UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

IL RUOLO DELLA MARCA COMMERCIALE

THE ROLE OF PRIVATE LABEL

Relatore:
Prof.ssa Federica Pascucci

Rapporto Finale di:
Gloria Morichelli

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

INTRODUZIONE.....1

CAPITOLO 1: La marca commerciale

1.1. Definizione della marca commerciale.....4

1.2. Origine ed evoluzione della marca commerciale.....5

1.3. La marca commerciale nell'evoluzione dei rapporti tra industria e distribuzione.....8

1.4. Tipologie di marca commerciale.....9

1.5. Ciclo di vita della marca commerciale.....13

1.6. Gestione dei prodotti a marca commerciale.....16

1.7. Fattori di successo della marca commerciale.....18

1.8. Scelta del posizionamento sugli scaffali, del labelling, del packaging e della profondità di assortimento.....21

CAPITOLO 2: La marca commerciale nella prospettiva dei tre attori del mercato: distributori, copacker e consumatori

2.1. La marca commerciale dal punto di vista del distributore.....24

2.1.1. Gli obiettivi strategici perseguiti dai distributori attraverso la marca privata.....24

2.1.2. I criteri di selezione e di scelta del copacker da parte del distributore.....28

2.2. La marca commerciale nell'ottica del copacker.....30

2.2.1. La scelta di diventare copacker.....31

2.2.2. Vantaggi per le imprese industriali che sottoscrivono accordi di copacking con il trade.....34

2.2.3. Svantaggi e rischi dal fare da copacker al trade.....35

2.3. La marca commerciale nel processo di acquisto del consumatore.....37

2.3.1. Il profilo del consumatore di marca commerciale.....37

2.3.2. Analisi della marca del distributore nelle dinamiche di consumo.....38

CAPITOLO 3: La marca del distributore premium

3.1. I prodotti a marca del distributore premium.....41

3.2. Analisi esplorativa della marca del distributore premium nella prospettiva degli attori della filiera.....46

CONCLUSIONI.....53

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....56

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni la marca commerciale, anche detta marca del distributore o marca privata, ha assunto sempre maggiore rilevanza strategica nelle politiche di marketing delle imprese commerciali della distribuzione moderna e nelle dinamiche di consumo. Si sta assistendo, infatti, a una veloce crescita della quota di mercato detenuta dalle marche commerciali, le quali senza scadere nella qualità riescono a soddisfare il bisogno di convenienza dei consumatori.

Ormai, all'interno del proprio assortimento la maggior parte delle insegne italiane, come ad esempio Coop, Conad ed Esselunga offre prodotti a marchio proprio.

In Italia, nel 2019, la marca del distributore è arrivata a sfiorare il 20% di quota di mercato e l'aumento consistente della propria penetrazione nel mercato ha portato, di conseguenza, a una rilevante crescita del fatturato realizzato con le marche private.

L'introduzione della marca commerciale ha impattato in maniera significativa sulle strategie implementate non solo dai distributori, ma anche dalle imprese industriali (copacker) che forniscono all'impresa commerciale i prodotti di marca privata e sul comportamento di acquisto dei consumatori che si sono trovati di fronte un assortimento integrato da prodotti di marca commerciale posizionati accanto alle più note e forti marche industriali.

Nel corso del tempo con lo sviluppo della marca del distributore si è ridotto il differenziale tra marca industriale e marca commerciale dovuto all'avvicinamento dei principali elementi segnaletici quali prezzo e qualità e c'è stato un rilevante ampliamento del portafoglio prodotti dei brand commerciali (Carmignano, 1993). Ad esempio, oggi, la presenza delle private label si giustifica strategicamente anche nella fascia alta dei prezzi grazie all'offerta da parte delle imprese di distribuzione di marche commerciali innovative e di elevata qualità.

L'inserimento nell'assortimento di prodotti a marca privata da parte delle imprese di distribuzione non solo ha aumentato la concorrenza sia orizzontale, che verticale, ma ha anche offerto importanti opportunità di sviluppo alle imprese industriali (Ferrero, 2018). Rappresenta, inoltre, uno dei fattori che ha contribuito a determinare l'evoluzione dei rapporti tra industria e distribuzione generando un rilevante aumento del potere contrattuale dei distributori a svantaggio della marca industriale che si è trovata di fronte un nuovo concorrente, l'impresa commerciale appunto.

La scelta di realizzare il seguente lavoro sul tema della marca commerciale è scaturita dalla curiosità suscitatami durante una lezione di marketing che trattava suddetto argomento. Ho voluto, quindi, approfondire questo tema per capire la logica e le dinamiche che si nascondono dietro il fenomeno della marca commerciale. Cosciente di quanto nel vissuto quotidiano i prodotti a marca commerciale influenzino le mie scelte di acquisto quando come consumatore entro all'interno del supermercato e mi trovo di fronte un assortimento in cui sono presenti stesse tipologie di prodotti, ma di marche differenti, sia industriali, che commerciale, l'obiettivo di questo lavoro è quello di andare ad analizzare il concetto di marca commerciale e il suo ruolo strategico nella prospettiva dei tre soggetti interessati: i distributori, le imprese industriali, i consumatori e soprattutto di indagare le ragioni che spingono questi ultimi rispettivamente a offrire, produrre e acquistare i prodotti a marchio del distributore.

Nel primo capitolo verrà definito il concetto di marca del distributore, si tratterà delle sue origini e del suo sviluppo, nonché dell'evoluzione del sistema di relazioni tra industria e distribuzione conseguente all'introduzione della marca commerciale. A seguire si analizzano la classificazione e il ciclo di vita della marca privata. Altri paragrafi sono dedicati al processo di implementazione e gestione del prodotto a marca privata e ai fattori che hanno determinato il successo della marca commerciale per poi concludere con l'esposizione delle scelte relative al merchandising e al packaging.

Il secondo capitolo prende in esame la marca commerciale sotto il punto di vista dei tre attori del mercato coinvolti: il distributore, sempre più attento alle esigenze dei consumatori, il copacker, cui spetta il processo di produzione e infine il consumatore. In particolare, vengono analizzati gli obiettivi perseguiti dal distributore con l'introduzione di prodotti a marca commerciale nel proprio assortimento e le ragioni alla base della scelta strategica sia delle industrie di fornitura di prodotti a marchio del distributore, sia di coloro che hanno preferito rifiutare forme di collaborazione su questo terreno. In riferimento al consumatore verrà brevemente analizzato il suo profilo e sarà esposta una ricerca quantitativa effettuata per indagare le principali variabili di influenza che spingono i consumatori ad acquistare prodotti a marca del distributore.

Il terzo capitolo, infine, approfondisce il tema relativo alla marca del distributore premium e presenta un'analisi esplorativa dei principali fattori di successo caratterizzanti tali prodotti.

La politica di marca commerciale nel tempo è stata oggetto di profondi cambiamenti ed è divenuta mano a mano che si è sviluppata sempre più complessa. Le imprese distributrici

di fronte ai bisogni di segmenti nuovi di consumatori che rispetto al passato sono più esigenti e presentano un diverso stile di vita hanno risposto proponendo ai clienti un'offerta di prodotti a marca commerciale molto estesa e differenziata affiancando nel loro assortimento ai prodotti base e primo prezzo prodotti a marca premium (Ferrero, 2018). Oggi, infatti, le vere opportunità per le marche commerciali si sviluppano su dimensioni diverse da quelle del prezzo in conseguenza della sempre maggiore sensibilità del consumatore ai vari aspetti riconducibili al concetto di qualità come la costanza qualitativa nel tempo, la genuinità, la naturalità, la freschezza, la conservabilità, l'assenza di sprechi, la resa nell'utilizzazione, l'innovazione, la sostenibilità sia ambientale che sociale e la sicurezza (Carmignano, 1993).

CAPITOLO 1: LA MARCA COMMERCIALE

1.1. DEFINIZIONE DELLA MARCA COMMERCIALE

Per marca commerciale si intendono i prodotti che, anziché col nome o marchio del fabbricante, vengono proposti al consumatore col nome o con un marchio di proprietà del distributore oppure, talvolta, addirittura senza nome e che il distributore pone in vendita garantendo direttamente il livello di qualità (Carmignano, 1993; Cristini, 1992). In altri termini i prodotti a marca privata sono rappresentati da "prodotti di consumo realizzati da o per conto di imprese commerciali e venduti con la denominazione o con un marchio della stessa impresa all'interno dei suoi punti vendita" (Morris, 1979).

Si tratta di definizioni di marca commerciale molto ampie che derivano dall'estrema articolazione delle diverse tipologie presenti nel mercato, a loro volta conseguenza di diverse politiche di posizionamento. È anche per questo che le definizioni di marca del distributore proposte negli anni sono state diverse, in linea con i cambiamenti che essa ha subito e con il mutamento del ruolo ricoperto dalla marca commerciale nelle politiche gestionali delle imprese di distribuzione (Sansone e Colamatteo, 2019).

Pellegrini (1990) afferma che tre sono i principali fattori da cui dipende il diverso posizionamento competitivo della marca commerciale:

- il livello del posizionamento del prodotto derivante dal rapporto qualità/prezzo definito dal distributore;
- l'estensione della garanzia diretta sui prodotti offerti dal distributore;
- l'integrazione o meno delle funzioni di marketing (es. attività di ricerca, di testing, di lancio, di packaging, di promozione ecc.) da parte del trade.

Dunque, i prodotti a marca commerciale presentano le seguenti caratteristiche (Sbrana e Gandolfo, 2007):

- sono prodotti da un'impresa di produzione per conto di un'impresa commerciale;
- sono messi in vendita in esclusiva da un'unica insegna o da insegne dello stesso gruppo;
- le leve della promozione e della comunicazione sono gestite in modo esclusivo dal distributore;
- sono venduti a prezzi più bassi in confronto ai beni analoghi con brand industriale.

Fig. 1. Esempi di insegne che offrono prodotti a marchio privato

1.2. ORIGINE ED EVOLUZIONE DELLA MARCA COMMERCIALE

"Il concetto di marca commerciale non è nuovo, ma è addirittura più antico di quello delle marche del produttore. Difatti, due secoli fa i dettaglianti si resero conto del fatto che bisognava vendere prodotti di qualità e che ciò avrebbe portato alla fedeltà dei clienti. Chi non rispettava queste regole falliva, perché i clienti si rivolgevano ad altri negozi. Perciò, il primo caso di private label, può essere considerato quello del nome che il negoziante metteva sulla carta con cui confezionava materialmente lo zucchero, il sale e gli altri prodotti". Queste sono le parole pronunciate durante un convegno da Brian Sharoff, ex-presidente della PLMA (Private Label Manufacturers Association) con le quali si può riassumere l'inizio di un lungo sviluppo delle private label (Carmignano, 1993). In particolare, i distributori cominciarono a sviluppare e a diffondere globalmente la marca commerciale a partire dagli anni '20 come conseguenza della diminuzione del potere di acquisto e delle disponibilità economiche dei consumatori causata dalla crisi economica e dell'eccesso di offerta che ne conseguì. Il fenomeno delle private label esplose, poi, nel secondo dopoguerra, anni in cui cominciò ad affermarsi il concetto di prodotto a marchio del distributore come lo intendiamo oggi (Carmignano,1993; Ferrero, 2018).

Una volta superata la fase iniziale in cui le insegne puntavano sulla convenienza, a offrire prodotti essenziali, semplici, caratterizzati da marchi fantasia, tipici di mercati maturi, con bassi livelli di investimento, che riguardavano un numero ristretto di merceologie e che imitavano in maniera pedissequa le corrispondenti referenze a marchio industriale, negli ultimi anni si è teso sempre più a usare le potenzialità che lo strumento offre in una logica strategica, più che tattica e di breve periodo allineando la qualità dei prodotti a quella dei

leader di mercato, pur tuttavia mantenendo prezzi competitivi (Carmignano, 1993; Cristini, 1992; Sbrana e Gandolfo, 2007). Ciò ha portato molti consumatori a mutare i loro credi e convinzioni e a trasferire le proprie preferenze dalle marche industriali a quelle commerciali. In particolare, in Europa lo sviluppo della marca privata è stato favorito non solo dalla qualità dei prodotti, ma anche dal crescente potere del trade, dal cambiamento del consumatore sempre più attento e informato e infine dai crescenti tassi di inflazione.

Ad oggi la marca commerciale è portatrice di uno specifico sistema di valori dell'insegna ed è presente nelle sue diverse declinazioni negli assortimenti della distribuzione moderna in un numero ampio di categorie merceologiche posizionandosi, tra l'altro, anche nell'area di eccellenza degli assortimenti cui è riconosciuto un premium price (Carmignano, 1993; Lugli, 2003). Se inizialmente il grande successo delle marche commerciali si fermava solo al comparto grocery (alimentari e bevande, articoli per la pulizia della casa e della persona), ora il marchio del distributore seguendo la strada dell'innovazione si è espanso in una vasta gamma di settori come l'elettronica di consumo, l'arredamento, l'abbigliamento, la cosmetica, l'elettrodomestico, la telefonia mobile (es. Coop Voce) e il farmaceutico. Inoltre, non si limita solo all'offerta di prodotti, ma anche di servizi (Ferrero, 2018; Piana, 2009).

Ogni realtà va poi valutata singolarmente. Infatti, la crescita della quota di vendita della marca commerciale avviene con ritmi molto diversi per i vari paesi, insegne, formati di punto vendita e categorie merceologiche (Carmignano, 1993; Gnecchi, 2002; Lugli, 2003). Nel corso degli ultimi anni si sta registrando un processo di crescente segmentazione della marca del distributore, che risponde alle richieste dei diversi cluster di consumatori che cercano non solamente convenienza, ma esigono anche altri fattori di distintività come ad esempio la qualità, la sicurezza e la varietà. Di fronte a una domanda sempre più complessa e articolata, le imprese di distribuzione offrono un assortimento in cui convivono prodotti appartenenti a segmenti diversi e caratterizzati da differente posizionamento di prezzo (Cristini, Zerbini, Martini, 2018; Lugli, 2003; Piana, 2009):

- offerta base (marca insegna): si tratta di prodotti per il consumo quotidiano e per le comuni esigenze, hanno una qualità equiparabile a quella dei prodotti leader, ma con la differenza che sono offerti a prezzi più bassi in genere del 15%;
- gamma premium: hanno una qualità e un prezzo più elevato del prodotto leader e soddisfano il desiderio di acquistare prodotti ricercati, tipici, regionali nonché biologici ed ecologici. La logica del low price che ha contraddistinto lo sviluppo dei prodotti a

marca commerciale è stata, pertanto, riconsiderata proponendo anche prodotti appartenenti a segmenti premium price;

- primi prezzi: hanno una qualità minore se comparati alle marche industriali leader, ma sono vendute a un prezzo inferiore del 30-40%.

Anche la struttura e le condizioni economiche di ogni singolo mercato industriale ha condizionato lo sviluppo dei prodotti a marca commerciale. Per quanto riguarda l'ampiezza e la tipologia del mercato industriale si può affermare che inizialmente la marca commerciale si è sviluppata soprattutto in quei mercati caratterizzati da considerevoli volumi di vendita e per i prodotti poco differenziabili, connotati da lavorazioni industriali semplici. Si tratta di prodotti come il riso, lo zucchero, la pasta, il latte che presentano elementi distintivi limitati dove la garanzia offerta dalla marca è meno essenziale o si riduce a una generica assicurazione di corretta produzione (Cristini, 1992; Pellegrini, 1990).

Un altro fattore che ha influito sull'iniziale successo della marca commerciale è il ciclo di vita del prodotto industriale, ossia la maturità dei prodotti. All'inizio la private label si è affermata laddove il prodotto industriale era maturo, contraddistinto quindi da una domanda considerevole perché il distributore non era in grado di sopportare gli alti costi pubblicitari e promozionali per il lancio di un nuovo prodotto. Negli ultimi anni, invece, col cambiamento del ruolo del distributore che ha modificato la sua strategia integrando le funzioni di ricerca e sviluppo la dipendenza della presenza del marchio commerciale dal grado di maturità del prodotto si è indebolita. Lo sforzo del distributore si è concentrato nello sviluppare il proprio portafoglio prodotti in particolar modo in segmenti innovativi e in sviluppo, più che in quelli consolidati e stabili. Anche la presenza di diseconomie interne derivanti dalla sottoutilizzazione della capacità produttiva ha favorito la nascita delle marche commerciali. Infatti, molte imprese industriali hanno risposto trasformandosi in copacker per la distribuzione. Infine, tra gli elementi che modificando la struttura del mercato in Italia hanno condizionato positivamente l'affermazione dei prodotti a marchio proprio troviamo il processo di modernizzazione e concentrazione delle imprese di distribuzione attraverso l'affermazione delle forme distributive di grandi dimensioni (centri commerciali, ipermercati, supermercati) e la parallela riduzione del numero dei punti di vendita tradizionali. Elevata è, difatti, la correlazione tra concentrazione del settore distributivo e grado di penetrazione dei prodotti a marchio commerciale (Cristini, 1992; Pellegrini, 1990).

1.3. LA MARCA COMMERCIALE NELL'EVOLUZIONE DEI RAPPORTI TRA INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE

Nel corso degli ultimi decenni i rapporti tra industria e distribuzione sono cambiati. In particolare, le tre direttrici di evoluzione della distribuzione sono rappresentate da:

- la concentrazione del commercio al dettaglio e la crescita dimensionale degli operatori al dettaglio che hanno portato alla riduzione del numero dei dettaglianti. Con gli anni la concentrazione della distribuzione si è andata a intensificare e l'industria si è fatta sempre più debole nei confronti delle imprese commerciali;
- l'internazionalizzazione delle imprese al dettaglio che aprendo punti vendita al di fuori dei confini nazionali hanno cominciato ad espandersi anche nei mercati esteri;
- la creazione di marche commerciali.

Anche l'affermazione della marca privata ha, quindi, contribuito a modificare i rapporti di forza industria-distribuzione avvantaggiando l'impresa di distribuzione. Quest'ultima non rappresenta più una variabile controllata esclusivamente dall'industria e non è più neutrale, ma capace di influire sulle preferenze dei consumatori.

La situazione di conflitto e di rivalità si è creata quando i distributori, mediante l'offerta sul mercato di prodotti a marchio proprio, con l'obiettivo strategico di ridurre il monopolio industriale, sono entrati direttamente in concorrenza con l'industria (Ferrero, 2018; Gnecchi, 2002; Morris, 1979; Pellegrini, 1990; Sbrana e Gandolfo, 2007).

In un commercio evoluto, come quello di oggi, grazie allo sviluppo di marche private i distributori maggiori sono capaci innanzitutto di limitare la forza contrattuale dei produttori ottenendo miglioramenti sulle condizioni di vendita spuntate, in secondo luogo di ridurre il grado di dipendenza nei loro confronti e infine di limitare lo spazio competitivo dell'industria mediante l'integrazione da parte delle imprese di distribuzione delle funzioni di marketing.

Questo tipo di concorrenza verticale tra i due soggetti del canale, si caratterizza per la diversità delle leve usate: il marketing mix dell'industria si basa sul prodotto, in particolare punta sull'innovazione al fine di differenziare il prodotto e sulla comunicazione tramite la leva della pubblicità, mentre quello della distribuzione è incentrato sulle leve della fiducia nell'insegna, del prezzo e del merchandising. Inoltre, gli obiettivi di distributori e produttori sono differenti: i primi agiscono al fine di rendere massima la contribuzione totale dell'intero assortimento per coprire i costi fissi e ottenere il miglior margine di profitto, i

secondi, invece, hanno interesse a ottenere lo stesso risultato, però con riferimento al singolo prodotto offerto (Pellegrini, 1990).
Guardando il rapporto industria-distribuzione sotto un altro punto di vista si può sostenere che la marca privata ha contribuito ad affermare nuovi tipi di relazioni tra i due diversi attori del canale. L'impresa industriale, infatti, può trasformare la potenziale minaccia di concorrenza in un'opportunità collaborando con la distribuzione per la produzione dei prodotti a marchio commerciale.
Effetti sulla dinamica delle relazioni tra industria e distribuzione sono stati prodotti anche dalla graduale appropriazione da parte delle imprese di distribuzione di compiti in passato riservati all'industria come quello informativo, di garanzia (l'insegna sostituisce la marca come elemento di garanzia) e tecnico di controllo della qualità del prodotto; il retailer è ora anche direttamente coinvolto su aspetti legati alla definizione delle caratteristiche dei prodotti a marchio richiedendo il suo impegno anche sul fronte dell'innovazione (Lugli, 2003).

1.4. TIPOLOGIE DI MARCA COMMERCIALE

Ampio e complesso è il concetto di marca commerciale a seguito dell'evoluzione strategica di cui è stato protagonista nel corso del tempo e soprattutto negli ultimi decenni. Da ciò scaturisce l'impossibilità di esprimere una descrizione unitaria della marca commerciale, la quale si può classificare in diverse tipologie che rispecchiano il suo sviluppo e il suo ciclo evolutivo (Carmignano, 1993; Cristini, 1992; Gnecchi, 2002; Lugli, 2003; Pellegrini, 1990; Piana, 2009; Sbrana e Gandolfo, 2007):

- marca industriale in esclusiva;
- marca di fantasia che non identifica il distributore;
- marca generica;
- marca di fantasia che identificano il distributore;
- prodotti bandiera;
- marca insegna;
- marca insegna per tipo di segmento.

Fig.2. Esempi di marche del distributore

Marca industriale in esclusiva

Si tratta della forma più elementare di brand del distributore. Sono prodotti a marchio industriale offerti in esclusiva ad un solo distributore sulla base di un accordo di fornitura e che, quindi, possono essere acquistati solo presso i punti di vendita di quella determinata catena. All'industria rimane la proprietà del marchio anche se ciascun prodotto viene progettato e realizzato secondo le esigenze di mercato del distributore, il quale mediante questi prodotti riesce innanzitutto a ridurre la trasparenza della sua offerta rispetto a quella dei rivali perché sui prodotti in esclusiva i consumatori non possono confrontare i prezzi con quelli praticati da altre insegne e in secondo luogo a ottenere margini unitari elevati nonostante in confronto alle marche leader sono venduti a un prezzo inferiore. Inoltre, il distributore non si assume l'onere di garantire il prodotto e non si impegna direttamente a controllare la qualità della produzione. Anche la verifica che le merci fornite rispettino le specifiche tecniche concordate viene effettuata dopo la consegna, presso il magazzino del distributore evitando di ispezionare il funzionamento del processo produttivo e la struttura dei costi industriali del distributore. In genere, il distributore usa questi beni come primi prezzi.

Marca di fantasia che non identifica il distributore

Sono marchi di proprietà del distributore, ma poiché non si identificano con quest'ultimo non permettono una chiara associazione con esso. I prodotti, infatti, hanno una marca che non presenta alcun legame e riferimento al distributore e non richiama né i colori, né il logo dell'insegna.

Il distributore, che comunque ha la titolarità giuridica del marchio e la responsabilità

relativa al controllo qualitativo, accresce il suo ruolo nelle politiche assortimentali perché ha la possibilità di operare con più flessibilità e discrezionalità in termini di politica di prodotto.

Anche i marchi di fantasia si contraddistinguono per un prezzo minore rispetto a quello dei prodotti di marca leader, raccolgono margini di profitto più elevati rispetto ai prodotti a marca industriale e permettono di diversificare l'offerta estendendo il numero e l'ampiezza della gamma. I distributori, poiché possiedono questi marchi, possono usarli liberamente su famiglie di prodotti diverse e a prescindere da legami con un dato fornitore. Quest'ultimo, infatti, può essere cambiato senza dover mutare il marchio usato.

Marca generica

I generici sono prodotti senza marchio, non garantiti in modo evidente dal distributore che offrono un'alternativa di acquisto a consumatori sensibili alla variabile prezzo, in seguito allo sviluppo di formule discount. Questi prodotti rappresentano la prima generazione delle private label. Si tratta di banali imitazioni degli analoghi prodotti a marca industriale. L'offerta con marchio generico è costituita da prodotti di base, appartenenti alle categorie merceologiche più diffuse e caratterizzate da volumi consistenti, poco differenziati, maturi, contraddistinti da un packaging elementare, semplice, caricato di valori segnaletici, povero in termini di informazioni e caratterizzato in termini di colori o di size. Il prezzo al consumo è molto basso, 30-40% inferiore ai marchi leader.

L'obiettivo del distributore di rilanciare l'immagine di convenienza dell'insegna viene raggiunto dando estrema visibilità ai generici agli occhi del consumatore. A tal proposito, per enfatizzare l'aggressività della propria offerta i distributori utilizzano strumenti quali il packaging, il pricing e la promozione in shop; ne deriva una naturale associazione con l'insegna di riferimento anche se non appare sulla confezione in modo esplicito il nome del distributore.

Tuttavia, data la modesta differenziazione intrinseca, i generici non possono essere inseriti in mercati come quelli di nicchia.

Prodotti bandiera

Si tratta di prodotti simili ai prodotti generici dai quali si distinguono per una qualità maggiore e per una chiara identificazione con l'insegna. Essi presentano packaging comune e aree dedicate all'interno dei punti vendita, caratteristiche che possono diventare un ostacolo poiché espongono al rischio di eccessiva uniformità dell'offerta presente nel punto di vendita. Elevato è il budget pubblicitario ad essi destinato.

L'offerta di questa tipologia di prodotti corrisponde con il primo passo verso la realizzazione di una politica di marca commerciale fortemente identificata col distributore che rappresenta il garante della qualità del prodotto.

Marca di fantasia che identifica il distributore

Il marchio o il segno identificativo dei prodotti è di fantasia, ma il distributore riserva un sostegno più attivo a questi prodotti ai quali viene riservato un posizionamento privilegiato in termini di visibilità nel punto vendita.

Sono marchi specializzati per tipologia merceologica e il loro vantaggio è costituito dalla maggiore flessibilità e dal migliore controllo del singolo prodotto. Essendo diversi consentono al distributore una gestione per segmenti che limita eventuali effetti negativi dovuti all'insuccesso di uno di essi.

Accanto alla marca di fantasia che rimane prevalente in secondo piano è presente anche il logo o il nome dell'insegna del distributore allo scopo di segnalare che si tratta di referenze garantite dal distributore.

Marca insegna

Si riferisce a tutti quei prodotti di qualità medio-alta, ovvero almeno pari a quella delle maggiori marche industriali, che la distribuzione si fa realizzare in esclusiva dall'industria in base a un proprio capitolato.

Vengono offerti al consumatore nei propri punti di vendita col nome dell'insegna commerciale a un prezzo in genere inferiore del 15% rispetto a quello della marca leader del settore e con packaging simile a quello della marca industriale.

Il legame e l'identificazione tra marchio e insegna commerciale è molto forte. Usando il marchio insegna il distributore si identifica col prodotto, di cui si assume tutte le responsabilità nei confronti del consumatore. È lui, infatti, che integrando la fase di controllo di qualità si fa unico garante dei prodotti offerti.

Si tratta di un indirizzo dalla valenza strategica e di lungo periodo volto a modificare il rapporto sia col cliente finale, sia con le imprese industriali. Lo sviluppo della marca insegna costituisce, infatti, un fattore di competizione tra industria e distribuzione. Il distributore non si limita a definire gli standard di qualità, ma promuove un marketing mix autonomo usando tutte le leve che prima erano patrimonio esclusivo delle imprese industriali di marca con il fine di sviluppare l'offerta in una logica di differenziazione. Stabilisce le politiche di prodotto, promuove i processi di innovazione di prodotto realizzati in partnership con copacker eccellenti, capaci di assicurare qualità sia nei processi, sia nei

prodotti e adotta politiche di pricing e di promo-pubblicità coerenti col posizionamento del prodotto all'interno dell'assortimento.

La promozione del marchio insegna non ha più il solo obiettivo di accrescere il margine medio sul venduto, ma assomma a tale vantaggio l'ottenimento di una forte visibilità nei confronti del consumatore. Il compito strategico loro affidato è quello di integrare l'offerta di prodotti e di comunicare ai consumatori il patrimonio di valori associato al marchio che identifica la catena per rafforzare la fedeltà al negozio. Se tali prodotti non soddisfano le aspettative della clientela le conseguenze negative ricadono sull'immagine dell'impresa commerciale.

Marca insegna per tipo di segmento

Si tratta di marchi diversi per nome, posizionamento e fascia di prezzo, oltre al comune ed esplicito riferimento al logo dell'insegna.

Offrendo questi prodotti l'impresa distributrice si pone nell'ottica dell'impresa industriale di innovare il prodotto segmentando i mercati e adottare per ognuno un posizionamento specifico. Ciò che maggiormente richiama l'attenzione del consumatore è l'equivalenza di questi prodotti con quelli dell'industria di marca. Per questo non è il prezzo il fattore segnaletico usato dal distributore, bensì il valore stesso del brand in una logica strategica di differenziazione rispetto alle marche rivali.

1.5. CICLO DI VITA DELLA MARCA COMMERCIALE

La marca commerciale svolge un ruolo diverso in base alle fasi del suo ciclo di vita. Infatti, posizionamento, obiettivi, risultati, contenuto di innovazione sono differenti a seconda dell'evoluzione che la marca commerciale ha subito nel corso degli anni.

Mentre nelle fasi di introduzione la marca privata rispondeva alla necessità di offrire un'alternativa di prezzo inferiore ad un consumatore sensibile a proposte discount, nelle fasi successive rappresenta un'alternativa alla marca leader industriale.

Secondo un modello di analisi temporale del ciclo evolutivo e di sviluppo della marca commerciale è possibile individuare quattro generazioni, che non sono mutuamente esclusive tra loro. Infatti, sugli scaffali delle imprese di distribuzioni possono essere compresenti generazioni di private label distinte (Cristini, 1992; Lugli, 2003; Sbrana e Gandolfo, 2007).

Prima generazione

È stata definita da Lugli (2003) come la generazione dei "cloni convenienti" dei prodotti di

marca industriale di maggior successo di cui vengono offerte banali imitazioni a prezzi inferiori. È rappresentata dai generici o dai marchi fantasia di fascia bassa. Si tratta di prodotti caratterizzati da un elevato livello di standardizzazione, scarsamente differenziati, di qualità modesta, il cui prezzo costituisce il fattore che determina l'acquisto da parte dei consumatori, mentre il contributo del distributore sul piano innovativo è pressoché inesistente. Per quanto riguarda le politiche di posizionamento in shop ai prodotti è dedicato elevato spazio, anche se di qualità modesta.

Le imprese industriali che forniscono alla distribuzione questi prodotti sono di modeste dimensioni e operano per lo più in ambito locale. Ad esse viene commissionata la fabbricazione del prodotto a seconda delle specifiche tecniche stabilite nel capitolato, senza, però, che il distributore possa entrare nel merito della progettazione e del processo produttivo.

Tali prodotti a marchio caratterizzano una gestione delle marche private ancora di natura prevalentemente tattica.

Con l'introduzione della prima generazione di marche commerciali e del relativo successo i produttori delle marche leader accusarono la distribuzione di plagio asserendo che le marche private, mediante l'imitazione del packaging portavano il consumatore a considerare analoghi i prodotti di marca industriale a quelli di marca commerciale e in alcuni casi attribuire ad essi la stessa origine.

Seconda generazione

L'obiettivo che il distributore si pone in questa fase risulta quello di offrire un prodotto di imitazione rispetto a quello del produttore leader.

Rispetto alla prima generazione il livello qualitativo del prodotto viene aumentato al fine di posizionarlo quale follower della marca industriale e il numero delle linee di private label in assortimento aumenta.

Negli accordi di subfornitura vengono per lo più selezionate le imprese industriali che operano a livello nazionale perché capaci di assicurare un buono standard qualitativo ad un costo contenuto. Relativamente al merchandising la qualità dello spazio dedicato alla marca privata è migliore.

Come per la prima generazione i prodotti appartengono a categorie merceologiche di base con alti volumi di vendita e contenuto tecnologico scarso. Rivolgono maggiore attenzione al rapporto qualità/prezzo pur, tuttavia, competere quasi esclusivamente sulla convenienza di prezzo che, però, non è quindi l'unico aspetto considerato.

Anche per questa generazione di marche private la capacità di differenziazione e di innovazione continuano a essere leve competitive nelle mani delle imprese industriali.

Terza generazione

Questa fase di espansione è caratterizzata dall'affermazione di una marca insegna unica, intesa come strumento di differenziazione del retailer.

L'obiettivo principale è fidelizzare il cliente e creare sinergia tra fedeltà alla marca e fedeltà al punto vendita.

Elevata è l'attenzione agli standard qualitativi del prodotto che aumenta ulteriormente rispetto alle marche di seconda generazione. Per questo l'attività di produzione è assegnata ad aziende industriali nazionali o multinazionali capaci di fornire prodotti di qualità intrinseca elevata e con le quali il distributore, forte del rapporto diretto col consumatore, collabora attivamente.

Il distributore vuole proporre un assortimento caratterizzato da alta sostituibilità nei confronti delle marche industriali leader in termini di equilibrato rapporto qualità-prezzo ed evita di basare il confronto coi prodotti di marca industriale sul prezzo, come avveniva con i prodotti a marchio della generazione precedente, puntando, invece, sul vantaggio competitivo della differenziazione. Oltre alle commodities, le linee assortite con prodotti a marchio si estendono a molte altre categorie merceologiche.

Quarta generazione

Di fronte alla crescente segmentazione dei modelli di consumo la distribuzione risponde offrendo prodotti propri con marchio dedicato per tipo di mercato.

Aumentano gli investimenti in ricerca e sviluppo e viene adottata una politica di innovazione costante affidata ad aziende fornitrici con strategia dedicata per il copacking. Si punta alla ricerca di elementi di qualificazione, differenziazione ed originalità rispetto sia alle marche commerciali delle generazioni precedenti, sia nei confronti dell'offerta industriale. Pertanto, il distributore dispone di una marca con caratteristiche equivalenti ai prodotti di marca leader con la differenza che aumenta la sinergia con l'insegna.

Quindi, la marca privata di quarta generazione si caratterizza per elevata qualità e alto contenuto di innovazione, buon posizionamento in shop, stretta relazione fra la marca e l'insegna (la fiducia che il consumatore sviluppa nei confronti della marca si trasferisce anche sull'insegna e viceversa), importanza del packaging nella comunicazione di prodotto, nonché della pubblicità e del servizio al cliente sul punto di vendita.

1.6. GESTIONE DEI PRODOTTI A MARCA COMMERCIALE

All'interno del processo di pianificazione, implementazione, sviluppo e gestione del prodotto a marchio si possono rilevare cinque stadi successivi (Carmignano, 1993; Cristini, 1992):

1. **Progetto di fattibilità**

Per sviluppare la marca commerciale all'intero di un determinato segmento merceologico si studia inizialmente il consumatore-cliente analizzando col supporto di una società di ricerca di mercato quello che è il suo vissuto, i valori dominanti, il suo comportamento di consumo e le variabili socio-economiche che lo influenzano. Sulla base delle informazioni raccolte il distributore identifica i valori segnaletici che devono avere i prodotti da lanciare con marchio proprio. Si redige, infine, un piano generale di fattibilità dello sviluppo del prodotto a marchio in cui si segnalano le tempistiche e le priorità di intervento.

2. **Analisi di marketing**

In seguito viene realizzato il piano di marketing di linea o di prodotto. Due sono le tipologie di indagini condotte tra loro strettamente interconnesse.

Nella prima indagine si analizzano le caratteristiche privilegiate dai consumatori in termini di aspettative valoriali, di benefici e di modalità di comunicazione. Si studia il target di riferimento prevalente per il potenziale prodotto a marchio, la mission strategica del marchio, il posizionamento competitivo e vengono identificati i punti di forza e i valori segnaletici da conferire al prodotto, cercando di differenziarlo dai prodotti industriali concorrenti. Successivamente, si definisce la brand/product image e la politica di comunicazione sulla marca. Si sceglie il tipo di pubblicità da promuovere in termini di media utilizzati e di messaggio da veicolare, il packaging più adatto per trasferire i valori esclusivi della marca definendo con il supporto di società specializzate il size della confezione, il tipo di imballaggio, il logo e/o il nome della linea di prodotto, il materiale usato per l'imballo, i colori prevalenti del prodotto, le informazioni presenti sulla confezione. Infine, si prevedono le politiche promozionali a sostegno del prodotto decidendo se le promozioni sui prodotti a marchio potranno essere di prezzo o meno. Nel primo caso si opta per la scelta di applicare cut price, mentre nel secondo caso per non svalorizzare il marchio si usano solo promozioni non di prezzo quali campioni, raccolta punti e concorsi.

Nella seconda indagine vengono studiati gli elementi riguardanti la qualità intrinseca. Viene effettuata una ricerca da parte dell'ente che si occupa di controllo qualità e vengono

presi in considerazione gli eventuali vincoli produttivi o logistici riguardanti il prodotto da sviluppare (es. problemi di conservazione e di handling di un prodotto).

A conclusione del processo vengono confrontati i risultati delle due ricerche realizzate e in base agli elementi di compatibilità il distributore decide se lanciare la marca nella singola linea merceologica o meno.

Una volta definito il profilo del prodotto, le sue dimensioni valoriali e le sue componenti organolettiche di base, il distributore definisce i parametri economici da utilizzare per valutare la convenienza del prodotto a marchio da sviluppare analizzando gli indicatori di redditività. Si definisce il posizionamento che si intende riconoscere al prodotto a marca privata e confrontata la redditività del prodotto a marca privata con il corrispettivo competitor presente nella stessa fascia prezzo, il distributore dispone di tutte le informazioni di ordine economico per decidere se e quando lanciare la marca privata.

3. Istruttoria commerciale e tecnica

L'istruttoria commerciale viene realizzata dalla direzione acquisti con riferimento ai potenziali copacker operanti nel settore merceologico in cui si intende sviluppare la marca privata.

La selezione dell'impresa fornitrice viene realizzata in base a una serie di fattori economici e tecnico-produttivi volti a verificare il grado di affidabilità e la capacità produttiva dell'azienda, eventuali problemi di ordine tecnico-produttivo e le ipotesi di risoluzione. Sotto il profilo più strettamente qualitativo si valutano gli eventuali scostamenti rispetto ad un'ipotesi iniziale di standard di qualità previsto per le private label. Si studiano di conseguenza le possibilità tecniche di eliminare tali scostamenti e l'eventuale disponibilità del copacker ad impegnarsi in tal senso.

Il prezzo di acquisto non rappresenta più il parametro principale, ma uno degli elementi che concorrono nel processo di decisione. Quando la competizione si trasferisce dal prezzo alla qualità, il trade modifica le sue politiche nei confronti dei fornitori rivolgendo maggiore attenzione alle dimensioni qualitative rispetto a quelle economiche.

4. Determinazione degli standard di prodotto e stesura del capitolato

Scelto il fornitore, il trade definisce gli standard di natura tecnica riguardanti la qualità del prodotto. Gli standard vengono esaminati dal copacker che, disposto a venire incontro alle esigenze del trade, verifica la compatibilità tra la sua struttura operativa e le esigenze espresse dal distributore. Le rispettive posizioni dipendono soprattutto dalla forza contrattuale detenuta dalle due controparti.

5. I sistemi di controllo

Il controllo del livello qualitativo dei prodotti prevede la verifica del prodotto da parte del distributore, sia durante le fasi di lavorazione, sia quando è posizionato in magazzino o in punto vendita. Il processo di ispezione nella sede del copacker viene effettuato nella maggior parte dei casi quando o il prodotto è nuovo e quindi per la prima volta posto in offerta o è soggetto ad elevata deperibilità. Viene verificato dal distributore se le azioni poste in essere dall'industria nel processo di conservazione e produzione rispecchiano gli accordi presi in termini di esigenze di sicurezza e di qualità.

Le analisi sui prodotti possono essere effettuate o presso il laboratorio aziendale o decentrate presso enti specializzati esterni.

1.7. FATTORI DI SUCCESSO DELLA MARCA COMMERCIALE

In base al tipo di marca che il distributore ha promosso in punto di vendita di diversa importanza sono i fattori apprezzati dagli acquirenti di prodotti a marca commerciale.

Il fattore che condiziona maggiormente la decisione di acquisto del consumatore è il prezzo se in offerta è presente la marca fantasia o il generico, mentre se si tratta di marche insegna l'aspetto determinante è rappresentato dal livello qualitativo del prodotto. Infine, il distributore che persegue una politica di marca innovativa supportata da investimenti che mirano all'affermazione di elementi di differenziazione avrà successo se è mantenuta la promise nei confronti del consumatore finale (Cristini, 1992).

In generale gli elementi che condizionano il successo della marca privata riguardano sia aspetti produttivi, che di marketing (Lugli, 2003).

Il prezzo sin dall'introduzione della marca commerciale ha rappresentato il principale motivo di acquisto dei prodotti a marca del distributore. Infatti, negli anni 80 indagini realizzate sui prodotti a marchio generico e fantasia confermarono che nel corso della prima fase di sviluppo della marca privata era il prezzo che determinava la scelta da parte del consumatore. Assume un peso determinante in particolar modo quando la marca commerciale si pone come alternativa discount al prodotto industriale (Carmignano, 1993).

In particolare, il rapporto qualità/prezzo costituisce uno dei motivi che giustificano la scelta della marca commerciale da parte del consumatore, il quale sempre più ha un profilo bargain oriented, ossia orientato alla ricerca di massimizzare la qualità minimizzando i costi rendendo così possibile l'affermarsi di uno stile di consumo detto "value for money" (Sansone e Colamatteo, 2019). Alla base della soddisfazione del cliente vi è, quindi, un

equilibrio tra prezzo corrisposto e qualità ricevuta, quest'ultima intesa in senso ampio come un insieme di caratteristiche non solo intrinseche del prodotto, ma che comprende anche valori, processi produttivi ecc. (Cristini, 1992).

La qualità negli anni ha assunto sempre maggiore importanza nel condizionare la scelta di acquisto di un prodotto. Infatti, nel tempo sono cresciute le aspettative da parte del consumatore sul livello qualitativo dei prodotti. Allora i distributori per raggiungere la soddisfazione dei bisogni dei consumatori e ottenere un vantaggio competitivo hanno spostato i propri investimenti in direzione del livello qualitativo del marchio promuovendo accordi con copacker attenti a mantenere elevato lo standard di qualità dei prodotti (materie prime, processi di produzione, packaging, conservazione ecc.). Inoltre, seguire una politica fondata sul miglioramento dal punto di vista qualitativo dei prodotti attraverso l'uso di risorse di migliore qualità e un livello di innovazione superiore significa accrescere il valore del retailer stesso (Cristini, Zerbini, Martini, 2018). D'altra parte, i fornitori di prodotti a marca industriale data la crescita dei volumi e la professionalità dei partner distributivi sono a loro volta cresciuti grazie agli investimenti realizzati nell'innovazione dei prodotti e dei processi. Di conseguenza il miglioramento della struttura industriale ha portato all'innalzamento qualitativo dei prodotti offerti (Lugli, 2003).

I consumatori esprimono, inoltre, un crescente bisogno di rassicurazione circa la qualità, la provenienza dei prodotti e la sicurezza della filiera. In risposta la distribuzione ha assunto il ruolo di garante della qualità sia attraverso lo strumento della tracciabilità dell'intera filiera di produzione, sia mediante l'ottenimento di certificazioni di qualità su prodotti e processi. Il distributore tramite il controllo della filiera riesce a presidiare tutte le fasi che portano alla realizzazione delle marche commerciali, dalla selezione e dall'approvvigionamento delle materie prime fino al momento della distribuzione del prodotto finito (Lugli, 2003; Sbrana e Gandolfo, 2007). Alcuni copacker oltre alle certificazioni previste dagli obblighi di legge, per offrire maggiori garanzie di qualità ai consumatori finali, si dotano di certificazioni aggiuntive che, talvolta, le stesse insegne richiedono.

Anche altri fattori concorrono al successo della marca commerciale. Nel caso specifico dei prodotti deperibili particolarmente apprezzati dal consumatore sono la freschezza, l'indicazione della provenienza geografica e l'offerta di prodotti tipici legati alla riscoperta delle tradizioni. La definizione di un riferimento geografico, culturale o storico accresce il valore del prodotto perché lo rende distintivo, unico e raro. Ad esempio, nei prodotti

agricoli di filiera come carne, verdura, frutta spesso la provenienza non è riconducibile ad un'azienda manifatturiera, pertanto è importante garantire i consumatori sull'origine e sulla qualità dei loro acquisti.

Anche le politiche di comunicazione tendono spesso a richiamare l'origine del prodotto, a caricarlo di valori legati alla tradizione e alla dimensione artigianale della produzione (Cristini, 1992; Gnecchi, 2002).

Poiché il consumatore è sempre più attento alla salute e ai valori nutrizionali degli alimenti un ulteriore fattore di successo della marca del distributore è rappresentato dalla naturalità e dalla sicurezza per la salute del prodotto. Per questo si cerca di minimizzare le componenti dannose per la salute del consumatore principalmente prestando attenzione ai seguenti aspetti: assenza di Ogm e di coloranti, presenza di additivi solamente se strettamente necessario e nella minima quantità possibile, tracciabilità, assenza di trattamenti post raccolta (Cristini, 1992; Piana, 2009).

Un altro elemento particolarmente gradito dal consumatore è rappresentato dai servizi associati al prodotto offerto a marca commerciale. Per fare un esempio il risparmio di tempo nell'attività domestica di ristorazione costituisce un elemento gradito dal consumatore. È opportuno, perciò, che il distributore riservi sempre maggiore valore aggiunto al bene facilitando il compito al consumatore a seconda delle diverse esigenze di consumo.

Il successo della marca del distributore nel settore agroalimentare è legato, per di più, al contenuto informativo riguardante i valori nutrizionali, le modalità d'uso e il grado di conservazione e freschezza veicolato verso il consumatore. Ciò dimostra che, oltre alla convenienza e alla qualità che restano gli elementi fondamentali, il consumatore chiede anche la garanzia di maggiori informazioni (Cristini,1992).

Altro fattore determinante per il successo del prodotto a marchio privato riguarda l'attenzione posta dal distributore sul tema della sostenibilità attraverso l'offerta di prodotti ecologici e quindi rispettosi dell'ambiente. La linea ViviVerde Coop realizzata tenendo conto dell'impatto sulla natura ne è un esempio.

L'utilizzo di plastica riciclata, lo sviluppo di ricariche, l'eliminazione del cloruro di polivinile (PVC), la riduzione dell'overpackaging, la sensibilizzazione a effettuare una pesca sostenibile, il rispetto delle foreste, l'indicazione nel contenuto informativo delle etichette sul corretto smaltimento degli imballaggi rappresentano tutti aspetti molto apprezzati dal consumatore di oggi che, di certo, favoriscono il successo della marca del distributore (Piana, 2009).

Su tali aspetti di differenziazione competono i distributori con marca privata di quarta generazione che fanno valere elementi distintivi e di innovazione (di prodotto, di processo e di packaging) nei confronti dei concorrenti al fine di rendere unica la propria immagine. Infine, il prodotto di marca racchiude una serie di variabili informative che fanno risparmiare tempo al consumatore, evitandogli in tal modo di sostenere l'onere della prova e del confronto (Carmignano, 1993).

1.8. SCELTA DEL POSIZIONAMENTO SUGLI SCAFFALI, DEL LABELLING, DEL PACKAGING E DELLA PROFONDITÀ DI ASSORTIMENTO

Importante è riuscire a far notare al consumatore i prodotti a marchio del distributore. Un compito questo in cui gioca un ruolo fondamentale il punto di vendita, che rappresenta il termine del lungo viaggio di un prodotto verso il suo acquirente finale, vale a dire il consumatore.

Quando dalla distribuzione tradizionale si è passati a quella a libero servizio, che ha eliminato il contatto diretto tra commerciante e consumatore, molta rilevanza ha assunto l'intensità di attrazione dei singoli prodotti nel punto di vendita e, dunque, il modo di presentare le singole referenze nei confronti dei possibili acquirenti. In questo giocano un ruolo fondamentale, sia la gestione dello spazio espositivo, sia le etichette, sia il packaging (Carmignano, 1993).

La gestione dello scaffale in un punto vendita rappresenta una leva potente in grado di influenzare la decisione del consumatore sui prodotti da acquistare perché oltre ad essere il punto di approvvigionamento per il consumatore, rappresenta il luogo di confronto tra le diverse offerte (Lugli, 2003).

Il merchandising (esposizione e assortimento) promosso dalla distribuzione favorisce i prodotti a marchio del distributore riservando loro un trattamento preferenziale rispetto ai prodotti a marchio industriale: lo spazio espositivo è maggiore e la posizione dei prodotti private label all'interno dello scaffale è privilegiata, anche affiancandoli ai prodotti di grande marca. Migliore è, quindi, sia in termini di qualità, che di quantità lo spazio nel punto vendita loro assegnato allo scopo di dargli maggiore visibilità (Lugli, 2003). Da studi effettuati sul posizionamento ideale dei prodotti private label è stato affermato che la strategia ottimale per il retailer è quella di posizionare i prodotti a marca commerciale il più vicino possibile alla più forte delle marche industriali (Sansone e Colamatteo, 2019).

Secondo Carmignano (1993), il distributore dovrebbe mettere in primo piano i propri prodotti a marchio commerciale perché questi possono garantire la fedeltà del consumatore al punto di vendita in quanto non sono reperibili altrove.
Gli articoli a marchio commerciale vengono posizionati sugli scaffali sempre ad altezza d'occhio, ossia esposti nel punto che più attira l'attenzione del consumatore e che ottiene il massimo impatto visivo sull'acquirente in modo tale da renderne ottimale la visione e più favorevole la presa (Carmignano 1993; Lugli, 2003). Un trucco molto utilizzato all'estero è quello di esporre la private label immediatamente alla destra del prodotto di marca leader. In questo modo il consumatore è portato istintivamente a prendere il prodotto a private label. Inoltre, lo spazio espositivo ad esso dedicato non deve essere proporzionale alle quote di mercato secondo il principio della space allocation, ma almeno pari o superiore a quello dedicato alla marca leader. Alcuni punti di vendita espongono le private label anche al di fuori degli scaffali, in banchi promozionali, messi in evidenza con locandine e/o vistosi segnaprezzo in modo da favorire l'acquisto d'impulso (Carmignano, 1993).
Dunque, poiché l'elasticità delle vendite di un bene è direttamente proporzionale sia rispetto alla quantità, che alla qualità dello spazio allocato, lo scaffale rappresenta un'importane risorsa da dover gestire in maniera ottimale, ma è limitata. Per questo si sta puntando anche sulla nuova opportunità offerta dallo scaffale virtuale, il quale a differenza di quello fisico non presenta limiti permettendo di espandere l'offerta (Gnecchi, 2002; Lugli, 2003).
I requisiti principali di un packaging per un distributore sono di diverso tipo e comprendono elementi logistici e di marketing come la protezione del prodotto, la visibilità nel punto di vendita, la comunicazione del prodotto, la ricerca dell'attenzione dell'acquirente al fine di stimolare il desiderio di acquisto dal momento che il packaging assume un ruolo centrale nel processo di percezione del prodotto da parte dei consumatori, lo sviluppo della riconoscibilità del prodotto fuori dal punto di vendita con lo scopo di promuoverne la fedeltà, l'agevolazione del riassortimento dello scaffale, dei processi di stoccaggio nei magazzini e di movimentazione nel punto di vendita, nonché lo studio in termini di display. Non meno importante è il ruolo che il packaging del prodotto assume per il consumatore finale: facilita il trasporto dal punto di vendita all'abitazione, consente un comodo stoccaggio domestico, agevola nell'utilizzo e nel riutilizzo del prodotto. Infine, attraverso il packaging al consumatore viene veicolato il contenuto informativo del prodotto, fondamentale per un acquisto consapevole. Ancor di più il packaging ha un valore rilevante

nei prodotti deperibili per soddisfare il fabbisogno informativo del consumatore in quanto si tratta di beni per cui nel tempo si modifica il contenuto qualitativo del prodotto (Cristini, 1992).

Associando nel packaging il nome, i colori distintivi, il logo, il design e gli elementi informativi dell'etichetta (la trasparenza rappresenta un attributo qualificante del prodotto) il distributore riesce a rendere facilmente riconoscibile dal consumatore i prodotti a marchio proprio.

Quando l'obiettivo del distributore è offrire al pubblico prodotti di marca privata di qualità simile a quella dei prodotti di marca industriale a un prezzo più conveniente, l'emulazione del packaging rappresenta una strategia efficace, poiché può indurre il consumatore a provare il prodotto e a confrontarlo con quello del leader. Nel momento in cui, invece, il trade usa le marche commerciali di quarta generazione è necessario dotarsi di un'immagine distintiva, in primo luogo attraverso il packaging che il distributore si impegna a rendere originale e in grado di comunicare e sostenere il posizionamento premium. Da ciò nasce la necessità di investimenti in packaging innovativi, funzionali, gradevoli e attraenti (Sbrana e Gandolfo, 2007).

Tra gli aspetti che favoriscono l'acquisto da parte del consumatore, le etichette rappresentano uno dei punti più importanti per attrarre l'attenzione del possibile acquirente e invitarlo all'acquisto. Considerando che il marchio rappresenta anche un mezzo di comunicazione, l'etichetta dovrebbe essere leggibile con facilità e con altrettanta semplicità riconoscibile in modo da facilitarne l'identificazione sugli scaffali.

Infine, importante è anche la profondità dell'assortimento. Più numerose sono le famiglie di prodotti a marchio commerciale e le referenze all'interno delle singole famiglie, tanto più i prodotti avranno possibilità di successo perché ampliano l'offerta e favoriscono le scelte del consumatore. È stato dimostrato, infatti, che più sono le file di prodotti a marchio nello scaffale più gli acquisti aumentano (Carmignano, 1993).

CAPITOLO 2

LA MARCA COMMERCIALE NELLA PROSPETTIVA DEI TRE ATTORI DEL MERCATO: DISTRIBUTORI, COPACKER E CONSUMATORI

2.1. LA MARCA COMMERCIALE DAL PUNTO DI VISTA DEL DISTRIBUTORE

La distribuzione con lo sviluppo delle marche private integra funzioni tipicamente svolte dall'industria. In particolare, si fa garante nei confronti del cliente finale del prodotto a marchio proprio controllando l'effettiva qualità del bene e si impegna attivamente nell'attività di vendita.

Il ruolo del distributore con riferimento alla marca commerciale è nel tempo evoluto. Non si limita più solamente ad acquistare ciò che si trova sul mercato per riproporlo col suo marchio, ma esso stesso fa produrre prodotti specifici in cui talvolta la marca industriale non è ancora presente (Gnecchi, 2002; Lugli, 2003; Sbrana e Gandolfo, 2007).

2.1.1. Gli obiettivi strategici perseguiti dai distributori attraverso la marca privata

Gli obiettivi che il distributore persegue con lo sviluppo delle marche private sono sia di natura strategica, che tattica e hanno un peso variabile a seconda della forza della marca (Gnecchi, 2002; Pellegrini, 1990).

In particolare i prodotti a marca del distributore soddisfano le seguenti necessità del trade (Carmignano, 1993; Cristini, 1992; Gnecchi, 2002; Lugli, 2003; Pellegrini 1990; Piana, 2009; Sbrana e Gandolfo, 2007):

- incrementare i margini medi sulle vendite per ottenere una maggiore profittabilità.

  Il contributo in termini di marginalità derivante dalle marche industriali è inferiore a quello delle marche commerciali. Pertanto, il retailer è incentivato a far sì che le preferenze dei consumatori cambino e si spostino dai prodotti a basso margine (marche industriali leader) verso quelli ad alto margine (marche commerciali).

  I distributori riescono a spuntare margini maggiori rispetto ai prodotti a marca industriale grazie al minor prezzo di acquisto derivante dal loro più consistente potere negoziale nei confronti delle imprese industriali e ai minori costi di marketing (es. di promozione, pubblicitari e di comunicazione) della marca privata. Di contro, i copacker

di prodotti a marca commerciale ottengono profitti inferiori rispetto agli altri produttori perché minore è il potere di mercato detenuto nei confronti del trade;

- differenziare l'offerta commerciale rispetto a quella dei propri competitor.

  Specialmente in un contesto come quello attuale, caratterizzato da elevata competizione, saturazione dei consumi e accentuata concorrenza basata sul prezzo una delle strade migliori da percorrere è rappresentata dall'adozione di una strategia di differenziazione. A tal proposito, la marca commerciale rappresenta per l'impresa distributiva uno strumento di differenziazione dal momento che i prodotti a marchio di un'insegna non sono presenti negli assortimenti di altre imprese di distribuzione perché ogni private label è unica, al contrario degli altri strumenti di retailing mix che sono invece imitabili con facilità (promozioni di prezzo, iniziative pubblicitarie, concorsi ecc.). Allo stesso tempo è importante che il prodotto a marchio privato, che presenta elementi di differenziazione e caratteristiche distintive, sia apprezzato dai clienti e difendibile da eventuali imitazioni dei concorrenti. Per di più, fondamentale è che l'impresa sia attenta nel comunicare tali elementi di unicità al mercato.

  La marca commerciale consente, inoltre, data la sua varietà in termini sia di prezzo, che di qualità di integrare l'offerta e offrire una gamma completa rispondente alle differenti esigenze della domanda ampliando la scelta degli acquirenti;

- controllare l'intero processo di marketing.

  Nel caso dei prodotti a marca industriale le attività di ricerca, di testing, di lancio, di packaging e di promozione vengono generalmente realizzate dai produttori. Invece, con riferimento alla marca commerciale il grado di integrazione delle funzioni di marketing, da parte del distributore può essere elevato, riguardando perciò l'intero processo dalla progettazione al posizionamento in shop o modesto e quindi relativo solo al posizionamento e alle politiche promozionali.

  Per indurre la domanda a spostarsi da un tipo di marca industriale all'articolo di marca privata il distributore può usare diversi strumenti che sono sotto il suo diretto controllo come per esempio intervenire sullo spazio espositivo;

- trasformare la brand loyalty del consumatore in store loyalty e fidelizzare i clienti finali all'insegna.

  Poiché gli acquirenti sono propensi al nomadismo per l'impresa distributrice è sempre più impegnativo conquistare la loro fedeltà. A tal proposito il prodotto a marchio privato che grazie alle sue caratteristiche distintive non è facilmente sostituibile, se

soddisfa il consumatore rappresenta un'importante strumento per trattenere il cliente perché aumenta la soddisfazione nei confronti dell'insegna e conseguentemente la store loyalty, la quale può essere favorita anche da un efficace processo di comunicazione verso il consumatore. Di contro, si riduce la fedeltà nei confronti delle marche industriali. Il capitale di fiducia generato rappresenta, quindi, un indicatore che misura il successo di una marca privata. Se l'acquirente è fedele nei confronti dei prodotti a marchio privato il distributore si assicurerà un considerevole, stabile e difficilmente imitabile vantaggio competitivo perché il consumatore può comprare solo da lui quei prodotti;

- esercitare una politica di prezzo aggressiva per offrire alternative inferiori di prezzo.
  Per poter soddisfare una domanda di alternative inferiori di prezzo nei confronti dei segmenti di domanda sensibili alla convenienza le condizioni attraverso cui i prodotti a marca privata possono essere offerti a prezzi più bassi pur lasciando invariata la qualità rispetto a quelli dell'industria derivano da tre fattori (Ferrero, 2018):
  - l'ottenimento di prodotti a prezzo più basso dai fornitori i quali operando in un mercato in cui la domanda è inferiore all'offerta vendono una parte dei propri prodotti a un costo unitario inferiore;
  - la riduzione delle spese di marketing e di sponsorizzazione che sono, invece, indispensabili alle imprese industriali per investire nella promozione del marchio e nell'innovazione costante del prodotto. Il distributore, infatti, avendo la possibilità di influire e incidere sulle scelte del consumatore durante la fase di acquisto direttamente nel punto di vendita ha meno bisogno di investire in pubblicità. Inoltre, l'insegna può avvantaggiarsi delle economie di scala realizzate internamente per realizzare le attività di comunicazione, promozione e merchandising ad un costo inferiore;
  - la gestione dello scaffale;
- migliorare e valorizzare l'immagine del distributore.
  La marca privata rappresenta la leva del retailing mix e lo strumento strategico che più riesce a costruire, differenziare, veicolare e rafforzare l'immagine dell'insegna, nonché a creare associazioni positive con questa nella mente del consumatore perché permette di trasmettere a quest'ultimo non solamente i caratteri tangibili dei prodotti, ma anche i valori intangibili dell'insegna.

La qualità del prodotto a marchio proprio che spinge il consumatore a riacquistarlo contribuisce a migliorare l'immagine oltre che del prodotto, anche dell'insegna che lo distribuisce. Al contrario, proporre prodotti di qualità scadente e che non garantiscono i benefici promessi mette a rischio e appanna l'immagine dell'insegna. Inoltre, affermare un'immagine di qualità significa trasferire sulla marca le dimensioni valoriali che la caratterizzano garantendo non solo che il prodotto sia dal punto di vista qualitativo all'altezza delle aspettative della domanda, ma anche coerente al modello valoriale comunicato. Basta pensare alla rinuncia di alcune catene a promuovere prodotti a marca privata in contrasto con i valori e l'immagine aziendale. Un esempio tangibile è rappresentato da Coop che ha deciso di non proporre la marca privata nel comparto dei superalcolici perché in conflitto con una filosofia di gruppo salutistica e perché avrebbe danneggiato la sua immagine di azienda contraria a prodotti dannosi per la salute del consumatore. Ne deriva, quindi, che l'interazione tra marca privata e insegna opera in entrambe le direzioni: dall'insegna verso la marca e dalla marca verso l'insegna, ossia i valori che i consumatori riconoscono e associano all'insegna si trasferiscono sul prodotto e viceversa;

- aumentare il potere contrattuale negli acquisti nei confronti delle industrie di marca.

  Il risultato che si determina nel medio termine è costituito dall'indebolimento della posizione di mercato dell'industria. Ne consegue che il trade, in funzione dell'accresciuta forza contrattuale, può ottenere consistenti vantaggi in termini di condizioni di acquisto spuntate sia nei confronti dei produttori copacker, sia con riferimento a coloro che non producono per conto del trade. Questo vantaggio si esprime in un miglioramento dei margini;
- perseguire una strategia di asciugamento del portafoglio prodotti con ridotta brand loyalty.

  L'obiettivo è accrescere la profittabilità dei singoli mercati. In questo caso la marca commerciale ad alti margini ha il ruolo di sostituire alcune marche industriali in assortimento a basso margine che si posizionano nella fascia intermedia. Si tratta, spesso, di prodotti follower offerti da produttori nazionali o locali che hanno difficoltà a mantenere il loro posizionamento competitivo. Ciò si traduce in un processo di razionalizzazione dei prodotti in assortimento;
- infine, il retailer legandosi ai produttori riesce a creare delle barriere all'entrata di nuovi competitor.

2.1.2. I criteri di selezione e di scelta del copacker da parte del distributore

La scelta del copacker, da parte dell'impresa distributrice è molto importante. Non tutti i produttori, per quanto qualificati sotto altri aspetti, sono adatti a realizzare prodotti a marchio del distributore in modo tale da poter pienamente soddisfare le esigenze del retailer. Infatti, nei sistemi distributivi in cui le marche private sono in una fase avanzata del loro ciclo evolutivo e si posizionano nel segmento alto del mercato, in grado, cioè, di competere direttamente con le marche industriali in termini di qualità e innovazione, si richiede al distributore un'attenzione particolare nel selezionare imprese fornitrici che si contraddistinguono per la qualità del processo produttivo e per un eccellente sistema di controllo dell'output. Ne deriva che in questi casi i copacker di piccole dimensioni e poco innovativi rischiano di essere messi da parte e che, pertanto, l'interlocutore privilegiato del trade con cui stringere rapporti di collaborazione si identifichi con la stessa industria di marca leader perché, per definizione, in grado di realizzare prodotti differenziati per qualità e immagine. Ma se questo non è possibile, sia per le resistenze mosse dalle aziende industriali, sia perché per ragioni etiche il leader può essere disposto a produrre per non più di una catena, il retailer può decidere di operare con fornitori di piccole o medie dimensioni con il vantaggio di poter esercitare un ruolo molto più attivo nella preparazione e nella progettazione del prodotto per ciò che concerne sia le caratteristiche tecniche (composizione merceologica, dosaggi di componenti ecc.), sia quelle commerciali (confezione e presentazione del prodotto). Il distributore stabilisce in un capitolato le caratteristiche del prodotto e si riserva di compiere ogni tipo di controllo prima, durante e dopo la lavorazione (Carmignano, 1993).

Ogni insegna usa una propria metodologia e propri criteri di valutazione per la scelta del copacker. In genere, però, il profilo dimensionale e tipologico del copacker cui l'impresa commerciale affida la produzione e le caratteristiche del rapporto di fornitura delle marche private dipendono dal ruolo strategico e dalla categoria merceologica dei prodotti a marchio. Mentre per le private label più tradizionali per scegliere il copacker valgono le logiche di acquisto legate alla ricerca delle migliori condizioni di prezzo per le nuove categorie si usano approcci differenti rispetto al passato (Lugli, 2003).

Il prezzo di fornitura per lungo tempo ha rappresentato il criterio principale per selezionare i fornitori, ma oggi pur continuando ad essere una variabile importante non è più il criterio esclusivo, né il più rilevante.

Altri parametri che di norma vengono adottati per la selezione sono (Cristini, 1992; Lugli, 2003):

- la dimensione economico-finanziaria;
- l'efficienza della struttura organizzativa e produttiva, i metodi e gli strumenti di controllo qualità adottati, la capacità produttiva del fornitore, la continuità nella fornitura, il grado di specializzazione e di esperienza del produttore, la dotazione di attrezzature logistiche, la modalità di conservazione, il packaging, la sicurezza degli approvvigionamenti;
- la qualità del prodotto e la sua costanza nel tempo;
- l'aspetto tecnologico fondamentale per proporre un'offerta personale e non imitativa;
- la capacità di innovare e di svolgere attività di ricerca e sviluppo;
- la sensibilità a cogliere le tendenze emergenti nel mercato e la capacità di adattare il proprio output alle esigenze del mercato;
- l'impegno nei confronti del miglioramento continuo dei prodotti;
- il grado di elasticità del fornitore, ossia la sua capacità di sopportare variazioni in aumento e in diminuzione delle quantità di private label negoziate e la capacità del copacker di adattare in senso qualitativo la propria produzione alle richieste che il retailer esprime sulla base delle mutevoli esigenze qualitative espresse dalla domanda e il tempo necessario al fornitore per farlo;
- l'efficienza logistica del fornitore e l'abbattimento dei costi legati alla distribuzione fisica dei prodotti;
- la disponibilità a condividere con l'insegna dati riservati quali l'entità dei costi di produzione sostenuti, i margini del fornitore sul prodotto a marchio privato, la programmazione della produzione, il possesso di certificazioni di qualità da parte del fornitore;
- la prossimità geografica fra produttore e distributore: essa rede più agevole il controllo del fornitore e riduce il lead time di fornitura**.**

Trattandosi di rapporti basati non su forza contrattuale, ma su un accordo di collaborazione a medio e a lungo termine, la rotazione dei fornitori di piccole e medie dimensioni della distribuzione organizzata è in genere bassa, soprattutto se si tratta di sviluppo di private label innovative.

La stessa distribuzione ha l'esigenza di stringere accordi di lungo periodo con l'industria per offrire al consumatore prodotti di qualità e caratteristiche costanti nel tempo, ma anche

per creare con le imprese industriali una vera e propria partnership fondata sulla condivisione sia di informazioni, sia del rischio e su investimenti congiunti per lo sviluppo dei prodotti e per i controlli di qualità (Sbrana e Gandolfo, 2007).
La sostituzione di un copacker non è un'operazione banale, né priva di rischi. Se il prodotto fornito presenta una qualità inferiore a quella precedente il consumatore, poiché non la ritiene più all'altezza delle sue aspettative, potrebbe cessare di acquistare tale prodotto.
Il distributore ne subirà conseguenze negative derivanti dalla perdita di fatturato e può subire effetti negativi in termini di immagine (Lugli, 2003).
Una volta scelto, il fornitore deve essere in grado di soddisfare il distributore nel miglior modo possibile. A tal fine occorre che l'industria sia perennemente all'ascolto del distributore, in modo da accogliere prontamente le sue richieste e comprendere i suoi problemi. Una volta individuate le effettive esigenze del distributore l'industria deve mettere a sua disposizione mezzi tra cui linee di produzione, laboratorio di controllo qualità, centro di ricerca e sviluppo, studio di grafica, ricerca di mercato, analisi sistematica dei prodotti presenti sul mercato, ricerche di mercato sull'aggiornamento delle materie prime, degli imballi e delle confezioni, rispetto di tutte le leggi vigenti in termini di sanità, ecologia, sicurezza e ambiente sia nella gestione degli stabilimenti, sia nella fabbricazione dei prodotti (Carmignano, 1993).

2.2. LA MARCA COMMERCIALE NELL'OTTICA DEL COPACKER

La distribuzione, sviluppando le marche commerciali, sottrae quote di mercato ai produttori di marca industriale. Ciò comporta l'aumento dell'intensità della concorrenza verticale con l'industria, la quale, perciò, interpreta l'introduzione della marca commerciale come una minaccia al suo business e al ruolo stesso svolto dal brand industriale. Tuttavia, allo stesso tempo le imprese industriali possono individuare nelle private label importanti opportunità di collaborazione per la fornitura di prodotti a marchio privato alle imprese commerciali (Carmignano, 1993; Lugli, 2003; Sbrana e Gandolfo, 2007).
Sia quando il rapporto si instaura con PMI, sia quando le imprese di distribuzione si rivolgono all'industria di marca le marche commerciali presuppongono l'esistenza tra i retailer e i fornitori industriali di relazioni di collaborazione consolidate, durature (estese nel lungo periodo) e costruttive dalle quali ottenere vantaggi reciproci, soprattutto quando si tratta di produzione di marche commerciali a elevato contenuto innovativo. Così la

distribuzione può assicurarsi da un lato un flusso costante di approvvigionamento e dall'altro la possibilità di governo e miglioramento dello sviluppo del prodotto.
Inoltre, la sostituzione di un fornitore è un fenomeno costoso, problematico e lungo. Espone il retailer a una serie di rischi non indifferenti come ad esempio la difficoltà a mantenere l'omogeneità qualitativa nei prodotti offerti, tranne nei casi di prodotti semplici e standardizzabili le cui tecnologie di produzione sono banali o consolidate e che, perciò, non presentano criticità per quanto riguarda sia la loro reperibilità sul mercato dei fornitori, sia la loro sostituibilità.

2.2.1. La scelta di diventare copacker

I copacker, espressione con cui si indicano le imprese industriali che fabbricano per uno o più distributori i prodotti sui cui poi viene applicata la marca del distributore possono essere (Carmignano, 1993; Cristini, 1992; Lugli, 2003; Sbrana e Gandolfo, 2007):

- grandi imprese industriali, presenti sul mercato con loro prodotti di marca, più o meno affermati;
- piccole-medie imprese industriali che non fabbricano prodotti di marca o le cui marche non sono note e si affidano alla distribuzione per commercializzare i propri prodotti come private label.

  Per le imprese produttrici non leader che non riescono a ottenere né quote di mercato consistenti, né un'elevata brand loyalty da parte della domanda finale, è sempre più difficile rimanere nel mercato o entrare negli assortimenti. Il costo, in termini di trade marketing sono così alti da non rendere redditiva la posizione di questi produttori che, quindi, sono messi di fronte all'opportunità di diventare copacker dello stesso distributore.

  In particolare, oltre che dall'industria di marca leader, la produzione dei prodotti a marca commerciale può essere realizzata da altre due categorie di produttori, i follower e i locali. Appartengono alla categoria dei follower tutti quei produttori che, pur operando a livello nazionale, dispongono di marche con quote di mercato modeste, soggette pertanto al rischio di dereferenziamento da parte del trade di maggiori dimensioni. I secondi sono, invece, i produttori minori che, presenti in mercati locali, hanno difficoltà a promuovere politiche di comunicazione e di logistica al di fuori dell'area geografica di afferenza;

- accanto a questi due casi estremi si registrano numerose situazioni intermedie ad esempio imprese di grandi dimensioni, ma che non possiedono una propria marca e sono specializzate nella produzione di marche private per conto di diverse catene distributive.

Gli svantaggi a cui vanno incontro le imprese industriali di fronte all'offerta di prodotti a marca commerciale sono rappresentati principalmente da (Lugli, 2003):

- l'aumento della concorrenza per accedere al mercato distributivo.

  Le imprese di distribuzione, oltre a essere clienti delle imprese industriali di marca, diventano anche concorrenti. Il lancio di marche del distributore costringe, pertanto, i produttori di marca industriale a fare i conti con un nuovo competitor che riduce loro lo spazio competitivo e che rischia di togliere vendite e quote di mercato ai brand industriali.

  In riferimento al produttore di piccole e medie dimensioni si presenta il rischio che nel normale processo di razionalizzazione degli assortimenti le prime referenze che vengono sostituite dalla marca commerciale risultano proprio quelle dei produttori non leader;
- la riduzione del potere contrattuale nei confronti del distributore;
- la perdita del controllo sulle informazioni riguardanti i consumatori e il loro comportamento nel punto di vendita.

Nel difendere il posizionamento della marca industriale di fronte alla concorrenza instaurata dalle marche commerciali i produttori di marca privilegiano quattro leve basate sulla differenziazione o sulla leadership di costo. Innanzitutto, la continua innovazione del prodotto al fine di soddisfare segmenti di domanda sempre più esigenti in termini di qualità che permette di aumentare la differenziazione qualitativa del prodotto di marca.
In secondo luogo, lo sviluppo di una tecnologia allargata alle diverse funzioni dell'azienda che permetta di realizzare l'innovazione a costi ridotti e comunque inferiori rispetto ai competitor.

L'investimento in consumer marketing è un terzo indirizzo che il produttore persegue per creare fedeltà alla marca e quindi per comunicare direttamente col cliente finale. In questo ambito la pubblicità di prodotto e le promozioni orientate al consumo risultano le leve maggiormente utilizzate dai produttori.

Infine, ci possono essere casi in cui l'industria e la distribuzione sottoscrivono un accordo per cui il trade si impegna a far sì che il differenziale di prezzo al consumo tra brand

industriale e marca commerciale non superi un determinato valore. In tal modo l'industria cerca di prevenire la cannibalizzazione di prezzo tra le due marche, che porterebbe ad un danno economico per la marca industriale.

Posta di fronte al problema di produrre o meno private label per conto della distribuzione l'industria ha tre possibilità (Cristini, 1992; Lugli, 2003; Pastore, Fornari, Cecconi, 2007; Sbrana e Gandolfo, 2007):

1. rifiutare ogni forma di copacking e continuare a produrre e vendere solo la propria marca industriale. Questa via è di scelta esclusiva dalle marche industriali leader che possono permettersi di sostenere ingenti investimenti in ricerca e sviluppo, produzione e marketing.

   I distributori possono reagire in maniera negativa a fronte del rifiuto dell'impresa industriale di accettare la proposta di partnership riservando un trattamento peggiore ai suoi prodotti di marca industriale. Il trade, cioè, mette in atto pratiche discriminatorie che si esplicitano, ad esempio, nel riconoscimento di un peggiore o minore spazio espositivo ai prodotti sugli scaffali, modesto supporto alle attività promozionali congiunte, ritardo del feed-back informativo sui dati interni alla logistica e nei peggiori dei casi nel rischio di essere addirittura esclusi dall'assortimento.

   D'altro canto, quando alcuni produttori rifiutano di realizzare forme di copacking si presenta un'opportunità di sviluppo ad altri produttori che possono migliorare il loro posizionamento competitivo;
2. perseguire una strategia combinata e quindi produrre sia per il proprio brand, sia per la marca del distributore. Questa strategia è particolarmente applicabile nel contesto della marca premium delle insegne commerciali;
3. produrre solo ed esclusivamente per il mercato delle marche commerciali o altre marche non di loro proprietà (aziende conto-terziste). Questa è la strategia principalmente seguita dalle Piccole e Medie Imprese locali, competenti e specializzate nella produzione, ma con scarse capacità di marketing e promozione. Esse hanno la distribuzione come cliente esclusivo e pertanto non presentano alcun conflitto di interessi nei confronti del partner. Spesso, essendo produttori presenti in più di un mercato, rischiano una despecializzazione eccessiva.

2.2.2. Vantaggi per le imprese industriali che sottoscrivono accordi di copacking con il trade

Per le imprese industriali, la marca commerciale non rappresenta solamente una minaccia, ma può essere sia per i produttori leader, che per le Piccole e Medie imprese un'opportunità da saper cogliere.

Gli obiettivi che si prefiggono i produttori attraverso lo sviluppo di un'offerta di marca privata sono i seguenti (Cristini, 1992; Lugli, 2003; Sbrana e Gandolfo, 2007):

- saturare la capacità produttiva e conseguentemente abbattere i costi di produzione.
  Utilizzando la capacità produttiva eccedente attraverso l'ampliamento dei volumi di produzione l'industria è capace di ridurre i costi medi di produzione consentendole di ottenere notevoli economie di scala. Perciò, le imprese che hanno un proprio marchio industriale, ma che presentano capacità produttiva in eccesso, possono vendere parte della loro produzione all'impresa commerciale che ci appone il suo brand. Da ciò consegue che parte della produzione sarà venduta col marchio industriale, la parte rimanente col marchio dell'impresa commerciale;
- cogliere opportunità di business che altrimenti sarebbero colte dai rivali.
  La produzione per conto del trade si configura come un'azione preventiva nei confronti dei potenziali concorrenti interessati a entrare nel mercato della marca commerciale. Così facendo il produttore, operando più come un'industria di produzione, che come un'impresa di marca si mette al riparo da azioni condotte dai rivali volte a minacciare la sua posizione competitiva.
  Gli accordi di copacking permettono all'industria di ampliare il proprio mercato di riferimento e far crescere il fatturato complessivo attraverso la conquista di nuovi mercati di sbocco o di nuovi canali;
- rendere migliori i rapporti negoziali con i distributori al fine di migliorare anche la gestione dei prodotti a marchio industriale.
  Lo scopo è riuscire ad avere una gestione previlegiata dei prodotti a marca industriale nel punto di vendita in termini di posizionamento in shop incrementando lo spazio sullo scaffale destinato ai prodotti, di politiche promozionali e di logistica integrata;
- acquisire nuove competenze e know how.
  La possibilità per il copacker di attivare relazioni con altre insegne è un aspetto positivo in termini di know how che può acquisire per il fatto di doversi confrontare e adattare

con esigenze di tipo diverso. Questo patrimonio di esperienze va, inoltre, anche a beneficio del retailer che può contare su un fornitore preparato ad affrontare variazioni nelle specifiche dei prodotti a marchio;

- con riferimento alle Piccole e Medie imprese che, pur offrendo prodotti di buona qualità, non riescono ad accedere autonomamente e ad affermarsi sul mercato per mancanza di risorse finanziarie e capacità di marketing, la produzione per conto del distributore può rappresentare un'importante opportunità ed è in genere accolta con favore. La collaborazione con i distributori gli consente di entrare e affermarsi in un determinato mercato, vale a dire allargare il proprio business senza sostenere i consueti costi di marketing (es. investimenti in comunicazione) indispensabili per affermare la marca e presentare al pubblico le sue caratteristiche distintive di cui, invece, si fa carico l'impresa commerciale.

  Le PMI presentano maggiore disponibilità a collaborare e capacità di adattamento alle esigenze di natura qualitativa della distribuzione assecondando le richieste di quest'ultima che esulano dagli standard previsti a catalogo.

  Esse sono consapevoli delle opportunità di crescita che gli accordi finalizzati alla realizzazione di marche commerciali di alta qualità e a elevato contenuto di innovazione offrono dal momento che possono trarre importanti vantaggi dalla vocazione innovativa del retailer.

2.2.3. Svantaggi e rischi dal fare da copacker al trade

Alle imprese industriali leader che possono contare su un'elevata leadership di mercato, un'immagine di marca solida e un'ampia base di consumatori fedeli non conviene fornire marche private, soprattutto se a elevato contenuto innovativo. Per questi l'offerta di prodotti al trade si trasformerebbe in un'operazione di cannibalizzazione della propria posizione competitiva, con un conseguente danno per il marchio industriale.

Esse non hanno alcun interesse a veicolare prodotti innovativi tramite il distributore perché hanno la forza, le competenze e le risorse in termini sia di ricerca e sviluppo, sia di marketing per farlo autonomamente. Per cui la scelta è quella di continuare ad investire le proprie risorse in particolare sull'innovazione e in comunicazione in primo luogo per valorizzare il proprio marchio e la propria immagine così da farla percepire al consumatore come non sostituibile o alternativa, in secondo luogo per preservare nel tempo la propria posizione competitiva nel mercato in cui opera e infine, per non disperdere la propria

distintività. È proprio il contenuto innovativo che caratterizza i loro prodotti la difesa più efficace nei confronti della minaccia portata dalle marche commerciali e la ragione sulla quale si basa la richiesta di un premium price al consumatore.

Per cui, in genere, questa categoria di produttori stringe coi distributori accordi limitati alla fornitura di marche commerciali di tipo tradizionale sulla base di motivazioni di natura tattica legate principalmente allo sfruttamento della capacità produttiva inutilizzata.

Appaiono più orientati alla collaborazione i copacker di piccole e medie dimensioni i quali, in genere, sono più disposti a sviluppare partnership costruttive con le imprese di distribuzione. L'innovazione nelle marche private viene realizzata, infatti, con imprese fornitrici di piccole e medie dimensioni (Lugli, 2003).

Un altro svantaggio per la produzione è rappresentato dal trasferimento delle informazioni al trade. Queste ultime possono riguardare le dimensioni produttivo-tecnologiche o quelle di marketing. Un rapporto di fornitura permanente nel tempo comporta un'acquisizione da parte del trade di informazioni che riguardano i processi di produzione e le modalità di formazione del prezzo industriale causando una riduzione della trasparenza dei processi organizzativi di produzione. L'integrazione di alcune funzioni di marketing da parte del trade e la conoscenza di variabili rilevanti come le materie prime e i mezzi di produzione fanno sì che il distributore possa apprendere la struttura dei costi di produzione. Di conseguenza per il produttore sarà difficile occultare il valore del margine industriale al trade che, a sua volta, avrà tutto l'interesse a ridurlo o a condizionarlo secondo logiche che massimizzano il rendimento commerciale.

Inoltre, al produttore non conviene realizzare la marca commerciale qualora la modificazione o l'ampliamento dell'attività produttiva si traduca in un aggravio dei costi di funzionamento. In presenza, infatti, di una completa saturazione della capacità produttiva entrando nel mercato delle marche private l'impresa industriale si trova costretta a modificare il suo sistema organizzativo interno che può avere come effetto un aumento dei costi a cui consegue una riduzione della redditività complessiva (Cristini, 1992).

Infine, in termini prospettici la dipendenza dal distributore risulta il rischio maggiormente temuto dai produttori e quindi il principale motivo che è alla base del rifiuto di collaborare con le imprese di distribuzione. Il trade, specialmente nel lungo periodo, riesce a spuntare condizioni di acquisto sempre più favorevoli che riducono il prezzo di cessione e di converso il margine di contribuzione industriale. Questa condizione può determinare una situazione di instabilità specialmente per le industrie che hanno una quota consistente dei

ricavi proveniente dalla fornitura di private label (Cristini, 1992; Lugli, 2003; Sbrana e Gandolfo, 2007).

2.3. LA MARCA COMMERCIALE NEL PROCESSO DI ACQUISTO DEL CONSUMATORE

2.3.1. Il profilo del consumatore di marca commerciale

Il profilo del consumatore dei prodotti a marca commerciale varia a seconda del tipo di marca commerciale (insegna, fantasia, generico ecc.) preso in considerazione.
Con l'evoluzione del concetto di marca privata evolvono anche le motivazioni di acquisto che spingono i consumatori a scegliere i prodotti a marchio del distributore (Sansone, Colamatteo, 2019). Infatti all'origine la marca commerciale veniva acquistata solamente perché costava di meno rispetto alle marche industriali. I prodotti a marca del distributore erano considerati di bassa qualità, meno buoni di quelli a marca industriale. Venivano, perciò, acquistati non per la loro qualità, ma per il loro prezzo. Ora la situazione è diversa. I consumatori dimostrano di gradire e di accettare sempre più questa tipologia di prodotti, che in quanto a qualità non hanno nulla da invidiare alle marche leader, ma che sono proposti ad un prezzo inferiore determinando conseguentemente comportamenti di fidelizzazione (Carmignano, 1993; Cristini, 1992).
Per quanto riguarda la qualità percepita dai consumatori, negli anni 90 si rilevò una maggiore vicinanza in termini di posizionamento tra marca insegna e marca industriale derivante dall'accresciuto livello qualitativo della prima, tanto che i consumatori ritenevano la qualità del prodotto del distributore paragonabile a quello delle marche industriali leader, con relativo aumento del prezzo. L'avvicinamento in termini di prezzo tra i due tipi di marca proprio di quegli anni, è da collegarsi in larga parte a due motivi: il prezzo delle marche commerciali è cresciuto in funzione del generale innalzamento qualitativo del bene e il prezzo dei prodotti industriali si è di contro ridotto in funzione al loro utilizzo come strumento promozionale da parte della distribuzione moderna (Carmignano, 1993).
A dimostrare ulteriormente il fatto che il consumatore sempre di più considera la marca insegna una marca a tutti gli effetti e non una sottomarca è uno studio realizzato nel 1988 per conto di Plma delle principali motivazioni di acquisto delle marche commerciali. Dai risultati emerse con tutta evidenza che una parte sempre più numerosa di consumatori

riteneva il gap qualitativo tra marche industriali e marche private in progressiva riduzione. Ciò accadeva per due ragioni: innanzitutto, perché con riferimento ai marchi insegna una percentuale elevata di consumatori era consapevole che il prodotto garantito dal distributore è molto spesso, realizzato dagli stessi produttori leader che, perciò, non lo differenziano qualitativamente più di tanto (stesse materie prime, impianti ecc.). In secondo luogo, perché i distributori hanno sviluppato una consistente attività di comunicazione sui propri marchi volta a sottolineare le dimensioni di qualità intrinseca dei prodotti (Carmignano, 1993).

Infine, guardano globalmente il fenomeno della marca commerciale emerge che la propensione all'acquisto dei prodotti private label e le quote di mercato differiscono in modo significativo nei diversi Paesi europei e che la scelta del consumatore di acquistare prodotti private label è influenzata dal contesto, da variabili di micro e macro ambiente e da aspetti culturali specifici di ciascuna nazione.

In particolare, tre sono le dimensioni di fattori che incidono sulla scelta di acquistare prodotti a marca del distributore (Sansone e Colamatteo, 2019):

- dimensione qualificante: qualità intrinseca, convenienza e sicurezza;
- dimensione di consolidamento: qualità percepita, varietà ed etica;
- dimensioni differenzianti esclusive: immagine, innovazione ed emozione.

Un'altra classificazione ha raggruppato i fattori che influenzano la decisione di acquisto dei prodotti private label in tre categorie (Sansone e Colamatteo, 2019):

- percettive: prezzo, valore, percezione del rischio, smart shopping, brand;
- psicografiche: propensione all'innovazione, impulsività e propensione alla ricerca della varietà;
- Socioeconomiche.

2.3.2. Analisi della marca del distributore nelle dinamiche di consumo

Con l'obiettivo di comprendere quali variabili influenzano la frequenza di acquisto di prodotti a marca del distributore di seguito è esposta una ricerca effettuata dall'università degli studi di Cassino e del Lazio Meridionale.

Tale analisi è stata svolta in tre Paesi europei: Italia, Spagna e Germania. Sono stati analizzati i risultati di 1500 schede di valutazione su 9 marche del distributore (Coop, Conad e Carrefour in Italia, Edeka, Rewe e Lidl in Germania e Mercadona, Carrefour e Eroski in Spagna). Ciascun questionario ha raccolto dati e informazioni relative alla

frequenza e alle motivazioni di acquisto di prodotti per la cura della casa. È stata, infatti, selezionata una categoria di prodotti ad acquisto banale per cui, in genere, entrano in gioco un numero minore di fattori di influenza dell'acquisto e che risulta essere tra i primi posti per quota di mercato della marca privata in tutti e tre i Paesi presi in esame.

Per quanto riguarda il campione questo risulta essere eterogeneo in termini di sesso, età, stato occupazionale e abitudini di spesa grocery. I risultati, analizzati con metodologia Anova sulla regressione lineare multipla, hanno permesso, in linea con quello che è l'obiettivo della ricerca, di comprendere il peso e l'influenza di ciascun fattore sulla frequenza di acquisto della marca privata.

Il questionario, somministrato on-line, è stato costruito sulla base di un modello teorico di selezione di 13 variabili di influenza di acquisto dei prodotti private label: qualità, prezzo, rapporto qualità/prezzo, sales promotion, packaging, disponibilità di formati e varianti, assortimento, visual merchandising, similarità con i marchi industriali, comunicazione e pubblicità, soddisfazione del cliente, brand imagine e fedeltà al punto di vendita e conteneva domande relative sia al profilo del consumatore, sia alla frequenza di acquisto dei prodotti a marca commerciale, sia ai fattori di influenza.

In seguito, dopo essere stata selezionata la categoria di prodotti, sono state scelte le marche del distributore da analizzare per ciascun paese in base alla rilevanza del retailer in termini di fatturato sul totale del settore e alla capillarità dei punti di vendita su tutto il territorio nazionale di riferimento.

Dalla ricerca è emerso che le variabili che influenzano positivamente la frequenza di acquisto del campione di consumatori intervistati sono: prezzo, rapporto qualità/prezzo, sales promotion, assortimento, qualità, brand image e fedeltà al punto di vendita.

La percezione da parte del consumatore di convenienza di prezzo, con il quale l'insegna cerca di sintetizzare il valore costruito per il cliente e che nel caso in oggetto era inferiore a quello del leader di mercato, molto influenza il processo di acquisto e le decisioni di consumo di prodotti private label. Allo stesso modo emerge la rilevanza delle sales promotion sulla frequenza di acquisto; la percezione delle stesse è strettamente legata alla percezione di prezzo e può impattare significativamente sulle decisioni di acquisto soprattutto nel periodo storico in cui stiamo vivendo caratterizzato da consumatori alla continua ricerca di convenienza. A tal proposito i volantini promozionali svolgono un ruolo rilevante nell'acquisto di beni di consumo.

Anche se molto peso è dato dai consumatori alla convenienza di prezzo, comunque le variabili legate alle percezioni di qualità e alla fiducia non assumano minore rilevanza; anzi la qualità e la store loyalty hanno una relazione positiva significativa con la frequenza di acquisto. Per tutti i retailer, indipendentemente dal contesto, la percezione di qualità influenza in maniera positiva le scelte di acquisto del consumatore, il quale pur percependo convenienza e un buon rapporto qualità/prezzo non vive l'acquisto di un prodotto a marca del distributore come rinuncia in termini qualitativi. Inoltre, è influenzato positivamente sia dalla marca stessa, sia dalla fiducia nello store che abitualmente frequenta.

Un'altra variabile legata al punto di vendita che influenza positivamente l'acquisto di prodotti private label, seppur con minore intensità, è l'assortimento complessivo dello store che impatta sulle preferenze dell'acquirente e sulle decisioni in-store del consumatore.

Gli autori hanno, pertanto, dedotto che per le marche del distributore dei nove retailer analizzati le scelte del consumatore di acquistare i prodotti non dipendono esclusivamente dalla percezione di convenienza legata ai loro fabbisogni economici o dalla percezione di qualità elevata per cui è disposto a sostenere un sacrificio economico, bensì da una combinazione di fattori che soddisfano il consumatore per entrambi gli aspetti. Inoltre, emerge che in riferimento a tutti i nove retailer le 13 variabili sono correlate tra di loro, seppure l'intensità di correlazione varia da retailer a retailer. Infatti, il consumatore ha dichiarato di acquistare prodotti private label valutando i fattori in modo integrato e non è disposto a sacrificarne uno in favore dell'altro. Perciò le decisioni di acquisto non sono trainate da uno o più fattori considerati uno per uno singolarmente, bensì sono frutto di un processo ragionato e stratificato nel tempo che include la fiducia costruita dal punto vendita e trasferita nel brand, la soddisfazione realmente percepita dal consumatore dopo l'utilizzo del prodotto e le leve del retail marketing mix come assortimento, visual merchandising e sales promotion (Sansone e Colamatteo, 2019).

CAPITOLO 3

LA MARCA DEL DISTRIBUTORE PREMIUM

3.1. I PRODOTTI A MARCA DEL DISTRIBUTORE PREMIUM

Nel mercato del largo consumo confezionato la marca del distributore ha assunto un ruolo rilevante nell'offerta assortimentale dei principali distributori operanti a livello europeo. In particolare, quest'ultimi dai primi anni 2000 non presidiano più solamente il segmento mainstream, ma anche quelli denominati value e premium. I distributori hanno in tal modo ampliato la propria proposta di marca commerciale dando la possibilità all'acquirente di scegliere tipologie di marche posizionate diversamente nell'ambito del proprio assortimento.

Un rilevante ruolo è stato ricoperto dal segmento delle marche del distributore premium o di alta gamma che, nel contesto distributivo italiano, sta avendo un grosso successo e sta conquistato crescenti quote di mercato a svantaggio delle altre tipologie in offerta, soprattutto mainstream e value (Cristini, Zerbini, Martini, 2018**)**.

Sono prodotti a marchio con particolari caratteristiche (biologici, ecologici, solidali, tipici e regionali), nati per soddisfare esigenze specifiche, anche di nicchie di consumatori e caratterizzati da appropriate campagne pubblicitarie per far percepire tali prodotti come alternative di alta qualità a quelli di marca leader e per comunicare al pubblico il loro valore. Sono, inoltre, contraddistinti da un packaging efficace e richiedono un maggiore impegno sul fronte dell'innovazione.

In sostanza, si tratta di una nuova declinazione della marca insegna di quarta generazione rispetto cui sono accentuati i caratteri di qualità e di contenuto innovativo a fronte dei quali il consumatore è disposto a riconoscere un premium price (Gnecchi, 2002; Lugli, 2003; Sbrana e Gandolfo, 2007).

Un esempio concreto di questa tipologia di offerta è la linea fior fiore proposta da Coop.

Fig. 3 Marca premium fior fiore Coop

In Italia nel 2018 la quota della marca del distributore nel segmento in parola aveva raggiunto circa il 10% dell'intero mercato (Cristini, Zerbini, Martini, 2018**)**.

Attraverso le marche commerciali premium le imprese di distribuzione perseguono obiettivi sia economici, che strategici. Per quanto riguarda i primi, i prodotti premium incrementano la marginalità della categoria merceologica dato che i prodotti che ne fanno parte sono offerti a prezzi analoghi o a volte superiori a quelli dei prodotti di marca industriale leader. In riferimento al profilo strategico la marca privata premium innanzitutto fidelizza la clientela attraverso l'offerta di prodotti originali e di qualità. In secondo luogo, come la marca insegna tradizionale permette di estendere ulteriormente l'offerta assortimentale. Infine, rilevante è l'impatto di tali prodotti di alta gamma sul valore percepito della catena (Sbrana e Gandolfo, 2007).

Da uno studio effettuato dalla società di ricerche di mercato Mintel è emerso che l'Europa è leader globale a proposito dell'introduzione di prodotti premium a marca del distributore nell'offerta proposta dai distributori (Cristini, Zerbini, Martini, 2018). A dimostrazione di ciò il fatto che nel 2017 quasi sei lanci di marchi del distributore su dieci erano all'interno della linea premium (Plma, 2017, 2018).

In tale contesto la strategia di segmentazione adottata da queste insegne si è tradotta in politiche di presidio di diversi fattori identificativi e reputazionali della marca del distributore e non più esclusivamente della sola convenienza di prezzo rispetto alle marche leader industriali. Si tratta di strategie che hanno modificato la percezione degli acquirenti nei confronti della marca commerciale che è in linea con quella che connota le marche industriali leader.

Diversi sono i fattori di qualificazione e di reputazione della marca del distributore che ancor di più assumono un'importanza centrale per il segmento premium (Cristini, Zerbini, Martini, 2018):

- la convenienza di prezzo;
- la qualità, sia intrinseca che percepita;
- la sicurezza;
- la sostenibilità, sia ambientale, sia sociale;
- la varietà;
- il grado di innovazione;
- l'etica

Di fronte a queste diverse dimensioni i principali attori coinvolti ovvero i distributori, i

copacker a monte e i consumatori a valle si pongono in maniera differente.
La convenienza di prezzo da sempre ha rappresentato il principale fattore di scelta della marca commerciale, ma il segmento premium opera in un ambito competitivo nel quale il prezzo ricopre un ruolo non centrale nel processo decisionale del consumatore.
Sul terreno del segmento premium la distribuzione ha sviluppato politiche di marketing volte a confermare la marca del distributore come opzione di qualità assoluta attraverso anche un potenziamento di alcuni elementi di unicità. Nella realizzazione di tali prodotti l'attenzione è stata proposta su aspetti come il recupero e la difesa della tradizione alimentare, gli interventi in ricerca e sviluppo volti ad assicurare distintività nella ricettazione, la selezione di materie prime particolari e la valorizzazione di modalità di trasformazione attente all'ambiente naturale e sociale.
Inoltre, poiché i bisogni e le attese della domanda sono mutate e si basano sulla richiesta di crescente qualità dei prodotti le certificazioni, oggi, svolgono un ruolo centrale perché forniscono garanzia al consumatore finale in termini di sicurezza alimentare, di corretta nutrizione e di sostenibilità.
Nei contesti caratterizzati da crescente competizione un ruolo sempre più importante è svolto dal sistema delle certificazioni di qualità che testimoniano l'avvenuta verifica esterna del processo di miglioramento in atto sull'offerta nel suo insieme (sistema produttivo, prodotti, relazioni di filiera). Ad esempio, se si fa riferimento al biologico il sistema delle certificazioni si basa su standard che devono essere presenti a livello di produzione, quali la provenienza delle materie prime e il controllo della filiera, nonché a livello di processo. In particolare, secondo alcune teorie la presenza delle certificazioni rappresenta il fattore che determina lo sviluppo della fiducia tra i soggetti parte dello scambio.
La presenza di nuove certificazioni (o assurance schemes), oltre a garantire maggior sicurezza al consumatore finale, è anche un fattore determinante per le strategie dei produttori perché rappresenta un'opportunità di differenziazione nel mercato.
Infine, è sempre più diffusa la richiesta recepita dalle norme europee della rintracciabilità dei sistemi di filiera con l'esplicitazione della provenienza delle materie prime e della protezione del benessere animale.
Altro sforzo realizzato dalla distribuzione riguarda l'innovazione. La necessità di proporre prodotti innovativi rappresenta per la distribuzione la risposta obbligata ai nuovi bisogni del consumatore.

Nonostante la leva dell'innovazione storicamente venga presidiata dall'industria di marca, nel corso degli ultimi anni molti distributori hanno eliminato la logica basata sull'imitazione della marca industriale e si sono posti l'obiettivo di proporre al consumatore prodotti per esempio derivanti da produzioni artigianali, operando uno screening dei potenziali copacker anche attraverso un'attività di supporto nel miglioramento delle diverse attività (es. ciclo dell'ordine, logistica).

In questo quadro l'elemento decisivo per l'intera filiera è il rapporto con i copacker, i quali sono chiamati a garantire standard qualitativi di livello elevato e conformità sotto il profilo della sicurezza (Cristini, Zerbini, Martini, 2018). Infatti, proporre la marca premium significa anche stringere una forte collaborazione tra impresa distributrice e impresa industriale. La prima grazie al suo ruolo di interfaccia con il cliente finale offre all'impresa manifatturiera informazioni su eventuali cambiamenti delle preferenze dei consumatori traducendole in soluzioni che favoriscano il processo di acquisto, la seconda, invece, mette a disposizione la conoscenza delle caratteristiche tecniche del prodotto e degli aspetti in grado di generare innovazione e rendere unica o almeno differente l'offerta impegnandosi a sviluppare prodotti che eccellono per qualità (Lugli, 2003; Piana, 2009; Sbrana e Gandolfo, 2007). Fondamentali sono, quindi, la collaborazione e la condivisione delle informazioni di mercato tra le parti; per questo la produzione di marche commerciali, in special modo quelle di alta gamma, sarà sempre più un compito da specialisti dedicati (Lugli, 2003).

Se da un lato l'innovazione rappresenta un fattore fondamentale per fidelizzare il consumatore alla marca commerciale, dall'altro lato quest'ultima deve porre attenzione anche a richieste diverse come la sostenibilità e l'etica. Infatti, nelle società occidentali si registra una crescente rilevanza della sostenibilità, intesa come azione di difesa dell'ambiente realizzata dall'intera filiera di produzione della marca del distributore tanto che la "conoscenza del marchio basata sulla sostenibilità" rappresenta un fattore capace di favorire una relazione di lungo periodo tra retailer e shopper, creando valore per l'intero canale.

Anche la dimensione dell'etica, ossia la capacità di rassicurare circa il perseguimento e la testimonianza di comportamenti equi e attenti nei confronti di tutti coloro che operano nel processo di produzione e trasformazione dei prodotti, svolge, nel quadro degli assortimenti proposti dai distributori eccellenti un ruolo di distintività per la marca del distributore non indifferente. Alcuni autori individuano questo valore in connessione con la crescente

attenzione riguardo ai diritti delle persone e al rispetto del benessere animale. In questo quadro si possono far rientrare anche tutti i progetti di "cause related marketing (CRM)" a favore di enti e istituzioni benefiche realizzati da imprese di produzione o distribuzione in modo congiunto. Inoltre, presupposto per il successo dell'offerta di prodotti con espliciti connotati etici è il positivo livello reputazionale dell'insegna (Cristini, Zerbini, Martini, 2018).

Le marche commerciali premium permettono una gestione strategica del rapporto industria-distribuzione che va oltre lo sfruttamento della occasionale capacità produttiva inutilizzata da parte dell'industria. Molteplici sono, infatti, le ragioni che spingono le imprese industriali a collaborare con il retailer per la fornitura di private label di alta gamma. Permette di (Lugli, 2003; Sbrana e Gandolfo, 2007):

- rendere più stabili i rapporti con la distribuzione perché per lo sviluppo di referenze a marchio con tali caratteristiche è più problematica la sostituzione del fornitore. Ogni volta, infatti, sono necessarie nuove verifiche dei costi, investimenti aggiuntivi in ricerca e sviluppo per adattare i prodotti ai nuovi impianti ecc. I retailer, inoltre, sanno che i produttori difficilmente concludono accordi con una catena che cambia spesso i propri fornitori;
- cogliere l'opportunità di internazionalizzare i propri prodotti riducendo i rischi di questa operazione. È possibile che un copacker esporti i propri prodotti in altri mercati europei facendo leva sulla partnership con un'insegna multinazionale;
- sperimentare nuove tipologie di prodotto a rischio limitato, senza dover sostenere i costi di promozione pubblicitaria ed i premi di referenziamento al trade, altrimenti necessari per raggiungere il consumatore finale. In questo caso, infatti, se l'idea per lo sviluppo di un prodotto premium nasce dalla distribuzione, stimolando il rinnovamento continuo nell'azienda fornitrice, si può determinare come effetto indiretto della collaborazione con il trade il rafforzamento del suo peso competitivo sul mercato di riferimento;
- fornire un'arma efficace ai produttori follower o co-leader per attaccare i diretti concorrenti industriali. Il follower, infatti, può progettare in collaborazione con l'insegna partner private label che siano percepite come alternative credibili alla marca leader, per distrarre vendite da questa;
- crescere alla piccola o media azienda fornitrice che collaborando con la distribuzione si avvantaggia della spinta propulsiva fornita dal retailer per raggiunge nel tempo un elevato standard qualitativo dei prodotti.

3.2. ANALISI ESPLORATIVA DELLA MARCA DEL DISTRIBUTORE PREMIUM NELLA PROSPETTIVA DEGLI ATTORI DELLA FILIERA

Lo studio, di seguito esposto, realizzato dal dipartimento di Scienze economiche e aziendali dell'università di Parma, attraverso un'indagine di tipo quantitativo effettuata mediante la somministrazione di un questionario a tre diversi gruppi (consumatori finali, insegne e produttori per conto), ha lo scopo di verificare se l'importanza attribuita ai vari fattori di successo che connotano la marca del distributore (convenienza di prezzo, qualità, sia percepita, che intrinseca, sicurezza, etica, sostenibilità ambientale e sociale, varietà assortimentale, grado di innovazione dei prodotti) sia omogenea o differisca a livello di singolo attore della filiera e quali possono essere le implicazioni strategiche e gestionali per i distributori. In particolare, la valutazione data dal copacker relativamente alla rilevanza dei fattori differenzianti la marca commerciale premium può costituire un'informazione importante e preziosa per il distributore poiché funzionale al miglioramento del grado di collaborazione con i copacker, necessario per accrescere e rendere migliore la proposta di valore della marca del distributore al consumatore finale, il quale è molto più esigente quando la scelta riguarda prodotti di fascia premium.

Nell'indagare i principali fattori di successo della marca commerciale le variabili oggetto di studio presso i tre attori del mercato (consumatori, distributori e copacker) risultano:

- convenienza di prezzo;
- qualità intrinseca del prodotto;
- qualità percepita;
- sicurezza (possesso di certificazioni);
- sostenibilità del packaging dei prodotti;
- varietà dell'offerta;
- etica;
- livello di innovazione.

La raccolta dei dati è stata effettuata nel mese di ottobre 2016 in Italia con riferimento ai prodotti del largo consumo all'interno del segmento premium a marca del distributore. Appartengono a tale segmento i prodotti delle categorie del biologico-sostenibile, quelli che si connotano per l'eccellenza qualitativa, quelli che sono espressione della tipicità del territorio e, infine, quelli denominati funzionali, in larga misura costituiti dai free from o rich in.

Ai distributori operanti in Italia che hanno nella loro offerta assortimentale linee premium

e ai copacker, ossia alle aziende italiane produttrici per conto di prodotti del largo consumo che realizzano beni appartenenti alle linee premium, il questionario è stato inviato on line tramite posta elettronica.

Invece, i consumatori, una volta accertato che fossero acquirenti di prodotti a marca privata appartenenti al segmento premium, sono stati selezionati sulla base del possesso della carta fedeltà all'interno di un database fornito da una società di ricerche di mercato e la somministrazione del questionario è avvenuta attraverso interviste telefoniche computerizzate (modalità Cati).

I questionari somministrati erano suddivisi in due sezioni: nella prima venivano chieste informazioni relative al profilo, mentre la seconda conteneva le domande circa i fattori di successo della marca del distributore. Per ognuno di questi si è chiesto ai soggetti del campione selezionato di esprimere il loro giudizio su una scala di Likert a 10 punti.

Il campione di copacker era composto da 40 aziende produttrici di prodotti a marca del distributore premium, mentre per quanto riguarda le insegne il campione scelto a cui è stato fatto compilare il questionario era formato da 13 distributori tutti operanti sul mercato italiano. Questi rappresentano oltre l'85% del fatturato generato in Italia dalla marca del distributore e dispongono in media di una quota di mercato vicina al 20%. Relativamente ai prodotti premium esse detengono mediamente 182 referenze nelle linee biologico-sostenibile e 53 referenze nella linea funzionale. Infine, per tutte le insegne considerate nel campione l'inserimento di nuove referenze in assortimento si identifica come una strategia diffusa con particolare riferimento al comparto del premium che risulta un segmento oggetto a rilevanti investimenti.

Con riferimento al gruppo dei consumatori sono stati raccolti 1500 questionari compilati dai responsabili degli acquisti familiari, tutti acquirenti di marca del distributore premium equamente distribuiti per genere, con un'età media di 45,6 anni e provenienti da diverse aree del Paese.

Ad essi era stato chiesto di valutare le caratteristiche della marca del distributore premium con riferimento a quella acquistata con maggior frequenza.

Di seguito sono riportati i risultati della ricerca, insieme alle riflessioni e alle considerazioni proposte dagli autori della ricerca.

Dall'indagine sono emersi i seguenti risultati:

Caratteristiche	Media giudizi dei copacker	Media giudizi delle insegne	Media giudizi dei consumatori
Qualità percepita	8,90 (1°)	9,28 (1°)	7,85 (2°)
Sicurezza (certificazioni)	8,50 (2°)	8,90 (2°)	7,83 (3°)
Qualità intrinseca	8,27 (3°)	8,87 (3°)	7,95 (1°)
Innovazione	8,03 (4°)	7,51 (6°)	7,04 (8°)
Varietà	7,93 (5°)	7,78 (5°)	7,22 (6°)
Etica	7,73 (6°)	7,87 (4°)	7,34 (5°)
Sostenibilità packaging	6,77 (7°)	6,67 (7°)	7,17 (7°)
Convenienza	5,40 (8°)	6,26 (8°)	7,45 (4°)

Tab. 1. Giudizi espressi dai copacker, dalle insegne e dai consumatori

Calcolando i giudizi medi espressi dai tre gruppi indagati e successivamente confrontandoli tra di loro sono state individuate differenze e analogie nel grado di importanza attribuito ai fattori di successo caratterizzanti i prodotti premium (convenienza di prezzo, qualità intrinseca e percepita, etica, sostenibilità del packaging, varietà, innovazione).

Dai dati raccolti ed elaborati si evince che la qualità percepita rappresenta il fattore di successo della marca del distributore premium più importante per i copacker seguita dalla sicurezza dei prodotti e dalla qualità intrinseca. Secondo gli autori della ricerca sono giudizi positivi che dimostrano gli sforzi e gli investimenti che i produttori per conto riservano alla categoria premium. La sostenibilità del packaging e la convenienza di prezzo rappresentano, invece, i fattori cui è data minore importanza.

La classifica dei fattori di successo derivante dai giudizi espressi dalle insegne risulta molto simile a quella dei copacker. Il vertice della classifica rimane invariato. Infatti, al primo posto si posiziona la qualità percepita, a seguire al secondo la sicurezza e al terzo la qualità intrinseca dei prodotti. Tuttavia, i punteggi dati dalle insegne sono superiori a quelli dei copacker, con la qualità percepita che riscontra una valutazione particolarmente elevata. Così come emerso per i produttori per conto, le dimensioni della sostenibilità del packaging e della convenienza di prezzo ottengono risultati più modesti. Infine, anche per i consumatori restano invariati i tre fattori al vertice della classifica, seppur con valutazioni

inferiori e con un diverso ordine: la qualità intrinseca dei prodotti assume maggiore importanza della qualità percepita e del livello di sicurezza. In quarta posizione si riscontra la convenienza di prezzo. Questo, secondo gli autori, è un risultato molto significativo perché evidenzia come i consumatori percepiscono la convenienza di prezzo dei prodotti Mdd premium.

Nelle ultime posizioni della classifica dei fattori maggiormente caratterizzanti la marca del distributore premium i consumatori mettono la sostenibilità del packaging e il grado di innovazione dei prodotti.

Comparando le valutazioni espresse dai diversi attori del canale si evince la rilevante differenza nel giudizio relativo alla convenienza di prezzo: i consumatori esprimono un giudizio più alto su questa dimensione in confronto sia ai copacker, sia alle insegne. Risultato molto significativo agli occhi degli autori in quanto si fa riferimento ad una tipologia di marca commerciale che si caratterizza per un posizionamento di prezzo in genere superiore al mercato dal momento che i principali fattori veicolati sono altri, tra i quali in primis la qualità. Questo si verifica perché la private label premium sembra essere avvantaggiata dall'immagine di convenienza che le viene trasferita dalla Mdd mainstream. Inoltre, questa percezione di convenienza della marca del distributore da parte del consumatore può dipendere dalla tipologia prevalente di categoria nella quale pesa il segmento premium. Si fa riferimento a contesti (il biologico, il funzionale, l'eccellenza qualitativa dei territori) in cui le marche sono prevalentemente locali e dove le azioni di marketing risultano nel complesso secondarie. Ciò si traduce in una minore trasparenza dei prezzi e in una contestuale limitata attenzione al tema della convenienza. Inoltre, in ragione di una qualità attesa più elevata il consumatore è disposto a riconoscere un premium price a condizione che non entri in una sorta di area del superpremium nella quale la marca privata soffrirebbe in termini di vendite.

L'insegna può, dunque, approfittare dell'immagine di convenienza detenuta dal segmento premium nei diversi segmenti, come il biologico, il funzionale e le tipicità del territorio, per verificare la possibilità di un allargamento dell'offerta e il presidio di segmenti non coperti.

Anche con riferimento alla sostenibilità del packaging dei prodotti, i consumatori esprimono pareri più positivi rispetto sia ai copacker, che alle insegne. Da questo risultato emerge come lo shopper ritenga che, poiché si tratta di prodotti premium, la sostenibilità della confezione sia garantita. Al contrario, insegne e copacker ritengono ancora

migliorabile il livello di sostenibilità dei propri packaging. Tuttavia, l'impegno che distributore e produttore riservano alla sostenibilità ambientale è di certo rilevante, ma in questo caso, limitato al solo pack di prodotto. Infatti, le linee premium sono da tempo caratterizzate da obiettivi inerenti la diminuzione del loro impatto ambientale. In questo caso non si rileva un gap di comunicazione negativo nei confronti del consumatore perché la valutazione risulta migliore di quanto ritengono gli altri attori della filiera. Secondo gli autori appare, quindi, necessario che il distributore sviluppi una politica volta al miglioramento del packaging, adottando una prospettiva di medio termine affinché tutti i prodotti a marca privata premium dispongano di confezioni eccellenti in termini di funzionalità e sostenibilità. Quest'ultimo è un tema sempre più rilevante per un'opinione pubblica attenta ai temi ambientali, al recupero e alla riduzione del packaging e possono determinare implicazioni di una certa portata per il management delle imprese distributive. Quindi, convenienza e sostenibilità rappresentano le due sole dimensioni per le quali il percepito del consumatore supera, in senso positivo, quello degli altri due attori coinvolti. Invece, di segno opposto è il divario relativo a tutte le altre dimensioni.

In riferimento alla qualità sia intrinseca, sia percepita e alla garanzia della sicurezza se la valutazione espressa da insegne e copacker è abbastanza allineata, attribuendo un valore primario alla qualità percepita, il consumatore le riserva un giudizio, seppure positivo, inferiore. Sembra, pertanto, rilevarsi un differenziale tra l'immagine della marca del distributore premium che l'insegna intende comunicare e quello che il consumatore percepisce realmente. Se, da un lato, produttore e distributore riconoscono ai prodotti offerti nel segmento premium un livello qualitativo elevato, risultante da sforzi innovativi e di ricerca, dall'altro lato, il consumatore effettua una valutazione prendendo come riferimento l'assortimento presente in punto vendita. Pertanto, il giudizio di quest'ultimo deriva da un confronto con altri prodotti, per la maggior parte offerti dall'industria di marca. Poiché la qualità intrinseca si riferisce al livello qualitativo delle materie prime utilizzate e al processo produttivo perseguito, le informazioni a disposizione del distributore e del produttore consentono una maggiore consapevolezza della qualità oggettiva dei prodotti offerti. Infatti, trattandosi della linea premium l'attenzione posta alla ricettazione, alla provenienza dei prodotti e alla tipologia di materie prime usate è rilevante. Si presenta, dunque, un'asimmetria informativa che vede il consumatore in una posizione di svantaggio. Da ciò consegue una politica di comunicazione in larga misura di tipo informativo per sensibilizzare il consumatore sulle azioni messe in atto dal distributore per migliorare la

qualità intrinseca della propria offerta. I produttori a loro volta possono concorrere nell'informare in modo puntale le scelte e le modalità produttive perseguite per qualificare il prodotto.

Diverso è anche il giudizio espresso sulla sicurezza (certificazioni) dei prodotti: insegne e copacker hanno una visione allineata sul tema dal momento che condividono obiettivi e informazioni al riguardo, mentre per il consumatore finale si registrano valori più bassi. Anche in questo caso, gli autori della ricerca sono d'accordo sul fatto che l'asimmetria informativa può essere la causa della diversa valutazione. Emerge la necessità di migliorare la comunicazione verso l'acquirente, il quale esprime sempre più la necessità di ricevere informazioni sul prodotto, soprattutto per quanto riguarda il segmento premium. In questo contesto il punto vendita, luogo in cui il retailer ha completo margine di scelta nella gestione della comunicazione a scaffale, dello spazio espositivo e di ulteriori attività di marketing può giocare un ruolo primario nel dare dimostrazione delle politiche di assicurazione della qualità realizzate dall'insegna.

Si registrano differenze nei giudizi espressi dai tre attori in merito al livello di innovazione. Il valore superiore è espresso dai copacker che ritengono di offrire ai propri clienti distributori prodotti distintivi, frutto di investimenti realizzati nell'area dell'innovazione di prodotto e di processo. Per gli autori dell'analisi la ragione del differenziale dei giudizi espressi dai copacker e dalle insegne potrebbe derivare dalla diversa prospettiva di analisi dei due attori. Infatti, i copacker sono di solito aziende di piccole-medie dimensioni che investono risorse per loro significative sul versante dell'innovazione, ma che non sempre possiedono informazioni aggiornate sui processi di tipo innovativo delle categorie in cui operano. Al contrario, le insegne hanno una visione più ampia del livello di innovazione in atto nei mercati potendo anche fare confronti con l'industria di marca, da sempre impegnata sul terreno dell'innovazione. Le insegne dovrebbero, perciò, accrescere il confronto coi partener industriali dando loro informazioni, modelli, esempi di soluzioni innovative da studiare e applicare. Diventa allora di primaria importanza promuovere un processo di costante comunicazione tra insegne e copacker, finalizzato a favorire il lancio sul mercato di prodotti innovativi. Ciò comporta anche un potenziamento da parte delle insegne della parte di marketing intelligence che sorvegliando e monitorando costantemente ciò che accade nei mercati consente loro di essere proattive sul campo dell'innovazione.

Un miglioramento a livello di processo può garantire significativi vantaggi sia per il subfornitore, sia per l'insegna, ma al contrario potrebbe non essere percepito come tale dal

consumatore. Importante è allora effettuare un'attenta progettazione e comunicazione a livello di packaging dei fattori di novità perché spesso il grado si specificità e distintività dell'offerta di marca commerciale non risulta adeguatamente comunicato a livello di package e di punto vendita.

Tale studio presenta dei limiti. Il primo limite riguarda il fatto che i giudizi espressi da consumatori, distributori e copacker possono risultare viziati da elementi di soggettività. Un secondo limite è relativo alla presenza di un campione sottodimensionato di copacker, solo 40. Questo perché i mercati nei quali si sviluppano le marche premium sono costituiti da un numero non ampio di imprese. Un altro motivo, inoltre, è legato alla struttura e alla condotta delle imprese copacker del segmento. Infatti, poiché quest'ultime nella quasi totalità dei casi sono di piccole dimensioni, connotate da una complessiva sotto-strutturazione organizzativa e sotto-staffate per quanto riguarda la ricerca e l'analisi dei mercati si viene a presentare un'oggettiva difficoltà nel condividere progetti di ricerca volti ad analizzare tematiche che non prevedono concrete indicazioni per l'impresa stessa. In particolare, sono imprese che non dispongono di personale dedicato alle relazioni continuative con istituti esterni o con centri studi che si occupano di ricerche. Ne consegue la ridotta disponibilità a collaborare per ricerche il cui obiettivo principale è rappresentato dalla lettura e interpretazione di fenomeni generali e non tanto dalla restituzione di risposte e supporti mirati ai problemi del singolo attore intervistato (Cristini, Zerbini, Martini, 2018).

CONCLUSIONI

Quasi 1 acquisto su 5 effettuato nella distribuzione moderna è un prodotto a marca del distributore e ormai per 1 consumatore su 2 la marca commerciale è la prima scelta e non un prodotto sostitutivo della marca industriale (Borsa Italiana, 2019). Questo a dimostrazione del fatto che la marca commerciale ha avuto e ancora tuttora sta avendo una grande espansione dovuta, in particolar modo, al suo rapporto qualità/prezzo così ottimale da farla competere con i prodotti a marchio industriale e da diventare nell'ambito delle strategie di sviluppo del trade e delle imprese industriali sempre più rilevante. I consumi si sono spostati, infatti, dai prodotti di marca a prodotti di qualità medio-alta con prezzi più contenuti favorendo lo sviluppo della marca commerciale (Veraldi, 2009).

Come dimostrato nel corso del lavoro, il suo sviluppo è stato un passo positivo non solo per i distributori, ma anche per alcuni produttori e, soprattutto, per i consumatori.

Per il distributore, in special modo in un momento di crisi economica come quello attuale, importanti sono le sfide proposte dai prodotti a marca commerciale che caratterizzati da un basso prezzo di vendita e da un buon livello qualitativo sono ben accetti e apprezzati dal consumatore. Ciò ha permesso alla marca commerciale di guadagnare terreno e reputazione, nonché di creare un rapporto di fiducia tra consumatore e distributore sempre più forte. Infatti, per la distribuzione il prodotto a marca commerciale rappresenta una via per tenersi stretta i propri clienti in quanto non è acquistabile altrove. Per questo è importante saper comunicare efficacemente al consumatore il valore, i benefici e i fattori di distintività che contraddistinguono e differenziano il prodotto offerto dal marchio dell'insegna attraverso l'utilizzo degli strumenti che il mix comunicazionale di marketing mette a disposizione (es. pubblicità e promozioni). Riusciranno a distinguersi sul mercato solamente quelle insegne che non solo sono leader per quanto riguarda il servizio offerto, ma che sanno anche comunicare meglio di altre tale vantaggio (Sbrana e Gandolfo, 2007).

Poiché il distributore non ha interesse a svolgere in proprio le funzioni produttive, anche per l'industria si sono presentate opportunità nuove e non solamente minacce. Le imprese di produzione che stringono accordi di copacking con il trade non si limitano a offrire prodotti di base a prezzi convenienti e in maniera imitativa, ma al contrario devono essere in grado, specialmente oggi che il consumatore è sempre più esigente, di sviluppare innovazione e di offrire il know how manifatturiero e progettuale al fine di offrire prodotti di qualità elevata rispondenti alle aspettative dei consumatori. Il tutto deve avvenire in

stretta collaborazione e in sintonia col distributore, il quale oltre a fornire informazioni al cliente, raccoglie dati su comportamenti e gusti del consumatore grazie al contatto diretto con esso. Questa conoscenza è molto utile all'impresa commerciale perché, intervenendo sulle caratteristiche del proprio prodotto a marchio, gli permette di adeguarsi all'evoluzione delle preferenze e dei bisogni dei clienti così da offrire una value proposition coerente con le loro attese.

Per meglio differenziarsi dalla concorrenza ed essere innovativi le imprese oltre a guardare agli attributi del prodotto in senso stretto, devono allargare l'ottica e concentrarsi anche sui benefici che il consumatore può conseguire e sui valori che il prodotto può soddisfare. Gli elementi immateriali ricoprono un ruolo fondamentale; è importante, perciò, cercare di appagare tutti i bisogni del consumatore non solo quelli di natura funzionale, ma anche simbolica, emozionale e valoriale.

Il consumatore è cambiato rispetto al passato, le sue abitudini e i suoi comportamenti di consumo sono mutati divenendo complessi e sfaccettati. Se nella prima fase di sviluppo della marca commerciale la scelta del consumatore si basava esclusivamente sul prezzo che gli consentiva di ottenere un risparmio consistente, in seguito in risposta alla crescente attenzione del consumatore al fattore qualità, il distributore ha dovuto allineare il livello qualitativo della propria offerta a quello dei prodotti leader. Infatti, come emerso anche dalle ricerche quantitative riportate in merito alle variabili di influenza di acquisto di prodotti a marca del distributore e ai suoi fattori di successo, negli ultimi anni alle necessità di convenienza e di qualità si sono aggiunte altre esigenze del consumatore come la varietà per cui gioca un ruolo fondamentale l'offerta di un assortimento ampio in grado di soddisfare le diverse necessità di acquisto dei clienti dando la possibilità a quest'ultimi di scegliere tipologie di marche posizionate diversamente all'interno del proprio assortimento; l'importanza di proporre prodotti innovativi come risposta ai nuovi bisogni del consumatore sempre più alla ricerca di prodotti di nicchia legati al territorio, alla qualità, alla tradizione locale, alla funzionalità e al benessere; la sicurezza sia ambientale, che sociale al cui riguardo ricoprono un ruolo fondamentale le autenticazioni (certificazioni, etichette ecc.). Ad esempio Coop proprio in questo periodo sta mandando in onda una pubblicità televisiva riguardante le conserve di pomodoro a marchio privato il cui spot fa leva sul rispetto dei diritti dei lavoratori. Oltre a più elevati livelli di sicurezza e qualità gran parte dell'opinione pubblica richiede sia maggiore attenzione all'ambiente, tema oggi sempre più rilevante per la collettività che si riflette anche sulla sostenibilità del packaging

di cui si sta cercando di ridurre al massimo l'impatto ambientale, sia il rispetto dei principi etici. Infine, a questi si aggiunge il bisogno espresso dai consumatori di ricevere informazioni sempre più dettagliate sul prodotto.

Questi, anche a mio parere, sono gli aspetti su cui il distributore deve far leva, investire e indirizzare i suoi sforzi se vuole migliorare la propria value proposition. Il rispetto dei diritti dell'uomo, la valorizzazione del territorio, il rispetto dell'ambiente, il controllo della filiera produttiva, la garanzia di qualità intesa a 360° dei prodotti sono temi da cui il distributore che offre prodotti a marchio proprio e in generale ogni impresa di produzione non può più prescindere. L'attenzione posta dal trade su questi elementi si riflette nella proliferazione evidenziata negli ultimi anni delle linee a marca del distributore premium (biologiche, ecologiche e solidali), le quali stanno avendo un grosso successo. Anche nel prossimo futuro si prevede che, in linea con l'obiettivo ultimo di ottenere la massima soddisfazione del target di mercato di riferimento, il segmento primo prezzo poco a poco scomparirà dall'assortimento e che lo sviluppo della marca del distributore continuerà a riguardare in particolare il segmento premium (Ferrero, 2018).

In conclusione, per gli anni a venire non mi stupirei che la marca commerciale continui a conquistare una sempre più elevata quota di mercato e credo che ciò si potrà verificare solamente se il distributore seguiterà a porre attenzione al prodotto in ogni sua dimensione, non unicamente a quella del prezzo e a mettere il consumatore con i suoi bisogni e le sue aspettative al centro della propria strategia.

BIBLIOGRAFIA

Carmignano G., La marca commerciale, Il ruolo della "private label" nella distribuzione moderna, Etaslibri, 1993

Cristini G., Le strategie di marca del distributore, Differenziazione dell'offerta e vantaggio competitivo, Egea, 1992

Cristini G., Zerbini C., Martini E., La marca del distributore premium nella prospettiva degli attori della filiera: un'analisi esplorativa, Micro e Macro Marketing, 2018

Ferrero G., Marketing e creazione del valore, Giappichelli Editore, 2018

Gnecchi F., La private label nell'economia d'impresa, vol.8, Giappichelli, 2002

Lugli G., Branding distributivo: dalla marca di prodotto alla marca di categoria, Egea, 2003

Morris D., The Strategy of Own Labels, European Journal of Marketing, 1979

Pastore A., Fornari E., Cecconi V., Sviluppo e riposizionamento delle marche commerciali, 2007

Pellegrini L., Economia della distribuzione commerciale, Egea, 1990

Piana M., Private label nella Gdo: il caso Coop Italia, in Consumatori, Diritti e Mercato, 2009

Sansone M., Colamatteo A., La marca del distributore nelle dinamiche di consumo, Micro e Macro Marketing, 2019

Sbrana R., Gandolfo A., Contemporary retailing. Il governo dell'impresa commerciale moderna, Giappichelli, 2007

Veraldi G., La nuova sfida per il prodotto a marchio: il caso di Coop Italia, Micro e Macro Marketing, 2009

SITOGRAFIA

tendenzeonline.info/articoli/

www.borsaitaliana.it

www.plma.com

www.ilsole24ore.com