



*Dipartimento di Impresa e Management*

*Cattedra di Marketing*

***COME I CONSUMATORI PERCEPISCONO LE  
PRIVATE LABEL: IL CASO CARREFOUR***

RELATORE

Prof. Alberto Marcati

CANDIDATO

Leonardo Pasquinotti

Matricola 214921

ANNO ACCADEMICO 2018 / 2019

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>4</b>
<b>1. La Marca commerciale</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1 Una definizione di marca commerciale e la sua evoluzione</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 Caratteristiche e obiettivi delle private label</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3 La marca commerciale nel mondo e in Italia</b> .....	<b>13</b>
<b>2. Il consumatore della private label</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1 La percezione del consumatore della marca commerciale</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2 I diversi consumatori della private label</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3 L'evoluzione del consumo della marca commerciale</b> .....	<b>28</b>
<b>3. Carrefour</b> .....	<b>29</b>
<b>3.1 Carrefour e le sue private label</b> .....	<b>31</b>
<b>3.2 Sondaggio e commento risultati</b> .....	<b>33</b>
<b>3.3 Percezione dei clienti Carrefour delle diverse private label</b> .....	<b>38</b>
<b>3.4 Possibile evoluzione delle private label Carrefour</b> .....	<b>40</b>
<b>4. Conclusioni e ragionamenti finali</b> .....	<b>42</b>
<b>BIBLIOGRAFIA e webgrafia</b> .....	<b>47</b>

# ***INTRODUZIONE***

Le private label o marche commerciali sono un fenomeno che sta avendo un rapido e intenso sviluppo soprattutto negli ultimi anni, il cui concetto è molto interessante e attuale.

Queste risultano essere marche il cui utilizzo è subordinato da imprese per l'appunto commerciali e di distribuzione per vendere propri prodotti che sono generalmente realizzati da un co-packer. Il concetto chiave consiste quindi nell'acquisizione di prodotti bianchi<sup>1</sup>, creati da imprese a cui non interessa il business del brand ma solo il profitto marginale<sup>2</sup>, da parte dei distributori commerciali e la rivendita di questi sotto il marchio degli stessi. Tali intermediari si rivolgono a produttori che hanno un eccesso di capacità produttiva rispetto alle loro esigenze e che, dunque, possono produrre a basso costo i beni per conto del commerciante. Possiamo citare molti esempi, come quelli della Coop, Esselunga, Conad, Carrefour, etc. i quali hanno assunto un'importanza a livello internazionale.

Pur essendo molto importanti sotto il profilo di mercato e commerciale, studiate da accademici e business men, nella mia esperienza, soprattutto in Italia, ho notato come la conoscenza sull'argomento sia ridotta soprattutto nel consumatore medio che talvolta acquista una marca commerciale di una data impresa senza essere consapevole dell'appartenenza alla stessa, tantomeno la sua origine e il suo sviluppo. È proprio su questo che verterà la mia tesi, volta a comprendere come i consumatori, soprattutto quelli Italiani, valutino queste private label e in particolare quelle dell'impresa Carrefour.

Le marche commerciali hanno completamente sconvolto il panorama del mercato odierno soprattutto in alcuni paesi come America e Inghilterra (dove le private label hanno talvolta sostituito le marche nazionali<sup>3</sup>) e la loro repentina crescita sta coinvolgendo tutti i paesi sviluppati. Non tutti sanno che le origini della private label sono antiche poiché il reale sviluppo si è manifestato solo negli ultimi vent'anni: nasce negli USA, e, prepotentemente, ha preso piede in gran parte dei mercati mondiali ed europei, nei quali ha raggiunto quote di mercato rilevanti (in particolare Regno Unito, Spagna e Italia dove le percentuali di acquisto sono rispettivamente 46%, 50% e 21%).

---

<sup>1</sup> I prodotti bianchi sono quei prodotti in cui è assente il marchio. Esempi possono essere alimenti comuni quali zucchero, sale, tonno in scatola.

<sup>2</sup> Quest'ultimo viene generato dalla mera rivendita dei prodotti come fossero merci primarie.

<sup>3</sup> Basti pensare al colosso Walmart, azienda che ha assunto più importanza di quanto ne abbiano molte marche nazionali.

I distributori, protagonisti indiscussi di questa avanzata, cercano sempre più di creare prodotti qualitativamente in linea, se non superiori, ai competitori industriali, con l'intento di fidelizzare la clientela ed aumentare i profitti. In passato si parlava di disintermediazione dei distributori (i quali erano spesso acquistati dai produttori) mentre, adesso, la tendenza sembra essersi invertita, in quanto questi ultimi hanno posto condizioni del gioco a loro favorevoli, acquistando maggior potere contrattuale generato dall'elevata fidelizzazione a cui stanno puntando attraverso la vendita delle marche commerciali.

In questo elaborato, voglio intraprendere un discorso lineare volto a porre delle basi sulla storia e sulla definizione di queste per svolgere un'analisi su come vengono percepite dal consumatore.

Nel primo capitolo della tesi l'attenzione sarà posta sul definire la marca commerciale, la sua evoluzione, obiettivi e caratteristiche, come questa si sia sviluppata nel mondo e in particolare in Italia. La prima parte di tesi, quindi, è svolta attraverso ricerche teoriche e studio di pubblicazioni accademiche con un mero approfondimento numerico e statistico.

Nel secondo capitolo sposterò l'attenzione sul consumatore, altro soggetto principe di questo argomento, spiegando come viene percepita la private label, l'evoluzione di questa percezione e le caratteristiche che contraddistinguono questi consumatori.

Nel terzo capitolo della tesi, il quale sarà molto più empirico e pratico, analizzerò come l'impresa Carrefour abbia sviluppato delle marche commerciali ad hoc. Descriverò le loro caratteristiche e, attraverso un sondaggio, individuerò come vengono percepite dal consumatore dell'impresa stessa e quali conoscenze si hanno sull'argomento.

La parte finale della tesi esporrà le conclusioni a cui sono giunto e un riassunto dei punti focali della stessa.

# ***1. La Marca commerciale***

Nel primo capitolo della tesi, suddiviso a sua volta in tre parti, il tema principale consiste nella definizione di marca commerciale<sup>4</sup> e di tutti i contorni che ne derivano e che la definiscono. La private label è un fenomeno molto importante che ha cambiato e sta cambiando la distribuzione e il mercato di molti beni e prodotti (non ci si deve limitare a pensare solo ai prodotti alimentari, che comunque restano la più importante e consistente parte di ciò che viene racchiuso dalle private label, ma anche a prodotti per la casa, per gli animali e molte altre categorie merceologiche).

Verranno quindi citate alcune tra le più importanti definizioni, talvolta dissimili tra loro, ma con determinate caratteristiche comuni. Successivamente si vedrà come la marca commerciale si sia sviluppata nel corso della sua storia, prendendo maggiormente in considerazione gli ultimi vent'anni.

Si descriveranno gli obiettivi e le caratteristiche di tali marche mettendone in rilievo lo sviluppo in diversi paesi, con particolare riferimento all'Italia.

Andremo a capire come queste si siano sviluppate in contrapposizione ai National brands<sup>5</sup> spiegandone la loro diffusione, il maggior potere che stanno assumendo e quella che sta diventando a tutti gli effetti una vera e propria guerra di distribuzione (tra imprese produttrici e imprese commerciali). Tale contrasto vede, soprattutto negli ultimi anni, un netto vantaggio a favore dei distributori, i quali stanno, ovviamente, attribuendo più importanza ai propri prodotti piuttosto che a quelli di diversi produttori possessori di un brand. Infatti, in un generale confronto tra marche dei produttori e marche commerciali, si può affermare che i distributori godono di molti vantaggi e di un crescente potere di mercato in quanto utilizzano lo spazio a loro disposizione per i loro stessi prodotti dei quali risultano ben forniti. Infine, a scapito di ciò, i prodotti di altri marchi stanno subendo una diminuzione nelle quantità vendute.

---

<sup>4</sup> Le marche commerciali e quelle dei punti vendita vanno distinte dai prodotti generici. Questi ultimi sono versioni meno costose di prodotti a grande diffusione come spaghetti, tovaglioli di carta, pesche sciroppate o farmaci da banco. Sono confezionati in modo semplice, sprovvisti di marca e offrono qualità standard o inferiore alla media ad un prezzo più basso del 20-40 % rispetto alle marche nazionali e del 10-20% a marche commerciali.

<sup>5</sup> I national brands (o marche nazionali) sono marchi dei produttori e delle imprese il cui core business consta nella produzione e nella vendita al consumatore finale.

## 1.1 Una definizione di marca commerciale e la sua evoluzione

Per affrontare questo capitolo, parto dalla definizione di marca commerciale fornita da Kotler e Keller<sup>6</sup>, i quali la definiscono in questo modo; “Una marca commerciale (marca del rivenditore, privata, del punto di vendita o del distributore) è una marca sviluppata da un dettagliante o un grossista”. Una definizione semplice ma estremamente efficace che pone l’attenzione sul soggetto distributore, il quale diviene lo sviluppatore dei prodotti stessi (intendendo con ciò non la produzione di tali, ma la vendita diretta delle merci con il nome della marca distributrice).

Esistono, in letteratura, molte altre definizioni a riguardo, che hanno spesso caratteristiche comuni ma, talvolta, differiscono nei dettagli. Possiamo citarne alcune tra le più importanti; quella riportata dal Dictionary of business<sup>7</sup> nella quale si definisce la private label “*a product sold under a distributor’s own name or trademark through its own outlets. These items are either made specially for the distributor or are versions of the manufacturer’s equivalent brand. Own-brand goods are promoted by the distributor rather than manufacturer and are typically 10-20% cheaper to the distributor than an equivalent brand. Own brands are sold principally by multiple shops*”. In questa citazione maggiormente dettagliata si riscontra anche l’ingente differenza dei prezzi tra i prodotti con marchio commerciale e quelli con marchio nazionale. Ritengo importante, inoltre, citare Sethuraman e Cole<sup>8</sup> i quali definiscono la marca commerciale in maniera più chiara e netta definendola come un brand “*owned, controlled, and sold exclusively by retailers*”. Il Marketing Lexicon<sup>9</sup>, alla voce marca commerciale riporta: “*prodotti che, dal punto di vista del produttore, vengono immessi sul mercato per ordine di terze economie, e con denominazione di marca diversa dalle marche di proprietà dello stesso produttore; questi prodotti sono quindi commercializzati da terze economie, utilizzano denominazioni di marca di loro proprietà*”. È opportuno riportare anche la definizione di Wikipedia: “*Le private label o marche private, sono prodotti o servizi solitamente realizzati o forniti da società terze (fornitore di marca industriale o terzista vera e propria) e venduti con il marchio della società che vende/offre il prodotto/servizio (distributore)*”. Infine, cito la definizione portata dal sito internet PMI, che affronta il discorso in modo seguente: “*l’espressione private label è usata per indicare i prodotti che portano il nome della catena distributiva o del supermercato che li pone in vendita*”, e continua affermando “*si indicano con il nome di private label le marche bandiera (caso in cui al prodotto viene associato il marchio del distributore), le contro marche (marche di fantasia che non sono legate al nome del distributore, ma sono vendute solo nei suoi negozi), le marche generiche (le marche del distributore*

---

<sup>7</sup> Dictionary of Business, Oxford University Press, Market House Books Ltd, 1996

<sup>8</sup> Sethuraman e Cole 1999, Article the Strategic Management of Store Brand Perceived Quality

<sup>9</sup> Marketing Lexicon, edizione italiana a cura di S.M. Brondoni, Clueb, Bologna, 2000

*caratterizzate da un buon rapporto qualità-prezzo) ed i primi prezzi (prodotti con un prezzo molto contenuto che entrano in concorrenza con quelli degli hard discount)”*.

Pur essendo le definizioni discordanti tra loro, si possono evidenziare alcune caratteristiche comuni descritte dalla maggior parte dei testi e delle pubblicazioni; concludendo che, sostanzialmente, si intendono marche commerciali tutti quei prodotti che, anziché con il nome o con la marca del fabbricante-produttore, vengono immessi nel mercato finale e portati al consumatore con un marchio o nome di proprietà di un distributore commerciale che ne garantisce direttamente il livello qualitativo<sup>10</sup>. Le marche commerciali si distinguono quindi dai marchi nazionali proprio per la caratteristica che i distributori di questi prodotti pongono su questi il loro marchio (o ne creano alcuni ad hoc). Le motivazioni e gli obiettivi di questa strategia verranno meglio discussi in seguito.

Come si sono evolute le private label? Per intraprendere un discorso sull'evoluzione che hanno subito le marche commerciali si deve far riferimento a mezzo secolo fa. Quest'ultime sono state introdotte nei supermercati americani verso la fine degli anni '70 quando i distributori compresero che i consumatori erano disposti, soprattutto in periodo di crisi, a sostituire i prodotti di consumo generici (e quelli di prima necessità) con prodotti di qualità inferiore ad un basso costo (per limitare i danni che i loro salari avrebbero subito), per poi tornare ad effettuare consumi normali una volta che l'economia riprendeva a crescere.

Lo sviluppo delle private label è stato quindi condizionato (soprattutto nei suoi primi anni di vita, ma anche successivamente) dalle contrazioni ed espansioni economiche degli ultimi 50 anni. Lamey<sup>11</sup> afferma che le private label crescono fortemente nei periodi di recessione economica, per poi stagnarsi durante i periodi di riassetamento e crescita.

Come si può notare, il fattore prezzo, almeno inizialmente, giocava un ruolo fondamentale nelle scelte d'acquisto dei consumatori, i quali acquistavano le private label quasi esclusivamente con l'intento di risparmiare. Con il tempo, però, questo fattore è stato ridimensionato a discapito di un altro fattore di scelta: la qualità.

In contrapposizione a quanto sopraccitato, l'economista Abe<sup>12</sup> afferma che le quote di mercato di prodotti a marca commerciale di alta qualità non diminuiscono quando l'economia torna a crescere, poiché l'esperienza positiva vissuta dai consumatori in termini di qualità e soddisfazione dei prodotti, rende le marche commerciali dei validi sostituti ai national brands.

---

<sup>10</sup> Carmignano 1993; Cristini 1993. Articolo in *La private label nei percorsi di modernizzazione del trade* di Francesca Ceccacci

<sup>11</sup> Lamey 2007, *How Business Cycles Contribute to Private-Label Success: Evidence from the United States and Europe*

<sup>12</sup> Abe 1995, *price and advertising strategy of a national brand against its private-label clone: A signaling game approach*

Guardando il quadro complessivo si può delimitare come le marche commerciali non hanno quasi mai seguito le strategie delle marche industriali; alle origini i generics venivano orientati solo alla convenienza tramite strategie di leadership di costo mantenendo al minimo le spese relative alla comunicazione, packaging e promozione e i distributori trasmettevano parte del loro risparmio ai consumatori che venivano incoraggiati ad acquistare i loro prodotti invece che quelli industriali<sup>13</sup>. In questo modo però, i generics suscitarono forte incertezza sulla loro qualità, sull'affidabilità degli ingredienti e sugli effettivi valori nutrizionali<sup>14</sup>. Con il passare del tempo, anche gli stessi distributori si sono accorti dell'importanza che molti consumatori attribuiscono alla qualità, la quale spesso risulta più importante del prezzo, e che, addirittura, per ottenere questa qualità sono disposti a pagare un premium price. Negli ultimi anni, infatti, si può notare come siano aumentate le linee di marca commerciale premium<sup>15</sup>. La diminuzione del gap qualitativo ha facilitato la propensione d'acquisto dei consumatori di marche commerciali<sup>16</sup>. Infine, bisogna notare che al contrario di altre linee di private label, le linee premium sono largamente pubblicizzate, hanno packaging sofisticati in grado di trasmettere la qualità del prodotto e vengono posizionate in maniera distintiva rispetto agli altri store brand.

---

<sup>13</sup> Il gap di prezzo era notevole; infatti quello della private label era del 20% inferiore a quello del marchio nazionale.

<sup>14</sup> Dick et al 1995, Examining Perceived Risk and Its Influence on Attitudes: A Study on Private Label Consumers in Turkey

<sup>15</sup> Le marche commerciali premium sono linee di prodotto con standard qualitativi elevati, paragonabili a quelli dei National brand, a volte anche superiori.

<sup>16</sup> Walsh e Mitchell 2010 Consumers' Intention to Buy Private Label Brands Revisited

## *1.2 Caratteristiche e obiettivi delle private label*

Quali sono le caratteristiche e gli obiettivi che contraddistinguono queste marche? Perché stanno assumendo così tanta importanza tra i consumatori che, come abbiamo visto e vedremo, stanno aumentando la percentuale di spesa per questa tipologia di brand? E soprattutto quali sono i fini che i distributori hanno nella vendita delle private label a discapito delle marche nazionali?

Per iniziare questo discorso dobbiamo affrontare una breve descrizione e spiegazione sul funzionamento delle private label. Il processo è semplice e chiaro in quanto i soggetti coinvolti, in questo caso gli intermediari, cercano produttori che dispongono di capacità produttiva elevata in eccesso e che siano disposti a vendere beni a basso costo, fino a fare leva sulla logica dei prezzi differenziali ridotti. Questo è possibile in quanto la capacità produttiva di molte imprese può essere ampia a tal punto che può capitare talvolta il riscontrarsi di giacenze di prodotti invenduti. Questi, al fine di produrre un profitto o al fine di ottenere minori perdite, vengono venduti ai distributori senza l'apporto della marca del produttore su di essi (vengono definiti difatti white product).

I suddetti prodotti raggiungono così un prezzo nettamente inferiore ai national brands elargendo in tal modo ai distributori un margine di profitto di gran lunga più elevato. Questo può portare facilmente a pensare al nesso tra costo limitato e scarsa qualità, ma nella realtà risulta tutt'altro che così, infatti chi pone il proprio marchio sul prodotto esige un'ottima fattura del bene. A rafforzare tutto ciò, vi è il fatto che spesso questi prodotti escono dalle stesse fabbriche che producono marchi noti sul mercato. Ad esempio, la pasta Esselunga è prodotta dalla Colussi che realizza anche la pasta Agnesi.

Tornando al discorso riguardante i costi si può notare come anche altri costi risultano inferiori, come quelli di ricerca e sviluppo (in quanto non è negli obiettivi del distributore cercare di creare nuovi prodotti dato che gli vengono già venduti), pubblicità (dal momento che il distributore è già conosciuto al pubblico e non ha bisogno di effettuare campagne pubblicitarie), promozioni commerciali e distribuzione fisica. In questo modo il prezzo di vendita rappresenta il valore reale del prodotto (ingredienti, costi per ricerca e sviluppo, ecc..) e non dipende da altri fattori (ad esempio dagli investimenti pubblicitari, dai costi di distribuzione e così via). Tutto ciò permette alla marca commerciale di generare maggiori margini di profitto rispetto all'acquisto e alla rivendita di prodotti di altre imprese. Questo è stato possibile perché sin da subito i distributori si sono resi conto dell'elevato costo che i produttori sostengono per la comunicazione e la commercializzazione dei prodotti e di come tali costi incidono sulle loro marginalità. Eliminando tali costi,

per esempio apponendo un marchio generico ad hoc o l'insegna stessa, il distributore può aumentare notevolmente i profitti sulle vendite.

Un altro fattore di fondamentale importanza consta nel fatto che la maggior parte delle marche commerciali viene esclusivamente prodotta per i propri punti vendita per differenziarsi rispetto ai concorrenti. In questo modo nei distributori (si pensi a supermercati, superette, ipermercati, discount) non si trovano solamente i prodotti di marca (che si possono trovare facilmente in molti altri distributori) ma anche i prodotti private label dei distributori specifici. Dunque, tramite un assortimento più esteso viene aumentata la profondità della categoria di prodotto, offrendo così un vantaggio al consumatore il quale ha più possibilità di scelta, si contribuisce in tal modo alla differenziazione dell'insegna rispetto ai propri concorrenti.

Ulteriore obiettivo per i distributori nella vendita delle private label è l'aumento di fedeltà offrendo maggiore qualità; ad esempio attraverso il lancio di una nuova linea premium (come Terre d'Italia o my selection di Carrefour) si vuole migliorare la percezione che ha il consumatore verso il determinato store o verso l'insegna stessa. Infatti, i commercianti al dettaglio stanno progressivamente aumentando la qualità delle loro marche tramite le quali sono in grado di sviluppare congiuntamente store loyalty e brand loyalty, creando allo stesso tempo un vantaggio competitivo ed un aumento di redditività.

I supermercati che propongono nuovi prodotti di qualità superiore o creano nuovi prodotti cercano quindi di cercare mercati privi di diretti concorrenti, effettuando in questo modo una strategia di Blue Ocean, dando maggiore enfasi alle confezioni rendendole attraenti e innovative e talvolta ricorrendo a campagne promozionali aggressive<sup>17</sup>.

Le marche commerciali che si stanno sviluppando nell'ultimo periodo risultano proprio improntate a questa tipologia di strategia e dunque alla costruzione di nuovi mercati dove i concorrenti sono ancora di numero ridotto. Vengono perciò lanciate sul mercato private label targettizzate verso specifiche categorie di consumatori come ad esempio prodotti bio, gluten free, di altissima qualità, made in Italy, per bambini etc... Importante è notare come ogni tipologia di marca commerciale ha degli obiettivi specifici (nel terzo capitolo affronteremo nel dettaglio le marche Carrefour) e risulta indirizzata a determinati clienti allo scopo di fidelizzarli. Particolare attenzione va posta ai prodotti premium che forse hanno raggiunto la più alta percentuale di importanza rispetto ad altri prodotti di marchi commerciali. Questa tipologia di brand ha lo scopo di abbattere i rischi sociali legati all'acquisto delle private label in sé. Il rischio sociale è legato al

---

<sup>17</sup> Si pensi al caso dell'impresa di distribuzione Coop la quale, negli ultimi anni, ha proposto ai consumatori un elevato numero di campagne pubblicitarie

consumo di un prodotto e ai suoi aspetti simbolici, come i beliefs e lo status sociale<sup>18</sup>. Grazie al miglioramento delle caratteristiche estrinseche i prodotti premium vengono acquistati per essere consumati in situazioni conviviali o socialmente rilevanti<sup>19</sup>.

Di notevole importanza risulta la volontà di migliorare l'immagine dei punti vendita (store image). Sempre più i distributori si mostrano attenti alle esigenze dei consumatori offrendo linee di prodotti Bio o specificamente per celiaci. Queste attenzioni risaltano l'immagine degli store che sempre più si avvicina ai reali bisogni della sua clientela.

Verso i produttori, che fino a poco tempo fa detenevano un grande potere contrattuale che sembrava quasi inscalfibile, i distributori hanno l'intento di aumentare il loro di potere contrattuale negli acquisti e soprattutto nelle categorie in cui il distributore sviluppa le proprie marche commerciali, esso ottiene un aumento del suo potere contrattuale verso i produttori industriali stessi direttamente proporzionale alla quota di vendita raggiunta dalle marche stesse.

Dagli obiettivi sopraelencati, emerge chiaramente l'intenzione dei distributori di voler essere sempre più indipendenti dai produttori industriali. Secondo la Private Label Manufacturers' association<sup>20</sup>, un quarto dei prodotti oggi venduti nei supermercati, ipermercati e catene di generi alimentari reca la marca del dettagliante e questa percentuale è in aumento. Si può concludere che la graduale e costante crescita delle quote di mercato dei marchi commerciali sta minacciando l'egemonia dei national brand.

---

<sup>18</sup> Batra e Shina, 2000, "Consumer-level factors moderating the success of private label brands", *Journal of Retailing*, vol. 76, no. 2, pp. 175-191

<sup>19</sup> Walsh e Mitchell, 2010 Consumers' Intention to Buy Private Label Brands Revisited

<sup>20</sup> La Private Label Manufacturers' association e l'associazione dei produttori di marche commerciali

### ***1.3 La marca commerciale nel mondo e in Italia***

La private label sono divenute punto di focale importanza nel commercio e nel mercato nazionale e mondiale, ormai sviluppatesi nei comuni e nelle più grandi metropoli. La quota di mercato è in aumento in tutto il mondo e in particolare in Europa dove, secondo Nielsen, impresa fornitrice di importanti e meticolose ricerche e informazioni su consumatori, la popolarità delle marche continua a crescere in tutta Europa e mostra come la quota di mercato dei marchi dei distributori è cresciuta in molti paesi seguiti dalla stessa in particolare Regno Unito, Spagna e Italia (dove le percentuali di acquisto sono rispettivamente 46 % 50 % e 21 %).

Per comprendere l'importanza e la grandezza di questo sviluppo, bisogna far riferimento alla difficoltà che incontra un retailer, soprattutto se di piccole dimensioni, nello sviluppare una marca commerciale. Infatti, devono essere sostenute ingenti spese per lo stoccaggio delle merci e la distribuzione fisica, deve essere identificato uno o più fornitori in grado di soddisfare gli standard qualitativi delle materie prime, va identificato un produttore in grado di soddisfare la domanda di produzione ma soprattutto si assume il rischio reputazionale: se anche solo uno dei prodotti non ha standard qualitativi adeguati al retailer, i consumatori matureranno un atteggiamento negativo verso gli altri prodotti del rivenditore stesso. Tuttavia, dall'inizio degli anni '90 tutti i maggiori retailer, soprattutto nei paesi economicamente sviluppati, hanno ideato e lanciato un'offerta di marca commerciale.

Le private label sono oggi una realtà consolidata nello scenario di consumo quotidiano occidentale, e sono state raggiunte fin da subito quote non trascurabili nel mercato di largo consumo (28% media europea): vi sono paesi dove la quota risulta ancora ridotta (come nel caso della Grecia che ha raggiunto il 15%) e paesi in cui la quota di mercato delle marche commerciali raggiunge più della metà dell'intero mercato (si vede Regno Unito con oltre il 51%). Non di meno risulta il mercato dei consumatori nord americani che spende più del 20% del proprio CPG<sup>21</sup> in prodotti private label. Nel suo report annuale, Accenture<sup>22</sup>, ha svolto un'indagine sulle abitudini d'acquisto dei consumatori americani prendendo come campione 500 intervistati. Nel 64% dei casi, almeno la metà dei prodotti acquistati è costituita da store brands. Si vede quindi fin da subito come la marca commerciale è ormai divenuta parte integrante del mercato e la sua crescita esponenziale preoccupa non poco i marchi nazionali che vedono ridursi i loro ricavi di vendite.

---

<sup>21</sup> Consumer Packaged Goods

<sup>22</sup> Marca Report gennaio 2013

A guidare il successo della marca privata non è solo il prezzo, sebbene questo rimanga un importante fattore di scelta, bensì la qualità e la fiducia: mentre il 50% degli intervistati riconosce nel prodotto a marchio una qualità equivalente a quella del brand industriale, addirittura il 42% dichiara di preferirla per una questione di fiducia.

## Quote di mercato delle Marche del distributore nei principali Paesi europei



Fonte del grafico: [Giornalidea](#)

Lo scenario risulta molto diverso, però, per quanto riguarda i mercati orientali, nei quali le private label non hanno ancora raggiunto livelli equiparabili a quelli registrati in Europa e Nord America. D'altra parte, ponendo attenzione al nostro paese notiamo come l'Italia, pur avendo grandi marchi commerciali come Esselunga e Coop (che sono le catene di distribuzione che hanno dato più importanza alle loro marche private attraverso intense campagne pubblicitarie, lancio di nuove linee e l'offerta di una maggior parte degli scaffali), nel suo complesso, rapportata con gli altri paesi europei, presenta ancora grandi opportunità di sviluppo per queste marche che fino ad ora è stato ridotto e lento. Le cause di una crescita così difficile si fondano soprattutto nella diffusa frammentazione del sistema distributivo al dettaglio ma anche nelle tutele concesse ai piccoli distributori che hanno rappresentato un vincolo legale alla crescita della grande distribuzione e infine in barriere di tipo culturale allo sviluppo della g.d. (si nota come in Italia è sempre

stato, fino a poco tempo fa, preferito lo store di piccole/medie dimensioni come supermercati o superettes, rispetto ai grandi distributori come gli ipermercati tipicamente Americani o Inglesi). Ciò ha causato un basso livello di competizione tra le catene distributive e il conseguente rallentamento della modernizzazione del settore, e questo spiega il motivo del divario con altri paesi quali UK, Spagna o Francia nel grado di penetrazione delle private label.

Tuttavia, le quote di consumo per categorie di prodotto hanno raggiunto livelli molto alti, mettendo in evidenza come non sia più soltanto il mercato del grocery a interessare il mondo delle private label, ma anche il mercato dei prodotti per la casa, per animali, per la cura personale e molti altri ancora. In Italia, la marca industriale continua ad attestarsi intorno all'80% della quota di mercato rispetto ai prodotti a marca commerciale, in tutte le categorie di prodotto (ad eccezione dell'alimentazione). Questo dato non è coerente con le quote di mercato a livello europeo, infatti nella media europea, i prodotti alimentari e per la casa a marca commerciale hanno raggiunto quote di mercato tra il 30 e il 40% rispetto ai prodotti a marca industriale, il mercato italiano ha ancora grandissimi margini di crescita per i prodotti private label.

Guardando al futuro un ulteriore sviluppo della marca commerciale, nel panorama italiano, dipenderà in larga misura: dalla capacità dei retailers di affermare e rafforzare la propria corporate identity, dalla differenziazione nell'assortimento di marca privata a seconda dei canali gestiti e loro posizionamento, dalla promozione delle politiche di retail mix e dal consolidamento dei rapporti di partnership con co-packers dotati di competenze sia di prodotto sia di processo in grado di crescere l'efficienza. Il ruolo svolto dal prodotto a marchio nel contesto distributivo italiano lascia intravedere uno scenario in rapida evoluzione che assimilerà il modello distributivo italiano a quello già esistente in altri paesi europei offrendo interessanti opportunità di business per le piccole e medie imprese industriali favorendo la crescita del mercato del co-packing. Il bilanciamento del rischio/opportunità anche per le imprese che operano nell'industria di trasformazione dei prodotti igienici/sanitari dipenderà dalla capacità di innovazione delle stesse e dalla flessibilità nel rispondere alle esigenze dei distributori che solitamente sottopongono dei capitolati del prodotto molto rigidi ed hanno un forte potere contrattuale.

L'internazionalizzazione e le politiche di crescita messe in atto dalle insegne aumenteranno in futuro l'incidenza del prodotto a marchio anche nelle referenze dei prodotti igienici, determinando la necessità dello sviluppo di rotoli con un elevato valore aggiunto. Ed ecco che l'investimento in Ricerca&Sviluppo porterà in futuro a soluzioni tecnologiche capaci di immettere sul mercato prodotti più morbidi e resistenti con decori, goffrature, stampe che conferiscano al rotolo un elevato valore aggiunto. La capacità di segmentare la domanda rispondendo alle diverse esigenze dell'acquirente finale si trasformerà in uno strumento competitivo per instaurare con le catene distributive un rapporto di fidelizzazione, indispensabile per rimanere sul mercato. Gli operatori della GDO cercano oggi una migliore collaborazione con la

produzione, un miglior rapporto collaborativo stabile e trasparente che crei, per entrambi, delle opportunità di business in una congiuntura economica negativa. Un'opportunità che potrà far parlare italiano ai prodotti made in Italy anche all'estero.

Gli ultimi dati forniti da Federdistribuzione<sup>23</sup> e Iri<sup>24</sup> hanno dimostrato che l'Italia, seppur in ritardo rispetto agli altri paesi europei, ha definitivamente adottato la “*marca del distributore*”. Già negli ultimi decenni del secolo scorso le strategie di offerta dei prodotti a marchio sono state oggetto di grande attenzione da parte di studiosi di marketing e di professionisti d'impresa. Era, infatti, importante cogliere i mutamenti nei comportamenti d'acquisto e di consumo e reagire al confronto competitivo che si stava delineando tra l'impresa di produzione e di distribuzione.

Nel corso degli anni essa ha acquisito un ruolo di crescente importanza nelle scelte dei consumatori, fino a essere oggi percepita come una marca a tutti gli effetti, in grado di trasmettere valore e credito all'insegna che la commercializza, e diventando garanzia di qualità e affidabilità. La Marca del distributore, ovvero i marchi posseduti e offerti in esclusiva dalle imprese della distribuzione commerciale, rappresenta oggi un fenomeno non soltanto acquisito ma anche di crescente importanza, al punto da essere definita come una delle principali tendenze caratterizzanti la funzione del marketing degli ultimi decenni. Diffusione e notorietà, infatti, sono aumentate al punto che nel 2017 la loro quota di mercato è salita ai massimi storici in 9 Paesi europei, attestandosi oltre il 30% in 15 nazioni sulle 20 oggetto di analisi e rilevazione di dati.

Nel nostro Paese, dove la vocazione al risparmio rientra tra le più alte tra le economie industriali avanzate, ci si attendeva una maggior attenzione al fattore “*prezzo*” ma, per lungo tempo, essa non è risultata determinante nel momento delle scelte. La dipendenza dalle grandi marche e il prestigio acquisito dai brand famosi sembravano confinare in una sorta di ghetto le fasce di primo prezzo. Agli occhi del consumatore, infatti, l'opzione a favore di questi articoli risultava poco qualificante, lesiva della sua autostima e della sua considerazione sociale. Indipendentemente dall'alternativa meno costosa, sembrava che il prezzo fosse considerato un indicatore della qualità. Il sistematico controllo dei prezzi finiva per diventare un'attività ossessiva poco giustificata e qualificante, trasmettendo la sensazione di aver barattato la qualità per pochi soldi. Considerato poi che, a fine giornata, le scelte condizionate dal fattore prezzo avrebbero comportato un risparmio esiguo.

Oggi questa convinzione ha perso consistenza. Il prezzo, almeno per una certa categoria di prodotti, è entrato a far parte dei fattori che determinano la scelta del punto vendita prima, e del prodotto poi. La ricerca del risparmio e della convenienza sono diventati principi stabili negli orientamenti del consumatore,

---

<sup>23</sup> La Federdistribuzione è l'associazione della distribuzione moderna organizzata

<sup>24</sup> Iri (Information Research, Inc.) è una società statunitense di ricerche di mercato leader mondiale nel campo delle informazioni nel largo consumo

e rappresentano un aspetto basilare del nuovo modo di “fare la spesa”. Per le loro caratteristiche di acquisto abituale, gli articoli che meglio si adattano a questa tipologia sono quelli che rientrano nella categoria dei beni di largo consumo. Diversa considerazione necessitano invece altri settori, come quelli legati alla moda o all’arredamento, caratterizzati da stili e tendenze soggetti a rapide variazioni, o quello dell’elettronica vincolato ai costanti sviluppi della tecnologia. Si tratta di aspetti tipici di cicli di vita assai brevi e costi di ricerca e produzione elevati, condizioni incompatibili con le private label.

Anche se ancora distante dalle altre nazioni europee, nel nostro Paese la Mdd è cresciuta sia nelle vendite, sia nella soddisfazione del consumatore. Il suo interesse è rivolto in particolare a quei segmenti che si posizionano nella parte alta del mercato (ecologico, biologico, funzionale), in cui maggiori sono il livello di attenzione e la richiesta di qualità e sicurezza. Tra i principali motivi di acquisto dei prodotti a marchio commerciale, per il 66% degli italiani c’è il risparmio. Da un’indagine Nielsen condotta intervistando oltre 30.000 utenti internet in 60 Paesi, tra i quali l’Italia, emerge che ciò non significa necessariamente prodotti a basso costo, quanto la possibilità di spendere meno per gli stessi benefici offerti dai prodotti di marca. Il rapporto qualità-prezzo della Mdd è ritenuto ottimo dal 67% dei consumatori. Questo dato è allineato alla media europea, anche se non ancora al livello di Paesi come la Germania, dove raggiunge il 79%.

Concludo questo primo capitolo sottolineando come la marca commerciale abbia ormai preso piede in tutto il mondo con tassi di crescita altissimi. Nei mercati più maturi si attesta già intorno al 50% della quota di mercato e per quelli emergenti sono previsti scenari simili nel giro di pochi anni. Il confine delle private label non è più il settore del grocery, stiamo infatti assistendo alla rapida estensione delle marche dei distributori in diverse categorie di prodotto quali prodotti per la casa, abbigliamento, farmaceutica e molte altre ancora. L’Italia segue la corrente, ma come spesso accade non riesce ancora a tenere il passo con gli altri leader europei come UK e Spagna. Tuttavia, le potenzialità di crescita restano elevate e nei prossimi anni assisteremo sicuramente all’evoluzione di questo fenomeno anche nei nostri confini.

## ***2. Il consumatore della private label***

Il mondo del commercio sta cambiando in continuazione, mutando di aspetto e di modalità e con esso sta variando anche l'approccio che il consumatore ha verso il mercato. Il comportamento d'acquisto è una fase sempre più cruciale, la quale viene studiata e influenzata dalle imprese in maniera ponderante specialmente con l'avvento dell'internet e di tutti i nuovi metodi di comunicazione e ricezione dei messaggi pubblicitari. Al giorno d'oggi siamo esposti a un considerevole numero di promozioni e pubblicità che ha reso il nostro comportamento d'acquisto soggetto a numerose influenze esterne ma anche a una maggiore capacità di riflessione razionale e di scelta logica.

In questo capitolo spiegherò come i consumatori percepiscono le marche commerciali e come quest'ultime siano entrate a far parte della vita e degli acquisti di tutti i giorni in maniera rapida. Pur risalendo ad un secolo fa, le marche commerciali come le conosciamo oggi sono il prodotto di una costante e intensa evoluzione che ha portato alla creazione di un nuovo tipo di prodotti di marca acquistabili esclusivamente nei singoli retailer. Prezzi bassi ma alta qualità, un paradosso che l'economia ci ha insegnato come utopia, sta caratterizzando le private label. Esse stanno di fatto sostituendo i prodotti di marca nazionale e acquistando il consenso di un numero maggiore di persone, sottraendo così quota di mercato a tutti gli altri prodotti anche grazie alla loro affidabilità. Il successo delle marche commerciali va ovviamente attribuito ai dettaglianti, ma il loro crescente potere è dovuto anche all'indebolimento delle marche nazionali. I consumatori sono sempre più sensibili al prezzo, tendenza rafforzata dal continuo bombardamento di buoni sconto e offerte speciali, ormai anche su internet e su apparecchi mobili, che ha allenato un'intera generazione a confrontare i prezzi.

Voglio concludere questa introduzione al secondo capitolo facendo riferimento a un mio ragionamento riguardante il consumatore medio; nella mia esperienza e soprattutto nel corso di questa tesi (in particolare nel sondaggio reale) ho notato come il consumatore medio non abbia una conoscenza approfondita delle private label e tenda (almeno in Italia) ad avere ancora dubbi al riguardo, anche considerando il fatto che i consumatori della fascia di età tra 45-65 anni sono ancora molto legati ai messaggi promozionali televisivi e risultano talvolta ritrosi al cambiamento. Guardando ai dati si scopre come la quota di spesa dedicata a prodotti con marca commerciale è sempre più elevata e gli acquisti di tale marca sono effettuati soprattutto dalla fascia di età più giovane. Vedremo quindi come i diversi consumatori adottano diversi approcci alle private label con le quali si trovano sempre più a contatto.

## ***2.1 La percezione del consumatore della marca commerciale***

Il periodo di crisi che stiamo attraversando rende sicuramente il consumatore più attento nei suoi acquisti: i prodotti di marca ne risentono, mentre si fanno strada in modo più insistente le private label. Esse, con un mix di prezzi bassi e convenienti, alta qualità ed affidabilità stanno emergendo come scelta preponderante nello scenario mondiale. Infatti, assieme alle imprese di distribuzione, stanno assumendo un'importanza maggiore anche le marche commerciali specifiche in quanto molti consumatori sensibili al prezzo le preferiscono in determinate categorie. Queste preferenze consentono ai dettaglianti di esercitare un maggiore potere contrattuale nei confronti dei fornitori delle marche nazionali. Lo studio delle private label deve essere quindi effettuato in maniera approfondita per cercare di comprendere al meglio le possibili trasformazioni alle quali andrà incontro il mercato nei prossimi anni. Bisogna riflettere sull'evoluzione repentina del potere dei retailer messo a confronto con le altre marche nazionali che vedono diminuire la loro clientela. Il consumatore, fulcro di questa decisione ed evoluzione, sta adottando soluzioni diverse in differenti tempi e nazioni ma con un dato unico principale: si fa sempre più strada nella decisione di questi l'idea di acquistare almeno un prodotto con marca commerciale. Secondo uno studio, infatti, i numeri parlano chiaro dal momento che circa 7 acquirenti su 10 ritengono che i prodotti di marca commerciale siano altrettanto validi se non migliori rispetto a quelli delle marche nazionali.

Quali sono i fattori che determinano la decisione finale dei consumatori? Ve ne sono sicuramente un numero elevato e tenteremo di spiegarne e analizzarne i più possibili. Possiamo iniziare col definirne due i quali sono i fattori che incidono maggiormente e possono suddividersi in macro-categorie; più influenti e meno influenti. Alla prima categoria appartengono la percezione del valore e la familiarità all'insegna ed al prodotto, ed è su questo che molte imprese stanno focalizzando i propri sforzi e le proprie risorse, avendo capito fin da subito l'importanza reale che va attribuita loro. Alla seconda categoria appartengono il rischio percepito ed il differenziale qualitativo, di fondamentale importanza ma posti ad un secondo livello rispetto ai primi. La creazione di una forte identità di insegna contribuisce a rafforzare i primi due aspetti affermando la marca commerciale ed è per questo motivo che le insegne commerciali stanno dando maggior porzione dei loro scaffali a propri prodotti, affinché diventino subito conosciuti al pubblico e simbolo di alta qualità ed affidabilità. Molte delle ricerche suggeriscono che i consumatori si esprimono positivamente verso le marche commerciali non solo per via della loro convenienza ma anche per il loro livello qualitativo. Queste considerazioni sono di fondamentale importanza se si pensa che, generalmente, a un basso posizionamento di prezzo viene associato un basso standard qualitativo e che fino a pochi anni fa, le marche commerciali erano prevalentemente adottate per prodotti generics, mentre lo scenario di consumo odierno è caratterizzato da numerose linee diverse di prodotti simili. È stato dimostrato che le associazioni qualità/prezzo percepite sono più forti di quelle qualità/ brand name. Se quindi le private label sono state a lungo associate a prodotti

di scarsa qualità per via del loro basso prezzo, oggi i consumatori percepiscono diversamente questa correlazione, grazie al continuo miglioramento della qualità dei prodotti, alle strategie di branding e alla più efficace comunicazione messa in atto dai retailers verso i consumatori.

Resta abbastanza complesso definire come il consumatore di oggi percepisce le private label. Infatti, pur avendo già definito molti dati e statistiche che confermano una crescita degli acquisti, bisogna far riferimento anche alle difficoltà di un elevato numero di consumatori ad accettare le private label. La difficoltà sta nel percepire un prodotto a basso costo come un prodotto che rispecchia un'alta qualità, e ciò non deve stupire, in quanto, come sopraccennato, l'economia e la storia ci insegnano che i prodotti si differenziano in due grandi categorie a seconda della strategia adottata dall'impresa: prodotti a basso costo di qualità medio-bassa nel momento in cui l'impresa vuole affrontare una strategia di leadership di costo, e prodotti di qualità elevata a prezzi alti se l'impresa si sta specializzando nella differenziazione di prodotto con premium price.

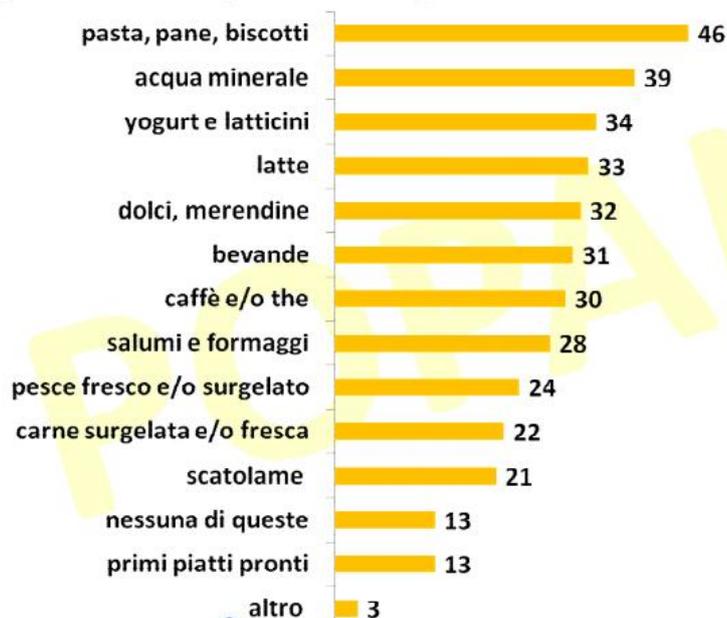
Trovarsi di fronte ad una combinazione di queste due caratteristiche è una prova non semplice da concepire ed accettare ed è per questo che la maggior parte delle imprese sta attuando un'ulteriore semplice strategia: la prova. Nel momento in cui i consumatori devono scegliere se acquistare una marca commerciale o una marca nazionale senza averle mai provate, è logico che opteranno sempre per la seconda opzione. Dal momento in cui il consumatore viene a conoscenza, attraverso l'esperienza empirica, della reale qualità delle private label, la scelta sarà più difficile e meno scontata. Partendo da queste considerazioni, le imprese puntano sul fatto che i consumatori devono effettuare il primo acquisto a prezzi ridotti affinché comprendano il vero valore che l'impresa di distribuzione sta dando loro.

Popai Italia<sup>25</sup> ha promosso una ricerca nella quale ha intervistato dei consumatori sulle marche private. Dai dati empirici è stato dimostrato come vi siano trend comuni riguardo all'attribuzione di importanze diverse alle categorie alimentari e all'attenzione posta ad esse. Si è notato come pane, pasta e biscotti con acqua minerale, yogurt e latticini siano categorie di prodotti in cui la store brand ha un migliore rapporto qualità/prezzo delle marche industriali.

---

<sup>25</sup> La Popai ha cambiato nome ed oggi è divenuta la Retail Institute of Italy.

## Parliamo del rapporto qualità/prezzo. In quale di queste categorie la marca privata è migliore delle marche industriali ?

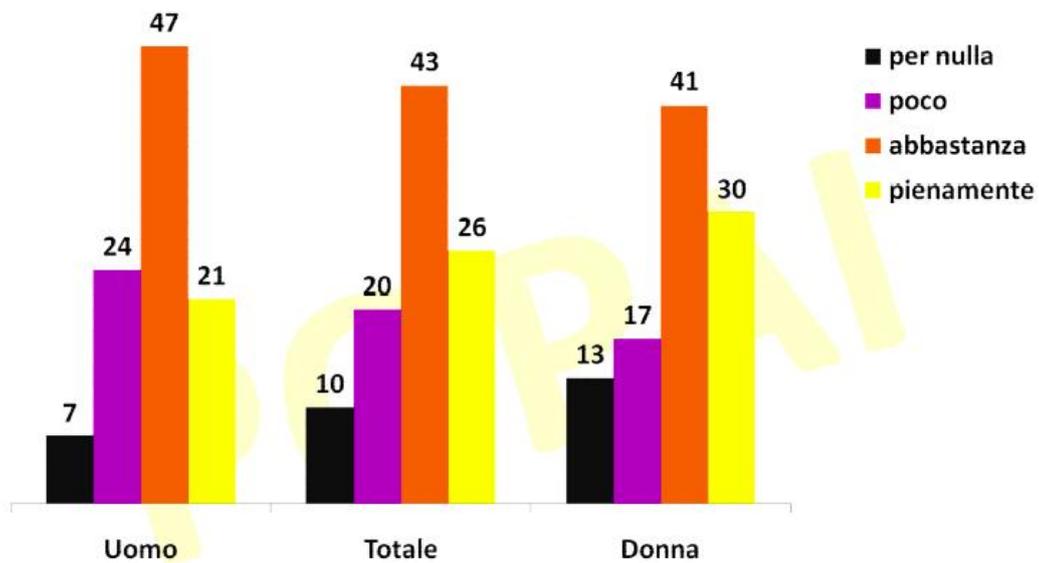


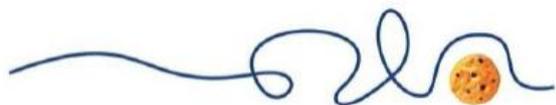
 **Marche Private italiane**

fonte: [Tendenze online](https://www.tendenzeonline.it/)

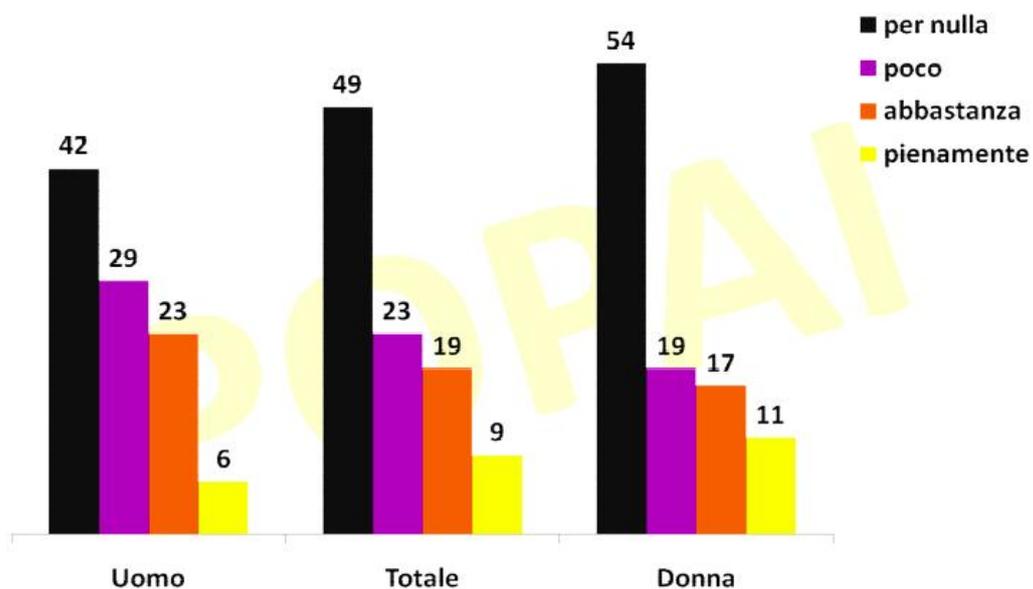
Tra gli intervistati (un panel di 1200 individui rappresentativi della popolazione italiana), il 43% del totale dichiara di avere notato i prodotti a marchio perché avevano uno sconto e il 49% li ha apprezzati dopo averli assaggiati in negozio. E alla domanda che cosa li convincerebbe ad acquistare un prodotto a marchio, il 44% risponde “una prova gratuita” e il 22% un forte sconto sul prezzo. Da queste dichiarazioni si deduce come una parte di consumatori ritiene le marche commerciali fautrici di alta qualità.

“Le ho notate perché avevano uno sconto”



 **Marche Private italiane**

“Le ho apprezzate dopo che me le hanno fatte assaggiare in negozio”



 **Marche Private italiane**

*Fonte : Tendenze online*

Secondo il presidente di Popai Italia Daniele Tirelli i dati sono chiari: la pressione promozionale cui sono soggette le private label è fortissima, ma questa guerra al massacro è un danno per il margine del distributore e per le marche. Del resto, la sensibilità al prezzo del consumatore è un dato incontrovertibile, se il 71% degli intervistati apprezza lo sconto, il 47% utilizza il volantino. Mentre il 75% ritiene le private label affidabili perché sottoposte a rigidi controlli da parte della catena.

È su questi due poli (una pressione promozionale crescente e la qualità intrinseca dei prodotti) che in sostanza si gioca la strategia di crescita dei prodotti a marchio del distributore la cui crescita, nonostante l'aumento costante di quote di mercato, deve ancora avvenire del tutto.

La questione da risolvere sembra essere, più che tra industria di marca e distribuzione, tutta all'interno di quest'ultima che utilizza le private label in funzione promozionale. Di ciò risulta convinto l'amministratore delegato di Grandi Salumifici Italiani Claudio Palladi che afferma: *“Sembra quasi che la distribuzione si autolimiti nella definizione di una strategia sulle private label che dovrebbero essere gestite con una focalizzazione sulle vendite e con una visione di lungo periodo. Invece c'è una forte concentrazione sugli acquisti e su come recuperare maggiori contributi e premi dall'industria”*.

Che la situazione sia più complessa di quella che è viene confermato dal direttore dei prodotti a marchio Coop Italia Domenico Brisigotti: *“Prima di qualsiasi discussione sulle private label e sulla loro pressione promozionale bisogna fare chiarezza su quali siano gli obiettivi del distributore riguardo alla marca privata. Se serve per costruire identità e istintività dell'insegna e per costruire un vantaggio competitivo, non possiamo liquidare il discorso in poche battute. Sono necessari tempi lunghi e investimenti. E riguardo alle dimostrazioni e agli assaggi in store, noi ne facciamo, ma non può diventare un'azione generalizzata, perché non c'è nessun prodotto che può supportare gli elevati investimenti richiesti. Certo, il tema legato alle promozioni va contestualizzato nel momento economico che stiamo tutti vivendo. Oggi la leva del prezzo gioca un ruolo tattico, non certo strategico, e anzi nel corso del 2010 posso solo pensare che la battaglia sarà ancora più aspra”*.

Il fatto che la store brand, poi, abbia in Italia una quota ridotta è dovuto a una carenza strutturale della grande distribuzione, sia perché la marca privata è apparsa con ritardo sia perché non viene utilizzata come leva per la differenziazione. Secondo Paolo Palomba, direttore generale di Altromercato, che in passato si è a lungo occupato di private label prima con Conad e successivamente con Sigma, *“in Italia c'è ancora un alto potenziale inespresso, considerando che la marca d'insegna pesa per l'80% delle marche commerciali, mentre altre proposte che mettano l'accento sull'esclusività del prodotto non sono utilizzate. Eppure, sono decisive per una maggiore segmentazione dell'offerta e per uscire dal paradosso che le*

*private label da strumento di differenziazione dell'insegna si sono trasformate in vettori di omologazione di prezzo e di promozione".*

Eppure, i consumatori, stando alla ricerca di Popai, sono in grado di discriminare tra prodotti che competono sul prezzo e quelli che si spostano su una gamma superiore: per il 60% di essi infatti Terre d'Italia è una marca commerciale e per il 40% è un'azienda di nicchia o una grande marca alimentare, percentuali che diventano rispettivamente 80% e 20% nel caso di Top Esselunga. E il 40% è in grado di attribuire a Coop un pack di caffè al quale è stato cancellato il logo.

Non va comunque sottovalutato il fatto che nel segmento premium la scelta di alcuni distributori andrà verso un maggiore impegno sui capitoli per quanto riguarda qualità e innovazione per rispondere alla maggiore richiesta di qualità senza peraltro trascurare di dare risposte alla domanda di convenienza. Sarà in questa capacità di intercettare i due poli estremi della domanda che si giocherà la competizione tra retailer e chi non sarà in grado di sviluppare una strategia mirata, si infilerà in un circuito senza fine di riduzione di prezzi e margini.

## ***2.2 I diversi consumatori della private label***

I motivi per i quali vengono acquistate le private label non possono essere ricondotti a poche categorie in quanto spaziano da importanti a più futili. I consumatori delle marche commerciali sono diversi tra loro; sono famiglie, studenti, pensionati, coppie e non vi è una netta distinzione di numeri d'acquisto tra le diverse categorie.

Iniziamo ad elencare le ragioni principali. Probabilmente la più importante è il risparmio complessivo generato dalla spesa di alimenti e di prodotti domestici dato dalla differenza tra i prezzi dei marchi nazionali e i prezzi delle marche commerciali (che come abbiamo accennato più volte risultano più bassi e convenienti). In questi casi l'acquisto avviene principalmente con lo scopo di diminuire la porzione di reddito dedicata alla spesa e di aumentare il risparmio da dedicare ad altre categorie di acquisto. Una seconda motivazione riguarda la ricerca di affidabilità, leva di fondamentale importanza, che viene trovata nei distributori con i quali si ha avuto un'ottima esperienza d'acquisto e quindi una semplicità nella ricerca dei beni di consumo. Infatti, nel momento in cui si ragiona sull'acquisto, vi sono alcune porzioni di consumatori che preferiscono spendere meno tempo per decidere la marca da acquistare e in molti casi scelgono quella dei distributori. Ulteriore motivo risulta quello legato alla ricerca di una qualità elevata; i consumatori attenti e soprattutto i pionieri trovano nelle private label (o almeno in alcune di esse come ad esempio My Selection di Carrefour) una qualità maggiore rispetto alle marche nazionali allo stesso prezzo. Prodotti d'élite a prezzi convenienti rispetto alla qualità offerta.

Andando a studiare più nel dettaglio le caratteristiche demografiche e socioculturali possiamo descrivere altre tipologie di consumatori. Il comportamento d'acquisto di una persona è generalmente influenzato da fattori culturali, sociali, personali e situazionali. La cultura è, infatti, il fattore alla base di ogni studio sul comportamento d'acquisto ed è considerata la determinante dei bisogni, e quindi dei desideri, di un individuo. Negli anni '70 con l'emergere dei generics, molti studiosi di marketing<sup>26</sup> hanno cercato di analizzare il comportamento di acquisto dei consumatori di private label rapportato alle loro caratteristiche sociodemografiche. Le ricerche portate avanti nel tempo sono state spesso contraddittorie tra loro o poco rilevanti. Ad esempio, Myers<sup>27</sup> ha impiegato una batteria di 15 variabili socioeconomiche su un campione di 347 consumatrici donne e 27 categorie di prodotto. Dal suo esperimento è risultato impossibile stabilire la propensione di acquisto delle marche commerciali rispetto a quelle nazionali utilizzando variabili socioeconomiche. Tesi confermata successivamente da Bettman (1974), Burgher e Schott(1972), e Fugate

---

<sup>26</sup> Come ad esempio Tanniru nel 1969, Coe nel 1971, Bettman nel 1974 e Murphy nel 1978

<sup>27</sup> Myers 1966 Determinants of Brand Imagery and attitude with specific References to Private Brands. Doctoral dissertation, Northwestern University.

(1979). Quindi come detto in precedenza risulta difficile catalogare in gruppi i consumatori delle private label, tuttavia, nei numerosi studi portati avanti dai ricercatori sul tema delle marche commerciali pur avendo analizzato le diverse variabili socio-demografiche tra cui il genere, l'età, il reddito, il livello di istruzione, la composizione familiare si sono osservati solamente campioni femminili poiché si riteneva fosse la donna ad occuparsi degli acquisti di prodotti di consumo o a decidere quali dovessero essere acquistati. Col tempo ci si è resi conto che anche gli uomini effettuavano un sempre maggior numero di acquisti di beni di consumo, così fu esteso il campione. Dalle ricerche di Omar (1996) le donne risultano molto più propense degli uomini nell'acquisto di prodotti private label rispetto ai national brand. Mentre per Sethuraman e Cole<sup>28</sup> sono gli uomini a mostrare maggiore inclinazione verso i prodotti a marca commerciale. Ricerche successive<sup>29</sup> hanno dimostrato che non è possibile determinare una solida relazione tra il sesso e la propensione all'acquisto di prodotti private label. La variabile reddito è stata quella maggiormente indagata dagli studiosi. Nel 1965, Frank e Boyd hanno condotto un esperimento coinvolgendo 491 nuclei familiari e 36 dati relativi a 32 categorie di prodotti; analizzando 14 diverse variabili socioeconomiche (tra cui il reddito) è emersa una relazione negativa tra la propensione di acquisto di marche commerciali e il reddito. Coe (1971) ha utilizzato dati relativi a 25 categorie di prodotto su un campione di 100 famiglie. Le famiglie con reddito medio hanno mostrato maggiore propensione all'acquisto di prodotti a marca commerciale rispetto quelle con basso reddito. Murphy (1978), usando un campione di 309 acquirenti donne e dati su 3 categorie di prodotto ha avvalorato la tesi di Coe stabilendo che i consumatori con reddito alto sono più propensi ad acquistare prodotti a marca commerciale rispetto a quelle con reddito basso e medio. Le ultime ricerche hanno tuttavia mostrato come famiglie con basso reddito siano più propense ad acquistare prodotti di marca commerciale, dato il loro minor prezzo rispetto a quelle industriali, e considerata anche la forte pressione fiscale e la recente crisi economica.

Quando parliamo di reddito, dobbiamo tenere in considerazione anche la price consciousness, intesa come il grado di attenzione che il consumatore pone al prezzo nelle sue scelte d'acquisto. Ailawadi, Neslin e Gedenk (2009) hanno individuato una correlazione positiva tra price consciousness e propensione all'acquisto di prodotti private label, dimostrando che la sensibilità al prezzo del consumatore tende ad aumentare con il diminuire del reddito percepito. Riguardo all'educazione, la relazione tra questa e la propensione all'acquisto appare meno ovvia. Da una parte, individui altamente istruiti sono soliti percepire redditi più alti rispetto a chi non possiede titoli di studio, questo si riflette sulle possibilità di acquisto e una maggiore possibilità di scelta tra i vari brand<sup>30</sup>. Di conseguenza, i national brand potrebbero essere preferiti nonostante il prezzo più alto. In questo caso il risultato dell'associazione istruzione e propensione di acquisto di prodotti a marca commerciale risulta negativo. Dall'altra parte, la scelta di prodotti private label richiede

---

<sup>28</sup> Sethuraman e Cole (1999) Factors influencing the price premium that consumers pay for national brands over store brands

<sup>29</sup> Baltas e Argouslidis, 2007; Glyn e Chen, 2009

<sup>30</sup> Richardson et al 1996, Are store brands perceived to be just another brand?

non pochi sforzi cognitivi. Individui maggiormente istruiti potrebbero discriminare meglio prodotti private label rispetto ai national, analizzando meglio gli attributi del prodotto e la sua qualità. In quest'altro caso, la relazione tra istruzione e propensione di acquisto risulta positiva. Un altro importante fattore che influenza l'acquisto di marche commerciali è l'età. Da alcune ricerche<sup>31</sup> è emerso che i consumatori anziani utilizzano processi di selezione più complessi rispetto ai giovani, data la loro maggiore competenza negli acquisti dovuta all'esperienza. Dall'esperienza, un consumatore impara a valutare un prodotto in base alle sue caratteristiche intrinseche, e non solamente da quelle estrinseche come il packaging o la pubblicità. Per questo motivo si ritiene che proprio gli anziani siano i consumatori più propensi ad acquistare prodotti a marca commerciale. Tuttavia, la ricerca precedentemente citata, dimostra che l'età non è un fattore sufficientemente valido per identificare i consumatori di private label. L'ultimo fattore preso in considerazione è la grandezza del nucleo familiare. A prescindere da reddito e livello di istruzione, maggiore è il numero dei componenti di una famiglia, minori sono le risorse disponibili per attività come la spesa. Conseguentemente appare logico aspettarsi che all'aumentare dei membri del nucleo familiare aumenti anche il consumo di prodotti a marca commerciale dato il loro prezzo inferiore. Alle stesse conclusioni sono arrivati tutti i ricercatori che hanno indagato questa variabile, ipotizzando una relazione positiva tra grandezza del nucleo familiare e propensione all'acquisto di beni a marca commerciale.

---

<sup>31</sup> Richardson 1996, The influence of store aesthetics on evaluation of private label brands

## ***2.3 L'evoluzione del consumo della marca commerciale***

Oggi il comportamento di acquisto e di consumo della domanda finale è cambiato, il consumatore è sempre più alla ricerca del binomio qualità-convenienza. Un dato di fatto testimoniato dall'inarrestabile successo della crescente quota di mercato dei prodotti a marchio commerciale in tutti i reparti merceologici. La carta igienica rappresenta il 25% dello sviluppo delle private label con una differenza di prezzo del 15% rispetto ai prodotti brand. Le politiche di retail mix poste in essere dalle insegne distributive - il blocco del livello medio dei prezzi, un maggiore investimento in comunicazione a supporto della marca insegna, l'aumento delle promozioni e l'inserimento di marche a primo prezzo in molte categorie - sono alcuni dei motivi che in parte spiegano la veloce penetrazione di questi prodotti.

L'approccio allo sviluppo del marchio, da parte della GDO, è cambiato. In passato l'evoluzione delle private label seguiva un modello basato su quattro stadi nei quali ogni marca mutava da generico primo prezzo (prodotti convenienti di bassa qualità) a marca premium (prodotto di elevata qualità frutto di innovazioni avanzate).

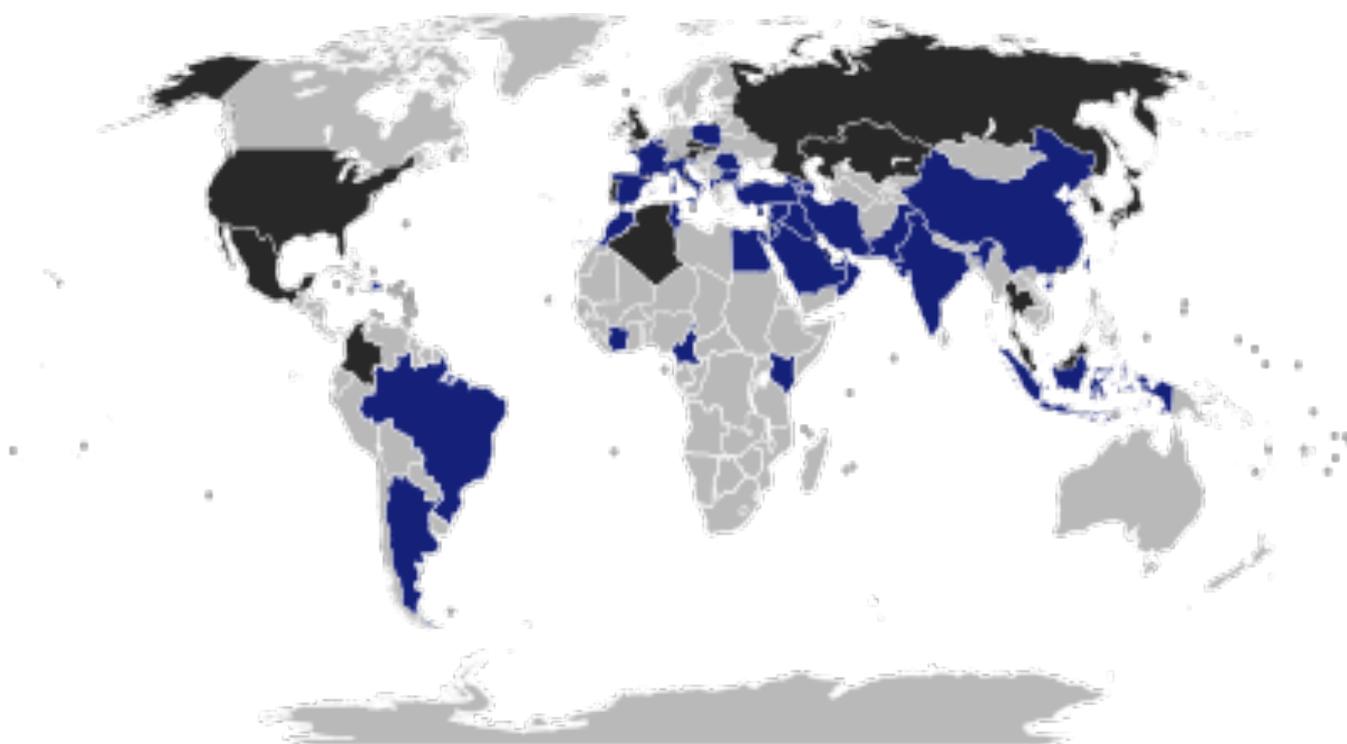
Adesso alcune insegne portano avanti strategie basate sullo sviluppo contemporaneo di più marche commerciali di insegna, premium e di convenienza. In particolare, nel 2004 si è assistito al successo di vendita delle marche di primo prezzo promosse per: stressare l'immagine di convenienza di alcuni canali attraverso il presidio diretto della fascia di prezzo più bassa, conquistare segmenti di domanda sensibili a tali prodotti, rispondere con la leva del prezzo durante le fasi economiche congiunturalmente negative. Contestualmente a questo nuovo scenario di mercato occorre evidenziare anche le mutate aspettative dell'acquirente verso il prodotto a marchio. Il consumatore oggi presta maggiore attenzione al carrello della spesa ed il rapporto prezzo-qualità unito al riconoscimento dell'insegna come garante fondamentale dei prodotti acquistati costituiscono due fattori chiave per il consolidamento del prodotto private label.

### 3. Carrefour

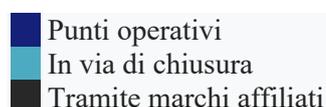
Ho scelto come impresa da studiare e analizzare la suddetta Carrefour in quanto provvista di un elevato numero di marche commerciali ben definite e create appositamente per segmenti targetizzati di consumatori volti ad aumentare la fiducia riposta nell'impresa e il fatturato nel complesso.

Carrefour è una catena di supermercati e ipermercati francese ed è il quarto più grande gruppo di vendita al dettaglio nel mondo in termini di reddito e vendite ed il secondo a livello europeo. Ormai divenuto un marchio a livello mondiale risulta in prima linea anche sull'eco sostenibilità ambientale e sulla riduzione dell'utilizzo di plastica e altri materiali inquinanti.

È presente in 30 paesi, principalmente nell'Unione Europea, Brasile e Argentina, oltre che in Nord Africa e in Asia. In Italia ha fatto la sua prima apparizione nel 2009 volendo concentrare i suoi punti di distribuzione nel centro-nord e in soli dieci anni è riuscita ad ottenere una quota consistente di mercato anche grazie allo studio e all'utilizzo delle private label che hanno reso il marchio stesso più noto e più influente. La rete di vendita è formata da ipermercati, centri commerciali, market di prodotti alimentari, propri format commerciali, marchi affiliati.



Presenza di Carrefour del mondo (2012). Fonte: [Maria Online](#)



Come possiamo notare dal grafico quasi la metà delle nazioni viene coperta dal colosso Carrefour, il quale risulta in continua espansione. La peculiarità di Carrefour è quella di analizzare nei minimi dettagli il mercato in cui si trova, soprattutto in ambito geografico, e a lanciare nuove marche commerciali anche e soprattutto in base alle caratteristiche sociodemografiche dei consumatori. In ogni nazione in cui sviluppa i propri prodotti si possono trovare diverse marche private; noi concentreremo la nostra attenzione su quelle presenti in Italia.

Quello che cercherò di osservare è come i consumatori che entrano in Carrefour percepiscano le marche commerciali di questo. Nello specifico prenderemo in considerazione cinque tra le private label più importanti e conosciute:

1. Carrefour
2. Carrefour bio
3. Myselection
4. Terre d'Italia
5. Carrefour no gluten

Saranno effettuati perciò sondaggi riguardanti le marche sopracitate ponendo come traguardo degli obiettivi di ricerca mirati a cogliere più informazioni possibili su; modalità d'acquisto, motivi e soluzioni adottate, percezioni complessive e comportamenti.

### ***3.1 Carrefour e le sue private label***

Come già accennato, Carrefour possiede un numero consistente di marche commerciali, avendone intuito fin da subito l'enorme potenzialità. Ad oggi sul totale complessivo delle vendite una quota di mercato in Carrefour del 25% è dedicata esclusivamente ai prodotti con marca privata, quindi un prodotto su quattro è di marca Carrefour. L'impresa ha fin da subito analizzato le categorie merceologiche nelle quali i consumatori sono disposti a pagare una quota maggiore e ha sviluppato di conseguenza prodotti che rispecchiassero standard qualitativi adeguati a quei formati.

Cito la tabella<sup>32</sup> presente nel nostro libro di testo per osservare quali sono i prodotti per cui il consumatore è disposto a spendere di più per una maggiore qualità (2014):

- Carni da macelleria/pesce congelato 46%
- Pane e prodotti da forno 33%
- Formaggi 32%
- Latte 26%
- Uova – fresche 21%

Come ci viene suggerito, notiamo che vi sono alcune categorie di prodotto dove la qualità è un fattore fondamentale; difatti se andiamo a vedere dove Carrefour ha posto marchi commerciali ad alta qualità, notiamo che coincidono con questi: ad esempio citiamo myselection che prende in considerazione alimenti quali pesce e carne, Terre d'Italia racchiude uova fresche e formaggi.

Inoltre, Carrefour ha sviluppato private label con differenti caratteristiche che le rendono tutte diverse tra loro, ciascuna volta ad abbracciare un segmento di clientela. Ricordiamo inoltre che non vi sono solo marche alimentari nell'azienda ma tratteremo nello specifico solo quelle per entrare più nel dettaglio nella nostra ricerca.

---

<sup>32</sup> Fonte: marketing management 14/e di Philip Kotler, Kevin I. Keller, Fabio Ancarani, Michele Costabile tabella 16.4

Citiamo comunque alcune tra le più importanti marche commerciali Carrefour:

- a. Carrefour (posta in modo omogeneo su moltissime categorie di prodotto)
- b. Carrefour bio (creata ad hoc per i consumatori attenti al luogo di produzione e provenienza degli alimenti)
- c. Carrefour Selection (anche chiamata MySelection, volta a soddisfare i clienti disposti a pagare prezzi alti per qualità elevata)
- d. Carrefour no gluten (come possiamo notare da alcune tipologie di private label Carrefour, essa pone attenzione anche ad intolleranze specifiche)
- e. Tex e Texhome
- f. Carrefour kids (si occupa di un target di ragazzi compresi tra i 3 e i 12 anni)
- g. Carrefour baby (bambini e neonati dai primi mesi di vita ai 3 anni)
- h. Carrefour viversono (prodotti a basso contenuto di grassi, carboidrati o zuccheri)
- i. Terre d'Italia (marca commerciale che premia i prodotti provenienti dalla nostra bellissima terra e spesso a km 0)
- j. Les cosmetiques (si occupa di estetica)



SCOPRILI QUI

fonte:

<https://www.google.com/url?sa=i&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwikhKiOurnkAhVDiqQKHVRyDqYQjB16BAgBEAM&url=http%3A%2F%2Fwww.packaginginitaly.com%2Fprivate-label-carrefour-italia-intervista-dr-gonzague-de-carrere%2F&psig=AOvVaw0fWpauJ4qH1deR515hxehr&ust=1567765060098100>

Nel mondo Carrefour, notiamo che tutto il mondo premium funziona meglio, quindi Terre d'Italia, Carrefour Bio, Carrefour Selection, e le motivazioni di ciò saranno le basi per le nostre conclusioni finali. Nel complesso Carrefour ha assunto grande importanza a livello mondiale grazie soprattutto alle sue marche commerciali premium nelle quali la qualità è il punto cardine del prodotto.

### ***3.2 Sondaggio e commento risultati***

Il sondaggio che ho voluto realizzare si pone come obiettivo quello di capire come le marche commerciali vengano percepite dai consumatori, come questa percezione sia variata nel tempo e i fattori di tale variazione. Un secondo aspetto che ho voluto affrontare è come influisce la pubblicità e la promozione nell'acquisto delle marche commerciali, facendo sempre riferimento al fatto che dopo il primo utilizzo il consumatore medio ha una percezione completamente diversa della private label. Dunque, per riassumere, gli obiettivi di ricerca della tesi sono:

1. Comprendere come la percezione delle private label varia a seguito del primo acquisto e utilizzo
2. Quanto e come influisce la pubblicità e la promozione nella vendita delle marche commerciali

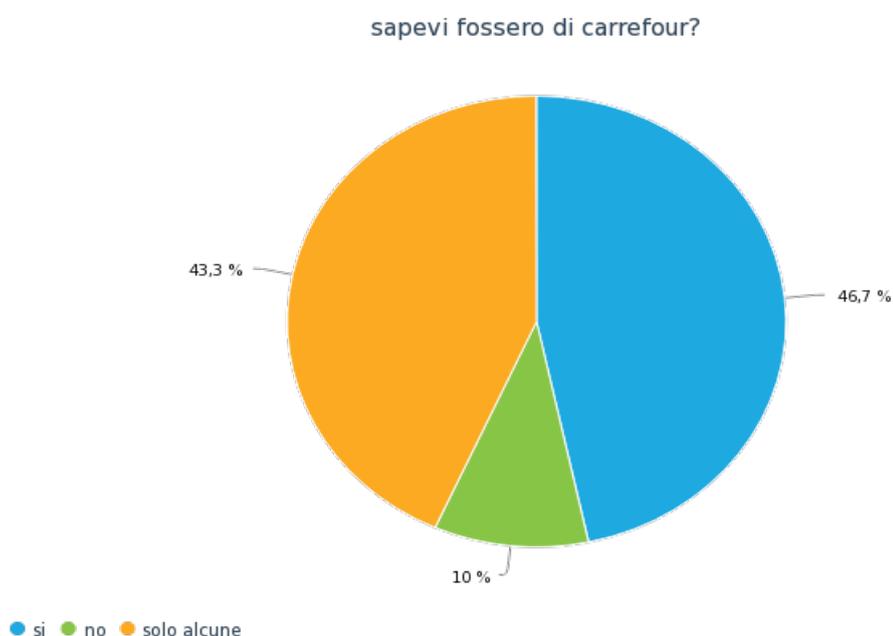
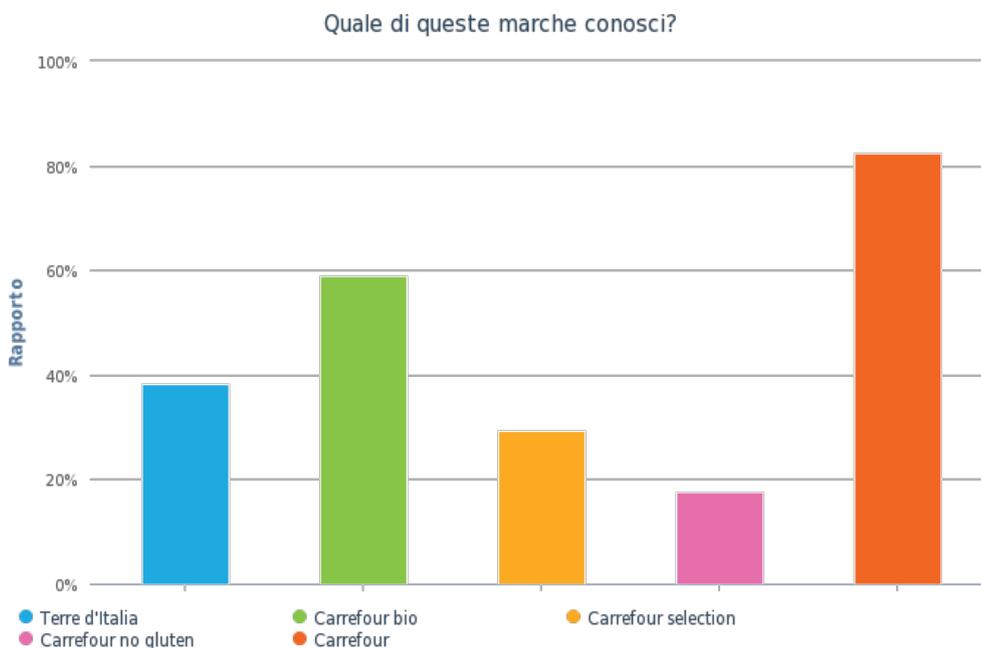
Il principale sondaggio che porto per argomentare la tesi è un sondaggio online, effettuato su un campione di 127 partecipanti ai quali ho posto 14 domande mirate a conoscere svariati aspetti del loro comportamento d'acquisto cercando di non limitare il questionario con domande troppo specifiche. Un secondo sondaggio, effettuato su 20 persone attraverso un'intervista dal vivo cercherà di ottenere e confermare gli stessi risultati riscontrati nel precedente sondaggio online.

Andrò ad analizzare le singole domande, darò una spiegazione per motivare la scelta nell'utilizzo di tale domanda e cercherò di attribuire un significato ai risultati. Nel sondaggio, che ho voluto dividere in parti distinte, le domande variano anche rispetto all'argomento che trattano. Le prime domande sono incentrate su Carrefour per distinguere subito coloro i quali, attraverso le loro risposte, possono aiutarmi ed essermi utili nella tesi. Una seconda parte del questionario si pone come ricerca generale di alcuni aspetti caratteristici della spesa dei consumatori.

Le prime domande, volta a categorizzare i partecipanti, si basano sulla quantità di acquisti effettuati in Carrefour nell'arco di un mese. Ho chiesto questo in quanto mi voglio rivolgere a un pubblico che acquista spesso in questa catena di distribuzione, difatti per individuare i punti cardine delle mie conclusioni terrò in considerazione soprattutto la parte del campione che effettua acquisti frequenti da Carrefour. La seconda parte nel sondaggio si focalizza sulla conoscenza e la percezione dei marchi Carrefour, specialmente su i cinque marchi sopraccitati, e svolge la funzione di capire quanti e quali marchi siano riconosciuti di proprietà Carrefour e quali e quanti siano percepiti in maniera positiva dai consumatori.

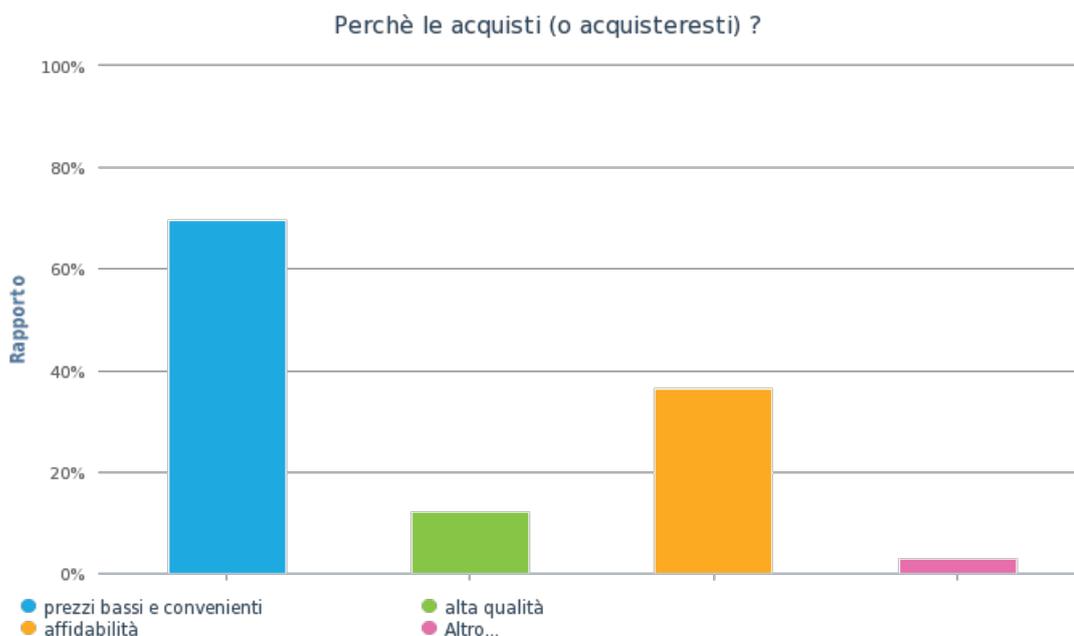
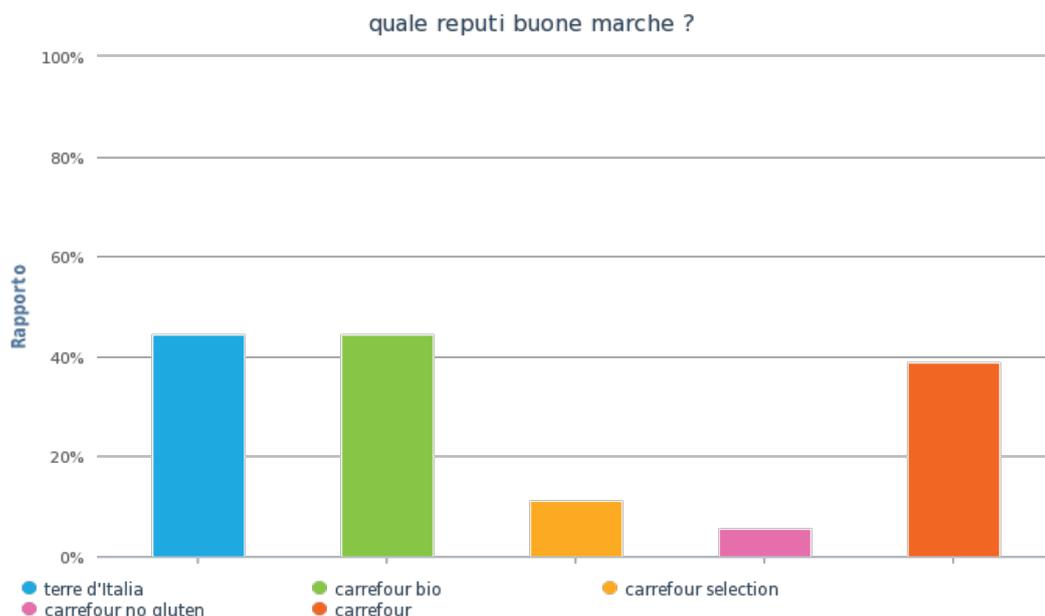
I risultati iniziali sono chiari e prevedibili; alcune marche commerciali vengono associate al distributore immediatamente mentre altre vengono percepite addirittura come marche nazionali. Porto come esempio Terre d'Italia e my Selection le quali, pur essendo percepite in maniera positiva dai consumatori, non vengono associate all'impresa stessa. Questo fa sì che chi acquista queste marche, non avendo

conoscenza della loro appartenenza, non ha un cambio di percezione per le private label in quanto inconsapevole di acquistarle. Succede talvolta che questa tipologia di clienti è avversa alla marca privata ma la acquista lo stesso. Vediamo il grafico delle risposte.



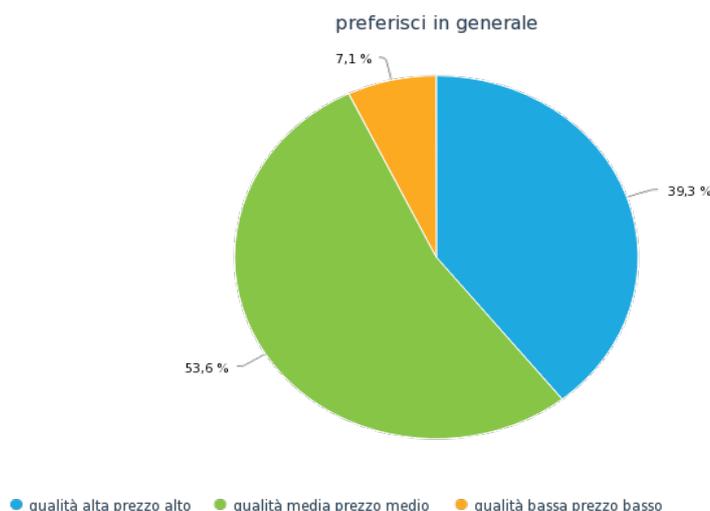
Possiamo osservare i primi risultati utili per la ricerca: alcune marche come quelle sopracitate non vengono abbinate correttamente al distributore, fatto dovuto probabilmente all'assenza di Carrefour nel nome del marchio.

In seguito, possiamo osservare cosa attrae i clienti Carrefour e quali caratteristiche devono avere i prodotti per essere acquistati. Alcuni marchi attraggono i consumatori attraverso la loro alta qualità, un esempio lampante è my selection (marchio Carrefour riguardante diverse categorie di alimenti che vengono accomunati dall'elevata qualità) o Carrefour bio. I marchi come lo stesso Carrefour invece vengono scelti grazie ai loro prezzi bassi e convenienti, mentre altri ancora vengono selezionati per la loro provenienza (ad esempio Terre d'Italia che comprende tutti i prodotti italiani garantiti).

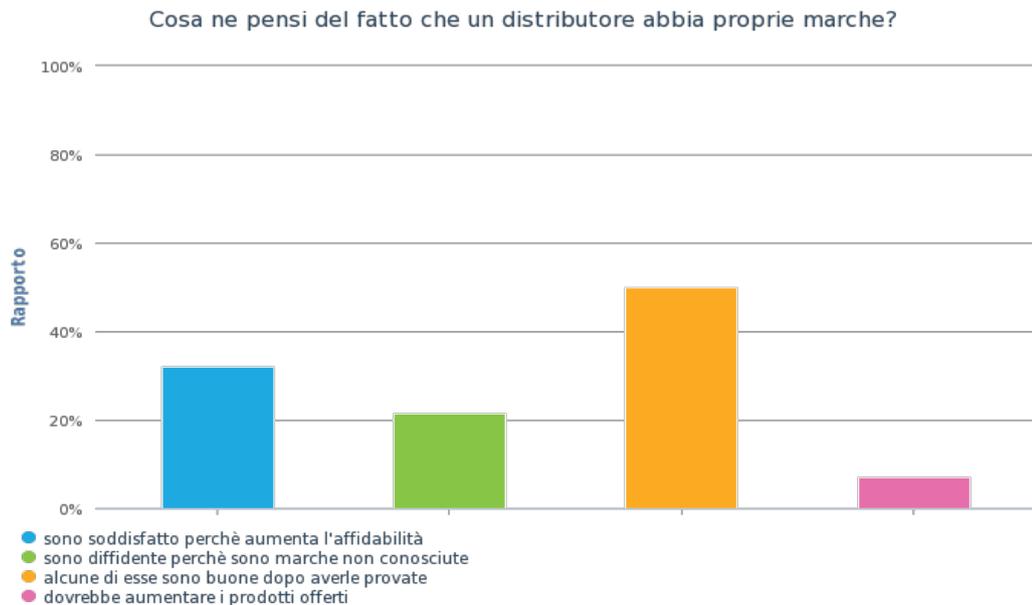


La terza parte del sondaggio è la parte più generica, nella quale l'attenzione non si concentra su argomenti specifici ma vengono intrecciate più caratteristiche riguardanti il comportamento d'acquisto. Le conclusioni a cui si giunge sono generali ma si evincono alcuni aspetti interessanti, ad esempio che:

- Il consumatore medio preferisce qualità media associata a prezzo medio. Non risulta scontata questa scelta soprattutto se si pensa che la qualità degli alimenti sta aumentando sempre di più per rispecchiare al meglio le scelte dei consumatori



- La prima prova è fondamentale per comprendere la reale qualità delle marche commerciali. Questo è un argomento fondamentale per lo svolgimento di questa tesi in quanto sancisce le mie convinzioni secondo le quali: la percezione della marca commerciale non varia nel tempo ma varia attraverso gli acquisti. Inizialmente diffidenti alla private label, i consumatori, nel momento in cui provano un prodotto di questo tipo, tendono a percepire quella determinata marca commerciale in maniera positiva.



Si può facilmente definire, arrivati a questo punto, quanto sia elevata l'importanza della pubblicità e della prima prova per le private label e sono giunto spesso alla conclusione che i consumatori hanno avuto molta difficoltà iniziale nell'accettare il prezzo basso e la qualità medio alta delle marche commerciali ma che attraverso il primo acquisto esse sono risultate alla pari di altri a marchio nazionale.

A seguito di questo sondaggio effettuato su piattaforme online, ho intrapreso anche un'intervista nel negozio fisico che ha affermato i risultati ottenuti. Ne parlerò successivamente nelle conclusioni finali e non gli attribuirò molta importanza dato il numero ridotto di individui del campione.

### ***3.3 Percezione dei clienti Carrefour delle diverse private label***

In questo capitolo esaminerò in particolare la percezione dei clienti di Carrefour verso le sue marche commerciali, definendo nello specifico come varia questa percezione nel corso della vita della stessa marca. Mi sono posto l'obiettivo di individuare inoltre le cause scatenanti la variazione e i motivi che spingono i clienti ad apprezzare o a valutare negativamente i prodotti delle private label.

Il consumatore è stato storicamente avverso alle marche del distributore e, come abbiamo più volte visto nel percorso di questa tesi, ha affrontato non poche difficoltà nell'accettare questa novità. Il binomio convenienza-qualità è stato sempre considerato paradossale e utopistico. L'iniziale diffidenza dei consumatori ha rallentato la crescita della private label specialmente nei primi anni di vita. Quale è stata la causa del cambiamento? Per quali motivi i consumatori adesso usano una consistente porzione del loro reddito per la spesa di marchi privati? La risposta più mirata sembra quella della prima prova. Dal momento in cui i clienti di un determinato distributore acquistano e sperimentano una tipologia di marca commerciale ne rimangono abbastanza soddisfatti.

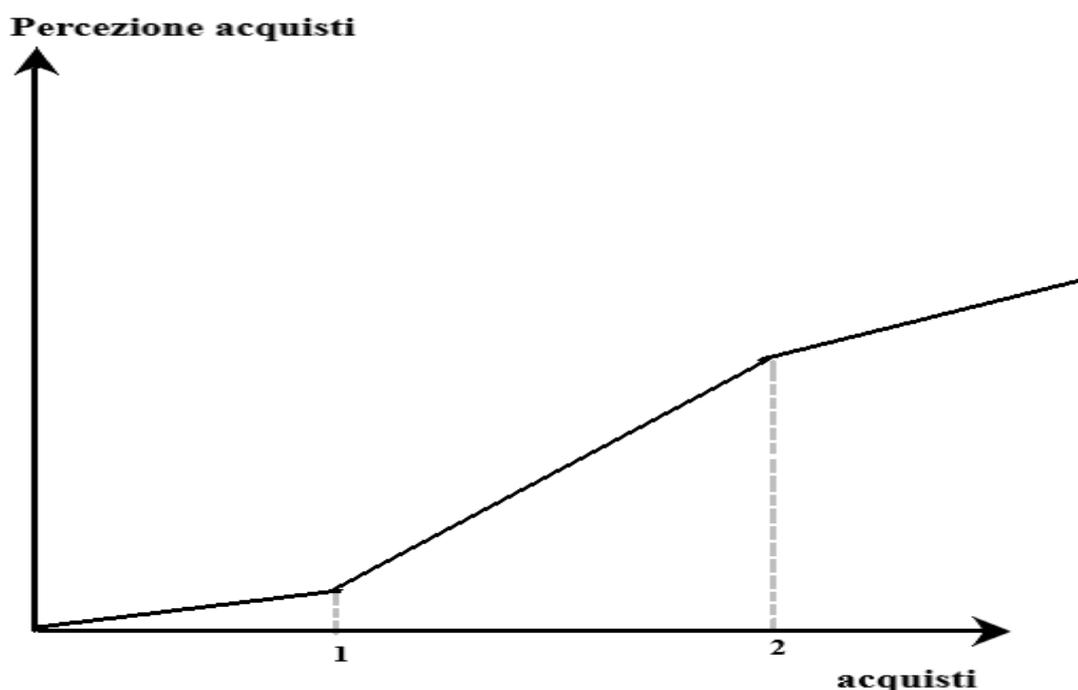
Si possono distinguere diverse fasi nell'evoluzione della percezione. La prima, come citato più volte, è caratterizzata da ritrosità e avversione verso la novità; i consumatori preferiscono fare affidamento sulla fiducia riposta nelle marche nazionali più conosciute e consolidate nella loro spesa. Il consumatore medio è avverso al rischio e non prova prodotti nuovi se non viene stimolato nel processo di acquisto. La parte di reddito dedicata alla spesa è già stata razionalmente suddivisa in categorie alimentari e nuovi prodotti significano solo spreco di tempo ed energia preziosi. Per poter passare alla fase successiva, dunque a una fase in cui il cliente acquista i prodotti, i dettaglianti devono adottare strategie di marketing apposite, utilizzando il retail mix. Viene quindi portato all'attenzione del cliente il prodotto secondo strategie di placement, strategie di price il quale viene ridotto per favorire il primo acquisto e strategie di promotion le quali vengono aumentate (soprattutto quelle in bundle, per espandere i prodotti di private label acquistati). In questa seconda fase, il consumatore viene attratto dalla marca commerciale adottando una prospettiva più aperta al test, e avviene il processo più importante: il primo acquisto. In questo processo, che considero focale per la variazione della percezione, il cliente acquisisce le ultime informazioni di cui necessita per capire se quella tipologia di prodotti è di suo gradimento. A seguito della prova, si è riscontrato spesso, anche nei soggetti che hanno affrontato il sondaggio, un completo ribaltamento della visione che si ha del marchio privato. I consumatori che avevo dubbi a riguardo (dubbi provenienti soprattutto dal basso costo) hanno percepito una qualità inaspettata. Nel corso di services marketing da me affrontato nel corso di studio, ho studiato come i clienti che non si aspettano di ricevere qualità alta, nel momento in cui la ricevono sono più

soddisfatti e gratificati di quelli che si aspettano standard alti. Collegandomi a Carrefour, e in generale ai consumatori di marche commerciali, dopo il primo acquisto e il primo consumo sono portati ad acquistare maggiormente quei prodotti fin da subito. Possiamo distinguere diverse categorie di clienti in questa fase:

1. I clienti A, molto soddisfatti che ripetono l'acquisto e aumentano lo spettro di prodotti scelti (sempre del marchio privato)
2. I clienti B, soddisfatti da un prodotto o dal marchio commerciale che lo riacquisteranno, ma sono avversi a provare altri prodotti
3. I clienti C, soddisfatti ma preferiscono le marche nazionali più conosciute
4. I clienti D, non soddisfatti

Quello che ho voluto dimostrare in questa tesi è che durante la seconda fase, i consumatori di private label aumentano esponenzialmente. I distributori hanno perciò il compito di mettere in atto il passaggio dalla seconda alla terza fase. Nella terza fase, come abbiamo accennato distinguendo i clienti, vi sono diversi comportamenti adottabili che dipendono molto dal carattere e dall'avversione al rischio dei singoli. Si riscontra però una maggioranza di clienti che ripetono l'esperienza di acquisto e che si rivolgono anche ad altre marche commerciali.

Nel complesso si può mostrare come, attraverso un grafico, varia la percezione che i clienti hanno della private label, a seguito dei diversi acquisti. N.b. percezione acquisti positiva.



*Fonte: elaborazione personale*

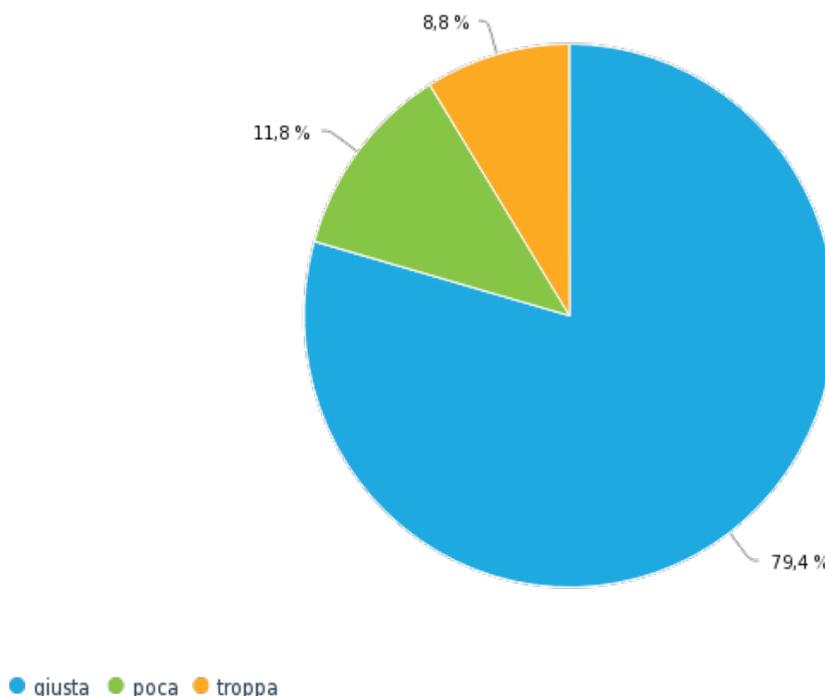
### 3.4 Possibile evoluzione delle private label Carrefour

In questo capitolo, dove esco un po' dal filone della tesi, cercherò di analizzare i problemi che Carrefour sta affrontando (sempre riguardo alle marche commerciali) e darò uno spunto per delle possibili soluzioni.

Come abbiamo detto più volte nel corso di questa tesi, Carrefour possiede un'ingente quantità di private label e ognuna di esse è stata lanciata sul mercato con intenti specifici per ogni tipo di target, andando in questo modo a coprire un numero elevato di consumatori che vedono soddisfatte molte delle loro preferenze.

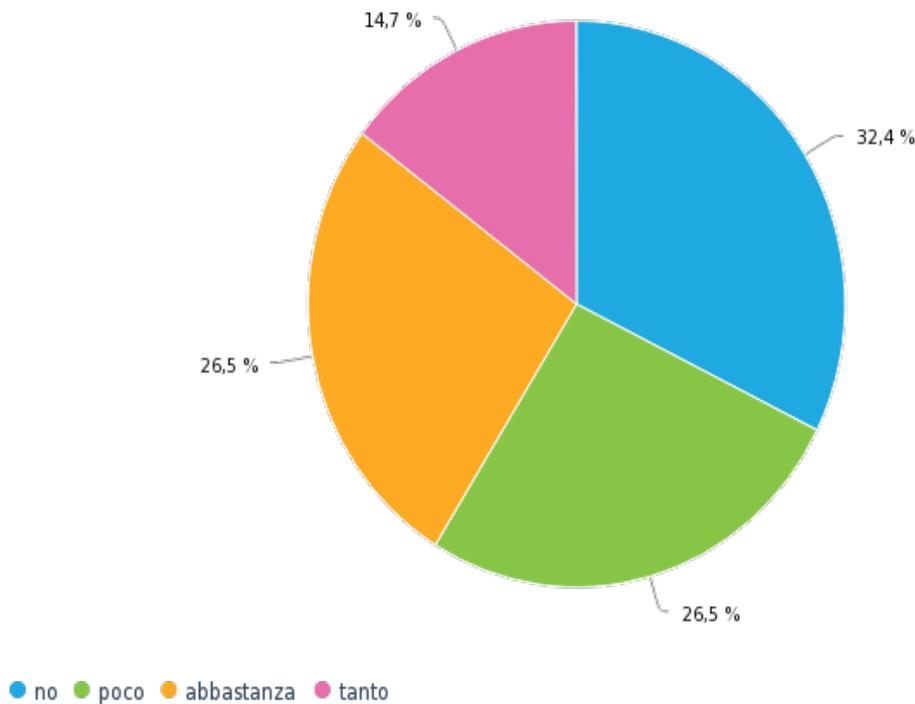
Quello che ho notato, sia dai sondaggi che dall'esperienza in forma diretta, è il fatto che la stessa Carrefour non possiede molte campagne marketing per i suoi marchi privati e ciò tende a spostare poco l'attenzione da marche che adottano questa strategia a Carrefour. Notiamo infatti come, Conad, dopo aver affrontato un'ingente campagna pubblicitaria (che comprendeva quasi tutti i mezzi di comunicazione odierni), ha subito un aumento delle vendite e ottenuto una maggiore quota di mercato. Se infatti viene chiesto ai consumatori Carrefour quanta importanza viene data ai prodotti, notiamo come essa sia percepita elevata.

Secondo te, quanta importanza attribuisce Carrefour ai propri prodotti ?



Se però affrontiamo l'argomento della pubblicità effettuata su quei prodotti, possiamo vedere come essa sia bassa.

#### Le marche carrefour vengono pubblicizzate al di fuori del negozio fisico ?



Il problema generale, dunque, potrebbe essere riassunto in quella che viene definita mancanza di comunicazione esterna, fattore di fondamentale importanza nell'economia odierna. Andando a fare ciò, i consumatori di Carrefour sarebbero maggiormente informati su i loro acquisti e, come sappiamo tutti, il consumatore deve sentirsi colto; più cose pensa di sapere, più è attratto dai prodotti a causa della sua ignoranza di saccenza. Dal sondaggio risulta infatti che molti consumatori, anche quelli abituali del distributore sopracitato, non sono a conoscenza dell'esistenza delle marche commerciali né tantomeno della proprietà di alcune di esse. Come abbiamo già osservato, infatti, alcuni marchi privati (come ad esempio Terre d'Italia non vengono associate all'impresa Carrefour, ma vengono viste come marche nazionali estranee al distributore; se possibilmente i consumatori venissero a conoscenza della reale appartenenza alla stessa, probabilmente ne sarebbero attratti a seguito della fiducia che danno al distributore stesso.

Concludo consigliando all'impresa Carrefour di ampliare il loro profilo informativo andando ad effettuare un maggior numero di campagne pubblicitarie.

## *4. Conclusioni e ragionamenti finali*

Concludo riassumendo gli aspetti di maggiore importanza nello studio da me effettuato nel terzo capitolo della tesi per sottolinearne l'importanza. I consumatori, dapprima ritrosi all'innovativo sistema delle private label, stanno, con il tempo, assumendo un atteggiamento diverso nei confronti di queste. Si sta osservando come, a seguito di prove e primi consumi di queste marche commerciali, essi le stiano apprezzando maggiormente, talvolta sostituendo i marchi nazionali e dedicando ai sopraccitati una porzione più consistente della loro spesa. Nello specifico abbiamo osservato le private label dell'impresa Carrefour (creati ad hoc per segmenti delimitati di consumatori) e come questi vengono percepiti dai clienti della stessa. Si è notato come il prezzo basso e conveniente sia un fattore preponderante per la scelta della marca, ma anche come la qualità elevata e l'affidabilità svolgano un ruolo fondamentale soprattutto negli ultimi anni. È anche per questi motivi che Carrefour ha sviluppato diverse marche commerciali molto diverse tra loro legate a obiettivi differenti che ha intenzione di perseguire.

Prima di iniziare questa tesi, il mio obiettivo era quello di osservare i consumatori e il loro comportamento rispetto alle marche private per cercare di capire come vengono percepite da questi in relazione a qualità ed affidabilità. Sono stato fin da subito affascinato dall'argomento e ho cercato di studiarlo meticolosamente in tutti i suoi dettagli per giungere a delle conclusioni che potessero, perché no, essere utili a possibili lettori di questa tesi, a imprese o ad accademici. È risultato difficile trovare informazioni riguardo alle materie trattate in quanto gli studi effettuati sono di numero esiguo e i consumatori medi spesso non hanno le conoscenze adatte per poter conoscere ed effettuare scelte razionali tra le private label. Nel corso della tesi alcuni ragionamenti che avevo elaborato in partenza sono stati confermati, mentre altri sono stati smentiti, a riprova del fatto che errare è umano e lo studio elide l'ignoranza. Le conclusioni a cui sono giunto non sono sicuramente corrette, dato che il campione non include tutti i consumatori del mondo ma spero di avere ottenuto risultati attendibili. A dimostrazione di ciò, dopo aver effettuato il sondaggio online (composto da un campione di 127 individui), ho intervistato in seguito 20 clienti Carrefour mentre stavano effettuando degli acquisti con le stesse domande del sondaggio. È emerso che i ragionamenti e le conclusioni erano le stesse, quindi i dati empirici del sondaggio online venivano confermati.

Dallo studio da me effettuato sono inoltre emersi diversi aspetti quali; la mancanza di consapevolezza della proprietà di alcune marche private, l'importanza della pubblicità e della promozione per stimolare il consumatore al primo acquisto; l'importanza del caratteristico binomio qualità-convenienza (presente anche nei marchi premium). Si può affermare anche che, per alcune tipologie di clienti, il fatto che

i distributori abbiano private label, e quindi marchi propri, ne aumenta l'affidabilità. Per quanto riguarda il primo punto, vorrei affermare che con il passare del tempo la conoscenza e consapevolezza delle marche private sta giungendo ai consumatori, anche grazie al fatto che si sta parlando molto di questi argomenti. Il secondo aspetto è chiaro e ben definito; il cliente del distributore ha bisogno di conoscere prima di acquistare (questo vale anche per i prodotti a marchio nazionale) e questo ruolo fondamentale deve essere svolto dallo stesso distributore ed è un fattore critico per il successo delle sue private label: solamente attraverso il primo acquisto il cliente assimila le informazioni necessarie (specialmente in questo nuovo mercato). L'ultimo aspetto è il concetto chiave del nostro discorso; avendo a disposizione un margine di guadagno maggiore, il distributore può porre un prodotto di elevata qualità a un prezzo esiguo rispetto alle altre marche.

# QUESTIONARIO (elaborazione personale)

1. Quanto spesso acquisti da Carrefour?

- 1 volta al mese o meno
- 2 volte al mese
- 1 volta a settimana
- Più di 2 volte a settimana

2. Cosa acquisti maggiormente?

- Alimenti
- Prodotti per la casa
- Altro

3. Preferisci in generale....

- Prodotti marchio Carrefour
- Marchi nazionali

4. Su 10 prodotti che acquisti, quanti sono marchi Carrefour?

- 1-2
- 3-5
- Quasi tutti

5. Quale di queste marche conosci?

- Carrefour
- Carrefour bio
- Carrefour my selection
- Terre d'Italia
- Carrefour no gluten

6. Quale reputi marche di alta qualità?

- Carrefour
- Carrefour bio
- Carrefour my selection
- Terre d'Italia
- Carrefour no gluten

7. Sapevi fossero di Carrefour?

- Nessuna
- Tutte
- Solo alcune

8. Perché le acquisti (o le acquisteresti)?

- Prezzi bassi e convenienti
- Alta qualità
- Affidabilità

9. Cosa pensi del fatto che il distributore abbia le proprie marche?

- sono soddisfatto perché aumenta l'affidabilità
- sono diffidente perché sono marche non conosciute
- alcune di esse sono buone dopo averle provate
- dovrebbe aumentare i prodotti offerti

10. Preferisci in generale...

- Qualità alta ad un prezzo alto
- Qualità media ad un prezzo medio
- Qualità bassa ad un prezzo basso

11. Come valuti il rapporto qualità/prezzo dei marchi Carrefour?

- Alto
- Medio

- Basso

12. Secondo te, quanta importanza attribuisce Carrefour ai propri prodotti?

- Giusta
- Poca
- Troppa

13. Le marche Carrefour vengono pubblicizzate al di fuori del negozio fisico?

- No
- Poco
- Abbastanza
- Tanto

14. Cosa consiglieresti all'azienda per migliorare i propri prodotti? (facoltativa)

# BIBLIOGRAFIA

- Acnielsen (2010), “private label, consumi e consumatori nei paesi industrializzati”
- Acnielsen (2011), “crescita delle private label: maggiore propensione all’acquisto da parte dei consumatori o presa di coscienza delle potenzialità da parte dei distributori?”
- Aquilani t., le private label conquistano gli scaffali, in gdo week, 18 dicembre 2007
- Barberini i., la cultura dei consumatori, in g. Triani (a cura di), casa e supermercato. Luoghi e comportamenti del consumo, elèuthera, milano.
- Barboni m., la marca commerciale sotto i riflettori, in largo consumo, n.12, 2011.
- Bernieri d., marca: le private label come motore di crescita della gdo, in gdo week, 19 gennaio 2012.
- Cristini g. (1992), le strategie di marca del distributore, differenziazione dell’offerta e vantaggio competitivo. Milano: egea.
- Cristini g. (2006), marketing d’insegna e marca privata, strategie e implicazioni per i distributori e copackers. Milano: il sole 24 ore.
- Cristini g., pellegrini l. (1989), “il distributore cerca la sua marca”. Largo consumo, 10, pp.128-139.
- D’ancona r., la marca privata oltre la gdo, in largo consumo, n.5, 2012.
- E. Fornari, economia della marca commerciale:le dimensioni del branding distributivo, egea, milano, 2007
- Fornari e. (2007), economia della marca commerciale: le dimensioni del branding distributivo. Milano:egea
- F. Gneccchi, la private label nell’economia d’impresa, giampichelli, torino, 2002
- Fitzell p., the explosive growth of private labels in north america. Past, present and future. Global book llc, new york, 1998.
- Fontana p., a marca la cavalcata delle pl brucia tutte le tabelle di marcia, in gdo week, 15 gennaio 2014.
- G. Carmigliano, la marca commerciale, etaslibri, milano, 1993
- G. Lugli, (a cura di), branding distributivo: dalla marca di prodotto alla marca di categoria, egea, milano, 2003
- G. Lugli, private label: le due strade dei retail, in food-2006/2
- G. Cristini, strategia di marca del distributore, egea, milano, 1993
- Lugli g. (1993), economia e politiche di marketing nelle imprese commerciali. Torino: utet.
- Netti e. (2011), “ private label, affare da 7 miliardi, sono 1.500 le pmi che realizzano beni venduti con i brand della distribuzione organizzata”.
- Pacifico r. (2009), “marche del distributore, prevalgono i co-packer di piccola dimensione.” Mark up
- Piana m. (2009), “private label nella gdo”. Consumatori diritti e mercato
- Pozzi m. (2006), “quali strategie per la marca privata”. Largo consumo
- Sbrana r. – contemporary retailing. Il governo dell’impresa commerciale moderna – giampichelli – 2007

# SITOGRAFIA

[www.acnielsen.it](http://www.acnielsen.it)

[www.foodweb.it](http://www.foodweb.it)

[www.istat.it](http://www.istat.it)

[www.carrefouritalia.it](http://www.carrefouritalia.it)

[www.ilsole24ore.it](http://www.ilsole24ore.it)

[www.e-coop.it](http://www.e-coop.it)

[www.gdoweek.it](http://www.gdoweek.it)

<https://www.economist.com/>