale posizionamento è solitamente quello classico, fortemente ancorato alla marca leader con la quale si cerca di esasperare il confronto diretto anche attraverso politiche di packaging ispirate ai principi del “*look alike*”. Spesso l’obiettivo principale di sviluppo della marca commerciale in simili realtà è costituito dalla volontà di poter contare su un elemento di identità comune di Gruppo, che al tempo stesso consenta di migliorare i livelli di marginalità delle categorie. Si tratta tuttavia di un obiettivo il cui raggiungimento risulta sovente condizionato negativamente da una penetrazione non uniforme dei prodotti nei punti di vendita degli associati e da una ridotta ampiezza delle categorie presidiate. In particolare per stimolare la “prova” dei prodotti di marca commerciale nelle nuove categorie di presenza, tali imprese propongono spesso iniziative promozionali ai consumatori.

In prospettiva futura la progressiva crescita del peso della marca commerciale e il consolidamento dei processi di internazionalizzazione e concentrazione del sistema distributivo non potranno che favorire l’aumento del peso dei primi due modelli di business. Pertanto le imprese del modello C che non saranno in grado di migliorare il proprio approccio di gestione della marca commerciale verso soluzioni più “evolute”, probabilmente si troveranno a dover scontare un pesante svantaggio competitivo sia sul piano dell’immagine di qualità che su quello dell’immagine di convenienza.

In generale, dunque, dall’analisi dei diversi modelli si ricava l’indicazione che è in atto nella realtà di mercato un processo di forte riposizionamento dei marchi propri, tale da suggerire una revisione ed un ampliamento di alcuni dei risultati di ricerca presenti nei differenti filoni di studio sulla marca commerciale.

²⁸ Tra le tecniche di comunicazione maggiormente impiegate per sostenere il ruolo della marca commerciale come elemento di costruzione dell’immagine di convenienza dell’insegna un’importanza particolare ricopre la pubblicità comparativa. Un caso “di scuola” al riguardo è quello di Carrefour che in Francia ha posizionato 3 carrelli all’entrata dei propri punti di vendita contenenti ciascuno gli stessi prodotti, ma di marche diverse. In un carrello erano presenti solamente prodotti di marche industriali leader, mentre negli altri due erano presenti, rispettivamente, prodotti di marca commerciale “insegna” e prodotti di “primo prezzo”. L’obiettivo era quello di evidenziare che, a parità di paniere acquistato, la marca commerciale e i primi prezzi consentono al consumatore di ottenere risparmi consistenti sul valore complessivo dello scontrino (Fonte: Planet Retail).

Bibliografia

- BADEN FULLER C.W.F., *The economics of private brands with special reference to the domestic electrical appliance industries of the UK and USA*, tesi di laurea, LSE, London, 1980.
- BROSSELIN C., *La marque de distributeur*, Entreprise Moderne d’Edition, Paris, 1979.
- BURGER P.C., SCHOTT B., “*Can private brands buyers be identified?*”, (in) *Journal of Marketing Research*, 9, 1972.
- COLE C.H., *Manufacturers brands versus distributors brands*, Bureau of Economics on Business Research, University of Illinois, 1955.
- CRISTINI G., “*La marca commerciale nei processi di concorrenza verticale tra produttori e distributori*”, (in) *Commercio – Rivista di economia e politica commerciale*, 14, 1983.
- CRISTINI G., “*I sentieri di sviluppo della marca commerciale*”, (in) *Commercio – Rivista di economia e politica commerciale*, 36, 1990.
- CRISTINI G., *Le strategie di marca del distributore. Differenziazione dell’offerta e vantaggio competitivo*, Egea, Milano, 1992.
- CRISTINI G., *Il posizionamento della marca commerciale nella GDO italiana*, (in) *Trade Marketing*, 11, 1994.
- CRISTINI G., “*Marca commerciale e categoria: dimensioni strategiche e opzioni congiunturali*” (in) *Trade marketing*, 19, 1997.
- CUNNINGHAM I.C.M., HARDY A.P., IMPERIA G., “*Generic brands versus national brands and store brands*”, (in) *Journal of Advertising Research*, 22, 1982.
- DALLI D., ROMANI S., “*Acquirenti e processi di acquisto dei prodotti di marca commerciale*”, (in) LUGLI G. (a cura di), *Branding distributivo*, Egea, Milano, 2003.
- DAWSON J., “*Future store format in Europe*”, Working Paper, Amsterdam, 2001.
- DAWSON J., “*Key success factors of European Retailers*”, Working Paper, 2004.
- DEL VECCHIO D., “*Consumer perceptions of private label quality: the role of product category characteristics and consumer use of heuristics*”, (in) *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, 2001.
- FORNARI D., *Rivoluzione commerciale & Trade Marketing*, Egea, Milano, 1999.
- FORNARI D., *La rivoluzione del supermercato*, Egea, Milano, 2005.
- FORNARI E., “*Le nuove dimensioni delle politiche di Brand Equity. Dall’approccio settoriale all’approccio sistemico*”, (in) *Sinergie*, in corso di pubblicazione.
- GRANDI S., FORNARI E., “*Le criticità delle politiche di Every Day Low Price*”, (in) *Mercati e Competitività*, 3, 2005.
- LUGLI G., *Economia e politiche di marketing delle imprese commerciali*, Utet, Torino, 1993.
- LUGLI G., “*La marca industriale: fattori di crisi e nuovi sentieri di sviluppo*”, (in) *Trade Marketing*, 11, 1994.
- LUGLI G., *Economia e gestione delle imprese commerciali*, Utet, Torino, 1998.
- LUGLI G. (A CURA DI), *Branding distributivo. Dalla marca di prodotto alla marca di categoria*, Egea, Milano, 2003.
- LUGLI G., PELLEGRINI L., *Marketing distributivo: la creazione di valore nella distribuzione despecializzata*, Utet, Torino, 2005.
- MC GOLDRICK P.J., *Retail Marketing*, Mc Graw – Hill, London, 1984.
- MORRIS D., “*The strategy of own brands*”, (in) *European Journal of Marketing*, 13, 1979.
- MORSE L., “*The battle of brands*”, in Gist R.R. (a cura di), *Management perspectives in retailing*, New York, 1967.
- MYERS J.G., “*Determinants of private brand attitude*”, (in) *Journal of Marketing Research*, 4, 1967.

- PASTORE A., *"Le marche commerciali nelle strategie dei distributori e nei rapporti verticali"*, (in) *Esperienze di impresa*, 2, 1997.
- PASTORE A., *I nuovi rapporti fra industria e distribuzione le aree e gli strumenti per la partnership*, Cedam 1996.
- PASTORE A., *Le dinamiche evolutive della distribuzione Italia* (in) *Le piccole e medie imprese nell'economia italiana*, rapporto 2004 Unioncamere, Franco Angeli 2005.
- PELLEGRINI L., *"Genesi ed obiettivi delle politiche di marca commerciale"*, (in) *Commercio – Rivista di economia e politica commerciale*, 36, 1990.
- PELLEGRINI L., *Le marche commerciali*, *Vegè Ricerche* n. 10, 1994.
- PELLEGRINI L., *"Marche e insegne: valori e ruoli"*, (in) *Economia & Management*, 2, 1996
- RAVAZZONI R., *"Marche commerciali e sviluppo internazionale delle imprese industriali"*, (in) *Trade Marketing*, 3, 1990
- RAVAZZONI R., *"Le nuove dimensioni del confronto tra le marche nei mercati dei beni banali (grocery)"*, (in) *Trade Marketing*, 13, 1995.