

A13

Il volume è stato sottoposto a doppio referaggio anonimo.

Annarita Colamatteo

Marca del distributore

Comportamento di acquisto e fattori di influenza

Prefazione di
Sandro Castaldo





Copyright © MMXX

ISBN 978-88-255-3981-3

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: **Roma**, dicembre 2020

Alla mia famiglia

Indice

- 9 *Prefazione*
di SANDRO CASTALDO
- 13 *Introduzione*
- 17 *Capitolo I*
La marca del distributore: origine, definizioni e ciclo di vita
1.1. Le origini della marca del distributore, 17 – 1.2. Le diverse declina-
zioni di marca del distributore, 21 – 1.2.1. *Cenni e richiami sul concetto*
di marca, 21 – 1.2.2. *I marchi industriali in esclusiva*, 25 – 1.2.3. *I prodotti*
generici, 26 – 1.2.4. *I prodotti generici garantiti*, 27 – 1.2.5. *Le marche di*
fantasia, 28 – 1.2.6. *I copycat brand*, 29 – 1.2.7. *La marca insegna*, 30
– 1.2.8. *La marca insegna come umbrella brand*, 30 – 1.3. Evoluzione
strategica della marca del distributore, 31.
- 35 *Capitolo II*
La marca del distributore nella letteratura di riferimento
2.1. Analisi bibliometrica degli studi sulla marca del distributore, 35 –
2.1.1. *La bibliometria: definizione e strumenti di analisi*, 35 – 2.1.2. *Analisi*
bibliometrica della letteratura sulla “Private label”, 41 – 2.1.3. *Analisi bi-*
bliometrica della letteratura sullo “Store brand”, 52 – 2.2. Revisione della
letteratura sulla marca del distributore: filoni prevalenti e modelli di
analisi, 62.
- 73 *Capitolo III*
Metodologia
- 79 *Capitolo IV*
Il Consumer Behaviour e le intenzioni di acquisto della marca
del distributore nel settore Grocery: costruzione di un modello
di analisi
4.1. Il comportamento d’acquisto del consumatore, 79 – 4.2. Dinamiche
di consumo della marca del distributore, 86 – 4.3. I fattori di influenza
dell’acquisto dei prodotti a marca del distributore, 88 – 4.3.1. *Qualità*, 89

- 4.3.2. Prezzo, 91 – 4.3.3. Rapporto qualità-prezzo, 93 – 4.3.4. Sales promotion, 95 – 4.3.5. Packaging, 97 – 4.3.6. Disponibilità di formati e varianti, 99 – 4.3.7. Assortimento, 101 – 4.3.8. Visual merchandising, 103 – 4.3.9. Similarità con i national brand, 103 – 4.3.10. Comunicazione e pubblicità, 106 – 4.3.11. Customer satisfaction, 108 – 4.3.12. Brand image, 110 – 4.3.13. Store loyalty, 112.

115 Capitolo V

Analisi delle motivazioni di acquisto dei prodotti a marca del distributore: la categoria household

- 5.1. La marca del distributore in Europa: selezione della categoria di prodotti e delle insegne, 115 – 5.2. Il questionario, 118 – 5.3. Il campione, 118 – 5.3.1. Italia, 119 – 5.3.2. Germania, 120 – 5.3.3. Spagna, 122 – 5.4. Risultati e discussione, 124 – 5.4.1. Analisi descrittiva dei risultati per retailer, 125 – 5.4.2. Le variabili del modello: analisi di correlazione, 135 – 5.4.3. Analisi dell'influenza delle variabili sulla frequenza di acquisto, 148 – 5.4.4. Il ruolo del retailer e del contesto sulla frequenza di acquisto e sulle variabili del modello, 158.

165 Conclusioni

169 Riferimenti Bibliografici

187 Sitografia

Prefazione

SANDRO CASTALDO*

Le imprese commerciali del nostro Paese, in seguito al processo di modernizzazione che ha caratterizzato l'intero settore, hanno acquisito una crescente autonomia rispetto alla gestione delle leve di marketing. In passato le ridotte dimensioni degli intermediari e la ridotta familiarità con i processi e le azioni di marketing management rendevano le imprese commerciali soggetti passivi all'interno del canale distributivo.

L'evoluzione delle capacità di marketing delle imprese commerciali le ha portate oggi — *come si evince dal primo capitolo del libro di Annarita Colamatteo* — a sviluppare linee di prodotti propri, le marche commerciali (o *private label*), e a gestire in modo sempre più personalizzato la relazione con la clientela creando programmi di *fedeltà al punto vendita* via via più articolati, generando uno slittamento a valle nel canale delle funzioni di marketing, di brand management e, più in generale, di gestione della relazione con la domanda.

L'impegno che i distributori stanno investendo sotto il profilo delle attività di marketing è rilevante, in quanto si stanno configurando i presupposti per un diverso sharing del valore generato dal canale fra i diversi attori che lo costituiscono. A giocare un ruolo primario in questo scenario è proprio la marca del distributore (*private label* o *store brand*), ovvero tutti quei prodotti che, anziché col nome o col marchio del fabbricante, vengono proposti al consumatore con un marchio o nome di proprietà di un distributore, che perciò diviene garante anche del livello qualitativo del prodotto, sostituendosi in questa importante funzione fiduciaria alla marca industriale.

Lo sviluppo delle *private label* rappresenta un'area critica delle strategie di crescita delle imprese commerciali evolute: rappresenta infatti il passaggio verso un'attività di branding propria a livello distributivo, che sta rendendo sempre più rilevante il concetto di *store loyalty* rispetto al concetto di *brand loyalty*. Le vendite delle marche commerciali,

* Università commerciale Luigi Bocconi, Milano.

infatti, in alcuni paesi europei arrivano a volte addirittura a superare quelle delle imprese industriali, segnale della bontà delle strategie di marca di un numero crescente di distributori illuminati.

Il lavoro di Annarita Colamatteo evidenzia anche come per lo sviluppo della marca commerciale si evidenziano differenze sostanziali tra i diversi Paesi: anche in questo caso l'Italia si trova in una situazione di arretratezza nonostante anche nel nostro Paese le marche commerciali stiano mostrando una tendenza di crescita positiva da alcuni anni, passando da una quota dell'8,8% nel 1999 a valori vicini al 20% degli ultimi anni, anche grazie allo sviluppo delle formule discount (Dati Nielsen e IRI 2020). La quota di mercato della marca commerciale è direttamente correlata al grado di concentrazione del settore distributivo: nei Paesi dove il settore distributivo è maggiormente concentrato, e quindi le imprese commerciali esercitano un maggiore potere contrattuale all'interno della filiera, la marca commerciale ha raggiunto maggiori livelli di penetrazione. Ad esempio, in alcuni Paesi europei, come la Svizzera, la Spagna, la Germania e il Regno Unito, la quota delle private label è di gran lunga superiore al 40%.

Nel primo capitolo del testo si evince come la marca del distributore abbia subito una repentina evoluzione: se inizialmente la strategia dei retailer mirava a offrire prodotti di qualità accettabile a prezzi convenienti (i cosiddetti prodotti generici), attualmente le private label si inseriscono all'interno di una gestione assai più sofisticata della marca commerciale, che ha portato le imprese distributive a progettare un articolato *brand system* in grado di coprire diverse fasce dell'assortimento, dal premium price (con prodotti di nicchia, biologici, regionali o equo-solidali) al primo prezzo.

La crescente enfasi sul prodotto a marchio privato è indubbiamente legata all'evoluzione della competizione tra diverse insegne e ha rappresentato un elemento di rottura nelle tradizionali politiche di costruzione e manutenzione degli assortimenti delle insegne commerciali. I retailer della distribuzione moderna per anni si sono trovati a proporre assortimenti sempre più simili, con una presenza dominante di marche industriali assai note e pubblicizzate, esposte quindi a una forte concorrenza di prezzo, che spesso divengono vere e proprie "guerre di prezzo". La marca commerciale, pertanto, è stata originariamente lanciata dai distributori proprio per recuperare la redditività dissipata con le forti promozioni di prezzo sui prodotti leader di marca industriale. Ben presto, però, essa ha assunto valenze sempre più strategiche: allargando il numero delle merceologie in

cui la private label viene proposta, una parte dell'assortimento del distributore viene resa unica e differenziante, contribuendo a creare un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo dall'insegna rispetto ai concorrenti.

I retailer, in questa nuova veste di 'produttore', stanno esercitando un impatto positivo anche a livello di rapporti di filiera, incentivando l'innovazione — *grazie anche alla profonda conoscenza delle abitudini e dei bisogni dei loro clienti* — e influenzando, in modo sempre maggiore, le scelte legate alle politiche di sostenibilità — *sia ambientali che sociali*.

In tale contesto è utile sottolineare, come ribadisce l'autrice, che l'affermazione della marca commerciale non necessariamente genera un'accresciuta conflittualità con l'industria di marca: marche commerciali e marche industriali possono coesistere nel mercato, ritagliandosi spazi propri in segmenti diversi, sviluppando la possibilità di creare rapporti di partnership, che prevedono la fornitura del national brand congiuntamente allo store brand.

Il libro di Annarita Colamatteo contribuisce a far chiarezza su questo complesso fenomeno emergente della nostra economia distributiva, innanzitutto svolgendo una sistematica review della letteratura sul tema, sviluppata anche tramite un'estesa analisi bibliometrica, e successivamente indagando con approccio empirico la fondamentale prospettiva dell'acquirente e le sue motivazioni d'acquisto. A tal riguardo l'autrice, grazie all'analisi degli studi, ha isolato l'effetto esercitato da un set predefinito di tredici variabili d'influenza nel processo di scelta dello shopper con particolare riferimento alla categoria dei prodotti per la casa in tre Paesi europei, fra cui l'Italia.

Il lavoro consente ai ricercatori di retail marketing di avere a 'portata di mano' una sistematica e aggiornata overview della letteratura su private label e store brand, approfondendo la prospettiva dell'acquirente nel processo di selezione del punto di vendita e del relativo brand commerciale, in una intrigante quanto affascinante convergenza tra store e brand trust, che dischiude interessanti percorsi di ricerca futuri. Come ogni libro che si chiude, si aprono nuove prospettive per la ricerca, in grado di stimolare studi successivi, che consentiranno di spostare ulteriormente la frontiera della nostra conoscenza sui fenomeni collegati ai canali distributivi e al ruolo dei brand e degli intermediari commerciali, che oggi — *nell'era della pandemia* — sono divenuti ancora più critici per la sopravvivenza e la competitività del nostro sistema economico.

Introduzione

I dati sulle performance a livello europeo e la crescente attenzione da parte degli studiosi di riferimento sottolineano la rilevanza strategica della marca del distributore nelle dinamiche di consumo e nelle politiche di gestione delle imprese commerciali. L'analisi dei dati secondari lascia emergere che le quote di mercato e la propensione all'acquisto dei prodotti private label differiscono significativamente nei diversi Paesi europei, suggerendo altresì che la scelta del consumatore di acquistare prodotti private label è influenzata dal contesto, da variabili del micro e macro ambiente, nonché da aspetti culturali specifici di ciascuna nazione (IRI, 2018). I topic affrontati dalla letteratura di riferimento sul tema della marca del distributore si focalizzano su diversi aspetti: la definizione del fenomeno (Cristini, 1992; Castaldo *et al.*, 2013), l'evoluzione nel tempo (Fornari, 2007; Pastore *et al.*, 2007), le determinanti del successo e delle quote di mercato nei diversi Paesi del mondo (Quelch, Harding, 1996; Lamey *et al.*, 2007; Ailawadi, Pauwels, Steenkamp, 2008), il ruolo della marca del distributore nelle politiche di gestione dei retailer e nelle leve del retail marketing mix (Corstjens, Lal, 2000; Lugli, 2003; Ailawadi, Keller, 2004; Cristini, 2006), il consumer behaviour, le preferenze di acquisto e i fattori che influenzano le scelte del consumatore (Bettman, 1984; Steenkamp, Dekimpe, 1997; Garretson, Fisher e Burton, 2002; Gonzalez-Benito, Martos-Partal, 2012).

Il presente lavoro si inserisce nel filone della letteratura sul ruolo della marca del distributore nel processo di acquisto del consumatore, con particolare riferimento alle variabili che influenzano la decisione di acquisto, classificate in tre categorie: socioeconomiche, percettive e psicografiche (Jin e Gu Suh, 2005). Tra le variabili percettive, la maggior parte dei contributi di ricerca si sono focalizzati su (Gomèz-Suàrez *et al.*, 2017): prezzo (Baltas, 1997; Gómez, Rubio, 2009), valore (Burton *et al.*, 1998; Diallo *et al.*, 2013), percezione del rischio (Sinha, Batra, 1999; Dursun *et al.*, 2011), smart shopping (Baltas, 1997; Manzur *et al.*, 2011), brand (Baltas, 1997; Gendel-Guterman, Levy, 2013). Tra le variabili psicografiche le più analizzate possono essere sintetizzate

come segue (Gomèz-Suàrez *et al.*, 2017): propensione all'innovazione (Ailawadi *et al.*, 2001; Fan *et al.*, 2012), impulsività (Burton *et al.*, 1998; Fan *et al.*, 2012) e propensione alla ricerca della varietà (Baltas, 1997; Martínez, Montaner, 2008).

In generale, i modelli di analisi finalizzati a comprendere le variabili di influenza dell'acquisto dei prodotti private label, si concentrano su una o più variabili, analizzandole in profondità: prezzo (Dolekoglu *et al.*, 2008; Batra, Sinha, 2000; Pauwels *et al.*, 2002; Danziger *et al.*, 2014), qualità (Dolekoglu *et al.*, 2008; Shareef, Kumar, 2008; Ailawadi *et al.*, 2008), packaging (Cristini *et al.*, 2008; Wells *et al.*, 2007; Dova-liene, Navickiene, 2015), brand (Lugli, 2003; Sansone, 2014). Tuttavia, dalla revisione della letteratura è emersa la necessità di modelli per analizzare in modo integrato le principali variabili di influenza dell'acquisto dei prodotti private label che possano essere utilizzati per rilevare empiricamente il peso di ciascuna di esse sulla frequenza di acquisto, permettendo di comparare differenti contesti, retailer e tipologie di marca del distributore.

A tal fine, è stata effettuata una selezione delle variabili di influenza dell'acquisto dei prodotti private label, attraverso l'analisi della letteratura e delle principali ricerche sul processo di acquisto dei prodotti a marca del distributore; pertanto, il presente lavoro propone una selezione di 13 variabili — *qualità, prezzo, rapporto qualità/prezzo, sales promotion, packaging, disponibilità di formati e varianti, assortimento, visual merchandising, similarità con i national brand, comunicazione e pubblicità, customer satisfaction, brand image e store loyalty* — sulla base delle quali è stato costruito un questionario finalizzato a misurare empiricamente le seguenti domande di ricerca:

RQ1: Quali variabili influenzano l'acquisto dei prodotti private label?

RQ1a: In che modo le variabili di RQ1 e la frequenza di acquisto variano in relazione al retailer?

RQ1b: In che modo le variabili di RQ1 e la frequenza di acquisto variano in relazione al contesto?

In particolare, per ciascun Paese oggetto d'analisi — *Italia, Germania e Spagna* — è stato somministrato un questionario ai consumatori sulla marca del distributore dei tre principali retailer — *rispettivamente Coop, Conad e Carrefour; Edeka, Lidl e Rewe; Mercadona, Carrefour ed Eroski* — che, oltre alle domande per definire il campione e il profilo del consumatore, ha previsto per ciascuna insegna 1 domanda sulla frequenza di acquisto dichiarata e 13 domande sulle 13 variabili selezionate.

I risultati dell'analisi di statistica descrittiva, dell'analisi di correlazione tra le variabili e dell'ANOVA sul modello di regressione lineare multipla permettono di comprendere il peso di ciascun fattore sulla frequenza di acquisto della private label e di evidenziare come le variabili del modello si auto-influenzano, facendo emergere divergenze o similarità nelle percezioni e nel processo di acquisto per diversi contesti e strategie di private label. Tali risultati possono fornire utili considerazioni da un lato su come gli aspetti culturali e di contesto influiscano sulle percezioni del consumatore in tema di private label — *comparando tre nazioni europee* —, dall'altro su come diverse strategie di marca del distributore generino percezioni del consumatore differenti — *comparando tre retailer per ciascuna nazione*.

I risultati della ricerca e le conseguenti implicazioni manageriali in termini di skill, competenze e strategie di gestione della marca del distributore si propongono di contribuire alla definizione del ruolo della private label nelle dinamiche di consumo e nelle politiche di retail management e di inserirsi nell'attuale dibattito di scholar e practitioner sulle effettive motivazioni di acquisto della marca del distributore.

Il presente lavoro è strutturato come segue:

- Capitolo 1, sull'origine ed evoluzione del concetto di marca del distributore, con disamina delle varie tipologie di private label e conseguenti obiettivi e strategie perseguiti dai retailer.
- Capitolo 2, sulla letteratura di riferimento sulla marca del distributore, con analisi bibliometrica di due dataset di paper — *costruiti con chiave di ricerca “private label/s” (370 paper) e “store brand/s” (197 paper) come main topic su Web of Science* — e analisi dei contenuti finalizzata a delineare i filoni di ricerca prevalenti e i gap della letteratura.
- Capitolo 3, sulla metodologia dell'analisi empirica.
- Capitolo 4, sul consumer behaviour e sulle intenzioni di acquisto della marca del distributore nel settore grocery, con contenuti teorici e dati secondari sulle dinamiche di consumo emergenti; la seconda parte del capitolo presenta le 13 variabili di influenza della marca del distributore selezionate.
- Capitolo 5, sull'analisi empirica delle motivazioni di acquisto della categoria household dei prodotti private label, con presentazione e discussione dei risultati.

Infine, conclusioni e implicazioni manageriali dei risultati presentati.

La marca del distributore: origine, definizioni e ciclo di vita

1.1. Le origini della marca del distributore

Negli ultimi decenni, la letteratura internazionale di riferimento ha evidenziato una crescente attenzione per il tema della marca del distributore. Una delle prime definizioni di private label — *nella moderna accezione* — è stata fornita nel 1979 da Morris; in particolare secondo l'autore *“i prodotti di private label si identificano come prodotti di consumo realizzati da (o per conto di) imprese commerciali e venduti con la denominazione oppure con un marchio della stessa impresa, all'interno dei suoi punti vendita”* (Morris, 1979). In altre parole, con il termine marca commerciale si intendono tutti i prodotti che vengono commercializzati all'interno del punto vendita del distributore con un marchio riconducibile ad esso, anziché all'impresa produttrice.

Dalla definizione di private label emergono dunque due caratteristiche fondamentali intrinseche nel concetto stesso: la prima consiste nel fatto che i prodotti a marchio privato sono fabbricati per conto e sulla base di disciplinari forniti alle imprese di produzione (*copacker*) dai retailer; la seconda caratteristica rappresenta l'associazione all'impresa commerciale, che può assumere diversa intensità a seconda della scelta strategica del retailer di impiegare o meno la denominazione dell'insegna (Fornari, 2007).

La marca del distributore ha subito un'evoluzione che determina l'impossibilità di formulare una descrizione unitaria delle molteplici tipologie di marca privata esistenti. La letteratura di riferimento ha proposto negli anni diverse definizioni di marca del distributore, in linea con i cambiamenti che essa ha subito e con il mutamento del ruolo della stessa nelle politiche di gestione delle imprese commerciali. In generale, taluni autori hanno proposto delle definizioni di marca del distributore che racchiudono le caratteristiche principali

del concetto stesso di private label e rimangono così valide nel tempo: è possibile pertanto definire i prodotti di marca commerciale come *“tutti i prodotti che il distributore pone in vendita garantendo direttamente il livello di qualità”* (Cristini, 1992).

In merito all'origine della marca privata, la Private Label Manufacturers Association ha dichiarato che il concetto di marca del distributore, in senso ampio, può essere ricondotto a un periodo addirittura antecedente allo sviluppo della marca industriale: più di due secoli fa, infatti, i dettaglianti svilupparono la consapevolezza di dover vendere i propri prodotti veicolando ai consumatori caratteristiche di qualità e di correttezza — *non offrendo prodotti sottopeso* — fino a comprendere di dover personalizzare le confezioni per generare fedeltà nei clienti. In quest'ottica il nome che il negoziante apponeva sul packaging dei propri prodotti sfusi (sale, zucchero, caffè) può essere considerato il primo caso di marca commerciale.

I primi esempi di marca commerciale nella moderna accezione risalgono agli anni Venti, quando negli Stati Uniti si avvia il processo di modernizzazione dei mercati industriali e commerciali (Pellegrini, 2008), generando un'inversione dei cicli di sviluppo dei settori economici, con un'industrializzazione del commercio precedente a quella del mondo produttivo; pertanto imprese come A&P, Kroger e Safeway costituiscono gruppi distributivi gestiti secondo le logiche della catena con servizio assistito — *anche se i loro punti vendita presentavano una configurazione tradizionale* (Fornari, 2007).

Le catene distributive americane — *considerate le ridotte dimensioni e la limitata presenza sul territorio delle imprese industriali* — individuarono il vantaggio competitivo nella possibilità di vendere grandi volumi di prodotti con un mark-up unitario ridotto: tale strategia fu implementabile grazie a un processo di integrazione verticale della filiera dalla produzione al consumatore. Basti pensare che un'indagine della Federal Trade Commission condotta nel 1932 evidenziava che l'autoproduzione rappresentava circa il 12% del giro d'affari dei principali gruppi distributivi e che A&P — il leader dell'epoca — possedeva circa 70 stabilimenti produttivi.

Anche in Europa i primi esempi di sviluppo della marca del distributore si basano su strategie di integrazione a monte della filiera. Tra questi è opportuno ricordare il caso Migros, catena distributiva svizzera che individuò già nei primi del Novecento nell'integrazione completa di filiera il fattore chiave di leadership di costo e dunque di offerta di convenienza al consumatore finale; negli anni '30 infatti

Migros aveva acquisito tre stabilimenti produttivi e praticava prezzi di vendita dimezzati rispetto a quelli dei concorrenti.

La strategia di integrazione verticale della filiera consentiva alle imprese commerciali di ridurre il livello di scorte e di ottenere una riduzione dei costi logistici, inoltre la gestione diretta delle industrie assicurava il controllo del rispetto degli standard qualitativi stabiliti; infine la possibilità di auto-produrre rappresentava per la catena distributiva un'opportunità di differenziazione dell'offerta rispetto ai competitor e di fidelizzazione del consumatore finale (Fornari, 2007). D'altra parte, l'integrazione verticale a monte della filiera rappresentava una scelta strategica obbligata per le imprese commerciali, in quanto, all'epoca le imprese di produzione impiegavano le loro catene produttive per lo sviluppo del proprio brand e non erano disposte a supportare lo sviluppo delle marche commerciali (Pellegrini, 2008).

Lo sviluppo della distribuzione commerciale è stato caratterizzato da diverse fasi: originariamente, i commercianti svolgevano numerose funzioni — *a prescindere dalla loro dimensione* —, basti pensare ad esempio alla vendita al banco assistita, in cui al mero servizio di vendita del prodotto si affiancavano servizi di assistenza e informazioni sulla provenienza e sulla qualità dei prodotti, servizio di confezionamento e posizionamento dei beni. Tuttavia, nel corso del tempo si affermò il fenomeno della produzione di massa e, dunque, della predominanza delle marche industriali. In particolare, le imprese di produzione sfruttarono da un lato le nuove tecnologie per standardizzare i processi, aumentare la shelf life e la trasferibilità dei prodotti e dall'altro i moderni mezzi di comunicazione per veicolare l'invariata qualità dei prodotti nel tempo e nello spazio, *"tanto che la marca si appropriò delle funzioni d'informazione e garanzia nei confronti dei consumatori che prima svolgevano i commercianti"* (Fornari, 2007). In questa fase, quindi, il contenuto intrinseco del brand rese superflui alcuni servizi di assistenza prima forniti dai commercianti: si determinò così la nascita di nuovi format distributivi — *ad esempio i supermercati* — che offrivano al consumatore la possibilità di accedere rapidamente e in autonomia ai prodotti dei brand desiderati.

La crescente diffusione sul territorio di numerose catene distributive ha determinato il passaggio da una competizione di tipo verticale all'interno del canale tradizionale, a una competizione orizzontale tra insegne; difatti le moderne imprese commerciali presero consapevolezza che l'aver abbandonato le funzioni informative e di as-

sistenza alla vendita aveva ridotto il loro ruolo a quello di semplici intermediari (Fornari, 2007).

Inoltre, la presenza a scaffale dei national brand aveva provocato una standardizzazione dell'offerta in termini di assortimento, generando una concorrenza tra le imprese commerciali basata principalmente sulla leva del prezzo. In tale contesto le imprese commerciali iniziarono a far valere il proprio potere contrattuale, al fine di migliorare i margini: i rapporti tra industria-distribuzione da collaborativi divennero conflittuali, pertanto le imprese di produzione di piccole dimensioni non riuscirono più a supportare gli investimenti di marketing e comunicazione e dunque a promuovere il proprio brand. Nel contempo la grande distribuzione si rese conto che le spese di marketing e comunicazione rappresentavano una voce di costo molto elevata per le imprese di medie e piccole dimensioni, al punto tale che, se eliminate, fornivano la possibilità di offrire al consumatore gli stessi prodotti a prezzi più bassi con margini più elevanti: è da questa considerazione che nasce la marca commerciale (Pellegrini, 2008).

“Da questa scoperta nasce la marca commerciale: il distributore si rende conto che può usare l'insegna per trasferire la fedeltà sviluppata dai consumatori nei confronti del solo servizio anche a un certo numero di beni, con oneri assai inferiori a quelli che deve sopportare il produttore di marca. In questa fase iniziale le marche commerciali tendono a essere viste come uno strumento per recuperare la redditività e contrastare la riduzione del margine medio sul venduto dovuto alla minore redditività dei beni di marca industriale” (Pellegrini, 2008).

A seguito di ciò, considerato il successo ottenuto dai prodotti private label e il fatto che i retailer riescono ad estenderlo anche a beni più complessi, la marca del distributore da strumento meramente tattico diventa strumento strategico di differenziazione. Tale obiettivo è raggiunto attraverso lo sviluppo di una strategia di vera e propria marca da parte delle imprese commerciali, la gestione in ottica strategica della private label, infatti, consente al distributore di recuperare il proprio ruolo originario, svolgendo le funzioni di preselezione dell'offerta industriale, d'informazione sulle caratteristiche dei prodotti, di garanzia sul rispetto per gli standard qualitativi di produzione (Cristini, 2006).

Il processo di sviluppo del sistema distributivo descritto, determina una complessiva ridefinizione degli equilibri contrattuali tra imprese industriali e commerciali, in quanto i brand industriali non rappresentano più l'unico elemento dell'assortimento, anzi la loro