

**Edoardo Fornari**

Università degli Studi di Parma

*Facoltà di Economia*

Via J.F. Kennedy, 6

43100 Parma (PR) – Italy

Tel: +39.0521.032524

E-mail: edoardo.fornari@unipr.it

**Sebastiano Grandi**

Università degli Studi di Parma

*Facoltà di Economia*

Via J.F. Kennedy, 6

43100 Parma (PR) – Italy

Tel: +39.0521.032006

E-mail: sebastiano.grandi@unipr.it

# **The effectiveness of price promotions on store brands**

## *Empirical evidence from an Italian retailer*

### **Abstract**

*The aim of this paper is to discuss price promotions on private label products in the Italian Fast Moving Consumer Goods (FMCG) market. During the recent years discounts on retailers' brands grew more than on manufacturer brands, so there's the necessity to verify the effectiveness of promotional investments by retailers. In particular the case of a multi-regional based retailer is deepened in order to evaluate the effectiveness of a specific promotional activity on a basket of 37 own brand products. Sell-out data from 55 stores have been collected and divided into three periods: (i) the two weeks immediately before the promotional activity; (ii) the two weeks during the promotion activity; (iii) the two weeks immediately after the promotional activity. The results underlined that price promotion had positive effects on retailer's performance both in term of private label's sales, margin, market share, and in term of total product categories' sales.*

**Keywords:** private label, pricing policies, price promotions, effectiveness measurement, inter-brand competition.

### **Introduction**

La diffusione e la crescita delle vendite delle marche dei distributori (private labels/retail brands) rappresenta uno dei principali fenomeni economici degli ultimi anni. Secondo alcune recenti stime la loro quota di mercato globale è cresciuta fino al 20 per cento, con una penetrazione decisamente più elevata nei principali mercati europei, dove si raggiungono quote superiori al 30 per cento in Svizzera, UK, Germania e Spagna (Nielsen, 2005; Planet Retail, 2009). Il crescente interesse degli studi di retail management rispetto a questo tema appare giustificato dal fatto che lo sviluppo di una politica di branding rappresenta un indicatore dell'autonomia di marketing dei retailers, che in tal modo assumono progressivamente la posizione di channel leader (Mc Goldrick, 1984; Quelch e Harding, 1986; Burt, 2000; Ailawadi e Harlam, 2009). Attraverso la creazione di una marca il distributore è infatti in grado di: aumentare il "potere" di mercato nei confronti dei produttori industriali di marca; migliorare le condizioni di marginalità/profitto dei punti di vendita; differenziare il posizionamento rispetto ai concorrenti orizzontali; conquistare la store loyalty della clientela finale (Kotler, 1994; Parker e Kim, 1997). In Italia la crescita delle marche

private è stata piuttosto lenta a causa della forte frammentazione del mercato distributivo e del ritardo strutturale con cui si sono consolidati gli effetti della Rivoluzione Commerciale (Lugli, 2003; Fornari, 2009). Tuttavia, nel primo decennio degli anni Duemila il ritmo di crescita delle vendite delle marche commerciali ha subito una forte accelerazione e la quota di mercato è passata dal 9 per cento nel 2000 al 14 per cento nel 2009 (Information Resources-IRI, 2009). Questa consistente crescita è il risultato di un approccio sempre più strategico al brand management da parte delle insegne della Distribuzione Moderna operanti nel mercato italiano. In particolare negli ultimi anni si è assistito a (Lugli, 2003; Cristini, 2006; Fornari, 2009): un aumento dell'offerta assortimentale (sia attraverso un aumento della profondità delle gamme esistenti, sia attraverso lo sviluppo di nuove linee in una logica di retailer brand architecture); un aumento degli investimenti in comunicazione (sia in termini di advertising classica, sia in termini di rinnovo dei packaging); un aumento della quantità e della qualità degli spazi espositivi instore (secondo le logiche dello shopper marketing); un miglioramento dei processi di selezione dei fornitori partner (con un crescente coinvolgimento di imprese industriali di marca e di operatori internazionali specializzati nell'attività di co-packing); un aumento del ricorso alla leva della promozione di prezzo. Con particolare riferimento a quest'ultimo aspetto è stato possibile riscontrare la "discontinuità" più significativa, con un forte aumento della pressione promozionale (ovvero la quota percentuale di vendite realizzate a seguito di attività di price promotion), cresciuta dal 17,3 per cento al 20,2 per cento solamente nel corso del 2009 (Ziliani *et al.*, 2010). A ciò si aggiunge il fatto che la consistente crescita del valore delle vendite delle marche commerciali italiane nel 2009 (+10 per cento) è dovuta per il 50 per cento alla crescita delle vendite promozionali (Information Resources-IRI, 2009). Questi dati appaiono tuttavia contrari rispetto a quelli riportati dagli studi accademici precedenti sulle private label, secondo i quali la politica dei prezzi più frequente è quella dell'Every Day Low Price (EDLP), con un impiego della leva promozionale poco diffusa e caratterizzata da una ridotta entità media degli sconti (Rao, 1991; Ailawadi e Keller, 2004).

### **Conceptual framework and literature review**

Numerosi studi si sono occupati di approfondire le criticità di gestione delle diverse leve del branding distributivo. In particolare alcuni di questi studi hanno analizzato la leva del pricing, evidenziando che esistono tre principali motivazioni, di natura economica, in base alle quali le marche private sono poco adatte ad essere oggetto di attività promozionali (Sethuraman, 2006). La prima motivazione è che normalmente le condizioni di acquisto della marca commerciale prevedono un accordo sul prezzo netto-netto dei prodotti al fine di ottenere

condizioni particolarmente vantaggiose da riversare sul prezzo di vendita (Steenkamp e Dekimpe, 1997; Lugli, 1993). Questa scelta se da un lato determina l'assoluta channel leadership del distributore nella filiera della marca privata, con la conseguente garanzia di un margine commerciale unitario elevato, dall'altro esclude la possibilità di ottenere dai fornitori co-packer qualsiasi forma di contributo extra fattura, ivi compresi i contributi promozionali. Ne consegue che la realizzazione di attività di price promotion deve essere interamente autofinanziata dal distributore, con il rischio di dover aumentare il prezzo "normale" (penalizzando il posizionamento di convenienza relativo della private label) e/o di compromettere le condizioni di profittabilità complessive della categoria. La seconda motivazione consiste nel fatto che la curva di domanda della marca commerciale si caratterizza per una ridotta elasticità ai prezzi, cosicché l'investimento promozionale rischia di risultare costoso ed inefficace (Gabor, 1988; Scriven e Ehrenberg, 2004). Infatti, a differenza delle imprese industriali, le imprese commerciali raramente sostengono le proprie marche con investimenti di comunicazione out of store tali da consolidare comportamenti di brand loyalty nei consumatori. Ne deriva che la capacità di stimolare vendite incrementalì d'impulso attraverso il ribasso temporaneo dei prezzi risulta mediamente inferiore rispetto alle marche industriali. La terza motivazione, infine, è che la marca privata si prefigge obiettivi di marketing differenti rispetto a quelli degli altri brand (Hoch e Lodish, 1998; Kadiyali *et al.*, 1998; Cotterill *et al.*, 2000). Se la marca industriale si propone di massimizzare le vendite e i profitti dei propri prodotti, l'impresa commerciale ha, invece, l'obiettivo di massimizzare la profittabilità dell'intero assortimento. In questa ottica la presenza della marca privata si giustifica non tanto se essa sviluppa elevate vendite proprie ma piuttosto se determina un miglioramento delle condizioni di marginalità complessive nelle categorie di presenza. Tradizionalmente la marca commerciale è stata concepita come un'alternativa inferiore di prezzo rispetto ai national brand che invece creano valore per i consumatori attraverso l'investimento in innovazione di prodotto e in advertising al fine di ottenere un premium price. L'introduzione della marca privata in una nuova categoria stimola la risposta competitiva delle marche industriali che può avvenire attraverso un processo di aumento della qualità, oppure attraverso una "guerra dei prezzi" (Hoch, 1996; Ward *et al.*, 2002). Nel primo caso la scelta è quella di rivolgersi a consumatori quality-sensitive, riducendo la conflittualità diretta e ampliando il gap di distintività; nel secondo caso, invece, la scelta è quella dello "scontro frontale", riducendo il gap di convenienza. In entrambe le situazioni, tuttavia, la promozione sulla marca privata appare poco funzionale al perseguimento degli obiettivi dell'impresa commerciale. Nella prima il miglioramento della

marginalità complessiva viene ottenuto grazie all'upgrade qualitativo delle marche industriali ed al conseguente aumento dei "valori" di vendita. Nella seconda il miglioramento viene ottenuto grazie alla competitività dei prezzi degli stessi national brand ed al conseguente aumento dei "volumi" di vendita. Ne consegue che la promozione può rappresentare un'efficace strategia "difensiva" per le marche industriali (che attraverso la riduzione temporanea dei prezzi possono ridurre il proprio gap di convenienza), ma non per le private labels (il cui punto di debolezza nella competizione inter-brand, laddove presente, è rappresentato dal grado di qualità percepita più che dal livello dei prezzi) (Lal, 1990; Quelch e Harding, 1996).

Alcuni recenti studi di natura empirica hanno tuttavia prodotto indicazioni contrastanti rispetto a questi paradigmi teorici, giustificando un cambiamento di prospettiva soprattutto nei contesti di mercato (come quello italiano) in cui la politica di pricing distributivo più diffusa è quella di tipo Hi-Lo. In particolare con riferimento al tema dei contributi promozionali da parte dei fornitori co-packer una recente ricerca svolta nel mercato americano ha dimostrato che le marche private si caratterizzano per un livello di investimenti promozionali al consumo in linea con quello delle altre tipologie di marche e per un valore decisamente superiore rispetto a quello delle risorse ottenute dai fornitori nell'ambito del contratto di co-packing (Ailawadi e Harlam, 2009)<sup>1</sup>. Le spiegazioni individuate per interpretare questo dato sono di due tipi. In primo luogo si assume che a seguito della ormai diffusa penetrazione degli acquisti di marca commerciale, i distributori stiano iniziando ad auto-finanziare le iniziative promozionali allo scopo finale di aumentare i livelli di store loyalty (Corstjens e Lal, 2000). Tale orientamento appare altresì praticabile alla luce del fatto che le marche private si caratterizzano per livelli di marginalità unitari decisamente più elevati rispetto a quelli degli altri brand e tali da risultare comunque più profittevoli rispetto alle marche industriali follower marginali, nonostante l'investimento promozionale (Ailawadi *et al.*, 2006). In secondo luogo il finanziamento delle attività di consumer promotion delle marche private

---

<sup>1</sup> In questo lavoro, che elabora dati relativi agli anni 2003 e 2004, si fa riferimento al parametro del cosiddetto "Promotion Pass-Through", ovvero alla percentuale di contributi promozionali ricevuti dal distributore nell'ambito degli accordi negoziali con i fornitori industriali che vengono riversati al consumatore nell'ambito delle attività di price promotion al sell-out. Tale parametro può risultare inferiore o superiore a 100: nel primo caso significa che non tutte le risorse ottenute in fase negoziale vengono re-investite in attività di consumer-promotion, mentre nel secondo caso le promozioni vengono parzialmente auto-finanziate dal distributore attraverso un aumento del prezzo "normale" o una riduzione del margine unitario. Nel caso analizzato mediamente tale parametro assume un valore pari a circa 120 (in crescita tra il 2003 e il 2004), evidenziando una crescente propensione della distribuzione moderna ad auto-investire per sostenere l'intensità della price competition orizzontale. Il parametro viene calcolato anche con riferimento ai diversi reparti e alle diverse tipologie di marche, ottenendo valori caratterizzati da una forte variabilità, a conferma del differente "ruolo di marketing" (e quindi della differente propensione all'investimento promozionale) che i retailers associano alle diverse componenti dell'offerta (Ailawadi e Harlam, 2009).

viene in alcuni casi realizzato attraverso il dirottamento di risorse ottenute in fase di acquisto da altri fornitori, di marca industriale, della stessa o anche di altre categorie. Soprattutto nell'ambito delle poste contrattuali "incondizionate", infatti, il distributore rivendica la propria autonomia di gestione tanto da definire l'allocazione delle risorse destinate alle attività di vendita (tra cui anche le risorse promozionali) in funzione del ruolo di marketing assegnato alle diverse categorie ed alle diverse marche. Le situazioni di finanziamento delle promozioni cross-category e/o cross/manufacturer appaiono peraltro ancora più diffuse nei casi, sempre più frequenti, in cui il fornitore co-packer è un'impresa industriale di marca nazionale. In queste situazioni la tendenza a "globalizzare" la trattativa riduce i confini delle risorse negoziate a supporto della marca industriale rispetto a quelle dedicate alla marca commerciale, favorendo l'arbitrarietà di utilizzo delle stesse da parte del distributore (Chen *et al.*, 2010; Kumar *et al.*, 2010). Per quanto riguarda l'elasticità delle vendite alle variazioni di prezzo per le diverse tipologie di marca, gli studi di natura empirica più recenti hanno dimostrato alcuni interessanti aspetti innovativi rispetto ai contributi precedenti (Pauwels *et al.*, 2007; Woodside e Ozcan, 2009). In particolare tali studi confermano che le national brand (soprattutto se leader) si caratterizzano per una elasticità della curva di domanda superiore a quella delle altre marche, ma evidenziano altresì che tale condizione si verifica solamente in alcune particolari situazioni, ovvero nelle categorie in cui: (i) la marca nazionale ha una quota di mercato molto elevata (superiore al 30 per cento); (ii) la marca commerciale è ancora in una fase iniziale del proprio ciclo di vita (con una quota di vendite inferiore al 10 per cento); (iii) esistono forti situazioni di brand loyalty; (iv) la frequenza di acquisto dei prodotti è elevata; (v) il tasso di inserimento dei nuovi prodotti è molto elevato. Si tratta tuttavia di condizioni che caratterizzano un numero sempre più ridotto di categorie, alla luce della crescita in quota delle marche private, della riduzione dei livelli di brand loyalty e della crescente maturità dei processi innovativi nei mercati dei Fast Moving Consumer Goods (FMCG) (Fornari D *et al.*, 2009). Nel contempo gli stessi studi hanno parimenti evidenziato che l'elasticità al prezzo della curva di domanda della marca privata è del tutto simile a quella degli altri brand nelle categorie in cui: (i) la quota di vendite della private label è superiore al 15 per cento; (ii) la quota di vendite delle marche industriali è poco concentrata; (iii) il prezzo "normale" della marca commerciale è di poco inferiore a quello dei national brand (meno del -10 per cento); (iv) la qualità percepita della marca commerciale è in linea con quella dei national brand; (v) la frequenza di acquisto dei prodotti è "regolare" ed elevata. Si tratta di condizioni sempre più diffuse nei mercati grocery, tanto da suggerire l'ipotesi di una crescente possibilità delle promozioni sulle marche private di risultare efficaci, stimolando significativi volumi di

vendite incrementali. Infine, per quanto riguarda il tema dei differenti obiettivi di marketing e del differente posizionamento della marca commerciale rispetto ai national brand, alcuni recenti studi hanno evidenziato una crescente sovrapposizione tra gli acquirenti delle diverse marche nel mercato dei FMCG (Ailawadi *et al.*, 2001; Sayman *et al.*, 2002; Manzur *et al.*, 2009). L'aumento del peso dei consumatori "value-conscious", ovvero di coloro che giudicano il valore dei prodotti in modo razionale adottando un approccio *value for money* (non più basato unicamente sulla variabile del prezzo), ha infatti generato alcuni fenomeni che hanno ridotto i differenziali di prezzo tra le marche, generando un aumento della concorrenza inter-brand. Un primo fenomeno è di natura "ascendente" ed è rappresentato dal miglioramento incrementale della qualità reale e percepita dei prodotti di marca commerciale, che sempre più spesso vengono definiti Quality Equivalent Private Label (QEPL), ovvero di qualità del tutto assimilabile a quelli dei national brand (Parker e Kim, 1997). Questo processo di upgrade è il risultato del passaggio delle marche private alle fasi più avanzate del proprio ciclo evolutivo, che prevedono la costruzione di una spiccata brand identity superando l'approccio di subalternità ai national brand (Laaksonen e Reynolds, 1994). L'imitazione dell'immagine della marca industriale leader di categoria (spesso attraverso l'utilizzo di packaging *copycat*) rappresenta infatti un atteggiamento naturale per le marche commerciali di prima generazione, dal momento che ciò consente ai consumatori un paragone semplice ed immediato che valorizza al massimo i gap di convenienza tra le marche (Weintraub, 1989; Rubel, 1995)<sup>2</sup>. Nel lungo periodo, tuttavia, l'imitazione della brand image tende a favorire un processo di avvicinamento dei contenuti intrinseci dell'offerta, con un aumento conseguente della qualità e del prezzo dei prodotti di private label. Un secondo fenomeno è invece di natura "discendente" e consiste in un crescente ricorso all'attività promozionale da parte delle marche industriali. A fronte della crescita in quota delle marche commerciali e della progressiva maturità dei mercati, spesso i national brand hanno individuato nell'aggressività promozionale l'unica opzione strategica efficace per difendere il proprio posizionamento competitivo. Il risultato è stato un forte switching degli investimenti industriali dall'area del consumer marketing (innovazione, advertising, branding) all'area del trade marketing (instore promotion), con un abbassamento progressivo del prezzo medio, un'ulteriore riduzione del gap di convenienza delle private label ed un peggioramento dell'immagine di qualità (Anselmsson *et al.*, 2008). Il risultato combinato dei due fenomeni ("ascendente" e

---

<sup>2</sup> A conferma della validità di questi principi alcuni studi hanno dimostrato che la strategia di "ancoraggio" della marca privata risulta tanto più efficace quanto più netta e solida è la leadership della marca industriale di riferimento della categoria (Bronnenberg e Wathieu, 1996)

“discendente”) è stato un avvicinamento progressivo delle marche commerciali e dei national brand nelle scale prezzi, favorito peraltro, nei principali paesi europei, anche dall’introduzione del nuovo sistema monetario nel 2002, che ha ridotto i “valori” ridimensionando le percezioni dei differenziali effettivi tra i prodotti. Da tutto ciò deriva che l’atteggiamento dei distributori nei confronti delle promozioni di prezzo sulla marca privata risulta più positivo rispetto al passato per due principali ragioni. La prima è di natura “difensiva” e consiste nel fatto che l’avvicinamento dei prezzi e la forte promozionalità dei national brand rischiano di generare situazioni in cui la marca industriale leader in promozione presenta un prezzo di vendita inferiore a quello “normale” della private label, generando comportamenti di brand switching anche da parte dei consumatori tradizionalmente “fedeli” alla marca privata. In questi casi la promozione può consentire alla private label di difendere la propria quota di vendite con effetti positivi anche sui livelli di marginalità, dal momento che normalmente le marche industriali leader si caratterizzano per margini unitari minimi (Sayman *et al.*, 2002). La seconda ragione è di natura “offensiva” ed è conseguente al fatto che nelle categorie in cui i prezzi “normali” di marche diverse sono molto ravvicinati la cosiddetta cross-price sensitivity (ovvero l’elasticità incrociata) delle curve di domanda risulta molto elevata (Dhar e Hoch, 1997). Ne deriva che la promozione della private label può determinare un significativo spostamento di acquisti dai national brand verso quest’ultima provocando in alcuni casi anche processi di razionalizzazione degli assortimenti, con il de-listing di marche follower e/o marginali, e conseguenze positive sulla struttura dei costi/margini complessivi (Parker e Kim, 1997; Pauwels e Srinivasan, 2004).

### **Objectives and method**

Il presente lavoro si pone l’obiettivo di verificare il grado di efficacia delle attività promozionali sulla marca privata assumendo l’ottica dell’impresa commerciale. In particolare l’analisi condotta, di natura esplorativa, si focalizza sul caso di un gruppo di acquisto multi-regionale della Distribuzione Moderna italiana (a sua volta associato ad un buying group con insegna unica nazionale), operante in 5 regioni centro-settentrionali con una rete di circa 350 punti di vendita (comprendendo sia le strutture gestite direttamente sia quelle in affiliazione) nei canali ipermercato, supermercato e superette. Dal punto di vista logistico il rifornimento dei punti di vendita associati avviene prevalentemente in modo centralizzato, attraverso 3 piattaforme/depositi regionali. La politica di branding distributivo del gruppo prevede lo sviluppo di una linea di marca “insegna” (con un posizionamento *mainstream* in termini di rapporto prezzo/qualità ed un assortimento complessivo di circa 800 referenze), una linea a

denominazione di fantasia e posizionamento “premium” (con un assortimento complessivo di circa 35 referenze) e una linea a denominazione di fantasia e posizionamento di “primo prezzo” (con un assortimento di circa 60 referenze). Nel 2009 la quota di vendite (rispetto al giro d'affari complessivo) delle diverse linee di marca privata è risultata pari all'11 per cento. Si tratta di un dato inferiore a quello medio della GDO italiana (14 per cento<sup>3</sup>) e tale da evidenziare un ritardo strutturale del gruppo di acquisto rispetto alle dinamiche generali di sviluppo del branding distributivo. Le promozioni di prezzo a sostegno delle marche private sono state, fino al 2009, poco comunicate (ridotta presenza sul volantino promozionale nazionale), abbastanza frequenti (mediamente 2-3 eventi/anno), con un'entità degli sconti ridotta (mediamente inferiore al 20 per cento). L'oggetto di indagine del presente lavoro è rappresentato dal monitoraggio di un'attività promozionale specifica attuata dal gruppo distributivo nel corso del 2010 su 35 referenze di marca commerciale “insegna”. Si è trattato di una promozione innovativa per il gruppo che è stata realizzata prevedendo un'enfasi di comunicazione superiore rispetto al passato (presenza di tutte le referenze nel volantino promozionale nazionale), e un'entità di sconto elevata (35 per cento su tutte le referenze coinvolte). Le risorse necessarie per implementare la promozione sono state in parte ricavate da un miglioramento delle condizioni negoziali ottenute dai fornitori co-packer ed in parte investite direttamente attraverso una riduzione temporanea dei margini unitari. L'obiettivo (dichiarato dal gruppo) di questa iniziativa promozionale è stato quello di modificare l'approccio al pricing di breve periodo della marca commerciale, passando da una logica di tipo “soft” (sconti frequenti/di ridotta entità/poco comunicati) ad una logica di tipo “hard” (sconti poco frequenti/di consistente entità/molto comunicati). In particolare le finalità perseguite da questa specifica iniziativa promozionale sono state da un lato quella di aumentare il livello di penetrazione delle vendite di marca privata e, dall'altro, di impiegare la stessa marca privata come leva di comunicazione verso il consumatore dell'immagine di convenienza complessiva dell'insegna. L'importanza e l'innovatività della promozione sono state enfatizzate attraverso una comunicazione in prima pagina del volantino dedicata all'entità dello sconto (35 per cento), abbinata all'anniversario dell'insegna distributiva (35-esimo). Inoltre nelle sezioni interne del flyer sono state create due pagine interamente dedicate alle referenze coinvolte nell'operazione. Le referenze impiegate nella promozione sono state selezionate dal gruppo distributivo sulla base del loro livello di penetrazione su scala nazionale nel corso del 2009 e della loro rappresentatività rispetto ai diversi comparti

---

<sup>3</sup> Fonte: Information Resources-IRI, 2009

merceologici. Infatti, per ciascuno dei principali reparti merceologici del Largo Consumo Confezionato (LCC) sono state costruite le curve di concentrazione delle vendite di marca commerciale, estrapolando le prime 10 referenze di classe A per giro d'affari a volume e a valore. Tra queste referenze ne sono state successivamente selezionate 12 (appartenenti a 7 differenti categorie merceologiche) in base sia alla disponibilità dei fornitori co-packer a condividere il nuovo approccio promozionale, sia alla non presenza delle stesse in precedenti iniziative promozionali dello stesso anno (tabella 1).

**Tabella 1 Le referenze oggetto dell'attività promozionale analizzata**

<i>Categorie merceologiche</i>	<i>Referenze in promozione</i>
Aceto	Bianco ( <i>centilitri 50</i> )
Aceto	Rosso ( <i>centilitri 50</i> )
Olio extravergine di oliva	Gusto dolce ( <i>litri 1</i> )
Crackers	Integrali ( <i>grammi 500</i> )
Crackers	Salati ( <i>grammi 500</i> )
Crackers	Non salati ( <i>grammi 500</i> )
Pan carrè	20 fette ( <i>grammi 330</i> )
Latte UHT	Intero brick ( <i>litri 1</i> )
Succhi di frutta - Nettari	Albicocca ( <i>millilitri 200 x 3</i> )
Succhi di frutta - Nettari	Pera ( <i>millilitri 200 x 3</i> )
Succhi di frutta - Nettari	Pesca ( <i>millilitri 200 x 3</i> )
Carta igienica	Maxi rotolo 2 veli ( <i>500 strappi - 4 rotoli</i> )

Il periodo di validità degli sconti al sell-out è stato quello delle due settimane comprese tra il 17 e il 30 maggio 2010. Dal punto di vista metodologico il monitoraggio dei risultati è avvenuto attraverso la rilevazione dei dati di vendita di sell-out (a volume) e di marginalità unitaria di ciascuna referenza di private label coinvolta nella promozione in tre diversi periodi. Il primo periodo è stato quello delle due settimane immediatamente precedenti alla promozione (settimana 3-9 maggio: periodo T1; settimana 4-16 maggio: periodo T2). Il secondo periodo è stato quello delle due settimane di validità della promozione (settimana 17-23 maggio: periodo T3; settimana 24-30 maggio: periodo T4). Il terzo periodo è stato quello delle due settimane immediatamente successive alla promozione (settimana 31 maggio-6 giugno: periodo T5; settimana 7-13 giugno: periodo T6). Il campo di indagine è composto da 55 punti di vendita campione selezionati, insieme al gruppo distributivo, sulla base di tre parametri: (i) l'omogeneità del formato distributivo (tutti punti di vendita del canale supermercato, con superficie di vendita compresa tra 600 e 1.200 metri quadrati) al fine di garantire la massima confrontabilità dei dati tra i diversi punti di vendita; (ii) la presenza in aree territoriali/location commerciali differenti, al fine di garantire la copertura di tutte le diverse situazioni competitive (territoriali e di contesto) presidiate dal gruppo distributivo; (iii) lo sviluppo di livelli di giro d'affari differenti, al fine di garantire la rappresentatività sia delle strutture alto-performanti sia di quelle basso-performanti. Nel complesso, sulla base dei

dati interni disponibili, il giro d'affari cumulato dei punti di vendita-campione è stato, nel 2009, pari al 22 per cento del totale di gruppo. Gli obiettivi d'indagine connessi al monitoraggio dei dati sono stati quelli di verificare l'efficacia dell'attività promozionale attraverso la misurazione di due diversi aspetti. Il *primo aspetto* è quello dell'efficacia "diretta", ovvero dell'impatto della promozione (attraverso la misurazione degli scostamenti tra i valori "pre-promo" e quelli "post-promo") sulle vendite incrementalmente della marca commerciale e sui suoi livelli di marginalità. Il *secondo aspetto* è quello dell'efficacia "indiretta", ovvero dell'impatto della promozione sulle quote di mercato della private label e sui livelli di vendite totali delle categorie coinvolte dalla promozione, nell'ipotesi che la marca privata svolga un ruolo "di assortimento" che deve essere valutato facendo riferimento non soltanto alle performance autonome della stessa marca, ma anche e soprattutto al contributo apportato alle performance complessive.

## Discussion

Il *primo obiettivo* del presente lavoro consiste nel valutare l'efficacia diretta della attività promozionale realizzata su prodotti di marca commerciale misurandone la performance sia in termini di volumi di vendita incrementalmente rispetto al periodo non promozionale sia in termini di quota di mercato nella categoria merceologica di appartenenza. Il primo indicatore che è stato utilizzato per valutare tale efficacia è quello del volume delle vendite, attraverso il monitoraggio puntuale dei dati di vendita settimanali dal periodo T1 al periodo T6 nei punti di vendita indagati. In particolare, l'obiettivo della presente analisi preliminare è quello di valutare l'effetto dell'attività promozionale sulle vendite sia nel periodo promozionale, sia nel periodo immediatamente successivo per verificare l'esistenza di un eventuale effetto "trascinamento" della promozione sulle vendite di *baseline*. Al fine di misurare l'entità di questo fenomeno di "deriva" delle vendite nelle settimane immediatamente successive alla promozione è stato costruito il seguente indice di trascinamento ( $I_{TR}$ ):

$$I_{TR} = \frac{(\text{volume vendite T5+T6}) - (\text{volume vendite T1+T2})}{(\text{volume vendite T5+T6})} \times 100$$

Tale indicatore esprime il livello di vendite dei prodotti di marca commerciale realizzate nelle due settimane successive alla promozione rispetto a quello sviluppato nelle due settimane precedenti. In linea generale, un valore positivo di tale indicatore può evidenziare come la promozione sia in grado di stimolare un miglioramento dell'appeal dei prodotti di marca

commerciale dopo la promozione in grado di compensare anche l'effetto delle politiche stoccaggio dei consumatori nel periodo promozionale.

Dall'analisi dei volumi di vendita dei prodotti di marca commerciale oggetto della promozione nei periodi da T1 a T6 e dell'indice di trascinamento  $I_{TR}$  emerge come, nonostante l'attività promozionale abbia sviluppato un incremento di vendite a volume pari al +306% nei periodi T3 e T4, l'indice  $I_{TR}$  è risultato pari a +21,3 (tabella 2).

**Tabella 2 I volumi di vendita dei prodotti nei periodi oggetto di osservazione** (valori medi per punto vendita)

<b>Categorie</b>	<b>Prima (periodo <math>T_1+T_2</math>)</b>	<b>Durante (periodo <math>T_3+T_4</math>)</b>	<b>Dopo (periodo <math>T_5+T_6</math>)</b>	<b>Indice di trascinamento (<math>I_{TR}</math>)</b>
Aceto	9,3	25,5	11,1	+19,4
Olio extravergine oliva	3,2	60,3	13,3	+315,6
Crackers	17,2	47,5	15,1	-12,2
Pan carrè	10,8	31,0	13,1	+21,3
Latte UHT	12,7	51,7	14,3	+12,6
Succhi di frutta - Nettari	44,4	174,7	54,5	+22,7
Carta igienica	29,9	127,0	33,1	+10,7
<b>Totale categorie</b>	<b>127,5</b>	<b>517,7</b>	<b>154,6</b>	<b>+21,3</b>

Fonte: elaborazione su dati aziendali

Da queste evidenze si ricava l'indicazione che l'attività promozionale sui prodotti di marca commerciale analizzata non solo è stata in grado di stimolare un significativo incremento di vendite a volume rispetto al periodo pre-promozione mediamente superiore al 300% ma ha anche generato un miglioramento delle vendite di normalità, almeno nel breve periodo (T5 + T6). Tale miglioramento delle vendite anche nel periodo post-promozionale risulta essere differente per le diverse categorie. Tale variabilità potrebbe essere connessa da un lato alle differenti caratteristiche dei prodotti (shelf life, price appeal, elasticità della domanda alle promozioni, etc.) e dall'altro dal livello di satisfaction dei consumatori che hanno provato il prodotto stimolati dalla attività promozionale.

Il secondo indicatore considerato per valutare l'efficacia "diretta" dell'attività promozionale è stato quello della dinamica della quota di mercato della marca commerciale nell'ambito delle categorie merceologiche a cui appartengono i prodotti oggetto della promozione nei periodi da T1 a T6. Tale indicatore esprime, in qualche modo, la penetrazione relativa dei prodotti di marca commerciale negli acquisti dei clienti di categoria e consente di valutare se l'effetto di "deriva promozionale" evidenziato in precedenza si è effettivamente tradotto in un vantaggio competitivo della marca commerciale rispetto alle altre marche in assortimento anche dopo il periodo promozionale (tabella 3). Questa misura dell'efficacia promozionale tende a prendere in considerazione il contesto complessivo della categoria a cui appartiene la referenza oggetto

del cut-price e dunque consente una valutazione più ampia delle performance commerciali in quanto è un indicatore di posizionamento relativo rispetto alle altre marche della stessa categoria.

**Tabella 3 La dinamica della quota di mercato della marca commerciale nei periodi T<sub>1</sub> – T<sub>6</sub> (% volume vendite PL su totale vendite di categoria)**

<b>Categorie</b>	<b>Prima (periodo T<sub>1</sub>+T<sub>2</sub>)</b>	<b>Durante (periodo T<sub>3</sub>+T<sub>4</sub>)</b>	<b>Dopo (periodo T<sub>5</sub>+T<sub>6</sub>)</b>
Aceto	5,8	17,3	7,3
Olio extravergine di oliva	1,1	29,7	9,2
Crackers	4,3	21,0	6,3
Pancarrè	16,1	32,9	15,8
Latte UHT	2,8	13,4	3,0
Succhi di frutta - Nettari	14,2	64,6	18,5
Carta igienica	7,7	51,4	9,9
<b><i>Totale categorie</i></b>	<b>6,8</b>	<b>35,6</b>	<b>9,7</b>

Fonte: elaborazione su dati aziendali

La scelta di utilizzare, in questa prima fase, l'indicatore della quota di mercato a volume rispetto a quello della quota di mercato a valore è legata alla volontà di valutare non tanto l'impatto finanziario della promozione sul conto economico di categoria quanto piuttosto la "reazione" dei clienti alla proposta promozionale sui prodotti di marca commerciale e la modificazione delle relazioni di fiducia tra store brand e clienti finali nei periodi immediatamente successivi alla promozione. In altre parole, l'obiettivo era quello di esplorare le potenzialità di utilizzo della price promotion sui prodotti di marca commerciale come driver di incremento della penetrazione complessiva e della frequenza di consumo anche nei periodi non promozionali.

Durante il periodo promozionale (T3 e T4) la quota di vendita della marca commerciale nelle categorie analizzate è passata dal 6,8% al 35,6% registrando una crescita di quasi 30 punti di quota. Tale crescita è risultata essere molto consistente nelle categorie dei succhi di frutta/nettari e della carta igienica in cui, nei periodi T3 e T4, i prodotti di marca commerciale hanno "catalizzato" rispettivamente il 64,6 ed il 51,4% del volume complessivo delle vendite di categoria. Il dato su cui val la pena riflettere riguarda, però, la dinamica delle vendite nei periodi T5 e T6 successivi alla promozione. Dai dati di sell-out emerge chiaramente come la quota di mercato a volume della marca commerciale nei periodi T5 e T6 (due settimane successive alla la promozione) tenda ad assestarsi a livelli significativamente superiori

rispetto ai periodi T1 e T2 (due settimane prima della promozione)<sup>4</sup>. L'incremento della quota di mercato ha riguardato, in modo più o meno intenso, tutte le categorie di prodotto oggetto della osservazione (ad eccezione del pan carré) ed è stato mediamente pari ad una crescita in quota di 2,9 punti. Dall'osservazione dell'impatto della attività promozionale della private label sulle dinamiche delle quote di mercato nell'ambito delle categorie di prodotto, nei periodi pre, durante e post promozione, sembra emergere come la manovra della leva del pricing di breve periodo abbia favorito un miglioramento del posizionamento relativo della marca commerciale anche in condizioni di normalità. Tale fenomeno potrebbe giustificare, anche in ottica strategica, da un lato l'adozione di politiche di prezzo di tipo Hi-Lo a sostegno della crescita della marca commerciale e dall'altro un incremento delle risorse economiche che i retailers possono investire in azioni promozionali specifiche sui propri marchi. Le potenzialità di sviluppo di tali opzioni strategiche, tuttavia, non possono prescindere dalla valutazione della efficacia "indiretta" dell'attività promozionale.

Il *secondo obiettivo* del presente lavoro è dunque quello di individuare alcuni parametri di misurazione di tali effetti "indiretti" sulle performance commerciali di categoria. Il primo indicatore utilizzato è rappresentato dalla dinamica delle vendite complessive delle categorie durante la promozione rispetto ai periodi immediatamente precedenti e successivi. Attraverso questo indicatore è possibile valutare l'impatto dell'utilizzo della leva del pricing di breve periodo sui prodotti di marca commerciale nei confronti delle vendite complessive di categoria (tabella 4). Tale valutazione appare di particolare rilevanza alla luce della considerazione che lo sviluppo della marca commerciale si giustifica dal punto di vista aziendale solo nella misura in cui tende a favorire un miglioramento complessivo delle performance commerciali delle categorie di appartenenza e dell'impresa commerciale nel suo complesso (Hoch e Lodish, 1998; Kadiyali et al., 1998; Cotterill et al., 2000). In prima approssimazione, dall'analisi dei dati è possibile ricavare l'indicazione che l'attività promozionale sui prodotti di marca commerciale non ha penalizzato i volumi di vendita delle categorie interessate. Tali volumi, infatti, sono risultati in crescita del +1,7 per cento nei

---

<sup>4</sup> Al tale proposito è utile sottolineare come, sulla base dell'analisi delle statistiche di vendita degli anni precedenti nel corso delle medesime settimane, i prodotti selezionati non abbiano registrato particolari fenomeni di stagionalità o periodicità delle vendite. Inoltre, la comunicazione promozionale dell'iniziativa è avvenuta in modo da non favorire situazioni di modificazione dei comportamenti di acquisto dei clienti per anticipare o posticipare acquisti in funzione della stessa attività di price promotion.

periodi T3 e T4 (periodi promozionali) e del +1,2 percento nei periodi T3 e T4 (periodi post-promozione)<sup>5</sup>.

**Tabella 4 La dinamica delle vendite a volume complessive di categoria nei periodi T<sub>1</sub> – T<sub>6</sub>** (numero medio pezzi venduti al pubblico per punto di vendita)

<b>Categorie</b>	<b>Prima (periodo T<sub>1</sub>+T<sub>2</sub>)</b>	<b>Durante (periodo T<sub>3</sub>+T<sub>4</sub>)</b>	<b>Dopo (periodo T<sub>5</sub>+T<sub>6</sub>)</b>
Aceto	173	170	182
Olio extravergine di oliva	271	244	289
Crackers	323	286	281
Pancarrè	101	105	96
Latte UHT	384	348	393
Succhi di frutta/nettari	440	568	465
Carta igienica	402	409	415
<b>Totale categorie</b>	<b>2.094</b>	<b>2.130</b>	<b>2.120</b>
<b>Variazioni % volume vendite</b>	<b>-</b>	<b>+1,7%</b>	<b>+1,2%</b>

Fonte: elaborazione su dati aziendali

Il secondo indicatore preso in esame per valutare le performance economiche della promozione sui prodotti di marca commerciale è rappresentato dalla dinamica dei margini commerciali. La valutazione dell'impatto economico della leva promozionale sulla marca commerciale, però, non può essere sviluppata solamente con un approccio temporale ristretto (periodo promozionale) ma con un orizzonte temporale di medio periodo. Se da un lato, infatti, l'utilizzo di politiche di tipo Hi-Lo sui prodotti di marca commerciale ha come obiettivo l'allargamento del potenziale della domanda finale anche in condizioni di normalità, dall'altro tale allargamento può contribuire al miglioramento dei livelli di marginalità complessivi di categoria. A tal fine è stato approfondito il valore medio del margine complessivo di prodotto (marca commerciale) nei periodi da T1 a T6 espresso in Euro per singolo punto di vendita (tabella 5). Da tale analisi è possibile osservare come il valore complessivo del margine nel periodo promozionale (T3 e T4) e nel periodo post-promozionale (T5 e T6) risulta significativamente superiore rispetto al periodo pre-promozione (T1 + T2). Tale incremento appare connesso da un lato al forte incremento dei volumi di vendita nel periodo promozionale che hanno più che compensato la riduzione dei margini unitari di prodotto legati al cut-price, e dall'altro alla crescita dei volumi di vendita di normalità anche successivamente alla attività promozionale.

<sup>5</sup> Come benchmark di riferimento si consideri che i dati di crescita a volume delle categorie in oggetto nel periodo di osservazione nell'ambito del canale supermercato in Italia è stato complessivamente pari al +1,3% nel periodo T<sub>3</sub>+T<sub>4</sub> e del +0,9% nel periodo T<sub>5</sub>+T<sub>6</sub> (fonte: IRI – Information Resources).

**Tabella 5 Il margine complessivo sui prodotti di marca commerciale nei periodi T<sub>1</sub> – T<sub>6</sub>** (valori in euro – margine complessivo - valori medi per punto di vendita)

Categorie	Margine complessivo periodo T <sub>1</sub> + T <sub>2</sub>	Margine complessivo periodo T <sub>3</sub> +T <sub>4</sub>	Margine complessivo periodo T <sub>5</sub> +T <sub>6</sub>
Aceto	1,25	0,53	1,50
Olio extravergine di oliva	1,61	3,53	6,62
Crackers	6,58	4,15	5,78
Pancarrè	2,53	2,67	3,08
Latte UHT	3,00	5,54	3,37
Succhi di frutta/nettari	33,01	71,64	40,55
Carta igienica	10,77	2,79	11,92
<b>Totale categorie</b>	<b>58,75</b>	<b>90,85</b>	<b>72,83</b>
<b>Variazioni % margine complessivo</b>	<b>-</b>	<b>+55%</b>	<b>+24%</b>

Fonte: elaborazione su dati aziendali

Da questa analisi dei dati di vendita del campione di punti vendita analizzato emerge come l'adozione di politiche Hi-Lo sui prodotti di marca commerciale può rappresentare sia una opportunità di sviluppo della domanda potenziale sia una possibilità di miglioramento del conto economico di categoria e di punto di vendita.

### **Implications, limitations and further research**

L'analisi di efficacia dell'attività promozionale realizzata nel presente lavoro presenta una natura esplorativa tale per cui la validità dei risultati ottenuti non può essere generalizzata all'intero mercato delle private label italiane. Tuttavia le indicazioni ricavate consentono di trarre due importanti implicazioni per il marketing delle imprese industriali e commerciali. La *prima implicazione* riguarda le politiche di marketing distributivo e consiste nel fatto che i paradigmi "classici" di pricing della marca commerciale sembrano essere messi in discussione anche dai retailers più arretrati sotto il profilo del branding distributivo. I dati riportati nel presente lavoro evidenziano, infatti, la tendenza di un gruppo associativo multi-regionale, caratterizzato da una ridotta penetrazione delle vendite di private label, ad un crescente impiego delle logiche di Hi-Lo pricing. In particolare le elaborazioni effettuate hanno dimostrato un'elevata efficacia dell'iniziativa promozionale oggetto di approfondimento, sia in termini "diretti" che in termini "indiretti". Ne consegue che l'investimento promozionale sulla marca privata non necessariamente determina una riduzione dei livelli di marginalità, né una semplice cannibalizzazione delle vendite tra le diverse tipologie di marche (industriali e commerciali). Al contrario l'attività di price promotion, se adeguatamente pianificata (nella scelta delle referenze, nella definizione dell'entità dello sconto, nella selezione dei fornitori partner, etc.) e supportata in chiave di

comunicazione (attraverso l'impiego del volantino promozionale e della cartellonistica in-store), può rappresentare un elemento innovativo dell'offerta in grado di generare "traffico" in punto vendita, di migliorare i livelli di store loyalty e di aumentare il valore della marginalità complessiva dei punti di vendita. Ovviamente tali risultati possono essere ottenuti in modo tanto più efficace dai diversi retailers quanto più avanzato è il loro stadio evolutivo di branding distributivo. La *seconda implicazione* riguarda invece il marketing industriale e le relazioni verticali di filiera. L'efficacia delle attività di price promotion sulle private label rappresenta, in prospettiva, una significativa minaccia competitiva per le marche industriali. La scelta strategica di queste ultime di contrastare lo sviluppo del branding distributivo prevalentemente attraverso la logica del "confronto diretto" (ovvero attraverso politiche aggressive di pricing) ha, infatti, determinato la reazione promozionale delle marche commerciali. Questa reazione, accompagnata da un processo di graduale *upgrading* qualitativo dei prodotti di marca privata, ha tuttavia avuto come risultato un ulteriore aumento delle vendite e delle quote di mercato delle linee di private label. Addirittura nel lungo periodo queste dinamiche tendono a generare situazioni in cui la marca privata conquista la leadership di vendite nel settore e modifica il proprio approccio promozionale, passando da un atteggiamento "difensivo" ad un atteggiamento "proattivo", autonomo rispetto alle logiche dei national brand e in grado di guidare e determinare le performance di sell-out complessive. Per questo si pone la necessità, per le marche industriali, di riflettere sull'opportunità di considerare strategie competitive inter-brand differenti rispetto a quella dell'aggressività promozionale (Hoch, 1996). Se in una prima fase tale strategia può risultare efficace, così come dimostrato da numerosi studi (Lal, 1990; Quelch e Harding, 1996; Ailawadi *et al.*, 2001), in virtù del fatto che la marca privata ha ancora una quota di mercato ridotta (inferiore al 10 per cento) e i suoi acquirenti sono stimolati solamente da un bisogno di convenienza *tout court*, nel lungo termine può invece diventare altamente controproducente. La scelta strategica, alternativa, dell' "allontanamento competitivo", attraverso un aumento degli investimenti di consumer marketing in innovazione di prodotto e advertising appare da questo punto di vista più efficace pur se decisamente più complessa da realizzare, soprattutto in un contesto di mercato caratterizzato da una diffusa maturità come quello dei FMCG. Il presente lavoro presenta alcuni limiti che possono costituire lo stimolo per ulteriori approfondimenti di ricerca sul tema del pricing della private label. In *primo luogo*, naturalmente, la validità dei risultati ottenuti appare parziale in quanto si tratta di dati relativi ad un'unica insegna, ad un'unica attività promozionale e ad un numero limitato di categorie, per cui le indicazioni ricavate hanno una valenza prevalentemente "aziendale". Un approccio di analisi più

articolato, volto ad ottenere indicazioni più generalizzabili, necessita di un'estensione sia del numero sia delle tipologie di casi analizzati, oltre che di un confronto tra i differenti modelli aziendali e i dati medi di mercato. Un'estensione del campo di indagine consentirebbe peraltro di verificare l'efficacia della marca commerciale nella generazione di vendite/margini incrementali a livello complessivo di punto vendita, oltre che nell'ambito delle categorie oggetto di attività promozionale. Un *secondo limite* del presente lavoro è che non è stato possibile effettuare un'analisi (né statica né dinamica) dei posizionamenti di prezzo relativi della private label nelle diverse categorie. Questo tipo di approfondimento consentirebbe di valutare l'impatto dell'attività promozionale sia sull'intensità della price competition tra le marche, sia sulle condizioni di welfare, in termini di effetti positivi/negativi per il "surplus" dei consumatori finali. Infine, una *terza area* di potenziale estensione dell'indagine è rappresentata dall'approfondimento delle altre variabili "di contesto" che, all'interno delle categorie interessate dalla promozione, possono favorire/sfavorire le dinamiche delle vendite e i livelli di marginalità delle diverse tipologie di marche. La scelta di associare tali valori unicamente alla presenza o meno di uno sconto promozionale sulla private label rischia infatti di semplificare eccessivamente la realtà della competizione inter-brand, che al contrario appare condizionata da un insieme alquanto complesso ed articolato di variabili. In questa ottica un'estensione del periodo post-promozione oggetto di analisi, al fine di valutare le performance sia della marca commerciale che delle altre marche, consentirebbe di ricavare un quadro informativo più articolato e completo degli effetti competitivi "strutturali" delle politiche di pricing di breve periodo.

## **Bibliography**

- Ailawadi K.L., Neslin S.A., Gedenk K. (2001), *Pursuing the value-conscious consumer: store brands versus national brand promotions*, in: Journal of Marketing, Vol. 65, No. 1, pp. 71-89
- Ailawadi K.L., Keller K.L. (2004), *Understanding retail branding. Conceptual insights and research priorities*, in: Journal of Retailing, Vol. 80, No. 4, pp. 331-342
- Ailawadi K.L., Harlam B.A., Trounce C.D. (2006), *Retailer promotion profitability: the role of promotion, brand, category and market characteristics*, in: Journal of Marketing Research, Vol. 43, No. 4, pp. 518-535
- Ailawadi K.L., Harlam B.A. (2009), *Retailer promotion pass-through: a measure, its magnitude, and its determinants*, in: Marketing Science, Vol. 28, No. 4, pp. 782-791

- Anselmsson J., Johansson U., Maranon A., Persson N. (2008), *The penetration of retailer brands and the impact on consumer prices. A study based on households expenditure for 35 grocery categories*, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 15; No. 1, pp. 42-51
- Bronnenberg B.J., Wathieu L. (1996), *Asymmetric promotion effects and brand positioning*, in: *Marketing Science*, Vol. 14, No. 4, pp. 379-394
- Burt S. (2000), *The strategic role of retail brands in British grocery retailing*, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 8, pp. 875-890
- Chen J.X., Narasimhan G.J., Dhar T. (2010), *An empirical investigation of private label supply by national label producers*, in: *Marketing Science*, articles in advance, pp. 1-18
- Chevalier M., Curhan R. (1976), *Retail promotions as a function of trade promotions: a descriptive analysis*, in: *Sloan Management Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 19-32
- Corstjens M., Lal R. (2000), *Building store loyalty through store brands*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, No. 3, pp. 281-291
- Cotterill R.W., Putsis W.P. Jr, Dhar R. (2000), *Assessing the competitive interaction between private labels and national brands*, in: *Journal of Business*, Vol. 73, No. 1, pp. 109-137
- Cristini G. (2006), *Marketing d'insegna e marca privata. Strategie e implicazioni per distributori e copackers*, Milano, Egea
- Dhar S.K., Hoch S.J. (1997), *Why store brand penetration varies by retailer*, in: *Marketing Science*, Vol. 16, No. 3, pp. 208-227
- Esbjerg L., Bech-Larsen T. (2009), *The brand architecture of grocery retailers: setting material and symbolic boundaries for consumer choice*, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 16, No. 2, pp. 414-423
- Fornari D. (2009), *Trade Marketing*, Milano, Egea
- Fornari D., Grandi S., Fornari E. (2009), *The role and management of product innovation in retailer assortments: evidences from the Italian FMCG market*, in: *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 19, No. 1, pp. 29-43
- Gabor A. (1988), *Pricing*, (second edition), Aldershot, New York, Glower
- Hoch S., Banerji S. (1993), *When do private label succeed?*, in: *Sloan Management Review*, Vol. 34, No. 4, pp. 57-67
- Hoch S.J. (1996), *How should national brands think about private labels?*, in: *Sloan Management Review*, Vol. 37, No. 2, pp. 89-102
- Hoch S.J., Lodish L.M. (1998), *Store brands and category management*, working paper, The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA

- Information Resources-IRI (2009), *Il mercato della Distribuzione Moderna in Italia*, market report (aggiornato al 31 dicembre 2009), pp. 45
- Kadiyali V., Chintagunta P., Vilcassim N. (1998), *Manufacturer retailer interactions and implications for canne power: an empirical investigation of pricing of analgesic in a local market*, working paper, Cornell University, Johnson Graduate School of Mangement, Ithaca, NY
- Kotler P. (1994), *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*, pp. 448-450, Englewoods Cliffs, New Jersey, Prentice Hall
- Kumar N., Radhakrishnan S., Rao R.C. (2010), *Private label vendor selection in a supply chain: quality and clientele effects*, in: *Journal of Retailing*, Vol. 86, No. 2, pp. 148-158
- Laaksonen H., Reynolds J. (1994), *Own brands in food retailing across Europe*, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 37-46
- Lal R. (1990), *Manufacturer trade deals and retail price promotions*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, No. 4, 428-444
- Lugli G. (1993), *Economia e politiche di marketing nelle imprese commerciali*, Torino, Utet.
- Lugli G., a cura di (2003), *Branding Distributivo*, Milano, Egea
- Manzur E., Olavarrieta S., Hidalgo P., Farías P., Uribe R. (2009), *Store brand and national brand promotion attitudes antecedents*, in: *Journal of Business Research*, doi : 10.1016/j.jbusres.2009.11.014, pp. 6
- Mc Goldrick P.J. (1984), *Grocery generics: an extension of the private label concept*, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 1, pp. 5-24
- Nielsen (2005), *The power of private label*, research report, pp. 35
- Parker P., Kim N. (1997), *National brands versus private labels: an empirical study of competition, advertising and collusion*, in: *European Management Journal*, Vol. 15, No. 3, pp. 220-235
- Pauwels K., Srinivasan S. (2004), *Who benefits from retailer brand entry?*, in: *Marketing Science*, Vol. 23, No. 3, pp. 364-390
- Pauwels K., Srinivasan S., Philip H.F. (2007), *When do price thresholds matter in retail categories?*, in: *Marketing Science*, Vol. 26, No. 1, pp. 83-100
- Pauwels K. (2007), *How retailer and competitor decisions drive the long-term effectiveness of manufacturer promotions for fast moving consumer goods*, in: *Journal of Retailing*, Vol. 83, No. 3, pp. 297-308
- Planet Retail (2009), *Private label trends*, research report, pp. 44

- Quelch J.A., Harding D. (1996), *Brand versus private labels: fighting to win*, in: Harvard Business Review, Vol. 74, No. 1, pp. 99-109
- Rao R.C. (1991), *Pricing and promotions in asymmetric duopolies*, in: Marketing Science, Vol. 10, No. 2, pp. 131-144
- Rubel C. (1995), *Price, quality important for private label goods*, in: Marketing News, Vol. 29, No. 1, p. 24
- Sayman S., Raju J.S. (2004), *How category characteristics affect the number of store brands offered by the retailer: a model and empirical analysis*, in: Journal of Retailing, Vol. 80, No. 4, pp. 279-287
- Sayman S., Hoch S.J., Raju J.S. (2002), *Positioning of store brands*, in: Marketing Science, Vol. 21, No. 4, pp. 378-397
- Scriven J., Ehrenberg A. (2004), *Consistent consumer responses to price changes*, in: Australasian Marketing Journal, Vol. 12, No. 3, pp. 21-39
- Sethuraman R. (2006), *Private label marketing strategies in packaged goods: management beliefs and research insights*, working paper 06-108, Marketing Science Institute, Cambridge, MA
- Steenkamp J.-B.E.M., Dekimpe M.G. (1997), *The increasing power of store brands: building loyalty and market share*, in: Long Range Planning, Vol. 30, No. 6, pp. 917-930
- Walters R. (1989), *An empirical investigation into retailer response to manufacturer trade promotions*, in: Journal of Retailing, Vol. 65, No. 2, pp. 253-272
- Ward M.B., Shimshack J.P., Perloff J.M., Harris M.J. (2002), *Effects of the private-label invasion in food industries*, in: American Journal of Agricultural Economics, Vol. 84, No. 4, pp. 961-973
- Weintraub E. (1989), *Private label: opportunity or illusion*, in: Bobbin, Vol. 30, No. 6, pp. 26-30
- Woodside A.G., Ozcan T. (2009), *Customer choice of manufacturer versus retailer brands in alternative price and usage contexts*, in: Journal of Retailing and Consumer services, Vol. 16, No. 1, pp. 100-108
- Ziliani C., Fornari E., Grandi S., Fornari D., Negri F., Pellegrini D., Cardinali M.G. (2010), *Retailing in Italy. Players, strategies and trends*, in: European Retail Research, Vol. 24, No. 2, pp. 167-201