

**Edoardo Fornari**

Università degli Studi di Parma

*Dipartimento di Economia*

Via J.F. Kennedy, 6

43100 Parma (PR) – Italy

Tel: +39.0521.032524

E-mail: [edoardo.fornari@unipr.it](mailto:edoardo.fornari@unipr.it)

**Sebastiano Grandi**

Università degli Studi di Parma

*Dipartimento di Economia*

Via J.F. Kennedy, 6

43100 Parma (PR) – Italy

Tel: +39.0521.032006

E-mail: [sebastiano.grandi@unipr.it](mailto:sebastiano.grandi@unipr.it)

**Mario Menegatti**

Università degli Studi di Parma

*Dipartimento di Economia*

Via J.F. Kennedy, 6

43100 Parma (PR) – Italy

Tel: +39.0521.032450

E-mail: [mario.menegatti@unipr.it](mailto:mario.menegatti@unipr.it)

## **Le politiche di marketing distributivo a sostegno della crescita delle marche private**

### ***Abstract***

The aim of this work is to empirically analyze the influence of retailing-mix policies on growth in private label market share. The research perspective adopted focuses attention not so much on demand/pull factors (consumer attitudes and perception) but rather on supply-side/push factors. This approach is based on the fact that private label growth could be caused not only by increase in consumers' proneness, but also by the development of retailers' marketing investment. In particular the main goal of the empirical analysis is to evaluate the direction and the intensity of the impact that the management of assortment, price and promotion tends to have on the growth of private label market share, verifying whether there are significant variations among different product department constituting part of the Fast Moving Consumer Goods sector in Italy. The obtained results clearly indicate a strong positive effect of assortment which seems to be the key supply-side lever in pushing private label market share.

**Keywords:** private label, assortment range, price positioning, price promotion, Fast Moving Consumer Goods, product departments

### **Introduction**

Nelle ultime due decadi la strategia di sviluppo dei prodotti a marca privata ha rappresentato il principale tratto comune a tutte le più importanti imprese commerciali del settore grocery operanti nei diversi mercati territoriali. Le motivazioni che hanno portato i retailers ad investire risorse e competenze in questa direzione sono molteplici. La prima motivazione è rappresentata dal fatto che in un contesto di crescente maturità della domanda e di conseguente aumento della pressione competitiva sui prezzi di vendita la private label garantisce livelli di marginalità sensibilmente superiori a quelli delle marche industriali, permettendo ai distributori di ottenere una maggiore remunerazione dei fattori produttivi ed una maggiore capacità di investimento (Raju *et al.*, 1995; Narasimhan e Wilcox, 1998; Bontemps *et al.*, 2008). Alcuni studi hanno, infatti, evidenziato che nei mercati caratterizzati, in generale, da una profittabilità commerciale decrescente i distributori con una quota di mercato della private label superiore alla media hanno ottenuto performance finanziarie decisamente più positive rispetto a quelle della concorrenza (Ailawadi *et al.*, 1995). La seconda motivazione consiste nel fatto che la capacità di costruire, consolidare, sostenere e

difendere un proprio brand rappresenta un indicatore dell'autonomia di marketing del retailer e quindi costituisce una *proxi* del suo "potere" nell'ambito della relazione di canale con le imprese industriali di marca. L'introduzione della marca privata arricchisce, infatti, questa relazione di una nuova dimensione, quella della competizione orizzontale intra-brand per la conquista delle preferenze dei consumatori finali, che si affianca a quella, tradizionale, del confronto verticale su aspetti di natura strettamente negoziale (Steiner, 1993; Verhoef *et al.*, 2002; Juhl *et al.*, 2006). La gestione di una marca propria permette al distributore di avere un maggiore controllo diretto sull'intera catena del valore dei prodotti, riducendo i rischi di aleatorietà delle previsioni di vendita degli stessi prodotti ed i relativi costi (Putsis e Cotterill, 1999; Hansen *et al.*, 2006). Questa condizione di channel leadership determina una decisa preferenza dei distributori per le filiere integrate a monte rispetto a quelle in cui il controllo dei processi produttivi è appannaggio dei manufacturers tanto che tutto questo si traduce in maggiori barriere (commerciali e finanziarie) all'entrata negli assortimenti commerciali per le marche industriali (soprattutto follower e minori). La terza motivazione dell'investimento nell'area del branding di prodotto per i distributori è rappresentata dalla possibilità di differenziare l'offerta rispetto a quella dei competitors orizzontali (Richardson *et al.*, 1994; Davies, 1990; Sudhir e Talukdar, 2004; Scott-Morton e Zettermeyer, 2004; Liu e Wang, 2008). In particolare questa opportunità di differenziazione si articola attraverso due modalità complementari. La prima è l'offerta di un'alternativa inferiore di prezzo rispetto alle marche industriali leader, con l'obiettivo di soddisfare i bisogni dei consumatori che esprimono una domanda di convenienza ed attenuare in questo modo l'impatto competitivo dei format distributivi più aggressivi sul fronte dei prezzi di vendita, come i discount. La seconda è la proposta di varianti di prodotto/formato esclusive in grado di soddisfare le esigenze specifiche di alcuni segmenti target di domanda, riducendo la confrontabilità diretta degli assortimenti attraverso la costruzione di una brand architecture originale e firm specific (Sayman e Raju, 2004; Esbjerg *et al.*, 2005; Esbjerg e Bech-Larsen, 2009; Dawes e Nenycz-Thiel, 2011). La quarta motivazione alla base dello sviluppo dei prodotti di marca privata è costituita dall'obiettivo di conquistare la store loyalty dei consumatori. Numerosi studi empirici hanno, infatti, dimostrato l'esistenza di una relazione diretta tra grado di penetrazione delle vendite di private label e quota di acquisti realizzata dai clienti presso l'insegna (Steenkamp e Dekimpe, 1997; Corstjens e Lal, 2000; Binninger, 2008). Il raggiungimento di questo obiettivo dipende dalla capacità del retailer di sviluppare un'attività di brand building simile a quella delle imprese industriali, basata sulla costruzione di una brand image distintiva caratterizzata da associazioni di marca positive e trasversali alle diverse categorie di prodotto (Keller, 2003).

L'importanza di queste motivazioni ha portato i retailers ad investire ingenti risorse nello sviluppo delle politiche di branding di prodotto, tanto che la quota di mercato della marca privata ha registrato una crescita costante e significativa in tutti i paesi occidentali. Tutto ciò ha determinato la necessità di realizzare studi empirici finalizzati ad individuare i fattori che determinano tale crescita e a mettere a fuoco gli effetti di tale crescita (Ailawadi e Keller, 2004). In questa prospettiva il presente lavoro si propone di fornire un contributo empirico di analisi dell'influenza che le diverse leve di retailing-mix possono avere sulla crescita della quota di mercato della private label, facendo riferimento al caso del mercato italiano della distribuzione grocery. Gli elementi che differenziano il presente lavoro dalla letteratura esistente sul tema sono principalmente tre. Il primo è che il lavoro si focalizza sull'analisi delle dimensioni da offerta (*push*) piuttosto che di quelle da domanda (*pull*) che possono influenzare la quota di mercato della private label. Il secondo elemento di originalità è che il lavoro prende esplicitamente in considerazione l'eventuale esistenza di una relazione bidirezionale tra la quota di mercato e il posizionamento relativo di prezzo della marca privata. Infine il terzo elemento di distintività è rappresentato dall'analisi del mercato italiano, che costituisce un terreno di studio particolarmente interessante per questo tema in quanto si tratta di un mercato caratterizzato da uno stadio di sviluppo delle politiche di branding distributivo ancora abbastanza arretrato rispetto ai paesi-mercati commercialmente più evoluti.

Il paper è articolato in quattro sezioni. Una prima sezione dedicata alla review della letteratura esistente sul tema. Una seconda sezione di descrizione dei dati e della metodologia di analisi. Una terza sezione focalizzata sulla presentazione e discussione dei risultati di analisi empirica ed infine una quarta sezione di evidenziazione delle implicazioni manageriali ricavabili dai risultati ottenuti.

### **Literature review**

La letteratura internazionale prevalente che ha approfondito il tema della crescita della quota di mercato della private label può essere classificata in due principali filoni di studio. Il primo filone è quello che assume questa grandezza come variabile *indipendente* e si propone di misurarne gli effetti sulle differenti leve del retailing-mix, assunte in questo caso come variabili dipendenti. Il principio di base su cui si fonda questa prospettiva di analisi è che il fenomeno del branding distributivo si caratterizza per un trend di crescita strutturale e trasversale (seppur con alcuni campi di variazione) a tutte le categorie di prodotto così come a tutti i retailers operanti nell'ambito del settore grocery. Per questo il focus d'analisi di questi studi si concentra sugli effetti che tale crescita, considerata irreversibile, tende ad avere sulle

diverse dimensioni della competizione orizzontale tra distributori. In particolare, l'approccio di ricerca utilizzato prevede l'assunzione di un'ottica di categoria, secondo la quale lo sviluppo della marca privata tenderebbe ad avere effetti rilevanti, in senso negativo, sul posizionamento delle altre marche (industriali) presenti negli assortimenti commerciali. In questa prospettiva le ipotesi di ricerca formulate negli studi condotti sul tema si concentrano sull'impatto che la crescita della quota di mercato della private label tende ad avere su:

- (i) la dinamica dei prezzi al consumo medi di categoria (Putsis e Cotterill, 1999; Bonfrer e Chintagunta, 2004; Anselmsson *et al.*, 2008): al riguardo si evidenzia come la crescita in quota della marca privata tende a favorire una riduzione del livello dei prezzi, soprattutto nelle prime fasi di sviluppo del fenomeno, quando la quota passa da valori pari allo 0% a valori pari al 10%. Alcuni studi dimostrano, tuttavia, che quando la crescita della quota di mercato della marca privata genera anche un aumento della quota di spazio espositivo della stessa marca ed una conseguente marginalizzazione delle referenze delle marche industriali follower e minori la riduzione della concorrenza intra-brand può dare luogo ad un aumento dei prezzi medi di categoria (Pauwels e Srinivasan, 2004);
- (ii) l'evoluzione dei margini di categoria (Ailawadi e Harlam, 2004;): a questo proposito è stato dimostrato empiricamente che in presenza di una crescita della quota di mercato della private label si assiste ad un sensibile miglioramento dei livelli di marginalità e di profittabilità complessive della categoria;
- (iii) le politiche di razionalizzazione degli assortimenti (Verbeke *et al.*, 1998; Sloot e Verhoef, 2008): in presenza di una crescita della quota di mercato della private label si assiste ad un aumento delle situazioni di delisting dei brand industriali, con un ridotto impatto in termini di comportamenti di store switching dei consumatori;
- (iv) i rapporti di forza tra le diverse tipologie di brand (Hoch *et al.*, 2000; Cotterill *et al.*, 2000; Juhl *et al.*, 2006): in questo caso si evidenzia che la crescita della quota di mercato della private label tende a modificare gli equilibri delle posizioni competitive tra i brand soprattutto nelle categorie in cui non esiste una situazione di leadership industriale solida e stabile nel tempo ed in cui si verificano condizioni di "inertia" sia della domanda sia dell'offerta industriale;
- (v) le percezioni della store image e gli atteggiamenti di store loyalty (Ailawadi *et al.*, 2008; Ngobo, 2011): al riguardo si evidenziano relazioni positive (ancorchè non lineari né uniformi tra le diverse tipologie di retailers e tra i differenti format distributivi) tra crescita in quota della marca privata e situazioni di store loyalty (misurate attraverso il

parametro della share of wallet), soprattutto nei casi in cui la quota della private label rimane comunque inferiore a valori del 30-40%.

Il secondo filone di studi assume, invece, la crescita della quota di mercato della private label come variabile *dipendente*. In particolare l'approccio di ricerca prevalente adottato in questo caso è orientato a misurare l'impatto che la manovra delle differenti leve di retailing-mix tende ad avere su tale variabile. Nell'ambito di questi studi l'analisi assume quasi sempre un'ottica di marca nel senso che il focus di ricerca è rappresentato dalla store brand, indipendentemente dai rapporti competitivi che questa tende ad avere con le altre tipologie di marche presenti nella categoria di riferimento. Nella maggior parte degli studi appartenenti a questo filone l'approccio di ricerca impiegato prevede un orientamento da domanda, nel senso che vengono analizzate le dimensioni di consumer attitude e di purchase intention nei confronti dei prodotti di marca privata. Le ipotesi di ricerca formulate nell'ambito di tali studi si concentrano, infatti, sull'intensità/direzione dell'impatto delle attitudini/percezioni dei consumatori sulla crescita della quota di mercato della marca privata. In particolare l'oggetto degli studi empirici è rappresentato nella maggior parte dei casi dalle attitudini dei consumatori verso il posizionamento di prezzo di baseline (Sinha e Batra, 1999; Ailawadi *et al.*, 2001; Anselmsson *et al.*, 2008), verso la promozione di prezzo (Bellizzi *et al.*, 1981; Dick *et al.*, 1996; Garretson *et al.*, 2002; Manzur *et al.*, 2011) e verso la visibilità a scaffale (Amrouche e Zaccour, 2007; Dursun *et al.*, 2011; Bauer *et al.*, 2012) delle diverse tipologie di marche.

Per quanto riguarda il posizionamento di prezzo di baseline si evidenzia soprattutto che il livello di price consciousness degli indici di prezzo relativi delle diverse tipologie di marche tende ad influenzare in misura rilevante, e positiva, l'intenzione di acquisto (e la conseguente quota di mercato) della marca privata (Jin e Suh, 2005; Sinha e Batra, 1999). La price consciousness tende a variare molto tra le diverse categorie di prodotto in quanto essa dipende dal rischio associato all'acquisto dei diversi prodotti, dalla familiarità con la categoria (ovvero dalla frequenza di acquisto) e dalla percezione di adeguatezza o meno del rapporto qualità-prezzo della marca industriale leader. Ne consegue che nelle categorie di prodotto in cui, a parità di qualità percepita del prodotto, è maggiore la consapevolezza dell'esistenza di un gap di prezzo favorevole alla private label, si assiste ad una graduale e sensibile crescita della quota di vendite di questa marca a scapito di quella delle altre marche (industriali). Alcuni studi, inoltre, sottolineano che in assenza di un elevato grado di familiarità (e quindi in assenza di un'elevata price consciousness) l'acquisto dei prodotti di marca privata viene considerato interessante solamente dal segmento dei consumatori spiccatamente price

sensitive, mentre per gli altri segmenti di domanda il basso prezzo relativo tende ad essere considerato un indicatore sintetico di bassa qualità dei prodotti e ciò finisce per penalizzare il livello della quota di mercato (Vahie e Paswan, 2006; Wu *et al.*, 2011).

Con riferimento alle promozioni di prezzo in generale si evidenzia che l'appeal degli sconti praticati sui prodotti di marca privata è minore rispetto a quello degli sconti sulle marche industriali, anche se tale divario di attrattività tende a ridursi in conseguenza del progressivo upgrade della qualità dei prodotti di private label. Ne consegue che l'impatto delle promozioni di prezzo sulla crescita della quota di mercato della private label è generalmente positivo e tende a crescere passando dalle fasi iniziali a quelle più avanzate del ciclo di vita del branding distributivo, quando questi prodotti vengono generalmente considerati dai consumatori quality equivalent rispetto a quelli di marca industriale (Delvecchio, 2001; Soberman e Parker, 2006) e quando la percezione di rischio associata al loro acquisto tende a ridursi (Gonzales Mieres *et al.*, 2006; Sheau-Fen *et al.*, 2012). Il livello di rischiosità percepito della marca privata risulta molto differente tra i diversi retailers, dal momento che tale variabile appare strettamente correlata all'immagine dell'Insegna, intesa come percezione di qualità del servizio commerciale offerto (Chintagunta *et al.*, 2002; Dawes e Nenycz-Thiel, 2011; Wu *et al.*, 2011; Beristain e Zorrilla, 2011)

Infine, per quanto riguarda la visibilità a scaffale alcuni studi empirici hanno dimostrato che l'intenzione di acquisto della private label (e quindi la sua quota di mercato) tende a crescere in misura proporzionale all'aumento dello spazio espositivo dedicato a tale brand nei punti di vendita. In realtà questo effetto riguarda in generale tutte le diverse tipologie di marche, tanto che alcuni studi hanno teorizzato l'esistenza di una relazione diretta, ancorchè decrescente, tra aumento dello spazio espositivo dedicato ad una marca e aumento delle vendite/dei profitti della stessa marca (Curhan, 1973; Drèze *et al.*, 1994; Desmet e Renaudin, 1998). Queste evidenze sono da ricondurre al fatto che all'aumentare del numero di referenze e di facing espositivi si assiste ad un aumento del grado di familiarità dei consumatori nei confronti di un brand e quindi ad una riduzione delle percezioni di rischio abitualmente associate ai prodotti e alle marche meno note. In questo senso il presidio dello spazio espositivo rappresenta una forma di advertising per la marca privata, che normalmente non può contare sugli stessi livelli di esposizione mediatica delle marche industriali (Brown e Lee, 1996; Nogales e Suarez, 2005; Gomez e Okazaki, 2009). La definizione del livello di visibilità delle diverse marche risulta strettamente connessa alle scelte assortimentali dei retailers, tenendo conto che da tali scelte dipende in grande misura il posizionamento dell'Insegna e la sua immagine (Levy e Weitz, 2008). In questa ottica alcuni recenti studi hanno individuato le variabili che vengono

considerate con maggiore attenzione dai consumatori per giudicare “buono” l’assortimento di un punto di vendita grocery (Bauer *et al.*, 2012). Tra queste variabili una delle più rilevanti è quella della varietà di gamma, che viene associata alla presenza, nell’ambito della stessa categoria, di diverse alternative di marca, tra cui quella della marca privata. Ne consegue che l’inserimento di referenze di private label nelle diverse categorie di prodotto permette al retailer di arricchire l’offerta con una variante esclusiva in grado di migliorare la percezione di qualità dell’assortimento determinando di conseguenza un aumento dei comportamenti di store loyalty (con effetti positivi sia sulle vendite sia sui profitti).

Il presente lavoro si colloca nell’ambito di questo secondo filone di studi, considerando la crescita della quota di mercato della private label come variabile dipendente. L’approccio di ricerca adottato tende tuttavia a discostarsi dalla letteratura prevalente analizzata in precedenza, in quanto focalizza l’attenzione non tanto su fattori da domanda/pull (attitudini e percezioni dei consumatori), ma piuttosto su fattori da offerta/push. Questo approccio si basa sull’ipotesi che la crescita delle vendite di private label dipende non soltanto dal miglioramento delle percezioni/attitudini dei consumatori verso questa tipologia di marca, ma anche dall’aumento degli investimenti di marketing dei distributori dedicati al suo sviluppo. In particolare l’obiettivo del lavoro è quello di valutare la direzione e l’intensità dell’impatto che la manovra delle principali leve di retailing-mix gestite dai grocery retailers tende ad avere sulla crescita della quota di mercato della private label, verificando se esistono, con particolare riferimento al mercato italiano, campi di variazione significativi tra i diversi reparti merceologici facenti parte del comparto dei prodotti di Largo Consumo Confezionato (LCC).

Partendo dai modelli di analisi utilizzati negli studi già esistenti sul tema le dimensioni da offerta considerate come variabili indipendenti che possono condizionare le variazioni (positive o negative) della quota di mercato della private label sono: (i) il posizionamento di prezzo relativo della marca privata rispetto al prezzo medio di categoria; (ii) il livello di pressione promozionale relativa della marca privata rispetto alla media di categoria; (iii) il numero medio di referenze per punto vendita di marca privata rapportato al numero medio di referenze complessive di categoria (tale rapporto viene convenzionalmente definito “quota di assortimento”). Alla luce delle evidenze empiriche ricavate dalla letteratura prevalente le relazioni attese con la variabile dipendente (crescita della quota di mercato della private label) sono di segno negativo per la variabile del posizionamento di prezzo relativo e di segno positivo per le altre due variabili (vale a dire pressione promozionale relativa da un lato e quota di assortimento dall’altro).



## Method

L'analisi empirica si propone di testare le ipotesi formulate in precedenza attraverso l'utilizzo di dati scanner di sell-out, di fonte Symphony IRI Group, relativi al comparto dei prodotti di Largo Consumo Confezionato (LCC) venduti nell'ambito del canale Ipermercati/Supermercati in Italia. In particolare i dati si riferiscono a 217 categorie merceologiche Grocery e riguardano l'anno 2011. In termini di reparti merceologici la suddivisione delle categorie analizzate è la seguente: 50 categorie appartengono al reparto delle Bevande; 107 categorie rientrano nel reparto della Drogheria Alimentare; 45 categorie fanno parte del reparto del Fresco Confezionato; 15 categorie rappresentano il reparto dei Gelati/Surgelati. Il dataset utilizzato riguarda le variabili da offerta (*push*) che, per ogni categoria, possono avere un impatto sulle performance di vendita della private label. In particolare le variabili analizzate sono: (i) la quota di mercato della private label (contrassegnata di seguito con la lettera M); (ii) il posizionamento di prezzo relativo della private label, rispetto al prezzo medio di categoria (contrassegnato con la lettera P); (iii) il numero medio di referenze di private label per ogni punto di vendita, rapportato al numero medio di referenze totali di categoria, ovvero la quota percentuale di assortimento della private label (contrassegnato con la lettera A); (iv) la pressione promozionale<sup>1</sup> relativa della private label, rispetto alla pressione promozionale media di categoria (contrassegnata con la sigla PR); (v) il livello di concentrazione delle vendite di categoria, misurato attraverso l'indice C3 (contrassegnato con la lettera C).

La *Tabella 1* mostra la matrice delle correlazioni tra le variabili considerate, evidenziando alcune indicazioni preliminari circa la natura e l'intensità delle relazioni esistenti tra le stesse variabili.

*Tabella 1. La matrice delle correlazioni tra le variabili considerate*

	M	P	PR	A	C
M	1	0.10	0.21	0.87	0.03
P		1	-0.09	0.11	0.07
PR			1	0.16	0.11
A				1	-0.04
C					1

In particolare, i dati mostrano una forte correlazione positiva tra la quota di mercato e la quota di assortimento della private label. Una correlazione positiva, ma molto debole, si registra

<sup>1</sup> Per *pressione promozionale* si intende la quota percentuale di vendite a valore realizzate attraverso attività di promozione di prezzo sul totale delle vendite a valore realizzate in un determinato periodo.

anche tra quota di mercato e pressione promozionale relativa, così come tra pressione promozionale relativa e quota di assortimento. Le correlazioni tra le altre coppie di variabili appaiono, invece, decisamente deboli. Questo elemento appare di particolare interesse nell'economia del presente lavoro soprattutto con riferimento alla correlazione tra quota di mercato e posizionamento relativo di prezzo che, contrariamente a quanto evidenziato in altri studi sul tema, risulta positiva e non lontana da un valore pari a zero.

L'analisi effettuata prevede la formulazione congiunta di due modelli di equazioni. Un primo modello basato su un'unica equazione, dove M è la variabile dipendente mentre P, PR e A sono le variabili di regressione. Tuttavia, con riferimento alla relazione tra le variabili PR (posizionamento relativo di prezzo) e M (quota di mercato) vi è la necessità di considerare un ulteriore elemento. In generale, infatti, un aumento del posizionamento di prezzo relativo dovrebbe provocare una riduzione della quota di mercato, dal momento che dovrebbe implicare una riduzione della domanda. Questo effetto (indotto dalla modificazione del posizionamento di prezzo con impatto sulla quota di mercato) potrebbe tuttavia essere compensato da un effetto contrapposto di direzione inversa. In particolare questo effetto si ha quando la quota di mercato della private label aumenta (per ragioni differenti dalle variazioni del posizionamento di prezzo) e ciò determina l'opportunità, per il retailer, di aumentare il prezzo relativo della stessa private label. Questo secondo effetto (indotto dalla modificazione della quota di mercato con impatto sul posizionamento di prezzo) potrebbe influenzare le stime ottenute attraverso il modello di analisi basato su un'unica equazione descritto in precedenza. Per questo si è ritenuto opportuno sviluppare anche un secondo modello basato sull'analisi congiunta di due equazioni, dove la seconda regressione descrive l'influenza della quota di mercato sul posizionamento relativo di prezzo.

## Discussion

Al fine di stimare l'impatto che le differenti leve di retailing-mix tendono ad avere sull'evoluzione della quota di mercato della private label è stata costruita, in prima analisi, la seguente equazione singola:

$$M = \beta_0 + \beta_1 P + \beta_2 PR + \beta_3 A + \epsilon_t$$

[1]

dove  $\beta_0, \beta_1, \beta_2$  e  $\beta_3$  sono i parametri dell'equazione e  $\epsilon_t$  è il termine di errore.

L'equazione [1] è stata analizzata utilizzando alternativamente due differenti tecniche di stima. La prima tecnica di stima utilizzata è stata quella OLS. Successivamente, al fine di rimuovere i potenziali problemi di endogeneità e ridurre le possibilità di errore l'equazione

[1] è stata analizzata nuovamente attraverso l'utilizzo della tecnica di stima GMM. In questo secondo caso sono stati aggiunti i valori delle stesse variabili riferiti all'anno precedente (2010) come strumenti (*one-year lagged variables*). In entrambi i casi le analisi di stima sono state condotte sia con riferimento all'intero dataset delle 217 categorie (contrassegnato di seguito con la sigla "Totale Grocery") sia con riferimento a ciascuno dei differenti settori merceologici descritti in precedenza (Bevande, Drogheria Alimentare, Fresco Confezionato, Gelati/ Surgelati). La *Tabella 2* mostra i risultati delle stime ottenute attraverso la tecnica OLS, mentre la *Tabella 3* mostra i risultati ottenuti attraverso la tecnica di stima GMM.

*Tabella 2. I risultati delle stime dell'equazione singola (OLS regressions)*

Parametri	Totale Grocery	Bevande	Drogheria Alimentare	Fresco Confezionato	Gelati/ Surgelati
$\rightarrow_{\square}$	-0.26 (-2.81)**	-0.15 (-0.59)	-0.42 (-3.13)**	0.01 (0.01)	-0.15 (-0.43)
$\rightarrow_{-}$	0.08 (0.43)	0.22 (0.73)	-0.24 (-0.98)	0.32 (0.88)	0.51 (0.63)
$\rightarrow_{\sim}$	0.18 (1.98)*	-0.20 (-1.01)	0.39 (2.74)**	0.18 (1.22)	1.11 (2.90)**
$\rightarrow_{-}$	0.88 (25.32)**	0.98 (11.24)**	0.83 (16.88)**	0.96 (13.24)**	0.79 (3.61)**
n. osservazioni	217	50	107	45	15
Adjusted R-squared	0.76	0.74	0.75	0.80	0.55

Note: Stime e t-statistics tra parentesi; \* significativo a livello 5%; \*\* significativo a livello 1%.

*Tabella 3. I risultati delle stime dell'equazione singola (GMM regressions)*

Parametri	Totale Grocery	Bevande	Drogheria Alimentare	Fresco Confezionato	Gelati/ Surgelati
$\rightarrow_{\square}$	-0.04 (-0.22)	0.20 (0.44)	-0.11 (-0.35)	0.05 (0.15)	-0.12 (-0.50)
$\rightarrow_{-}$	-0.03 (-0.16)	0.35 (0.72)	-0.22 (-0.75)	0.46 (0.95)	0.18 (0.28)
$\rightarrow_{\sim}$	-0.15 (-0.38)	0.03 (0.11)	-0.71 (-0.74)	0.38 (1.96)	1.29 (2.53)*
$\rightarrow_{-}$	1.02 (15.15)**	1.08 (6.90)**	1.02 (6.77)**	0.94 (5.09)**	0.83 (4.98)**
n. osservazioni	217	50	107	45	15
Adjusted R-squared	0.79	0.71	0.71	0.71	0.54

Note: Stime e t-statistics tra parentesi; \* significativo a livello 5%; \*\* significativo a livello 1%.

Prima di analizzare in dettaglio le stime relative ai coefficienti, l'attenzione si è concentrata su una valutazione generale delle regressioni attraverso l'analisi del coefficiente di determinazione ( $R^2$  corretto). In particolare i valori di tale indice, considerando l'intero dataset delle categorie analizzate è pari a 0.76 nella regressione effettuata utilizzando la tecnica OLS ed è pari a 0.79 nella regressione effettuata utilizzando la tecnica GMM. Il campo di variazione dei valori di tale indice tra i differenti reparti merceologici analizzati va da un valore minimo pari a 0.55 (Gelati/Surgelati) ad un valore massimo di 0.80 (Fresco Confezionato) nelle regressioni effettuate con la tecnica OLS, ed è compreso tra 0.54 (Gelati/Surgelati) e 0.71 (Bevande, Drogheria Alimentare e Fresco Confezionato) nel caso di utilizzo della tecnica GMM. In generale gli elevati valori dell'indice  $R^2$  corretto (considerando il fatto che il dataset è molto ampio e variegato dal punto di vista merceologico) appaiono soddisfacenti tanto da confermare l'accuratezza del modello di analisi impiegato.

Con riferimento ai singoli parametri le stime condotte forniscono una chiara e netta indicazione su quali sono le leve da offerta (*push*) che producono maggiori effetti sulle dinamiche di sviluppo della quota di mercato della private label. In particolare, il coefficiente  $\mapsto_1$  analizza l'effetto del posizionamento relativo di prezzo. In generale la teoria suggerisce che questo effetto dovrebbe essere negativo, dal momento che un incremento del prezzo relativo dovrebbe ridurre le vendite della private label rispetto a quelle delle altre marche (industriali). Le stime riportate nelle *Tabelle 2 e 3*, tuttavia, non supportano tale ipotesi. In 7 su 10 regressioni, infatti, tale coefficiente assume un segno positivo e, soprattutto, in tutte le regressioni effettuate tale coefficiente risulta non significativo. Queste evidenze portano a sostenere la tesi che il posizionamento relativo di prezzo non rappresenta la leva "chiave" a disposizione dei retailers per aumentare la quota di mercato della marca privata. Il coefficiente  $\mapsto_2$  si riferisce all'effetto della pressione promozionale relativa sulla quota di mercato. Si tratta ancora di analizzare un effetto di prezzo, anche se in questo caso viene integrato dagli effetti della comunicazione dello stesso prezzo al consumatore. Al riguardo la teoria suggerisce che all'aumentare della pressione promozionale relativa si dovrebbe assistere ad un aumento delle vendite superiore a quello delle altre marche e, quindi, ad un aumento della market share. I risultati ottenuti forniscono, tuttavia, un supporto solo parziale a tale ipotesi. Considerando l'intero dataset di categorie, il coefficiente  $\mapsto_2$  risulta positivo e significativo nella regressione effettuata con la tecnica OLS, ma risulta non significativo passando all'utilizzo della tecnica GMM. Analizzando più in dettaglio i dati relativi ai diversi reparti merceologici si evidenzia un chiaro effetto positivo e significativo nel caso dei Gelati/Surgelati (sia utilizzando la tecnica OLS che utilizzando la tecnica GMM), mentre nel caso

della Drogheria Alimentare i risultati sono meno netti, tanto che l'effetto positivo e significativo si ha solamente nel caso di utilizzo della tecnica OLS.

Il coefficiente  $\beta_3$  studia gli effetti della manovra della leva assortimentale. In questo caso l'influenza attesa è positiva in quanto gli studi precedenti sul tema hanno dimostrato che all'aumentare della quota assortimentale si dovrebbe verificare una razionalizzazione del numero di referenze delle altre marche e, quindi, un aumento della visibilità e della quota di mercato. Le evidenze empiriche ricavabili dalle regressioni effettuate supportano in modo chiaro questa ipotesi teorica. In particolare facendo riferimento all'intero gruppo di categorie analizzate entrambe le tecniche di regressione forniscono valori positivi e altamente significativi per il coefficiente  $\beta_3$ . Questo risultato si conferma, peraltro, anche nelle analisi relative ai singoli reparti, dal momento che nella totalità dei casi sono stati ottenuti valori positivi e decisamente significativi.

Considerando nel complesso i risultati ottenuti le stime ricavate dal modello di analisi basato su una singola equazione forniscono una chiara indicazione su quali sono gli effetti delle diverse leve da offerta sulla quota di mercato della marca privata. Contrariamente a quanto sostenuto nella letteratura prevalente sul tema, la competizione di prezzo, implementata attraverso la riduzione del posizionamento di prezzo relativo rispetto al prezzo medio di categoria, appare sostanzialmente inefficace sotto il profilo della capacità di sostenere la quota di mercato. Una maggiore rilevanza sembra avere l'utilizzo della leva promozionale, il cui effetto positivo di stimolo alla crescita della market share appare parzialmente confermato dalle stime effettuate. Infine, i risultati ottenuti suggeriscono l'ipotesi che la leva dell'incremento del presidio assortimentale relativo sia quella a maggiore impatto positivo e significativo sulla crescita della quota di mercato delle marche private.

Come anticipato nella Sezione precedente, un possibile problema legato all'utilizzo di un approccio di analisi basato su un'equazione singola potrebbe essere rappresentato dalla complessa relazione esistente tra la quota di mercato e il posizionamento relativo di prezzo. Al riguardo si rileva, infatti, che da un lato una riduzione del posizionamento di prezzo può influenzare positivamente la quota di mercato allargando la dimensione della domanda potenziale, ma anche che, dall'altro lato, un aumento della quota di mercato può implicare un miglioramento della posizione competitiva della private label tale da generare un upgrade della posizione nella scala-prezzi di categoria. Questa seconda relazione può, tuttavia, generare un effetto distorsivo nelle stime relative agli effetti che il posizionamento relativo di prezzo tende ad avere sulla quota di mercato, così come analizzato nell'equazione [1]. Questo problema può risultare particolarmente rilevante nell'ambito della presente analisi, se si

considera che le evidenze ricavate dal modello dell'equazione singola indicano che tale effetto non è significativo. Per questo una possibile soluzione a tale problema può essere rappresentata dall'analisi di un sistema combinato di equazioni dove l'equazione [1] viene affiancata da una seconda equazione che descrive la formazione del posizionamento relativo di prezzo della private label. In generale la teoria prevalente sul tema suggerisce che il prezzo relativo dipende prevalentemente dalla quota di mercato e dal livello di concentrazione delle vendite di categoria. Assumendo un'ipotesi di linearità, questo implica che la determinazione del prezzo relativo può essere analizzata attraverso la seguente equazione:

$$P = \beta_0 + \beta_1 M + \beta_2 C + \epsilon_t \quad [2]$$

dove  $\beta_0$ ,  $\beta_1$  e  $\beta_2$  sono i parametri dell'equazione e  $\epsilon_t$  è il termine di errore.

L'analisi combinata delle equazioni [1] e [2] è stata effettuata utilizzando sia la tecnica 3SLS che la tecnica GMM. Come in precedenza, gli strumenti utilizzati nelle stime sono i valori delle singole variabili relativi all'anno precedente (2010). Le nuove stime relative ai coefficienti dell'equazione [1] e ottenute attraverso l'utilizzo delle due tecniche di regressione vengono riportate nelle *Tabelle 4 e 5*.

*Tabella 4. I risultati delle stime del modello a due equazioni (3SLS regressions)*

Parametri	Totale Grocery	Bevande	Drogheria Alimentare	Fresco Confezionato	Gelati/ Surgelati
$\beta_0$	-0.02 (-0.16)	0.17 (0.56)	-0.23 (-1.71)	0.02 (0.11)	-0.01 (-0.04)
$\beta_1$	0.08 (0.52)	0.26 (0.82)	-0.35 (-1.52)	0.47 (1.06)	0.64 (0.88)
$\beta_2$	-0.15 (-1.04)	-0.40 (-1.86)	0.88 (3.47)**	0.30 (1.72)	1.39 (3.51)**
$\beta_3$	1.02 (26.94)**	1.10 (11.00)**	0.91 (17.02)*	0.94 (9.32)**	0.85 (4.21)**
n. osservazioni	217	50	107	45	15
Adjusted R-squared	0.79	0.72	0.78	0.74	0.53

Note: Stime e t-statistics tra parentesi; \* significativo a livello 5%; \*\* significativo a livello 1%.

In primo luogo è possibile notare che il coefficiente R2 corretto conferma l'accuratezza della formalizzazione proposta. In particolare, il valore di tale coefficiente considerando l'intero *dataset* delle categorie Grocery è pari a 0.79 nel caso della tecnica 3SLS e a 0.77 nel caso della tecnica di regressione GMM. Similmente anche analizzando i dati relativi ai diversi reparti merceologici si rileva un campo di variazione dei valori di R2 corretto abbastanza

contenuto e comunque abbastanza elevati, compresi in un intervallo che va da 0.53 a 0.78 nel caso delle regressioni 3SLS e che oscilla tra 0.54 a 0.70 nel caso di utilizzo della tecnica GMM. Considerando poi le stime relative ai parametri, l'analisi generale del modello a due equazioni permette di ottenere alcune chiare conferme dei risultati ottenuti attraverso il modello dell'equazione singola.

Tabella 5. I risultati delle stime del modello a due equazioni (GMM regressions)

Parametri	Totale Grocery	Bevande	Drogheria Alimentare	Fresco Confezionato	Gelati/Surgelati
$\beta_{11}$	0.15 (0.98)	0.61 (1.48)	0.01 (0.03)	0.74 (2.76)***	-0.04 (-0.21)
$\beta_{12}$	0.17 (0.83)	0.86 (2.02)*	-0.16 (-0.56)	0.81 (1.81)	0.29 (0.53)
$\beta_{13}$	-0.24 (-0.61)	-0.01 (-0.01)	-0.76 (-0.81)	0.15 (0.89)	1.31 (3.01)**
$\beta_{14}$	1.09 (16.83)**	1.21 (8.44)**	1.08 (7.37)**	1.30 (9.86)**	0.87 (6.17)**
n. osservazioni	217	50	107	45	15
Adjusted R-squared	0.77	0.66	0.70	0.56	0.54

Note: Stime e t-statistics tra parentesi; \* significativo a livello 5%; \*\* significativo a livello 1%.

In particolare il coefficiente  $\beta_{11}$ , che misura l'effetto del posizionamento di prezzo relativo sulla quota di mercato, mostra anche in questo caso un valore generalmente positivo e, soprattutto, non significativo in nove regressioni su dieci. La conclusione che si può ricavare da queste evidenze è che il posizionamento relativo di prezzo non esercita un'importante influenza sul livello della quota di mercato. Questa indicazione appare quindi confermata anche tenendo in considerazione il possibile retro-effetto inverso della quota di mercato sul posizionamento di prezzo relativo.

L'evidenza parziale di un effetto significativo si ricava, invece, con riferimento al coefficiente  $\beta_{21}$  che misura l'impatto della pressione promozionale relativa. Le stime effettuate forniscono, infatti, evidenze dell'esistenza di un segno positivo e di valori significativi di tale coefficiente soprattutto con riferimento al reparto Gelati/Surgelati sia nel caso dell'utilizzo della tecnica 3SLS sia nel caso di utilizzo della tecnica GMM. Tali evidenze appaiono, tuttavia, più deboli nel modello basato sull'analisi combinata delle due equazioni rispetto a quelle ottenute in precedenza attraverso il modello dell'equazione singola.

Infine, i risultati riportati nelle *Tablelle 4 e 5* confermano chiaramente l'esistenza di un forte effetto positive della quota di assortimento sulla quota di mercato. In tutte e dieci le

regressioni effettuate, infatti, il coefficiente  $\beta_3$  si caratterizza per valori di segno positivo e decisamente significativi. Ne consegue che il principale risultato ottenuto attraverso il modello dell'equazione singola, ovvero il fatto che il presidio assortimentale rappresenta la principale leva in grado di modificare (in senso positivo) la quota di mercato della private label, trova una chiara conferma anche nel modello basato sull'analisi combinata delle due equazioni.

### **Managerial Implications, Limitations and Further Research**

Le implicazioni manageriali ricavabili dall'analisi empirica svolta sono principalmente due. La prima implicazione è che l'ipotesi di partenza del presente lavoro, ovvero l'esistenza di una possibile influenza delle leve da offerta (push) sulla crescita della quota di mercato della private label, è verificata. In particolare i dati presentati evidenziano un ruolo determinante giocato in questo senso dalla variabile dell'assortimento, all'aumentare numerico (in termini relativi) del quale tende a verificarsi una crescita della quota di vendite della private label. In altri termini ciò sta a significare che il presidio dell'offerta a scaffale, sia attraverso politiche di ampiezza (aumento del numero di categorie di presenza), sia attraverso politiche di profondità (aumento della gamma nelle categorie già coperte) può rappresentare un eccezionale volano per l'aumento delle vendite della marca privata. Il fatto che la manovra delle leve assortimentale appaia più efficace rispetto a quella del prezzo relativo e della pressione promozionale per stimolare le vendite della private label evidenzia che in un mercato come quello italiano in cui la maggior parte dei retailer si trova ancora nelle fasi iniziali del ciclo di vita del branding distributivo la visibilità a scaffale costituisce l'elemento prioritario in grado di attirare l'interesse dello shopper. Del resto, ciò appare coerente con le teorie generali sull'elasticità delle vendite di un determinato brand alle variazioni della quantità espositiva, secondo le quali tale elasticità è positiva e molto elevata, tanto che si riduce solamente quando la quota di spazio assegnata allo stesso brand raggiunge un livello di "saturazione" (livello ancora molto lontano per le marche private gestite dai grocery retailers operanti nel mercato italiano). Tutto questo presuppone, tuttavia, che all'aumento del presidio assortimentale delle marche commerciali corrisponde necessariamente una razionalizzazione dell'offerta (e, conseguentemente, della visibilità instore) delle marche industriali, con un conseguente aumento dei livelli di conflittualità nei rapporti verticali di filiera. In una prima fase questo processo potrebbe favorire situazioni di razionalizzazione delle gamme (attraverso il delisting di marche e referenze basso-rotanti), generando percezioni favorevoli dello shopper in termini di maggiore "pulizia" e di maggiore chiarezza degli assortimenti. Queste



percezioni positive sono legate all'eccesso di varietà che spesso caratterizza i punti di vendita moderni, così come dimostrato in alcuni recenti studi sul tema della cosiddetta "*choice overload*", e che finisce per penalizzare il livello degli acquisti d'impulso. In una seconda fase, tuttavia, un eccessivo squilibrio numerico delle referenze di categoria a favore della marca privata con la marginalizzazione/eliminazione delle referenze degli altri brand potrebbe generare percezioni negative di riduzione del numero di alternative disponibili e di peggioramento del servizio di "scelta". Ne deriva che oltre certi livelli-soglia un ulteriore incremento della quota di assortimento della private label può generare un aumento della quota di vendite di tale brand ma rischia di determinare una riduzione delle vendite complessive di categoria e di punto vendita.

La seconda implicazione manageriale ricavabile dall'analisi condotta è che non sembrano esistere differenze significative tra i diversi reparti merceologici rispetto all'impatto che le leve da offerta indagate tendono ad avere sulla quota di mercato della private label. Ciò sta ad indicare che gli effetti delle politiche da offerta sulle performance di tale brand sono trasversali ai diversi settori merceologici. In particolare la maggiore efficacia dell'aumento della quota assortimentale rispetto alla riduzione del posizionamento relativo di prezzo e alla crescita della pressione promozionale si conferma valida in tutti i reparti analizzati. Questo vale sia nei reparti in cui esistono forti situazioni di brand leadership industriale che in quelli dove le quote di mercato sono più polverizzate/instabili; vale sia nei reparti dove la competizione di prezzo/promozionale è particolarmente accesa che in quelli dove l'intensità competitiva è più ridotta; vale sia nei reparti caratterizzati da elevati livelli di innovazione dei prodotti che in quelli più statici da questo punto di vista; vale sia nei reparti dinamici, con un andamento delle vendite complessivamente positivo, che in quelli più maturi, con trend di vendite stabile e/o decrescente; vale sia nei reparti in cui la quota di mercato attuale della marca privata è più contenuta che in quelli dove tale quota è superiore alla media. La conseguenza di queste considerazioni è che il modello di business più adatto per la gestione della marca privata sembra quello basato su un approccio cross-category. La capacità del distributore di costruire un brand caratterizzato da un posizionamento uniforme tra i diversi reparti merceologici riguarda, tuttavia, non soltanto le dimensioni di tipo "soft" dell'offerta (vale a dire il packaging, la comunicazione e più in generale tutte le dimensioni della brand image), ma riguarda anche e soprattutto la gestione "trasversale" delle dimensioni di tipo "hard", ovvero quelle relative a prezzi, promozioni e assortimenti.

I principali limiti del presente lavoro sono due. Il primo limite è quello di un'esclusiva focalizzazione dell'analisi sulla marca privata, sottovalutando gli effetti che la manovra delle

differenti leve di retailing-mix potrebbero avere sugli equilibri competitivi intra-brand. Potrebbe, infatti, essere particolarmente interessante allargare l'analisi delle relazioni causa-effetto all'impatto che la modificazione delle condizioni di offerta della private label (posizionamento di prezzo relativo, pressione promozionale relativa e quota di assortimento) tende ad avere sulle performance (sia di vendita che di marginalità) delle altre marche (industriali) e su quelle complessive delle categorie/dei punti di vendita. Il secondo limite è costituito dal fatto che i dati analizzati sono relativi ad un periodo limitato e questo non permette di verificare l'evoluzione delle relazioni causali tra le variabili considerate nel medio-lungo periodo. L'allungamento dell'orizzonte temporale permetterebbe, infatti, di testare la validità dei risultati ottenuti in presenza di una maggiore variabilità delle condizioni competitive e di contesto.

## References

- 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., Pauwels K., Steenkamp J.B.E.M. (2008), *Private label use and store loyalty*, in: Journal of Marketing, Vol. 72, No. 6, pp. 19-30
- Ailawadi K.L., Borin N., Farris P. (1995), *Market power and performance: a cross-industry analysis of manufacturers and retailers*, in: Journal of Retailing, Vol. 71, No. 3, pp. 211-248
- Ailawadi K.L., Harlam B.A. (2004), *An empirical analysis of the determinants of retail margins: the role of store brand share*, in: Journal of Marketing, Vol. 68, No. 1, pp. 147-166
- 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
- Amrouche N., Zaccour G. (2007), *Shelf space allocation of national and private brands*, in: European Journal of Operational Research, Vol. 180, No. 2, pp. 648-663
- 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

- Bauer J.C., Kotouc A.J., Rudolph T. (2012), *What constitutes a “good assortment”? A scale for measuring consumers’ perceptions of an assortment offered in a grocery category*, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 19, pp. 11-26
- Bellizzi J.A., Kruckeberg H.F., Hamilton J.R., Martin W.S. (1981), *Consumer perceptions of national, private and generic brands*, in: *Journal of Retailing*, Vol. 57, pp. 56-70
- Beristain J.J., Zorrilla P. (2011), *The relationship between store image and store brand equity: a conceptual framework and evidence from hypermarkets*, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 18, No. 6, pp. 562 - 574
- Binninger A.-S. (2008), *Exploring the relationships between retail brands and consumer store loyalty*, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36, No. 2, pp. 94-110
- Bonfrer A., Chintagunta P.K. (2004), *Store brands: who buys them and what happens to retail prices when they are introduced?*, in: *Review of Industrial Organization*, Vol. 24, No. 2, pp. 195-218
- Bontemps C., Orozco V. Requillart V. (2008), *Private labels, national brands and food prices*, in: *Review of Industrial Organization*, Vol. 33, No. 1, pp. 1-22
- Brown M.G., Lee J. (1996), *Allocation of shelf space: a case study of refrigerated juice products in grocery stores*, in: *Agribusiness*, Vol. 12, No. 2, pp. 113-121
- Chintagunta P.K., Bonfrer A., Song I. (2002), *Investigating the effects of store-brand introduction on retailer demand and pricing behavior*, in: *Management Science*, Vol. 48, No. 10, pp. 1242-1267
- 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
- Curhan R.C. (1973), *Shelf space allocation and profit maximization in mass retailing*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 37, pp. 54-60
- Davies G. (1990), *Marketing to retailers: a battle for distribution*, in: *Long Range Planning*, Vol. 23, No. 6, pp. 101-108
- Dawes J., Nenycz-Thiel M. (2011), *Analyzing the intensity of private label competition across retailers*, in: *Journal of Business Research*, doi:10.1016/j.jbusres.2011.07.024
- Delvecchio D. (2001), *Consumer perceptions of private label quality: the role of product category characteristics and consumer use of heuristics*, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 8, pp. 239-249

- Desmet P., Renaudin V. (1998), *Estimation of product category sales responsiveness to allocated shelf space*, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 15, pp. 443-457
- Dick A., Jain A., Richardson P. (1996), *How consumers evaluate store brands*, in: Journal of Product Management, Vol. 5, No. 2, pp. 19-28
- Drèze X., Hoch S.J., Purk M.E. (1994), *Shelf management and space elasticity*, in: Journal of Retailing, Vol. 70, No. 4, pp. 301-326
- Dursun I., Kabadayi E.T., Alan A.K., Sezen B. (2011), *Store brand purchase intention: effects of risk, quality, familiarity and store brand shelf space*, in: Procedia Social and Behavioral Science, Vol. 24, pp. 1190-1200
- Esbjerg L., Grunert K.G., et al. (2005), *Retail brand architecture: the concept and its dimensions*, Working Paper No. 85, MAPP, Aarhus School of Business, Denmark
- 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
- Garretson J.A., Fisher D., Burton S. (2002), *Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: similarities and differences*, in: Journal of Retailing, Vol. 78, pp. 91-109
- Gomez M., Okazaki S. (2009), *Estimating store brand shelf space: a new framework using neural networks and partial least squares*, in: International Journal of Market Research, Vol. 51, No. 2, pp. 243-266
- Gonzalez Mieres C., Diaz Martin A.M., Trespalacios Gutierrez J.A. (2006), *Influence of perceived risk on store brand proneness*, in: International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 34, No. 10, pp. 761-772
- Hansen K., Singh V., Chintagunta P. (2006), *Understanding store-brand purchase behavior across categories*, in: Marketing Science, Vol. 25, No. 1, pp. 75-90
- Hoch S.J., Montgomery A.L., Park Y-H. (2000), *Long-term growth trends in private label market shares*, Marketing Department Working Paper No. 00-010, Wharton School, University of Pennsylvania, US
- Jin B., Suh Y.G. (2005), *Integrating effect of consumer perception factors in predicting private brand purchase in a Korean discount store context*, in: Journal of Consumer Marketing, Vol. 22, No. 2, pp. 62-71

- Juhl H.J., Esbjerg L., Grunert K.G., Bech-Larsen T., Brunso K. (2006), *The fight between store brands and national brands – what's the score?*, in: Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 13, pp. 331-338
- Keller K.L. (2003), *Strategic Brand Management – 2<sup>nd</sup> Edition*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall
- Levy M., Weitz B.A. (2008), *Retailing management – 7<sup>th</sup> edition*, McGraw-Hill, Boston, MA
- Liu T., Wang C. (2008), *Factors affecting attitudes towards private labels and promoted brands*, in: Journal of Marketing Management, Vol. 34, No. 3/4, pp. 283-298
- Manzur E., Olavarrieta S., Hidalgo P., Farias P, Uribe R. (2011), *Store brand and national brand promotion attitudes antecedents*, in: Journal of Business Research, Vol. 64, pp. 286-291
- Narasimhan C., Wilcox R.T. (1998), *Private labels and the channel relationship: a cross – category analysis*, in: Journal of Business, Vol. 71, No. 4, pp. 573-600
- Ngobo P-V. (2011), *Private label share, branding strategy and store loyalty*, in: Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 18, pp. 259-270
- Nogales A.F., Suarez M.G. (2005), *Shelf space management of private labels: a case study in Spanish retailing*, in: Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 12, pp. 205-216
- Pauwels K., Srinivasan S. (2004), *Who benefits from Store Brand Entry?*, in: Marketing Science, Vol. 23, No. 3, pp. 364-390.
- Putsis W.P. Jr, Cotterill R.W. (1999), *Share, price and category expenditure – geographic market effects and private labels*, in: Managerial and Decision Economics, Vol. 20, No. 4, pp. 175-187
- Raju J.S., Sethuraman R., Dhar S.K. (1995), *The introduction and performance of store brands*, in: Management Science, Vol. 41, No. 6, pp. 957-978
- Richardson P., Dick A., Jain A. (1994), *Extrinsic and intrinsic cue effects on perceptions of store brand quality*, in: Journal of Marketing, Vol. 58, No. 4, pp. 28-36
- 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
- Scott-Morton F., Zettelmeyer F. (2004), *The strategic positioning of store brands in retailer-manufacturer negotiations*, in: Review of Industrial Organization, Vol. 24, No. 2, pp. 161-194
- Sheau-Fen Y., Sun-May L., Yu-Ghee W. (2012), *Store brand proneness: effects of perceived risks, quality and familiarity*, in: Australasian Marketing Journal, Vol. 20, pp. 48-58

- Sinha I., Batra R. (1999), *The effect of consumer price consciousness on private label purchase*, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 16, pp. 237-251
- Sloot L.M, Verhoef P.C. (2008), *The impact of brand delisting on store switching and brand switching intentions*, in: *Journal of Retailing*, Vol. 84, No. 3, pp. 281-296
- Soberman D.A., Parker P.M. (2006), *The economics of quality-equivalent store brands*, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 23, pp. 125-139
- 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
- Steiner R.L. (1993), *The inverse association between the margins of manufacturers and retailers*, in: *review of Industrial Organization*, Vol. 8, pp. 717-740
- Sudhir K., Talukdar D. (2004), *Does store brand patronage improve store patronage?*, in: *Review of Industrial Organization*, Vol. 24, No. 2, pp. 143-160
- Vahie A., Paswan A. (2006), *Private label brand image: its relationship with store image and national brand*, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 34, No. 1, pp. 67-84
- Verbeke W., Farris, P., Thurik R. (1998), *Consumer response to the preferred brand out-of-stock situation*, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 11/12, pp. 1008-1022
- Verhoef P.C., Nijssen E.J., Sloot L.M. (2002) *Strategic reactions of national brand manufacturers towards private labels. An empirical study in The Netherlands*, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 11/12, pp. 1309-1326
- Wu P.C.S, Yeh G.Y-Y, Hsiao C-R. (2011), *The effect of store image and service quality on brand image and purchase intention for private label brands*, in: *Australasian Marketing Journal*, Vol. 19, pp. 30-39