

Guido Cristini
Professore Straordinario
Università degli Studi di Parma
guido.cristini@unipr.it

Le marche commerciali di primo prezzo: reale opportunità per i retailers europei ?

1. Introduzione

Nel corso degli ultimi due anni nel mercato distributivo dei beni di largo e generale consumo si è assistito ad una crescente richiesta di convenienza da parte del consumatore europeo.

Questo fenomeno ha assunto particolare intensità in Paesi come la Francia, la Germania e l'Italia dove, seppur con dinamiche difformi, la quota detenuta dalle formule discount è aumentata in modo rilevante a conferma di un crescente interesse del consumatore a premiare l'offerta di prodotti di primo prezzo.

In tale scenario, alcune tra le maggiori insegne presenti nel mercato distributivo europeo ed italiano hanno perseguito, al contrario, una strategia volta ad accrescere l'immagine di convenienza dei canali moderni (ipermercati e supermercati, in primo luogo) utilizzando oltre alla leva promozionale, il micromarketing e il riposizionamento nell'area della convenienza dei prodotti a marchio.

Relativamente a questa ultima leva, per meglio comunicare al consumatore l'immagine di convenienza della catena o del canale, i distributori hanno perseguito opzioni diverse: alcuni hanno modificato verso il basso il posizionamento medio di prezzo della marca insegna, altri hanno sviluppato in alcune categorie marche di fantasia sempre nell'area dei prezzi bassi, altri ancora hanno presentato referenze di primo prezzo garantita dall'insegna stessa.

Il presente lavoro intende approfondire, in particolare, le diverse opzioni perseguite dai distributori in tema di riposizionamento della marca commerciale nell'area del primo prezzo, con l'obiettivo di verificare le implicazioni che tali scelte hanno comportato per l'immagine complessiva dell'insegna (o del canale) e per i risultati di natura economica conseguiti.

In questo quadro, il paper analizza, anche attraverso la realizzazione di un'indagine sul campo presso un'Insegna leader della distribuzione italiana, tre principali aspetti.

In primo luogo, si intende valutare l'impatto prodotto dall'inserimento di una marca di primo prezzo per l'immagine di convenienza dell'insegna nel consumatore. Interessa, in particolare, verificare in che modo e secondo quale intensità l'offerta di un numero crescente di referenze a marca commerciale di primo prezzo si traduca in una maggiore percezione di convenienza da parte del consumatore fedele all'Insegna e se, tale fenomeno, si confermi nel tempo, senza peraltro danneggiare l'immagine della marca insegna, ove presente.

Un secondo aspetto indagato, riguarda le ricadute di ordine economico che l'inserimento di una marca privata di primo prezzo genera a livello di canale o di insegna. In specifico, si intende verificare se la marca di primo prezzo concorra ad accrescere il grado di appetibilità delle canalizzazioni in cui è stata inserita, producendo, in tal senso, uno sviluppo delle vendite nelle categorie coinvolte.

Interessa comprendere se la marca in questione è in grado di favorire lo sviluppo delle vendite nelle categorie in cui è stata inserita, svolgendo, di fatto, un ruolo di attrazione per il segmento

attento al prezzo, limitando così l'eventuale evasione della domanda in primo luogo verso formule discount.

Infine, si vuole indagare se l'inserimento della marca di primo prezzo all'interno della categoria comporti delle modifiche rilevanti a livello di marginalità complessiva generata.

Infatti, poiché, di norma, la marginalità unitaria della marca commerciale di primo prezzo può risultare inferiore alla media di categoria, ne consegue che il distributore riesce a difendere il margine complessivo solo quando le vendite realizzate di tale marca risultano più che proporzionali rispetto alla perdita di valore derivante dalla riduzione del fatturato di marche sostituite, caratterizzate, per definizione, da un prezzo unitario superiore.

Dai risultati ottenuti dall'indagine, è possibile ricavare delle indicazioni importanti per il management relativamente al contributo offerto dalla marca commerciale di primo prezzo nel migliorare l'immagine di convenienza della catena, nonché per il ruolo svolto nella difesa di una marginalità soddisfacente a livello di categoria.

2. Il quadro teorico: recenti contributi in tema di posizionamento di prezzo e di contribuzione della marca commerciale

Nel ripercorrere la più recente letteratura di marketing distributivo due appaiono i filoni di ricerca incentrati sul posizionamento di prezzo della marca commerciale e sul suo contributo ad accrescere l'immagine di convenienza delle Insegne¹.

Nel primo filone, di particolare rilevanza nella presente congiuntura economica, il tema centrale del dibattito è rappresentato dalla natura dei differenziali di prezzo tra le diverse marche in assortimento e la sostenibilità dell'usuale posizionamento della marca insegna, alla luce della percezione di un minore potere d'acquisto del consumatore.

Come è noto, di norma, il differenziale di prezzo tra la marca industriale da una parte e la marca commerciale, dall'altra, non è omogeneo tra le diverse categorie merceologiche in quanto influenzato da diversi fattori. In particolare, la distanza che intercorre tra le diverse tipologie di marca può essere ricondotto non solo all'immagine detenuta dalla marca industriale, derivata da fattori quali il grado di innovazione e la comunicazione, quanto al diverso vissuto e comportamento del consumatore nei confronti delle diverse categorie. Come è stato già da tempo evidenziato, infatti, ogni categoria si caratterizza diversamente per il ruolo di marketing ricoperto e tale fenomeno evidenzia delle ricadute non indifferenti in termini di percezione del livello di prezzo per il consumatore (Lugli, Cristini, 2001).

In questo quadro, alcuni autori, (Medina, Mendez e Rubio, 2004) hanno analizzato, di recente, il comportamento del consumatore in diverse categorie merceologiche evidenziando come i differenziali di prezzo tra la marca leader e la marca privata derivino non solo dalla configurazione strutturale di ogni singola categoria (grado di concentrazione, dominanza o meno di alcune tipologie di marca, etc), quanto dalle aspettative del consumatore.

In particolare, dai risultati di un'indagine realizzata presso una catena spagnola, gli autori evidenziano come la prospettiva da scegliere per valutare la correttezza di una determinata politica di pricing, debba essere ricondotta non solo al profilo di marketing della singola categoria, quanto al comportamento difforme dei diversi segmenti di domanda.

Si sostiene, infatti, che la scelta della tipologia di marca sia il derivato anche del profilo di marketing detenuto dalle diverse categorie. Ad esempio, nelle categorie per le quali il consumatore non manifesta particolari ansietà (in quanto i prodotti sono conosciuti, non hanno particolari criticità nell'utilizzo, e sono ad acquisto ripetuto) la scelta della marca non risponderà a

¹ Sugli obiettivi che il distributore persegue attraverso la politica di marca commerciale si rimanda a Lugli (2003)

criteri volti a ridurre il rischio. In questi casi il consumatore si potrà orientare senza particolari problemi verso prodotti non necessariamente di marca industriale.

Al contrario, nelle categorie connotate da elementi di complessità, di novità o di ricerca della prestazionalità del prodotto, il consumatore si orienterà verso marche in grado di assicurarlo in tale direzione.

Ne consegue che in questo secondo caso, il livello di prezzo che il consumatore è disposto a riconoscere risulta più elevato ogni qualvolta il rischio percepito appare più consistente.² In questo quadro, sempre di più il distributore è chiamato a manovrare la leva del prezzo a livello di categoria disponendo di una avanzata conoscenza dei fenomeni di natura percettiva che differenziano le categorie in funzione del vissuto del consumatore.

Sempre correlato al tema della definizione di un corretto prezzo da assegnare alla marca privata nelle diverse categorie, conviene ricordare il contributo, anch'esso recente, di Shenin e Wagner (2003). Dai risultati di questo lavoro, emerge come il prezzo da assegnare alle marche debba tenere conto della diversa propensione del consumatore al rischio nel processo d'acquisto. In altri termini, nei confronti nelle categorie in cui avverte maggiormente un rischio (si pensi a prodotti legati alla moda, alla sicurezza o allo status) il consumatore evidenzierà comportamenti risk averse, scegliendo marche e prodotti in grado di assicurarlo. Tali prodotti o marche sono pertanto posizionati, in larga prevalenza, nell'area del prezzo elevato o anche del premium price. Al contrario, per i prodotti connotati da modesto coinvolgimento emozionale, le marche assumono un ruolo diverso e devono tener conto della maggiore propensione del consumatore verso la scelta della convenienza.

Inoltre i due autori aggiungono al quadro appena rappresentato, la dimensione dell'immagine della catena e del punto vendita.

In questo ambito, l'indagine sul campo mette in luce come l'immagine della catena assuma una particolare rilevanza per il comportamento di acquisto del consumatore, nel senso che ne condiziona, a loro dire, le scelte anche a livello di marca privata.

In questo ambito, il lavoro dimostra come nelle catene che dispongono di un'immagine elevata, i consumatori riconoscano maggiore valore ai prodotti a marca privata rispetto alle insegne connotate da un'immagine modesta. Ne consegue una maggiore disponibilità del consumatore ad accettare un prezzo più elevato per le marche private riconducibili alla prima Insegna rispetto a quelle della seconda, ovviamente a prescindere dal valore reale dei prodotti (qualità, prestazione, innovazione o quant'altro).

La conclusione a cui approda tale indagine, fa presumere che il confronto si sia concentrato prevalentemente su prodotti e categorie del non alimentare (tessile-abbigliamento, prodotti per la casa, tecnologia, etc), dove il ruolo assunto dal punto vendita appare centrale per il processo di acquisto della domanda.

Appare difficile utilizzare lo stesso schema per il grocery, nel quale lo standing e l'immagine del punto vendita gioca un ruolo decisamente secondario.

L'unica eccezione può essere costituita dal confronto tra le canalizzazioni di medio-grandi dimensioni (ipermercati e supermercati) e il discount, i cui connotati distintivi sono per l'appunto semplicità e sobrietà.

Un secondo filone, anch'esso di particolare attualità, è incentrato sul contributo di margine fornito dalla marca privata a livello di categoria, in relazione alle altre tipologie di marca presenti in assortimento.

Su questo tema, alcuni autori (Ailawadi e Harlam, 2004) evidenziano come sia opportuno ragionare in termini di margine complessivo generato (e non tanto di margine unitario) se si intende verificare correttamente il livello di performance di una determinata marca.

² Si pensi a questo fine a prodotti come il latte per l'infanzia o gli omogeneizzati per i quali il consumatore, come è noto, non intende correre alcun rischio

La tesi di fondo sostenuta, anche mediante la realizzazione di un'indagine presso una catena americana in alcune categorie, è che attualmente in molti casi i distributori eccedono nel referenziare prodotti a marchio privato, con conseguenze negative in termini di margine complessivo generato.

Da qui, secondo gli autori, la necessità di verificare in modo serio l'opportunità di inserire prodotti a marchio in categorie nelle quali le vendite sono difficilmente incrementabili per il consistente vissuto del consumatore a favore delle marche industriali.

Il ragionamento e la verifica empirica si concludono con la considerazione che le Insegne potrebbero incrementare il margine complessivo se, al contrario, venisse favorito in alcune categorie, l'inserimento di prodotti a marca industriale che, pur caratterizzati da un margine unitario ridotto, assicurano in media vendite consistenti e sono caratterizzati da un valore unitario più elevato.

Le conclusioni a cui giunge il lavoro appena citato, tuttavia, non convincono del tutto.

E questo per tre ragioni.

In primo luogo, si è detto che tra gli obiettivi strategici del distributore non vi è solo l'incremento del margine. In molti casi, la scelta di promuovere il prodotto a marchio deriva da obiettivi diversi quali, ad esempio, la riduzione del potere di mercato del produttore, l'offerta di alternative di prezzo, la possibilità di fidelizzare il cliente, la necessità di offrire un portafoglio a marca privata sufficientemente completo.

In secondo luogo, il mancato inserimento di referenze a marca privata prevalentemente per motivi di marginalità, si traduce nella presenza di un'offerta assortimentale basata unicamente su marche industriali. Il che pone due ordini di problemi: il primo è che può mancare una proposta al consumatore in una fascia inferiore di prezzo per l'assenza di marche industriali posizionate in tale ambito.

Secondariamente, questa scelta si traduce nella perdita di un'autonoma politica di marketing da parte dell'Insegna che in questo caso viene guidata in chiave di marketing delle imprese industriali. Questi ultimi definiranno pertanto per i propri prodotti, il positioning di prezzo, l'intensità promozionale e lavoreranno per vedersi riconosciuto uno spazio espositivo migliore di quello offerto ai rivali.

La terza ragione è riconducibile alla strategia del distributore di creare valore sul proprio marchio. Si tenga, infatti presente che nella distribuzione si può valorizzare il marchio solo se si realizza una sorta di brand extension e, cioè, se la marca privata si connota per un portafoglio prodotti ampio e completo in gran parte delle categorie. La strategia di marca privata ha successo se l'offerta è ampia e se il consumatore riconosce all'Insegna uno sforzo volto a creare un marchio qualificato, differenziato e di valore.

3. Lo scenario di mercato e le diverse opzioni perseguite dai distributori

3.1 Il quadro delle politiche di marca commerciale adottate dal trade

Nel quadro delle problematiche appena proposte, il presente lavoro intende fornire un contributo aggiuntivo in tre principali direzioni che, alla luce dell'attuale scenario competitivo, appaiono di particolare attualità per le strategie competitive delle maggiori Insegne.

Un primo tema meritevole di approfondimento verte sulle azioni sviluppate dai distributori per connotare la marca commerciale di elementi riconducibili alla convenienza di prezzo, senza disperdere, al contempo, il patrimonio di valori costruito sulla marca di insegna. Come è noto, tali valori si basano, di norma, sulla qualità e naturalità dei prodotti, sulla ricerca costante degli elementi di sicurezza e rintracciabilità anche attraverso il ricorso a significativi investimenti realizzati sulla filiera.

In questo quadro è utile ripercorrere alternative perseguite dai distributori per enfatizzare le dimensioni di convenienza della marca commerciale.

Proviamo a commentarle rapidamente.

Una prima opzione, perseguita dalla maggior parte delle Insegne operanti nel mercato domestico, è costituita dal mantenimento invariato del prezzo di un ampio numero di prodotti a marca commerciale (di insegna o fantasia) per un periodo lungo di tempo, di norma l'anno. Questa azione viene debitamente comunicata al consumatore attraverso una campagna di comunicazione sia all'esterno che all'interno della rete di vendita.

L'obiettivo finale di tale politica si basa sulla rassicurazione del consumatore circa il mantenimento del suo potere di acquisto nel medio termine.

Inoltre, si enfatizza il ruolo del prodotto a marchio come portatore dei valori quali la qualità/sicurezza per i quali si mantiene la promise.

Uno svantaggio può essere ricercato nella possibile contrazione del margine unitario se, al contempo, l'Insegna non è riuscita a concordare con i copackers il blocco degli aumenti dei prezzi d'acquisto.

Alla fine del periodo indicato, appare evidente che la marca privata, in modo trasversale, risulta riposizionata verso il basso (mediamente di alcuni punti) rispetto alla situazione precedente.

Una seconda opzione fatta propria da altri distributori, si basa su una riduzione generalizzata del prezzo dei prodotti a marca commerciale in offerta, alla quale viene associato il blocco dei prezzi per un determinato periodo. Di norma, la riduzione di prezzo si attesta in un intervallo che intercorre tra il 5 e il 15 per cento.

Si tratta, a ben vedere, di una contrazione consistente che, in particolare, in alcune categorie caratterizzate da una dinamica dei prezzi in ascesa si traduce, di fatto, in un rilevante riposizionamento della private label verso l'area di entrata della scala prezzi.

Il vantaggio di una riduzione del prezzo è ricercabile in una maggiore immagine di convenienza offerta dal prodotto a marchio che diviene così particolarmente appetibile per il consumatore alla ricerca di un crescente livello di convenienza, a parità di livello qualitativo.

L'insieme delle azioni appena delineate concorre a rendere particolarmente vantaggiosa l'offerta dei prodotti a marchio che, in una congiuntura negativa, si può tradurre in un considerevole aumento delle vendite a scapito di altre tipologie di marche.

Lo sviluppo delle vendite contribuisce a riequilibrare il margine complessivo generato, nel senso che il distributore compensa con i maggiori volumi la contrazione del margine unitario derivante dalla riduzione del prezzo.

Gli svantaggi individuati sono principalmente due.

Innanzitutto, una possibile reazione negativa della domanda al riposizionamento che può interpretare tale scelta come il risultato di un generalizzato scadimento qualitativo del prodotto a marchio, specialmente se l'Insegna non ha adeguatamente comunicato le ragioni di tale politica. Un secondo svantaggio è riconducibile al mancato adeguamento dei prezzi in quelle categorie in cui il prezzo non rappresenta, nel complesso, il fattore incentivante l'acquisto. Pensiamo, a tal fine, a categorie in cui il ruolo di marketing risulta il servizio e /o la qualità. In tal caso, non solo un aumento contenuto del prezzo potrebbe essere accettato dalla domanda, ma una sua contrazione, come detto, può essere interpretata come un segnale distonico rispetto al valore ricercato, servizio o qualità che sia.³

La terza opzione perseguita non si allontana molto dalla precedente se non nell'estensione e nell'ampiezza delle referenze coinvolte nella politica di riposizionamento verso il basso. In questo caso, infatti, il distributore decide di realizzare una riduzione del prezzo ma solo in alcune categorie che considera più sensibili a tal fine.

In termini comparati, questa opzione rischia di non essere così efficace sotto il profilo della comunicazione, rispetto a quella fondata su una riduzione generalizzata del prezzo;

è, tuttavia altrettanto evidente che mediante questa politica il distributore è meglio in grado di qualificare la riduzione di prezzo, discriminando le categorie in cui tale politica può evidenziare delle ricadute positive in termini di vendite, da quelle che, al contrario, appaiono non soggette ad incrementi.

Un' ulteriore politica adottata dai distributori per accrescere la percezione di convenienza della propria marca è costituita dal ricorso alla leva promozionale. Attraverso questa modalità l'Insegna accresce i periodi (e spesso il differenziale rispetto al prezzo standard) in cui le referenze a marca privata vengono poste in vendita ad un prezzo inferiore. Nel corso di questi ultimi anni, tale strategia è stata ampiamente utilizzata dalle Insegne con l'obiettivo di controbattere le altrettanto diffuse riduzioni temporali di prezzo delle marche industriali. Ciò ha innescato un meccanismo di imitazione molto diffuso, tanto da far crescere l'indice dell'intensità promozionale di svariati punti nel corso degli ultimi cinque anni sia nel canale ipermercato che nel supermercato (Tab.1).

Tab.1 Andamento della pressione promozionale sulla marca commerciale a livello di canale in alcune categorie (AT. Agosto 2004)

CATEGORIE	IPER + SUPER	IPERMERCATO	SUPERMERCATO
Prodotti da forno	19,0	26,4	17,1
Formaggi	18,4	31,5	15,4
Birra	21,1	28,2	19,9
Conserve vegetali	14,3	19,0	13,1
Acqua	20,3	34,8	15,5
Surgelati	20,0	30,0	17,0
Yogurt	18,5	32,0	15,5
Rotoloni	13,9	22,6	11,7
Detergenza stoviglie	18,9	25,4	17,0
TOTALE	17,3	25,3	15,3

Fonte: IRI

³ Lo svantaggio non si manifesta se l'Insegna comunica il passaggio all'EDLP

Il ricorso continuo alla leva promozionale a sostegno del prodotto a marchio rischia nel tempo di far perdere al consumatore la sensibilità al prezzo reale, ciò che riduce la comprensione circa il vantaggio di convenienza della private label rispetto alla marca industriale di riferimento. (Cristini, 2003).

L'unica eccezione può essere costituita dalla presenza di marche Insegna connotate da particolare awareness e fidelizzazione per le quali la promozione diventa uno strumento volta ad attrarre un consumatore che le considera delle vere e proprie marche dotate di un autonomo posizionamento⁴.

Un'ulteriore opzione volta ad rafforzare le dimensioni di convenienza associate alla marca commerciale è rappresentata dall'inserimento di marche e/o declinazioni della marca Insegna, posizionate ad un livello di prezzo inferiore.

Si tratta di una strategia volta a fornire al consumatore in alcune categorie e, limitatamente ad un numero ristretto di referenze, un'alternativa inferiore di prezzo alla marca insegna e un'alternativa di qualità ad un prezzo più elevato rispetto alle referenze di primo prezzo. Il posizionamento di prezzo assegnato a tale marca, di norma, è di 10-15 punti percentuali in meno rispetto alla marca insegna e, pertanto, nelle categorie nelle quali tale politica viene implementata, a metà strada tra la marca Insegna e il primo prezzo.

Le ragioni economiche alla base di tale politica sono da ricondursi principalmente al tentativo di spostare una parte delle vendite basate sul segmento del primo prezzo verso una fascia di prezzo superiore. Inoltre, si offre al consumatore un'opportunità nuova consentendogli di acquistare una marca nella quale vengono in parte trasferiti i connotati di qualità e di sicurezza in passato patrimonio della sola marca insegna. Tale azione può avere successo se vengono salvaguardati due principi:

- a. posizionare i prodotti della marca in questione non lontani dalla fascia del primo prezzo, in modo da renderli concorrenti diretti di questi ultimi;
- b. intervenire (in particolare nelle categorie connotate da ruoli di convenienza e traffico) riducendo la sovrapposizione assortimentale nell'area del prezzo medio-bassa, asciugando l'offerta di prodotti riconducibili a marche followers e a marche locali, caratterizzati da margini unitari più ridotti.

Tra le potenziali minacce insite in tale politica, il cannibalismo con i prodotti a marca commerciale; ciò avviene quando si produce una sostituzione di referenze a valore unitario più alto da parte di referenze a più ridotto valore unitario. Il che, pure a parità di margine unitario tra le due tipologie di marca, si tradurrebbe in una contrazione del margine complessivo generato.

Infine, ed è il caso di seguito analizzato, il distributore decide di inserire una marca commerciale di primo prezzo, segnalando al consumatore la nuova opzione basata sulla convenienza assoluta.

Secondo tale prospettiva, l'obiettivo primario perseguito dal distributore è quello di contrastare l'offerta di primo prezzo del discount attraverso un ampio ricorso al generico garantito. Non si tratta, quindi, di una proposta mirata ad enfatizzare la convenienza di prezzo rispetto alle altre marche in assortimento (segnatamente le marche industriali e locali), quanto di aggredire direttamente la formula discount sul terreno del prezzo. Ciò richiede al distributore la compresenza di più elementi, senza i quali, tale politica anche nel breve termine, rischia di fallire.

Innanzitutto la garanzia di disporre di prezzi di acquisto particolarmente vantaggiosi, in linea con quanto spuntato dai leaders nazionali ed internazionali operanti nel discount. Come è noto, ciò richiede l'accesso ai mercati di fornitura nazionali ed internazionali, una massa critica, la capacità di gestire il processo logistico con la massima efficienza.

⁴ Anche su questo aspetto si rimanda a Cristini (2003)

In secondo luogo, occorre garantire al consumatore sicurezza e qualità dei prodotti in offerta. A differenza del primo prezzo per i quali la catena non impegna la propria immagine, nella marca commerciale in questione il consumatore riconosce, appunto, nel distributore il garante. La garanzia, ancorché per prodotti di base, poco innovativi e di qualità ridotta, appare fortemente segnalata dal distributore che, anzi, è interessato a far percepire, come all'offerta di referenze di primo prezzo viene associata una migliore qualità rispetto a quanto offerto dal mercato nello stesso segmento.

Come già opportunamente segnalato dalla letteratura dell'epoca (Cunningham, Hardy, Imperia, 1982), il motivo primo del vantaggio delle marche generiche garantite dal distributore è rappresentato dalla garanzia assicurata sempre dall'insegna, in ogni referenza, in ogni formato. Questo è l'elemento che, in chiave di marketing, assume rilevanza per l'acquirente finale. Convenienza sì, ma garantita.

Una terza pre-condizione affinché la marca di primo prezzo si possa affermare è costituita dall'ampiezza dell'offerta. Si è già detto che non tutte le categorie assolvono uno stesso ruolo per il consumatore. Alcune, più di altre, sono segnaletiche della convenienza del punto vendita e del canale. Ciò detto, appare evidente che se si intende affermare una marca di primo prezzo, questa deve essere presente in un numero considerevole di categorie. Significa che il consumatore deve ritrovarla in più atti di acquisto e rappresentare, quindi, una costante alternativa alle altre tipologie di marca .

Ciò richiede al distributore di inserire, nell'ipotesi di un ipermercato di medie dimensioni (7-8 mila metri quadrati), almeno 400-500 referenze. Come si può comprendere, il distributore deve fornire delle alternative al consumatore, non solo a livello di aggregato di categoria, ma anche nei principali segmenti merceologici in cui quest'ultima si articola. Questa scelta legata all'ampiezza, ovviamente, impatta non solo sulle politiche di acquisto a monte, ma anche sulla rotazione media dei prodotti.

Infine, un'ultima valutazione riguarda il livello di prezzo al quale vengono posti in offerta i prodotti in questione. E 'necessario che il prezzo, almeno delle referenze di maggiore valore segnaletico per il consumatore, sia allineato con quello proposto dal discount. Ciò richiede non solo un costante monitoraggio locale dell'offerta discount, ma anche la capacità di manovrare la leva del prezzo con grande rapidità. L'allineamento del prezzo, in particolare verso il basso, nei confronti del rivale di area deve, pertanto, essere realizzato in tempi ristretti, affinché il consumatore individui sempre una sostanziale equivalenza nel prezzo tra il primo prezzo dell'hard discount e la marca commerciale in questione. Infatti, ritardi nei tempi o incertezze nel processo di allineamento dei prezzi possono avere delle ricadute esiziali per la strategia di marca di prezzo e, quindi, per l'immagine di convenienza dell'intera catena.

Ovviamente, occorre segnalare che tali azioni hanno un diverso significato e, quindi, possono ottenere risultati difforni in ragione al distinto ruolo che la marca commerciale Insegna riveste per le Insegne commerciali in questione. Proviamo, di seguito, ad elencare i principali fattori di differenziazione che si riscontrano più comunemente.

Il primo è costituito dal ruolo svolto dalla marca commerciale per l'Insegna.

Ciò significa che le azioni poste in essere dalle Insegne possono avere esiti diversi in quanto occorre considerare innanzitutto il grado di penetrazione della marca privata per la singola catena. Come è noto, in alcuni casi (citiamo a tal fine Coop), la private label gioca un ruolo fondamentale per l'impresa in ragione al livello di penetrazione, al grado di awareness detenuto nel mercato, al valore ad essa riconosciuta dai consumatori. Insomma, si è di fronte ad un caso in cui le strategie competitive basate sulla differenziazione hanno una lunga tradizione e sono il portato di importanti investimenti volti alla creazione di un brand a tutti gli effetti.

Vi sono, al contrario, altri casi in cui la marca privata non svolge un ruolo centrale per l'Insegna. Si tratta, ad esempio, di Insegne in cui la marca privata detiene una quota di mercato modesta ed il grado di riconoscibilità/ distintività per il consumatore appare del tutto ridotto.

Il secondo elemento da considerare ai fini di una corretta valutazione delle azioni di marketing dell'Insegna, è da ricercarsi nel tipo di canalizzazione nella quale viene proposta la marca commerciale. E' noto, infatti, che il grado di penetrazione della marca privata differisce a seconda del canale considerato. Di norma, nel nostro Paese, si rileva una sorta di correlazione inversa tra penetrazione della marca privata e dimensione dello store format (Cristini, 2003). Al crescere della dimensione, si riduce la quota detenuta dalla marca privata a vantaggio delle altre tipologie di marca (marche industriali, locali, primi prezzi etc.).

Appare allora evidente che le azioni di un distributore fortemente concentrato sulle grandi superfici potranno avere un impatto ed una ricaduta diversa rispetto a quelle poste in essere da un altro che, al contrario, sviluppa tali politiche negli store formats di vicinato.

Infine, occorre tenere in considerazione il posizionamento di prezzo medio della marca privata. Già in altre occasioni (Cristini, 2000,2003) si è messo in luce come il posizionamento di prezzo sia da correlarsi non solo alla tipologia di marca privata in portafoglio (di quarta generazione, di Insegna, fantasia etc.), quanto al livello di penetrazione raggiunto da quest'ultima all'interno delle diverse categorie. Ne consegue che, di norma, la marca commerciale fortemente affermata, leader o coleader in molte categorie, dispone di un differenziale di prezzo rispetto al leader industriale abbastanza ridotto. Ragionevolmente questo gap può essere dell'ordine di 15- 20 punti.

Al contrario, una marca insegna con ridotta quota di mercato e poco supportata in termini di politiche di marketing, (in particolare nella comunicazione esterna ed interna al punti vendita) dovrà, per affermarsi presso il consumatore, disporre di un livello di convenienza maggiore e quindi, essere posizionata distante dal leader industriale. Si pensi in media ad un 35-40% medio rispetto al leader. Da quanto finora detto, appare evidente come la riduzione del prezzo nelle forme appena evidenziate assuma un significato del tutto difforme per queste due tipologie di marca.

3.2 Lo sviluppo di una marca privata di primo prezzo. Obiettivi di natura strategica e valutazioni di limiti ed opportunità

Con riferimento alla strategia di sviluppo di una marca commerciale di primo prezzo, analizziamo ora i principali vantaggi che il distributore può ottenere, nonché i rischi nei quali può incorrere. Iniziamo dai vantaggi.

Il primo è costituito, come già in precedenza indicato, dal conferimento di un'immagine di convenienza per il canale o lo store format che inserisce questa tipologia di private label.

Attraverso l'offerta di una marca riconoscibile nella fascia del primo prezzo, il distributore intende comunicare al consumatore due principali aspetti:

- di essere impegnato pesantemente a difendere il potere di acquisto del consumatore, tanto da offrire un assortimento di base ad un prezzo allineato a quello del discount;
- di offrire, a livello di primo prezzo, prodotti per i quali svolge un ruolo di garante, in quanto sono caratterizzati da requisiti di qualità, naturalità e sicurezza.

Un secondo vantaggio, mutuato ovviamente dal primo, è quello di ridurre l'evasione di una parte degli acquisti realizzati dai consumatori dell'Insegna verso le formule discount. Come evidenziato ampiamente dalle recenti ricerche (Cermes, 2003), gli acquisti realizzati al discount non riguardano unicamente le fasce di consumo più deboli, ma interessano anche segmenti di consumatori con redditi medi.

Di norma, per questi clusters di consumatori gli acquisti realizzati presso il discount riguardano, in prevalenza, prodotti appartenenti a categorie considerate commodity per le quali, quindi, il prezzo risulta la variabile determinante per la scelta (si pensi, al tissue, allo scatolame in generale, al sale, allo zucchero etc.). Nei confronti di questo ampio segmento di domanda, l'opzione costituita dalla marca commerciale di primo prezzo rappresenta un'alternativa perseguibile in quanto può ridurre la propensione all'evasione degli acquisti verso il discount. Evasione che se non controbattuta, può divenire pericolosa non solo per le categorie caratterizzate da ridotta innovazione e sviluppo, quanto per quelle più innovative e connotate da ruoli di servizio nei confronti delle quali si può determinare un allargamento negli acquisti di un consumatore interessato a concentrare in quel contesto, il discount, la spesa.⁵

Consideriamo ora i potenziali svantaggi.

Il primo è riconducibile alla necessità di riformulare- ricreare i rapporti verticali con i copackers. Per quanto finora detto, per la marca di primo prezzo occorre spesso disporre di fornitori diversi rispetto a quelli, di norma, utilizzati per i prodotti a marca commerciale insegna. Si tratta di copackers che, non solo devono assicurare un prezzo di cessione molto vantaggioso, ma in modo contestuale, sono chiamati a rispondere positivamente alle richieste della catena in termini di qualità, sicurezza, packaging, produzione, ciclo dell'ordine.

Da quanto detto, appare evidente che per assicurare alla marca commerciale in questione i prerequisiti appena elencati occorre intervenire ridefinendo ed allargando, i rapporti di fornitura nella direzione appena delineata per molte delle categorie in assortimento.

Ciò richiede, ovviamente, tempi, mezzi e risorse umane che si devono aggiungere in parte a quelle che già presidiano l'offerta standard. Ne consegue che, in assenza di una massa critica considerevole derivante, quindi, dall'attesa di vendite consistenti, tale strategia può comportare un incremento delle attività gestionali con ricadute sui costi interni.

In questo quadro, si pensi all'estrema difficoltà da parte delle Insegne della Distribuzione Organizzata a sviluppare prodotti a marca commerciale di primo prezzo, ogni qualvolta non sia presente una completa centralizzazione dei processi di acquisto.

Un secondo limite è costituito dalla possibile cannibalizzazione da parte della marca in questione delle sole referenze di marche followers, o ancor peggio, di marca Insegna.

E' sicuramente lo scenario più allarmante in quanto può produrre ripercussioni negative sia sotto il profilo strategico che degli economics di canale/insegna.

Infatti, se la marca commerciale di prezzo non è in grado di sviluppare vendite aggiuntive, ma sottrae fatturato in modo prioritario alla marca Insegna e alle marche industriali followers (di

⁵ E' il caso del Regno Unito, ad esempio, dove le Insegne, attraverso anche l'inserimento di referenze di marca commerciale di primo prezzo hanno controbattuto l'avanzamento delle formule discount e difeso, in larga parte le quote di mercato.

norma, connotate da una buona marginalità unitaria) il risultato da attendersi è la riduzione della contribuzione a livello di categoria. Ciò che, ovviamente, si traduce in una riduzione del risultato operativo per la catena.

Un terzo limite di natura strategica alla politica di marca di primo prezzo è costituita dagli effetti della comunicazione mirata a sostenere la convenienza assoluta che connota i prodotti di primo prezzo. Attraverso questo tipo di comunicazione i distributori corrono il rischio, nel lungo termine, di creare delle aspettative costanti nel consumatore circa il livello assoluto di convenienza che acquisterà solo in presenza di una qualche forma di incentivo monetario.

Inoltre, in tale prospettiva, si determina una sorta di indifferenza da parte del consumatore ad altre dimensioni importanti dell'assortimento, con il risultato di appiattare i diversi ruoli di marketing delle categorie.

In questi ultimi anni, almeno dalla crisi dei consumi del 1993 e dal parallelo sviluppo delle formule discount, le Insegne hanno cercato di fornire maggiore valore aggiunto al consumatore impegnandosi nel comprendere il comportamento di acquisto e consumo a livello di categoria. Ne è disceso che negli ultimi dieci anni le funzioni marketing delle maggiori catene hanno sviluppato sofisticate azioni di ri-progettazione dell'offerta di categoria, cercando, a livello di categoria o di segmento, di accrescere il valore (informativo, qualitativo, di servizio) offerta alla domanda finale. Ciò ha comportato, in un ampio numero di casi, un diverso disegno dell'offerta di categoria in funzione del fabbisogno espresso dalla domanda: servizio in alcune categorie, convenienza in altre, qualità in altre ancora.

Una strategia fortemente focalizzata sulla marca privata di primo prezzo rischia di azzerare quanto finora realizzato. L'exasperato richiamo al prezzo più basso come fattore di richiamo di ogni categoria e di ogni segmento può, nel lungo termine, condurre all'annullamento dei significati di differenziazione insiti in ciascuna categoria.

Con il rischio concreto che il processo di banalizzazione dei prodotti grocery già strutturalmente in atto, abbia un'accelerazione violenta, con conseguenze di certo negative non solo per il trade, ma per l'intero sistema agro-alimentare italiano ed europeo.

3.3 Le ipotesi oggetto di verifica

Al fine di comprendere il ruolo svolto dalla marca commerciale di primo prezzo per il rafforzamento dell'immagine di convenienza dell'Insegna e per valutare se l'inserimento, di tali prodotti si sia tradotto in una contestuale difesa del margine complessivo generato, si è realizzata una ricerca presso un'Insegna leader nel mercato distributivo italiano. In particolare, le tesi soggette alla verifica empirica sono risultate le seguenti.

H.1. La marca commerciale di primo prezzo accresce il percepito di convenienza della catena da parte del consumatore finale.

Si intende indagare se il consumatore delle catene nelle quali è presente anche la marca di primo prezzo, abbia maturato in ragione di tale inserimento una percezione di maggiore convenienza dell'offerta o se tale fenomeno sia il derivato di altre azioni poste in essere dall'Insegna (incremento dell'intensità promozionale, riposizionamento della marca commerciale verso il basso, attività di micro marketing, etc.).

H.2 La marca commerciale di primo prezzo contribuisce a sviluppare le vendite nelle categorie in cui è presente

Concentrando l'analisi sulle sole categorie in cui la marca di prezzo è stata inserita, si vuole verificare se il risultato ottenuto in termini di vendite realizzate è stato positivo. In questo contesto interessa, in particolare, considerare due fenomeni.

In primo luogo, se in tali categorie si è manifestato una crescita delle vendite sia in volume che in valore. Nel primo caso, ovvero in presenza di una crescita dei soli volumi, si tratterebbe di un'operazione di sostituzione negli acquisti da parte di referenze a basso valore unitario nei confronti di quelle a valore unitario più elevato.

In presenza, invece, di un parallelo sviluppo delle vendite a valore c'è da presumere che tale sostituzione non si sia manifestata, se non in minima parte.

In secondo luogo, si intende monitorare l'eventuale mutamento del comportamento di acquisto del consumatore a livello di singola tipologia di marca. A chi ha sottratto quote la marca commerciale di primo prezzo? Solo alle referenze un tempo collocate in tale fascia o anche alle marche presenti nei segmenti superiori? In altri termini, la marca di primo prezzo è stata considerata un'alternativa di prezzo tout court, o, invece, ha sollecitato un mutamento anche nei confronti di coloro che acquistavano le altre tipologie di marca?

H.3 Lo sviluppo della marca commerciale di prezzo concorre a difendere la marginalità complessiva generata nelle categorie in cui è inserita

Sempre con riferimento alle categorie in cui la marca commerciale di primo prezzo è stata referenziata, si intende valutare se la marginalità complessiva generata a livello di categoria dal momento dell'inserimento sia cresciuta, rimasta stabile o si sia contratta. A tal fine, occorre considerare non solo la marginalità unitaria e le vendite generate dalla marca in questione, ma anche marginalità e vendite delle altre marche in assortimento (marche industriali, commerciali, primi prezzi non garantiti etc.). Si tratta di verificare se e come l'inserimento dei prodotti a marca commerciale di prezzo abbia influito sulla contribuzione complessiva delle categorie in questione.

4. Il riscontro empirico: tipologia delle Insegne, strumenti, ampiezza del campione

4.1 Profilo delle Insegne

Al fine di disporre di solidi riscontri empirici alle ipotesi appena formulate, si è operato condividendo con un Insegna leader della distribuzione italiana gli obiettivi del lavoro e la metodologia. In particolare, si è proceduto individuando gli strumenti più consoni per una verifica delle ipotesi e si è definito un arco temporale entro il quale reperire le informazioni necessarie. La scelta dell'Insegna è stata dettata dal peso assunto da questa nella realtà distributiva italiana nelle canalizzazioni considerate, ovvero il supermercato e l'ipermercato.

4.2 Strumentazione utilizzata

Per rispondere ai quesiti prima menzionati sono stati utilizzati i risultati di due principali ricerche. La prima è incentrata sul profilo della clientela e, in particolare, sul vissuto relativo alla marca commerciale da parte dei consumatori delle due Insegne. Si tratta di indagini realizzate per conto dell'Insegna da parte di società di ricerca esterne su un campione rappresentativo di consumatori, volte a verificare l'immagine complessiva dell'Insegna, i punti di forza e di debolezza percepiti dal consumatore a livello di canale ed area.

In tale ambito, viene altresì registrato il vissuto del consumatore nei confronti della marca privata ed i fattori alla base della scelta.

Ai fini degli obiettivi indicati nel presente lavoro, si è richiesto all'Insegna di fornire i dati relativi al vissuto del consumatore circa le dimensioni di convenienza associate al prodotto a marchio in generale e al contributo offerto dal primo prezzo in tale ambito.

La seconda ricerca ha inteso analizzare l'andamento delle vendite e dei margini a livello di categoria nelle canalizzazioni maggiori. In questo ambito, sono stati utilizzati i dati storici di un campione di categorie in cui, nel corso degli ultimi due - tre anni, sono stati inseriti prodotti a marca commerciale di primo prezzo. Le categorie risultano selezionate in base alla sensibilità di segmenti crescenti di domanda nei confronti di prodotti e marche connotate da convenienza.

4.3 Le categorie individuate e la variabili considerate

Le categorie individuate per la verifica sono risultate:

- latte uht;
- carta igienica;
- carta casa;
- ammorbidente;
- mozzarella.

Per quanto attiene alle informazioni di mercato, si è ritenuto di richiedere, per singolo canale di vendita e per tipologia di marca, (marche industriali, marca commerciale insegna, marca privata di primo prezzo) i dati relativi a:

- l'andamento delle vendite in valore e in quantità;
- l'evoluzione dei margini unitari;
- il margine complessivo generato a livello di marca e di categoria.

I dati si riferiscono al periodo 2002-2004 per quasi tutte le categorie individuate.

Per motivi di riservatezza evidenti, la marginalità unitaria delle marche presenti nelle diverse categorie è stata schermata attraverso l'utilizzo di numeri indice. Nel caso sviluppato, si è scelto di porre pari a 100 il margine medio di categoria e, pertanto, gli indici relativi alle diverse marche sono da correlarsi a tali valori.

In secondo luogo, il margine unitario è stato calcolato secondo la formula di seguito indicata: $\text{prezzo finale di vendita} - \text{prezzo di acquisto al netto dei contributi e degli sconti differiti} / 100$.

Infine, la marginalità complessiva a livello di singola marca è stata valutata come segue: $\text{margine unitario} \times \text{fatturato in valore} / \text{margine} \times \text{fatturato in valore dell'intera categoria}$.

In tale modo si è individuato un valore in percentuale che sta ad indicare la contribuzione della singola marca al valore creato dalla categoria.

5. I principali risultati emersi

5.1 L'immagine di convenienza

Relativamente a questa prima ipotesi, ovvero al contributo primario offerto dalla marca privata di prezzo ad accrescere la percezione di convenienza dell'Insegna, dalle indagini rese disponibili è emerso che tale fenomeno non pare così rilevante.

Premesso che le informazioni utilizzate derivano da indagini cumulative sulla percezione di convenienza della marca privata nel suo insieme e non, in modo focalizzato sul primo prezzo, è indubitabile che quest'ultima appare non rappresentare un fattore decisivo per la scelta della catena da parte del consumatore alla ricerca di convenienza.

In particolare, dalle indagini incentrate sulla percezione del livello di convenienza dell'offerta, due elementi appaiono più di altri, maggiormente in grado di influenzare il consumatore.

Il primo è da ricondursi all'intensità della promozione di prezzo realizzata dall'Insegna attraverso sia le forme più conosciute del 3x2 (et similia), sia il taglio del prezzo nelle diverse articolazioni.

Il secondo fattore che contribuisce a determinare un percepito di convenienza nell'offerta dell'Insegna, è rappresentato dalle azioni promozionali mirate realizzate tramite le carte fedeltà.

La possibilità di disporre di promozioni percepite come esclusive, rafforza infatti nel consumatore l'opinione di trarre un particolare vantaggio economico nell'acquistare in quella determinata catena. Si aggiunga poi, che l'elevato grado di fidelizzazione del cliente, come è noto, viene premiato con la possibilità di ritirare determinati regali al raggiungimento di soglie di punteggi indicate.

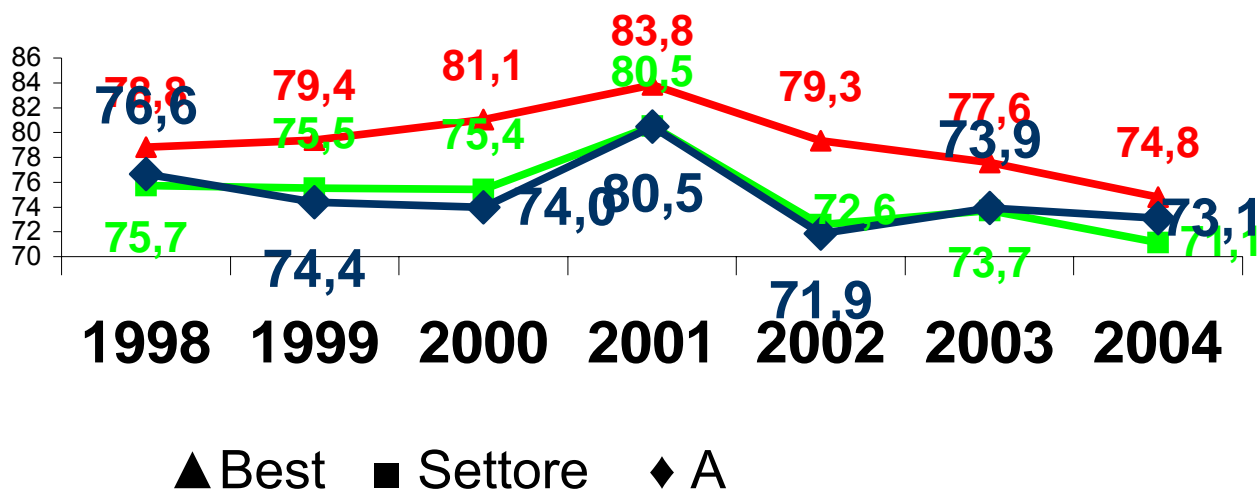
Dai dati riportati nelle Tabella 2 e 3 sono emerse le valutazioni dei consumatori relative al percepito del livello qualitativo e della convenienza riferibile all'offerta a marca commerciale, nel corso di un periodo sufficientemente ampio (gli ultimi tre-quattro anni). Le informazioni raccolte evidenziano il risultato ottenuto dalla Insegna A in comparazione alla media di mercato e al rivale più performante.

In particolare, relativamente al percepito di convenienza (tab.3), nel corso dell'ultimo anno si rileva una generalizzata riduzione della percezione di convenienza della marca privata da parte degli intervistati.

Questo fenomeno evidenzia una forte distonia, quindi, tra quanto realizzato nel corso degli ultimi dodici mesi dai distributori per accrescere il livello di convenienza reale dei prodotti propri (blocco dei prezzi, modificazione del posizionamento, incremento della pressione promozionale), con quanto percepito dal consumatore.

Consumatore che ritiene, in generale, non essersi accresciuto il livello di convenienza della marca privata, nonostante l'inserimento anche dei prodotti di primo prezzo garantiti.

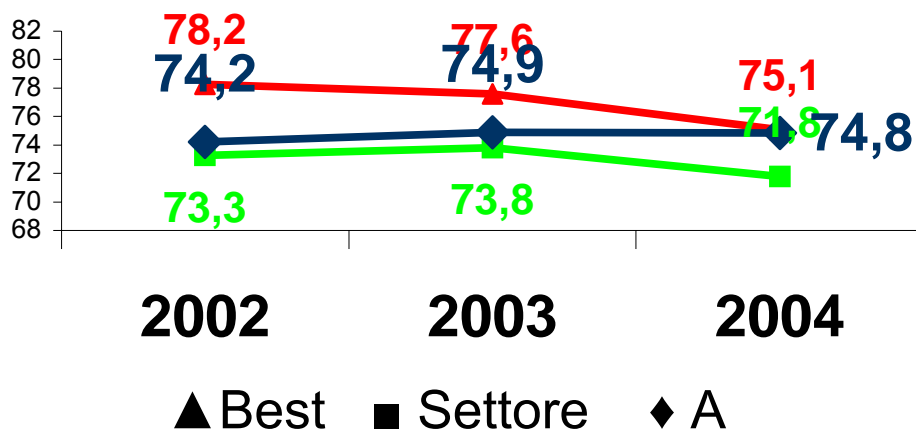
TAB. 2 - INDICAZIONI CIRCA LA QUALITA' PERCEPITA DEI PRODOTTI A MARCHIO



Fonte:dati

aziendali

**TAB. 3 - INDICAZIONI CIRCA LA
CONVENIENZA PERCEPITA DEI
PRODOTTI A MARCHIO**



Fonte: dati aziendali

5.2 La contribuzione allo sviluppo delle vendite

Con riferimento alla seconda ipotesi, ovvero al contributo positivo fornito dalla marca di primo prezzo alla crescita delle vendite nelle categorie in cui è stata inserita, i risultati ottenuti nelle categorie campione evidenziano tre principali fenomeni. (tab.4 tab.5).

TAB. 4 – ANDAMENTO VENDITE DELLE MARCHE PRIVATE A LIVELLO DI CATEGORIA. TRIENNIO 2002/2004-11-04

CATEGORIA	IPER			SUPER		
	2002	2003	2004	2002	2003	2004
LATTE UHT	nd					
M.C.		100	123	100	104	106
M.P.P.		100	86	100	143	146
TOT.		100	103	100	120	120
CARTA IGIENICA	nd					
M.C.		100	92	100	73	96
M.P.P.		100	142	100	108	163
TOT.		100	103	100	79	107
AMMORBIDENTE	nd					
M.C.		100	102	100	125	146
M.P.P.		100	154	100	114	129
TOT.		100	108	100	124	141
MOZZARELLA	nd					
M.C.		100	119	100	101	112
M.P.P.		100	122	100	109	123
TOT.		100	121	100	106	119
ROTOLONI DI CARTA	nd					
M.C.		100	97	100	98	98

M.P.P.		100	150	100	194	271
TOT.		100	106	100	109	118

TAB. 5 – ANDAMENTO DELLE VENDITE DELLA MARCA DI PRIMO PREZZO A LIVELLO DI CATEGORIA E CANALE (2002=100)

CATEGORIA	IPER		SUPER		
	2003	2004	2002	2003	2004
CARTA IGIENICA	100	142	100	143	146
ROTOLONI DI CARTA	100	150	100	194	271
AMMORBIDENTE	100	154	100	114	129
MOZZARELLA	100	122	100	109	123
LATTE UHT	100	86	100	104	106

In primo luogo, appare evidente come, nelle diverse categorie analizzate, la crescita delle vendite della marca commerciale nel complesso (insegna e primo prezzo) sia risultata consistente e diffusa. Nell'ipermercato si va da un minimo del 3% ad un massimo del 21% in un solo anno, con riferimento al supermercato, la progressione è ancora più vistosa dato che nei tre anni monitorati si assiste ad una maggiore penetrazione di circa il 20%.

Secondariamente, si rileva un consistente sviluppo delle vendite della marca di primo prezzo. In media, nell'ipermercato, la crescita è risultata del 50%, con esclusione del latte UHT, mentre nel supermercato i valori sono ancora decisamente superiori (nel caso della carta casa le vendite si triplicano). Ciò detto, è evidente che la progressione delle vendite di prodotti appena inseriti risulta necessariamente consistente; è pur vero, tuttavia, che la marca di primo prezzo ha conquistato rapidamente quote tanto che nel canale supermercato (sempre nelle categorie in questione) ha raggiunto nel 2004 una quota del 45%, mentre nell'ipermercato del 36% sul totale vendite del prodotto a marchio delle categorie analizzate.

Infine, i dati evidenziano come la marca di primo prezzo sia riuscita solo in parte a sottrarre quote alle altre marche industriali. Infatti, se si considera la progressione delle vendite (in valore) di queste ultime nelle due canalizzazioni considerate (tab.5) si rileva una sostanziale stasi nell'ipermercato, ma una crescita consistente (circa il 18%) nel supermercato.

Ciò può significare che in un contesto di mercato molto competitivo e in tendenziale recessione nel quale il distributore non ha potuto manovrare più di tanto la leva del prezzo verso l'alto, si è assistito ad una modesta cannibalizzazione del prodotto a marchio nei confronti della marca industriale. O meglio, si è evidenziata una limitata sottrazione della quota della marca industriale da parte della private label nell'ipermercato, mentre nel supermercato l'inserimento della marca di primo prezzo ha contribuito ad allargare le vendite nelle fasce del prezzo più basse.

In questa canalizzazione, infatti, sono cresciute le vendite sia dei prodotti riconducibili alla marca industriale, sia di quelli garantiti dal distributore.

5.3 La difesa del margine complessivo

Infine, analizziamo la terza delle ipotesi avanzate, secondo cui il contributo fornito dalla marca commerciale di primo prezzo alla generazione di una marginalità complessiva non è necessariamente negativa.

L'ipotesi si fonda sulla possibilità che l'inserimento di un'alternativa inferiore di prezzo nella fascia dove, di norma, sono presenti i prodotti delle formule discount venga ampiamente premiato dal consumatore attraverso un aumento degli acquisti. Tale fenomeno risulta il derivato di una consolidata attrazione prodotta dall'Insegna nei confronti di un consumatore che, altrimenti, avrebbe scelto di acquistare al discount o presso Insegne dotate di una chiara offerta di primo prezzo.

In secondo luogo, la difesa del margine complessivo si manifesta quando, pur in presenza di un margine unitario più ridotto, la marca di primo prezzo aumenta le vendite non solo a danno di marche connotate (di norma, marca insegna o marche industriali followers) connotate da una marginalità unitaria superiore alla media di categoria.

I dati disponibili evidenziano sul tema in questione tre distinti fenomeni.

In primo luogo, (tab. 6) la marginalità unitaria della marca di primo prezzo, come era lecito attendersi, appare largamente inferiore alla media di categoria in tutte e due i canali, con l'unica eccezione rappresentata dalla categoria degli ammorbidenti.

In alcuni casi, (mozzarella, rotoloni di carta) la marginalità unitaria risulta meno della metà della media di categoria e, ovviamente, quasi un terzo di quanto spuntato sulla marca insegna.

TAB. 6 – MARGINE UNITARIO DI PRIMO PREZZO RISPETTO AI PREZZI DI CATEGORIA (DATI 2004)

CATEGORIA	IPER		SUPER	
	CAT.	M.P.P.	CAT.	M.P.P.
AMMORBIDENTE	100	167	100	140
CARTA IGIENICA	100	55	100	37
ROTOLONI CASA	100	42	100	59
MOZZARELLA	100	37	100	54
LATTE UHT	100	72	100	29

In termini di marginalità complessiva generata, i dati riportati nelle Tabb. 7 e 8 evidenziano come la marca Insegna contribuisca in modo significativo al valore generato con l'unica eccezione della categoria mozzarelle.

Relativamente, invece, alla marca di primo prezzo la marginalità complessiva realizzata appare ancora modesta, ovvero intorno a valori del 4-5%. L'unica eccezione è rappresentata dalla categoria delle mozzarelle nel supermercato, in cui il margine in questione raggiunge il 10%.

TAB. 7 – MARGINE COMPLESSIVO GENERATO A LIVELL DI MARCA E CATEGORIA – CANALE IPER (DATI SETT. 2004)

CATEGORIA	M.I.	M.C.	M.P.P.	TOT.
ROTOLONI CASA	77	21	2	100
CARTA IGIENICA	83	14	3	100
AMMORBIDENTE	70	26	4	100
MOZZARELLA	88	8	4	100
LATTE UHT	82	13	5	100

TAB. 8 – MARGINE COMPLESSIVO GENERATO A LIVELLO DI MARCA E CATEGORIA – CANALE SUPER (DATI SETT.2004)

CATEGORIA	M.I.	M.C.	M.P.P.	TOT.
ROTONI CASA	62	32	6	100
CARTA IGIENICA	68	29	3	100
AMMORBIDENTE	60	38	2	100
MOZZARELLA	78	12	10	100
LATTE UHT	67	28	5	100

Infine, in termini di trend, (tab.9) si può notare come nel corso dell'ultimo triennio, la marginalità complessiva della marca commerciale di primo prezzo aumenti, in modo significativo nel canale ipermercato, mentre, seppur su valori maggiori, sia stabile nel supermercato. Da notare la corrispondente riduzione della marginalità complessiva generata dalla marca insegna nel canale supermercato (meno tre punti).

TAB. 9 – TREND RELATIVO ALLA CONTRIBUZIONE DEL MARGINE COMPLESSIVO A LIVELLO DI TIPOLOGIA DI MARCA

MARCHE	IPER		SUPER		
	2003	2004	2002	2003	2004
M.I.	83	82	67	69	70
M.C.	13	14	26	23	23
M.P.P.	1	4	6	5	6
ALTRO (marche premium)	3	0	1	3	1
TOTALE	100	100	100	100	100

6. Implicazioni di natura manageriale e considerazioni conclusive

Alla luce delle informazioni appena riportate sul ruolo svolto dalla marca di primo prezzo all'interno dell'Insegna analizzata, è possibile avanzare alcune considerazioni volte a individuare eventuali implicazioni di natura strategica per il management.

Innanzitutto, dai dati emerge chiaramente come l'offerta di prodotti a marca commerciale di primo prezzo venga premiata da un segmento consistente di domanda.

Questo fenomeno appare non solo in crescita nel corso degli ultimi dodici mesi, ma rilevante per tutte e due le canalizzazioni considerate. Anzi, come si è potuto notare, le performance migliori, a livello di crescita, hanno riguardato più una formula con connotati di vicinato come il supermercato, piuttosto che le grandi superfici.

Appare, quindi, dimostrato come, di fronte ad una congiuntura negativa, i distributori che hanno scelto una strategia nella quale si valorizza nella propria offerta un'alternativa inferiore di prezzo, in linea con quanto proposto dalle formule discount, sono stati premiati dal mercato.

I dati raccolti hanno, peraltro, confermato due elementi incontrovertibili.

In primo luogo, le Insegne hanno monitorato poco l'impatto che l'inserimento di queste referenze ha comportato per il percepito di convenienza del consumatore. I risultati delle indagini riportate, mettono in luce come l'unica marca commerciale monitorata sia quella Insegna e che la ragione che ne spiega il suo acquisto sia, di norma, da ricercarsi nel rapporto qualità prezzo e non nella convenienza assoluta. Altre indagini evidenziano, invece, come l'immagine di convenienza del consumatore nei confronti della catena si fondi su altri aspetti, quali le promozioni, il blocco

dei prezzi, le azioni mirate di micro marketing. Insomma, la marca di primo prezzo non pare essere un fattore in grado di modificare il percepito del consumatore finale.

Le ragioni che sottostanno, con ogni probabilità, al modesto impatto della marca di primo prezzo nel percepito della domanda sono da ascrivere a due fattori: il primo è da ricondursi alla ancora ridotta numerica dei prodotti presente a livello di punto vendita, mentre la seconda è da ricercarsi nella modesta azione di comunicazione a sostegno di tali prodotti. Per quanto riguarda questo secondo aspetto, c'è da chiedersi se, in futuro, le politiche e l'impegno delle Insegne nel sostenere la marca di primo prezzo attraverso la comunicazione potrà aumentare. Si pensi, a tal fine, al consistente ricorso alla comunicazione da parte di Carrefour all'epoca del lancio dei produits libres, che consentì all'Insegna di conquistare in poco tempo, rilevanti quote di mercato e di trasferire nel consumatore francese un'immagine di convenienza molto radicata.

Il secondo elemento che emerge in modo abbastanza evidente dalla ricerca è che l'inserimento della marca di primo prezzo di per sé non contribuisce a difendere la marginalità complessiva della categoria. Ciò avviene, in prima battuta, perché il prezzo medio di vendita del prodotto in questione è decisamente più basso rispetto ai prodotti sostituiti, di norma, costituiti da marche locali o dalla stessa marca Insegna. L'effetto di sostituzione si traduce in una riduzione della battuta media di cassa e, in relazione di una compressione della marginalità unitaria, in una riduzione della marginalità complessiva. Ne consegue che per sostenere la battaglia di prezzo, i distributori sono costretti a comprimere la marginalità ottenuta in un ampio numero di categorie, con ricadute non irrilevanti nel medio-lungo termine.

Inoltre, la scelta di assicurare un'offerta di primo prezzo può comportare due esiti diversi, ma ugualmente non sempre auspicabili. In primo luogo, è possibile che, a fronte di una valutazione positiva delle caratteristiche qualitative e sensoriali del prodotto, il consumatore si fidelizzi alla marca di primo prezzo. In tal caso, avviene una modificazione di lungo termine nel comportamento di consumo della domanda che premia il solo prezzo penalizzando sia le marche followers che la marca Insegna.

In un secondo scenario, invece, il consumatore si ritiene insoddisfatto della scelta fatta, in quanto ritiene (a torto o a ragione) che il prodotto a marca di primo prezzo non risponda a pieno alle sue aspettative. Nel qual caso, però, la valutazione negativa che esprime su uno o pochi prodotti di marca di primo prezzo può allargarsi a tutte le referenze in assortimento fino a mettere in discussione il ruolo stesso di garanzia assicurato dall'Insegna. Si tratta dell'ipotesi, ovviamente, più inquietante, in quanto produce quale effetto, non solo l'abbandono della marca di primo prezzo in questione, ma della stessa Insegna a seguito di una perdita dell'asset più importante costituito dalla fiducia.

Alla luce delle considerazioni appena avanzate viene naturale una domanda. Ma allora, la strategia di offrire una marca di primo prezzo, è sbagliata ?

La risposta, a parere di chi scrive, non è necessariamente positiva. Vediamone le ragioni.

Innanzitutto, in alcune categorie, quelle connotate da un ruolo di convenienza, il distributore non può esimersi dal proporre nella fascia bassa del proprio assortimento un prodotto di primo prezzo. Se, poi, riesce a fornire direttamente una garanzia, promovendo una marca propria ancor meglio, nel senso che enfatizza al consumatore il suo orientamento verso la convenienza di prezzo. Questa opzione può raggiungere i risultati attesi a condizione che i prodotti siano connotati da fattori minimi di qualità; non siano, in altri termini, qualitativamente peggiori rispetto a quelli offerti dal discount. Inoltre, grazie alle economie di scala ottenute, se riesce a spuntare delle condizioni di acquisto favorevoli, non è impossibile che possa disporre di un margine unitario superiore alla media di categoria. In tal modo, è possibile che la marginalità complessiva generata risulti, tutto sommato, accettabile, o almeno in linea con quanto realizzato precedentemente attraverso l'apporto delle marche industriali.

Secondariamente, mediante lo sviluppo della marca di primo prezzo, il distributore può realizzare il suo obiettivo che è quello, non solo di evitare di perdere domanda a favore dei competitors, ma di accrescere l'attrazione verso i suoi punti di vendita. In altri termini, attraverso la scelta di EDLP

in alcune categorie, l'Insegna può raggiungere il risultato di accrescere le vendite di tutto l'assortimento. Infatti, il consumatore richiamato dalla catena per la convenienza dei prodotti di primo prezzo, è possibile poi che, nella stessa shop expedition, acquisti referenze diverse (di marca industriale o commerciale) nelle restanti categorie. Sempre di più infatti, come già richiamato da lavori precedenti (Lugli, Cristini, 2001) ci troviamo di fronte ad un consumatore che richiede convenienza in alcune categorie, ma che poi, per altre manifesta un atteggiamento opposto, andando alla ricerca di prodotti connotati da prestazione, innovazione e qualità. Per questa ragione, l'Insegna che dispone di marche fortemente connotate nelle diverse fasce prezzo è maggiormente in grado di conservare un consumatore caratterizzato da comportamenti di acquisto e di consumo divergenti.

7. Bibliografia di riferimento

- Aaker D., (1991), *Managing Brand Equity*, Mc Millan, New York, NY
- Ailawadi K.L., Harlam B., (2004), *An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store-Brand Share*, *Journal of Marketing*, 68, 147-165
- Anttila M., (2004), *Consumer Price Perceptions after Translation to Euro Currency*, *Journal of Product & Brand Management*, 13, (1), 47-55
- Batra R., Sinha I., (2000), *Consumer Level Factors Moderating the Success of Private Label Brands*, *Journal of Retailing*, 76, (2), 175-191
- Borin N, Farris W., (1990), *An Empirical Comparison of DPP and Existing Measures of SKU Productivity*, *Journal of Retailing*, 66, (3), 297-314
- Connor J.M, Peterson E.B., (1992), *Market Structure Determinants of National Brand Private Label Price Differences of Manufactured Food Products*, *The Journal of Industrial Economics*, 40, (2), 157-192
- Corstjens M, Lal R., (2000), *Building Store Loyalty Through Store Brands*, *Journal of Marketing Research*, 37 (Fall), 281-291
- Cotterill R.W., Putsis W.P. Jr, Dhar R., (2000), *Assessing the Competitive Interaction Between Private Labels and National Brands*, *Journal of Business*, 73, (1), 109-133
- Cristini G., (2001) *Corporate Identity delle insegne distributive e strategie di comunicazione: note sul caso italiano*, "Micro & Macro Marketing", 3, 433-461
- Cristini G., (2003), *Branding distributivo: implicazioni strategiche ed organizzative per le imprese commerciali italiane*, in G. Lugli (a cura di) *Branding distributivo*, Egea, Milano 1-29
- Cunningham I.C.M., Hardy A.P., Imperia G., (1982), *Generic Brands versus National Brands and Store Brands*, *Journal of Advertising Research*, 22, Oct-Nov., 25-32
- Dawar N., Parker P., (1994), *Marketing Universals: Consumers Use of Brand Name, Price, Physical Appearance and Retailer Reputation as Signals of Product Quality*, *Journal of Marketing*, 58 (2), 81-95
- Dhar S., Hoch S., (1997), *Why Store Brand Penetration Varies by Retailer*, *Marketing Science*, 16, (3), 208-227
- Dickson P.R., Sawyer A.G. (1990), *The Price Knowledge and Search of Supermarket Shoppers*, *Journal of Marketing*, 54, (3), 42-53
- Dunne D., Narasimhan C., (1999), *The New Appeal of Private Labels*, *Harvard Business Review*, 77, (May-June), 41-52
- Hoch S.J., Banerji S., (1993), *When do Private Labels Succeeded ?*, *Sloan Management Review*, 37, (2), 89-102
- Kamakura W., Russell G., (1993) *Measuring Brand Value with Scanner Data*, *International Journal of Research in Marketing*, 10, March, 9-22
- Lal R., Narasimhan C., (1996), *The Inverse Relationship Between Manufacturer and Retailer Margins: A Theory*, *Marketing Science*, 15, (2), 132-155

Lichtenstein D.R., Bloch P.H., Black W.C., (1988), Correlates of Price Acceptability, *Journal of Consumer Research*, 15,3, 243-252

Lugli G., Cristini G., (2001), *Category Management*, Il Sole 24 Ore, Milano

Marquis M., (2004), Strategies for Influencing Parental Decisions on Food Purchasing, *Journal of Consumer Marketing*, 21, (2),134-143

Medina O., Mendez J.L., Rubio N.,(2004), Price-Quality and Market Share of Consumer Goods in Spain: Retail Brands and Manufacturers Brands, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4,(2), 199-222

Mitchell V., Lennard D., McGoldrick P., (2003), Consumer Awareness, Understanding and Usage of Unit Pricing, *British Journal of Management*, 14,173-187

Myers C.A., (2003), Managing Brand Equity: A Look at the Impact of Attributes, *Journal of Product & Brand Management*, 12, (1), 39-51

Narasimhan C.,Wilcox R., (1998), Private Labels and the Channels Relationship: A Cross-Category Analysis, *Journal of Business*, 71, (4),573-600

Pessemier E., Burger P., Teach R., Tigert D., (1971), Using Laboratory Brand Preference Scales to Predict Consumer Brand Purchases, *Management Science*, 17, 371-385

Raju J.S., Sethuraman R., Dhar S.K.,(1995) The Introduction and Performance of Store Brands, *Management Science*, 41, (6), 957-978

Richardson P., Jain A.K., Dick A.S.,(1996), Household Store Brand Proneness; A Framework, *Journal of Retailing*, 72,(2), 159-185

Steiner R. L., (1993), The Inverse Association Between the Margins of Manufacturers and Retailers, *Review of Industrial Organization*, 8, 717-740

Winer R.S., (1986), A Reference Price Model of Brand Choice for Frequently Purchased Products, *Journal of Consumer Research*, 13,3, 250-256

Ziethmal V.A. (1982), Consumer Response to In-store Price Information Environments, *Journal of Consumer Research*, 8, March, 357-369