LUISS

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Analisi e Misurazione delle Performance di Marketing

Private label management: analisi empirica dell'impatto di iniziative di CSR sull'intenzione di acquisto di private label

Prof. Michele Costabile

RELATORE

Prof. Rumen Ivaylov Pozharliev

CORRELATORE

Tommaso Serra – Matr. 722171

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

“…Evitiamo la morte a piccole dosi,
ricordando sempre che essere vivo
richiede uno sforzo di gran lunga maggiore
del semplice fatto di respirare.
Soltanto l’ardente pazienza
porterà al raggiungimento di una splendida felicità.”

-Martha Medeiros

SOMMARIO

Le *private label*, intese come quei marchi di proprietà e commercializzati dai rivenditori sono attivi sul mercato da circa 70 anni. In tale arco temporale le referenze a marchio privato si sono evolute e hanno acquisito progressivamente una maggiore quota di mercato a discapito delle concorrenti marche nazionali.

La formula che ha portato al successo tali prodotti si spiega grazie all'adozione di una strategia di gestione della marca commerciale a più livelli che comprende l'offerta di *Economy PL* a quei consumatori sensibili al prezzo, *Standard PL* a coloro che cercano una qualità accettabile a prezzi inferiori e *Premium PL* per il segmento sensibile alla qualità e al valore della transazione. Tuttavia, nel mercato attuale, i consumatori si preoccupano non solo del prezzo e della qualità ma orientano le proprie preferenze considerando anche la sostenibilità, l'etica e la responsabilità sociale degli agenti di mercato. Pertanto, per i distributori del largo consumo è doveroso capire se sia giusto ancorarsi alla strategia che li ha portati al successo in passato o innovare la proposta di valore adattandola alle nuove esigenze del consumatore. In letteratura si hanno evidenze per affermare che la qualità sociale delle private label e l'utilizzo di dichiarazioni di CSR possano essere dei driver in grado di migliorare il posizionamento dell'insegna. Tuttavia, allo stato attuale, la letteratura riguardante la percezione dei prodotti a marchio privato non ha fornito indicazioni sulla risposta dei consumatori quando si considera un approccio multidimensionale alla CSR. Avvalendosi di una modellizzazione ampiamente utilizzata in letteratura come quella di Carroll (1979), si mira ad analizzare il potenziale impatto della comunicazione di diverse azioni di CSR sui giudizi dei consumatori in merito alla qualità percepita della proposta di valore a marchio privato e sull'intenzione di acquisto di *private label*.

Indice

INTRODUZIONE 8

CAPITOLO 1: 10

1.1 Private label: performance e dati di mercato 10

1.2 Origini ed evoluzione della marca commerciale 12

1.2.1 Economy private label 12

1.2.2 Value private label 13

1.2.3 Premium private label 14

1.2.4 La gestione di un portafoglio di *private label* multivariato 15

1.3 Come gestire la crescita: fattori di influenza e nuovi trend del mercato delle private label 16

1.3.1 CSR: la responsabilità sociale e le nuove aspettative del consumatore 18

CAPITOLO 2: 20

2.1 Analisi degli antecedenti di consumo di *private label* 20

2.2 Il ruolo strategico della qualità percepita nel largo consumo 23

2.3 La comunicazione di azioni di responsabilità sociale 26

2.3.1 L'impatto delle dichiarazioni di CSR sulle inferenze dei consumatori sui prodotti 28

2.3.2 L'influenza dei valori dei consumatori nella risposta a dichiarazioni di CSR 30

2.4 Domanda di ricerca 32

2.5 Framework teorico 33

2.6 Ipotesi di ricerca 33

2.6.1 L'influenza della tipologia di dichiarazione di CSR sull'intenzione di acquisto di PL 33

2.6.2 La qualità percepita come mediatore della relazione tra tipologia di dichiarazione di CSR e intenzione di acquisto di PL 34

2.6.3 I valori di auto-trascendenza e la costruzione di un modello di mediazione moderata 36

CAPITOLO 3: 37

3.1 Metodologia 37

3.2 Sviluppo del questionario 37

3.3 Data cleaning e analisi del campione 38

3.4 Randomizzazione 39

3.5 Affidabilità delle scale 39

3.6 Verifica delle ipotesi 39

3.6.1 L'influenza della tipologia di dichiarazione di CSR sull'intenzione di acquisto di *private label* 39
3.6.2 La *perceived quality* come mediatore della relazione 40
3.6.3 I valori di auto-trascendenza: analisi del modello di mediazione moderata 41
3.7 Discussione generale 42
3.8 Limitazioni e future opportunità 44
REFERENZE 45
APPENDICE 54

INTRODUZIONE

L'attuale contesto in cui opera la grande distribuzione organizzata è caratterizzato da un'esigenza di legittimità, competitività e differenziazione. Stante tali esigenze di mercato, la letteratura ha individuato due fenomeni indipendenti che stanno prendendo piede nel mercato del largo consumo (Mejri & Bhatli, 2011):

i. Un'attenzione crescente dei rivenditori nel posizionamento socialmente responsabile dell'azienda
ii. Un ruolo sempre più importante attribuito alle *private label* nella strategia di differenziazione dell'azienda

Da un lato i rivenditori mostrano un interesse nel comprendere le aspettative del consumatore in termini di *Corporate Social Responsability*, dall'altro si certifica una sempre maggiore importanza dei prodotti a marchio privato come *driver* strategico in grado di garantire profittabilità, crescita e creazione del valore nel lungo periodo. I rivenditori possono attribuire un ruolo importante alle PL nei loro sforzi per migliorare il loro posizionamento sociale nel mercato, tuttavia, al fine di ottimizzare tale processo, è opportuno avere un'adeguata consapevolezza delle reazioni dei consumatori a comunicazione di responsabilità sociale nell'ambito della commercializzazione di prodotti a marchio privato. La formula che ha portato al successo le PL nel mercato del largo consumo è caratterizzata da una gestione finemente bilanciata del prezzo e della qualità delle referenze a marchio privato, posizionando tali prodotti, agli occhi del consumatore medio, come delle valide alternative di una qualità accettabile e ad un prezzo inferiore alle concorrenti marche nazionali (Wu, Yang, & Wu, 2021). Stante un consumatore che non guarda più esclusivamente al prezzo e alla qualità effettiva dei prodotti che consuma ma che considera anche l'etica, la sostenibilità e la responsabilità sociale nei propri processi decisionali è opportuno che i manager abbiano un'idonea consapevolezza delle risposte del consumatore di fronte a diverse tipologie di azioni di CSR. In letteratura, si certifica una risposta positiva del consumatore in termini di maggiore qualità percepita e maggiore intenzione di fedeltà comportamentale al rivenditore che mostra un impegno sociale nella definizione della propria proposta di valore a marchio privato (Mejri & Bhatli, 2014); tuttavia uno dei gap che emerge concerne l'analisi della risposta del consumatore davanti a diverse azioni di CSR. Ovvero, allo stato dell'arte, la CSR nell'ambito della commercializzazione delle PL è stata considerata come un costrutto percettivo univariato attestando un effetto di mediazione della qualità percepita sulla risposta del consumatore a dichiarazioni di CSR. Tuttavia, le attività di CSR non sono tutte uguale e in merito si andrà ad indagare empiricamente l'efficacia differenziale di diversi tipi di dichiarazione di CSR, confrontando tra loro attività di CSR interne ed esterne, in base al grado di visibilità dall'esterno dell'azienda. Nello specifico, estendendo il quadro proposto da Carroll (1979), le iniziative di CSR interne si riferiscono a iniziative economiche ed etiche, mentre le iniziative di CSR esterne si riferiscono a quelle legali e filantropiche (Pino, Amatulli, De Angelis, & Peluso, 2016). Inoltre, data la rilevanza dei valori umani nel processare le iniziative delle organizzazioni, è possibile affermare che, nel dominio della responsabilità sociale d'azienda, non solo fattori esterni, quali ad esempio la tipologia dell'azione messa in atto, possono influenzare l'efficacia delle azioni di CSR, bensì anche le caratteristiche del consumatore possono giocare un ruolo nel moderare l'efficacia delle azioni di responsabilità sociale. Pertanto risulta interessante indagare come l'efficacia delle azioni di CSR possa variare considerando anche il profilo valoriale dell'individuo. In definitiva, con il seguente progetto di ricerca, si vuole valutare empiricamente come e in quali circostanze le iniziative di CSR potrebbero migliorare il posizionamento dei prodotti a marchio privato. Nello specifico si vuole andare ad analizzare se la tipologia dell'azione di CSR possa influenzare l'intenzione di acquisto di

PL, considerando un potenziale effetto di mediazione della *perceived quality* e valutando un effetto moderatore dei valori di auto-trascendenza sulle reazioni dei consumatori. In secondo luogo, e da un punto di vista prettamente manageriale, si approccia a tale esperimento con l'obiettivo di fornire delle linee guida per lo sviluppo di un portafoglio di marche private che meglio soddisfi le nuove esigenze di consumo e che sia uno strumento di differenziazione dalla concorrenza, propedeutico all'ottenimento di fedeltà all'insegna, margini e profitti.

Nei seguenti capitoli verrà innanzitutto fornita una panoramica dell'evoluzione della gestione della marca commerciale nel largo consumo, verranno illustrati i principali dati di performance di mercato di tali referenze e infine verranno analizzate le ragioni che si celano dietro la potenziale scelta dei *retailer* di considerare la CSR come elemento differenziante in un mercato altamente competitivo. Successivamente, con un approccio prettamente accademico, in seguito ad una rigorosa disamina della letteratura disponibile, verranno mostrate le ipotesi di ricerca e il framework teorico realizzato *ad hoc* per testare quantitativamente con una ricerca di tipo conclusivo le ipotesi sviluppate. Da ultimo, nell'ultima sezione, verranno mostrati i risultati ottenuti dall'esperimento con le annesse implicazioni accademiche e manageriali e i limiti della ricerca realizzata.

CAPITOLO 1:

Il mercato delle private label: dalle origini verso un nuovo orientamento strategico

1.1 Private label: performance e dati di mercato

Partendo dalla definizione di *private label* di Kotler e Keller (2006), è possibile definire l'espressione *private label* per identificare "una marca sviluppata da un dettagliante o un grossista". Una definizione tanto immediata quanto efficace che da un lato va ad identificare quei prodotti o servizi solitamente realizzati o forniti da società terze e venduti con il marchio della catena distributiva e dall'altro, in una prospettiva più ampia, pone l'attenzione sull'evoluzione del ruolo del distributore nel largo consumo; da mero intermediario tra fornitori e consumatori finali ad attore competitivo in grado allo stesso tempo di orientare le scelte strategiche e di influenzare i comportamenti e le decisioni di acquisto dei consumatori finali.

Ad oggi il mercato delle PL è fortemente eterogeneo e differenziato, i rivenditori propongono sul mercato un portafoglio di marche commerciali con un rapporto qualità prezzo finemente bilanciato e indicativo di un forte orientamento al consumatore finalizzato a promuovere meccanismi di *loyalty.* Secondo un recente studio del 2017 di Information Resources Inc (IRI), le marche private nel mercato del *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) sono cresciute negli Stati Uniti del 5,8% rispetto all'anno precedente, ottenendo performance quattro volte superiori rispetto alle marche nazionali concorrenti. La quota di mercato raggiunta dalle PL per i prodotti *grocery* negli USA è ad un massimo storico del 18,5% a volume e 22,3% a valore. Ottimi risultati si riscontrano anche sul suolo europeo dove le marche private registrano nel 2017 una crescita del 4% (yoy), portando le marche commerciali ad avere un complessivo 39,4% di quota di mercato a valore e un 48,2% a volume (IRI Inc, 2017). La varietà della gamma e il prezzo sono ad oggi le due principali leve che guidano il trade-out del marchio. Stante le recenti statistiche del settore si evince che le PL hanno raggiunto una popolarità che non ha eguali nella loro storia e le ottime performance sopracitate sono in parte giustificate da un miglioramento dell'attitudine del consumatore verso i prodotti a marchio commerciale. Una maggiore accettazione del marchio prevale sul comportamento recessivo ancora evidente in alcuni paesi europei tanto che, se si analizzano nello specifico le peformance delle diverse country, Regno Unito, Germania, Spagna e Italia sono caratterizzate da incrementi della quota di mercato a valore delle *private label* (IRI Inc, 2017) (figura 1). Sempre rimanendo sul suolo europeo, analizzando le performance in termini di categoria di prodotto si evince che la quota di mercato di PL più alta è raggiunta dalle categorie surgelati (47,1%) e refrigerati e freschi (44,8%), viceversa quella più bassa si verifica nei prodotti per la cura della persona (16,2%) e nei dolciumi (15,6%).

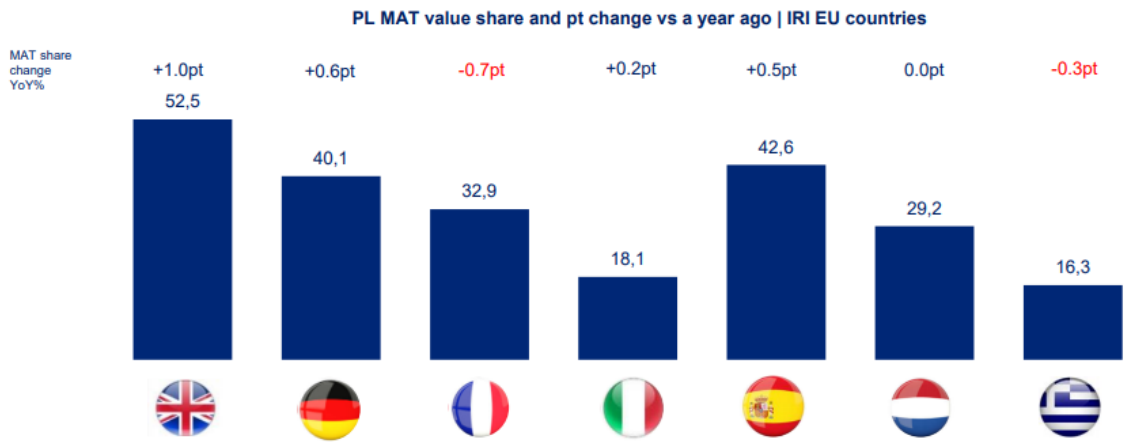


Figura 1: PL Market Share among European country_ Source: IRI

In termini di crescita su base annua le categorie alto performanti sono: i prodotti refrigerati (+0,8%pt), quest'ultimi trainata dall'inflazione dei prezzi lattiero-caseari e dalla penetrazione dei "piatti pronti" di alta qualità; i prodotti che si inseriscono all'interno della categoria Ambient (+0,4%pt) guidati dagli spuntini salati (figura 2). Tra le categorie basso performanti, sempre secondo il rapporto IRI (2017), si ha la categoria PL *frozen* la cui quota su base annua è n calo (-0,4%pt).

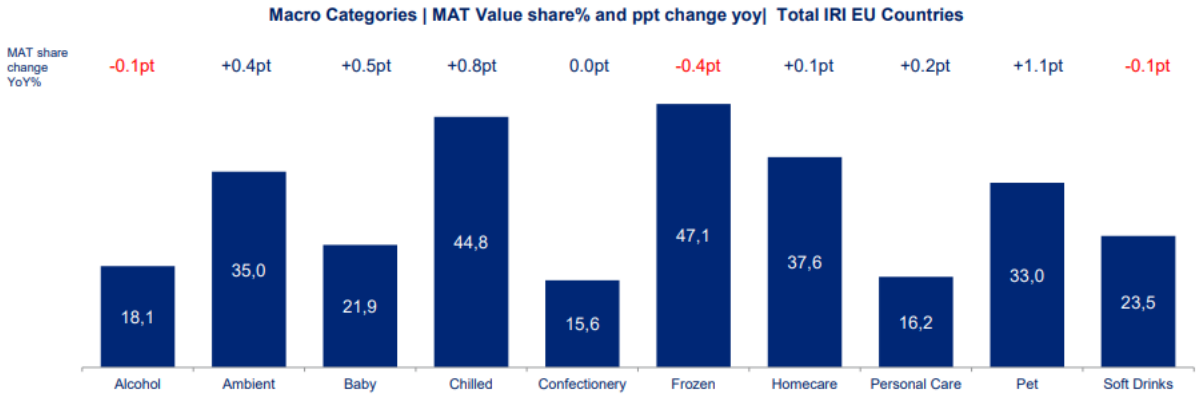


Figura 2: PL "EU" Market Share x Category_ Source: IRI

Segmentando il mercato su base demografica, la nuova sfida che dovranno affrontare i retailer sarà quella di essere al passo con i cambiamenti demografici che si stanno verificando a livello globale. I Millenials ad oggi rappresentano il 24% della popolazione globale e ci si aspetta che entro 5 anni sostituiranno i Baby Boomers come target con il più alto potere d'acquisto (Nielsen, 2019). Rispetto alle generazioni precedenti, i Millenials hanno diverse aspettative e preferenze, il prezzo non è più l'unico driver di acquisto ed essi sono più inclini a preoccuparsi della sostanza e della qualità dei beni che utilizzano. Secondo uno studio di Cadent Consulting Group (2017), ben il 51% dei Millennials[1] non

[1] Con il termine *Millennials* si identifica la generazione di consumatori nati dal 1981 al 1996 (Pew Research Center, 2018).

ha "alcuna preferenza reale" tra marchi privati e marchi nazionali. Al contrario, solo il 39% dei Baby Boomer[2] ha espresso lo stesso pensiero. Da tali dati emerge ancora di più la grandezza dell'opportunità in mano ai rivenditori e, al fine di operare in maniera efficace, i retailer devono evolvere la propria proposizione di valore nella direzione dentro il quale mercato stesso si muove.

Il posizionamento delle marche private nella mente del consumatore è divenuto sempre più positivo e tali percezioni hanno avuto risvolti a livello cognitivo e comportamentali, tant'è che si hanno evidenze per affermare che nel 2017 un consumatore su quattro acquista più prodotti a marchio privato rispetto ai 5 anni precedenti (PALMA Report, 2020). Una generale attitudine positiva si evince anche durante il periodo di crisi COVID-19 dove, in un sondaggio di metà settembre 2020, su oltre 2.000 acquirenti di generi alimentari negli Stati Uniti, quasi uno su cinque ha affermato di aver acquistato più prodotti a marchio del distributore durante la crisi COVID-19 di quanto non ne avesse fatto prima della crisi (McKinsey & Company, 2020). Tali risultati non devono stupire e non possono non essere letti ponendo l'accento sull'evoluzione che questo mercato ha avuto in termini di strategie di penetrazione dagli anni Cinquanta del Novecento (anni di ingresso nel mercato dei prodotti a marchio commerciale) ad oggi e che hanno portato le PL ad essere dei player altamente competitivi del mercato FMCG.

1.2 Origini ed evoluzione della marca commerciale

1.2.1 Economy private label

Le *private label* entrano nel mercato a metà del ventesimo secolo negli Stati Uniti, con una strategia che viene definita da Gielens *Economy PL Strategy* (2021). Secondo tale strategia, i rivenditori offrono sul mercato i loro prodotti posizionandoli come un'alternativa economica e di qualità accettabile, ma inferiore alle concorrenti marche nazionali. Agli inizi degli anni Cinquanta e nei successivi vent'anni una penetrazione di questo tipo è stata certamente favorita dalla recessione che ha colpito l'economia statunitense, dove i consumatori si sono manifestati più inclini a sostituire prodotti di prima necessità con prodotti di una qualità inferiore e ad un prezzo più basso. In generale si evince dalla ricerca sui cicli economici e sulle marche private che i consumatori si orientano maggiorente verso le PL durante periodi di recessione economica per poi tornare alle NB in periodi di ripresa; inoltre il passaggio alle PL durante condizioni economiche negative è più rapido del ritorno ai *brand* nazionali nel momento in cui l'economia torna a crescere (Lamey, 2007).

A livello di strategia di prodotto, adottare una *Economy PL Strategy* comporta inserire le marche private nel largo consumo in categorie di prodotto caratterizzate da un basso livello di differenziazione (ad esempio: latte o sale) o in categorie dove i prodotti a marchio nazionale sono proibitivi per specifici segmenti di consumatori sensibili al prezzo, utilizzando packaging minimali, in bianco e nero o utilizzando un massimo di 4 colori e con un posizionamento a scaffale separato rispetto alle marche nazionali (Stern, 1966). L'economicità in questa fase muove gli acquisti soprattutto in categorie merceologiche con tassi di penetrazione e frequenza di acquisto elevate; il consumatore si orienta verso una PL con una qualità minima accettabile per ottenere un vantaggio di prezzo. Mediamente, in questo periodo storico, le PL del largo consumo vengono prezzate con una riduzione tra il 50% e il 70% rispetto alle concorrenti marche nazionali (Stern, 1966) e, si hanno evidenze per affermare che, il differenziale di prezzo NB-PL ha un effetto complessivo positivo sulla quota di mercato dei prodotti a marchio commerciale (Sethuraman & Gielens, 2014). A livello di attività di

[2] Con il termine *Baby Boomer* si identifica la generazione di consumatori nati dal 1946 al 1964 (Pew Research Center, 2018).

promozione e comunicazione di marketing non si evidenziano particolari investimenti nel momento in cui la strategia dominante adottata dai rivenditori punta sull'economicità delle referenze proposte sul mercato. Non si utilizzano particolari tagli prezzo su queste referenze e non si ricorre né a una forte pubblicizzazione in store né ad attività di comunicazione *ad hoc* sul media televisivo.

Sebbene tale strategia abbia garantito ai rivenditori una discreta quota di mercato tra gli anni 50 e gli anni 70 (Stern, 1966), una *proposition* che rimane stagnata sull'offrire un'alternative esclusivamente *cheap* alle versioni a marchio nazionale risulta, in una visione di più ampio respiro, limitante e poco efficace. Un'offerta così declinata risulta di poco appeal per il consumatore "mainstream", non necessariamente così sensibile al prezzo da compromettere in modo sostanziale il proprio standard di qualità. Stante ciò, la logica evoluzione *dell'Economy PL Strategy* è quella che viene definita da Gielens (2021) *Value PL Strategy.*

1.2.2 Value private label

Secondo la *Value private label strategy*, i retailer offrono prodotti non più solo economici, ma anche referenze di una qualità comparabile se non addirittura superiore rispetto ai *brand* nazionali di categoria. I rivenditori non operano più solo in categorie basso differenziate, ma diversificano il proprio portafoglio di PL, inserendo prodotti di una qualità accettabile e con una forbice di prezzo inferiore in nuove categorie merceologiche, cosicché, in una logica *win-win*, il consumatore possa godere di un paniere di alternative di maggior valore e il distributore possa giovare sia di una migliore profittabilità nella gestione delle diverse categorie merceologiche trattate, sia di miglioramenti a livello di traffico generato in store (Hoch & Lodish, 1999). Tra le nuove referenze trattate con marche commerciali si hanno prodotti per la salute personale, per la bellezza, snack e/o prodotti di pasticceria (Fitzell, 1992) e, a differenza delle *Economy PL* in cui le referenze avevano uno spazio a scaffale separato dai *brand* nazionali, con le *Value PL* il distributore posiziona le marche private, non solo nello stesso scaffale, ma anche accanto alle marche nazionali. In questa fase il rivenditore cambia l'immagine della marca privata per non essere più esclusivamente percepita come marca conveniente e leader di prezzo, bensì anche come marca di una buona qualità. Per convincere il consumatore del buon valore delle referenze a marchio privato posizionate vicine alle marche nazionali, il rivenditore in questa fase segue principalmente tre vie:

i. Innalzare la qualità media dei prodotti a marchio privato e ridurre il gap tra la percezione di qualità della marca nazionale e quella della marca commerciale
ii. Adottare strategie di *Copycats*, ossia optare per caratteristiche di packaging molto simile a quelle utilizzate da player con una forte *brand imagine* nella categoria di riferimento (Matos & do Vale, 2015).
iii. Persuadere il consumatore con tecniche di marketing che stimolino il trial e il confronto con la marca nazionale

A livello di pricing, passando ad una *value PL strategy*, l'approccio non è più "lower-the-better", ma è "lower-the-optimal" (Geyskens, Gielens, & Gijsbrechts, 2010), affinché dal prezzo il consumatore possa inferire sia convenienza sia valore. Sebbene ci siano differenze specifiche a livello di forbice di prezzo ottimale tra la marca nazionale e la marca privata nelle diverse categorie e nei diversi store-format, Donegan (1989) ha indicato che la marca privata non dovrebbe avere un prezzo di vendita al pubblico inferiore al 15% del prezzo della referenza concorrente a marchio nazionale di modo che il consumatore possa considerare l'acquisto di una marca privata di valore.

Relativamente alla leva promozionale, se nel caso di una *Economy PL strategy* non vi erano investimenti in tal senso, nel momento in cui si vira verso una *Value PL startegy* si possono fare diverse considerazioni. Un qualsiasi taglio prezzo

o incentivo promozionale trovano ragioni d'esistere nel momento in cui viene fatto per soddisfare la fedeltà della propria customer-base e per fare incursioni in altri segmenti persuadendo con un vantaggio di prezzo (Kotler & Keller, 2006). Poiché in questa fase le PL sono viste ancora come marchi con poca fedeltà che si rivolgono principalmente a consumatori con una forte sensibilità al prezzo, un incentivo di questo tipo risulta essere di scarso impatto (Gielens, et al., 2021). A sostegno di ciò è possibile fare riferimento alla teoria dell'effetto asimmetrico della fascia di prezzo sviluppata da Blatterg e Wisniewski (1989), la quale afferma che uno sconto di una NB di fascia di prezzo superiore toglie vendite alle PL di fascia di prezzo inferiore, ma non viceversa. Secondo questa teoria le *Value PL* hanno meno incentivi ad applicare sconti, tuttavia emergono dalla letteratura anche casi opposti che dimostrano che in determinate categorie l'utilizzo della leva promozionale per le PL possa portare dei risultati positivi. In generale è possibile concludere che in media l'ammontare dello sconto e la frequenza con cui il rivenditore applica promozioni sulle PL si assestino su livelli inferiori rispetto a quelli delle marche nazionali concorrenti (Nielsen, 2019). A livello di comunicazione le *Value PL* non vengono pubblicizzate tramite i media tradizionali[3], tuttavia in un'ottica *Value PL strategy*, le referenze a marchio commerciale possono essere protagoniste di attività in store per aumentare le famigliarità di quest'ultime e accelerare quel processo che le vede non più posizionarsi come prodotti low price, bensì come prodotti con un buono rapporto qualità prezzo.

In sintesi, da un punto di vista evolutivo il rivenditore entra nel mercato con prodotti a marchio commerciale posizionandoli come alternative cheap delle marche nazionali, successivamente il retailer raffina la propria strategia di penetrazione inserendo non solo alternative economiche, ma offrendo sul mercato anche referenze di valore e con un buon rapporto qualità-prezzo.

1.2.3 Premium private label

Agli inizi degli anni duemila i distributori iniziano ad inserire prodotti PL con un prezzo medio di vendita al pubblico più alto rispetto alle altre referenze in portafoglio. Ciò si inserisce all'interno di quella che viene definita da Gielens (2021) la *Premium private label strategy*, ed essa consiste nell'affermarsi in modo competitivo sul mercato di riferimento con un portafoglio di marche private che include non solo varianti economiche e varianti con un buon rapporto qualità prezzo, ma anche varianti premium posizionate sul mercato per competere direttamente con i marchi nazionali di alta qualità. Quest'ultime sono posizionate sul mercato per attrarre segmenti di consumatori meno sensibili al prezzo e con lo scopo di ottenere alte marginalità (Gielens, et al., 2021). A livello di strategia di prodotto le marche premium si posizionano in categorie fortemente differenziate, con diverse funzionalità ma con una percezione di rischio bassa e con un packaging distintivo che si slega dalle marche nazionali di riferimento (Braak, Deleersndyer, Geyskens, & Dekimpe, 2013). A livello di pricing tali marche si posizionano con un prezzo che è equiparabile, se non superiore alle marche nazionali standard ma sempre non superiore al prezzo di vendita al pubblico delle marche nazionali premium (Gielens, et al., 2021). Le marche commerciali premium portano un vantaggio in termini di marginalità al rivenditore; secondo un esperimento di Geyskens (2010) le marche private premium acquistano quota a discapito delle PL economiche e standard e ciò porta ad un miglioramento complessivo della profittabilità dell'insegna, anche se questa può essere in parte mitigata dal fatto che l'inserimento di PL premium può giovare in taluni casi ai NB standard.

[3] Per media tradizionali si intendono i mezzi di comunicazione di massa tradizionale, ovvero televisione, carta stampata, radio e affissioni. Tali strumenti vengono anche chiamati media offline.

1.2.4 La gestione di un portafoglio di *private label* multivariato

Si è detto che originariamente le marche commerciali si sono sviluppate posizionandosi nel mercato come alternative economiche alle marche nazionali di riferimento. Le categorie che hanno facilitato la penetrazione delle PL erano originariamente poco differenziate, tuttavia con il tempo il riveditore ha iniziato a commercializzare prodotti a marchio privato in categorie eterogenee, ma pur sempre con un rischio percepito basso. Non solo, si è passati dall'utilizzo di referenze "cheap" a referenze con un buon rapporto qualità prezzo. Allo stesso tempo si è ridotta la forbice di prezzo tra marca privata e marca nazionale, si è iniziato ad utilizzare sia leve di comunicazione sia leve promozionali e progressivamente si è arrivati ad avere non più prodotti convenienti ma *private label* di valore, percepite dal consumatore come referenze di qualità se non superiore quantomeno comparabile alle marche nazionali di riferimento nella categoria. Successivamente la strategia dell'insegna si è ulteriormente diversificata inserendo nel proprio portafoglio di marche private alternative premium che andassero da un lato ad innalzare la propria profittabilità e dall'altro a rafforzare positivamente l'immagine dell'insegna.

Ad oggi mediamente un distributore si trova a gestire un portafoglio di marche private multivariato e multi-categoria e diverse sono le strategie che possono essere messe in atto per efficientare il proprio portafoglio prodotti ed evitare fenomeni di cannibalizzazione potenzialmente lesivi della profittabilità generale dell'insegna. In merito, nel momento in cui il rivenditore si trova a gestire più prodotti deve decidere come orientare la propria strategia di *branding* per differenziare la propria offerta dalle marche analoghe. In tal senso le due principali strade da seguire sono: optare per una strategia di *PL umbrella branding*[4] o presentarsi sul mercato con più marche distintive. La prima strategia si può concretizzare nell'utilizzo di una marca bandiera ossia quando il prodotto viene associato direttamente al nome del distributore o di una contro marca ovvero un nome di fantasia non legato in maniera esplicita al nome dell'insegna del distributore, ma utilizzato per vendere i PL nei propri negozi (Kotler & Keller, 2006). La seconda strategia, che prevede l'utilizzo di marche distintive, comporta l'utilizzo di più contromarche per vendere diverse referenze PL presenti nei propri punti vendita. L'utilizzo di una marca ombrello è spesso motivato dal fatto che il nome del marchio facilita la categorizzazione mentale e la valutazione di questi prodotti da parte dei consumatori. Non solo, l'uso di un marchio PL comune può essere un modo per segnalare in modo credibile correlazioni di qualità positive (Sebri & Zaccour, 2017); tuttavia una strategia di questo tipo non è priva di rischi dettati dall'introduzione di nuovi prodotti all'interno di una specifica categoria merceologica dove possono manifestarsi fenomeni di cannibalizzazione da parte delle referenze a marchio commerciale più economiche nei confronti delle PL standard e Premium. Lo *spillover effect*[5] auspicato dall'utilizzo di una strategia che prevede l'utilizzo di una marca ombrello può beneficiare di ricadute asimmetriche dettate dalla reputazione del marchio e della forza nel mercato (Keller, Geyskens, & Dekimpe, 2020). Inoltre, con l'utilizzo di un marchio comune multi-categoria, i consumatori potrebbero essere sopraffatti dalla moltitudine di SKU PL con lo stesso nome e percepire una minore varietà assortimentale del negozio (Geyskens, Gielens, & Gijsbrechts, 2010).

In sintesi, non si hanno ancora sufficienti prove empiriche a favore di una maggiore efficacia dell'utilizzo di una marca ombrello per tutte le referenze multi-categoria del rivenditore rispetto all'utilizzo di marche distintive e viceversa. Sul panorama internazionale si hanno attualmente casi di successo in entrambe le situazioni.

---

[4] In generale con il termine *marca ombrello* ci si riferisce alla situazione in cui un'azienda opta per utilizzare un unico marchio per commercializzare due o più prodotti correlati.

[5] In economia si definisce *spillover effect* il fenomeno per cui un'attività economica volta a beneficiare un determinato settore o una determinata area territoriale produce effetti positivi anche oltre gli ambiti di applicazione.

1.3 Come gestire la crescita: fattori di influenza e nuovi trend del mercato delle private label

Ad oggi la nuova sfida che i retailer devono affrontare è quella di innalzare lo status dei propri *brand* e servire multipli segmenti di consumatori. Sia che un rivenditore abbia scelto una strategia "monomarca" sia che mantenga diverse etichette private che attraversano livelli di prezzo e categorie, si dovrebbe definire chiaramente per ogni marca (e sottomarca) una proposta di valore per il cliente che soddisfi un'esigenza distintiva del consumatore (McKinsey & Company, 2020). Questo passaggio può sembrare ovvio e basilare, ma spesso viene trascurato nel momento in cui il processo percettivo del consumatore si stagna su una percezione di prodotti con un buon rapporto qualità-prezzo.

Come gestire in maniera equilibrata e profittevole il portafoglio prodotti? Quali risorse sono necessarie per servire diversi segmenti di consumatori, operare su diverse categorie di prodotti ed innalzare i prezzi medi di vendita al pubblico? Quale marketing mix di marca è necessario adottare per mantenere un atteggiamento *customer oriented* e non intaccare la crescita di lungo periodo dell'azienda? Questi sono solo alcuni degli interrogativi che i rivenditori si devono porre e a cui si cercherà di dare una risposta nelle sezioni successive dell'elaborato di tesi. Tuttavia, per rispondere a tali interrogativi, prima è necessario esaminare gli attuali fattori chiave che attualmente possono influenzare la competitività dell'aziende operanti nel largo consumo.

Tra i fattori che possono influenzare le performance dei riveditori si ha la *Consumer Fragmentation* (Gielens, et al., 2021) ossia la tendenza attuale che vuole una forte eterogeneità nelle aspettative e negli elementi che influenzano la percezione di valore del singolo. Fino ad oggi, nonostante un portafoglio prodotti comprendente PL economiche, standard e premium, l'attenzione dei rivenditori si è concentrata sul compromesso dei consumatori tra prezzo e qualità come criteri fondamentali per la valutazione del valore da parte del consumatore. Tuttavia, il mercato fisiologicamente muta: nuovi consumatori stanno entrando nel mercato, come ad esempio il segmento di consumatori identificato come Generazione Z[6] e i consumatori già presenti come i Millennials e la fascia di consumatori identificata con il nome di Generazione X stanno mutando le proprie aspettative e preferenze. Si hanno evidenze per affermare che i Millennials e i consumatori della Gen. Z tendono ad essere meno fedeli alla marca e meno inclini a scendere a compromessi con la qualità dei prodotti e servizi che consumano (Sharma, 2019). Secondo Nies (2012), i rivenditori dovrebbero innalzare la qualità delle proprie PL, investire in comunicazione e favorire il trial in store per fare in modo che sia lo stesso consumatore a sperimentare il valore dei prodotti a marchio privato. Inoltre, questo tipo di consumatori è maggiormente incline ad adottare comportamenti di acquisto responsabili ed avere a cuore tematiche quali sostenibilità, inclusività, trasparenze ed eticità nei consumi e come tali potrebbero essere un asset su cui puntare per sviluppare una value proposition in grado di attrarre un target più giovane.

Un altro fattore di influenza è relativo alla competizione: se originariamente la competizione era tra PL e NB, esclusivamente in store ed essenzialmente a scaffale, oggi la competizione si è allargata nei canali digitali dove, grazie a e-commerce di proprietà o ad altri canali *direct-to-consumer* (D2C), i fornitori stanno sistematicamente eliminando intermediari intercettando consumatori con una *value proposition* altamente competitiva (Gielens, et al., 2021). Nello specifico, nel momento in cui la competizione si sposta sui canali digitali, viene meno la tradizionale distinzione tra marchi nazionali e rivenditori e i player del mercato entrano in possesso di una mole di dati senza precedenti da poter sfruttare per rendere più attrattiva la propria offerta (Kahn, 2018). Rimanendo sul mondo off-line, il mondo della grande

[6] Con il termine *Generazione Z* si identifica la generazione di consumatori nati dal 1997 al 2010 (Pew Research Center, 2018).

distribuzione si sta innovando: gli Hard Discount (HD), come Aldi ad esempio, hanno fatto il loro ingresso nel mercato, con una *proposition* che è sempre più appealing agli occhi del consumatore. Garantendo alti standard di qualità, tali player offrono sul mercato prodotti con un prezzo medio di vendita al pubblico che è inferiore del 30%-50% rispetto ai prezzi fatti dai rivenditori tradizionali (Kahn, 2018). In questi format distributivi, le PL sono in primo piano e spesso le NB sono limitate negli store e fungono da esca per stimolare il traffico del punto vendita. Tali format distributivi hanno tendenzialmente un assortimento meno vario rispetto ai retailer tradizionali; avendo meno referenze possono, generando adeguati volumi, abbattere il costo senza compromettere la qualità dell'output finale e competere con gli altri retailers sul prezzo (Steenkamp, 2018). Gli hard discount non sono solo una minaccia per i *brand* nazionali, ma lo sono anche per quei retailer che si ritrovano a gestire un portafoglio di PL variegato e che devono affrontare decisioni strategiche per attuare estensioni di marca e ottimizzare la propria *value proposition*, ovvero, se un hard discount riesce ad offrire nel mercato un set di prodotti di discreta qualità a prezzi irraggiungibili, lo scenario competitivo può limitare le ambizioni e gli investimenti dei retailer tradizionali (Gielens, et al., 2021).

L'ultimo fattore di influenza della crescita delle PL che ritengo necessario citare è l'elemento tecnologico. Lo sviluppo tecnologico non deve essere solamente orientato a far sì che il rivenditore operi sul mercato in un'ottica omnicanale, bensì deve essere di supporto per raccogliere e analizzare dati di consumo utilizzabili per promuovere e sviluppare la propria linea di marche private (Hill, 2012). Il rivenditore per sopravvivere in questo periodo storico sul mercato deve adottare un approccio *data-driven*, quindi inferire i bisogni del consumatore non soddisfatti dall'attuale concorrenza e sviluppare dall'analisi di dati nuove idee da testare successivamente sulla propria base clienti. L'approccio *data-driven* a mio parere non può prescindere da un efficientamento dei processi interni che devono essere quasi ingegnerizzati e dall'avere una logica *agile*[7] nell'approccio alla risoluzione di nuove sfide e problemi.

Se da un lato i rivenditori non dovrebbero abbandonare la propria base di consumatori che li ha portati a raggiungere i risultati citati nella sezione precedente, dall'altro è necessario sviluppare nuove soluzioni, tenendo conto dei fattori di influenza sopra citati, per consolidare l'attuale customer base non priva di mutazioni in aspettative e preferenze e per penetrare i nuovi segmenti consumatori, in parte definiti su variabili demografiche, ma soprattutto tramite variabili comportamentali. In generale, si evince che il consumatore non vuole più solo prodotti convenienti, ma desidera prodotti che siano convenienti e sostenibili, convenienti e sicuri, convenienti ed etici. Il rivenditore deve tenere in considerazione le nuove esigenze del consumatore per innovarsi e per sviluppare un portafoglio di marche private che sia coerente con le aspettative e le preferenze dell'attuale consumatore. Non solo, si è detto che la pandemia Covid-19 ha portato uno spostamento dei consumi verso le *private label*. Ciò in parte è dovuto al fatto che consumatori finanziariamente tesi hanno optato per prodotti mediamente più convenienti e maggiormente disponibili rispetto ai prodotti dei fornitori nazionali trovatisi a gestire eccezionali rotture di stock (McKinsey & Company, 2020). Oggi la vera sfida che il rivenditore deve affrontare è quella di far sì che l'impennata dei consumi di marchi privati non rimanga contestualizzata ad un periodo di emergenza e ciò comporta lo sviluppo di una *value proposition* in grado di stimolare il riacquisto e fidelizzare la nuova customer base raggiunta in periodo di pandemia. Nella seguente sezione si approfondirà un filone che potrebbe guidare lo sviluppo del portafoglio di marche private di un'insegna, stante i driver di consumo precedentemente mostrati, ossia la *Corporate Social Responsability* (CSR) e si porteranno evidenze a favore del fatto che possibili estensioni di marca che virano su tematiche di sostenibilità possano migliorare l'attitudine del consumatore verso le PL. In sintesi, la sezione seguente sarà focale per sviluppare lo studio sperimentale oggetto dell'elaborato di tesi

[7] Per *Agile* si intende il mindset aziendale che vuole una capacità di ripianificare continuamente che cosa fare per cogliere le opportunità che emergono dall'ambiente in cui si opera.

che mira a identificare nuove vie per migliorare la percezione delle marche private, capirne le dinamiche e migliorarne la profittabilità.

1.3.1 CSR: la responsabilità sociale e le nuove aspettative del consumatore

Dalla ricerca si hanno evidenze per dedurre che il consumatore può orientare le sue preferenze verso *brand* coinvolti in iniziative di *Corporate Social Responsability* (CSR) (Madrigal & Boush, 2008). Il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa secondo la formulazione utilizzata dalla Commissione Europea (2001) può essere definita come: *"L'integrazione volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici, ma anche andare al di là, investendo nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate"*. Stante questa definizione, è possibile affermare che essere coinvolti in iniziative di CSR comporta il coinvolgimento di implicazioni di natura etica nella visione strategica dell'impresa. Non solo, nel momento in cui si introduce il concetto di responsabilità sociale di un marchio è essenziale un cambio di paradigma: da una prospettiva economica della responsabilità di un marchio che vuole la massimizzazione degli interessi degli azionisti, ad una visione di più ampio respiro che considera lo "status e le attività del marchio rispetto ai suoi obblighi sociali percepiti" (McKinsey & Company, 2009).

Tali iniziative stanno acquisendo sempre più rilevanza per il consumatore odierno tant'è che, secondo DM Insight (2020), il 40% dei consumatori globali cerca marchi propositivi che si sforzano di avere un impatto positivo nella società. In generale l'importanza è aumentata vertiginosamente negli ultimi anni e dirigenti, investitori e autorità di regolamentazione sono sempre più consapevoli che tali programmi possano mitigare le crisi aziendali e costruire allo stesso tempo una reputazione positiva per le aziende. Al riguardo, da un sondaggio svolto da McKinsey nel 2008, si evince che CFO, professionisti degli investimenti e professionisti della responsabilità sociale concordano sul fatto che il mantenimento di una buona reputazione aziendale o del valore del marchio è il modo più importante con cui questi programmi creano valore.

In generale si evince che iniziative proattive di responsabilità sociale di un marchio possono mitigare risposte cognitive e comportamentali del fruitore di prodotti e servizi (Madrigal & Boush, 2008). I consumatori si aspettano sempre più che le organizzazioni si comportino in modo responsabile e vogliono essere informati su queste azioni. Questi possono essere motivati ad acquistare da un marchio socialmente responsabile perché permette loro di esprimere i propri valori personali e perseguire i propri obiettivi (Bhattacharya, Rao, & Glynn, 1995). In merito a quest'ultimi, la letteratura sugli obiettivi identifica due categorie ampie e reciprocamente esclusive di obiettivi che si pensa motivino il comportamento di consumo (Carver, Scheier, & Sutton, 2000): la prima categoria concerne il raggiungimento di un "ideale di vita" e quindi tra questi abbiamo obiettivi di realizzazione o di approccio; la seconda categoria è relativa all'evitare risultati indesiderabili e quindi tra questi abbiamo obiettivi di protezione o prevenzione. Le azioni di responsabilità sociale d'azienda sono flessibili e strategicamente rilevanti in quanto possono essere progettate sia per fare appello ad obiettivi d'approccio (per esempio; fare attività per salvaguardare l'ambiente) sia per fare appello ad obiettivi "di protezione" (per esempio: non compiere azioni che porteranno ad un degrado ambientale). Il consumatore "si avvicina" al raggiungimento dei propri obiettivi attuando tattiche diverse. Ad esempio, la *willingness to reward* è una tecnica con cui vengono perseguiti i propri obiettivi personali e quindi il marchio socialmente responsabile che comunica in maniera adeguata e che viene percepito come tale può stimolare una risposta comportamentale indotta da una compatibilità tra

gli obiettivi di marca e gli obiettivi personali del consumatore. Tale compatibilità di obiettivi può anche essere letta in termini di scambio reciproco tra il marchio e il consumatore (Madrigal & Boush, 2008), ossia, quando un marchio comunica la propria responsabilità sociale, i consumatori che vedono le azioni segnalate come aderenti ai propri obiettivi personali, seguiranno una norma di reciprocità tale per cui si sentiranno in dovere di ripagare il marchio in cambio dei suoi sforzi in ambito sociale.

Tali evidenze sulla potenziale efficacia di azioni di responsabilità sociale non devono stupire perché, come i comportamenti di una persona influenzano le percezioni e le reazioni degli altri, così dalle azioni di un marchio si possono inferire caratteristiche della personalità di marca e reagire di conseguenza (Aeker, 1997). A ragion di ciò, nel momento in cui è possibile convenzionalmente considerare le attività di marketing intraprese da una marca come un insieme di comportamenti dai quali si possono inferire tratti della personalità della stessa, azioni proattive di responsabilità sociale da parte di aziende e modalità con cui vengono comunicate possono finire per orientare la natura e l'intensità della relazione cliente-marca.

Uno dei temi caldi nel momento in cui si approccia la responsabilità sociale d'azienda attiene all'efficacia delle comunicazioni di azioni di responsabilità sociale di modo che esse possano generare prestazioni finanziare positive per coloro che le mettono in atto. L'advertising è da sempre visto come un'ottima leva per migliorare l'immagine e l'identità di marca (Pomering & Johnson, 2009), tuttavia nel momento in cui si includono tematiche attinenti alla responsabilità sociale nella comunicazione del messaggio di marketing i risultati possono essere controversi. Alcune ricerche evidenziano che inserire riferimenti di questo tipo possa stimolare comportamenti di consumo, altri studi evidenziano che gli individui ritengono che i marchi non abbiano capacità e volontà reali per fornire in modo continuo quanto promesso nelle pubblicità (Webb & Mohr, 1998). A ragion di ciò lo scetticismo dei consumatori verso la credibilità del *brand* tende ad ostacolare il successo di una campagna pubblicitaria con un focus sulla responsabilità sociale d'azienda.

Per approfondire le dinamiche con cui una campagna di responsabilità sociale viene percepita dal consumatore è possibile citare la teoria dell'attribuzione per cui i consumatori differenziano due tipi di motivazioni che spingono i marchi a pubblicizzare gli sforzi di RSI: motivazioni guidate dai valori e motivazioni egocentriche. I consumatori rispondono in modo maggiormente positivo agli sforzi di CSR che ritengono guidati da valori mentre rispondono negativamente agli sforzi percepiti come egocentrici (Ellen, Webb, & Mohr, 2006).

Ritengo che orientare l'innovazione del proprio portafoglio di marche private valorizzando la sostenibilità dei prodotti offerti sul mercato da parte dei rivenditori abbia delle interessanti implicazioni manageriali. È possibile così implementare digressioni di natura etica nella visione strategica aziendale e, allo stesso tempo, ragionando in termini prettamente economici, riportare un ritorno economicamente misurabile da iniziative proattive di responsabilità sociale.

Tuttavia, come precedentemente affermato, si evince dalla letteratura accademica che la comunicazione di tematiche di responsabilità sociale può portare a conseguenze non scontate e in taluni casi controverse, ad esempio nel momento in cui c'è incertezza sulla credibilità percepita del player che comunica tali iniziative. Pertanto, con il mio progetto di ricerca ho l'ambizione di verificare se e come cambia la percezione del consumatore nei confronti delle PL nel momento in cui la proposta di valore si sposta dall'essere delle valide alternative con un buon rapporto qualità-prezzo alle marche nazionali, all'essere prodotti che incontrano e soddisfano un'esigenza di consumo sostenibile, prerogativa emergente ne consumatori di prodotti del largo consumo.

CAPITOLO 2:

Come una dichiarazione di CSR dell'insegna influenza il consumo di private label

2.1 Analisi degli antecedenti di consumo di *private label*

In primo luogo, per acquisire nuovi clienti di PL, il rivenditore deve stimolare lo *switch* del consumatore da marca nazionale a marca privata. Convincere il consumatore a virare i propri acquisti dai *brand* che usualmente consuma alle marche private non è facilmente realizzabile e i rivenditori devono avere un'adeguata conoscenza delle ragioni che si celano dietro l'intenzione di acquisto di PL. A ragion di ciò uno dei principali interrogativi, propedeutico alla formulazione della mia *research question*, è – perché i consumatori acquistano prodotti a marchio privato?

È possibile affermare che i consumatori che mostrano un'attitudine positiva verso le PL, mostrano una maggiore intenzione di acquisto di quest'ultime. L'attitudine verso le PL, come driver che orienta il consumatore verso i prodotti a marca commerciale, è definita come una predisposizione a rispondere in modo favorevole ai marchi del distributore (Burton, Lichtenstein, Netemeyer, & Garretson, 1998). Si certifica una relazione positiva tra attitudine verso le PL e percentuali d'acquisto di prodotti a marchio privato (Burton, Lichtenstein, Netemeyer, & Garretson, 1998) che può essere interpretata facendo riferimento alla teoria del comportamento pianificato di Ajzen (1977). Tale teoria suggerisce che un consumatore si sforza di essere coerente con le proprie attitudini e i propri comportamenti; in particolare, un atteggiamento positivo verso l'oggetto (cioè PL) è un importante antecedente dell'intenzione di un individuo di comportarsi in una determinata maniera (cioè acquistare PL). Inoltre, è probabile che la relazione si mantenga per diverse categorie di PL del largo consumo poiché i consumatori sembrano sempre più disposti a spendere di più in PL e a distribuire la loro spesa su un numero crescente di categorie di prodotti (IRI Inc, 2017).

Dall'analisi della letteratura scientifica si evince una forte correlazione tra prezzo di vendita al pubblico delle PL e l'intenzione di acquisto dei consumatori. Tale correlazione può essere declinata in diversi modi, ad esempio, i consumatori potrebbero valutare positivamente un prodotto a marchio privato per il desiderio di pagare un prezzo inferiore ovvero potrebbero sviluppare atteggiamenti favorevoli avendo un focus esclusivo sul pagamento di prezzi bassi, minimizzando o ignorando altri fattori nella valutazione del marchio (Kirk, 1992). La consapevolezza di prezzo risulta da vari studi sulla quota aggregata di PL un importante fattore che spiega la potenziale recettività del consumatore alle PL, tanto che, dalla letteratura si evince che al diminuire del reddito aggregato disponibile del consumatore, la quota del distributore aumenta, anche se non vi è alcun cambiamento nella percezione di qualità del prodotto (Hoch & Benerji, 1993). Pertanto la perdita di reddito altera il comportamento del consumatore a favore di maggiori acquisti di prodotti a marchio privato, presumibilmente a causa di una maggiore consapevolezza dei prezzi. In generale le diverse quote di mercato raggiunte dalle PL nelle diverse categorie di prodotti hanno portato ad affermare che le marche private performano meglio in quelle categorie in cui consumatori sono particolarmente attenti al prezzo (Wu, Yang, & Wu, 2021). Infine, per ribadire l'importanza a livello assoluto (basso) del prezzo del prodotto PL, da un sondaggio condotto

da Kirk in cui si è chiesto ai consumatori perché acquistassero marche private anziché marche nazionali, i 67% ha indicato il "prezzo basso" come un driver molto importante di acquisto (Kirk, 1992).

L'attenzione al prezzo come driver che orienta il consumatore verso le PL, può essere letta anche in una differente chiave di lettura: il consumatore potrebbe considerare il prezzo tenendo conto del rapporto tra qualità ricevuta e prezzo pagato in un acquisto. A ragion di ciò, la percezione del prezzo declinata in una prospettiva più ampia come l'equilibrio finemente bilanciato tra prezzo di vendita al pubblico e qualità del bene offerto sul mercato, può essere strettamente correlata ad atteggiamenti favorevoli nei confronti delle PL (Burton, Lichtenstein, Netemeyer, & Garretson, 1998). La percezione del prezzo di vendita come antecedete che orienta verso le PL può essere infine letta tenendo conto dei meccanismi tipici di un *Price-quality Schema*[8]. In merito è possibile citare il lavoro di Wolinsky (1987) da cui si deduce l'esistenza di alcuni cluster di consumatori con una propensione maggiore a percepire relazioni positive prezzo-qualità, mentre altri con una propensione inversa. Stante ciò, l'ancoraggio al prezzo per inferire la qualità di un bene è inversamente correlato all'attitudine verso le PL e, in assenza di un'esperienza diretta sul prodotto nel largo consumo, i prodotti a *brand* nazionale a prezzi elevati sono considerati di maggior qualità rispetto ai prodotti con stessi prezzi, ma a *brand* commerciale (Olbrich, Hundt, & Jansen, 2016).

Oltre a cercare prezzi bassi, i consumatori di marche private potrebbero orientare i propri consumi verso le PL con l'obiettivo di massimizzare l'utilità della transazione[9] (Burton, Lichtenstein, Netemeyer, & Garretson, 1998), cercando referenze con un prezzo inferiore rispetto al prezzo di rifermento interno ossia il prezzo memorizzato mentalmente rispetto al quale vengono giudicati i prezzi di vendita al pubblico (Thaler, 1985). Nello specifico, l'uso di un coupon è una leva di marketing che sfrutta questo meccanismo del processo decisionale del consumatore. Ad esempio, l'utilizzo di un coupon di 50 centesimi per un prodotto al prezzo di € 1,75 sarebbe probabilmente più attraente per il consumatore incline all'affare rispetto all'acquisto dello stesso prodotto offerto in continuativo ad un prezzo quotidiano identico di € 1,25. Sebbene entrambe le situazioni producano lo stesso prezzo netto di € 1,25, nel momento in cui il consumatore accetta il prezzo normale quotidiano come un prezzo di riferimento interno valido, la forma dell'accordo nella prima situazione crea una maggiore utilità nella transazione (Thaler, 1985). Stante tali meccanismi mentali, una base di consumatori può orientarsi verso le PL, nel momento in cui si verificano congiuntamente le seguenti situazioni:

i. il consumatore utilizza come prezzo di riferimento interno, il prezzo di vendita al pubblico di un marchio nazionale leader di categoria;
ii. il rivenditore si avvantaggia di tale meccanismo interno del consumatore per il calcolo mentale nell'utilità della transazione grazie all'utilizzo di tecniche di marketing che stimolino il confronto con la marca nazionale enfatizzando il prezzo inferiore del prodotto a marchio privato e promettendo così una maggiore utilità effettiva dalla transazione.

In una prospettiva più ampia, uno dei driver che potrebbe orientare i consumatori verso l'acquisto di prodotti a marchio privato è la percezione di valore delle PL. Questo viene definito in letteratura come la valutazione complessiva del consumatore dell'utilità di un prodotto (o servizio) basata sulla percezione di ciò che viene offerto sul mercato (Zeithaml,

[8] È possibile definire *Price-Quality Schema* come la convinzione generalizzata che nelle diverse categorie di prodotto il livello di prezzo sia correlato al livello di qualità del prodotto.

[9] L'utilità della transazione è definita come il piacere derivante da una transazione di un acquisto basata sul pagamento da parte del consumatore di un prezzo inferiore al suo prezzo di riferimento interno (Thaler, 1985).

1988). Per isolare le diverse peculiarità della percezione del valore è possibile fare riferimento alla classificazione di Sweeney e Soutar (2001) i quali propongono una misura quadrimensionale del valore percepito del consumatore:

i. Valore di qualità o funzionale che si riferisce al beneficio pratico o tecnico ottenibile dal consumatore che fruisce del bene di consumo
ii. Valore emozionale che si riferisce al vantaggio derivante da un sentimento o da una risposta affettiva che il prodotto o il servizio è in grado di generare
iii. Valore di prezzo il quale sottolinea la soddisfazione comparata ai costi, all'impegno e al tempo necessario per ottenere ed utilizzare il bene
iv. Valore sociale che si riferisce all'utilità sociale ottenibile dall'utilizzo di un prodotto o servizio

Come detto in precedenza, nel momento in cui il valore è legato al prezzo, l'intenzione di acquisto di PL può aumentare, tuttavia ulteriori considerazioni sono possibili analizzando le differenti dimensioni del valore percepito. In letteratura si desume un consenso abbastanza consolidato che tende a giustificare la crescita in termini di quota di mercato ottenuta dalla PL nel largo consumo con un miglioramento a livello di qualità del prodotto. Ad oggi i consumatori hanno a disposizione una gamma di PL diversificata, sia di bassa sia di alta qualità e i consumatori possono fare diversi compromessi. Poiché una maggior qualità di queste gamme è correlata ad una maggiore utilità funzionale, gli utenti finali che cercano livelli elevati di utilità correlata alla qualità sono quindi più propensi ad acquistare PL (Walsh & Mitchell, 2010). Per quanto concerne il valore emozionale, il pensiero comune è che solo i *brand* nazionali siano in grado di averlo, tuttavia l'ingresso delle PL in categorie più "edoniche", come ad esempio la categoria dei cosmetici, suggerisce che, i consumatori che cercano valore legato alla risposta emozionale che si genera dall'utilizzo del prodotto, possono ottenerlo orientandosi verso le PL (Walsh & Mitchell, 2010) . Infine, relativamente al valore sociale, la questione è controversa: sebbene la nuova generazione di PL sia di qualità superiore ad alcuni *brand* nazionali, i consumatori, desiderosi di ottenere l'approvazione sociale per la loro scelta di prodotti, hanno ancora maggiori probabilità di acquistare marchi di produttori che esistono da più tempo e che hanno una reputazione consolidata, acclarando il fatto che la dimensione dell'utilità sociale del valore percepito dal consumatore non ha un impatto significativo nell'orientare il consumatore ad acquistare prodotti a marchio commerciale (Walsh & Mitchell, 2010). Sebbene con impatto diverso e preponderante per la dimensione dell'utilità funzionale del valore, è possibile affermare che tre delle quattro dimensioni del valore percepito teorizzate da Sweeny e Soutar (2001) influenzano positivamente l'intenzione di acquisto di prodotti a marchio privato (Walsh & Mitchell, 2010).

Un altro fattore che può influenzare i consumi di PL è relativo alla fedeltà alla marca[10]. Dalla letteratura si evince che la fedeltà alla marca può avere un'influenza maggiore rispetto al prezzo sulle decisioni di acquisto sia di marchi nazionali sia per i marchi privati (Cataluna, Garcia, & Phau, 2007). I recenti guadagni di quota di mercato delle PL sono spesso collegati a livelli più bassi di fedeltà alla marca nazionale. Tali risultati attuali in termini di *loyalty* sono il frutto di una progressiva caduta di performance, tanto che, dall'analisi dei risultati di un sondaggio condotto nel 1976, il 76% dei consumatori si considerava "fedele al marchio" nelle categorie di prodotto di cui usufruiva, rispetto ad un corrispettivo 23% ottenuto nel 1993 (Battle of Brands, 1993), certificando una progressiva e generalizzata tendenza del consumatore ad essere meno fedele ai marchi di cui usufruisce. Nel momento in cui la *loyalty* alla marca nazionale diminuisce, i

[10] La fedeltà alla marca è definita come un forte impegno del consumatore verso un particolare marchio tale per cui il consumatore sarà motivato ad ottenere esclusivamente quel marchio in ogni transazione di acquisto e sarà costantemente alla ricerca di qualsiasi attività di marketing relativa al marchio in questione (Brown G. H., 1952).

consumatori possono fare uno o più switch, passando da un marchio nazionale ad un altro o passando ad una marca privata. Ciò offre una maggiore opportunità per le marche commerciali di acquisire consumatori a discapito delle marche nazionali e suggerisce inoltre che l'atteggiamento nei confronti dei marchi del distributore è negativamente correlato alla propensione generale a essere fedeli al marchio nazionale in tutte le categorie di prodotti (Burton, Lichtenstein, Netemeyer, & Garretson, 1998).

Uno dei vantaggi tradizionalmente attribuiti ai marchi dei produttori nazionali è la capacità di ridurre il rischio percepito del consumatore. I marchi nazionali sono percepiti come caratterizzati da una minore variabilità nella qualità dei prodotti rispetto alle referenze a marchio privato (Montgomery & Wernerfelt, 1992) e inoltre una maggiore variabilità in termini di qualità percepita aumenta il rischio che un determinato prodotto a marchio privato non performi in modo soddisfacente. Coerentemente con quanto detto, la ricerca accademica suggerisce una correlazione negativa tra atteggiamento verso le PL e rischio percepito, ovvero, i consumatori più avversi al rischio sono meno recettivi ai marchi del distributore e sono più propensi ad ancorarsi al prezzo per inferire caratteristiche di qualità e ad acquistare marchi a prezzi più elevati per ridurre il rischio percepito nella transazione.

Precedentemente si è fatto riferimento al concetto di utilità dalla transazione per spiegare uno dei driver che può indirizzare il consumatore verso l'acquisto di *private label*. Un orientamento verso l'utilità della transazione implica un certo livello di attenzione ed impegno nel processo decisionale in quanto propedeutico alla valutazione dell'acquisto. Secondo questa logica è possibile evincere una relazione negativa fra attitudine verso i prodotti a marchio privato e il processo decisionale impulsivo (Burton, Lichtenstein, Netemeyer, & Garretson, 1998). I consumatori con un orientamento positivo verso le PL sono mediamente meno impulsivi, fanno scelte razionali nei loro processi d'acquisto e sono meno influenzati dalle campagne pubblicitarie nazionali. Stante ciò è possibile classificare l'acquirente di marchi del distributore come un consumatore che effettua attivamente confronti tra marchi e che riconosce che siano disponibili sul mercato opportunità di acquisto vantaggiose e che agisce infine in modo meno impulsivo nei loro confronti (Walker, 1991).

In sintesi, si è fatta una panoramica dei fattori che possono indurre il consumatore finale ad acquistare prodotti a marchio privato. Si è detto che il prezzo è tradizionalmente un driver molto importante ed influente per il consumatore main-stream. Tuttavia, altri fattori come la fedeltà alla marca, il rischio percepito o l'impulsività nei processi decisionali posti in essere dal consumatore potrebbero rappresentare delle variabili in grado di influenzare l'intenzione di acquisto.

2.2 Il ruolo strategico della qualità percepita nel largo consumo

Il retailer dovrebbe sempre posizionare i propri prodotti a marchio privato per massimizzare il profitto di categoria, tuttavia la ricerca di un posizionamento della gamma di prodotti a marchio commerciale che garantisca il raggiungimento di tale obiettivo strategico dipende da diversi fattori.

Tra i fattori maggiormente rilevanti in grado di influenzare le performance di prodotti a marchio privato abbiamo la qualità percepita dei prodotti. Essa è definita come un vantaggio fondamentale ricercato dal consumatore (Zeithaml, 1988). Secondo Ophuis e Van Trijp (1995), la percezione dei consumatori della qualità del prodotto deriva da un processo percettivo multidimensionale modulato da numerosi fattori come il contesto, gli attributi intrinseci del prodotto o il background culturale dei consumatori. L'importanza della qualità percepita è meglio apprezzata quando si nota che essa è un determinante importante dei tassi d'acquisto dei prodotti a marchio privato e, secondo Hoch e Barneji (1993),

la qualità percepita è positivamente correlata alla quota di mercato dei prodotti a marchio privato in 180 categorie di prodotto, inclusi prevalentemente prodotti alimentari.

Studi di marketing hanno costantemente dimostrato che consumatori sottoposti a blind test[11] hanno difficoltà a distinguere i prodotti a marchio privato dai concorrenti prodotti a marchio nazionale, eppure i consumatori preferiscono ancora i marchi nazionali con un ampio margine nonostante un aumento generalizzato della quota di mercato delle PL in differenti categorie merceologiche (Richardson, Jain, & Dick, 1996). Stante tali risultati la vera sfida del rivenditore al dettaglio è capire quale sia il miglior modo per incrementare positivamente la percezione di qualità dei prodotti a marchio privato al fine di differenziarli dalla concorrenza. Un rivenditore ha a disposizione un ventaglio di alternative per migliorare la qualità percepita delle PL. Ad esempio, l'estetica del negozio è in grado di influenzare le percezioni del consumatore. Per spiegare ciò è utile fare riferimento al modello di psicologia ambientale di Mehrabian (1980). Egli postula un processo stimolo-risposta dell'organismo (S-O-R), tale per cui l'ambiente in cui viene presa la decisione, funge da stimolo per il decisore. Secondo tale modello, l'estetica del negozio risulta essere uno stimolo ambientale ovvero un negozio pulito, moderno e in generale accattivante può influenzare i giudizi dei consumatori sui prodotti presenti a scaffale. Nello specifico abbiamo evidenze per affermare che i prodotti a marchio privato venduti in un negozio esteticamente gradevole sono giudicati di qualità superiore rispetto a quelli venduti in negozi meno gradevoli (Richardson, Jain, & Dick, 1996). Da ciò ne deriva la principale implicazione pratica per cui, se i consumatori giudicano il negozio poco attraente, è probabile che tali inferenze sulla qualità vengano trasferite ai prodotti a marchio privato venduti dal negozio stesso.

Un'altra arma in mano ai rivenditori per migliorare la qualità percepita delle marche commerciali è quella di aumentare i budget pubblicitari, che è una strategia in linea con l'evidenza scientifica che vuole che la qualità percepita sia direttamente influenzata dalle percezioni dei consumatori delle spese pubblicitarie di un marchio (Kirmani, 1990). Sebbene tale strategia trovi ragioni d'esistere in letteratura, nel momento in cui l'attore competitivo è un rivenditore, l'applicazione effettiva di tale soluzione risulta impraticabile per ragioni economiche e strategiche. In particolare, l'investimento pubblicitario aumenterebbe la struttura di costi del dettagliante, il che ridurrebbe i margini di contribuzione a meno che i prezzi dei prodotti a marchio privato non aumentassero proporzionalmente ai costi aggiuntivi (Sprott & Shimp, 2004).

Un'altra possibile strada perseguibile per innalzare la percezione di qualità dei prodotti a marchio privato è quella di intraprendere una strategia di *copycat positioning* e pertanto aumentare la somiglianza del prodotto a marchio privato con i prodotti a marchio nazionale più conosciuti e apprezzati, imitando ad esempio la grafica della confezione dei prodotti. Sebbene storicamente questa tattica sia stata utilizzata in passato dai rivenditori, si hanno evidenze per affermare che aumentare la somiglianza con la marca nazionale concorrente non sia una tecnica persuasiva in grado di migliorare la qualità percepita dei prodotti PL (Sayman, Hoch, & Raju, 2002).

Anche se i rivenditori generalmente non campionano su larga scala, optare per un campionamento, oltre ad essere un mezzo di costo relativamente basso, è una buona soluzione per migliorare la qualità percepita dei prodotti a marchio privato. L'efficacia di una strategia di questo tipo è giustificata facendo riferimento al lavoro di Zeithaml (1988) sulla qualità percepita dei consumatori, il quale propone che i consumatori basino le inferenze sulla qualità su caratteristiche intrinseche del prodotto e su indizi non correlati al carattere del prodotto di per sé ossia segnali estrinseci. Come proposto

[11] Il Blind test è una tecnica di marketing che consiste nell'assaggio di prodotti alimentari privati dell'etichetta o di altri contrassegni, allo scopo di valutarne la qualità senza essere influenzati dal marchio di produzione.

da Zeithaml (1988), i segnali intrinseci dominano quelli estrinseci quando gli attributi intrinseci possono essere valutati con elevata sicurezza al momento dell'acquisto; viceversa, si propone che i segnali estrinseci prevalgano quando i segnali intrinseci non possono essere valutati o quando i consumatori non sono molto coinvolti e quindi basano i loro giudizi più su indizi estrinseci, o euristici, come il nome del marchio. Ne consegue che procedere con un'attività di campionamento possa fare in modo che il consumatore sperimenti e sia nelle condizioni migliori per esprimere giudizi sulla qualità di un prodotto e possa mitigare qualsiasi effetto del marchio sulle percezioni dei consumatori (Sprott & Shimp, 2004).

Ancora, la qualità del servizio al dettaglio ha effetti positivi sulle percezioni di qualità dei prodotti PL. Il concetto di qualità del servizio è legato ai concetti di percezioni e aspettative. La qualità del servizio percepita dai clienti è il risultato del confronto tra le aspettative sul servizio che riceveranno e la loro percezione delle azioni dell'azienda di vendita al dettaglio (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). Se le percezioni superano le aspettative, il servizio fornito dalle società di vendita al dettaglio sarà considerato eccellente; se solo eguaglia le aspettative sarà considerato buono o adeguato; se non li soddisfa, il servizio sarà classificato come cattivo, scadente o carente.

Nel momento in cui si approccia alla valutazione della qualità percepita di un servizio, un contributo rilevante è quello fornito da Parasuraman et al. (1988). Questi autori hanno sviluppato una scala denominata SERVQUAL che rende operativa la qualità del servizio calcolando la differenza tra aspettative e percezioni, valutando entrambe su 22 item identificativi di 5 dimensioni della qualità del servizio:

i. Tangibilità
ii. Sicurezza
iii. Affidabilità
iv. Empatia
v. Reattività

Sebbene le categorie di servizi utilizzate nello sviluppo della scala SERVQUAL siano distanti dai servizi tipici messi a disposizione dai rivenditori abbiamo evidenze per affermare che alcune dimensioni influenzino non solo le percezioni di qualità dei servizi, ma anche le percezioni di qualità dei prodotti a marchio privato. Ad esempio, l'affidabilità ha un impatto positivo e significativo nella percezione di qualità dei prodotti PL (Huang & Huddleston, 2009).

Infine ritengo che caratteristiche addizionali estrinseche quali attributi etici e richiami ad attività di sostenibilità sociale possano influenzare i giudizi sulla qualità dei prodotti a marchio commerciale. A sostegno di ciò è utile fare riferimento al lavoro di Mejri e Bhatli (2014) sull'impatto della comunicazione di qualità sociale delle *private label* sulla qualità percepita e sull'intenzione di fedeltà al marchio. La qualità sociale è stata ampiamente definita in letteratura come "il grado in cui le persone sono partecipi della vita economica, sociale e culturale delle loro comunità nelle condizioni che migliorano il loro benessere e il potenziale individuale" (Beck, Van Der Maesen, Thomese, & Walker, 2001). Da ciò emerge che il concetto di qualità sociale sembra essere multiforme e correlato nel trattare l'individuo nei suoi vari ruoli: cittadino, dipendente, consumatore. Nell'ambito delle *private label* la qualità sociale si riferisce alla sostenibilità del processo produttivo e alle condizioni delle persone che contribuiscono alla produzione di un prodotto e come tale, anche nel largo consumo è in grado di influenzare la qualità percepita dei prodotti commercializzati dall'insegna distributiva (Mejri & Bhatli, 2014). Nello specifico il consenso generale vuole che sia meno probabile nel largo consumo che il prezzo sia un driver che aumenti la qualità percepita dei prodotti a marchio privato nel momento in cui i consumatori hanno famigliarità con la categoria di prodotto in questione, pertanto risulta essenziale concentrarsi su altri driver per

influenzare le percezioni dei consumatori sulla qualità dei prodotti a marchio privato. Sebbene qualche evidenza sia riscontrabile in letteratura ritengo che siano presenti ulteriori elementi per capire come e sotto quali circostanze attributi etici e richiamo alla responsabilità sociale di impresa possano influenzare le percezioni e i comportamenti del consumatore.

2.3 La comunicazione di azioni di responsabilità sociale

Il crescente interesse aziendale per l'etica può essere letto come il frutto di questioni contemporanee emergenti come la bioetica, il controllo dell'inquinamento e la consapevolezza ambientale. Da ciò deriva che un'organizzazione giustificherà il proprio operato secondo standard o valori morali e questo si tradurrà in una formalizzazione dell'etica attraverso l'instaurarsi di codici o comitati etici. Allo stesso tempo, l'approccio etico al business trova ragioni d'esistere se si considerano fattori esterni, come ad esempio, la pressione socio-politica (Amatulli, De Angelis, Korschun, & Romani, 2018). Una delle principali manifestazioni pratiche e tangibili di considerazioni etiche è la CSR. Per Corporate Social Responsability si intende l'impegno continuo delle imprese a comportarsi in modo etico e a contribuire allo sviluppo economico migliorando la qualità della vita non solo dei propri dipendenti e delle loro famiglie, ma anche della comunità locale e della società in generale (World Business Council for Sustainable Development, 2006). La *Corporate Social Responsability* (CSR) sta acquisendo sempre più interesse e sempre più le aziende investono un impegno maggiore in iniziative di responsabilità sociale in quanto esse sono, non solo uno strumento per creare awareness, attitudine positiva e coinvolgimento del consumatore, ma anche uno strumento per costruire un'immagine positiva nel lungo periodo. In un recente studio di Smith pubblicato su Forbes (2012) si evince che la disponibilità dei consumatori ad acquistare e a consigliare un prodotto è guidata dal 60% dalla percezione del consumatore sull'azienda e da un 40% dalla percezione del consumatore sui prodotti dell'azienda, inoltre il 42% dei rispondenti afferma che i sentimenti relativi ad un'azienda dipendono dalle loro percezioni sull'impegno di quest'ultima nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa. Da tali dati emerge in primis che nei tempi odierni spesso conta di più ciò che sei come azienda rispetto a ciò che produci e vendi e, in secondo luogo, che la CSR deve essere integrata nelle strategie di gestione della reputazione per guidare la crescita aziendale, la fedeltà dei clienti e la gestione interna dei dipendenti (Smith, 2012).

Per valutare la percezione di CSR da parte dei consumatori, in letteratura emergono due principali approcci: unidimensionale e multidimensionale. Gli studi che adottano un approccio unidimensionale postulano che i consumatori percepiscono la CSR in modo olistico, come responsabilità generale di un'organizzazione per migliorare il benessere della comunità in cui opera. Un approccio globale o unidimensionale risulta essere un vantaggio nel momento in cui l'obiettivo non è un'analisi approfondita della natura delle percezioni di CSR, bensì si ha focalizzazione sull'analisi dell'interrelazione fra la CSR e altri costrutti. Il principale contributo che va a considerare la *corporate social responsability* come un costrutto unidimensionale è dato da Brown e Dacin (1997), i quali distinguono due tipologie di associazioni percepite dai consumatori nei confronti dell'azienda:

i. Associazioni di capacità aziendale
ii. Associazioni di responsabilità sociale di impresa

Le prime sono relative all'esperienza e alla capacità dell'azienda nella produzione e nella fornitura di prodotti e servizi; pertanto tali associazioni sono essenzialmente di natura tecnica ed economica. Le seconde "riflettono lo stato dell'organizzazione e le attività legate ai suoi obblighi sociali percepiti" (Bigné, Currás-Pérez, & Aldás-Manzano, 2012).

La concettualizzazione proposta da Brown e Dacin è stata utilizzata in svariati lavori tra cui, ad esempio, il lavoro di Du et al. (2007) in cui è stato indagato il ruolo moderatore della misura in cui le iniziative sociali di un marchio sono integrate nel posizionamento competitivo dell'azienda (posizionamento CSR presente vs assente) sulle reazioni dei consumatori. Dal seguente lavoro si hanno evidenze significative per affermare che convinzioni positive di CSR siano associate non solo a una maggiore probabilità di acquisto ma anche a comportamenti di lealtà e fedeltà di lungo periodo. Inoltre, non tutte le iniziative di CSR sono uguali: è più probabile stimolare risposte positive dei consumatori se un *brand* integra le proprie strategie di responsabilità sociale nel core business aziendale rispetto al caso in cui un *brand* intraprende azioni di CSR al fine di ottenere sporadici vantaggi in specifici domini di consumo (Du, Bhattacharya, & Sen, 2007).

Il secondo approccio maggiormente utilizzato in letteratura per analizzare l'efficacia di azioni di responsabilità sociale è quello multidimensionale. Il maggior contributo su cui si basa l'approccio multidimensionale è quello di Carroll (1979). Egli ha modellato la CSR secondo una piramide che comprende quattro diverse tipologie di iniziative di responsabilità:

i. Iniziative di responsabilità economica, che per alcuni sono le prime ed uniche iniziative di responsabilità sociale. Prima di ogni altra cosa, l'istituzione imprenditoriale è un'unità di business; le aziende hanno il dovere di offrire sul mercato prodotti e servizi che i consumatori vogliono e di venderli generando un determinato profitto
ii. Iniziative di responsabilità legale, in quanto la società si aspetta che le istituzioni imprenditoriali adempiano alla loro missione economica rispettando i requisiti legali
iii. Iniziative di responsabilità etica, sebbene già i primi due tipi incorporino iniziative di tipo etico, ci sono altre azioni, non necessariamente codificate dalla legge e non necessariamente connesse al *core business* aziendale che però la società si aspetta che vengano intraprese da un'azienda.
iv. Iniziative di responsabilità filantropica che rispondo alle aspettative sociali che le aziende debbano assumere ruoli sociali diversi da quelli appena descritti e nemmeno generalmente previsti dal senso etico generale. Ad esempio, l'erogazione di contributi a favore di programmi per il recupero di tossicodipendenti può essere considerata un'iniziativa di questo tipo; si tratta di iniziative discrezionali, la cui assenza nell'intraprenderle non determina l'immoralità dell'attore del mercato.

Un interessante sviluppo della categorizzazione proposta da Carroll è presente nel lavoro di Pino et al. (2016) nel loro studio sugli atteggiamenti nei confronti dei prodotti alimentari geneticamente modificati. Questi studiosi hanno avanzato l'idea che le iniziative economiche, legali, etiche e filantropiche possono essere ulteriormente raggruppate in due categorie, etichettate come attività di CSR interne ed esterne, in base al loro grado di visibilità o non visibilità agli occhi dei consumatori. In particolare, iniziative di CSR economico ed etico, come ad esempio attività di efficientamento del processo produttivo o miglioramento delle condizioni di lavoro dei dipendenti, rientrano nelle attività di CSR interne, in quanto per loro stessa natura più difficili da notare per i consumatori o per l'opinione pubblica rispetto alle iniziative di CSR esterne (Amatulli, De Angelis, Korschun, & Romani, 2018). In quest'ultime rientrano attività legali e filantropiche, come ad esempio attività a sostegno del territorio.

Un'altra utile classificazione è quella proposta da Öberseder et al. (2013) dove si evidenziano differenti domini delle azioni di responsabilità sociale. Egli fornisce una definizione di azienda socialmente responsabile come quella che integra temi sociali e ambientali nelle sue attività principali e agisce in modo responsabile nei confronti dei suoi dipendenti, dei suoi clienti, dell'ambiente, dei suoi fornitori, della comunità locale, dei suoi azionisti e della società in

generale. La netta distinzione nei domini di CSR che pone l'accento sugli stakeholders coinvolti dell'azienda agevola la valutazione dei consumatori. Tra i domini individuati si annoverano quello degli azionisti riconoscendo che un'azienda è responsabile del raggiungimento di profitti, un altro dominio è quello dei dipendenti che comporta la non discriminazione dei dipendenti e/o il diritto ad un'adeguata retribuzione. Il dominio del cliente affronta temi quali prezzi equi, etichettatura chiara e prodotti sicuri. Rispetto all'ambiente, i consumatori vedono diverse responsabilità come, ad esempio, la riduzione del consumo di energia, di rifiuti e di emissioni. Il dominio dei fornitori si concentra sul tema dell'equità nella selezione delle forniture e, infine il dominio della comunità locale comprende riflessioni sull'impegno aziendale nel creare posti di lavoro per le persone che vivono nella comunità e contribuire allo sviluppo economico e sociale del territorio in cui l'ente economico opera (Öberseder, Schlegelmilch, Murphy, & Gruber, 2013).
Sebbene non via sia totale accordo su quale concettualizzazione sia superiore, il modello di Carroll sembra essere più consolidato in letteratura, grazie alla sua versatilità e applicabilità in diversi contesti empirici. Molti studi hanno adottato questo modello ed esso rappresenta un riferimento standard nella letteratura sulla CSR.

2.3.1 L'impatto delle dichiarazioni di CSR sulle inferenze dei consumatori sui prodotti

Uno degli sviluppi più interessanti quando si trattano tematiche di responsabilità sociale a livello di grande distribuzione organizzata, è capire se veicolare iniziative socialmente responsabili possa inferire sui giudizi dei consumatori fatti sui prodotti che l'azienda commercializza. In precedenza, si è detto che le azioni di CSR possano influenzare la reputazione del *brand*, tuttavia si hanno evidenze in letteratura per affermare che dichiarazioni di CSR possano anche influenzare i giudizi e le percezioni dei consumatori sui prodotti. La responsabilità sociale, intesa come attività aziendale pro-sociale, convoglia obblighi sociali, economici, ambientali e connessi alla salvaguardia dei diritti umani. Nella società moderna, con l'evolversi delle preoccupazioni relative al benessere sociale e al benessere generale, le iniziative di CSR si sono diversificate e rese più complesse tanto che ad oggi tra le iniziative di CSR emergono pratiche eco-compatibili, sostegno ai dipendenti, pari opportunità, filantropia aziendale, rappresentanza delle donne e delle minoranze nonché trasparenza nell'informazione sociale.
Per meglio comprendere in che modo le attività di CSR possano influenzare i giudizi della proposta di valore dell'azienda, bisogna considerare i *bias* cognitivi che entrano gioco nel processo decisionale del consumatore. Uno dei *bias* cognitivi oggetto di indagine quando in cui si valuta l'impatto degli attributi di un prodotto sulle percezioni del consumatore è *Halo Effect* definito ampiamente in ricerca come quel bias cognitivo che si verifica quando la valutazione di un attributo da parte degli individui distorce fortemente le loro percezioni di altri attributi di quell'entità (Wan-chen, Lee, Shimizu, Kniffin, & Wansink, 2013). Per capire l'Halo effect in primis è necessario citare l*'Elaboration Likelihood Model* (ELM) teorizzato da Petty e Cacioppo (1986) il quale prevede due percorsi di base per l'elaborazione dell'informazione, centrale e periferico. Secondo l'ELM, se i consumatori sono scarsamente coinvolti, mancano di motivazione o non hanno capacità cognitive sufficienti per elaborare le informazioni, hanno meno probabilità di spendere una quantità significativa di sforzi cognitivi consapevoli per l'elaborazione delle informazioni, diventando più suscettibili a segnali periferici e facendo in modo che l'elaborazione euristica domini il processo cognitivo. Tra le euristiche che possono dominare l'elaborazione delle informazioni si ha l'effetto alone che porta a valutazioni che si basano su associazioni tra fatti noti e quelli inferiti non analitiche e spesso logicamente inesatte (Wei, Kim, Miao, Behnke, & Almanza, 2018). L'industria alimentare spesso si è avvantaggiata di questo *bias* per modificare il posizionamento dei propri prodotti. Un'etichetta biologica, ad esempio, offre un segnale di mercato per i produttori e,

indipendentemente dal livello di *brand equity*, rende saliente l'attributo *enviroment friendly*, posizionando il prodotto, non solo come qualitativamente superiore, ma anche maggiormente rispettoso per l'ambiente, senza che peraltro ci siano nella realtà prove empiriche certe che l'accezione di biologico determini una maggiore tutela dell'ambiente (Larceneux, Benoit-Moreau, & Renaudin, 2011). E ancora, studi precedenti hanno dimostrato che affermazioni non correlate a volte possono falsare erroneamente i giudizi dei consumatori sulle calorie. Ad esempio, Schuldt e Schwarz (2010) hanno scoperto che i consumatori percepivano un cookie con etichetta biologica come avente meno calorie di uno non etichettato biologico e hanno anche mostrato un'intenzione di consumo di biscotti biologici più frequente rispetto alle alternative non biologiche. Sebbene le indicazioni sulla salute e sui nutrienti siano legalmente regolamentate, vi è un numero crescente di indicazioni sulle confezioni non regolamentate relative ai prodotti messi in commercio nel largo consumo e nel momento in cui la comunicazione è focalizzata su attività di CSR, tali dichiarazioni potrebbero influenzare le deduzioni dei consumatori. I principi di ELM suggeriscono che gli acquisti di prodotti confezionati tipici del largo consumo e tipici dell'acquisto di prodotti a marchio privato, sono caratterizzati da una modalità di elaborazione bassa e sono pertanto suscettibili all'effetto alone di segnali periferici come ad esempio dichiarazioni di CSR. Ad esempio in un esperimento di Hoogland, de Boer e Boersema (2007) è emerso che mostrare in dettaglio gli standard di benessere degli animali nel processo produttivo ha portato a convinzioni che i prodotti erano migliori non solo per la natura e la produzione alimentare sicura, ma anche per la salubrità generale, da ciò si deduce che le affermazioni CSR comunicate sulle confezioni degli alimenti possono servire come spunto euristico per influenzare la percezione sensoriale del cibo da parte dei consumatori.

Analizzando gli effetti sulle percezioni dei consumatori, prove empiriche, sebbene frammentate e sporadiche, suggeriscono che la salienza dell'effetto alone CSR può essere specifico del dominio, ossia diverse affermazioni CSR relative ai prodotti hanno impatti diversi sulle deduzioni dei consumatori degli attributi relativi al prodotto, sul loro atteggiamento verso l'azienda alimentare e sulla disponibilità a pagare premium price. Ad esempio, l'effetto alone delle affermazioni CSR sul benessere dei dipendenti è risultato essere saliente in relazione alla percezione del gusto dei consumatori del cibo confezionato (Wei, Kim, Miao, Behnke, & Almanza, 2018). A livello più generale, emerge che dichiarazioni di CSR relative alla buone condizioni di lavoro dei dipendenti possono avere un effetto diretto sull'attrattività percepita dei prodotti tuttavia, in comparazione con l'effetto di una dichiarazione di CSR sulla sicurezza della produzione, si evince che l'indizio euristico è più saliente quando è stata fornita la dichiarazione CSR sulla produzione alimentare sicura, rispetto a dichiarazione CSR sul benessere dei dipendenti (Wei, Kim, Miao, Behnke, & Almanza, 2018).

Nel momento in cui il perimetro di indagine è il mondo delle *private label*, una dimensione importante che garantisce il successo dei prodotti a marchio commerciale è la qualità percepita. Essa è definita come un vantaggio fondamentale ricercato dal consumatore (Zeithaml, 1988) e si hanno evidenze per affermare che nel mercato delle *private label grocery*, tanto più i consumatori hanno più fiducia nella qualità del marchio del distributore, tanto più i loro prodotti aumenteranno in popolarità. Tra i fattori rilevanti in grado di innalzare la qualità percepita dei prodotti a marchio privato si hanno gli attributi etici, pertanto risulta saliente capire se e in che modo le dichiarazioni di CSR siano in grado di influenzare i giudizi sulla qualità dei prodotti. Nonostante le numerose ricerche che acclarano un'influenza positiva fra azioni di CSR e comportamento di consumo, si riscontrano in letteratura casi in cui l'impatto di azioni di CSR influisce negativamente sul comportamento dei consumatori (Allen, Green, Brady, & Peloza, 2020). Non è detto però che tali risultati non siano spiegati attraverso meccanismi sottostanti che altri lavori non hanno considerato. Inoltre, la natura complessa della relazione fra iniziative di CSR e comportamento di consumo mi induce a credere che una possibile

risposta positiva possa essere spiegata dalla presenza di un mediatore che sostenga questa relazione. Nell'ambito delle iniziative di CSR si hanno casi in letteratura in cui iniziative socialmente responsabili da parte delle aziende fungano da spunto euristico per dare un giudizio positivo sulla qualità dei beni che l'azienda commercializza. In merito è utile fare riferimento al lavoro di Lacap (2021) in cui si è testato empiricamente il ruolo della qualità percepita nel settore della telecomunicazione come mediatore fra dichiarazione di CSR e intenzione di fedeltà all'azienda. Nello specifico, si evince che una dichiarazione di CSR impatta positivamente sui giudizi dei consumatori sulla qualità percepita dei prodotti e che la qualità percepita funge da mediatore nello spiegare la relazione positiva fra CSR e *brand loyalty* (Lacap, Cham, & Lim, 2021).

Nel momento in cui l'attore competitivo è un rivenditore al dettaglio emerge in letteratura che azioni di responsabilità sociale sono in grado di innalzare la qualità percepita dell'insegna e innalzare la fedeltà all'insegna (Mejri & Bhatli, CSR: Consumer responses to the social quality of private labels, 2014). I risultati suggeriscono che posizionare le *private label* in maniera socialmente responsabile rafforza il marchio e il rivenditore nel loro posizionamento socialmente responsabile. La qualità sociale è un fattore importante per esplicare la qualità percepita dei prodotti a marchio privato, e a sua volta quest'ultima può determinare la fedeltà del consumatore al marchio del distributore. Tuttavia, quando l'attore che pone in essere un'azione di responsabilità sociale è un distributore che promuove le proprie marche private, uno dei limiti è quello di considerare la CSR come un costrutto unidimensionale, dove le azioni di responsabilità sociale influenzano i giudizi dei consumatori in ugual misura, indipendentemente dalla tipologia dell'azione messa in atto dall'azienda, tuttavia ritengo che la percezione di qualità della proposta di valore di PL possa variare se si confrontano tra laro diverse tipologie di azioni socialmente responsabili

2.3.2 L'influenza dei valori dei consumatori nella risposta a dichiarazioni di CSR

Se da un lato aumenta l'influenza della sostenibilità sociale nei processi decisionali e manageriali di un'azienda, dall'altro non è detto che l'efficacia di azioni di CSR dipenda esclusivamente dalle decisioni razionali dei dirigenti di vertice. Per garantire uno sviluppo sostenibile è necessario un cambiamento e appartiene ai manager l'onere di promuovere riflessioni sia sugli obiettivi imprenditoriali sia sui risultati da raggiungere tramite strategie sostenibili, basando tali riflessioni su solidi sistemi di creazione di valore umano e pratiche significative di CSR. Sebbene tali pratiche siano condizioni necessarie per orientarsi verso uno sviluppo sostenibile, l'efficacia dei modelli di business sostenibili dipende anche da altri fattori psicologici come valori, norme e credenze (González-Rodríguez, Díaz-Fernández, & Simonetti, 2019). A ragion di ciò, la sempre più crescente importanza che si attribuisce alla modalità con cui vengono prodotti i beni di un'azienda, può essere motivata dal cambiamento e dal progresso valoriale avvenuto nelle società industrializzate (Carrasco, 2007).

I valori umani sono stati oggetto di un'ampia gamma di ricerche, tuttavia in letteratura non esiste una definizione universalmente accettata di valore. Per cercare di dare una definizione al concetto di valore, è utile fare riferimento alla definizione data da Koivula (2008) il quale definisce i valori umani come obiettivi desiderabili e trans-situazionali, la cui importanza varia e serve da orientamento ai principi che guidano la vita delle persone, sancendo quindi l'accezione aspirazionale del concetto. Tenendo conto di tale definizione è possibile fare riferimento al lavoro di Schwartz (1992), il quale nella sua teoria dei valori ha identificato dieci valori di base che riflettono un continuum di motivazioni correlate: Autodirezione, Stimolazione, Edonismo, Successo, Potere, Sicurezza, Conformità, Tradizione, Benevolenza e Universalismo. Il continuum valoriale è rappresentato tradizionalmente da Schwartz in una struttura circolare, dove la

distribuzione dei tipi di valori attorno alla circonferenza del cerchio riflette il loro grado di congruenza o conflitto (Perrinjaquet, Furrer, Usunier, Cestre, & Valette-Florence, 2007).

Il perseguimento di valori particolari può entrare in conflitto con azioni volte a promuoverne altri; ad esempio, la conservazione della Tradizione può entrare in conflitto con la ricerca della novità e del cambiamento, in relazione ai valori di Stimolazione. Al contrario, alcuni valori possono essere congruenti con altri, come Conformità e Tradizione (Schwartz, 1992). In generale, dall'analisi delle dimensioni valoriali è possibile identificare diverse accezioni che possono motivare l'individuo. La prima dimensione esprime il conflitto tra apertura al cambiamento e valori di conservazione. La seconda dimensione corrisponde direttamente a motivazioni egoistiche vs altruistiche, poiché include valori di auto-trascendenza ad un'estremità del continuum e di auto-miglioramento all'altra. I valori di auto-trascendenza includono le dimensioni di universalismo e benevolenza, entrambe i quali rappresentano il desiderio umano di rendere il mondo un posto migliore in cui vivere. Per quanto riguarda invece i valori di autovalorizzazione, il comune denominatore è l'attribuzione di una grande importanza al benessere personale e alla superiorità rispetto altri. Questa categoria di valori superiori include potere e successo (Schwartz, 1992). La modellizzazione di Schwartz è stata ampiamente utilizzata in diverse aree come il marketing, la psicologia e il management mostrando un'elevata capacità predittiva.

Come principi guida oltre ad essere driver motivazionali, i valori influenzano atteggiamenti e comportamenti in un'ampia gamma di contesti e nella letteratura di marketing diversi autori hanno individuato un collegamento fra valori individuali e percezioni degli attributi di un prodotto. In merito è utile fare riferimento al lavoro Gutman (1982) il quale collega i valori agli attributi percepiti del prodotto in un modello di catena mezzi-fini, tale per cui la selezione di un prodotto facilità il raggiungimento di uno stato finale desiderato, esplicitando un collegamento tra valori e comportamento di consumo. Ancora, Homer e Kahle (1988) riportano una relazione gerarchica tra valori, atteggiamenti e comportamenti umani e parallelamente Howard (1977) dimostra che i valori influenzano il comportamento del consumatore attraverso credenze, atteggiamenti e criteri di selezione.

Poiché i valori guidano il comportamento è possibile affermare che il sistema di valori individuali svolga un ruolo importante nel processo decisionale etico. Diversi studi che confermano la rilevanza nel processo decisionale etico; nello specifico i consumatori che attribuiscono maggiore importanza all'auto-trascendenza rispetto ai valori di auto-miglioramento hanno maggiori probabilità di essere più idealisti che relativisti; e ancora, gli individui più idealisti reagiscono in modo più negativo di fronte a situazioni in cui alcuni individui ottengono un beneficio ma altri vengono danneggiati; allo stesso tempo però, gli individui altamente relativisti, a differenza degli idealisti, considerano tali situazioni tollerabili (Steenhaut & Van Kenhove, 2006).

Data la rilevanza dei valori umani nel processare le iniziative delle organizzazioni, è possibile affermare che, nel dominio della responsabilità sociale d'azienda, non solo fattori esterni possano influenzare l'efficacia delle azioni di CSR, bensì anche le caratteristiche del consumatore giocano un ruolo nel moderare l'efficacia delle azioni di responsabilità sociale, in quanto i consumatori hanno standard morali diversi, con la conseguenza che ciò che può essere accettabile e positivo per una persona può non esserlo per un'altra. A ragion di ciò è possibile affermare che la percezione che un'azienda si stia impegnando in un'iniziativa socialmente responsabile per aiutare persone in difficoltà è probabilmente valutata positivamente dai consumatori con alti livelli di auto-trascendenza poiché gli individui che sostengono questi valori si concentrano sul benessere degli altri (Zasuwa, 2016). Al contrario, i valori di auto-miglioramento sono incongruenti con le motivazioni percepite al servizio degli altri perché questi valori implicano il porre gli interessi personali al di sopra della preoccupazione per gli altri. Tale considerazione trova sostegno anche nell'ambito della ricerca sul comportamento

prosociale del consumatore. Ad esempio, nella loro metanalisi, Boer e Fischer (2013) indicano che i valori di auto-trascendenza sono più fortemente correlati con gli atteggiamenti prosociali, mentre i valori di auto-miglioramento influenzano negativamente gli atteggiamenti prosociali di un individuo. Infine, rifacendosi alla classificazione delle azioni di CSR proposta da Carroll, in letteratura emergono evidenze empiriche tali per cui i clienti con valori di auto-realizzazione sono più interessati agli aspetti economici e legali delle prestazioni di CSR, mentre i clienti con valori di auto-trascendenza sono più interessati agli aspetti filantropici e legali della CSR (Maignan, 2001). Relativamente all'impatto sull'intenzione di acquisto, da uno studio di Alniacik et. al (2020) si evince che i clienti con un orientamento verso valori di auto-realizzazione tendono ad avere una maggiore intenzione di acquisto quando considerano l'aspetto economico delle prestazioni di CSR, rispetto ai clienti con un orientamento al valore auto-trascendente. I clienti con orientamento al valore di auto-trascendenza tendono ad avere un livello più elevato di intenzione di acquisto quando considerano l'aspetto filantropico delle prestazioni di CSR. Per quanto concerne l'effetto degli aspetti legali ed etici percepiti della performance CSR sulle intenzioni di acquisto, non si rilevano differenze tra clienti con i due orientamenti valoriali opposti (Alniacik, Moumen, & Alniacik, 2020).

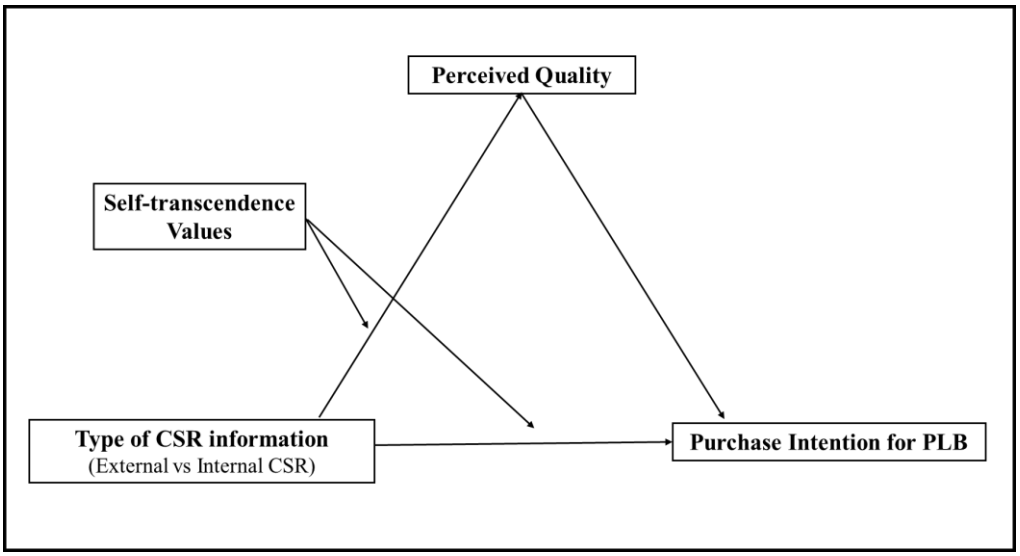
2.4 Domanda di ricerca

Nella sezione precedente si è fatta una panoramica dei fattori che possono indurre il consumatore finale a sviluppare un'attitudine positiva verso i prodotti a marchio privato. Si è detto che il prezzo è tradizionalmente un driver molto importante ed influente per il consumatore *main-stream.* Tuttavia, non è l'unico; altri fattori come la fedeltà alla marca, il rischio percepito o l'impulsività nei processi decisionali posti in essere dal consumatore possono influenzare lo sviluppo di un'attitudine positiva verso le PL. Un rivenditore operante nel largo consumo dovrebbe avere come primo obiettivo la massimizzazione del profitto e per raggiungere tale obiettivo strategico i rivenditori dovrebbero capire i motivi che si celano dietro il consumo di prodotti a marchio privato. Si è detto che emerge dall'analisi dei consumi di prodotti di largo consumo a marchio privato che un fattore determinante nel trainare i consumi sia la qualità percepita dei prodotti proposti sul mercato. La rilevanza si esplica a livello generale, in quanto la *perceived quality* risulta essere un costrutto ampiamente utilizzato in ricerca per spiegare risposte comportamentali positive del consumatore a stimoli di marketing e a livello specifico, in quanto la qualità percepita spiega il successo in termini di tassi di acquisto ottenuto dai prodotti PL nel largo consumo. Ritengo che la nuova sfida che i rivenditori debbano affrontare sia relativa all'individuazione di migliori soluzioni per aumentare la qualità percepita dei propri prodotti, vista la correlazione positiva tra qualità percepita e quota di mercato delle PL. Tale obiettivo strategico non è esente da difficoltà: aumentare la qualità percepita deve essere commisurato al costo del raggiungimento di tale obiettivo. Iniziative che comportano un aumento della pubblicità o input di qualità superiore potrebbero non meritare una seria considerazione poiché potrebbe implicare un potenziale aumento di costi non sostenibile considerando i benefici economici stimati. Stante tali premesse, ritengo che un potenziale gap da indagare sia quello di valutare come si modifica l'attitudine verso le PL dal momento in cui il rivenditore si posiziona sul mercato con un esplicito riferimento ad elementi di responsabilità sociale, ovvero sia vedere se e come si modifica l'attitudine del consumatore quando la proposta di valore si evolve dall'attuale standard del mercato. Si è detto che le iniziative di responsabilità sociale sono in grado di determinare un vantaggio competitivo a favore delle aziende che le mettono in atto. Tuttavia, i consumatori non vogliono aziende che si avvantaggino del rapporto con i consumatori e nello specifico non vogliono sentirsi ingannati a causa di iniziative mosse da motivazioni egoistiche e strumentali di CSR. Veicolare iniziative di responsabilità sociale può influenzare le percezioni dei

consumatori e ritengo che, nel dominio del largo consumo e nel momento in cui l'attore competitivo è un rivenditore, la presenza di dichiarazioni di CSR possa influenzare positivamente la percezione di qualità della proposta di valore di PL. Ossia la presenza di dichiarazioni di CSR, ritengo possa essere uno spunto euristico in grado di influenzare la percezione di qualità della proposta commerciale del distributore e a sua volta influenzare l'intenzione di acquisto di prodotti PL. Tuttavia, lo spunto euristico può essere più o meno efficace in base alla tipologia dell'azione messa in atto, infatti la risposta del consumatore può variare in base alla visibilità dell'azione messa in atto. In merito, nello sviluppo del progetto di ricerca si farà riferimento alla classificazione proposta da Carroll (1979), il quale va a distinguere tra azione di CSR interne ossia economiche ed etiche ed esterne ossia legali e filantropiche, in base al grado in cui il consumatore è in grado o meno di osservare e percepire le azioni di CSR messe in atto. La proposta di valore di marchi privato del largo consumo pertanto sarà innovata nel mio progetto di ricerca, distaccandosi dallo standard attuale che vuole i prodotti a marchio privato come prodotti con il giusto compromesso tra qualità e convenienza, bensì il portafoglio di *private label* verrà associato a diverse dichiarazioni di CSR al fine di dare una risposta alla seguente domanda di ricerca:

Come e in quali circostanze una dichiarazione di CSR potrebbe influenzare l'intenzione di acquisto di prodotti a marchio privato nel settore del largo consumo?

2.5 Framework teorico



2.6 Ipotesi di ricerca

2.6.1 L'influenza della tipologia di dichiarazione di CSR sull'intenzione di acquisto di PL

In letteratura emerge una relazione positiva fra iniziative di responsabilità sociale e attitudine del consumatore verso l'azienda e i prodotti che essa commercializza e questa relazione positiva viene accentuata nel largo consumo. Tale assunzione trova ragione considerando il concetto di halo effect presentato nell'*Elaboration Likelihood Model* (ELM) (Petty & Cacioppo, 1986). I principi di tale teoria suggeriscono che gli acquisti di prodotti confezionati, tipici del largo

consumo, sono caratterizzati da una modalità di elaborazione delle informazioni bassa e suscettibile all'effetto alone di segnali periferici come ad esempio dichiarazione di CSR. Si hanno in letteratura diverse evidenze che dichiarazioni di CSR siano specifiche per dominio e che possano migliorare la attrattività dei prodotti (Wei, Kim, Miao, Behnke, & Almanza, 2018) e che la salienza dell'indirizzo euristico varia in base alla tipologia di dichiarazioni di CSR.

Nello specifico, facendo riferimento al lavoro di Carroll (1979), attività di CSR economiche ed etiche, più difficili da notare per i consumatori e per l'opinione pubblica rispetto alle attività legali e filantropiche, sono meno impattanti sui giudizi dei consumatori (Amatulli, De Angelis, Korschun, & Romani, 2018). Tale evidenza scientifica trova supporto in diversi ambiti di applicazione, come ad esempio, nell'industria del lusso. In merito è utile fare riferimento al lavoro di Amatulli et. Al (2018), dove grazie ad un esperimento sul campo si sono testate diverse dichiarazioni di CSR, secondo la classificazione offerta da Carroll, dimostrando che dichiarazioni esterne di CSR associate a *brand* di lusso, mediate dalla *perceived luxury*, stimolano una maggiore intenzione di acquisto rispetto a dichiarazioni interne di CSR. Tale risultato non è da trascurare, sebbene sia emerso in un settore con dinamiche diverse rispetto a quello del largo consumo, in quanto emerge chiaramente che l'impatto di dichiarazione di CSR sull'intenzione di acquisto non è univoco, ma è influenzato dal grado di visibilità della suddetta azione di responsabilità sociale. Sulla stessa lunghezza d'onda, per valutare come varia l'intenzione di acquisto del consumatore esposto ad attività di CSR etiche o economiche rispetto a filantropiche o legali, è utile fare riferimento al lavoro di Pino et. Al (2016). In questo studio si è analizzato l'effetto della responsabilità sociale di impresa sugli atteggiamenti e sulle intenzioni dei consumatori nei confronti degli alimenti geneticamente modificati. Da questo studio emerge che le dimensioni della CSR hanno effetti diversi sugli atteggiamenti e sulle intenzioni dei consumatori, nello specifico, l'accezione legale e filantropica della CSR ha un impatto positivo e maggiore rispetto all'accezione etica ed economica di CSR sull'intenzione di acquisto di prodotti geneticamente modificati (Pino, Amatulli, De Angelis, & Peluso, 2016). Nell'ambito del largo consumo e in particolare con un focus sul posizionamento dei prodotti a marchio privato, la modellizzazione proposta da Carroll non trova riscontri in letteratura. Tuttavia, stante le evidenze sopracitate in altri contesti di consumo, la sempre più crescente sensibilità del consumatore verso tematiche riguardanti la CSR e, infine, stante l'impatto positivo generalizzato della qualità sociale del PL nel rafforzare il marchio del rivenditore, posizionare prodotti a marchio commerciale con diverse iniziative di CSR genera risposte del consumatore differenti.

Pertanto, la prima ipotesi del progetto di ricerca è così formulata:

H1:

La tipologia di dichiarazione di CSR influenza l'intenzione di acquisto di PL. L'influenza è maggiore in presenza di una dichiarazione di CSR esterna.

2.6.2 La qualità percepita come mediatore della relazione tra tipologia di dichiarazione di CSR e intenzione di acquisto di PL

Gli effetti della percezione del marchio sono studiati intensamente nelle ricerche riguardanti la CSR. Marin et al. (2009) hanno identificato che prestazioni di attività di CSR sono mediate dalle valutazioni relative all'attrattività e all'identità dell'azienda. Ancora, Hsu (2012), ha dimostrato che l'impatto delle iniziative di responsabilità sociale hanno un impatto maggiori sui risultati interni (es: consapevolezza) che sui risultati esterni (es: comportamento d'acquisto). Gli effetti pubblicitari convincenti e informativi delle iniziative CSR hanno un impatto sulla reputazione e il valore del marchio

confermando il ruolo di mediazione di uno specifico risultato interno ossia la customer satisfaction (Hsu, 2012). In maniera analoga, He e Li (2011) hanno riscontrato un effetto di mediazione dell'identificazione del marchio, intesa come il senso di appartenenza ed unità percepita tra l'azienda/marca e il consumatore, sull'efficacia delle prestazioni di CSR. Ritengo però che nel momento in cui il perimetro di azione è il mondo delle *private label* un altro fattore che possa spiegare la relazione fra dichiarazioni di CSR e intenzione di acquisto sia la qualità percepita.

Caratteristiche addizionali estrinseche quali attributi etici e richiami ad attività di sostenibilità sociale possono influenzare i giudizi sulla qualità dei prodotti a marchio privato. La mia assunzione trova evidenze a supporto considerando il lavoro di Zeithaml (1988), il quale va a considerare la *perceived quality* come un costrutto percettivo multidimensionale tale per cui il consumatore basa le inferenze sulla qualità dei prodotti sia su caratteristiche intrinseche del prodotto e sia su quelle estrinseche. Da tale lavoro emerge che i segnali estrinseci non prettamente correlati al prodotto dominano i segnali intrinseci quando i consumatori non sono molto coinvolti nell'acquisto e quando i segnali intrinseci strettamente correlati alla natura del prodotto sono di difficile valutazione (Zeithaml, 1988). Ne consegue che stimolare il consumatore con un segnale estrinseco, ovvero la presenza di una dichiarazione di CSR in un contesto di consumo basso coinvolgente, ovvero distribuzione al dettaglio di beni PL di largo consumo, possa dominare stimoli intrinseci e influenzare positivamente le inferenze sulla qualità.

Sebbene in studi passati il termine qualità percepita e valore percepito siano stati usati in modo intercambiabile, i due concetti non sono del tutto uguali. Nel mio progetto di ricerca, per valore percepito si intende il giudizio derivato dalla preferenza di un consumatore che si concentra maggiormente sull'utilità complessiva percepita di un prodotto o di un servizio da parte di un consumatore (Cronin Jr, Brady, & Hult, 2000). La "qualità percepita", invece, si riferisce non solo alla percezione soggettiva dei consumatori, ma anche alle qualità intrinseche di un prodotto o servizio e come tale funge da antecedente alla soddisfazione, alle intenzioni comportamentali e potenzialmente può portare ad una decisione di acquisto (Amstrong & Kotler, 2003). In diversi domini è stata acclarata un'interazione positiva e significativa tra qualità percepita e intenzione di acquisto e intenzione di fedeltà del consumatore. Essendo a livello generale un fattore con un forte potenziale esplicativo del comportamento di consumo, ritengo che nel momento in cui l'attore competitivo è un rivenditore che sponsorizza i propri prodotti a marchio privato, utilizzando dichiarazioni di CSR esterna si manifesti una maggiore intenzione di acquisto dei prodotti PL rispetto alla presenza di una dichiarazione di CSR interna e che questo impatto sia mediato da una migliore percezione di qualità dei prodotti PL. Che l'utilizzo di pratiche sociali nella commercializzazione di marchi privati del largo consumo sia un fattore rilevante nel muovere le opinioni dei consumatori è già emerso ad un livello più generale nel lavoro di lavoro di Mejri e Bhatli (2014). Nello specifico si evince un significativo miglioramento in termini di qualità percepita dei prodotti PL nel momento in cui vengono comunicate azioni di responsabilità sociale e inoltre trova fondamento nello stesso lavoro un legame saldo tra qualità percepita e intenzione di fedeltà alla marca. (Mejri & Bhatli, 2014). Un limite di tale però lavoro è quello di considerare la *corporate social responsability* come un costrutto unidimensionale e non multidimensionale e in letteratura non emerge un legame fra qualità sociali dei prodotti PL e intenzioni comportamentali del consumatore, nel momento in cui tale legame viene testato optando per un approccio multidimensionale alla CSR, ovvero considerando la contrapposizione tra attività di CSR esterne vs interne. Stante l'impatto di tali iniziative sulle risposte interne del consumatore, stante l'efficacia di segnali estrinsechi nell'orientare i giudizi del consumatore e infine stante l'effetto di mediazione che emerge con un approccio univariato, ritengo che la qualità percepita possa mediare l'effetto delle dichiarazioni di CSR (esterne vs interne) associate a prodotti PL di largo consumo e la risposta comportamentale del consumatore.

Pertanto, la seconda ipotesi del progetto di ricerca è così formulata:

H2:

La qualità percepita media la relazione tra tipologia di dichiarazione di CSR e intenzione di acquisto dei prodotti PL.

2.6.3 I valori di auto-trascendenza e la costruzione di un modello di mediazione moderata

Data la rilevanza dei valori umani nel processare le iniziative delle organizzazioni, è possibile affermare che, nel dominio della responsabilità sociale d'azienda, non solo fattori esterni possono influenzare l'efficacia delle azioni di CSR. I consumatori hanno standard morali diversi e di conseguenza ciò che può essere percepito positivamente da un consumatore non necessariamente può esserlo per altri. Si hanno evidenze per affermare che l'impegno socialmente responsabile di un'azienda sia meglio percepito da coloro che si identificano maggiormente con i valori di auto-trascendenza, in quanto implicano il porre gli interessi e le preoccupazioni per gli altri al di sopra degli interessi personali (Zasuwa, 2016). Inoltre, rifacendosi alla classificazione delle azioni di CSR proposta da Carroll, in letteratura emergono evidenze empiriche tali per cui la dimensione legale e filantropica delle iniziative di CSR abbiano una maggiore importanza rispetto alla dimensione economica ed etica per gli individui con alti livelli di auto-trascendenza (Alniacik, Moumen, & Alniacik, 2020).

Stante tali evidenze ritengo che possa esserci un ruolo moderatore dei valori dell'individuo nell'influenzare la percezione di qualità della proposta di valore a marchio privato posizionata con richiami ad azioni di CSR. Ovvero ritengo che, secondo un modello mezzi-fini, una proposta di prodotti a marchio privato di largo consumo avente in aggiunta una dichiarazione di CSR esterna, possa motivare maggiormente il consumatore che si identifica prevalentemente con i valori di auto-trascendenza e che tale motivazione possa influenzare positivamente il giudizio dei consumatori in merito alla percezione di qualità della proposta di valore dell'insegna, esplicandosi successivamente in una maggiore intenzione di acquisto.

Pertanto, la terza ipotesi del modello di ricerca è così formulata:

H3:

I valori individuali moderano la relazione tra tipologia di dichiarazione di CSR e percezione di qualità dei prodotti a marchio privato. I consumatori con elevati valori di auto-trascendenza hanno una percezione di qualità della proposta di valore a marchio privato significativamente maggiore rispetto ai consumatori con bassi valori di auto-trascendenza quando l'azienda mostra un impegno in attività di CSR esterne rispetto ad un impegno in attività di CSR interne.

CAPITOLO 3:

Sviluppo, analisi e discussione del progetto di ricerca

3.1 Metodologia

Nel precedente capitolo, dopo una disamina della letteratura disponibile, si è arrivati a formulare una domanda di ricerca e a formulare delle ipotesi da testare, sintetizzabili grazie al seguente framework teorico sviluppato *ad hoc* per il progetto di ricerca in quesitone (*Appendice 4*). Una premessa è doverosa: l'obiettivo della ricerca è quello di testare come una diversa dichiarazione di CSR associata ad un'insegna del largo consumo possa provocare effetti diversi nel comportamento del consumatore. Pertanto, al fine di non eccedere con la generalizzazione dei risultati, è opportuno sottolineare che i risultati ottenuti sono interpretabili alla luce del fatto che le azioni di responsabilità sociale sono associate alla promozione di prodotti *grocery* a marchio privato. La ricerca condotta è di tipo conclusivo e il design sperimentale utilizzato consiste in una matrice 2 (*Dichiarazione di CSR esterna vs Dichiarazione di CSR interna*) X2 (*Alti vs bassi valori di auto-trascendenza*), che si struttura mediante la manipolazione della dichiarazione di CSR e con la misurazione della componente valoriale del rispondente. Quindi sono state create due condizioni *between-subject* e prodotte due diverse versioni del questionario. Stante la scelta del design sperimentale, ne deriva che i rispondenti che hanno preso parte alla ricerca sono stati assegnati in modo randomico ed omogeneo ad una sola delle due condizioni.

La scelta del design sperimentale si basa sul fatto che gli obiettivi puntuali di tale ricerca sono i seguenti:

i. Testare un effetto diretto fra la variabile indipendente (tipo di *dichiarazione di CSR*) e variabile dipendente (*purchase intention)*
ii. Testare un effetto di mediazione della *perceived quality*
iii. Testare un effetto di moderazione dei valori di auto-trascendenza sulla relazione tra variabile indipendente, variabile dipendente e mediatore

Sempre considerando che l'attore che comunica azioni di responsabilità sociale è un agente economico che promuove il proprio portafoglio di prodotti PL.

3.2 Sviluppo del questionario

Il questionario è stato realizzato grazie alla piattaforma *Qualtrics* al fine di randomizzare le condizioni sperimentali. In seguito ad una breve introduzione sull'oggetto indagato nella ricerca, è stata data una concisa definizione di prodotto a marchio privato di modo che le risposte alle successive domande sulla percezione dei prodotti non venissero influenzate da una mancata consapevolezza della natura stessa dei prodotti oggetto di indagine. Di seguito è stato chiesto di rispondere a domande sulla propria personalità cosicché dall'analisi potessero emergere orientamenti più o meno intensi verso valori di auto-trascendenza. Per descrivere il ruolo moderatore dei valori umani è stata considerata la classificazione di Schwartz (1992) tale per cui i valori di auto-trascendenza consistono in universalismo e benevolenza, i quali rappresentano entrambi il desiderio umano di rendere il mondo un posto migliore in cui vivere. Nello specifico,

per misurare i valori di auto-trascendenza è stata utilizzata una scala *Likert* pre-validata a sette punti (Zasuwa, 2016) da 1 = Strongly Disagree a 7 = Strongly Agree, adattata per il lavoro in questione.

Dopo aver risposto alle domande sui propri valori personali i rispondenti sono stati esposti in maniera randomica a una delle due condizioni sperimentali. Nello specifico, ai partecipanti è stato chiesto di leggere un articolo di giornale in cui veniva presentata un'insegna del largo consumo che illustrava contemporaneamente la propria proposta di prodotti a marchio privato e il proprio impegno in attività di CSR. Nei due scenari sperimentali la presentazione dei prodotti a marchio privato è rimasta la medesima, ciò che è variato è la presentazione delle azioni di CSR; azioni filantropiche e legali per quanto concerne lo scenario con le dichiarazioni di CSR esterne (*Appendice 4*) ed etiche ed economiche per quanto concerne lo scenario con le dichiarazioni di CSR interne (*Appendice 5*).

Successivamente, sulla base di quanto letto nell'articolo fittizio, ai rispondenti è stato chiesto di rispondere a delle domande sui costrutti indagati (*Appendice 8*). In particolare, la variabile *willingness to buy* è stata misurata attraverso 3 item con una scala *Likert* prevalidata a sette punti (Dodds, Monroe, & Grewal, 1991) da 1 = Strongly Disagree a 7 = Strongly Agree e la variabile *perceived quality* è stata misurata tramite una scala *Likert* sempre a sette punti prevalidata (Mejri & Bhatli, 2014). Inoltre, al fine di valutare l'esito positivo della manipolazione della dichiarazione di CSR è stato utilizzato un differenziale semantico precedentemente utilizzato nel lavoro di Amatulli et.al (2018) con ancoraggi 1 = Not visible and observable at all a 7 = Extremly visible and observable at all in cui è stato chiesto ai rispondenti di identificare il grado con cui le attività di CSR erano visibile ed osservabili dall'esterno dell'azienda (*Appendice 10)*.

Infine, per garantire la correttezza dell'analisi è stato inserito un *attention check* in cui è stato chiesto ai rispondenti di indicare l'oggetto dell'articolo di giornale illustrato nella condizione sperimentale. Grazie a questi controlli è stato possibile eliminare risposte sintomatiche di una non attenzione all'oggetto di indagine, isolando i dati più veritieri e coerenti possibili.

3.3 Data cleaning e analisi del campione

In via preliminare, il *dataset* è stato elaborato al fine di eliminare le stringhe incomplete, le risposte che hanno mostrato una palese incoerenza con la manipolazione e le risposte dei soggetti che non hanno superato l'*attention check*. Le attività di *data cleaning* e le successive analisi che verranno mostrate e discusse d'ora in avanti sono state eseguite con il software *SPSS Statistics*.

Prima di procedere con l'illustrare le analisi effettuate è doveroso soffermarsi sulle caratteristiche del campione oggetto in esame. L'esperimento è stato somministrato online a un campione non probabilistico, di tipo convenienza, raggiunto grazie alla pubblicazione del questionario sulla piattaforma *Amazon Mechanical Turk*. Il campione in esame, al netto di attività di *data cleaning* si compone di 200 rispondenti, è composto dal 40.5% di Donne e 59.5% da Uomini (*Appendice 7*). Il range di età varia tra i 20 e i 73 anni (*M = 34.74, SD = 8,87*) (*Appendice 6*).

3.4 Randomizzazione

La randomizzazione degli stimoli è propedeutica per proseguire con le analisi. La variabile categorica *CSR* assume valore 0 quando il rispondente è stato esposto allo scenario con la dichiarazione di CSR interna e valori 1 quando il soggetto è stato esposto alla condizione sperimentale con la dichiarazione di CSR esterna. Stante tale classificazione, il campione si compone di 104 rispondenti esposti alla condizione sperimentale con la dichiarazione di CSR esterna e 96 rispondenti esposti alla condizione sperimentale con la dichiarazione di CSR interna. Da una prima analisi si evince che i rispondenti hanno reagito in maniera diversa agli stimoli e nello specifico a livello campionario si evincono valori medi più elevati di WTB per i soggetti esposti allo scenario con la dichiarazione di CSR esterna (*M = 5.84, SD = 0.82*) rispetto a quello con la dichiarazione di CSR interna. Tuttavia, affinché i risultati campionario siano estendibili alla popolazione è necessario proseguire con l'analisi.

3.5 Affidabilità delle scale

Al fine di verificare l'affidabilità delle scale utilizzate nel questionario sono state lanciate analisi di affidabilità con il metodo del *Cronbach's Alpha* per ogni costrutto analizzato. Considerando che il coefficiente può assumere valori compresi tra 0 e 1, il livello soglia per proseguire con le analisi è di 0,6, anche se l'affidabilità con valori prossimi a 0,6 rimane dubbia. Per avere un'affidabilità accettabile, si deve avere un *Cronbach's alpha* compreso tra 0,7 e 0,8. Con valori compresi tra 0,8 e 0,9 l'affidabilità è eccellente.

Per quanto concerne le scale multi-item utilizzate, la scala dei valori di auto-trascendenza (Zasuwa, 2016), considerando i fattori di benevolenza e universalismo, ha dato un'affidabilità buona (α = .827). La scala di Dodds et al (1991) utilizzata per misurare la WTB è anche essa affidabile (α = .802) non mostrando miglioramenti significativi togliendo uno dei tre item utilizzati nel questionario. Infine, la scala utilizzata per misurare la percezione di qualità della proposta di valore (Mejri & Bhatli, 2014) mostra anche essa una buona affidabilità per proseguire con le analisi (α = .856).

3.6 Verifica delle ipotesi

3.6.1 L'influenza della tipologia di dichiarazione di CSR sull'intenzione di acquisto di *private label*

Concluse le attività propedeutiche all'analisi, per testare la prima ipotesi del progetto di ricerca è stato lanciato un t-test a campioni indipendenti. Secondo la prima ipotesi di ricerca l'intenzione di acquisto di prodotti PL risulta essere maggiore nel momento in cui il rispondente è esposto ad una dichiarazione di CSR esterna piuttosto che interna. Lanciando il t-test, per prima cosa è doveroso controllare che le varianze delle medie di ciascun gruppo di variabili siano approssimativamente omogenee tra loro (ipotesi di omoschedasticità). Per verificare ciò è doveroso analizzare l'output del test di *Levene* e nella fattispecie essendo il *p-value* associato al test di *Levene* maggiore di .05 (F = .816, p = .368) si può ritenere soddisfatta l'assunzione di omogeneità delle varianze (*Appendice 11).* Successivamente, per valutare la presenza di una media statisticamente significativa di WTB nei due gruppi sperimentali si è analizzato il T-test per l'uguaglianza delle medie. Il test mostra un'influenza significativa della dichiarazione di CSR esterna sull'intenzione di acquisto di prodotti a marchio privato ($M_{csr\text{-}external}$ *= 5.849, SD = .824,* $M_{csr\text{-}internal}$ *= 5.350, SD = .932, t(198) = 4.014, p*

= *.000*). Stante tali risultati è possibile accettare H1, sancendo la presenza di un *main effect* della tipologia di dichiarazione di CSR sull'intenzione di acquisto di prodotti a marchio privato. Nello specifico la presenza di dichiarazioni di CSR relative ad attività filantropiche e legali ha un impatto positivo e significativamente maggiore della presenza di dichiarazioni di CSR relative ad attività economiche ed etiche sulla variabile dipendente, ossia la *WTB*.

3.6.2 La *perceived quality* come mediatore della relazione

Con l'obiettivo di testare la seconda ipotesi del modello di ricerca si è fruito di un'analisi di mediazione, condotta tramite *PROCESS, model 4* (Hayes, 2015) (*Appendice 13).* Nello specifico, si è esaminato l'effetto di una dichiarazione di CSR esterna (vs. interna) sull'intenzione di acquisto di prodotti a marchio privato, considerando come mediatore della relazione la *perceived quality*. Le dimensioni degli effetti sono riportati come coefficienti B non standardizzati e gli intervalli di confidenza (CI) che escludono lo zero sono statisticamente significativi a $p < .05$.

Il modello ha restituito un effetto statisticamente significativo della presenza di una dichiarazione di CSR esterna sulla percezione di qualità della proposta di valore a marchio privato (*B = .4087, p = .0026*). Inoltre, la *perceived quality*, controllando per la variabile indipendente, è emerso esercitare un effetto positivo statisticamente significativo sull'intenzione di acquisto (*B = .7182, p = .0000*).

Considerando l'effetto indiretto nell'analisi di mediazione è possibile constatare che la presenza di una dichiarazione di CSR esterna esercita un'influenza indiretta positiva statisticamente rilevante sull'intenzione di acquisto di prodotti PL, attraverso la mediazione della *perceived quality* (*B = .2935, p < .05*).

Analizzando nel dettaglio la "forza" della mediazione, oltre alla significatività dell'effetto indiretto, si riscontra un effetto diretto statisticamente significativo (*B = .2052, p = .0114*) per cui si può parlare di una mediazione parziale complementare in cui il mediatore (la percezione di qualità) spiega solo parzialmente l'effetto di X su Y. Stante i risultati sopra descritti è possibile accettare l'ipotesi H2.

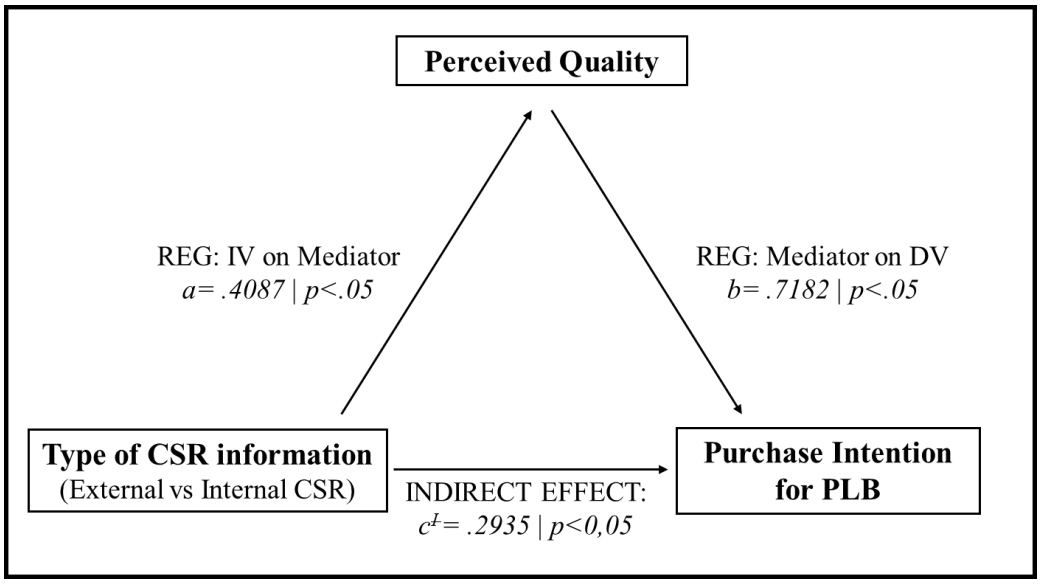


Figura 5: Framework teorico: modello di mediazione con coefficienti

3.6.3 I valori di auto-trascendenza: analisi del modello di mediazione moderata

Al fine di indagare quando i valori di auto-trascendenza moderano gli effetti diretti e indiretti della presenza di una dichiarazione di CSR esterna (vs. interna) sulla *perceived quality* e sull'intenzione di acquisto di prodotti a marchio privato è stata condotta un'analisi di mediazione moderata utilizzando *PROCESS, model 8* (Hayes, 2015). Lo studio ha testato un modello di mediazione moderata in cui la tipologia della dichiarazione di CSR (esterna = 1, interna = 0) è stata inserita come variabile indipendente, l'intenzione di acquisto dei prodotti a marchio privato è stata inserita come variabile dipendente, la percezione di qualità come mediatore della relazione e infine la presenza più o meno intensa di valori di auto-trascendenza nel rispondente come variabile moderatrice continua (*Appendice 14)*.

Per la *perceived quality*, i risultati hanno confermato un *main effect* positivo e statisticamente significativo della presenza di una dichiarazione di CSR esterna (vs. interna) (*B = .2433, p = .0334*). È confermato inoltre la presenza di un main effect positivo e statisticamente significativo della presenza dei valori di auto-trascendenza (*B = .6779, p = .0000*), pertanto i soggetti che si incarnano maggiormente in valori di universalismo e benevolenza tendono a giudicare di maggiore qualità la proposta di valore a marchio privato che è accompagnata da una comunicazione di attività filantropiche e legali di CSR, rispetto a quella accompagnata da comunicazioni di attività economiche ed etiche. Tuttavia, l'analisi non ha prodotto un'interazione significativa tra la variabile indipendente e il moderatore sul mediatore dello studio (*B = .1951, p = .1850*).

Guardando il *Model Fit*, si ha un F-test statisticamente significativo (*F(3,196) = 24.07, p = .0000*) e un R^2 = .3399, ciò implica oltre l'esistenza di un coefficiente di regressione B statisticamente significativo, che le variabili esplicative spiegano il 34% della varianza della percezione di qualità.

Considerando l'intenzione di acquisto, si rileva un main effect positivo e statisticamente significativo della presenza di una dichiarazione di CSR esterna (*B= .1853, p = .0145*) e dei valori di auto-trascendenza (*B= .3209, p = .0000*). Inoltre, è emersa un'interazione positiva e significativa fra la variabile indipendente e il moderatore della relazione (*B= .1987, p = .0406*). sull'intenzione di acquisto di prodotti PL. In questo caso, il moderatore accentua gli effetti della presenza di una dichiarazione di CSR esterna (vs. interna) sull'intenzione di acquisto di prodotti a marchio privato (*Appendice 15)*, ossia nel momento in cui un soggetto si riconosce maggiormente con i valori di auto-trascendenza, l'intenzione di acquisto di prodotti PL del largo consumo aumenta maggiormente in presenza di una dichiarazione di CSR improntata su attività filantropiche e legali, rispetto a quando l'oggetto della comunicazione è improntato su attività di CSR etiche ed economiche. Infine, controllando per la tipologia di dichiarazione di CSR e per l'adesione ai valori di auto-trascendenza si riscontra un effetto positivo e significativo della *perceived quality* sull'intenzione di acquisto di prodotti a marchio privato (*B= .5777, p = .0000*)

Analizzando la bontà di adattamento del modello ai dati, si osserva un elevato valore R^2 = .6822, pertanto le variabili indipendenti utilizzate nel modello spiegano il 68% della varianza della DV. Inoltre, con la presenza di un F-test significativo (*F (4,195) = 104.63, p = .0000*), si avvalora la presenza di un coefficiente B di regressione statisticamente significativo.

A livello generale, l'analisi non ha restituito un indice di mediazione moderata statisticamente significativo, (*B= .1127, SE = .0835, 95%CI = [-.0424, .2873]*), ciò presumibilmente attribuibile ad un'assenza di un effetto d'interazione tra la variabile indipendente e il moderatore sul mediatore della relazione. L'introduzione dei valori di auto-trascendenza nel modello ha decretato un effetto di moderazione significativo sulla variabile dipendente del modello, tuttavia la moderazione non risulta significativa sul mediatore considerato. Pertanto H3 può considerarsi parzialmente confermata, si certifica una moderazione diretta, ma non una mediazione moderata.

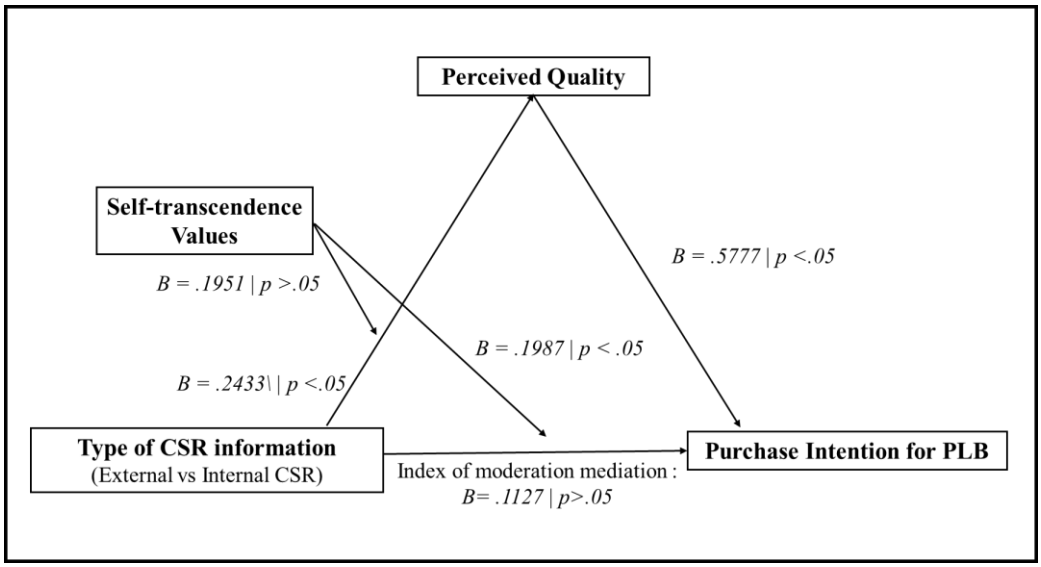


Figura 6: Framework teorico modello di mediazione moderata con coefficienti

3.7 Discussione generale

I risultati di questo studio estendono da un punto di vista teorico ed empirico la comprensione delle reazioni dei consumatori in merito ai prodotti di largo consumo a marchio privato. Ad oggi la letteratura non ha ancora disegnato un modello comprensivo di variabili e ipotesi illustrate nelle sezioni precedenti, comprendente l'influenza di diverse dichiarazioni di CSR nell'intenzioni di acquisto di prodotti PL.

La letteratura a disposizione si è concentrata su diversi driver in grado di orientare il consumatore verso una proposta a marchio privato. Tra questi abbiamo ad esempio il prezzo, declinato sia in termini assoluti, sia in termini relativi, considerando il rapporto qualità-prezzo della proposta a marchio commerciale. Tuttavia, ad oggi, non sono presenti studi che vadano a considerare in profondità attributi di responsabilità sociale d'azienda nel declinare la proposizione di valore a marchio privato. Nello specifico, l'elemento di novità dello studio in questione è quella di considerare la CSR nella sua classificazione dicotomica basata su due meta-dimensioni (interna vs. esterna) certificando che, anche nell'ambito della commercializzazione di prodotti di largo consumo a marchio privato, la tipologia dell'azione di CSR influenza le risposte cognitive e comportamentali dei consumatori.

Ciò che emerge dallo studio svolto è che puntare su dichiarazioni di CSR per promuovere i prodotti PL potrebbe essere una risorsa in mano alle insegne per innalzare la qualità percepita dei propri prodotti e di conseguenza stimolare i consumi di quest'ultimi. Che la qualità sociale delle *private label* potesse essere un driver in grado di migliorare il posizionamento dell'insegna era emerso precedentemente da Merji e Bhatli (2014), tuttavia, nella fattispecie in questione, si è considerata la CSR come un costrutto percettivo univariato. I risultati del mio lavoro oltre ad essere coerenti con quanto evidenziato da Merji e Bhatli, forniscono un ulteriore spunto di riflessione: la risposta del consumatore a *private label* socialmente responsabili non è univoca; tuttavia, considerando una modellizzazione ampiamente utilizzata in letteratura come quella di Carroll, le comunicazioni di CSR incentrate su azioni filantropiche e legali, rispetto a quelle incentrate su azioni economiche ed etiche, sono in grado di stimolare una maggiore intenzione di acquisto di prodotti del largo consumo a marchio privato, in quanto più strumentali per la tutela delle comunità e dell'ambiente. Ciò è coerente con quanto è emerso dall'analisi empirica della percezione delle comunicazioni di CSR

sviluppata in altri settori e categorie merceologiche, acclarando l'importanza del considerare la natura "esterna" o "interna" delle azioni di CSR nel valutarne l'impatto sulle intenzioni comportamentali del consumatore.

Un altro contributo scientifico è quello relativo al ruolo strategico della qualità percepita nell'orientare il successo dei prodotti a marchio commerciale. In particolare, si estende la conoscenza in merito al ruolo di richiami alla responsabilità sociale nell'orientare i giudizi dei consumatori sulla qualità dei prodotti. Si attesta in primo luogo, un effetto diretto della tipologia dell'azione di CSR messa in atto e la *perceived quality* e in secondo ruolo si acclara un effetto di mediazione della percezione di qualità nello spiegare la relazioni positiva fra comunicazioni di CSR e intenzione di acquisto di PL. Dall'analisi sperimentale si evince che la CSR in contesti di consumo basso coinvolgenti caratterizzati da consumatori poco motivati o senza capacità cognitive sufficienti per processare le informazioni, possa essere uno spunto euristico in grado di influenzare i giudizi dei consumatori. I richiami alla responsabilità non influenzano indistintamente i giudizi sulla qualità percepita, bensì si attesta una risposta interna maggiormente positiva del consumatore davanti a comunicazioni di azioni filantropiche e legali, i cui effetti pratici sono più facilmente visibili dall'esterno dell'azienda, acclarando come la tipologia dell'azione influenzi in maniera differente le percezioni dei consumatori sulle PL. Inoltre, coerentemente con quanto è emerso dalla ricerca precedente (Hoch & Benerji, 1993), si evidenzia un legame saldo fra percezione di qualità e intenzione di acquisto di prodotti PL del largo consumo e da ciò ne deriva che, al fine di migliorare le performance di mercato delle PL, si debba considerare strategicamente la qualità della proposta di valore e attuare adeguate azioni per innalzare la qualità percepita dei propri prodotti.

Un altro contributo rilevante è relativo al profilo psicologico dei soggetti maggiormente sensibili alle p*rivate label* socialmente responsabili. Ovvero, i soggetti che si incarnano maggiormente in valori di auto-trascendenza mostrano atteggiamenti più favorevoli nei confronti dei prodotti a marchio privato socialmente responsabili. Nella fattispecie, come principi guida, oltre ad essere driver motivazionali, i valori di auto-trascendenza sono stati in grado di influenzare variabili comportamentali, ma non in grado di influenzare i giudizi sulla qualità della proposta a marchio privato. Infatti, si certifica un ruolo di moderazione significativo dei valori di auto-trascendenza nella relazione fra tipologia di dichiarazione di CSR e intenzione di acquisto di PL, tale per cui l'adesione a valori di auto-trascendenza accentua l'effetto della presenza di una dichiarazione di CSR esterna (vs. interna) sull'intenzione di acquisto di prodotti a marchio privato. Tuttavia, dall'analisi di mediazione moderata non è stato possibile ricavare un altrettanto effetto di moderazione dei valori sulle percezioni di qualità dei prodotti a marchio commerciale. Questi risultati possono essere utili per i rivenditori al fine di ottimizzare il budget di comunicazione destinato alla divulgazione di attività di responsabilità sociale. Ossia, veicolare messaggi di CSR non può prescindere da adeguate riflessioni in merito al profilo valoriale dell'audience target.

Guardando al futuro, i rivenditori hanno due opzioni per elaborare la loro strategia di gestione del portafoglio di marchi privati: continuare con lo *status quo* attenendosi esclusivamente alla proposta di valore che hanno sempre utilizzato, soddisfacendo solo i consumatori tradizionali o viceversa facilitare l'emersione di una nuova ondata di PL coerente con le nuove tendenze di mercato. Nel dettaglio, i risultati forniscono delle linee guida per lo sviluppo di un portafoglio di marche private che meglio soddisfi le nuove esigenze di consumo e che sia uno strumento di differenziazione dalla concorrenza, propedeutico all'ottenimento di fedeltà all'insegna, margini e profitti. I risultati della ricerca sono coerenti con i numerosi *insight* che vogliono un consumatore che non decida i suoi panieri di consumo esclusivamente sul prezzo e sulla qualità, ma che tiene in considerazione altri fattori, quali la sostenibilità, l'etica e l'immagine dell'insegna. Stante ciò la responsabilità sociale d'impresa acquisisce rilevanza strategica anche nella commercializzazione delle *private label* del largo consumo. I manager del largo consumo dovrebbero essere consapevoli che le iniziative legali e

filantropiche potrebbero generalmente suscitare reazioni più favorevoli da parte dei consumatori, considerando che un focus più esterno, piuttosto che interno, potrebbe essere rafforzato davanti a specifici segmenti di consumatori, ossia quelli che maggiormente si identificano con valori di auto-trascendenza.

3.8 Limitazioni e future opportunità

Il presente studio, sebbene abbia dimostrato la gran parte delle ipotesi precedentemente formalizzate e fornito preziosi spunti per il mondo accademico e manageriale, porta con sé alcune limitazioni di forma e di contenuto, rilevanti e da tenere in considerazione nel processo decisionale relativo alla gestione del portafoglio di marche private del largo consumo. In una prospettiva prettamente statistica sarebbe opportuno integrare l'analisi quantitativa con un'analisi qualitativa finalizzata a capire in profondità l'attitudine del consumatore ed eventualmente di altri potenziali *stakeholder* verso *private label* socialmente responsabili. La tecnica di campionamento utilizzata è stata di tipo *convenience* non probabilistico, a ragion di ciò si suggerisce una ripetizione dello studio con l'ausilio di tecniche di campionamento probabilistiche di modo da bilanciare le peculiarità sociodemografiche ed aumentare la numerosità campionaria. I rispondenti, individuati tramite il software *Amazon Mechanical Turk*, sono soggetti di differente estrazione sociale e geografica. Sebbene ciò dia una maggiore possibilità di generalizzare i risultati, una ricerca finalizzata a cogliere le specificità di risposta di consumatori di uguale nazionalità è consigliabile. Inoltre, I *Millenials* ad oggi rappresentano il 24% della popolazione globale e ci si aspetta che entro cinque anni sostituiscano i *Baby Boomers* come target con il più alto potere d'acquisto (Nielsen, 2019). Rispetto alle generazioni precedenti, i *Millenials* hanno diverse aspettative e preferenze e tendono ad essere meno fedeli alla marca. Pertanto, progettare una simile ricerca considerando come campione soggetti appartenenti esclusivamente al target dei *Millenials* potrebbe dare dei risultati interessanti, accentuando le differenze tra le medie di intenzione di acquisto di *private label* socialmente responsabili che adottano dichiarazioni di CSR esterne, piuttosto che interne.

Un'altra limitazione da tenere in considerazione è relativa alla costruzione degli stimoli. L'uso di scenari fittizi raffiguranti un marchio neutralizza il ruolo delle variabili legate alla reputazione e all'esperienza dei consumatori con il rivenditore. La scelta è stata motivata dall'ambizione di monitorare l'impatto della tipologia di azione di CSR sul consumo di PL, limitando l'impatto di fattori quali l'immagine di marca, la reputazione e l'affidabilità nel veicolare messaggi di responsabilità sociale. È consigliabile in futuro testare l'impatto delle azioni di CSR sulle PL socialmente responsabili considerando marchi commerciali reali cercando di ottenere evidenze significative, controllando altri fattori in grado di orientare l'efficacia delle azioni di CSR come, ad esempio, la *brand imagine* o la *perceived credibility* dell'insegna che veicola questo tipo di messaggi.

Ulteriormente, la ricerca potrebbe beneficiare di significativi contributi nel caso in cui il disegno sperimentale venisse ampliato con altre variabili dipendenti rappresentative del successo della comunicazione di CSR come, ad esempio, *intention to loyalty* o *intention to word of mouth*.

Infine, lo studio potrebbe essere replicato con un esperimento sul campo, considerando diverse categorie merceologiche per capire se la tipologia di prodotto possa influire sulle percezioni dei consumatori e potrebbe essere replicato testando l'efficacia di diversi strumenti di comunicazione, come ad esempio comunicazione *on pack* o comunicazione *in store* tramite l'utilizzo di *display*.

REFERENZE

Aeker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing*, 347-356.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 888-918.

Allen, A. M., Green, T., Brady, M. K., & Peloza, J. (2020). Can corporate social responsibility deter consumer dysfunctional behavior?". *Journal of Consumer Marketing*, 729-738.

Alniacik, E., Moumen, C., & Alniacik, U. (2020). The moderating role of personal value orientation on the links between perceived corporate social performance and purchase intentions. *Corporate Social Responsability and Enviromental Management*, 2724-2734.

Amatulli, C., De Angelis, M., Korschun, D., & Romani, S. (2018). Consumers' perceptions of luxury brands' CSR initiatives: An investigation of the role of status and conspicuous consumption. *Journal of Cleaner Production*, 277-287.

Amstrong, G., & Kotler, P. (2003). *Marketing: An introduction.* New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Atkinson, L., & Rosenthal, S. (2014). Signaling the Green Sell: The Influence of Eco-Label Source, Argument Specificity, and Product Involvement on Consumer Trust. *Journal of Advertising*, 33-45.

Baek, T. H., Kim, J., & Yu, J. H. (2010). The differential roles of brand credibility and brand prestige in consumer brand choice. *Psychology & Marketing*, 662-678.

Basil, D. Z., & Weber, D. (2006). Values motivation and concern for appearances: the effect of personality traits on responses to corporate social responsibility. *Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark.*, 61-72.

Battle of Brands. (1993). *Consumer Reports*, 565-566.

Beck, W., Van Der Maesen, L., Thomese, F., & Walker, A. (2001). ocial Quality: A Vision for Europe. *Klewer Law International.*

Bhattacharya, C. B., Rao, H., & Glynn, M. A. (1995). Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members. *Journal of Marketing*, 46-57.

Bigné, E., Currás-Pérez, R., & Aldás-Manzano, J. (2012). Dual nature of cause-brand fit: Influence on corporate social responsibility consumer perception. *European Journal of Marketing*.

Blattberg, R. C., & Wisniewski, K. J. (1989). Price-Induced Patterns of Competition. *Marketing Science*.

Boer, D., & Fischer, R. (2013). How and when do personal values guide our attitudes and sociality? Explaining cross-cultural variability in attitude–value linkages. *Psychological Bulletin*, 1113-1147.

Braak, T., Deleersndyer, A., Geyskens, I., & Dekimpe, M. G. (2013). Does Private-Label Production by National-Brand Manufacturers Create Discounter Goodwill? *International Journal of Research in Marketing*, 343-357.

Brammer, S., & Millington, A. (2005). Corporate Reputation and Philanthropy: An Empirical Analysis. *Journal of Business Ethics*, 29-44.

Brown, G. H. (1952). Brand Loyalty- Fact of Fiction. *Advertising Age*, 53-55.

Brown, T. a. (1997). The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 68-84.

Burton, S., Lichtenstein, D. R., Netemeyer, R., & Garretson, J. (1998). A Scale for Measuring Attitude Toward Private Label Products and an Examination of Its Psychological and Behavioral Correlates . *Journal of the Academy of Marketing Science.*, 293-306.

Cadent Consulting Group. (2017). *Private Label: Not a Cycle, a Tsunami*. Retrieved from http://cadentcg.com/wp-content/uploads/Sea-Change-for-Private-Label.pdf

Cant, M. C., Hefer, Y., & Machado, R. (2013). Visual merchandising displays : positive or negative effect on consumer behaviour? *Sabinet African Journals*.

Carrasco, I. (2007). Corporate social responsibility, values, and cooperation. *International Atlantic Economic Society*, 454-460.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management review*, 497.

Carver, C. S., Scheier, M. F., & Sutton, S. K. (2000). Action, emotion, and personality: Emerging conceptual integration. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 741-751.

Cataluna, F. J., Garcia, A. N., & Phau, I. (2007). The influence of price and brand loyalty on store brands versus national brands. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 433-453.

Cole, C., & Balasubramanian, S. K. (1993). Age Differences in Consumers 'Search for Information: Public Policy Implications. *Journal of Consumer Research*, 157-169.

Cone Communication. (2017). Retrieved from 2017 Cone Communication CSR Study: https://www.conecomm.com/researchblog/

Country Datum Insight. (2020). DM Market Insights 2020, Global and Chinese Analysis and Forecast to 2027. *Country Datum Insight*.

Cronin Jr, J., Brady, M., & Hult, G. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioural intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 193-218.

Crosby, L., Evans, K., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 68-81.

Dodds, W. B., Monroe, K. B., & Grewal, D. (1991). Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations. *Journal of Marketing Research*, 307-319.

Donegan, P. (1989). Private Label is Alive and Well. *Progressive Grocer*, 61-67.

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 224-241.

Ellen, P., Webb, D. J., & Mohr, L. (2006). Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the academy of Marketing Science*, 147-157.

Erdem, T., Swait, J., & Louviere, J. (2002). The impact of brand credibility on consumer price sensitivity. *International Journal of Research in Marketing*, 1-19.

Europee, C. d. (2001). *Libro Verde.* Bruxelles.

Fitzell, P. (1992). *Private Label Marketing in the 1990s.* Global Book Pro-ductions.

Folkes, V., & Kamins, M. A. (1999). Effects of information about firms′ ethical and unethical actions on consumers′ attitudes. *Journal of Consumer Psychology*, 243-259.

Garvin, D. A. (1983). Quality on the line. *Harvard Business Review*, 64-75.

Geyskens, I., Gielens, K., & Gijsbrechts, E. (2010). Proliferating Private-Label Portfolios: How Introducing Economy and Premium Private Labels Influences Brand Choice. *Journal of Marketing Resources*, 791-807.

Geyskens, I., Steenkamp, J., Scheer, L., & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 303-317.

Gielens, K., Ma, Y., Namin, A., Sethuraman, R., Smith, R. J., Bachtel, R., & Jervis, S. (2021). The Future of Private Labels: Towards a Smart Private Label Strategy. *Journal of Retailing*, 99-115.

Gil-Peréz, I., Rebollar, R., & Lidòn, I. (2020). Without words: the effects of packaging imagery on consumer perception and response. *Current Opinion in Food Science*, 69-77.

Godfrey, P. C. (2005). The relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A risk management prospective. *Academy of Management Review*, 777-798.

González-Rodríguez, M. R., Díaz-Fernández, M. C., & Simonetti, B. (2019). The perception of socially and environmentally responsible practices based on values and cultural environment from a customer perspective. *Journal of Cleaner Production*, 88-98.

Gustafsson, A., Johnson, M., & Roos, I. (2005). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of Marketing*, 210-218.

Hayes, A. (2015). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regressionbased approach.* Guilford publications.

He, H., & Li, Y. (2011). CSR and Service Brand: the mediating effect of brand identification and moderating effect of service quality. *Journal of Business Ethics*, 673-688.

Hill, K. (2012). How Target Figured Out A Teen Girl Was Pregnant Before Her Father Did. *Forbes*. Retrieved from Forbes.

Hoch, S. J., & Benerji, S. (1993). When Do Private Labels Succeed? *Sloan Management review*, 57-67.

Hoch, S. J., & Lodish, L. (1999). Store Brands And Cateogry Management. *CiteSeerX*, 1-40.

Homer, P. M., & Kahle, L. R. (1988). A structural equation test of the value–attitude–behavior hierarchy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 638-646.

Howard, J. A. (1977). *Consumer behavior: Application and theory.* New York.

Hsu, K. (2012). The advertising effects of corporate social responsibility on corporate reputation and brand equity: evidence from the life insurance industry in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 189-201.

Huang, Y., & Huddleston, P. (2009). Retailer premium own-brands: Creating customer loyalty through own-brand products advantage. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 975-992.

Hur, W.-M., Kim, H., & Woo, J. (2013). How CSR Leads to Corporate Brand Equity: Mediating Mechanisms of Corporate Brand Credibility and Reputation. *Journal of Business Ethics*, 75-86.

IRI Inc. (2017). Retrieved from IRI: https://www.iriworldwide.com/it-it/insights-it/news/private-label-outperforms-fmcg-brands-in-europe,-as-retailers-up-product-quality-in-a-bid-to-drive-d#:~:text=Premium%20and%20organic%20

Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. *Handbook of individual differences in social behavior*, 257-273.

Jones, P., Comfort, D., & Hillier, D. (2007). What's in Store? Retail Marketing and Corporate Social Responsability. *Marketing Intelligence & Planning*, 17-30.

Kahn, B. E. (2018). *The Shopping Revolution: How Successful RetailersWin Customers in an Era of Endless Disruption.* Philadelphia: Wharton School Press.

Kardes, F. R., Posavac, S. R., & Cronley, M. L. (2008). Consumer Inference: A Review of Processes, Bases, and Judgment Contexts. *Journal of Consumer Psychology*, 230-256.

Keller, K. O., Geyskens, I., & Dekimpe, M. G. (2020). Opening the Umbrella: The Effects of Rebranding Multiple Category-Specific Private-Label Brands to One Umbrella Brand. *Journal of Marketing Research*, 667-694.

Khojastehpour, M., & Johns, R. (2014). The effect of environmental CSR issues on corporate/brand reputation and corporate profitability. *European Business Review*.

Kirk, J. (1992). The New Status Symbols. *AdWeek*, 38-39.

Kirmani, A. (1990). The effect of perceived advertising costs on brand perceptions. *Journal of Consumer Research*, 160-171.

Klein, J., & Dawar, N. (2004). Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product–harm crisis. *International Journal of Research in Marketing*, 203-217.

Koivula, N. (2008). Basic Human Values in the workplace. *Soc. Psychol. Stud.*, 1-141.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing Management 12e*. Pearson Education.

Lacap, J. P., Cham, T.-H., & Lim, X.-J. (2021). The Influence of Corporate Social Responsibility on Brand Loyalty and The Mediating Effects of Brand Satisfaction and Perceived Quality. *Int. Journal of Economics and Management* , 69-87.

Lamey, L. (2007). How Business Cycles Contribute to Private-Label Success: Evidence from the United States and Europe. *Journal of Marketing*, 1-15.

Larceneux, F., Benoit-Moreau, F., & Renaudin, V. (2011). Why Might Organic Labels Fail to Influence Consumer Choices? Marginal Labelling and Brand Equity Effects. *Journal of Consumer Policy*, 85-104.

Linthicum, C., Reitenga, A., & Sanchez, J. (2010). Social responsibility and corporate reputation: the case of the Arthur Andersen Enron audit failure. *Journal of Accounting and Public Policy*, 160-176.

Liu, T. M., Wong, A. I., Shi, G., Chu, G., Chu, R., & Brock, J. L. (2014). The impact of corporate social responsibility (CSR) performance and perceived brand quality on customer-based brand preference. *Journal of Service Marketing*.

Madrigal, R., & Boush, D. M. (2008). Social responsibility as a unique dimension of brand personality and consumers' willingness to reward. *Psychology & Marketing*, 538-564.

Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 57-72.

Marin, L., Ruiz, S., & Rubio, A. (2009). The role of identity salience in the effects of corporate social responsability on consumer behavior. *Journal of Business Ethics*, 65-78.

Matos, P. V., & do Vale, R. C. (2015). Is it Worth Copying the Leader? The Impact of Copycat Packaging Strategies on Private Label's Adoption. *Springer*, 1-43.

McCarthy, M., Brennan, M., Kelly, A., Ritson, C., de Boer, M., & Thompson, N. (2007). Who is at risk and what do they know? Segmenting a population on their food safety knowledge. *Food Quality and Preference*, 205-217.

McKinsey & Company. (2009). Valuing corporate social responsibility. *McKinsey & Company*.

McKinsey & Company. (2020, Ottobre 30). *Turning private labels into powerhouse brands*. Retrieved from McKinsey & Company: https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/turning-private-labels-into-powerhouse-brands

Mehrabian, A. (1980). Basic Dimensions for a General Psychological Theory. *MIT Press*.

Mejri, C. A., & Bhatli, D. (2011). Responsibly Yours: Marketing Sustainability in Retail. *Academy of Marketing Science*.

Mejri, C. A., & Bhatli, D. (2014). CSR: Consumer responses to the social quality of private labels. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 357-363.

Montgomery, C. A., & Wernerfelt, B. (1992). "Risk Reduction and Umbrella Branding. *Journal of Business*, 31-50.

Moussa, S., & Touzani, M. (2008). The Perceived Credibility of Quality Labels: A Scale Validation with Refinement. *International IJC*, 526-533.

Mowen, J. (2001). *Consumer Behavior: A Framework.* Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall.

Mueller Loose, S., & Remaud, H. (2013). Impact of corporate social responsibility claims on consumer food choice: A cross-cultural comparison. *British Food Journal*, 142-166.

N'Goala, G. (2007). Customer switching resistance (CSR): The effects of perceived equity, trust and relationship commitment. *International Journal of Service Industry Management*.

Nielsen. (2019, Aprile 26). *The Rise and Rise again of PrivateLabel.* Retrieved from Nielsen: https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-private-label-report.pdf

Nies, S., & Natter, M. (2012). Does Private Label Quality Influence Consumers' Decision on Where to Shop? *Psychology & Marketing*, 1-14.

Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B., Murphy, P. E., & Gruber, V. (2013). Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibility: Scale Development and Validation. *Journal of Business Ethics*, 101-115.

Olbrich, R., Hundt, M., & Jansen, H. C. (2016). Proliferation of Private Labels in Food Retailing: A Literature Overview . *International Journal of Marketing Studies*, 1-14.

Olson, J. C., & Jacoby, J. (1972). Cue utilization in the quality perception process. *Association for Consumer Research*, 167-179.

Ophuis, P., & Van Trijp, H. C. (1995). Perceived quality: A market driven and consumer oriented approach. *Food Quality and Preference*, 1777-183.

Osservatorio Immagino GSI Italy. (2020). Le etichette dei prodotti racconatono i consumi degli italiani. *Osservatorio Immagino GSI Italy*.

PALMA Report. (2020, Aprile 26). Retrieved from https://www.plma.com/storeBrands/facts2020.html

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service qualitative. *Journal of Retailing*, 12-40.

Perrinjaquet, A., Furrer, O., Usunier, J.-C., Cestre, G., & Valette-Florence, P. (2007). A test of the quasi-circumplex structure of human values. *Journal of Research in Personality*, 820-840.

Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). The Elaboration Likelihood Model of Persuasion. *Advances in Experimental Social Psychology*, 123-205.

Pew Research Center. (2018, Novembre 13). Retrieved from Pew Research Center Social & Demographic Trends: https://www.pewresearch.org/social-trends/2018/11/15/early-benchmarks-show-post-millennials-on-track-to-be-most-diverse-best-educated-generation-yet/psdt-11-15-18_postmillennials-00-01/

Pino, G., Amatulli, C., De Angelis, M., & Peluso, A. M. (2016). The influence of corporate social responsibility on consumers' attitudes and intentions toward genetically modified foods: evidence from Italy. *Journal of Cleaner Production*, 2861-2869.

Pivato, S., Minasi, N., & Tencati, A. (2007). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Business Etichs*, 3-12.

Pomering, A., & Johnson, L. (2009). Advertising corporate social responsibility initiatives to communicate corporate imagine: Inhibiting scepticism to enhace persuasion. *Corporate Communications: An International Journal*.

Richardson, P., Jain, A. K., & Dick, A. (1996). The influence of store aesthetics on evaluation of private label brands. *Journal of Product & Brand Management*, 19-28.

Rokeach, M. (1973). The Nature of Human Values. *The Free Press*.

Rotter, J. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness and gullibility. *American Psychologist*, 1-7.

Sako, M. (1991). The role of "trust" in Japanese buyer-supplier relationships. *Ricerche Economiche*, 449-474.

Sayman, S., Hoch, S. J., & Raju, J. S. (2002). Positioning of store brands. *Management Science*, 378-397.

Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2009). *Consumer Behaviour, 9th edn.* . Upper Saddle River, NJ.: Pearson Prentice Hall.

Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1-65.

Sebri, M., & Zaccour, G. (2017). Estimating umbrella-branding spillovers: a retailer perspective. *European Journal of Marketing*.

Sego, T. (2002). When brands and social issues are linked: The relationship between company credibility, company liking, and issues intentions. *American Marketing Association Conference Proceedings*.

Sethuraman, R., & Gielens, K. (2014). Determinants of Store Brand Share. *Journal of Retailing*, 141-153.

Sharma, V. (2019, Febbraio 5). *The Marketing Insider*. Retrieved from MediaPost: https://www.mediapost.com/publications/article/331541/marketing-to-gen-z-death-of-brand-loyalty.html

Shih-Tse, E., & Tsai, W. M.-C. (2019). Effects of the perception of traceable fresh food safety and nutrition on perceived health benefits, affective commitment, and repurchase intention. *Food Quality and Preference*.

Singh, S. (2006). Impact of color on marketing. *Management Decision*, 783-789.

Smith, J. (2012, Dicembre 10). The Companies With the Best CSR Reputations. *Forbes*.

Solomon, M. (2007). *Consumer Behaviour.* Upper Saddle River, NJ.: Pearson Prentice Hall.

Spence, C., & Velasco, C. (2018). On the multiple effects of packaging colour on consumer behaviour and product experience in the 'food and beverage' and 'home and personal care' categories. *Food Quality and Preference*, 226-237.

Sprott, D. E., & Shimp, T. A. (2004). Using product sampling to augment the perceived quality of store brands. *Journal of Retailing* , 305-315.

Steenhaut, S., & Van Kenhove, P. (2006). An empirical investigation of the relationships among a consumer's personal values, ethical ideology and ethical beliefs. *Journal of Business Ethics*, 137-155.

Steenkamp, J.-B. (2018). *Brands and retailers under attack from hard discounters.* Edward Elgar.

Stern, L. W. (1966). The New World of Private Brands. *California Management Review*, 43-50.

Sweeney, J. C., & Soutar, G. (2001). Consumer-perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 203-220.

Thaler, R. (1985). Mental Accounting and Consumer Choice. *Marketing Science*, 196-214.

The Guardian. (2014, Marzo 12). Retrieved from Marlboro marketing campaign aimed at young people, anti-tobacco report says: https://www.theguardian.com/society/2014/mar/12/marlboro-marketing-campaign-aimed-young-people-cigarettes-report#:~:text=Marlboro%20marketing%20campaign%20aimed%20at%20young%20people%2C%20anti%2Dtobacco%20report%20says,-This%20article%20is&text=%22Maybe%2

Vlachos, P. A., Tsamakos, A. V., & Avramidis, P. K. (2008). Corporate social responsibility: attributions, loyalty,and the mediating role of trust. *Academy of Marketing Science*, 170-180.

Walker, C. (1991). What's in a Name. *American Demographics*.

Walsh, G., & Mitchell, V.-W. (2010). Consumers' intention to buy private label brands revisited. *Journal of General Management*, 3-24.

Wan-chen, Lee, J., Shimizu, M., Kniffin, K. M., & Wansink, B. (2013). You taste what you see: Do organic labels bias taste perceptions? *Food Quality and Preference*, 33-39.

Wang, J., Tao, J., & May, C. (2020). Behind the label: Chinese consumers' trust in food certification and the effect of perceived quality on purchase intention. *Food Control*.

Webb, D. J., & Mohr, L. A. (1998). A typology of consumer responses to cause-related marketing: From skeptics to socially concerned. *Journal of Marketing*, 226-238.

Wei, W., Kim, G., Miao, L., Behnke, C., & Almanza, B. (2018). Consumer inferences of corporate social responsibility (CSR) claims on packaged foods. *Journal of Business Research*, 186-201.

Wernerfelt, B. (1988). Umbrella Branding as a Signal of New Product Quality: An Example of Signalling by Posting a Bond. *The RAND Journal of Economics*, 458-466.

Wolinsky, A. (1987). Brand Names and Price Discrimination. *Journal of lndustrial Economics*, 255-268.

World Business Council for Sustainable Development. (2006). Corporate Social Responsibility (CSR).

Wu, L., Yang, W., & Wu, J. (2021). Private label management: A literature review. *Journal of Business Research*, 368-384.

Yang, S., & Raghubir, P. (2005). Can bottles speak volumes? The effect of package shape on how much to buy. *Journal of Retailing*, 269-281.

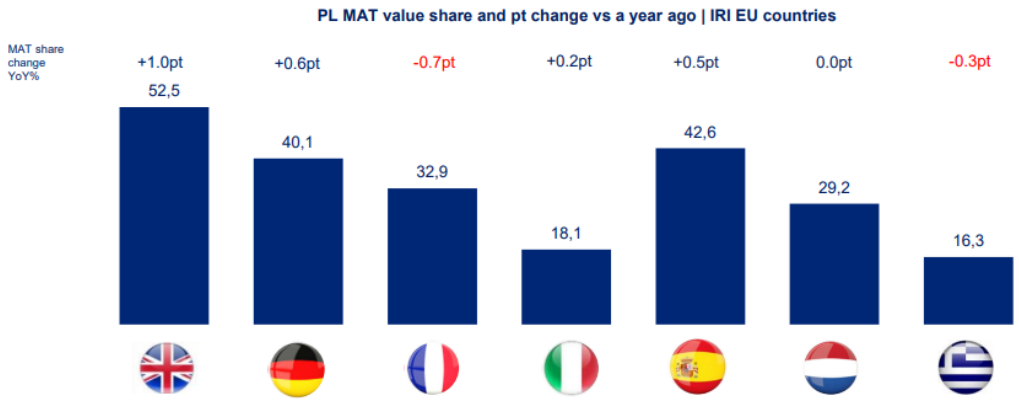
Zasuwa, G. (2016). Do the ends justify the means? How altruistic values moderate consumer responses to corporate social initiatives. *Journal of Business Research*, 3714-3719.

Zeithaml. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 2-22.

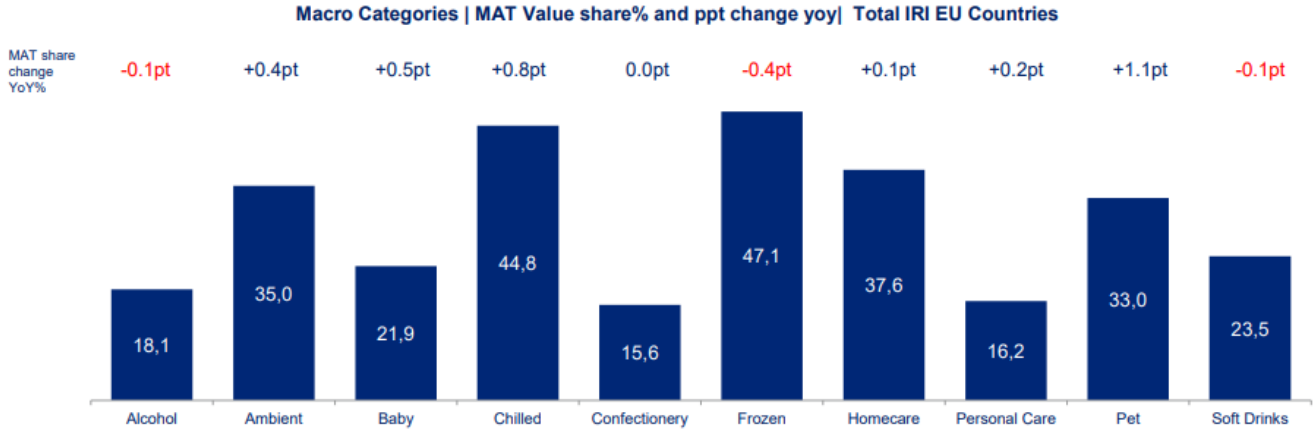
Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 2-22.

APPENDICE

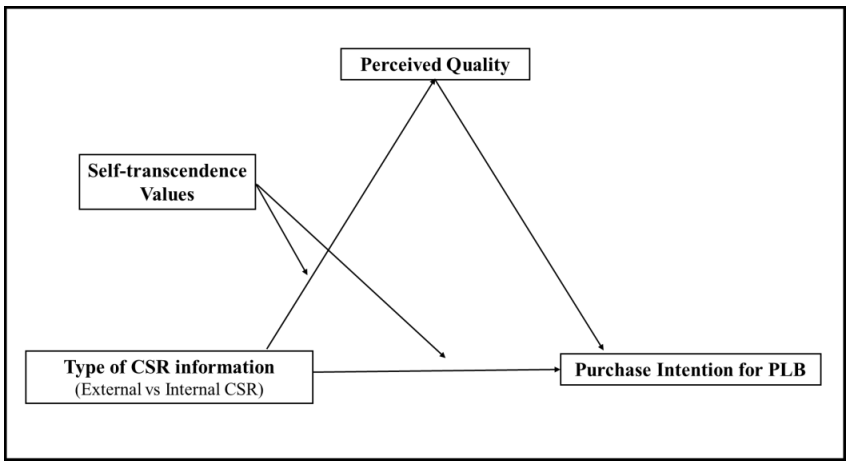
1– PL Market Share among European country_ Source: IRI



2– PL "EU" Market Share x Category_ Source: IRI



3 – Framework Teorico (autoprodotto)



4 – Condizione sperimentale 1: dichiarazione di CSR "external"

Year 57, No.61 Monday 20 May 2021

THE DAILY UPDATE

Get today's headlines and news you need to know from around the world.

A new brand strategy for POWER.T Supermarkets

POWER.T is a grocery and general merchandise retailer. The main goal of POWER.T is to commercialize own branded products.

POWER.T has recently developed the following initiatives, a philanthropic and a legal one.

POWER.T SUPERMARKETS

Concerning the philanthropic initiative, the company collaborates with local food banks and non-food charities to periodically donate own branded products to communities in need.
Concerning the legal initiatives, the company has acquired a certification attesting the reduction of its branded product's carbon footprint, thus having now the opportunity to put the certification on the label of POWER.T branded products.

5 – Condizione sperimentale 2: dichiarazione di CSR "internal"

Year 57, No.61 Monday 20 May 2021

THE DAILY UPDATE

Get today's headlines and news you need to know from around the world.

A new brand strategy for POWER.T Supermarkets

POWER.T is a grocery and general merchandise retailer. The main goal of POWER.T is to commercialize own branded products.

The retailer has recently developed the following initiatives, an ethical and an economic one.

POWER.T SUPERMARKETS

Concerning the ethical initiative, the company offers to its employees financial counselling and estate planning service.
Concerning the economic initiatives, the company has bought a software able to optimize the inventory management, thus reducing internal costs.

6 – Tabella Age

N	Valid Missing	200 ‘0
Mean		34.74
Median		34.00
Min.		20.00
Max		73.00
Dev std.		8.878
Mode		35.00

7 – Tabella Gender

	Frequency	**Percent**	**Cum. Percent**
Female	81	40.5	40.5
Male	119	59.5	100
Tot.	200	100	100

8 – Scale di misurazione utilizzate

Variable	**Measurement item**	**Source**
Perceived Quality	Strongly disagree (1)/ Strongly Agree (7) I consider POWER.T brand as brand of quality Products of this brand are of good quality The apparent quality of this brand is very high	(De Lanauze et Aurier, 2006)

Variable	**Measurement item**	**Source**
Purchase intention	Strongly disagree (1)/ Strongly Agree (7) I would buy a product from this brand I could consider buying a product from this brand The likelihood I buy a product from this brand is high	(Dodds, Monroe, & Grewal, 1991)

Variable	**Measurement item**	**Source**
Self-transcendence values	Strongly disagree (1)/ Strongly Agree (7) It is important to me to listen to people who are different from me. Even when I disagrees with them, I strongly believe that people should care for nature. Looking after the environment is important to me I think it is important that every person in the world should be treated equally. I believe everyone should have equal opportunities in life It is very important to me to help the people around me. I want to care for their well-being. It is important to me to be loyal to my friends. I want to devote myself to people close to me	(Schwartz, 1992)

9 – Affidabilità Scale

a. Perceived Quality

Cronbach's Alpha	N. of Items
.856	3

b. Purchase intention

Cronbach's Alpha	N. of Items
.802	3

c. Self-tarscendence Values

Cronbach's AlphaC	N. of Items
.827	5

10 – T-test a campioni indipendenti - Manipulation check

Test campioni indipendenti

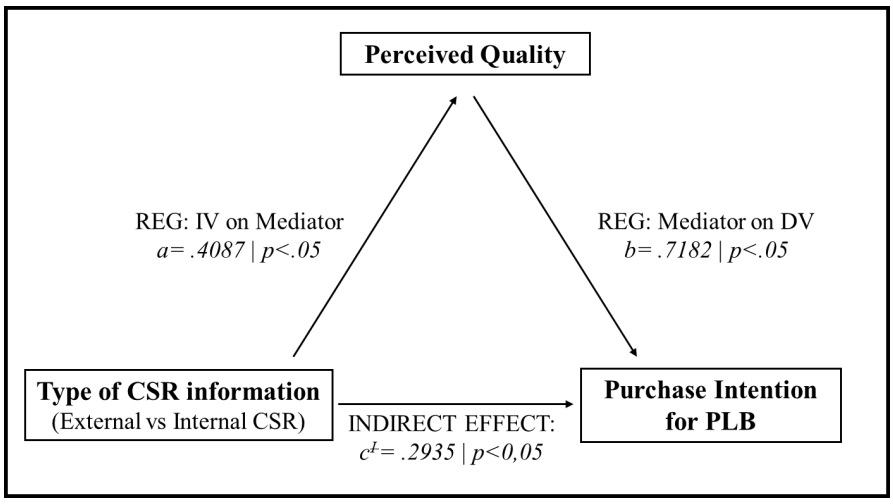
		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze		Test t per l'eguaglianza delle medie						
									Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
		F	Sign.	t	gl	Sign. (a due code)	Differenza della media	Differenza errore standard	Inferiore	Superiore
On the basis of what you read previously, please indicate to what extent you perceived the described initiatives as visible and observable from outside the company: - Not visible and observable at all: Extremely visible and observable at all	Varianze uguali presunte	17,746	,000	3,443	198	,001	,621	,180	,265	,977
	Varianze uguali non presunte			3,389	162,677	,001	,621	,183	,259	,983

11 – T-test a campioni indipendenti – WTB

Test campioni indipendenti

		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze		Test t per l'eguaglianza delle medie						
									Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
		F	Sign.	t	gl	Sign. (a due code)	Differenza della media	Differenza errore standard	Inferiore	Superiore
wtb	Varianze uguali presunte	,816	,368	4,015	198	,000	,49866	,12421	,25372	,74361
	Varianze uguali non presunte			3,995	190,231	,000	,49866	,12482	,25245	,74488

12 – Framework teorico analisi di mediazione con coefficienti



13 – Output Process Model 4

```
Run MATRIX procedure:

***************** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.4 *****************

          Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.       www.afhayes.com
    Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

**************************************************************************
Model  : 4
    Y  : wtb
    X  : csr
    M  : Perceive

Sample
Size:  200

**************************************************************************
OUTCOME VARIABLE:
 Perceive

Model Summary
          R       R-sq        MSE          F        df1        df2          p
      ,2115      ,0447      ,8995     9,2676     1,0000   198,0000      ,0026

Model
              coeff         se          t          p       LLCI       ULCI
constant     5,3542      ,0968    55,3119      ,0000     5,1633     5,5451
csr           ,4087      ,1342     3,0443      ,0026      ,1439      ,6734

**************************************************************************
OUTCOME VARIABLE:
```

wtb

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7952	,6323	,3078	169,4141	2,0000	197,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,5054	,2297	6,5548	,0000	1,0525	1,9583
csr	,2052	,0803	2,5539	,0114	,0467	,3636
Perceive	,7182	,0416	17,2770	,0000	,6362	,8002

****************** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****************

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2052	,0803	2,5539	,0114	,0467	,3636

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Perceive	,2935	,0992	,0965	,4936

********************** ANALYSIS NOTES AND ERRORS ************************

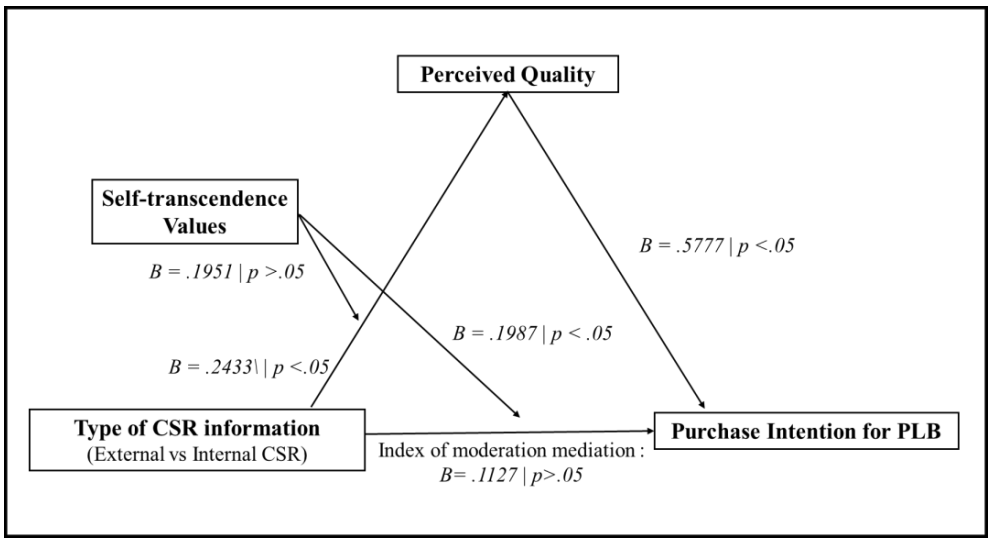
Level of confidence for all confidence intervals in output:
  95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
  5000

NOTE: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output.
      Shorter variable names are recommended.

------ END MATRIX -----

14 – Framework teorico analisi di mediazione moderata con coefficienti



15 – Output Process Model 8

```
Run MATRIX procedure:

***************** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.4 *****************

          Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.       www.afhayes.com
    Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

**************************************************************************
Model  : 8
    Y  : wtb
    X  : csr
    M  : Perceive
    W  : Self_Tra

Sample
Size:  200

**************************************************************************
OUTCOME VARIABLE:
 Perceive

Model Summary
          R       R-sq        MSE          F        df1        df2          p
      ,5830      ,3399      ,6279    33,6448     3,0000   196,0000      ,0000

Model
              coeff         se          t          p       LLCI       ULCI
constant     5,5547      ,0568    97,8713      ,0000     5,4427     5,6666
csr           ,2433      ,1136     2,1422      ,0334      ,0193      ,4673
Self_Tra      ,6779      ,0743     9,1190      ,0000      ,5313      ,8245
Int_1         ,1951      ,1466     1,3301      ,1850     -,0941      ,4843
```

Product terms key:
 Int_1   :   csr   x   Self_Tra

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0060	1,7693	1,0000	196,0000	,1850

****

OUTCOME VARIABLE:
 wtb

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8259	,6822	,2688	104,6372	4,0000	195,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,3817	,2622	9,0825	,0000	1,8645	2,8989
csr	,1853	,0752	2,4657	,0145	,0371	,3336
Perceive	,5777	,0467	12,3622	,0000	,4856	,6699
Self_Tra	,3209	,0580	5,5283	,0000	,2064	,4354
Int_1	,1987	,0964	2,0614	,0406	,0086	,3888

Product terms key:
 Int_1   :   csr   x   Self_Tra

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0069	4,2493	1,0000	195,0000	,0406

Focal predict: csr (X)
Mod var: Self_Tra (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

Self_Tra	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,5950	,0671	,0959	,6997	,4850	-,1221	,2563
,0050	,1863	,0752	2,4793	,0140	,0381	,3346
,8050	,3453	,1064	3,2465	,0014	,1355	,5550

********** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y **********

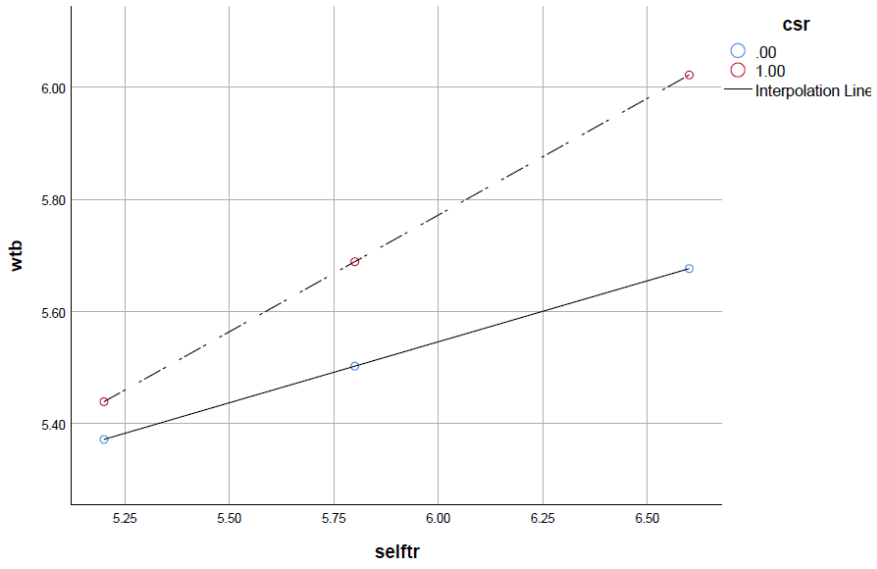
Conditional direct effect(s) of X on Y:

Self_Tra	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,5950	,0671	,0959	,6997	,4850	-,1221	,2563
,0050	,1863	,0752	2,4793	,0140	,0381	,3346
,8050	,3453	,1064	3,2465	,0014	,1355	,5550

Conditional indirect effects of X on Y:

```
INDIRECT EFFECT:
 csr         ->    Perceive    ->    wtb

   Self_Tra     Effect     BootSE   BootLLCI   BootULCI
     -,5950      ,0735      ,0755     -,0790      ,2161
      ,0050      ,1411      ,0698      ,0086      ,2821
      ,8050      ,2313      ,1070      ,0329      ,4553

      Index of moderated mediation:
              Index     BootSE   BootLLCI   BootULCI
Self_Tra      ,1127      ,0828     -,0397      ,2899
---

********************** ANALYSIS NOTES AND ERRORS ************************

Level of confidence for all confidence intervals in output:
  95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
  5000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
          Self_Tra csr

NOTE: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output.
      Shorter variable names are recommended.

------ END MATRIX -----
```

16 – Effetto di interazione tra tipo di dichiarazione di CSR e adesione a valori di auto-trascendenza sulla WTB di Private Label



LUISS

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Analisi e Misurazione delle Performance di Marketing

Private label management: analisi empirica dell'impatto di iniziative di CSR sull'intenzione di acquisto di private label

Prof. Michele Costabile
RELATORE

Prof. Rumen Ivaylov Pozharliev
CORRELATORE

Tommaso Serra – Matr. 722171
CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

Indice

INTRODUZIONE 8

CAPITOLO 1: 10

1.1 Private label: performance e dati di mercato 10

1.2 Origini ed evoluzione della marca commerciale 12

1.2.1 Economy private label 12

1.2.2 Value private label 13

1.2.3 Premium private label 14

1.2.4 La gestione di un portafoglio di *private label* multivariato 15

1.3 Come gestire la crescita: fattori di influenza e nuovi trend del mercato delle private label 16

1.3.1 CSR: la responsabilità sociale e le nuove aspettative del consumatore 18

CAPITOLO 2: 20

2.1 Analisi degli antecedenti di consumo di *private label* 20

2.2 Il ruolo strategico della qualità percepita nel largo consumo 23

2.3 La comunicazione di azioni di responsabilità sociale 26

2.3.1 L'impatto delle dichiarazioni di CSR sulle inferenze dei consumatori sui prodotti 28

2.3.2 L'influenza dei valori dei consumatori nella risposta a dichiarazioni di CSR 30

2.4 Domanda di ricerca 32

2.5 Framework teorico 33

2.6 Ipotesi di ricerca 33

2.6.1 L'influenza della tipologia di dichiarazione di CSR sull'intenzione di acquisto di PL 33

2.6.2 La qualità percepita come mediatore della relazione tra tipologia di dichiarazione di CSR e intenzione di acquisto di PL 34

2.6.3 I valori di auto-trascendenza e la costruzione di un modello di mediazione moderata 36

CAPITOLO 3: 37

3.1 Metodologia 37

3.2 Sviluppo del questionario 37

3.3 Data cleaning e analisi del campione 38

3.4 Randomizzazione 39

3.5 Affidabilità delle scale 39

3.6 Verifica delle ipotesi 39

3.6.1 L'influenza della tipologia di dichiarazione di CSR sull'intenzione di acquisto di *private label* 39
3.6.2 La *perceived quality* come mediatore della relazione 40
3.6.3 I valori di auto-trascendenza: analisi del modello di mediazione moderata 41
3.7 Discussione generale 42
3.8 Limitazioni e future opportunità 44
REFERENZE 45
APPENDICE 54

RIASSUNTO

1. Introduzione

Partendo dalla definizione di *private label* di Kotler e Keller (2006), è possibile definire l'espressione *private label* per identificare "una marca sviluppata da un dettagliante o un grossista". Una definizione tanto immediata quanto efficace che da un lato va ad identificare quei prodotti o servizi solitamente realizzati o forniti da società terze e venduti con il marchio della catena distributiva e dall'altro, in una prospettiva più ampia, pone l'attenzione sull'evoluzione del ruolo del distributore nel largo consumo; da mero intermediario tra fornitori e consumatori finali ad attore competitivo in grado allo stesso tempo di orientare le scelte strategiche e di influenzare i comportamenti e le decisioni di acquisto dei consumatori finali.

Ad oggi il mercato delle PL è fortemente eterogeneo e differenziato, i rivenditori propongono sul mercato un portafoglio di marche commerciali con un rapporto qualità prezzo finemente bilanciato. Secondo un recente studio del 2017 di Information Resources Inc (IRI), le marche private nel mercato del *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) sono cresciute negli Stati Uniti del 5,8% rispetto all'anno precedente, ottenendo performance quattro volte superiori rispetto alle marche nazionali concorrenti. La quota di mercato raggiunta dalle PL per i prodotti grocery negli USA è ad un massimo storico del 18,5% a volume e 22,3% a valore. Ottimi risultati si riscontrano anche sul suolo europeo dove le marche private registrano nel 2017 una crescita del 4% (yoy), portando le marche commerciali ad avere un complessivo 39,4% di quota di mercato a valore e un 48,2% a volume (IRI Inc, 2017).

Il posizionamento delle marche private nella mente del consumatore è divenuto sempre più positivo e tali percezioni hanno avuto risvolti a livello cognitivo e comportamentali, tant'è che si hanno evidenze per affermare che nel 2017 un consumatore su quattro acquista più prodotti a marchio privato rispetto ai 5 anni precedenti (PALMA Report, 2020). Una generale attitudine positiva si evince anche durante il periodo di crisi COVID-19 dove, in un sondaggio di metà settembre 2020, su oltre 2.000 acquirenti di generi alimentari negli Stati Uniti, quasi uno su cinque ha affermato di aver acquistato più prodotti a marchio del distributore durante la crisi COVID-19 di quanto non ne avesse fatto precedentemente alla crisi (McKinsey & Company, 2020). In un contesto di incertezza economica, la tendenza al cambiamento mostrata dal consumatore durante il periodo pandemico potrebbe avvantaggiare la crescita delle referenze a marchio privato, tuttavia i consumatori potrebbero scegliere di tornare ai marchi nazionali dopo la crisi qualora le strategie di sviluppo del portafoglio prodotti non fossero esplicitamente progettato per gestire la fedeltà del consumatore nel lungo periodo. Per raggiungere tale obiettivo strategico i retailer devono essere in grado di innalzare lo status dei propri brand e servire multipli segmenti di consumatori tenendo conto delle nuove aspettative ed esigenze del consumatore finale. Le attuali tendenze di mercato mostrano un consumatore che considera nuovi fattori quali, ad esempio, etica, sostenibilità e responsabilità sociale dei processi decisionali (Gielens, et al., 2021). Da ciò ne deriva in primo luogo che un posizionamento fondato esclusivamente sul prezzo e sulla qualità effettiva delle referenze può risultare limitante nel lungo periodo e in secondo luogo che un impegno sociale nella definizione della propria proposta di valore a marchio privato e l'implementazione di azioni di *Corporate Social Responsability* possono essere fattori in grado di garantire una crescita sostenibile nel lungo periodo e una maggiore penetrazione delle referenze a marchio commerciale. Per *Corporate Social Responsability* si intende l'impegno continuo delle imprese a comportarsi in modo etico e a contribuire allo sviluppo economico migliorando la qualità della vita non solo dei propri dipendenti e delle loro famiglie, ma anche della comunità locale e della società in generale (World Business Council for Sustainable

Development, 2006). In un recente studio di Smith pubblicato su Forbes (2012) si evince che la disponibilità dei consumatori ad acquistare e a consigliare un prodotto è guidata dal 60% dalla percezione del consumatore sull'azienda e da un 40% dalla percezione del consumatore sui prodotti dell'azienda, inoltre il 42% dei rispondenti afferma che i sentimenti relativi ad un'azienda dipendono dalle loro percezioni sull'impegno di quest'ultima nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa. Stante tali evidenze, risulta saliente per i rivenditori indagare le aspettative del consumatore in termini di *Corporate Social Responsability* e capire come integrare al meglio tali attività per migliorare la qualità percepita di tali referenze ed incrementare l'intenzione di acquisto dei prodotti PL.

In letteratura, si certifica una risposta positiva del consumatore in termini di maggiore qualità percepita e maggiore intenzione di fedeltà comportamentale al rivenditore che mostra un impegno sociale nella definizione della propria proposta di valore a marchio privato (Mejri & Bhatli, 2014); tuttavia uno dei gap che emerge concerne l'analisi della risposta del consumatore davanti a diverse azioni di CSR. Ovvero, allo stato dell'arte, la CSR nell'ambito della commercializzazione delle PL è stata considerata come un costrutto percettivo univariato attestando un effetto di mediazione della qualità percepita sulla risposta del consumatore a dichiarazioni di CSR. Tuttavia, le attività di CSR non sono tutte uguale e in merito è utile indagare empiricamente l'efficacia differenziale dei diversi tipi di dichiarazione di CSR, avvalendosi delle concettualizzazioni presenti in letteratura, sulla percezione di qualità e sull'intenzione di acquisto dei prodotti a marchio privato e capire se l'efficacia delle iniziative possa variare considerando il profilo valoriale del consumatore.

2. Analisi della letteratura e formulazione delle domande di ricerca

Un rivenditore operante nel largo consumo dovrebbe avere come primo obiettivo la massimizzazione del profitto e per raggiungere tale obiettivo strategico è opportuno analizzare i motivi che si celano dietro il consumo di prodotti a marchio privato. Un fattore determinante nel trainare i consumi di prodotti *grocery* è la qualità percepita dei prodotti proposti sul mercato. Essa è definita come un vantaggio fondamentale ricercato dal consumatore (Zeithaml, 1988). Secondo Ophuis e Van Trijp (1995), la percezione del consumatore della qualità del prodotto deriva da un processo percettivo multidimensionale modulato da numerosi fattori come il contesto, gli attributi intrinseci del prodotto o il background culturale dei consumatori. A livello generale, la *perceived quality* risulta essere un costrutto ampiamente utilizzato in ricerca per spiegare risposte comportamentali positive del consumatore a stimoli di marketing. Con un focus sulla commercializzazione di prodotti PL, l'importanza della qualità percepita è meglio apprezzata quando si nota che essa è un determinante importante dei tassi d'acquisto dei prodotti a marchio privato e, secondo Hoch e Barneji (1993), la qualità percepita è positivamente correlata alla quota di mercato dei prodotti a marchio privato in 180 categorie di prodotto, inclusi prevalentemente prodotti alimentari.

Ritengo che la nuova sfida che i rivenditori debbano affrontare sia relativa all'individuazione di migliori soluzioni per aumentare la qualità percepita dei propri prodotti, vista la correlazione positiva tra qualità percepita e quota di mercato delle PL. Tale obiettivo strategico non è esente da difficoltà: aumentare la qualità percepita deve essere commisurato al costo del raggiungimento di tale obiettivo. Iniziative che comportano un aumento della pubblicità o input di qualità superiore potrebbero non meritare una seria considerazione poiché potrebbero implicare un potenziale aumento di costi non sostenibile considerando i benefici economici stimati. Tra gli elementi potenziali in grado di influenzare i giudizi sulla qualità dei prodotti a marchio commerciale si hanno caratteristiche addizionali estrinseche quali attributi etici e richiami ad attività di sostenibilità sociale.

Negli ultimi decenni, è aumentata la sensibilità degli attori operanti nel largo consumo nei confronti delle aspettative del consumatore nei confronti del loro agire in modo socialmente responsabile, tant'è che le iniziative di responsabilità sociale sono segnalate come una componente fondamentale del *core business* dei primi dieci rivenditori del Regno Unito, come Tesco, J. Sainsbury e Marks & Spencer (Jones, Comfort, & Hillier, 2005). Nell'ambito della letteratura di marketing, per valutare la percezione di CSR da parte dei consumatori, emergono due principali approcci: unidimensionale e multidimensionale. Gli studi che adottano un approccio unidimensionale postulano che i consumatori percepiscono la CSR in modo olistico, come responsabilità generale di un'organizzazione per migliorare il benessere della comunità in cui opera. Un approccio globale o unidimensionale risulta essere un vantaggio nel momento in cui l'obiettivo non è un'analisi approfondita della natura delle percezioni di CSR, bensì si ha focalizzazione sull'analisi dell'interrelazione fra la CSR e altri costrutti. Il principale contributo che va a considerare la *corporate social responsability* come un costrutto unidimensionale è dato da Brown e Dacin (1997), dove si va a distinguere due tipologie di associazioni percepite dai consumatori nei confronti dell'azienda:

iii. Associazioni di capacità aziendale
iv. Associazioni di responsabilità sociale di impresa

Le prime sono relative all'esperienza e alla capacità dell'azienda nella produzione e nella fornitura di prodotti e servizi; pertanto tali associazioni sono essenzialmente di natura tecnica ed economica. Le seconde "riflettono lo stato dell'organizzazione e le attività legate ai suoi obblighi sociali percepiti" (Bigné, Currás-Pérez, & Aldás-Manzano, 2012). La concettualizzazione proposta da Brown e Dacin è stata utilizzata in svariati lavori tra cui, ad esempio, il lavoro di Du et al. (2007) in cui è stato indagato il ruolo moderatore della misura in cui le iniziative sociali di un marchio sono integrate nel posizionamento competitivo dell'azienda (posizionamento CSR presente vs. assente) sulle reazioni dei consumatori. Dal seguente lavoro si hanno evidenze significative per affermare che associazioni positive di CSR possano indurre non solo una maggiore probabilità di acquisto ma anche comportamenti di lealtà e fedeltà di lungo periodo. Inoltre, l'implementazione di azioni di responsabilità sociale non è condizioni sufficiente per orientare le scelte dei consumatori, bensì è più probabile suscitare risposte positive dei consumatori se un *brand* integra le proprie strategie di responsabilità sociale nel *core business* aziendale rispetto al caso in cui un *brand* intraprende azioni di CSR al fine di ottenere sporadici vantaggi in specifici domini di consumo (Du, Bhattacharya, & Sen, 2007).

Il secondo approccio maggiormente utilizzato in letteratura per analizzare l'efficacia di azioni di responsabilità sociale è quello multidimensionale. Il maggior contributo su cui si basa l'approccio multidimensionale è quello di Carroll (1979). Egli ha modellato la CSR secondo una piramide che comprende quattro diverse tipologie di iniziative di responsabilità:

v. Iniziative di responsabilità economica, che per alcuni sono le prime ed uniche iniziative di responsabilità sociale. Prima di ogni altra cosa, l'istituzione imprenditoriale è un'unità di business; le aziende hanno il dovere di offrire sul mercato prodotti e servizi che i consumatori vogliono e di venderli generando profitto.
vi. Iniziative di responsabilità legale, in quanto la società si aspetta che le istituzioni imprenditoriali adempiano alla loro missione economica rispettando i requisiti legali.
vii. Iniziative di responsabilità etica, sebbene già i primi due tipi incorporino iniziative di tipo etico, ci sono altre azioni, non necessariamente codificate dalla legge, non necessariamente connesse al *core business* aziendale che però la società si aspetta da un'azienda.

viii. Iniziative di responsabilità filantropica che rispondo alle aspettative sociali che le aziende debbano assumere ruoli sociali diversi da quelli appena descritti e nemmeno generalmente previsti dal senso etico generale. Ad esempio, l'erogazione di contributi a favore di programmi per il recupero di tossicodipendenti può essere considerata un'iniziativa di questo tipo; si tratta di iniziative discrezionali, la cui assenza nell'intraprenderle non determina l'immoralità dell'attore economico.

Un interessante sviluppo della categorizzazione proposta da Carroll è presente nel lavoro di Pino et al. (2016) nel loro studio sugli atteggiamenti nei confronti dei prodotti alimentari geneticamente modificati. Questi studiosi hanno avanzato l'idea che le iniziative economiche, legali, etiche e filantropiche possano essere ulteriormente raggruppate in due categorie, etichettate come attività di CSR interne ed esterne, in base al loro grado di visibilità o non visibilità agli occhi dei consumatori. In particolare, iniziative di CSR economiche ed etiche, come ad esempio attività di efficientamento del processo produttivo o miglioramento delle condizioni di lavoro dei dipendenti, rientrano nelle attività di CSR interne, in quanto per loro stessa natura più difficili da notare per i consumatori o per l'opinione pubblica rispetto alle iniziative di CSR esterne (Amatulli, De Angelis, Korschun, & Romani, 2018). In quest'ultime rientrano attività legali e filantropiche, come ad esempio attività a sostegno del territorio. Seppur in domini diversi da quello del largo consumo, abbiamo evidenze per affermare che la tipologia dell'azione di CSR sia in grado di influenzare gli atteggiamenti e i comportamenti di consumo, tuttavia tale evidenza non è altrettanto riscontrabile nell'ambito della commercializzazione di prodotti a marchio privato in quanto l'approccio predominante alla CSR rimane quello unidimensionale.

Nell'ambito della ricerca di marketing applicata alle iniziative di CSR emerge che attività socialmente responsabili possano fungere da spunto euristico per dare un giudizio positivo sulla qualità dei beni che l'azienda commercializza. In merito è utile fare riferimento al lavoro di Lacap (2021) in cui si è testato empiricamente il ruolo della qualità percepita nel settore della telecomunicazione come mediatore fra dichiarazione di CSR e intenzione di fedeltà all'azienda. Nello specifico, si evince che una dichiarazione di CSR impatta positivamente sui giudizi dei consumatori sulla qualità percepita dei prodotti e che la qualità percepita funge da mediatore nello spiegare la relazione positiva fra CSR e *brand loyalty* (Lacap, Cham, & Lim, 2021).

Nel momento in cui l'attore competitivo è un rivenditore al dettaglio emerge in letteratura che azioni di responsabilità sociale sono in grado di innalzare la qualità percepita della proposta a marchio privato e conseguentemente innalzare la fedeltà all'insegna (Mejri & Bhatli, 2014). La qualità sociale è un segnale estrinseco differenziante per esplicare la qualità percepita dei prodotti a marchio privato, e a sua volta quest'ultima può determinare la fedeltà del consumatore al marchio del distributore. Tuttavia, è ragionevole pensare che lo spunto euristico possa essere più o meno efficace in base alla tipologia dell'azione messa in atto e possa essere inoltre più o meno efficace in base al profilo valoriale del consumatore target di PL. Come principi guida oltre ad essere driver motivazionali, i valori influenzano atteggiamenti e comportamenti in un'ampia gamma di contesti e nella letteratura di marketing diversi autori hanno individuato un collegamento fra valori individuali e percezioni degli attributi di un prodotto. Data la rilevanza dei valori umani nel processare le iniziative delle organizzazioni, è possibile affermare che, nel dominio della responsabilità sociale d'azienda, non solo fattori esterni, quali ad esempio la tipologia dell'azione messa in atto, possano influenzare l'efficacia delle azioni di CSR, bensì anche le caratteristiche del consumatore giocano un ruolo nel moderare l'efficacia delle azioni di responsabilità sociale, in quanto i consumatori hanno standard morali diversi, con la conseguenza che ciò che può essere accettabile e positivo per una persona può non esserlo per un'altra. In letteratura emergono evidenze empiriche tali per cui i clienti con valori di auto-realizzazione sono più interessati agli aspetti economici e legali delle prestazioni

di CSR, mentre i clienti con valori di auto-trascendenza sono più interessati agli aspetti filantropici e legali della CSR (Maignan, 2001).

Considerando la letteratura a disposizione in merito all'efficacia delle azioni di CSR nella gestione di una proposta di valore a marchio privato, un framework teorico non ancora testato empiricamente e di interessante analisi è quello che va a considerare la moderazione dei valori umani sull'effetto differenziale di diverse tipologie di azioni di CSR sull'intenzione di acquisto di PL e che va a considerare inoltre l'analisi di un potenziale effetto di mediazione della *perceived quality* sull'efficacia delle azioni di CSR sull'intenzione di acquisto di PL. Stante il gap sopracitato e con gli obiettivi di estendere la ricerca in merito e di fornire delle linee guida per innalzare il successo dei marchi privati con l'ausilio di specifiche attività di CSR, il seguente progetto si propone di rispondere alla seguente domanda di ricerca:

Come e in quali circostanze una dichiarazione di CSR potrebbe influenzare l'intenzione di acquisto di prodotti a marchio privato nel settore del largo consumo?

3. Modello teorico e Ipotesi di ricerca

3.1 L'influenza della tipologia di dichiarazione di CSR sull'intenzione di acquisto di PL

In letteratura emerge una relazione positiva fra iniziative di responsabilità sociale e attitudine del consumatore verso l'azienda e i prodotti che essa commercializza e questa relazione positiva può venire accentuata nel largo consumo. Tale assunzione trova ragione considerando il concetto di *halo effect* presentato nell'*Elaboration Likelihood Model* (ELM) (Petty & Cacioppo, 1986). I principi di tale teoria suggeriscono che gli acquisti di prodotti confezionati, tipici del largo consumo, sono caratterizzati da una modalità di elaborazione delle informazioni "bassa" e suscettibile all'effetto alone di segnali periferici, come ad esempio dichiarazioni di CSR, che potrebbero influenzare il processo decisionale. Sono dimostrate in letterature relazioni significative e positive fra pratiche sociali dell'azienda e intenzioni di acquisto nei confronti dei loro prodotti (Wei, Kim, Miao, Behnke, & Almanza, 2018) e inoltre si evince che la salienza dell'indizio euristico nell'orientare direttamente o indirettamente l'intenzione di acquisto del consumatore può variare in base alla tipologia di dichiarazioni di CSR. Nello specifico, facendo riferimento al lavoro di Carroll (1979), attività di CSR economiche ed etiche, più difficili da notare per i consumatori e per l'opinione pubblica rispetto alle attività legali e filantropiche, sono meno impattanti sulle reazioni dei consumatori (Amatulli, De Angelis, Korschun, & Romani, 2018). Tale evidenza scientifica trova supporto in diversi ambiti di applicazione, come ad esempio, nell'industria del lusso. In merito è utile fare riferimento al lavoro di Amatulli et. Al (2018), dove grazie ad un esperimento sul campo si sono testate diverse dichiarazioni di CSR, dimostrando che dichiarazioni esterne di CSR associate a *brand* di lusso, stimolano una maggiore intenzione di acquisto rispetto a dichiarazioni interne di CSR. Tale risultato non è da trascurare, sebbene sia emerso in un settore con dinamiche diverse rispetto a quello del largo consumo, in quanto emerge chiaramente che l'impatto di una dichiarazione di CSR sull'intenzione di acquisto non è univoco, ma è influenzato dal grado di visibilità della suddetta azione di responsabilità sociale. Sulla stessa lunghezza d'onda, per valutare come varia l'intenzione di acquisto del consumatore esposto ad attività di CSR etiche o economiche rispetto a filantropiche o legali, è utile fare riferimento al lavoro di Pino et. Al (2016). In questo studio si è analizzato l'effetto della responsabilità sociale di impresa sugli atteggiamenti e sulle intenzioni dei consumatori nei confronti degli alimenti geneticamente modificati. Da questo studio emerge che le dimensioni della CSR hanno effetti diversi sugli atteggiamenti e sulle intenzioni dei consumatori, nello specifico, l'accezione legale e filantropica della CSR ha un impatto positivo e maggiore rispetto all'accezione etica ed economica di CSR sull'intenzione di acquisto di prodotti geneticamente modificati (Pino, Amatulli, De Angelis, & Peluso, 2016). Nell'ambito del largo consumo e in particolare con un focus sul posizionamento dei prodotti a marchio

privato, l'applicazione della modellizzazione proposta da Carroll non trova riscontri in letteratura. Tuttavia, stante le evidenze sopracitate in altri contesti di consumo, la sempre più crescente sensibilità del consumatore verso tematiche riguardanti la CSR (Smith, 2012) e, infine, stante l'impatto positivo generalizzato della qualità sociale delle PL nel rafforzare il marchio del rivenditore nel proprio posizionamento competitivo, ritengo che posizionare prodotti a marchio commerciale con diverse iniziative di CSR possa generare risposte del consumatore differenti. Pertanto, la prima ipotesi del progetto di ricerca è così formulata:

H1:
La tipologia di dichiarazione di CSR influenza l'intenzione di acquisto di PL. L'influenza è maggiore in presenza di una dichiarazione di CSR esterna.

3.2 La qualità percepita come mediatore della relazione tra tipologia di dichiarazione di CSR e intenzione di acquisto di PL

Nel momento in cui il perimetro di azione è il mondo delle *private label* ritengo che un fattore che possa spiegare l'influenza di una dichiarazione di CSR sull'intenzione di acquisto del consumatore sia la qualità percepita.
Caratteristiche addizionali estrinseche quali attributi etici e richiami ad attività di sostenibilità sociale possono influenzare i giudizi sulla qualità dei prodotti a marchio privato. La mia assunzione trova evidenze a supporto considerando il lavoro di Zeithaml (1988). Da tale lavoro emerge che i segnali estrinseci non prettamente correlati al prodotto dominano i segnali intrinseci quando i consumatori non sono molto coinvolti nell'acquisto e quando i segnali intrinseci strettamente correlati alla natura del prodotto sono di difficile valutazione (Zeithaml, 1988). Ne consegue che stimolare il consumatore con un segnale estrinseco, ovvero la presenza di una dichiarazione di CSR in un contesto di consumo basso coinvolgente, ovvero distribuzione al dettaglio di beni PL di largo consumo, possa dominare stimoli intrinseci e influenzare positivamente le inferenze sulla qualità.
In diversi domini inoltre è stata acclarata un'interazione positiva e significativa tra qualità percepita e intenzione di acquisto e del consumatore. Ad esempio, Jara (2009) ha mostrato che la qualità percepita, intesa come dimensione della propria immagine, influenza positivamente l'acquisto di PL. Essendo a livello generale un fattore con un forte potenziale esplicativo del comportamento di consumo, ritengo che nel momento in cui l'attore competitivo è un rivenditore che sponsorizza i propri prodotti a marchio privato, utilizzando dichiarazioni di CSR esterna si manifesti una maggiore intenzione di acquisto dei prodotti PL rispetto alla presenza di una dichiarazione di CSR interna e che questo impatto sia mediato da una migliore percezione di qualità dei prodotti PL. Che l'utilizzo di pratiche sociali nella commercializzazione di marchi privati del largo consumo sia un fattore rilevante nel muovere le opinioni dei consumatori è già emerso ad un livello più generale nel lavoro di lavoro di Mejri e Bhatli (2014). Nello specifico si evince un significativo miglioramento in termini di qualità percepita dei prodotti PL nel momento in cui vengono comunicate azioni di responsabilità sociale e inoltre trova fondamento nello stesso lavoro un legame saldo tra qualità percepita e intenzione di fedeltà alla marca. (Mejri & Bhatli, 2014). Un limite di tale però lavoro è quello di considerare la *corporate social responsability* come un costrutto unidimensionale e non multidimensionale e in letteratura non emerge un legame fra qualità sociali dei prodotti PL e intenzioni comportamentali del consumatore, nel momento in cui tale legame viene testato optando per un approccio multidimensionale alla CSR, ovvero considerando la

contrapposizione tra attività di CSR esterne vs interne. Stante l'efficacia di segnali estrinseci nell'orientare i giudizi del consumatore in contesti basso coinvolgenti e stante l'effetto di mediazione che emerge con un approccio univariato, ritengo che la qualità percepita possa mediare l'effetto di dichiarazioni di CSR (esterne vs interne) associate a prodotti PL di largo consumo sulla risposta comportamentale del consumatore.
Pertanto, la seconda ipotesi del progetto di ricerca è così formulata:

H2:
La qualità percepita media la relazione tra tipologia di dichiarazione di CSR e intenzione di acquisto di prodotti PL

3.3 I valori di auto-trascendenza e la costruzione di un modello di mediazione moderata

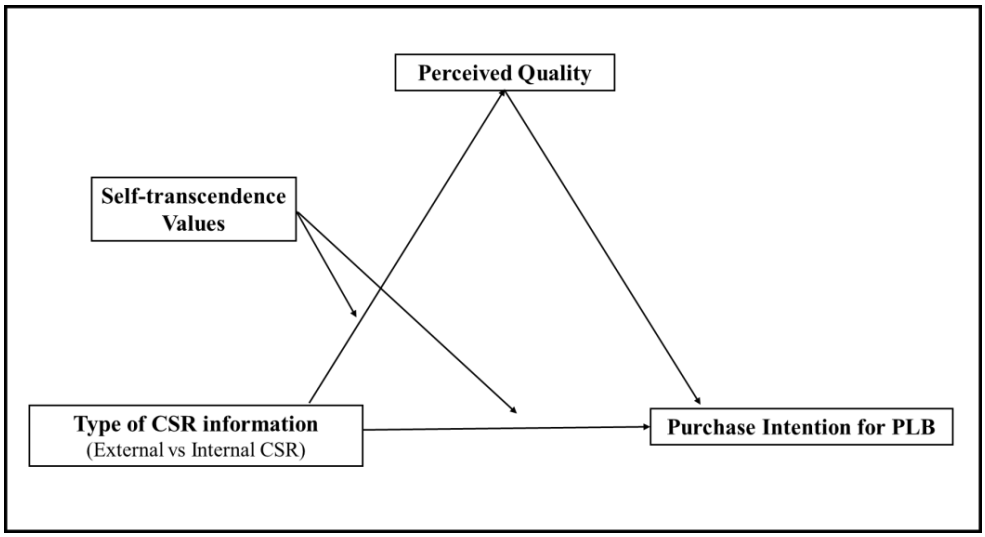
Data la rilevanza dei valori umani nel processare le iniziative delle organizzazioni, è possibile affermare che, nel dominio della responsabilità sociale d'azienda, non solo fattori esterni possano influenzare l'efficacia delle azioni di CSR. Si hanno evidenze per affermare che l'impegno socialmente responsabile di un'azienda sia meglio percepito da coloro che si identificano maggiormente con i valori di auto-trascendenza, in quanto implicano il porre gli interessi e le preoccupazioni per gli altri al di sopra degli interessi personali (Zasuwa, 2016). Inoltre, rifacendosi alla classificazione delle azioni di CSR proposta da Carroll, in letteratura emergono evidenze empiriche tali per cui le dimensioni legale e filantropica delle iniziative di CSR hanno una maggiore importanza rispetto alle dimensioni economica ed etica per gli individui con alti livelli di auto-trascendenza (Alniacik, Moumen, & Alniacik, 2020).
Stante tali evidenze ritengo che possa esserci un ruolo moderatore dei valori dell'individuo nell'influenzare la percezione di qualità della proposta di valore a marchio privato posizionata con richiami ad azioni di CSR. Ovvero ritengo che, secondo un modello mezzi-fini, una proposta di prodotti a marchio privato di largo consumo avente in aggiunta una dichiarazione di CSR esterna, possa motivare maggiormente il consumatore che si identifica prevalentemente con i valori di auto-trascendenza e che tale motivazione possa influenzare positivamente il giudizio dei consumatori in merito alla percezione di qualità della proposta di valore dell'insegna, esplicandosi successivamente in una maggiore intenzione di acquisto.
Pertanto, la terza ipotesi del modello di ricerca è così formulata:

H3:
I valori individuali moderano la relazione tra tipologia di dichiarazione di CSR e percezione di qualità dei prodotti a marchio privato. I consumatori con elevati valori di auto-trascendenza hanno una percezione di qualità della proposta di valore a marchio privato significativamente maggiore rispetto ai consumatori con bassi valori di auto-trascendenza quando l'azienda mostra un impegno in attività di CSR esterne rispetto ad un impegno in attività di CSR interne.

3.4 Framework teorico

Attraverso le ipotesi soprariportate si vogliono quindi indagare gli effetti del tipo di dichiarazione di CSR (external vs. internal CSR) sull'intenzione di acquisto di PL da parte dei consumatori e il modo in cui tale relazione sia mediata dalla qualità percepita della proposta di valore a marchio privato. Inoltre, si intende esaminare l'effetto di moderazione dei valori di auto-trascendenza sugli effetti diretti ed indiretti (tramite la *perceived quality)* del tipo di dichiarazione di CSR

sulla variabile dipendente in esame. Pertanto, utilizzando un modello di mediazione moderata, il framework teorico può essere dunque rappresentato come segue:



Framework teorico

4. Metodologia e procedure dello studio

Al fine di indagare come una diversa dichiarazione di CSR associata ad un'insegna del largo consumo possa provocare effetti diversi nel comportamento del consumatore è stata condotta una ricerca di tipo conclusivo e il design sperimentale utilizzato consiste in una matrice 2 (*Dichiarazione di CSR esterna vs Dichiarazione di CSR interna*) X2 (*Alti vs bassi valori di auto-trascendenza*), che si struttura mediante la manipolazione della dichiarazione di CSR e con la misurazione della componente valoriale del rispondente.

Il questionario è stato realizzato grazie alla piattaforma *Qualtrics* ed è stato somministrato online ad un campione non probabilistico, di tipo convenienza, raggiunto grazie alla pubblicazione del questionario sulla piattaforma *Amazon Mechanical Turk*. Il campione in esame, al netto di attività di *data cleaning*, si compone di 200 rispondenti, è composto dal 40.5% di Donne e 59.5% da Uomini ed ha un'età che varia tra i 20 e i 73 anni (*M = 34.74, SD = 8,87*). In seguito ad una breve introduzione, ai partecipanti è stata data una concisa definizione di prodotto a marchio privato di modo che le risposte alle successive domande non venissero influenzate da una mancata consapevolezza della natura stessa dei prodotti oggetto di indagine. Di seguito è stato chiesto di rispondere a domande sulla propria personalità cosicché dall'analisi potessero emergere orientamenti più o meno intensi verso valori di auto-trascendenza. Per descrivere il ruolo moderatore dei valori umani è stata considerata la classificazione di Schwartz (1992) tale per cui i valori di auto-trascendenza consistono in universalismo e benevolenza e per procedere alla misurazione è stata utilizzata una scala *Likert* pre-validata a sette punti (Zasuwa, 2016) da 1 = Strongly Disagree a 7 = Strongly Agree, adattata per il lavoro in questione (Cronbach's α = .827).

Dopo aver risposto alle domande sui propri valori personali i rispondenti sono stati esposti in maniera randomica a una delle due condizioni sperimentali. Ai partecipanti è stato chiesto di leggere un articolo di giornale in cui veniva presentata un'insegna del largo consumo che illustrava contemporaneamente la propria proposta di prodotti a marchio privato e il proprio impegno in attività di CSR. Nei due scenari sperimentali la presentazione dei prodotti a marchio privato è rimasta la medesima, ciò che è variato è la presentazione delle azioni di CSR; azioni filantropiche e legali per quanto concerne lo scenario con le dichiarazioni di CSR esterne ed etiche ed economiche per quanto concerne lo scenario con le

dichiarazioni di CSR interne. Successivamente, sulla base di quanto letto nell'articolo fittizio, ai soggetti è stato chiesto di rispondere a delle domande sui costrutti indagati. In particolare, la *willingness to buy* è stata misurata attraverso 3 item con una scala *Likert* prevalidata a sette punti (Dodds, Monroe, & Grewal, 1991) da 1 = Strongly Disagree a 7 = Strongly Agree (Cronbach's α = .802). La *perceived quality* è stata misurata tramite una scala *Likert* sempre a sette punti prevalidata (Mejri & Bhatli, 2014) da 1 = Strongly Disagree a 7 = Strongly Agree (Cronbach's α = .856). Inoltre, al fine di valutare l'esito positivo della manipolazione della dichiarazione di CSR è stato utilizzato un differenziale semantico precedentemente utilizzato nel lavoro di Amatulli et.al (2018) con ancoraggi 1 = Not visible and observable at all a 7 = Extremly visible and observable at all in cui è stato chiesto ai rispondenti di identificare il grado con cui le attività di CSR erano visibile ed osservabili dall'esterno dell'azienda. Infine, per garantire la correttezza dell'analisi è stato inserito un *attention check* in cui è stato chiesto ai rispondenti di indicare l'oggetto dell'articolo di giornale illustrato nella condizione sperimentale. Grazie a questi controlli è stato possibile eliminare risposte sintomatiche di una non attenzione all'oggetto di indagine, isolando i dati più veritieri e coerenti possibili.

5. Risultati e misure

5.1 L'influenza della tipologia di dichiarazione di CSR sull'intenzione di acquisto di PL

Per testare H1 è stato lanciato un t-test a campioni indipendenti. Il test mostra un'influenza significativa della dichiarazione di CSR esterna sull'intenzione di acquisto di prodotti a marchio privato ($M_{csr\text{-}external}$ *= 5.849, SD = .824,* $M_{csr\text{-}internal}$ *= 5.350, SD = .932, t(198) = 4.014, p = .000*). Stante tali risultati è possibile accettare H1, sancendo la presenza di un *main effect* della tipologia di dichiarazione di CSR sull'intenzione di acquisto di prodotti a marchio privato

5.2 La qualità percepita come mediatore della relazione

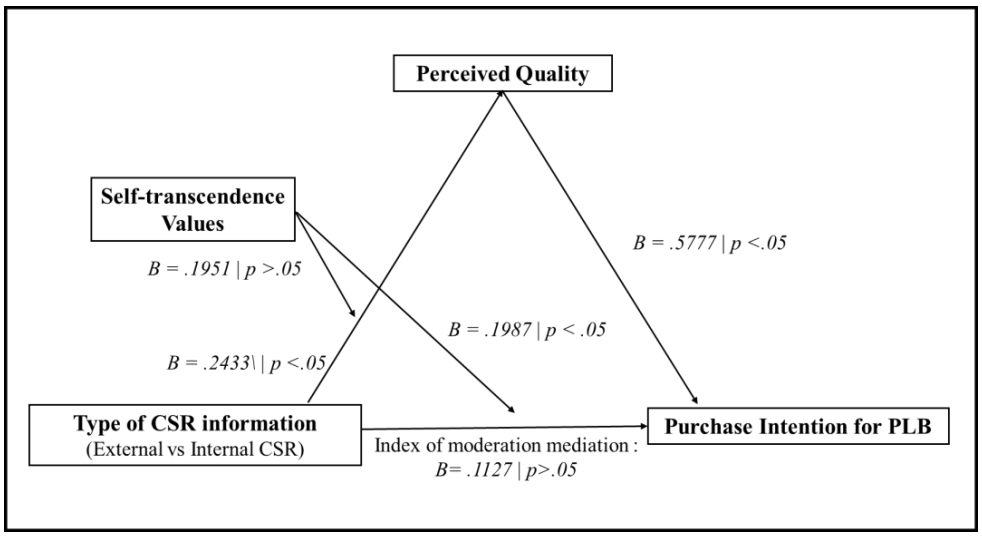
Per valutare H2 e valutare un potenziale effetto di mediazione della *perceived quality* si è fruito di un'analisi di mediazione, condotta tramite *PROCESS, model 4* (Hayes, 2015). Considerando l'effetto indiretto nell'analisi di mediazione è possibile constatare che la presenza di una dichiarazione di CSR esterna esercita un'influenza indiretta positiva statisticamente rilevante sull'intenzione di acquisto di prodotti PL, attraverso la mediazione della *perceived quality* (*B = .2935, p < .05*). Analizzando nel dettaglio la "forza" della mediazione, oltre alla significatività dell'effetto indiretto, si riscontra un effetto diretto statisticamente significativo (*B = .2052, p = .0114*) per cui si può parlare di una mediazione parziale complementare.

5.3 I valori di auto-trascendenza: analisi del modello di mediazione moderata

In merito ad H3 e pertanto al fine di indagare quando i valori di auto-trascendenza moderano gli effetti diretti e indiretti della presenza di una dichiarazione di CSR esterna (vs. interna) sulla *perceived quality* e sull'intenzione di acquisto di prodotti a marchio privato è stata condotta un'analisi di mediazione moderata utilizzando *PROCESS, model 8* (Hayes, 2015).

Per la *perceived quality*, i risultati hanno confermato un *main effect* positivo e statisticamente significativo della presenza di una dichiarazione di CSR esterna (vs. interna) (*B = .2433, p = .0334*). È confermato inoltre la presenza di un main effect positivo e statisticamente significativo della presenza dei valori di auto-trascendenza (*B = .6779, p = .0000*). Tuttavia, l'analisi non ha prodotto un'interazione significativa tra la variabile indipendente e il moderatore sul mediatore dello studio (*B = .1951, p = .1850*). Considerando l'intenzione di acquisto, si rileva un main effect positivo e statisticamente significativo della presenza di una dichiarazione di CSR esterna (*B= .1853, p = .0145*) e dei valori di auto-trascendenza (*B= .3209, p = .0000*). Inoltre, è emersa un'interazione positiva e significativa fra la variabile indipendente e il moderatore della relazione (*B= .1987, p = .0406*). sull'intenzione di acquisto di prodotti PL. In questo caso, il moderatore accentua gli effetti della presenza di una dichiarazione di CSR esterna (vs. interna) sull'intenzione di acquisto di prodotti a marchio privato. Infine, controllando per la tipologia di dichiarazione di CSR e per l'adesione ai valori di auto-trascendenza si riscontra un effetto positivo e significativo della *perceived quality* sull'intenzione di acquisto di prodotti a marchio privato (*B= .5777, p = .0000*). Analizzando la bontà di adattamento del modello ai dati, si osserva un elevato valore R^2 = .6822, pertanto le variabili indipendenti utilizzate nel modello spiegano il 68% della varianza della DV. Inoltre, con la presenza di un F-test significativo (*F (4,195) = 104.63, p = .0000*), si avvalora la presenza di un coefficiente B di regressione statisticamente significativo.

A livello generale, l'analisi non ha restituito un indice di mediazione moderata statisticamente significativo, (*B= .1127, SE = .0835, 95%CI = [-.0424, .2873]*), ciò presumibilmente attribuibile ad un'assenza di un effetto d'interazione tra la variabile indipendente e il moderatore sul mediatore della relazione. L'introduzione dei valori di auto-trascendenza nel modello ha decretato un effetto di moderazione significativo sulla variabile dipendente del modello, tuttavia la moderazione non risulta significativa sul mediatore considerato. Pertanto H3 può considerarsi parzialmente confermata, si certifica una moderazione diretta, ma non una mediazione moderata.



Framework teorico modello di mediazione moderata con coefficienti

6. Discussione ed implicazioni

I risultati di questo studio estendono da un punto di vista teorico ed empirico la comprensione delle reazioni dei consumatori in merito ai prodotti di largo consumo a marchio privato. Ad oggi la letteratura non ha ancora disegnato un modello comprensivo di variabili e ipotesi illustrate nelle sezioni precedenti, comprendente l'influenza di diverse

dichiarazioni di CSR nell'intenzioni di acquisto di prodotti PL. Nello specifico, l'elemento di novità dello studio in questione è quello di considerare la CSR nella sua classificazione dicotomica basata su due meta-dimensioni (interna vs esterna) certificando che, anche nell'ambito della commercializzazione di prodotti di largo consumo a marchio privato, la tipologia dell'azione di CSR influenza le risposte cognitive e comportamentali dei consumatori.

Ciò che emerge dallo studio svolto è che puntare su dichiarazioni di CSR per promuovere i prodotti PL potrebbe essere una risorsa in mano alle insegne per innalzare la qualità percepita dei propri prodotti e di conseguenza stimolare i consumi di quest'ultimi. I risultati del mio lavoro oltre ad essere coerenti con quanto evidenziato da Merji e Bhatli e pertanto acclarando la salienza della qualità sociale nell'orientare i consumo, forniscono un ulteriore spunto di riflessione: la risposta del consumatore a *private label* socialmente responsabili non è univoca; tuttavia, considerando una modellizzazione ampiamente utilizzata in letteratura come quella di Carroll, le comunicazioni di CSR incentrate su azioni filantropiche e legali, rispetto a quelle incentrate su azioni economiche ed etiche, sono in grado di stimolare una maggiore intenzione di acquisto di prodotti a marchio privato del largo consumo, in quanto più strumentali per la tutela delle comunità e dell'ambiente. Ciò è coerente con quanto è emerso dall'analisi empirica della percezione delle comunicazioni di CSR sviluppata in altri settori e categorie merceologiche, acclarando l'importanza del considerare la natura "esterna" o "interna" delle azioni di CSR nel valutarne l'impatto sulle intenzioni comportamentali del consumatore.

Inoltre, si conclama il ruolo strategico della qualità percepita nell'orientare il successo dei prodotti a marchio commerciale. In particolare, si estende la conoscenza in merito al ruolo di richiami alla responsabilità sociale nell'orientare i giudizi dei consumatori sulla qualità dei prodotti. Si attesta in primo luogo, un effetto diretto della tipologia dell'azione di CSR messa in atto e la *perceived quality* e in secondo ruolo si acclara un effetto di mediazione della percezione di qualità nello spiegare la relazioni positiva fra comunicazioni di CSR e intenzione di acquisto di PL. Dall'analisi sperimentale si evince che comunicare qualità sociale in contesti di consumo basso coinvolgenti caratterizzati da consumatori poco motivati o senza capacità cognitive sufficienti per processare le informazioni, possa essere uno spunto euristico in grado di influenzare i giudizi dei consumatori. I richiami alla responsabilità non influenzano indistintamente i giudizi sulla qualità percepita, bensì si attesta una risposta interna maggiormente positiva del consumatore davanti a comunicazioni di azioni filantropiche e legali, i cui effetti pratici sono più facilmente visibili dall'esterno dell'azienda, acclarando come la tipologia dell'azione influenzi in maniera differente le percezioni dei consumatori sulle PL. Inoltre, coerentemente con quanto è emerso dalla ricerca precedente (Hoch & Benerji, 1993), si evidenzia un legame saldo fra percezione di qualità e intenzione di acquisto di prodotti PL del largo consumo e da ciò ne deriva che, al fine di migliorare le performance di mercato delle PL, si debba considerare strategicamente la qualità della proposta di valore e attuare adeguate azioni per innalzare la qualità percepita dei propri prodotti.

Un altro contributo rilevante è relativo al profilo psicologico dei soggetti maggiormente sensibili alle p*rivate label* socialmente responsabili. Ovvero, i soggetti che si incarnano maggiormente in valori di auto-trascendenza mostrano atteggiamenti più favorevoli nei confronti dei prodotti a marchio privato socialmente responsabili. Nella fattispecie, come principi guida, oltre ad essere driver motivazionali, i valori di auto-trascendenza sono stati in grado di influenzare variabili comportamentali, ma non in grado di influenzare i giudizi sulla qualità della proposta a marchio privato. Infatti, si certifica un ruolo di moderazione significativo tale per cui l'adesione a valori di auto-trascendenza accentua l'effetto della presenza di una dichiarazione di CSR esterna (vs. interna) sull'intenzione di acquisto di prodotti a marchio privato. Tuttavia, dall'analisi di mediazione moderata non è stato possibile ricavare un altrettanto effetto di moderazione dei valori sulle percezioni di qualità dei prodotti a marchio commerciale. Questi risultati possono essere utili per i rivenditori

al fine di ottimizzare il budget di comunicazione destinato alla divulgazione di attività di responsabilità sociale. Ossia, veicolare messaggi di CSR non può prescindere da adeguate riflessioni in merito al profilo valoriale dell'audience target. Guardando al futuro, i rivenditori hanno due opzioni per elaborare la loro strategia di gestione del portafoglio di marchi privati: continuare con lo *status quo* attenendosi esclusivamente alla proposta di valore qualità-prezzo che hanno sempre utilizzato, soddisfacendo solo i consumatori tradizionali o viceversa facilitare l'emersione di una nuova ondata di PL coerente con le nuove tendenze di mercato. Nel dettaglio, i risultati forniscono delle linee guida per lo sviluppo di un portafoglio di marche private che meglio soddisfi le nuove esigenze di consumo e che sia uno strumento di differenziazione dalla concorrenza, propedeutico all'ottenimento di fedeltà all'insegna, margini e profitti. I risultati della ricerca sono coerenti con i numerosi *insight* che vogliono un consumatore che non decida i propri panieri di consumo esclusivamente sul prezzo e sulla qualità, ma che tiene in considerazione altri fattori, quali la sostenibilità, l'etica e l'immagine dell'insegna. Stante ciò la responsabilità sociale d'impresa acquisisce rilevanza strategica anche nella commercializzazione delle *private label* del largo consumo. I manager del largo consumo dovrebbero essere consapevoli che le iniziative legali e filantropiche potrebbero generalmente suscitare reazioni più favorevoli da parte dei consumatori, considerando che un focus più esterno, piuttosto che interno, potrebbe essere rafforzato davanti a specifici segmenti di consumatori, ossia quelli che maggiormente si identificano con valori di auto-trascendenza.

7. Limitazioni ed opportunità future

Il presente studio, sebbene abbia dimostrato la gran parte delle ipotesi precedentemente formalizzate e fornito preziosi spunti per il mondo accademico e manageriale, porta con sé alcune limitazioni di forma e di contenuto, rilevanti e da tenere in considerazione nel processo decisionale relativo alla gestione del portafoglio di marche private del largo consumo. In una prospettiva prettamente statistica sarebbe opportuno integrare l'analisi quantitativa con un'analisi qualitativa finalizzata a capire in profondità l'attitudine del consumatore ed eventualmente di altri potenziali *stakeholder* verso *private label* socialmente responsabili. La tecnica di campionamento utilizzata è stata di tipo *convenience* non probabilistico, a ragion di ciò si suggerisce una ripetizione dello studio con l'ausilio di tecniche di campionamento probabilistiche di modo da bilanciare le peculiarità sociodemografiche ed aumentare la numerosità campionaria. I rispondenti, individuati tramite il software *Amazon Mechanical Turk*, sono soggetti di differente estrazione sociale e geografica. Sebbene ciò dia una maggiore possibilità di generalizzare i risultati, una ricerca finalizzata a cogliere le specificità di risposta di consumatori di uguale nazionalità è consigliabile. Inoltre, I *Millenials* ad oggi rappresentano il 24% della popolazione globale e ci si aspetta che entro cinque anni sostituiscano i *Baby Boomers* come target con il più alto potere d'acquisto (Nielsen, 2019). Rispetto alle generazioni precedenti, i *Millenials* hanno diverse aspettative e preferenze e tendono ad essere meno fedeli alla marca. Pertanto, progettare una simile ricerca considerando come campione soggetti appartenenti esclusivamente al target dei *Millenials* potrebbe dare dei risultati interessanti, accentuando le differenze tra le medie di intenzione di acquisto di *private label* socialmente responsabili che adottano dichiarazioni di CSR esterne, piuttosto che interne.

Un'altra limitazione da tenere in considerazione è relativa alla costruzione degli stimoli. L'uso di scenari fittizi raffiguranti un marchio neutralizza il ruolo delle variabili legate alla reputazione e all'esperienza dei consumatori con il rivenditore. La scelta è stata motivata dall'ambizione di monitorare l'impatto della tipologia di azione di CSR sul consumo di PL, limitando l'impatto di fattori quali l'immagine di marca, la reputazione e l'affidabilità nel veicolare messaggi di responsabilità sociale. È consigliabile in futuro testare l'impatto delle azioni di CSR sulle PL socialmente

responsabili considerando marchi commerciali reali cercando di ottenere evidenze significative, controllando altri fattori in grado di orientare l'efficacia delle azioni di CSR come, ad esempio, la *brand imagine* o la *perceived credibility* dell'insegna.

Ulteriormente, la ricerca potrebbe beneficiare di significativi contributi nel caso in cui il disegno sperimentale venisse ampliato con altre variabili dipendenti rappresentative del successo della comunicazione di CSR come, ad esempio, *intention to loyalty* o *intention to word of mouth*.

Infine, lo studio potrebbe essere replicato con un esperimento sul campo, considerando diverse categorie merceologiche per capire se la tipologia di prodotto possa influire sulle percezioni dei consumatori e inoltre potrebbe essere replicato testando l'efficacia di diversi strumenti di comunicazione, come ad esempio comunicazione *on pack* o comunicazione *in store* tramite l'utilizzo di *display*.

REFERENZE

Aeker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing*, 347-356.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 888-918.

Allen, A. M., Green, T., Brady, M. K., & Peloza, J. (2020). Can corporate social responsibility deter consumer dysfunctional behavior?". *Journal of Consumer Marketing*, 729-738.

Alniacik, E., Moumen, C., & Alniacik, U. (2020). The moderating role of personal value orientation on the links between perceived corporate social performance and purchase intentions. *Corporate Social Responsability and Enviromental Management*, 2724-2734.

Amatulli, C., De Angelis, M., Korschun, D., & Romani, S. (2018). Consumers' perceptions of luxury brands' CSR initiatives: An investigation of the role of status and conspicuous consumption. *Journal of Cleaner Production*, 277-287.

Amstrong, G., & Kotler, P. (2003). *Marketing: An introduction.* New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Atkinson, L., & Rosenthal, S. (2014). Signaling the Green Sell: The Influence of Eco-Label Source, Argument Specificity, and Product Involvement on Consumer Trust. *Journal of Advertising*, 33-45.

Baek, T. H., Kim, J., & Yu, J. H. (2010). The differential roles of brand credibility and brand prestige in consumer brand choice. *Psychology & Marketing*, 662-678.

Basil, D. Z., & Weber, D. (2006). Values motivation and concern for appearances: the effect of personality traits on responses to corporate social responsibility. *Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark.*, 61-72.

Battle of Brands. (1993). *Consumer Reports*, 565-566.

Beck, W., Van Der Maesen, L., Thomese, F., & Walker, A. (2001). ocial Quality: A Vision for Europe. *Klewer Law International.*

Bhattacharya, C. B., Rao, H., & Glynn, M. A. (1995). Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members. *Journal of Marketing*, 46-57.

Bigné, E., Currás-Pérez, R., & Aldás-Manzano, J. (2012). Dual nature of cause-brand fit: Influence on corporate social responsibility consumer perception. *European Journal of Marketing*.

Blattberg, R. C., & Wisniewski, K. J. (1989). Price-Induced Patterns of Competition. *Marketing Science*.

Boer, D., & Fischer, R. (2013). How and when do personal values guide our attitudes and sociality? Explaining cross-cultural variability in attitude–value linkages. *Psychological Bulletin*, 1113-1147.

Braak, T., Deleersndyer, A., Geyskens, I., & Dekimpe, M. G. (2013). Does Private-Label Production by National-Brand Manufacturers Create Discounter Goodwill? *International Journal of Research in Marketing*, 343-357.

Brammer, S., & Millington, A. (2005). Corporate Reputation and Philanthropy: An Empirical Analysis. *Journal of Business Ethics*, 29-44.

Brown, G. H. (1952). Brand Loyalty- Fact of Fiction. *Advertising Age*, 53-55.

Brown, T. a. (1997). The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 68-84.

Burton, S., Lichtenstein, D. R., Netemeyer, R., & Garretson, J. (1998). A Scale for Measuring Attitude Toward Private Label Products and an Examination of Its Psychological and Behavioral Correlates . *Journal of the Academy of Marketing Science.*, 293-306.

Cadent Consulting Group. (2017). *Private Label: Not a Cycle, a Tsunami*. Retrieved from http://cadentcg.com/wp-content/uploads/Sea-Change-for-Private-Label.pdf

Cant, M. C., Hefer, Y., & Machado, R. (2013). Visual merchandising displays : positive or negative effect on consumer behaviour? *Sabinet African Journals*.

Carrasco, I. (2007). Corporate social responsibility, values, and cooperation. *International Atlantic Economic Society*, 454-460.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management review*, 497.

Carver, C. S., Scheier, M. F., & Sutton, S. K. (2000). Action, emotion, and personality: Emerging conceptual integration. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 741-751.

Cataluna, F. J., Garcia, A. N., & Phau, I. (2007). The influence of price and brand loyalty on store brands versus national brands. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 433-453.

Cole, C., & Balasubramanian, S. K. (1993). Age Differences in Consumers 'Search for Information: Public Policy Implications. *Journal of Consumer Research*, 157-169.

Cone Communication. (2017). Retrieved from 2017 Cone Communication CSR Study: https://www.conecomm.com/researchblog/

Country Datum Insight. (2020). DM Market Insights 2020, Global and Chinese Analysis and Forecast to 2027. *Country Datum Insight*.

Cronin Jr, J., Brady, M., & Hult, G. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioural intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 193-218.

Crosby, L., Evans, K., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 68-81.

Dodds, W. B., Monroe, K. B., & Grewal, D. (1991). Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations. *Journal of Marketing Research*, 307-319.

Donegan, P. (1989). Private Label is Alive and Well. *Progressive Grocer*, 61-67.

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 224-241.

Ellen, P., Webb, D. J., & Mohr, L. (2006). Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the academy of Marketing Science*, 147-157.

Erdem, T., Swait, J., & Louviere, J. (2002). The impact of brand credibility on consumer price sensitivity. *International Journal of Research in Marketing*, 1-19.

Europee, C. d. (2001). *Libro Verde.* Bruxelles.

Fitzell, P. (1992). *Private Label Marketing in the 1990s.* Global Book Pro-ductions.

Folkes, V., & Kamins, M. A. (1999). Effects of information about firms′ ethical and unethical actions on consumers′ attitudes. *Journal of Consumer Psychology*, 243-259.

Garvin, D. A. (1983). Quality on the line. *Harvard Business Review*, 64-75.

Geyskens, I., Gielens, K., & Gijsbrechts, E. (2010). Proliferating Private-Label Portfolios: How Introducing Economy and Premium Private Labels Influences Brand Choice. *Journal of Marketing Resources*, 791-807.

Geyskens, I., Steenkamp, J., Scheer, L., & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 303-317.

Gielens, K., Ma, Y., Namin, A., Sethuraman, R., Smith, R. J., Bachtel, R., & Jervis, S. (2021). The Future of Private Labels: Towards a Smart Private Label Strategy. *Journal of Retailing*, 99-115.

Gil-Peréz, I., Rebollar, R., & Lidòn, I. (2020). Without words: the effects of packaging imagery on consumer perception and response. *Current Opinion in Food Science*, 69-77.

Godfrey, P. C. (2005). The relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A risk management prospective. *Academy of Management Review*, 777-798.

González-Rodríguez, M. R., Díaz-Fernández, M. C., & Simonetti, B. (2019). The perception of socially and environmentally responsible practices based on values and cultural environment from a customer perspective. *Journal of Cleaner Production*, 88-98.

Gustafsson, A., Johnson, M., & Roos, I. (2005). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of Marketing*, 210-218.

Hayes, A. (2015). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regressionbased approach.* Guilford publications.

He, H., & Li, Y. (2011). CSR and Service Brand: the mediating effect of brand identification and moderating effect of service quality. *Journal of Business Ethics*, 673-688.

Hill, K. (2012). How Target Figured Out A Teen Girl Was Pregnant Before Her Father Did. *Forbes*. Retrieved from Forbes.

Hoch, S. J., & Benerji, S. (1993). When Do Private Labels Succeed? *Sloan Management review*, 57-67.

Hoch, S. J., & Lodish, L. (1999). Store Brands And Cateogry Management. *CiteSeerX*, 1-40.

Homer, P. M., & Kahle, L. R. (1988). A structural equation test of the value–attitude–behavior hierarchy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 638-646.

Howard, J. A. (1977). *Consumer behavior: Application and theory.* New York.

Hsu, K. (2012). The advertising effects of corporate social responsibility on corporate reputation and brand equity: evidence from the life insurance industry in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 189-201.

Huang, Y., & Huddleston, P. (2009). Retailer premium own-brands: Creating customer loyalty through own-brand products advantage. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 975-992.

Hur, W.-M., Kim, H., & Woo, J. (2013). How CSR Leads to Corporate Brand Equity: Mediating Mechanisms of Corporate Brand Credibility and Reputation. *Journal of Business Ethics*, 75-86.

IRI Inc. (2017). Retrieved from IRI: https://www.iriworldwide.com/it-it/insights-it/news/private-label-outperforms-fmcg-brands-in-europe,-as-retailers-up-product-quality-in-a-bid-to-drive-d#:~:text=Premium%20and%20organic%20

Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. *Handbook of individual differences in social behavior*, 257-273.

Jones, P., Comfort, D., & Hillier, D. (2007). What's in Store? Retail Marketing and Corporate Social Responsability. *Marketing Intelligence & Planning*, 17-30.

Kahn, B. E. (2018). *The Shopping Revolution: How Successful RetailersWin Customers in an Era of Endless Disruption.* Philadelphia: Wharton School Press.

Kardes, F. R., Posavac, S. R., & Cronley, M. L. (2008). Consumer Inference: A Review of Processes, Bases, and Judgment Contexts. *Journal of Consumer Psychology*, 230-256.

Keller, K. O., Geyskens, I., & Dekimpe, M. G. (2020). Opening the Umbrella: The Effects of Rebranding Multiple Category-Specific Private-Label Brands to One Umbrella Brand. *Journal of Marketing Research*, 667-694.

Khojastehpour, M., & Johns, R. (2014). The effect of environmental CSR issues on corporate/brand reputation and corporate profitability. *European Business Review*.

Kirk, J. (1992). The New Status Symbols. *AdWeek*, 38-39.

Kirmani, A. (1990). The effect of perceived advertising costs on brand perceptions. *Journal of Consumer Research*, 160-171.

Klein, J., & Dawar, N. (2004). Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product–harm crisis. *International Journal of Research in Marketing*, 203-217.

Koivula, N. (2008). Basic Human Values in the workplace. *Soc. Psychol. Stud.*, 1-141.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing Management 12e*. Pearson Education.

Lacap, J. P., Cham, T.-H., & Lim, X.-J. (2021). The Influence of Corporate Social Responsibility on Brand Loyalty and The Mediating Effects of Brand Satisfaction and Perceived Quality. *Int. Journal of Economics and Management* , 69-87.

Lamey, L. (2007). How Business Cycles Contribute to Private-Label Success: Evidence from the United States and Europe. *Journal of Marketing*, 1-15.

Larceneux, F., Benoit-Moreau, F., & Renaudin, V. (2011). Why Might Organic Labels Fail to Influence Consumer Choices? Marginal Labelling and Brand Equity Effects. *Journal of Consumer Policy*, 85-104.

Linthicum, C., Reitenga, A., & Sanchez, J. (2010). Social responsibility and corporate reputation: the case of the Arthur Andersen Enron audit failure. *Journal of Accounting and Public Policy*, 160-176.

Liu, T. M., Wong, A. I., Shi, G., Chu, G., Chu, R., & Brock, J. L. (2014). The impact of corporate social responsibility (CSR) performance and perceived brand quality on customer-based brand preference. *Journal of Service Marketing*.

Madrigal, R., & Boush, D. M. (2008). Social responsibility as a unique dimension of brand personality and consumers' willingness to reward. *Psychology & Marketing*, 538-564.

Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 57-72.

Marin, L., Ruiz, S., & Rubio, A. (2009). The role of identity salience in the effects of corporate social responsability on consumer behavior. *Journal of Business Ethics*, 65-78.

Matos, P. V., & do Vale, R. C. (2015). Is it Worth Copying the Leader? The Impact of Copycat Packaging Strategies on Private Label's Adoption. *Springer*, 1-43.

McCarthy, M., Brennan, M., Kelly, A., Ritson, C., de Boer, M., & Thompson, N. (2007). Who is at risk and what do they know? Segmenting a population on their food safety knowledge. *Food Quality and Preference*, 205-217.

McKinsey & Company. (2009). Valuing corporate social responsibility. *McKinsey & Company*.

McKinsey & Company. (2020, Ottobre 30). *Turning private labels into powerhouse brands*. Retrieved from McKinsey & Company: https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/turning-private-labels-into-powerhouse-brands

Mehrabian, A. (1980). Basic Dimensions for a General Psychological Theory. *MIT Press*.

Mejri, C. A., & Bhatli, D. (2011). Responsibly Yours: Marketing Sustainability in Retail. *Academy of Marketing Science*.

Mejri, C. A., & Bhatli, D. (2014). CSR: Consumer responses to the social quality of private labels. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 357-363.

Montgomery, C. A., & Wernerfelt, B. (1992). "Risk Reduction and Umbrella Branding. *Journal of Business*, 31-50.

Moussa, S., & Touzani, M. (2008). The Perceived Credibility of Quality Labels: A Scale Validation with Refinement. *International IJC*, 526-533.

Mowen, J. (2001). *Consumer Behavior: A Framework.* Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall.

Mueller Loose, S., & Remaud, H. (2013). Impact of corporate social responsibility claims on consumer food choice: A cross-cultural comparison. *British Food Journal*, 142-166.

N'Goala, G. (2007). Customer switching resistance (CSR): The effects of perceived equity, trust and relationship commitment. *International Journal of Service Industry Management*.

Nielsen. (2019, Aprile 26). *The Rise and Rise again of PrivateLabel.* Retrieved from Nielsen: https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-private-label-report.pdf

Nies, S., & Natter, M. (2012). Does Private Label Quality Influence Consumers' Decision on Where to Shop? *Psychology & Marketing*, 1-14.

Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B., Murphy, P. E., & Gruber, V. (2013). Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibility: Scale Development and Validation. *Journal of Business Ethics*, 101-115.

Olbrich, R., Hundt, M., & Jansen, H. C. (2016). Proliferation of Private Labels in Food Retailing: A Literature Overview . *International Journal of Marketing Studies*, 1-14.

Olson, J. C., & Jacoby, J. (1972). Cue utilization in the quality perception process. *Association for Consumer Research*, 167-179.

Ophuis, P., & Van Trijp, H. C. (1995). Perceived quality: A market driven and consumer oriented approach. *Food Quality and Preference*, 1777-183.

Osservatorio Immagino GSI Italy. (2020). Le etichette dei prodotti racconatono i consumi degli italiani. *Osservatorio Immagino GSI Italy*.

PALMA Report. (2020, Aprile 26). Retrieved from https://www.plma.com/storeBrands/facts2020.html

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service qualitative. *Journal of Retailing*, 12-40.

Perrinjaquet, A., Furrer, O., Usunier, J.-C., Cestre, G., & Valette-Florence, P. (2007). A test of the quasi-circumplex structure of human values. *Journal of Research in Personality*, 820-840.

Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). The Elaboration Likelihood Model of Persuasion. *Advances in Experimental Social Psychology*, 123-205.

Pew Research Center. (2018, Novembre 13). Retrieved from Pew Research Center Social & Demographic Trends: https://www.pewresearch.org/social-trends/2018/11/15/early-benchmarks-show-post-millennials-on-track-to-be-most-diverse-best-educated-generation-yet/psdt-11-15-18_postmillennials-00-01/

Pino, G., Amatulli, C., De Angelis, M., & Peluso, A. M. (2016). The influence of corporate social responsibility on consumers' attitudes and intentions toward genetically modified foods: evidence from Italy. *Journal of Cleaner Production*, 2861-2869.

Pivato, S., Minasi, N., & Tencati, A. (2007). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Business Etichs*, 3-12.

Pomering, A., & Johnson, L. (2009). Advertising corporate social responsibility initiatives to communicate corporate imagine: Inhibiting scepticism to enhace persuasion. *Corporate Communications: An International Journal*.

Richardson, P., Jain, A. K., & Dick, A. (1996). The influence of store aesthetics on evaluation of private label brands. *Journal of Product & Brand Management*, 19-28.

Rokeach, M. (1973). The Nature of Human Values. *The Free Press*.

Rotter, J. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness and gullibility. *American Psychologist*, 1-7.

Sako, M. (1991). The role of "trust" in Japanese buyer-supplier relationships. *Ricerche Economiche*, 449-474.

Sayman, S., Hoch, S. J., & Raju, J. S. (2002). Positioning of store brands. *Management Science*, 378-397.

Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2009). *Consumer Behaviour, 9th edn.* . Upper Saddle River, NJ.: Pearson Prentice Hall.

Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1-65.

Sebri, M., & Zaccour, G. (2017). Estimating umbrella-branding spillovers: a retailer perspective. *European Journal of Marketing*.

Sego, T. (2002). When brands and social issues are linked: The relationship between company credibility, company liking, and issues intentions. *American Marketing Association Conference Proceedings*.

Sethuraman, R., & Gielens, K. (2014). Determinants of Store Brand Share. *Journal of Retailing*, 141-153.

Sharma, V. (2019, Febbraio 5). *The Marketing Insider*. Retrieved from MediaPost: https://www.mediapost.com/publications/article/331541/marketing-to-gen-z-death-of-brand-loyalty.html

Shih-Tse, E., & Tsai, W. M.-C. (2019). Effects of the perception of traceable fresh food safety and nutrition on perceived health benefits, affective commitment, and repurchase intention. *Food Quality and Preference*.

Singh, S. (2006). Impact of color on marketing. *Management Decision*, 783-789.

Smith, J. (2012, Dicembre 10). The Companies With the Best CSR Reputations. *Forbes*.

Solomon, M. (2007). *Consumer Behaviour.* Upper Saddle River, NJ.: Pearson Prentice Hall.

Spence, C., & Velasco, C. (2018). On the multiple effects of packaging colour on consumer behaviour and product experience in the 'food and beverage' and 'home and personal care' categories. *Food Quality and Preference*, 226-237.

Sprott, D. E., & Shimp, T. A. (2004). Using product sampling to augment the perceived quality of store brands. *Journal of Retailing* , 305-315.

Steenhaut, S., & Van Kenhove, P. (2006). An empirical investigation of the relationships among a consumer's personal values, ethical ideology and ethical beliefs. *Journal of Business Ethics*, 137-155.

Steenkamp, J.-B. (2018). *Brands and retailers under attack from hard discounters.* Edward Elgar.

Stern, L. W. (1966). The New World of Private Brands. *California Management Review*, 43-50.

Sweeney, J. C., & Soutar, G. (2001). Consumer-perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 203-220.

Thaler, R. (1985). Mental Accounting and Consumer Choice. *Marketing Science*, 196-214.

The Guardian. (2014, Marzo 12). Retrieved from Marlboro marketing campaign aimed at young people, anti-tobacco report says: https://www.theguardian.com/society/2014/mar/12/marlboro-marketing-campaign-aimed-young-people-cigarettes-report#:~:text=Marlboro%20marketing%20campaign%20aimed%20at%20young%20people%2C%20anti%2Dtobacco%20report%20says,-This%20article%20is&text=%22Maybe%2

Vlachos, P. A., Tsamakos, A. V., & Avramidis, P. K. (2008). Corporate social responsibility: attributions, loyalty,and the mediating role of trust. *Academy of Marketing Science*, 170-180.

Walker, C. (1991). What's in a Name. *American Demographics*.

Walsh, G., & Mitchell, V.-W. (2010). Consumers' intention to buy private label brands revisited. *Journal of General Management*, 3-24.

Wan-chen, Lee, J., Shimizu, M., Kniffin, K. M., & Wansink, B. (2013). You taste what you see: Do organic labels bias taste perceptions? *Food Quality and Preference*, 33-39.

Wang, J., Tao, J., & May, C. (2020). Behind the label: Chinese consumers' trust in food certification and the effect of perceived quality on purchase intention. *Food Control*.

Webb, D. J., & Mohr, L. A. (1998). A typology of consumer responses to cause-related marketing: From skeptics to socially concerned. *Journal of Marketing*, 226-238.

Wei, W., Kim, G., Miao, L., Behnke, C., & Almanza, B. (2018). Consumer inferences of corporate social responsibility (CSR) claims on packaged foods. *Journal of Business Research*, 186-201.

Wernerfelt, B. (1988). Umbrella Branding as a Signal of New Product Quality: An Example of Signalling by Posting a Bond. *The RAND Journal of Economics*, 458-466.

Wolinsky, A. (1987). Brand Names and Price Discrimination. *Journal of lndustrial Economics*, 255-268.

World Business Council for Sustainable Development. (2006). Corporate Social Responsibility (CSR).

Wu, L., Yang, W., & Wu, J. (2021). Private label management: A literature review. *Journal of Business Research*, 368-384.

Yang, S., & Raghubir, P. (2005). Can bottles speak volumes? The effect of package shape on how much to buy. *Journal of Retailing*, 269-281.

Zasuwa, G. (2016). Do the ends justify the means? How altruistic values moderate consumer responses to corporate social initiatives. *Journal of Business Research*, 3714-3719.

Zeithaml. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 2-22.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 2-22.