

# Largo Consumo

ESTRATTI

RIVISTA DI ECONOMIA E MARKETING SULLA FILIERA DEI BENI DI CONSUMO

**PRIVATE LABEL**

## Quali strategie per la marca privata

Le giornate di studio bolognesi promosse dalla fiera Marca hanno fatto il punto sulla situazione di questi prodotti, per i quali si affinano le ricerche, il marketing, la comunicazione, gli assortimenti.

dal n. 05/06

articolo offerto da:

  
**AKZO NOBEL**  
Non-Stick Coatings

# Quali strategie per la marca privata

*Le giornate di studio bolognesi promosse dalla fiera Marca hanno fatto il punto sulla situazione di questi prodotti, per i quali si affinano le ricerche, il marketing, la comunicazione, gli assortimenti.*

di **Manuela Pozzi**

Per uno sguardo allargato sugli argomenti trattati in questo articolo, vi consigliamo il seguente Percorso di Lettura:  
**PL-0406-009 (private label)**  
[www.largoconsumo.info/percorsi](http://www.largoconsumo.info/percorsi)

La marca commerciale continua a crescere, anche se a passo ridotto rispetto al recente passato. La stagnazione dell'economia e la contrazione del potere d'acquisto che affliggono le famiglie italiane hanno messo a dura prova il mondo del largo consumo, costringendo i distributori a concentrare i loro sforzi sulle economie di costo e sulla riduzione dei prezzi. Il massiccio utilizzo della leva promozionale da parte delle marche industriali ha di fatto ridimensionato le performance delle private label senza tuttavia incidere sulla centralità del loro ruolo nel panorama distributivo nazionale e nelle scelte d'acquisto del consumatore. Il confronto sulle tematiche di stringente attualità della marca commerciale sono state affrontate a Bologna, nel corso delle giornate di studio promosse da Marca private label conference and exhibition, organizzata da **Bologna Fiere** con il contributo di importanti catene della gdo, dell'**Università di Parma** e di **Iri Information Resources**.

mento del largo consumo confezionato nella sua totalità, il cui giro d'affari, pari a 32,6 miliardi di euro, registra una crescita del 2,5%. Questa stessa percentuale, a parità di rete, scende a quota -0,5% ed evidenzia una performance negativa mai rilevata nell'ultimo quinquennio.

Particolarmente significativo il livello di penetrazione raggiunto dalle private label, attualmente presenti nell'88% delle 297 categorie rappresentanti il 98% delle vendite lcc (largo consumo confezionato). Nella ripartizione per canale il supermercato primeggia con il 12,2% di quota a valore, contro il 9,8% dell'ipermercato. Nel corso del 2005, però, l'incremento messo a segno dalle grandi superfici ha toccato il 10% (2 volte superiore al 4,3% ottenuto dai supermercati).

Dal quadro emerso dal Rapporto, illustrato da **Guido Cristini**, professore di marketing operativo dell'Università di Parma, i reparti in cui la marca propria ha realizzato le performance migliori in termini di incidenza di vendite a valore sono il petfood (18,7%), la cura della casa (15,3), il freddo (19,1) e il fresco (13,3). Queste ultime due categorie, in particolare, hanno sviluppato tassi di

crescita decisamente superiori alla media (pari, rispettivamente, al 6,1 e al 15,6%), ai quali si contrappone il trend negativo rilevato nelle bevande (-1,8%) e nella cura persona (-0,6%).

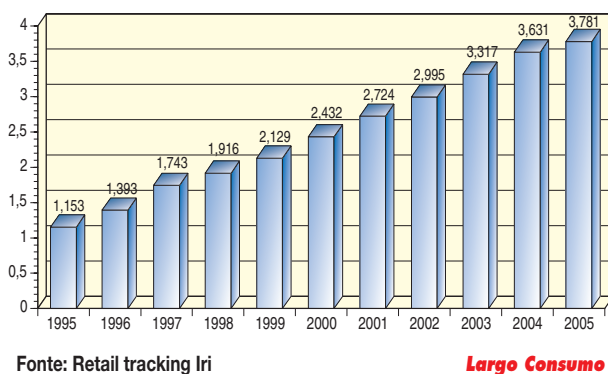
L'analisi delinea un contesto di mercato caratterizzato da elementi di continuità e discontinuità. Nel primo caso, il moderato incremento registrato dalla marca commerciale (+0,3%) viene ricondotto alla minore incidenza della promozionalità e alla progressiva riduzione dell'impatto della politica di blocco dei prezzi sull'immagine di convenienza dei prodotti. Parallelamente, la marca industriale ha fatto un uso massiccio dello strumento promozionale e arricchito la propria offerta con referenze di primo prezzo. I segnali di discontinuità riguardano, essenzialmente, la dinamica evolutiva delle diverse tipologie di brand commerciale, ognuna delle quali conferisce un differente contributo allo sviluppo complessivo del comparto. Pur confermando la sua leadership con l'85% di market share e una crescita del 4,3% sul 2004, la marca d'insegna sta subendo la concorrenza dei due segmenti posti agli estremi della scala del posizionamento, vale a dire premium e primo prezzo, in progresso, rispettivamente, del 13 e al 36,7%.

Il futuro si prospetta ancora roseo per la marca commerciale, la cui quota di mercato dovrebbe progressivamente allinearsi al 22% della media europea. Dai numeri emerge un dato incontestabile: i prodotti a marchio del distributore sono diventati un riferimento costante della spesa di oltre 4,5 milioni di consumatori italiani. La loro penetrazione negli acquisti delle famiglie presso la gdo sfiora il 98%, lo scontrino medio annuale ammonta a 135 euro (+8,9% sul 2004) e la frequenza d'acquisto è di circa 35 volte l'anno. Su queste basi la corretta valutazione della domanda diventa essenziale ai fini dello sviluppo del settore. Due ricerche realizzate da **Gfk-Iha** e dall'Università di Parma hanno aggiornato il profilo dell'acquirente di marca commerciale smentendo, in modo inconfutabile, il luogo comune che lo definisce "povero" e disposto a sacrificare la qualità per la convenienza. Al contrario, la famiglia tipo che acquista abitualmente prodotti private label ha una disponibilità di reddito medio-alta, possiede un'elevata scolarizzazione, è composta da 3-4 ▶

## QUANTIFICAZIONE MILIARDARIA

I risultati emersi dal *Secondo rapporto sulla marca commerciale* redatto da Iri quantificano in poco meno di 3,8 miliardi di euro il fatturato sviluppato nel 2005 (contro i 3,6 miliardi del 2004), corrispondente a una quota di mercato dell'11,6%, in lieve progresso rispetto all'11,5% dello scorso anno. Il dato assume maggior rilievo se rapportato all'anda-

**L'EVOLUZIONE DEL FATTURATO DELLA MARCA COMMERCIALE: 1995-2005 (in milioni di euro)**



componenti e risiede prevalentemente nel Nord-Est e nel Nord-Ovest del Paese.

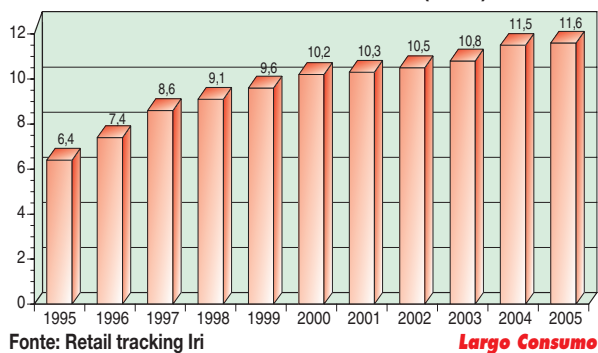
Secondo l'indagine di **GfK-Iha**, l'aumento delle marche commerciali nel carrello degli italiani è correlato alla fedeltà all'insegna, due aspetti che si alimentano a vicenda creando una sorta di circolo virtuoso. Passando alla connotazione più specifica della domanda, lo studio propone una segmentazione delle famiglie in tre gruppi in base al valore degli acquisti di prodotti a marca privata, cioè alto, medio e basso acquirenti. Nel primo cluster, considerato trainante in quanto composto da 4,5 milioni di soggetti, le private label hanno un peso non inferiore al 15% e appartengono al 50% delle categorie che compongono il loro paniere di spesa. Un altro tema oggetto dell'analisi è il rapporto tra lo sviluppo della marca privata e delle promozioni, due fenomeni che tendono a intrecciarsi in quanto connessi alla richiesta di convenienza e alla capacità di generare traffico nel punto di vendita. Per comprendere meglio questa correlazione si è proceduto alla classificazione delle famiglie in 4 stili di acquisto secondo due criteri di riferimento: l'incidenza degli acquisti di marca privata 15% e dei prodotti in promozione 25%. La scomposizione è così riassunta: "no promo & pl" (14%), "promo & pl" (8%), "no promo & no pl" (55%) e "promo & no pl" (23%).

Il passaggio verso una spesa sempre più composta da queste due tipologie di offerta è lento, ma costante e privo di riflessi. Nell'arco di due anni circa 2,2 milioni di famiglie hanno abbandonato lo stile "no promo & no pl" per avviarsi progressivamente, ma con percorsi diversi, verso un comportamento "promo & pl".

## LE METAMORFOSI DEL BRANDING

Tra gli elementi chiave dell'evoluzione, passata e futura, spicca, per l'importanza del ruolo svolto, il marketing distributivo. La metamorfosi della politica di branding dei retailer ha definitivamente eliminato la logica imitativa della marca industriale (nota come fenomeno di lool alike) per arrivare ai traguardi attuali grazie all'apporto crescente

### L'EVOLUZIONE DELLA QUOTA DELLA MARCA COMMERCIALE SUL LARGO CONSUMO CONFEZIONATO: 1995-2005 (in %)



dell'innovazione che, come sottolinea **Giampiero Lugli**, docente di marketing distributivo presso l'**Università di Parma**, gravita essenzialmente nell'area del marketing, differenziandosi in modo sostanziale dall'innovazione tecnologica e di prodotto. Il percorso evolutivo è stato notevole, contrassegnato dall'ampliamento e dalla segmentazione dell'offerta a marchio proprio nell'ambito delle singole categorie, strategicamente utilizzate per dialogare direttamente con il consumatore e legarlo all'insegna.

Il tema apre però una serie di quesiti che Lugli ha sottoposto ai distributori intervenuti al convegno. Il primo riguarda le problematiche relative alla gestione di un portafoglio di marche (insegna, premium, primo prezzo ecc.) con posizionamenti diversi. Su queste basi, è interessante stabilire se esistono esigenze

di consumo altrettanto diversificate in funzione dei livelli di prezzo, situazione che farebbe coincidere l'estensione del portafoglio con la crescita delle vendite. Sul versante opposto, in presenza di una sovrapposizione di più fasce di domanda, lo sviluppo dei vari segmenti comporterebbe una modificazione della composizione delle vendite e non il loro aumento, con ricadute negative sulla marginalità. Secondo **Paolo Palomba**, direttore commerciale di **Sigma**, deve esistere una perfetta assonanza tra le scelte di marketing operate sulle private

label e quelle fatte sul prodotto principale del distributore, cioè il punto di vendita. Nel caso di Sigma, catena sostanzialmente bicanale, il ruolo della marca propria è allineato al posizionamento del format di riferimento, cioè il supermercato di prossimità, focalizzato sulla convenienza e sul servizio.

«L'attuale strategia di segmentazione della marca – spiega Palomba – è una diretta derivazione della diversificazione dell'offerta e della funzione d'uso dei punti di vendita, ormai necessaria in un mercato che inizia a dare segnali di maturità. In relazione allo sviluppo futuro delle private label in Italia, ritengo quindi essenziale una sempre più stretta relazione tra la composizione del loro assortimento e una corretta politica di category management» (sui risultati delle pl di Sigma, digita "Continua il successo dei prodotti

Sigma" nel motore di ricerca di [www.largoconsumo.info](http://www.largoconsumo.info)). Per **Conad** le opportunità offerte dalla segmentazione diventano estremamente rilevanti se il processo di sviluppo della marca commerciale assume un ruolo prioritario all'interno dell'azienda, a livello di organizzazione e di investimenti. «Ritengo che l'innovazione applicata al portafoglio dei prodotti rappresenti la vera evoluzione del settore – afferma **Giuseppe Zuliani**, responsabile dei prodotti a marchio Conad –, la cui effettiva crescita può derivare soprattutto dalla copertura di nuovi mercati. Questo presuppone un vasto parco di consumatori che acquista in più categorie, obiettivo cruciale che i distributori devono perseguire con adeguate strategie di assortimento, prezzo e promozionalità, altrimenti si rischia di ottenere un semplice amplia- ►



Foto: Sigma

mento del portafoglio senza un preciso ruolo di categoria» (Conad è protagonista di un interessante esperimento di private label nei carburanti: digita "Conad - Aperto a Galliciano (Lu) il primo discount della benzina E.Leclerc-Conad" nel motore di ricerca di [www.largoconsumo.info](http://www.largoconsumo.info)).

## CORRELAZIONE DETERMINANTE

Sulla stessa linea di pensiero, **Roberto Nanni**, direttore marketing di **Coop Italia**, evidenzia l'importanza della vocazione aziendale nei confronti della marca privata, attivata e gestita da una struttura specifica deputata all'attività di branding.

«È determinante garantire una coerente correlazione tra i diversi posizionamenti e la gestione delle leve del marketing mix - precisa Nanni -, ed è su questo terreno che i distributori dovranno cimentarsi nel prossimo futuro per colmare il gap che separa l'Italia dai Paesi del Nord Europa».

Considerando che la crescita registrata negli ultimi anni è dovuta più all'ingresso della marca commerciale in nuove categorie merceologiche che all'incremento della quota nelle famiglie in cui era già presente, **Lugli** affronta il tema dell'aumento della copertura fornendo un quadro sintetico delle principali iniziative avviate recentemente dai retailer: **Carrefour** conta attualmente 8.000 referenze a marchio e prevede di lanciarne altre 2.000 nel 2006; **Coop**, con il 30% del fatturato generato dalla specializzazione del marchio di insegna per categorie di acquisto, ha introdotto per la prima volta una linea di 134 referenze di primo prezzo, scelta seguita anche da **Conad**, insieme alla nuova gamma di prodotti funzionali; **Auchan** ha riposizionato verso il basso 4.500 prodotti di marca d'insegna e sviluppato le linee di piatti pronti e surgelati; **Despar** ha puntato sulla specializzazione del proprio brand nella ricorrenza, nei biologici e nel parafar-maco; **Sigma** ha investito nelle categorie di impulso, nella gastronomia, nei prodotti di servizio e per il benessere. La tendenza è quindi rivolta all'espansione della marca commerciale in

### LA PENETRAZIONE DELLA MARCA COMMERCIALE PER REPARTO: 2005 (in % sulle vendite in valore)

	marca commerciale	marca industriale
Petcare	18,7	81,3
Freddo	19,1	80,9
Fresco	13,3	86,7
Drogheria alimentare	11,8	88,2
Cura persona	7,2	92,8
Cura casa	15,3	84,7
Bevande	6,6	93,4

Fonte: Università di Parma su dati Iri **Largo Consumo**

un numero crescente di categorie, per cui è interessante verificare se questo fenomeno sostiene o meno l'incremento del sell out e del margine di contribuzione. La curva di concentrazione delle vendite dei prodotti a marchio mostra come il segmento premium e i primi prezzi, nonostante la rilevante crescita, incida-no marginalmente sul fatturato totale, ancora sostanzialmente presidiato dalla marca di insegna.

Secondo **Lugli**, il processo di espansione potrà essere implementato dalla marca di categoria, intesa non in senso merceologico, ma in termini di comportamento d'acquisto, in quanto nasce e si sviluppa grazie alla sua visibilità nel punto di vendita.

«I temi dell'innovazione e dell'indice di copertura - sottolinea **Angelo Arrighoni**, responsabile del marchio Terre d'Italia di Carrefour - riportano al ruolo e alla credibilità della marca privata e alla capacità dell'insegna di inserirsi progressivamente in nuovi settori ad alto contenuto innovativo. Con le proprie li-

nee di prodotti tipici, per esempio, la gdo ha offerto una rappresentazione altamente specializzata della marca commerciale, svolgendo una funzione innovatrice autonoma rispetto a quella solitamente esercitata dell'industria di marca».

«Secondo il nostro modello di business - sostiene **Zuliani** - la marca privata ha un precisa logica di scaffale se è in grado di porsi come alternativa al leader in termini di rapporto qualità/prezzo. Questo significa puntare su un assortimento realmente produttivo, in cui prevalgano le regole di category management».

Tuttavia, nella questione relativa all'auspicabile sviluppo della marca commerciale e della sua conseguente penetrazione nelle gamme assortimentali, si inserisce un fenomeno di scottante attualità, cioè la tendenziale "discountizzazione" della distribuzione. Un fenomeno che, come rileva **Lugli**, nasce come risposta a una domanda particolarmente sensibile al prezzo, fortemente orientata agli acquisti in promozione e sempre meno fedele al formato, all'insegna, alla categoria e alla marca. Il contesto di riferimento mostra una crescente incidenza dei primi prezzi, un aumento della frequenza di acquisto con conseguente riduzione dello scontrino. Sul versante dell'offerta si sta assistendo a un processo di trading down di ipermercati e supermercati (cioè una riduzione del livello di servizio per offrire alternative di prezzo più convenienti), alla riduzione dell'ampiezza e della profondità dell'assortimento di categoria (tra i più emblematici il caso di **Simply**, il nuovo format di **Sma**).

Parallelamente, il discount ha avviato un percorso inverso di trading up, con l'inserimento di marche industriali (**Lidl** e **Aldi**) e di nuove categorie nella gamma d'offerta, il lancio di campagne pubblicitarie (leva mai utilizzata dai discount) e di promozioni di prezzo anche sull'assortimento core.

Si fa quindi strada il concetto di "discount della marca commerciale", una innovazione di formato fondata sulla razionalizzazione della gamma d'offerta e sull'aumento dell'incidenza delle private label. Oltre al già citato **Simply** (52% di referenze a marchio in un assortimento passato da 7.380 a 3.800 item), **Lugli** segnala altri esempi significativi riscontrati ►



Foto: Coop

in Europa, come i nuovi format Discount plus (**Asda**) e Lèclerc Express.

## UN PERICOLO PER IL VALORE?

A questo punto sorge spontaneo chiedersi se la “discountizzazione” porterà a una riduzione del valore di marketing della marca commerciale (e, a fronte di una eccessiva spinta verso il basso, anche del livello qualitativo dei prodotti) e, in secondo luogo, se avrà riflessi positivi o negativi sul suo trend di crescita.

**Mauro Bassi**, direttore generale di **Coralis**, richiama l'attenzione sui rischi generati dalla tendenziale banalizzazione degli assortimenti e sull'eccessivo utilizzo delle promozioni di prezzo, le cui ripercussioni determinano uno stato di sofferenza della marca commerciale, schiacciata dalla promozionalità dell'industria e dai primi prezzi. «Il marketing distributivo – afferma Bassi – dovrà trovare gli strumenti per riaffermare la differenziazione dei canali agli occhi del consumatore, sfruttando al meglio il potenziale delle private label per la loro capacità di fidelizzare la clientela al punto di vendita». L'accento è unanimemente posto sul mantenimento della distintività di canale e di prodotto, concetti che per **Luca Vaccaro**, responsabile commerciale di **Selex**, restano essenziali per soddisfare una domanda ancora molto sensibile alla qualità e al servizio. «Occorre lavorare sull'immagine dei prodotti – precisa Vaccaro – e sulla comunicazione dei contenuti valoriali dell'intero progetto sulle private label sostenuto dall'insegna».

Determinante, ai fini dell'obiettivo, la collaborazione con i produttori. «La distribuzione deve svolgere anche un ruolo etico e sociale – rileva **Fabio Fabietti**, responsabile dei prodotti a marchio di **Despar** – e sostenere, quindi, le piccole e medie imprese italiane. La perdurante criticità della situazione economica richiede un effettivo e solido rapporto di partnership tra distributori e fornitori di prodotti a marchio, indispensabile per mantenere il necessario livello di competitività».

Quello che ci si aspetta dallo sviluppo della marca privata è una nuova via che, attraverso la costante diminuzione degli storici conflitti, consenta alle controparti di sfruttare vicendevolmente l'innegabile valenza strategica delle private label, in quanto fenomeno destinato a incidere sempre più profondamente sulle dinamiche del mercato. ■



**QUESTA NON E'**  
**UNA COMMODITY**

[www.retailor-made.com](http://www.retailor-made.com)



SCOPRI CHI TI FA  
**CATEGORY MANAGEMENT**  
DEL PENTOLAME

PER FARTI AUMENTARE  
**FATTURATO E MARGINI**

VISITA **RETAILOR-MADE.COM**  
IL PORTALE "SU MISURA"  
PER IL RETAIL