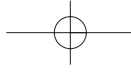


Corso di laurea in Economia & Management a.a. 2021/2022

# **ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE AGROALIMENTARI**

**Dispensa 5 – Sviluppo e posizionamento della marca  
commerciale**



# **SVILUPPO E RIPOSIZIONAMENTO DELLE MARCHE COMMERCIALI<sup>(1)</sup>**

**ALBERTO PASTORE**

*Professore ordinario  
di Economia e Gestione delle Imprese*  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
LA SAPIENZA DI ROMA

**EDOARDO FORNARI**

*Dottorando di ricerca in Economia  
e Finanza nel Governo dell'Impresa*  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
LA SAPIENZA DI ROMA  
*Assegnista di ricerca  
presso la Facoltà di Economia*  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PARMA

**VALENTINA CECCONI**

*Dottoranda di ricerca in Economia  
e Finanza nel Governo dell'Impresa*  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
LA SAPIENZA DI ROMA

testo testo testotesto testo testotesto testo  
testotesto testo testotesto testo testotesto  
testo testotesto testo testotesto testo  
testotesto testo testotesto testo testotesto  
testo testotesto testo testotesto testo  
testotesto testo testotesto testo testotesto  
testo testotesto testo testotesto testo  
testotesto testo testotesto testo testotesto  
testo testotesto testo testotesto testo  
testotesto testo testotesto testo testotesto  
testo testo

## **1. INTRODUZIONE**

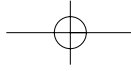
Lo sviluppo delle marche commerciali sta assumendo una crescente rilevanza nelle strategie competitive delle imprese distributive. L'osservazione del trend delle vendite dei prodotti a marca commerciale, che evidenzia una costante e significativa crescita, conferma che il panorama della distribuzione grocery è caratterizzato da una situazione estremamente dinamica e in continua evoluzione tanto da sollecitare un approfondimento e un aggiornamento del dibattito culturale sul ruolo della marca commerciale nelle strategie di sviluppo della distribuzione e sulle implicazioni inerenti i rapporti di mercato con i fornitori, i consumatori, i concorrenti.

La diffusione delle private label in Europa mostra situazioni ancora piuttosto dissimili nei diversi paesi, con la Gran Bretagna che ha ormai raggiunto la piena maturità, seguita da Germania e Francia che tendono ad avvicinarsi sempre più alla situazione strutturale britannica e dalla Spagna che sta riducendo molto rapidamente il gap che la separa dagli altri paesi europei commercialmente evoluti (Tabella 1).

In tale contesto il mercato italiano presenta un notevole ritardo nello sviluppo del branding distributivo, dovuto prevalentemente alle caratteristiche strutturali del settore del commercio nonché all'importanza che le marche industriali rivestono nel vissuto dei consumatori. Tuttavia, negli ultimi anni le vendite dei prodotti a marca commerciale hanno mostrato tassi di crescita piuttosto significativi, sottolineando come anche in Italia i retailer tendano a considerare le private la-

(1) Il lavoro è frutto delle riflessioni congiunte degli autori, tuttavia ad Alberto Pastore sono da attribuire i paragrafi 1 e 5, a Valentina Cecconi il 2, a Edoardo Fornari il 4, a Valentina Cecconi e a Edoardo Fornari congiuntamente il paragrafo 3.





ALBERTO PASTORE | EDOARDO FORNARI | VALENTINA CECCONI

TABELLA 1.  
L'EVOLUZIONE DELLA QUOTA  
DI MERCATO DELLA MARCA PRIVATA  
NEI PRINCIPALI PAESI EUROPEI  
(VALORI %)

PAESI	1991	2005
Gran Bretagna	31,0	42,0
Germania	23,0	35,1
Francia	20,0	25,4
Spagna	7,0	26,0
Olanda	18,0	21,3
Italia	6,7	12,7

Fonte: Ac Nielsen, 2006.

bel un fattore chiave nelle proprie strategie di sviluppo (Tabella 2).

I significativi mutamenti dello scenario, la consistenza del trend evolutivo e le specificità del nostro mercato stimolano un approfondimento e un aggiornamento del dibattito culturale sulla marca commerciale. In questa prospettiva, il nostro contributo, dopo avere sinteticamente tracciato, attraverso la disamina della letteratura, le principali problematiche inerenti le strategie di sviluppo della marca commerciale e i suoi riflessi nei rapporti tra i distributori e i suoi interlocutori di mercato (produttori, consumatori, concorrenti), intende perseguire tre obiettivi.

Il primo obiettivo consiste nell'analizzare i processi di riposizionamento competi-

tivo della marca privata che vengono attualmente perseguiti nella prassi aziendale, con riferimento a tutte le leve del retail mix e in particolare alla promozione, al merchandising e all'assortimento.

Il secondo obiettivo è quello di valutare le principali traiettorie di sviluppo del branding distributivo con particolare riferimento all'estensione della presenza oltre i confini merceologici tradizionali e alla progressiva declinazione dell'offerta, attraverso la realizzazione di linee con posizionamenti di marketing differenti.

Il terzo obiettivo, infine, è di esaminare gli orientamenti delle differenti insegne e dei vari Gruppi Strategici, per arrivare a delineare i fondamentali modelli di gestione della marca commerciale nel nostro paese e, contestualmente, le principali linee di condotta perseguibili dalle diverse realtà imprenditoriali.

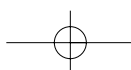
Da un punto di vista metodologico, il lavoro è stato svolto in tre fasi.

- Review della letteratura di retail marketing nazionale e internazionale specificamente dedicata al tema della marca commerciale.
- Analisi ed elaborazione dei dati di mercato di fonte secondaria.

TABELLA 2.  
L'EVOLUZIONE DELLA QUOTA  
DI MERCATO DELLA MARCA  
COMMERCIALE IN ITALIA (VALORI %)

ANNO	QUOTA DI MERCATO
1980	3,7
1990	6,7
2000	9,4
2001	9,9
2002	10,4
2003	11,2
2004	12,5
2005	12,7

Fonte: Information Resources, 2006.



– Approfondimento dei temi oggetto di analisi attraverso lo svolgimento di interviste qualitative *face to face* con i responsabili della gestione delle marche private dei principali gruppi della distribuzione alimentare moderna italiana<sup>(2)</sup>.

## 2. L'IMPORTANZA STRATEGICA DELLA PRIVATE LABEL

Dall'analisi dell'ampia letteratura relativa alle problematiche di branding distributivo emerge chiaramente che lo sviluppo della marca commerciale rappresenta, soprattutto nei mercati dei beni di largo consumo, un fattore dalla forza dirompente

(Ailawadi, Keller, 2004), capace di influenzare in modo deciso le relazioni di mercato tra l'impresa distributiva e i suoi principali interlocutori, ovvero i fornitori, i consumatori e i concorrenti (Figura 1).

Nei rapporti verticali con le *imprese industriali* lo sviluppo delle marche private determina anzitutto un aumento del "potere" dei distributori (Shaw, Gibbs, 1995; Pastore, 1997; Hogarth-Scott, 1999; Berges-Sennou *et al.*, 2004). I produttori si trovano infatti a competere con un nuovo importante concorrente, che si propone come diretto sostituto del prodotto di marca per l'acquisizione delle preferenze dell'utenza finale operando peraltro in una posizione di van-

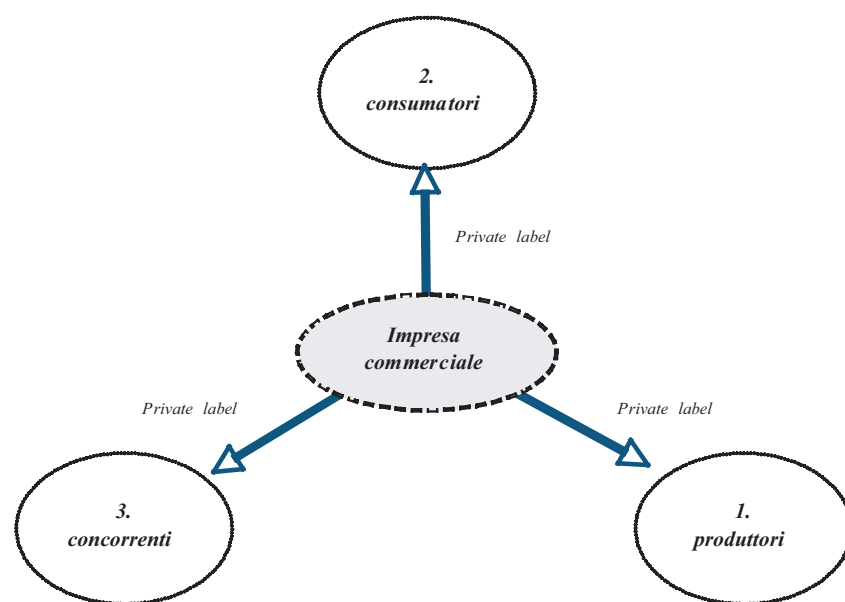
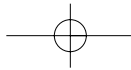


FIGURA 1.  
LE MARCHE COMMERCIALI  
E LE RELAZIONI DI MERCATO

Fonte: nostre elaborazioni.

(2) Le interviste sono state realizzate con i Responsabili Private Label dei gruppi: Coop Italia, Conad, Carrefour-GS, Auchan-SMA, Agorà, Selex, Sisa. Si tratta di un campione rappresentativo della realtà distributiva italiana in quanto espressione sia della distribuzione "succursalista" (nazionale e internazionale) sia della distribuzione associata. Inoltre, la quota di mercato cumulata di questi gruppi sul totale del giro d'affari della grande distribuzione moderna italiana è pari a circa il 60% (Fonte: Information Resources, 2006).



ALBERTO PASTORE | EDOARDO FORNARI | VALENTINA CECCONI

taggio determinata dal controllo del punto vendita e dal contatto diretto con l'acquirente (Dhar, Hoch, 1997; Lugli, 1998). Per l'Industria di marca questo comporta un aumento della concorrenza per accedere al mercato distributivo, dal momento che l'ampliamento delle categorie coperte dalle marche dei distributori e il lancio di nuove linee di private label finisce per ridurre gli spazi competitivi dei brand industriali (Cotteril *et al.*, 2000). All'interno dei punti vendita, poi, gli stessi brand industriali subiscono una discriminazione nelle scelte di merchandising del distributore, che, ovviamente, tende a favorire i propri prodotti (Lugli, 1993). Di fronte alla crescita delle marche commerciali, i produttori possono adottare diverse strategie (Ravazzoni, 1990; Glèmet, Mira, 1994; Pastore, 1996; Burt, Davies, 1999; Steiner, 2004):

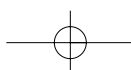
- la strategia di produrre e vendere unicamente il proprio marchio industriale, seguita soprattutto dalle imprese leader, che richiede tuttavia una posizione di eccellenza nella ricerca e sviluppo, nella produzione e nel marketing;
- la strategia di produrre unicamente per le marche commerciali, le marche altrui e le non marche (*generics*), seguita soprattutto dalle piccole e medie imprese operanti in ambito locale, detentrici di una forte competenza nella produzione e di una elevata competitività nei costi, che non riescono ad accedere altrimenti al mercato del consumo;
- la strategia "mista", che prevede di produrre sia per il proprio marchio che per

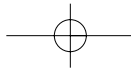
la marca commerciale, seguita prevalentemente dalle imprese follower, ma non invisa ad alcune imprese leader.

In effetti negli ultimi anni numerose grandi imprese industriali di marca hanno riconosciuto la validità di quest'ultima opzione, realizzando accordi per la fornitura congiunta di prodotti a marca industriale e a marca commerciale, cercando per tale via di trasformare la minaccia delle private label in un'opportunità. Grazie a tali accordi, i produttori leader mirano a gestire il mercato attraverso il controllo della quota di produzione e riescono a ottimizzare l'utilizzo della capacità produttiva, a ridurre il rischio di sostituzione, a migliorare il loro posizionamento in store, fino ad arrivare, in alcuni casi, a partecipare alla gestione della categoria favorendo l'ottimizzazione dei risultati complessivi (Quelch, Harding, 1996; Lugli, Pellegrini, 2005).

Lo sviluppo delle marche commerciali ha un significativo impatto anche sulle relazioni tra i distributori e i consumatori finali. In linea generale i consumatori tendono ad attribuire ai prodotti di marca privata una connotazione non particolarmente favorevole, valutandoli quali alternative d'acquisto di livello qualitativo inferiore rispetto ai prodotti di marca industriale (Cunningham *et al.*, 1982; Richardson, 1997; Millàn, 1997; Batra, Sinha, 2000; Del Vecchio, 2001)<sup>(3)</sup>. In particolare, questo atteggiamento appare connesso al maggiore rischio percepito nell'acquisto dei prodotti di marca commerciale rispetto a quelli di marca industriale (Bellizzi *et al.*, 1981;

(3) In Italia, in particolare, tale vissuto è stato certamente condizionato dall'inadeguatezza delle politiche di branding di buona parte della distribuzione e dal buon grado di radicamento delle marche industriali, sia nazionali che locali (Lugli, 2003, Fabris, 2004).





Dick *et al.*, 1995; Richardson *et al.*, 1996; De Wulf *et al.*, 2005; Gonzales Mieres *et al.*, 2006). In realtà, il profondo livello di maturazione raggiunto nelle politiche di sviluppo della private label e l'accurata pianificazione di distintive politiche di posizionamento, insieme alla maggiore consapevolezza acquisita dai consumatori, stanno progressivamente contribuendo a modificare gli atteggiamenti della domanda stimolando comportamenti di fedeltà alla marca commerciale e più in generale all'insegna (Laaksonen, Reynolds, 1994; Corstjens, Lal, 2000). Questo consente alla Distribuzione di riappropriarsi delle funzioni di informazione, orientamento e garanzia perse a seguito della channel leadership assunta dalla marca industriale (Pellegrini, 1994; Juhl *et al.*, 2006).

Nell'ambito dei rapporti con i *concorrenti orizzontali* la marca privata svolge innanzitutto il ruolo di fattore di differenziazione. La proposta di linee di prodotti esclusivi recanti il marchio dell'insegna contribuisce infatti a distinguere l'offerta assortimentale dei punti di vendita, calmierando nel contempo l'intensità della competizione di prezzo (Cristini, 1992; Ravazzoni, 1995; Bonfrer, Chintagunta, 2004). Lo sviluppo della private label tende inoltre a condizionare le politiche di pricing delle imprese commerciali. In particolare, le marche private si caratterizzano generalmente per un significativo differenziale di prezzo rispetto alle marche industriali leader e per un minore impiego della leva promozionale (Baltas, 2003; Bontemps *et al.*, 2005; Choi, Coughlan, 2006). Infine, la marca privata garantisce livelli di marginalità unitaria mediamente superiori alle altre marche, condizionando positivamente la profittabilità delle imprese distributive e, quindi, le loro potenzialità di sviluppo a scapito della concorrenza (Brito, Brito,

2002; Ravazzoni, Cardinali, 2003; Ailawadi, Harlam, 2004).

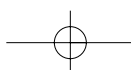
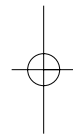
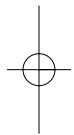
### 3. LE POLITICHE DI RIPOSIZIONAMENTO DELLA MARCA COMMERCIALE

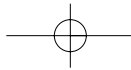
Partendo dalle evidenze emerse dall'analisi della letteratura sulla marca privata come fattore di competizione orizzontale, il primo obiettivo del lavoro consiste nell'analisi dei processi di riposizionamento in atto nelle principali realtà commerciali al fine di verificare le principali direttrici del cambiamento. In particolare l'analisi si è concentrata sull'evoluzione delle condotte competitive relative alle leve della promozione, del merchandising e dell'assortimento allo scopo di evidenziare i principali elementi di allineamento/disallineamento tra la teoria economica e la più recente prassi aziendale.

#### *I nuovi orientamenti nel pricing e nelle promozioni*

A livello internazionale si può attualmente rilevare un duplice orientamento delle imprese commerciali nei confronti delle politiche di pricing

Alcune imprese hanno progressivamente incrementato l'impiego della leva promozionale, aumentando l'intensità e la frequenza delle offerte di prezzo; 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 viene definita "Hi-Lo" ed è prevalentemente orientata alla creazione di traffico nei punti vendita (orizzonte di breve periodo), mentre nel secondo caso si tratta di una politica di tipo





ALBERTO PASTORE | EDOARDO FORNARI | VALENTINA CECCONI

“Every Day Low Price (EDLP)”, orientata alla costruzione dell’immagine di convenienza nel lungo periodo (Lal, Rao, 1997; Pechtl, 2003). 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 diverse per i vari formati distributivi e/o la scelta di politiche di pricing differenti, all’interno di uno stesso format, per categorie/tipologie di marche diverse (Grandi, Fornari, 2005).

In tale ambito i principali contributi teorici sembrerebbero suggerire una maggior convenienza a utilizzare politiche di EDLP per i prodotti di marca commerciale. Le principali motivazioni sottostanti il ridotto impiego della leva promozionale sulla private label sarebbero (Lugli, 1993):

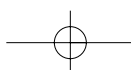
- la ridotta elasticità della domanda al prezzo. I prodotti di marca commerciale si caratterizzano, infatti, per una curva di domanda tendenzialmente “rigida”; la ridotta fedeltà dei consumatori limita infatti il vantaggio percepito legato all’acquisto di questi prodotti così da rendere i ribassi di prezzo poco efficaci nella generazione di vendite incrementali;
- l’assenza dei contributi promozionali dei fornitori. L’approvvigionamento dei prodotti di marca privata si basa, infatti, esclusivamente sulla negoziazione del

prezzo di acquisto netto-netto con un azzeramento degli investimenti di trade marketing normalmente erogati “fuori-fattura” dai produttori di marca industriale per il supporto del/i proprio/i brand. Ne consegue che la realizzazione di iniziative promozionali sulla marca privata risulta interamente finanziata dall’insegna attraverso l’innalzamento del prezzo di vendita “normale” a scaffale e, quindi, il rischio di un peggioramento dell’immagine di convenienza della private label e dell’insegna;

- l’orientamento al marketing di categoria anziché di prodotto. Per la marca industriale la promozione si giustifica nella logica di un incremento della quota di mercato anche a costo di un peggioramento congiunturale della marginalità. Per la marca commerciale, invece, la promozione di prezzo si giustifica solamente se determina un miglioramento delle condizioni di marginalità complessiva della categoria; in caso contrario, la logica economica del distributore non prevede alcun ricorso alla leva promozionale sulla marca privata.

In effetti l’analisi dei dati di mercato disponibili evidenzia che la pressione promozionale sulla marca commerciale (mediamente pari al 15,8% delle vendite) risulta decisamente inferiore a quella media dei punti di vendita della distribuzione moderna (23,2%), pur se in misura differente nei vari reparti<sup>(4)</sup> (Tabella 3).

(4) In realtà, da un’analisi degli orientamenti internazionali prevalenti è emerso che la politica di pricing più adatta per i prodotti di marca commerciale sembrerebbe quella dell’*Every Day Fair Price* (EDFP). In particolare, un gruppo che sta ottenendo grandi successi attraverso questa politica, assumendo il ruolo di benchmark di riferimento a livello europeo, è Delhaize, che nel 2004 ha perseguito una strategia di forti sconti su poche grandi marche industriali leader aumentando contemporaneamente il gap di convenienza



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
Petcare	14,7	8,8
<i>Media</i>	<i>23,2</i>	<i>15,8</i>

Fonte: Information Resources, 2006.

TABELLA 3.  
L'INCIDENZA DELLA PRESSIONE  
PROMOZIONALE NEI REPARTI  
(% VENDITE IN PROMOZIONE  
SU TOTALE • 2005 • LARGO  
CONSUMO CONFEZIONATO)

A ulteriore riprova di questa evidenza è possibile rilevare come le numerose iniziative di "blocco dei prezzi" promosse negli ultimi tempi dalle principali insegne della distribuzione moderna hanno riguardato principalmente proprio i prodotti di marca commerciale<sup>(5)</sup>.

Questa scelta tende ad affermarsi soprattutto in tre distinte situazioni.

La prima situazione è quella delle categorie merceologiche<sup>(6)</sup> in cui la marca commerciale ha ormai raggiunto, soprattutto nelle insegne leader, quote di mercato dominanti e superiori al 50%. In questi casi i consumatori tendono a inserire i prodot-

ti di private label nel paniere dei beni considerati per valutare il livello di convenienza dei punti di vendita. Ne consegue una elevata efficacia dell'iniziativa promozionale sulla marca privata come strumento di sostegno dell'immagine di convenienza complessiva dell'insegna.

La seconda situazione è invece quella, opposta, delle categorie in cui la marca commerciale è stata introdotta da poco tempo e/o detiene quote di mercato particolarmente contenute. In questi casi la leva promozionale appare lo strumento più efficace per stimolare la prova del prodotto di marca privata<sup>7</sup>.

sul prezzo a scaffale tra le stesse marche leader e la marca commerciale, a parità di qualità. I risultati ottenuti hanno confermato la bontà delle scelte operate dal momento che l'incidenza delle vendite di private label è passata in un solo anno dal 30% al 33% in un contesto di forte crescita del giro d'affari complessivo (Igd Research, 2006).

(5) 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).

(6) Si tratta soprattutto di categorie di prodotti ad acquisto frequente, a ridotto valore unitario e a ridotti contenuti di differenziazione/innovazione come, ad esempio, le conserve vegetali, i succhi di frutta e la carta casa (Information Resources, 2006).

(7) Occorre tuttavia considerare che a questo scopo le insegne sviluppano più frequentemente iniziative *above the line*, ovvero attività promozionali che non consistono tanto nella riduzione temporanea del prezzo di vendita, quanto piuttosto nell'organizzazione di eventi all'interno dei punti di vendita, nella realizzazione di concorsi a premi e nella predisposizione di omaggi.



ALBERTO PASTORE | EDOARDO FORNARI | VALENTINA CECCONI

La terza situazione che giustifica il ricorso alla promozione di prezzo sulla marca privata è, infine, quella delle categorie a forte "stagionalità" delle vendite<sup>(8)</sup>. In questi mercati si assiste a una profondità e a una frequenza degli sconti proposti dalle marche industriali leader talmente consistente che la marca commerciale intenzionata a salvaguardare il proprio posizionamento relativo di convenienza si trova costretta ad adeguare la politica promozionale alle dinamiche complessive di categoria.

A conferma dell'evoluzione dell'orientamento promozionale delle insegne relativamente alla marca privata è interessante osservare che esistono alcune categorie di prodotto nelle quali il contributo delle vendite in promozione risulta piuttosto signifi-

cativa anche per i prodotti di marca commerciale, con valori molto vicini a quelli rilevati per le marche industriali (Tabella 4)

In linea generale, inoltre, non vi è dubbio che l'aumento della intensità promozionale su alcune categorie e il crescente ricorso alle politiche di blocco/ribasso dei prezzi hanno finito per provocare un riposizionamento verso il basso del livello medio dei prezzi della private label. Tale riposizionamento, comunicato dalle insegne come l'espressione di una politica volta a tutelare il potere di acquisto del consumatore, può essere verificato a livello empirico analizzando l'andamento del tasso di inflazione nei supermercati e ipermercati nel corso dell'ultimo anno. L'inflazione misurata nei punti di vendita moderni<sup>(9)</sup> ha, in-

TABELLA 4.  
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: Information Resources, 2006.

(8) Si tratta, ad esempio, delle categorie dei prodotti da ricorrenza e/o delle categorie del reparto bevande (Information Resources, 2006).

(9) Si tratta di un'inflazione calcolata attraverso un indice (denominato "Carrello della spesa") che tiene conto del cambiamento del mix della spesa dei consumatori nel corso del tempo. I dati sono ricavati dalle informazioni scanner rilevate presso i punti di vendita moderni, con riferimento ai prodotti del Largo Consumo Confezionato (Information Resources).

fatti, evidenziato nell'ultimo anno un andamento negativo a livello medio (-0,7%), ma ha registrato dinamiche deflative ancora più consistenti per i prodotti a marca commerciale (-1,9%), provocando una ulteriore intensificazione del confronto competitivo con l'Industria di Marca.

*Gli sviluppi delle politiche di merchandising*

Per quanto attiene alla leva del merchandising, e in particolare alla gestione degli spazi espositivi all'interno dei punti di vendita, la teoria dell'Economia della Distribuzione ha evidenziato che la marca commerciale si caratterizza normalmente per un trattamento privilegiato. La maggiore marginalità unitaria ricavabile dalle vendite della private label induce infatti i distribu-

tori ad attribuire alle stesse una maggiore quantità e una migliore qualità di spazio rispetto alle marche industriali leader (Fady, 2000, Fernandez Nogales, Gomez Suarez, 2005). In realtà recenti verifiche empiriche condotte sulle principali insegne della distribuzione moderna italiana hanno evidenziato che la quota di spazio espositivo mediamente dedicata ai prodotti di marca privata è inferiore a quella dedicata ai prodotti di marca industriale (Ferrucci, Porcheddu, 2003) come mostra la Tabella 5.

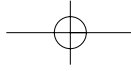
Un'analisi più approfondita dei dati consente altresì di rilevare che l'incidenza dello spazio espositivo attribuito alle marche tende a risultare significativamente differente per le diverse insegne.

In particolare vi sono insegne che assegnano una quantità di spazio molto simile alla marca industriale leader e alla marca

INSEGNE	MARCA COMMERCIALE	MARCA INDUSTRIALE LEADER	ALTRE MARCHE INDUSTRIALI	TOTALE PUNTO VENDITA
Auchan	15	21	64	100
Comprabene	16	26	58	100
Conad	20	28	52	100
Di Meglio	22	33	45	100
Nonna Isa	12	21	67	100
Sigma	18	26	56	100
Sisa	13	26	61	100
Carrefour	10	17	73	100
Coop	21	20	59	100
Despar	15	27	58	100
Esselunga	17	19	64	100
Panorama	15	25	60	100
SMA	18	20	62	100
Standa	12	18	70	100
<i>Media</i>	<i>16</i>	<i>23</i>	<i>61</i>	<i>100</i>

Fonte: Ferrucci, Porcheddu, 2003.

TABELLA 5.  
LA QUANTITÀ DI SPAZIO ESPOSITIVO  
ALLOCATA ALLE MARCHE  
(% SPAZIO ESPOSITIVO PER MARCA  
SU TOTALE PUNTO VENDITA)

**ALBERTO PASTORE | EDOARDO FORNARI | VALENTINA CECCONI**

commerciale, se non addirittura uno spazio complessivamente superiore a quest'ultima. Tenendo presente che la marca commerciale non viene proposta in tutte le categorie di prodotto, questo può significare che per alcuni prodotti la quota di spazio ad essa dedicata può risultare decisamente superiore a quella delle altre marche. Vi sono invece altre insegne che attribuiscono alla marca commerciale una quantità di spazio espositivo più ridotta. Si tratta soprattutto di distributori che gestiscono prevalentemente punti di vendita di grandi dimensioni con assortimenti di categoria molto profondi (come Carrefour e Auchan) e/o di insegne che hanno introdotto da poco linee di marca commerciale e che non hanno ancora destinato particolari risorse al loro sviluppo (come Sisa e Despar).

Partendo dalla considerazione di questi elementi e dall'osservazione delle prassi aziendali più diffuse si possono fare alcune considerazioni.

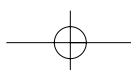
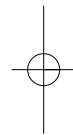
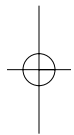
Si può anzitutto osservare che il principio della convenienza economica per il distributore ad attribuire una maggiore quota di spazio alla marca privata sembra avere una validità relativa. Nelle situazioni in cui la quota di mercato della marca industriale risulta particolarmente elevata, l'attribuzione di un consistente spazio espositivo alla marca commerciale può comportare un eccessivo aumento dei costi di manutenzione dello scaffale nonché l'aumento del rischio di situazioni di rottura di stock. Questa condizione si verifica soprattutto nelle imprese commerciali che adottano un approccio tattico alla gestione della private label, con quote di mercato ridotte nella maggior parte delle categorie merceologiche.

Una seconda considerazione riguarda il fatto che il trade-off tra lo spazio espositivo

attribuito alla marca commerciale e quello attribuito alla marca industriale leader non sembra essere sempre rispettato. Alcune insegne ritengono al riguardo che il confronto intrabrand all'interno della stessa categoria debba avvenire per la marca privata non tanto con il brand industriale leader in termini di quota di mercato, quanto piuttosto con il leader di qualità. Questo confronto permetterebbe infatti di enfatizzare maggiormente il posizionamento di *value for money* della private label, favorendo contemporaneamente il miglioramento dell'immagine dell'insegna. Questo orientamento caratterizza soprattutto le insegne che hanno sviluppato un approccio strategico al branding, basato sul miglioramento incrementale dei livelli di qualità reale e percepita dell'offerta di marca commerciale.

#### *Le criticità assortimentali*

Per quanto riguarda la leva dell'assortimento i principali studi di marketing distributivo evidenziano che la marca privata è destinata nel lungo termine a registrare un aumento della copertura e della penetrazione delle categorie (Ailawadi, Keller, 2004). Partendo dal presidio dei mercati più maturi sia sotto il profilo dell'offerta che sotto il profilo della domanda, la private label sarebbe infatti destinata a estendere la propria presenza ai mercati più complessi grazie a un progressivo upgrading della qualità (Sethuraman, Cole, 1999; Cristini, 2006). In effetti l'analisi dei dati di mercato consente di rilevare che le marche private sono attualmente presenti nell'87% delle famiglie merceologiche trattate nei punti di vendita della distribuzione moderna italiana (Information Resources, 2006).



Accanto all'aumento delle categorie presidiate si è altresì assistito a un incremento della profondità, ovvero alla crescita dell'incidenza numerica dei codici-prodotto di marca commerciale all'interno delle singole categorie. La profondità dell'assortimento della marca commerciale presenta tuttavia una significativa variabilità nei diversi canali di vendita, tanto che sembrerebbe esistere una correlazione inversa tra la quota di assortimento della private label e la dimensione dei punti di vendita. Inoltre la variabilità del peso delle referenze di marca commerciale risulta molto differente anche per i diversi reparti (Tabella 6).

Un'analisi più approfondita consente tuttavia di osservare che le tendenze rilevate in materia di ampiezza e profondità dell'assortimento della marca commerciale sono espressione di andamenti medi di mercato che, come tali, non tengono conto degli orientamenti strategici delle singole insegne. Al riguardo lo studio delle prassi seguite dalle imprese della distribuzione moderna italiana sembra evidenziare la presenza di due differenti orientamenti.

Il primo orientamento è quello delle imprese che privilegiano la dimensione dell'ampiezza, nella convinzione che la pre-

senza 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 orientamento, viceversa, è quello delle imprese che privilegiano una maggiore profondità dell'offerta, limitando la presenza della marca commerciale a 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.

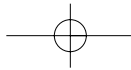
La scelta dell'uno o dell'altro orientamento dipende dal posizionamento di mercato che l'insegna intende perseguire. Con riferimento alla specifica categoria, inoltre, la profondità di offerta della private label risulta generalmente associata al ruolo di marketing ad essa assegnato secondo i principi del category management.

In realtà il "dilemma" tra ampiezza e profondità viene spesso risolto attraverso l'impiego di strumenti empirici finalizzati alla valutazione dell'efficienza e dell'efficacia assortimentale del prodotto a marchio.

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	
Petcare 8,2	14,0	21,7	
<i>Totale punto vendita</i>	<i>8,2</i>	<i>10,1</i>	<i>12,6</i>

Fonte: Information Resources, 2006.

TABELLA 6.  
LA QUANTITÀ DI SPAZIO ESPOSITIVO  
ALLOCATO ALLE MARCHE  
(% SPAZIO ESPOSITIVO PER MARCA  
SU TOTALE PUNTO VENDITA)



ALBERTO PASTORE | EDOARDO FORNARI | VALENTINA CECCONI

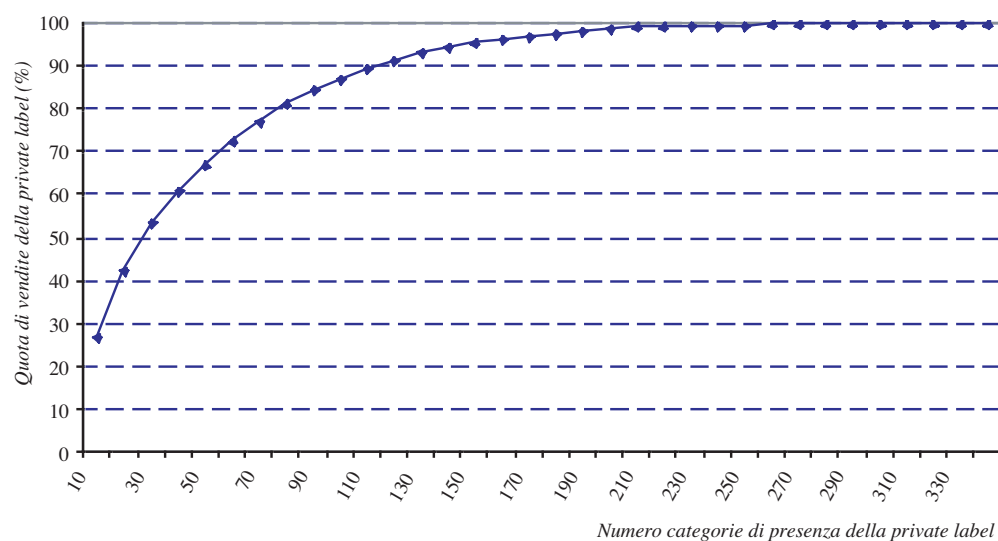
Un primo strumento utile in tal senso è quello della *curva di concentrazione delle vendite*, da cui è possibile ricavare il contributo di ogni categoria alle performance di vendita complessive. Con riferimento ai valori medi di mercato, sembrerebbe attualmente sussistere una situazione di scarsa efficacia, in quanto le prime dieci categorie merceologiche (che in termini numerici rappresentano solamente il 3% del totale) esprimono oltre il 20% del valore complessivo delle vendite (Figura 2).

Un altro strumento frequentemente utilizzato è quello dell'*indice di efficacia 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. Questo rapporto esprime situazioni di efficacia quando assume valori maggiori o uguali a uno, ovvero quando a una determinata quota di assortimento della marca privata corrisponde una quota di mercato equivalente e/o superiore. Questa condizione, in-

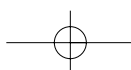
fatti, evidenzia che la profondità dell'offerta di private label proposta nella categoria risulta adeguata e non esistono situazioni di cannibalizzazione delle vendite. In realtà i dati di mercato disponibili evidenziano che nella quasi totalità delle categorie le insegne non sono attualmente in grado di ottenere questa condizione di equilibrio, proponendo un numero di referenze sproporzionato rispetto alla loro quota di mercato (Tabella 7).

La "regola empirica" dell'efficacia della gamma risulta peraltro utile per verificare le performance dell'intera categoria e può quindi essere estesa anche alle altre marche. In tal senso il progressivo aumento dell'incidenza numerica dei prodotti di marca commerciale sta comportando una revisione della struttura assortimentale di categoria che si concretizza in una selezione delle referenze trattate per le diverse tipologie di marca. Questa attenzione alla dimensione dell'efficacia assortimentale appare ancora più necessaria in una fase di mer-

FIGURA 2.  
LA CURVA DI CONCENTRAZIONE  
DELLE VENDITE DI MARCA  
COMMERCIALE (VALORI 2005 • IPER  
+ SUPER + LIBERO SERVIZIO •  
LARGO CONSUMO CONFEZIONATO)



Fonte: nostre elaborazioni su Information Resources, 2006.



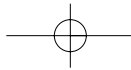
CATEGORIE	QUOTA DI MERCATO % (A)	QUOTA DI RIFERENZE % (B)	INDICE DI EFFICACIA (A/B)
Acqua	6,9	10,8	0,64
Aperitivi	3,9	33,3	0,12
Bibite	6,0	19,5	0,31
Biscotti	9,8	11,8	0,83
Caffè	5,2	16,1	0,32
Carta casa	28,3	21,4	1,32
Cereali	7,5	15,0	0,50
Confetture	21,9	22,2	0,99
Crema spalmabili	1,4	18,2	0,08
Deodoranti	0,6	2,2	0,27
Detergenti casa	5,5	11,1	0,50
Formaggi freschi	1,7	7,1	0,24
Gelati	14,6	21,4	0,68
Latte fresco	0,6	10,5	0,06
Merende	8,7	15,1	0,58
Olio di oliva	13,7	18,5	0,74
Pannolini	11,0	14,6	0,75
Pasta fresca	8,4	9,0	0,93
Cibo per cani	30,3	28,6	1,06
Riso	19,5	22,0	0,89
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

TABELLA 7.  
L'INDICE DI EFFICACIA  
DELL'ASSORTIMENTO  
DI MARCA COMMERCIALE (2005)

Fonte: nostre elaborazioni su Information Resources, 2006.

cato difficile come quella attuale in cui le imprese commerciali si trovano ad 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 prodotto.

In questo senso per le insegne più attente alla gestione e al monitoraggio dei parametri di efficacia dell'assortimento esiste la possibilità concreta di attribuire alla marca commerciale l'obiettivo di contribuire alla "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



ALBERTO PASTORE | EDOARDO FORNARI | VALENTINA CECCONI

categoria eliminando le referenze e/o le marche industriali 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, tanto che il riposizionamento dei marchi privati avrebbe comportato per tali marche forti cali di vendita in numerose categorie.

#### 4. LE NUOVE TRAIETTORIE DI SVILUPPO DELLA MARCA COMMERCIALE

Il secondo obiettivo del lavoro consiste nell'esame delle principali traiettorie che stanno caratterizzando lo sviluppo della marca privata. Osservando le politiche di branding attuate dalle insegne più evolute a livello internazionale si può affermare che lo sviluppo delle marche commerciali si va delineando da un lato attraverso il presidio di mercati merceologici diversi e "distanti" da quelli più consolidati e dall'altro mediante la segmentazione dell'offerta in linee con posizionamenti di marketing differenti.

##### *La penetrazione in nuovi mercati merceologici*

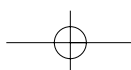
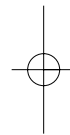
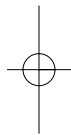
L'introduzione della marca commerciale in nuovi mercati è il risultato di un processo articolato, basato su un'adeguata pianificazione. In particolare, così come accade per il lancio dei nuovi prodotti industriali, l'analisi di fattibilità della strategia di entrata parte dalla valutazione delle dimensioni 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 e al tasso di innovazione delle marche.

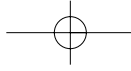
Rispetto alla valutazione della dimensione e della crescita del mercato, vale il principio per cui maggiore è la quota di mercato della marca leader, più complesse risultano le operazioni di ingresso per un nuovo attore, soprattutto se questi non può contare su investimenti pubblicitari particolarmente sostenuti, come accade nel caso delle private label (Cristini, 1992). Occorre tuttavia 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) (Pellegrini, 1994).

Con riferimento al tasso di innovazione delle marche, 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 ricerca e sviluppo le opportunità di business appaiono assai modeste, a meno che queste stesse imprese non siano disponibili a produrre anche per conto della marca commerciale.

L'analisi combinata delle variabili citate consente di costruire un *indice di attrattività* delle categorie, utile per definire la graduatoria delle priorità di ingresso.

Una volta individuata la categoria a maggior potenziale, l'impresa commerciale è





chiamata a redigere 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 accentrimento 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<sup>(10)</sup>. Con riferimento invece alla dimensione dell'accentrimento decisionale si può 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 a un massimo di 18 mesi.

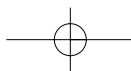
Partendo da questi presupposti occorre sottolineare che fino a ora la presenza della marca commerciale è stata estesa quasi esclusivamente ai mercati del comparto del largo consumo confezionato. In prospetti-

va, tuttavia, i mercati che sembrano offrire i maggiori potenziali di sviluppo sono quelli dei prodotti freschi a peso variabile e quelli dei prodotti non food non grocery<sup>(11)</sup>, nei quali il peso della marca privata appare ancora decisamente marginale. In particolare il comparto del General Merchandise negli ultimi anni ha registrato tassi di crescita molto sostenuti nelle superfici di vendita grocery 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 evidenziano tassi di crescita annui consistenti, soprattutto nei punti di vendita di grandi dimensioni, (negli ipermercati il general merchandise rappresenta quasi il 40% del giro d'affari), costituisce una notevole opportunità anche per la marca commerciale (Tabella 8).

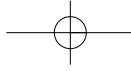
Tuttavia numerose ragioni rendono particolarmente complesso il presidio di tali categorie; si tratta di aspetti che riguardano principalmente gli assetti competitivi dei mercati, anche se al riguardo alcune delle barriere incontrate dalle insegne sono diverse rispetto a quelle affrontate nei mercati più "tradizionali". In particolare la principale differenza concerne il ruolo della marca leader e il rapporto tra quest'ultima

(10) Il ruolo dell'impresa commerciale nel processo produttivo dei fornitori co-packer può andare da forme generiche di indicazione di standard qualitativi minimi da garantire all'imposizione di dettagliati capitolati produttivi comprendenti la ricetta del prodotto. Per svolgere tali attività in modo completo l'impresa commerciale deve acquisire e consolidare competenze specialistiche, tanto che si assiste all'affermazione sempre più frequente di casi-limite che prevedono la creazione di un team di ricerca e sviluppo interno.

(11) Si tratta dei mercati appartenenti al cosiddetto comparto del General Merchandise. Quest'ultimo risulta composto, secondo la classificazione ECR, dai reparti elettrodomestici/elettronica, tessile/abbigliamento e bazar.







ALBERTO PASTORE | EDOARDO FORNARI | VALENTINA CECCONI

TABELLA 8.  
LE POTENZIALITÀ DEL COMPARTO  
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

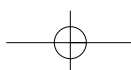
Fonte: nostre elaborazioni su dati Information Resources.

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 situazioni di leadership di marca riconosciute dal consumatore. In alcuni casi questa situazione è dovuta alla presenza del fattore "moda" che rende fortemente instabili le quote di mercato delle marche nel tempo, mentre in altri casi deriva dalla scelta dei brand più prestigiosi di non presidiare il canale moderno, preferendo una distribuzione selettiva limitata al canale specializzato. Indipendentemente dalla natura della causa è comunque indubbio che l'assenza di un leader di riferimento privi la marca commerciale del suo modello di confronto abituale, sia sul piano del posi-

zionamento di prezzo che su quello della proposta di qualità<sup>(12)</sup>. In altre parole, in mancanza di una marca industriale leader, la marca commerciale perde in buona parte la ragione di esistere, in quanto il ruolo di marketing che le viene tradizionalmente attribuito (l'offerta di alternative inferiori di prezzo) appare superfluo.

La complessità di presidio dei mercati non food appare altresì accentuata da due ulteriori aspetti. Il primo consiste nel fatto che spesso si tratta di mercati a elevato ritmo di innovazione, che non hanno ancora raggiunto una fase di consolidamento e di maturità e rispetto ai quali i comportamenti dei consumatori appaiono fortemente condizionati da situazioni di brand loyalty. Il secondo aspetto consiste, invece, nella difficoltà di reperimento di fornitori copacker adeguati, dal momento che per ga-

(12) 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).



rantire un posizionamento di convenienza relativa interessante l'insegna è obbligata ad approvvigionarsi con volumi consistenti presso mercati internazionali caratterizzati da bassi costi dei fattori produttivi. 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 ecc.) dimostrano che la progressiva maturità dei mercati, la diffusione del progresso tecnologico<sup>(13)</sup> e la crescente banalizzazione dei comportamenti di acquisto favoriscono l'accelerazione di questo fenomeno.

#### La segmentazione delle linee

L'aumento della profondità dell'offerta di marca commerciale è stato tradizionalmente realizzato attraverso una progressiva ar-

ticolazione delle varianti di prodotto proposte nell'ambito di una stessa linea, tipicamente con posizionamento intermedio e connotazione di marca "insegna". Più recentemente le imprese commerciali più evolute sotto il profilo delle politiche di branding hanno iniziato a perseguire questo obiettivo attraverso lo sviluppo contemporaneo di linee con posizionamenti di marketing differenti, volte ciascuna a soddisfare le esigenze di target specifici di consumatori (Dawson, 2004; Vahie, Paswan, 2006). In prospettiva questa seconda opzione appare destinata a ottenere una crescente diffusione che porterà all'affermazione di processi di segmentazione dell'offerta (Tabella 9).

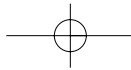
Dall'analisi delle best practice internazionali emerge che il criterio di segmentazione maggiormente impiegato è quello delle fasce di prezzo. In particolare, partendo dal presupposto che generalmente la linea "in-

LINEE DI MARCA COMMERCIALE	NUMERO DI REFERENZE	CARATTERISTICHE
Entry Price	650	Prodotti di primo prezzo disponibili in ipermercati, convenienza 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, convenienza 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 (equo-solidale)

Fonte: Igd Research, 2006.

TABELLA 9.  
LA SEGMENTAZIONE DELLE LINEE  
DI MARCA COMMERCIALE:  
IL CASO CASINO

(13) Nel mercato dei prodotti tecnologici (telefonia, informatica, audio-video ecc.) il passaggio dalla tecnologia analogica a quella digitale sta riducendo le barriere all'entrata favorendo lo sviluppo di nuovi competitor caratterizzati da un posizionamento di prezzo basso, tanto da poter assumere il ruolo di co-packer dei prodotti a marca commerciale delle insegne distributive.



ALBERTO PASTORE | EDOARDO FORNARI | VALENTINA CECCONI

segna” 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 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*.

Anche se la strategia di segmentazione rappresenta una interessante opportunità per lo sviluppo della private label, occorre tuttavia considerare che gli obiettivi, le condizioni e le modalità di sviluppo delle singole linee appaiono molto differenti e presuppongono pertanto l’acquisizione di competenze di brand management evolute.

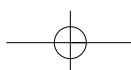
Nel caso delle linee di marca privata con posizionamento di *primo prezzo*<sup>(14)</sup> l’estensione dell’offerta appare stimolata dalla crescente domanda di convenienza (Cristini, 2005). In una logica di competizione “*intertype*” le imprese commerciali hanno tentato di fornire una risposta a questa 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 posiziona-

mento. 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 convenienza<sup>(15)</sup>. Si tratta di una scelta strategica molto forte, in quanto il distributore decide di impiegare 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 dal rispetto di alcune condizioni. 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 a 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 *price sensitive* risulta significativa<sup>(16)</sup>. Infine, appare opportuno prevedere un posizionamento molto chiaro per la linea, 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

(14) 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 differenziato su un elevato numero di categorie e per tutti i formati/insegne presidiati.

(15) 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*) e i risultati ottenuti sono stati eccezionali. Basti pensare che nel periodo gennaio-agosto 2005 le vendite della linea M-Budget sono cresciute del 43% (Igd Research, 2006).

(16) 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 petfood eccetera.



della marca commerciale di primo prezzo comporta alcuni rischi, il cui concatenamento potrebbe prefigurare una pericolosa "spirale perversa" (Figura 3).

Un potenziale rischio riguarda l'affermazione di situazioni di cannibalizzazione delle vendite, con un aumento della quota della linea "discount" a scapito di quella della linea "insegna"<sup>(17)</sup>. 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". La seconda consiste in un peggioramento dell'immagine dell'insegna, che tende a essere associata a quella di prodotti convenienti ma di qualità modesta.

Per ovviare a tale rischio, l'insegna potrebbe essere portata a 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. Questo 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

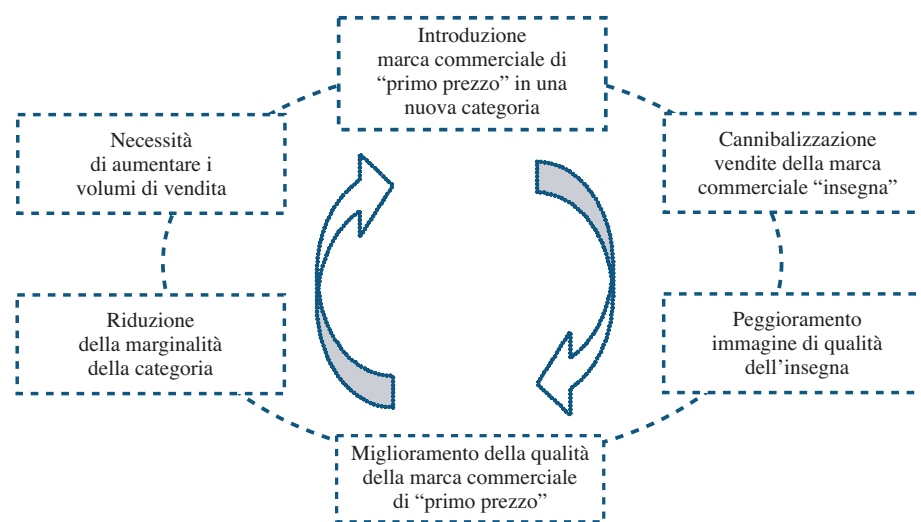
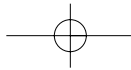


FIGURA 3.  
LA SPIRALE DEI RISCHI DI SVILUPPO  
DELLE LINEE DI PRIVATE LABEL  
DI PRIMO PREZZO

Fonte: nostre elaborazioni.

(17) 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.



ALBERTO PASTORE | EDOARDO FORNARI | VALENTINA CECCONI

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 ulteriore obiettivo è dato dal miglioramento delle condizioni di marginalità della categoria poiché tale linea viene proposta a un prezzo equivalente o addirittura superiore rispetto a quello della marca industriale 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 un aumento delle vendite della linea premium a discapito di quella “insegna” ciò non farebbe che migliorare le condizioni di redditività della categoria<sup>(18)</sup>. Un terzo obiettivo è dato dalla possibilità di ampliare i confini delle categorie merceologiche, fornendo risposte anticipate a esigenze e bisogni specifici, di nicchie di consumatori. Infine, un ultimo obiettivo consiste nell'affrancare il prodotto di marca commerciale da quello di marca industriale leader, consentendo all'insegna di praticare prezzi del tutto svincolati da quelli degli altri prodotti/marche e accettati dal consumatore in quanto espressione di un “valore” distintivo.

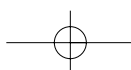
Posto che lo sviluppo di una linea premium può consentire all'insegna di ottene-

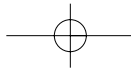
re una serie di vantaggi sia economici che competitivi, anche in questo caso occorre, tuttavia, precisare che il successo dell'operazione risulta subordinato al rispetto di alcune condizioni. Dall'analisi delle esperienze aziendali di maggiore successo è emerso che una prima e imprescindibile condizione 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 una linea premium è quella delle insegne a cui vengono riconosciuti i valori della qualità e della specializzazione piuttosto che, ad esempio, 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 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, le insegne di maggior successo tendono a privilegiare quelle in cui sono state già raggiunte quote di mercato consistenti (maggiore del 25-30%) con la linea “insegna”, dal momento che questo

(18) 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 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.





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 copacker adatti a fornire una risposta soddisfacente agli stessi. Il rapporto con il fornitore appare, infatti, particolarmente critico per i prodotti 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 quindi non solo quello di controllare in modo sistematico il rispetto degli standard produttivi, ma anche quello di contribuire al processo innovativo assumendo un approccio di natura industriale.

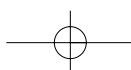
Infine, il successo di una linea premium dipende anche dalla chiarezza del posizionamento rispetto a quello delle altre linee. Al riguardo, la denominazione e la caratterizzazione della linea tendono a esprimersi in un nome di fantasia e in una connotazione “tematica”<sup>(19)</sup>. In quest’ultimo caso tra le diverse varianti a disposizione delle insegne la soluzione più diffusa a livello italiano è quella dei prodotti “tipici”. Il successo di queste linee appare legato alle potenzialità di prodotti che, in virtù di un for-

te vissuto sociale, possono contare su un posizionamento percepito 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 linee di 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 piccole e medie imprese alimentari specializzate presenti sul territorio nazionale. Il lancio di una linea di prodotti “tipici” corrisponde pertanto a una scelta prudente, adatta soprattutto alle prime fasi di penetrazione del segmento alto di gamma. Ciò non impedisce, tuttavia, di procedere in un secondo momento a un’ulteriore penetrazione di tale segmento, attraverso l’introduzione di linee rispondenti ad altri bisogni/target specifici, prevedendo una struttura gestita attraverso il sistema del sub-branding<sup>(20)</sup>.

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

(19) 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), equo-solidali, “soluzione” (piatti pronti, IV gamme ortofrutta ecc.), “salutistici” (dietetici, per allergici, per diabetici ecc.) e per target specifici (bambini, anziani, single ecc.) (Igd Research, 2006).

(20) 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.



portafoglio di marche commerciali, che diventa molto simile a quella dei *brand portfolio* industriali.

### 5. I MODELLI DI GESTIONE DELLA MARCA COMMERCIALE

Il terzo obiettivo del presente lavoro è infine rappresentato dall'intento di identificare i principali modelli di gestione della private label nel mercato italiano della distribuzione grocery. Nella letteratura di retail marketing sono stati fatti alcuni tentativi di classificazione di differenti modelli nazionali in base al grado di sviluppo del fenomeno della private label (Fornari, 2000). Questi tentativi si sono basati sull'impiego del modello di analisi del "ciclo di vita" per evidenziare il diverso stadio di maturazione del branding distributivo nei diversi mercati internazionali. Si tratta di analisi

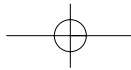
basate sul presupposto che all'interno dei singoli mercati-paese l'atteggiamento delle imprese commerciali nei confronti delle strategie di branding fosse tendenzialmente omogeneo. In realtà, alla luce della crescente complessità delle politiche di sviluppo della private label, emerge con sempre maggiore evidenza che le imprese commerciali adottano approcci differenziati al branding distributivo. In particolare nell'ambito del mercato italiano del grocery retail sembrano profilarsi tre distinti modelli di business, ciascuno dei quali si caratterizza per una diversa combinazione delle leve di gestione della private label (Tabella 10).

Il primo modello, che potremmo definire *quality oriented*, è quello delle imprese nazionali, prevalentemente appartenenti al gruppo strategico della GD, caratterizzate da una elevata cultura di marketing e da una forte identità d'insegna. Questa identità vie-

TABELLA 10.  
I MODELLI DI GESTIONE  
DELLA MARCA COMMERCIALE  
NELLA DISTRIBUZIONE  
GROCERY ITALIANA

CRITICITÀ GESTIONALI	MODELLO QUALITY ORIENTED	MODELLO ECONOMY ORIENTED	MODELLO BASICS ORIENTED
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• differenziazione offerta</li> <li>• fidelizzazione clientela</li> <li>• miglioramento immagine insegna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rafforzamento immagine di convenienza insegna</li> <li>• aumento "potere" verticale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• costruzione identità di gruppo</li> <li>• miglioramento marginalità</li> </ul>
Fornitori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• molto numerosi (&gt;200)</li> <li>• prevalenza imprese locali/nazionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• molto numerosi (&gt;200)</li> <li>• prevalenza imprese internazionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poco numerosi (&lt;200)</li> <li>• prevalenza imprese locali</li> </ul>
Assortimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• segmentazione articolata</li> <li>• orientamento premium</li> <li>• orientamento profondità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• segmentazione articolata</li> <li>• orientamento primo prezzo</li> <li>• orientamento ampiezza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• segmentazione ridotta</li> <li>• ampiezza limitata</li> </ul>
Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicazione valori corporate</li> <li>• packaging con identità di linea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicazione convenienza</li> <li>• packaging con identità di linea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicazione ridotta</li> <li>• packaging look alike</li> </ul>
Strutture organizzative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• team organizzativo complesso</li> <li>• forte accentramento decisionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• team organizzativo complesso</li> <li>• forte accentramento decisionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• team organizzativo ridotto</li> <li>• decentramento decisionale</li> </ul>
Promozione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ridotta pressione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sostegno immagine di convenienza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stimolo prova prodotto</li> </ul>

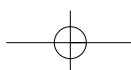
Fonte: Igd Research, 2006.



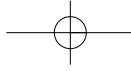
ne supportata dall'investimento di consistenti risorse in campagne di comunicazione di tipo "corporate", finalizzate ad associare all'insegna "valori" come quelli della qualità e della specializzazione. Queste realtà distributive detengono quote di mercato della marca commerciale mediamente molto elevate (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. 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 tendenzialmente rifiutano e/o gestiscono in modo marginale le 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 efficacia della categoria. 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.

Il secondo modello di gestione della marca commerciale è quello *economy oriented*, tipicamente adottato dai gruppi multinazionali che possono contare su grandi masse critiche e che gestiscono prevalentemente superfici di vendita di grandi dimensioni. Per questa tipologia di imprese la marca commerciale costituisce innanzitutto una leva di price competition, anche nei confronti del canale discount. In questa ottica si giustifica una gestione assortimentale maggiormente orientata allo sviluppo di linee di primo prezzo e 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 anche se inferiori a quelli delle imprese del modello *quality oriented*. L'obiettivo di questi gruppi, infatti, non è 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 abbassamento dei prezzi delle linee di primo prezzo al di sotto di questo stesso livello. Le imprese che adottano questo modello vedono nella marca commerciale il principale strumento di costruzione dell'immagine di convenienza, che viene sostenuta anche grazie a un elevato ricorso alle promozioni e alla comunicazione<sup>(21)</sup>.

(21) Tra le tecniche di comunicazione maggiormente impiegate per sostenere il ruolo della marca commerciale come elemento di costruzione dell'immagine di convenienza dell'insegna la pubblicità comparativa ricopre un'importanza particolare. Un caso "di scuola" al riguardo è quello di Carrefour, che in Francia ha posizionato tre 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,







ALBERTO PASTORE | EDOARDO FORNARI | VALENTINA CECCONI

Il terzo modello, infine, è quello *basics oriented*, ovvero limitato all'offerta di una marca commerciale di base. È il modello di business dei gruppi distributivi nazionali, soprattutto di matrice associativa, caratterizzati da quote di mercato della marca commerciale inferiori alla media (inferiori al 10%) e da una struttura organizzativa essenziale, condizionata in modo negativo da un ridotto livello di accentrimento decisionale. Si tratta di imprese/gruppi 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 uniforme. Questo posizionamento è solitamente intermedio, fortemente ancorato alla marca industriale 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 obiettivi il cui raggiungimento risulta spesso condizionato negativamente da una penetrazione non uniforme dei prodotti nei punti di vendita degli associati e da una ridotta ampiezza delle categorie presidiate. Per stimolare la prova dei prodotti di marca commerciale nelle nuove categorie di presenza, tali organizzazioni propongono spesso iniziative promozionali.

Si può senz'altro affermare che, in prospettiva futura, 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 organizzazioni che a oggi adottano il modello *basics oriented* e che non saranno in grado di sviluppare un approccio più strategico ed evoluto alla gestione della marca commerciale dovranno scontare un pesante svantaggio competitivo sia sul piano dell'immagine di qualità che su quello dell'immagine di convenienza.

#### BIBLIOGRAFIA

AC NILESEN (2006), *The power of Private Label*, Research Report.  
 AILAWADI K.L., HARLAM B. (2004), *An empirical analysis of the determinants of retail margins: the role of store-brand share*, "Journal of Marketing", vol. 68.  
 AILAWADI K.L., KELLER K.L. (2004), *Understanding retail branding. Conceptual insights*

*and research priorities*, "Journal of Retailing", vol. 80.  
 BALTAS G. (2003), *A combined segmentation and demand model for store brands*, "European Journal of Marketing", vol. 37, n. 10.  
 BATRA R., SINHA I. (2000), *Consumer-level factors moderating the success of private label brands*, "Journal of retailing", vol. 76, n. 2.  
 BELLIZZI J.A., HAMILTON J.R., KRUECKEBERG H.F., MARTIN W.S. (1981), *Consumer per-*

---

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 della spesa (Igd Research, 2006).

