



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**L'EVOLUZIONE DEL MERCATO DEL PET: SERVITIZZAZIONE E
PRIVATE LABEL DELLE CATENE DISTRIBUTIVE**

RELATORE:

CH.MO PROF. GIANECCHINI MARTINA

LAUREANDO: MINGARDO DANIELE

MATRICOLA N. 1113083

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018

INDICE

Introduzione

Capitolo 1 - Il mercato del pet in Italia

1.1 Definizione del mercato del pet

1.2 La crescita sociale del pet

1.2.1 La parentizzazione

1.2.2 Il pet che ti fa stare bene

1.2.3 Il pet nella legislatura 2013-2018

1.3 I player del mercato: grocery, petshop e catene

Capitolo 2 - La differenziazione delle catene: servitizzazione e private label

2.1 Analisi della concorrenza

2.2 Il successo delle catene

2.2.1 Approfondimento: la servitizzazione

2.3 I profitti delle catene

2.3.1 Approfondimento: Private Label

Capitolo 3 - Caso aziendale: "L'Isola dei Tesori"

3.1 Il gruppo D.M.O. e la catena L'Isola dei Tesori

3.2 Dalla Card dei Tesori ai servizi offerti

3.3 Due marche private: Naturalpet e PetUP

Conclusione

Bibliografia

INTRODUZIONE

L'elaborato che si seguito viene proposto è nato dall'opportunità di poter svolgere un'esperienza di stage curriculare all'interno dell'Ufficio Marketing della catena di negozi "L'Isola dei Tesori", che fa parte del gruppo "D.M.O. Pet Care Srl" con sede a Pernumia (PD) e, date le conoscenze e l'interesse acquisiti durante questa esperienza, si propone di indagare uno dei mercati più emergenti negli ultimi anni, come quello dell'animale domestico, e di collegarne elementi della teoria economica di attuale rilevanza.

Dopo un'introduzione in cui si spiega attraverso l'utilizzo di alcuni dati e numeri cosa sia oggi il mercato del pet in Italia (dedicato cioè alla cura degli animali domestici), nel primo capitolo si descrivono quali sono state le chiavi del successo che hanno reso questo mercato in grado di creare un giro d'affari da più di 2 miliardi di euro e, conseguentemente, di attrarre molti nuovi player date le notevoli possibilità di profitto. Nel secondo capitolo si analizzano invece due strategie economiche, quali servitizzazione e private label, attraverso le quali uno dei player di questo mercato, ovvero le catene distributive, sono riuscite a distinguersi e differenziarsi dagli altri concorrenti e a crearsi un margine di profitto che ne permette una costante crescita. Dato il focus importante su queste due possibili moderne strategie economiche, verranno trattate nello specifico attraverso un approfondimento dedicato. Nel terzo e ultimo capitolo, l'analisi teorica vista nel secondo viene applicata ad un caso aziendale, L'Isola dei Tesori, ovvero la catena sopracitata specializzata nella vendita di prodotti e servizi per il pet.

La rassegna bibliografica composta da testi italiani e riferimenti internazionali, è stata usata soprattutto per gli approfondimenti sui concetti teorici come servitizzazione e private label; per quanto riguarda la descrizione del mondo pet, oltre ad alcuni riferimenti giornalistici, per tutte le indagini di mercato, numeri e dati forniti è stato utilizzato il Report Assalco-Zoomark 2018, report annuale fornito dalla "Associazione Nazionale Imprese per l'Alimentazione e la Cura degli Animali da Compagnia". Si ringrazia inoltre il personale di colleghi de "L'Isola dei Tesori", sempre disponibile e cortese nello spiegare le dinamiche di mercato e nel fornire materiale interno utile riportato nel terzo e ultimo capitolo.

Daniele Mingardo

CAPITOLO 1

IL MERCATO DEL PET IN ITALIA

1.1 Definizione del mercato del pet

Il mercato del pet è quel contesto competitivo formato da aziende che si occupano di fornire prodotti e servizi inerenti l'alimentazione e la cura dell'animale domestico. Molto spesso nel descrivere questo mercato, si può trovare come denominazione completa quella di "Pet Care"; si vuole infatti sottolineare un mercato in cui l'attenzione e la responsabilità del possedere un animale da compagnia sono caratteristiche fondamentali.

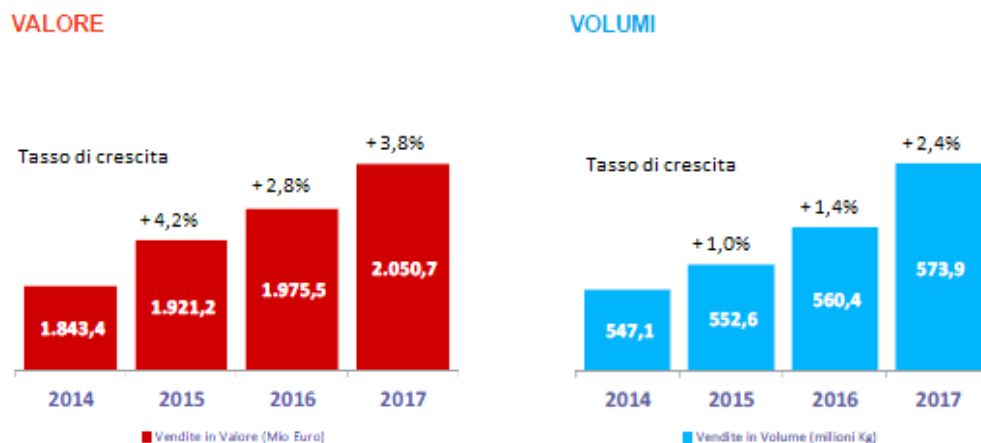
Seppur definendolo possa sembrare un mercato di nicchia, analizzando alcuni numeri si può invece comprendere la rilevanza economica che questo settore sta assumendo; infatti le buone opportunità di profitto attraggono nuove imprese, rendendo da una parte il contesto competitivo sempre più affollato, e dall'altra l'offerta per il consumatore finale più ampia.

Come riportato dal "Rapporto Assalco-Zoomark 2018", la principale fonte nel contesto del B2B per la raccolta dati sui numeri di questo mercato, gli animali domestici in Italia sono oltre 60 400 000 e il loro numero è rimasto stabile negli ultimi anni. Confrontandolo con il numero della popolazione di cittadini italiani (composta da circa 60 milioni di persone), troviamo che il rapporto è 1:1. Con ricerche più specifiche si è poi rilevato che il 67 % degli italiani dichiara di vivere con almeno un pet; questa percentuale posiziona l'Italia al 3° posto nella classifica del rapporto proprietari di pet sul totale popolazione, dietro solamente a Stati Uniti e Polonia. Gli animali d'affezione maggiormente presenti in Italia sono i pesci: infatti con circa 30 milioni di esemplari, valgono circa la metà del totale dei pet. A seguire gli uccelli con poco meno di 13 milioni, i gatti con 7,5 milioni, i cani con circa 7 milioni e infine i piccoli mammiferi e rettili con i restanti 3 milioni di unità.

Dato l'elevato numero di pet presenti ormai nella quotidianità, si può facilmente dedurre come anche il giro d'affari creato da questo mercato sia molto elevato: oltre 2 miliardi di euro nel 2017. Come riportato nel Grafico 1 di seguito, oltre alla notevole dimensione economica, quello che stupisce di più sono i continui e sostanziosi tassi di crescita sia per quanto riguarda

il valore, sia per quanto riguarda la quantità di volumi commercializzati, che superano le 500 mila tonnellate. Negli ultimi 4 anni, il tasso medio di crescita per i volumi è stato del 1,5 % mentre per la crescita di ricavi si è raggiunta addirittura una media del 3,5%.

Grafico 1 - Vendite in valore e volume nel mercato del Pet



Fonte IRI - Ricerche di mercato e analisi per le aziende del largo consumo. Analisi al 31 dicembre 2017.

Per quanto riguarda la composizione di questi aumenti di valore e volumi, la ripartizione non segue la suddivisione della popolazione pet, con cane e gatto che diventano i due veri e propri protagonisti del mercato.

Il 95 % del mercato pet è infatti ancora dedicato all'alimentazione dei due più conosciuti amici dell'uomo; nello specifico:

- alimentazione gatto genera ricavi per il 50% del valore, suddividendosi in cibo umido (32%) e cibo secco (18%);
- alimentazione cane genera ricavi per circa il 40% del valore, suddividendosi sempre in cibo umido (14%) e cibo secco (25%);
- un restante 7% dedicato ai cosiddetti Snack&Treat, ovvero accessori e prodotti alimentari secondari per entrambi gli animali.

Per le restanti tipologie di animali, le quote di prodotti venduti sono nettamente inferiori (si pensi al caso di uccelli e pesci dove con una scatola di mangime si nutre l'animale per una quantità di tempo notevole e senza il sostenimento di un gran costo); è normale quindi che per gli attori di mercato l'attenzione sia rivolta esclusivamente all'offerta per gatto e cane, creando l'ambiente competitivo che verrà analizzato più avanti nel corso del capitolo.

1.2 La crescita sociale del pet

Per spiegare questo successo in ambito economico di un mercato che non solo dimostra una buona stabilità, ma sembra prospettare ulteriori margini di crescita, è bene analizzare il ruolo che il pet sta assumendo nella società italiana e quale possa essere il suo futuro. Sempre dal report Assalco-Zoomark, si può identificare il processo di crescita del pet in 3 aree: in quella prettamente sociale e che si va a raffigurare nel rapporto pet-famiglia, in quella della salute e dei benefici fisici-psichici della compagnia di un pet, e in quella istituzionale, ancora in divenire ma che ha già preannunciato negli scorsi anni la legittimazione che l'animale da compagnia sta ottenendo e che probabilmente otterrà.

1.2.1 La parentizzazione

"Nel mondo, così come in Italia, si assiste ormai da una decina d'anni ad un fenomeno sociale che vede i proprietari di animali domestici considerare i propri pet non più come semplici animali da compagnia da coccolare, ma come veri e propri figli con conseguenti ansie, tutele e responsabilità nei loro confronti. A livello internazionale il processo è conosciuto come "pet parenthood" che in italiano diversi studiosi traducono come processo di "parentizzazione"."

Così nel report Assalco (2018, p. 43) viene definita la parentizzazione: fino a 50 anni fa nemmeno si parlava di animali domestici, ma di cani e gatti randagi che venivano con una certa abitudine nutriti dalle famiglie soprattutto di campagna; oggi in molte famiglie l'animale è un membro in più a tutti gli effetti del nucleo familiare, e per questo merita notevoli attenzioni e cure. Per fare degli esempi, secondo un sondaggio Eurispes del 2018 in merito alle abitudini degli animali in relazione al loro pet, il 53,5% degli intervistati ha dichiarato di dormire con il proprio pet (di questi circa il 60% sono coppie senza figli) e il 46,2% dichiara di viaggiare solo se anche il proprio pet può farlo. Basti pensare alla riduzione delle cucce esterne dato che all'animale è sempre più concesso di vivere all'interno della casa, o all'adattamento che tutti gli hotel e luoghi pubblici hanno consentito per poter ospitare i pet dei clienti.

E' facilmente intuibile come tutta questa valenza sociale porti ad una correlazione con l'aumento dei costi per il nuovo componente familiare: cure e attenzioni si traducono in una

spesa da parte del "padrone" più alta e da una richiesta di domanda di beni più varia che non si limiti alla sola alimentazione.

Come si può osservare dalla Tabella 1 riportata, la spesa nel triennio 2015-2018 è notevolmente aumentata: il 25% in più degli intervistati spende ora più di 50 euro mensili rispetto il 2015. Inoltre nelle occasioni speciali come Natale e compleanno, vengono spesso fatti nuovi regali ai propri animali, facendo sì che la spesa aumenti ancora di più.

Come si vedrà nel corso di questo elaborato, parte di questi aumenti di costi sono anche dovuti alla gamma di offerta nel mercato, che si è sempre più sviluppata soprattutto nel creare nuovi servizi, alcuni del tutto inimmaginabili pochi anni fa.

Tabella 1 - Spese per il mantenimento del proprio pet

	2015	2016	2017	2018	Var. '15-'18
meno di 50 € al mese	81,9%	73,7%	79,0%	57,7%	-24,2%
da 51 a 100 € al mese	13,7%	19,0%	15,4%	31,4%	+17,7%
oltre 100 € al mese	3,5%	5,7%	5,6%	8,7%	+5,2%

Indagine Studio Eurispes - Rapporto Italia 2018

1.2.2 Il pet che ti fa stare bene

Se si va ad indagare le cause del successo del pet negli ultimi anni, buona parte può essere trovata nelle ricerche scientifiche sviluppate in ambito salutare che hanno dimostrato come dalla compagnia di un animale domestico possano derivare molti benefici. Nel comune parlare si sentono spesso esempi di un forte legame di affezione con il proprio animale, soprattutto da parte di alcune categorie di persone come anziani, o coppie senza figli; o di come spesso venga consigliata la compagnia di un cane o di un gatto per i bambini, per creare in loro sia un rapporto affettivo che un senso di responsabilità. Da qui l'idea poi confermata scientificamente che l'animale domestico ti faccia stare bene.

Questi benefici fisici-psichici sono stati appunto scoperti e sviluppati negli ultimi anni, ed è inevitabile come questo abbia contribuito ad accrescere l'immagine sociale del pet. Nel 2017 una ricerca condotta in Svezia e pubblicata sul portale online Scientific Reports, fa emergere che chi possiede un cane avrebbe un'aspettativa di vita più lunga, riducendo il

rischio di morte del 20%. Il campione di 3,4 milioni di svedesi coinvolti per 12 anni in questa ricerca ha infatti dimostrato alcuni fattori che nel complesso portano ad un'aspettativa di vita maggiore; fra questi l'aver un cane o più ampiamente un animale domestico:

- riduce sintomi di depressione;
- allieva lo stress, stabilizzando la pressione arteriosa; giocare con un cane o gatto può aumentare i livelli di serotonina e dopamina che inducono a calma e rilassamento;
- diminuisce livelli di trigliceridi e colesterolo;
- aiuta i pazienti che hanno subito un infarto, che tendono ad avere tasso di sopravvivenza maggiore;
- riduce del 30% per gli over 65 le visite mediche rispetto a coetanei senza animale domestico;
- rafforza il sistema immunitario dei bambini in età precoce.

Oltre a questi benefici salutari mostrati dalla ricerca, si pensi a tutte le funzioni che un animale domestico può svolgere come collaboratore dell'uomo dopo un adeguato addestramento: cani guida per non vedenti, cani da fiuto per il rilevamento di droghe, animali da salvataggio come i "cani da soccorso", e molti altri ruoli. Da una recente proposta di legge da parte dell'onorevole Brambilla¹, è cominciato ad essere usato il termine "pet therapy" che vuole indicare *"il benessere e la miglior qualità della vita delle persone, sia dal punto di vista fisico che da quello psicologico, generati dal contatto e dall'interazione con l'animale domestico"*.

Pet therapy che viene già applicata in alcuni campi come:

- riduzione dello stress e ansia nei bambini e ragazzi, con i pet che stimolano la conversazione e aiutano nello sviluppo emozionale;
- gestione salute mentale, con persone con Disturbo dello Spettro Autistico (ASD) che traggono beneficio dall'interazione con gli animali;
- riabilitazione nei carceri e negli ospedali, soprattutto negli Stati Uniti;
- supporto alla solitudine degli anziani.

Dimostrata l'evidenza empirica, il passo successivo richiesto dagli amanti del mondo pet è la legittimazione a livello burocratico.

¹ Proposta di Legge N. 323, On. Brambilla, presentata il 16/03/2016

1.2.3 Il pet nella legislatura 2013-2018

La legislatura 2013-2018 è stata molto importante nella legittimazione del pet, avviando quel meritato processo di consacrazione a livello legislativo dovuto alla parallela crescita sociale. Dapprima fondamentale è stata la sensibilità dell'opinione pubblica verso gli aspetti legati al mondo degli animali, che si è diffusa e consolidata; il passo successivo è stato appunto la presentazione di Disegni di Legge (DDL) in Parlamento, che mirino alla tutela del Pet. Nella XVII Legislatura conclusasi all'inizio di quest'anno (2013-2018), si contano 58 disegni di legge che trattano tematiche legate agli animali d'affezione, a fronte dei 22 progetti rilevati nel quinquennio precedente (2008-2013).

In dettaglio, queste 58 proposte riguardano diversi temi che sono presentati in Tabella 2:

Tabella 2 - DDL presentati nel 2013-2018 a tutela del Pet

Tematiche	Disegni di legge
Tutela degli animali d'affezione (reati contro animali, maltrattamenti, abbandono)	16
Agevolazioni economiche (riduzione Iva, detrazione spese per cura dei pet)	11
Impignorabilità e affido (divieto di pignoramento, affido in caso di separazione)	6
Aspetti di vita quotidiana (accesso luoghi pubblici, trasporto)	5
Animali in Costituzione (disegni di legge costituzionali)	4
Anagrafe pet	4
Gestione emergenze	3
Pet-therapy	2
Altro	7
TOTALE DDL SUI PET	58

Elaborazione atti parlamentari 2013 - 2018 su leggi ordinarie e costituzionali di iniziativa parlamentare.

La sensibilità delle Istituzioni è stata però solo apparente; infatti, dei 58 DDL presentati nell'ultima legislatura nessuno si è concluso con l'approvazione da parte del Parlamento, replicando di fatto il copione della Legislatura precedente. Indubbiamente però il nutrito interesse di molti parlamentari rimane un fatto positivo e incoraggiante; la speranza ma anche la previsione è che nel prossimo futuro cominceranno ad essere raccolti i primi risultati. Prendendo ad esempio il DDL presentato il 19/11/2015 alla Camera dei Deputati, n.3440, si legge: *"Il pet ... sta andando a sostituire veri e propri legami personali e la presenza di un familiare, sia questo un figlio per una coppia o un compagno per un anziano. Il rapporto che lega il proprietario al proprio pet e in particolare al proprio cane è ormai definito quale rapporto di adozione e non di proprietà, sarebbe quindi più appropriato parlare di un adottante piuttosto che di un proprietario."*

Anche questa proposta va a confermare quello di cui si è parlato in questo capitolo, cioè della costante e incessante crescita sociale dell'animale domestico, che viene ormai paragonato a tutti gli effetti membro di famiglia. Nei prossimi anni si capirà se anche la legge comincerà a riconoscerlo come tale.

1.3 I player del mercato: grocery, petshop e catene

Come analizzato nella prima parte del capitolo, la continua crescita del mercato del pet e il giro d'affari da oltre 2 miliardi di Euro, muovono come da prassi anche gli interessi dal lato dell'offerta con player storici che cercano di confermarsi, e nuovi che tentano diversi modi per entrare e creare dei profitti. Concentrandosi sulle piattaforme distributive, si possono distinguere due tipologie principali: il Grocery e i negozi specializzati. A loro volta i negozi specializzati si dividono in due piattaforme: petshop tradizionali e le catene. Nello specifico:

- Grocery: si intendono i punti vendita della GDO come Ipermercati, Supermercati, LSP (Libero Servizio Piccolo), Tradizionali (inclusi i Micromarket, punti di vendita inferiori a 100 mq) e Discount. Alcune grandi insegne della GDO (come Conad e Coop) hanno sviluppato recentemente un nuovo format distributivo: i petstore, con caratteristiche simili a quelle delle catene.

- Petshop tradizionali: i classici e storici negozi di privati, che non si riconoscono in nessuna insegna distributiva. A maggio 2017 si contavano circa 5 013 punti vendita distribuiti equamente su tutto il suolo italiano.
- Catene Petshop: si intendono come gli insiemi di punti vendita specializzati nella vendita di alimenti ed articoli per animali dotati di una struttura organizzata di almeno 7 punti vendita di proprietà. Le tre maggiori catene sono "L'Isola dei Tesori", "Arcaplanet" e "Maxi Zoo". In totale a maggio 2017 si contano più di 1000 punti vendita.

Le new entry di questo mercato sono le Catene, che negli ultimi anni osservando gli interessanti margini di profitto, hanno lanciato una serie di negozi altamente specializzati e attenti ad ogni esigenza del pet, non solo nella ampia e assortita gamma di prodotti, ma anche offrendo innumerevoli servizi. GDO e petshop tradizionali rappresentano invece le due piattaforme più storiche e proprio per questo si spartiscono le quote di mercato più ampie.

Tabella 3 - Alimenti cane-gatto nelle 3 tipologie di distribuzione (nell'analisi non sono presenti i dati dei petstore all'interno del Grocery, e della catena "Arcaplanet").

Gli alimenti per cane e gatto nei canali Petshop tradizionali, Catene Petshop e Grocery

	Grocery			Petshop			Catene			Tot
	2016	2017	Var % 2017/2016	2016	2017	Var % 2017/2016	2016	2017	Var % 2017/2016	Var % 2017/2016
Vendite in Volume (milioni Kg)	421,1	427,3	1,5	99,1	99,6	0,5	40,2	47,1	17,1	2,4
Vendite in Valore (Mio Euro)	1.124,5	1.147,3	2,0	629,4	642,5	2,1	221,5	260,9	17,8	3,8

Fonte IRI - Ricerche di mercato e analisi per le aziende del largo consumo. Analisi al 31 dicembre 2017.

Come si può vedere infatti dalla Tabella 3 sopra riportata, il Grocery canalizza il 55,9% del fatturato complessivo del mercato petfood (ossia 1.147,3 milioni di Euro nel 2017) e il 74,4% dei volumi (427.256 tonnellate). Prosegue lo sviluppo della Grande Distribuzione Organizzata con un trend positivo a valore del +2% e a volume del +1,5%, soprattutto guidato dai supermercati, che sviluppano il 30,1% del fatturato e il 34,2% dei volumi. Anche i petshop tradizionali continuano a mostrare una crescita (+2,1% fatturato e +0,5% volumi) nonostante la sempre più forte concorrenza da parte delle catene; catene che pur mostrando volumi e fatturati nettamente inferiori rispetto agli altri due competitor (anche se dal rapporto IRI è

esclusa "Arcaplanet", una delle 3 più grandi catene), hanno dalla loro parte sensazionali tassi di crescita, rispettivamente del +17,1% e del +17,8% in volumi e fatturato. Catene che sembrano quindi destinate a diventare sempre più protagoniste del mercato del pet, e per questo le analizzeremo più in dettaglio nei prossimi capitoli.

Per quanto riguarda invece i segmenti che costituiscono la maggior attenzione da parte delle tre tipologie di competitor, come già accennato i profitti derivano quasi totalmente dall'alimentare per cane e gatto; il segmento in particolare che crea maggior fatturato è l'umido gatto seguito da tutto l'alimentare secco per il cane.

Conclusasi questa parte introduttiva dove si è cercato di descrivere al meglio caratteristiche e punti di forza di un mercato emergente come quello del pet, si proseguirà analizzando nello specifico i competitor e le loro strategie attuate.

CAPITOLO 2

LA DIFFERENZIAZIONE DELLE CATENE: SERVITIZZAZIONE E PRIVATE LABEL

2.1 Analisi della concorrenza

Dopo aver descritto in linea generale le caratteristiche delle tre tipologie dei competitor del mercato del Pet (Grocery, petshop tradizionali e catene distributive) si cerca ora di entrare nelle dinamiche di mercato e capire quali siano le strategie utilizzate da ciascuna tipologia. Come riportato nel manuale di "Strategia Aziendale" di Johnson, Whittington e Scholes (2014), in qualsiasi mercato si possono individuare due grandi categorie di strategie concorrenziali di base: la leadership di costo e la differenziazione (viene anche citata la focalizzazione quando l'impresa si concentra su una nicchia competitiva); da queste due basi, si sviluppano poi tutte le personalizzazioni strategiche che ogni impresa può adottare e che dipendono dal settore, livello di concorrenza e altri fattori.

Analizzando il mercato del pet, si può affermare che:

- il Grocery persegue una strategia di leadership di costo: il vantaggio competitivo di poter vendere i prodotti per l'animale in strutture già organizzate e dedicate alla vendita di una gamma di prodotti in generale più ampia come fanno supermercati e ipermercati, permette una riduzione dei costi di distribuzione e una ricerca di una marginalità di profitto unitaria più contenuta, puntando però su volumi molto più elevati, creando così dell'economie di scala. Queste catene della GDO dedicano uno spazio in scaffali nei propri supermercati che non va a creare un vasto assortimento di prodotti; anzi la tendenza è quella di focalizzarsi sui prodotti più richiesti dalla clientela, in molti dei casi quindi solamente per l'alimentare cane-gatto, tralasciando le altre tipologie.
- I Petshop tradizionali perseguono una strategia di differenziazione: molti di questi negozi sono stati i pionieri del mercato del pet, e hanno così potuto sfruttare alcuni vantaggi di essere il first mover come crearsi una rete di clienti molto fidelizzati. Come spiegato dal Report di Assalco, spesso la clientela di questi negozi è

rappresentata da persone che ancor oggi si rivolgono al "negozio di fiducia", spesso vicino a casa e di un proprietario noto e conosciuto e appunto di cui ci si fida; è per questo che i petshop tradizionali sono ancora dominanti soprattutto nel Sud Italia, dove la presenza di Grocery rivolti al pet e di catene distributive è ancora scarsa. L'assortimento di questi negozi è abbastanza ampio e vario, e i prezzi sono generalmente più alti di quelli delle grandi catene, visti i maggiori costi sostenuti per gestire un unico punto vendita, e la necessità di una marginalità più alta. In ogni caso la concorrenza chiave degli ultimi anni da parte delle catene distributive specializzate è stato un duro colpo per questi piccoli privati, che sono però riusciti a rimanere nel mercato soprattutto tralasciando le grandi città e concentrandosi in località più piccole.

- Le Catene specializzate perseguono anch'esse una strategia di differenziazione. Entrate come ultime tra le varie tipologie dei competitor analizzati, sono riuscite ad affermarsi e ritagliarsi la loro buona quota di mercato (sempre in crescita), soprattutto sfruttando lo sviluppo sociale che il pet ha avuto negli ultimi anni. E' così che la loro vasta specializzazione e un assortimento molto ampio e vario, hanno incontrato le esigenze dei nuovi clienti sempre più attenti alla spesa per il proprio animale domestico. Assortimento che non solo comprende una vasta gamma di prodotti (che non si limitano nell'alimentare cane-gatto, ma spaziano sia per altri animali sia per l'offerta di accessori e prodotti strettamente legati alla cura del pet), ma si è sviluppato anche nell'offrire dei servizi (cosiddetta "servitizzazione" che verrà affrontata più avanti nel corso del capitolo). Grazie ad un'offerta più ampia e specializzata e che comprende anche dei servizi, le catene sembrano così essere riuscite ad entrare in concorrenza sia con i petshop per via di costi medi relativamente inferiori, dati dalla gestione di più punti vendita appartenenti ad un unico marchio, sia con il Grocery per via di prezzi sì più elevati, ma che il cliente riconosce per la qualità dell'assortimento e servizio specializzato offerto. Visti gli alti tassi di crescita che preannunciano come le catene otterranno un successo sempre più crescente, alcune grandi catene della GDO come Conad e Coop, hanno cominciato a creare anch'esse punti vendita ad hoc per il segmento del pet, puntando sugli stessi fattori di successo sviluppati dalle catene. Questi petstore sono destinati ad essere minacce reali per le catene, potendo esercitare economie di scala legate alla grande distribuzione della GDO e quindi costi inferiori.

2.2 Il successo delle catene

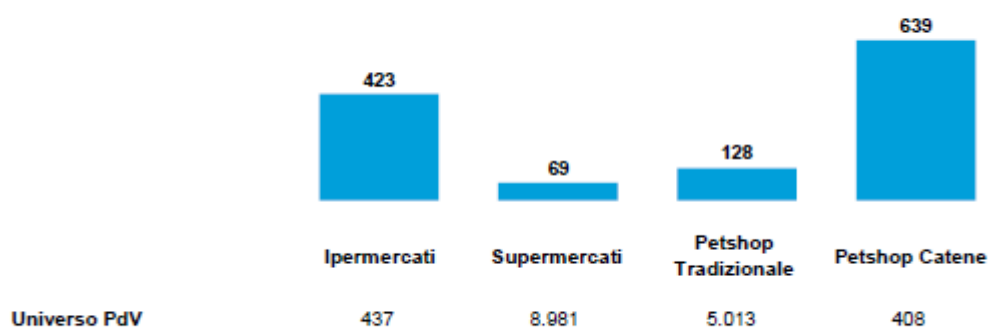
Esprese le strategie di ciascuna delle tipologie di competitor, è giusto ora provare a valutare quale di queste stia dando i risultati migliori. Riprendendo la Tabella 1 riportata nel Capitolo 1, si può analizzare come indice dell'andamento del mercato quello dei tassi di crescita negli ultimi anni; riprendendo questi dati:

- Grocery: +1,5% in volume e +2% in valore;
- Petshop tradizionali: +0,5% in volume e +2,1% in valore;
- Catene specializzate: +17,1% in volume e +17,8% in valore.

Pur ricordando come le quote di mercato più elevate risiedano in Grocery e negozi tradizionali, giustificando quindi dei minori tassi di crescita, non si può far meno di notare e dar credito alle Catene. Indagando meglio si scopre anche come le catene abbiano il più alto rapporto Valore/Volumi, confermando quindi un'alta redditività, e come si garantiscono anche il più alto fatturato medio per punto vendita (Grafico 2).

Grafico 2 - Vendite medie annue per punto vendita

Vendite medie annue per punto vendita



Nelle catene la disponibilità dei dati non ha permesso la totale rilevanza dei punti vendita

Fonte: IRI - Raccolta dati al 31 dicembre 2017. Sell out in migliaia di euro.

La specializzazione delle catene garantisce un fatturato per punto vendita medio addirittura 5 volte più grande di quello di un Petshop tradizionale.

La conclusione che si può trarre è di come realmente le strategie perseguite dalle catene si stiano confermando efficaci. Si è già parlato di come assortimento ampio e vario e un'alta specializzazione si siano rivelate mosse azzeccate per rispondere alla sempre più grande e pretenziosa domanda dei clienti, mentre si è finora tralasciato un altro dei fattori chiave del successo e della differenziazione delle catene: la cosiddetta servitizzazione.

2.2.1 Approfondimento: la servitizzazione

Il termine "servitizzazione" non è certo uno di quelli che viene più spesso utilizzati nel linguaggio delle discipline manageriali, eppure esso non costituisce una grande novità, dato che conta già 30 anni, essendo stato coniato nel 1988 in un articolo di Vandermerwe e Rada. E infatti questo termine, poco noto nel mondo delle aziende, è frutto dell'attenzione con cui invece studiosi e ricercatori di management hanno studiato e studiano questo fenomeno che è considerato un importante processo evolutivo di molti business manifatturieri.

Neely (2009, p. 11) intende la servitizzazione come un processo che comporta *"l'innovazione nelle capacità e nei processi di un'impresa, in modo che essa possa meglio creare valore, sia per il cliente che per l'impresa stessa, passando dalla vendita di prodotti alla vendita di sistemi di prodotto-servizio"*.

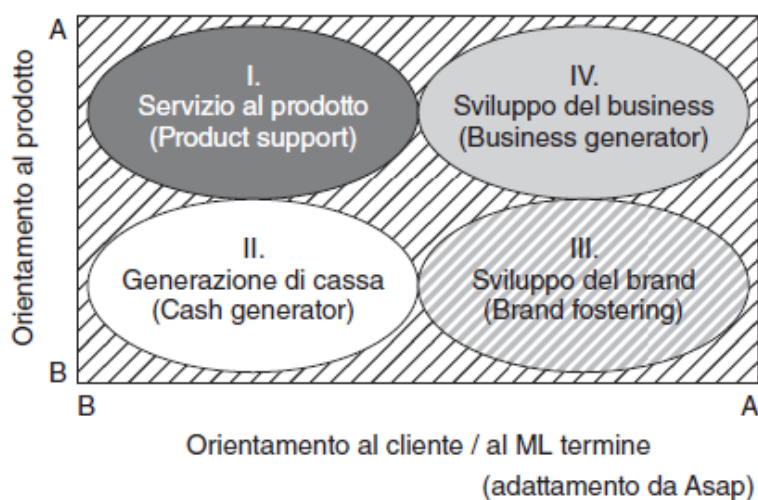
Le esigenze per cui le aziende si spingono nello sviluppo di servizi legati ai prodotti sono essenzialmente di due caratteri:

- economico: in primis con i margini ottenibili dai servizi stessi, ma soprattutto dalla maggior stabilità di ricavi e di flussi di cassa che i servizi possono assicurare;
- strategico e di marketing:
 1. da un lato, aggiungere servizio al prodotto viene considerato un modo per differenziare la propria offerta da quella dei concorrenti e acquisire un vantaggio competitivo;
 2. dall'altro, il servizio è normalmente un processo in cui l'interazione tra le due parti crea un forte valore relazionale (caratteristica assente nella vendita del prodotto fisico), creando così le basi per lo sviluppo di un contatto durevole e fedele con il cliente.

Il rapporto con il cliente è infatti sempre molto rilevante per le aziende che vogliono differenziarsi tramite i servizi. D'altronde Kotler (2015, p. 21) identifica il "*Customer Relationship Management (CRM) come uno dei concetti principali del marketing management contemporaneo*"; in questa teoria la priorità viene data al creare qualcosa di valore per il cliente che generi la sua soddisfazione (customer satisfaction). E' stato osservato che con l'aggiunta di un servizio ad un prodotto di riferimento, aumenta la prestazione percepita dal cliente e di conseguenza la fedeltà del rapporto tra le due parti. Tutto questo porta a quello che è l'obiettivo principale del venditore: creare una relazione durevole e profittevole.

Se le ragioni sono chiare, tuttavia la logica, l'impegno e la coerenza strategiche con cui la servitizzazione viene intrapresa possono essere anche molto diverse. Grazie ad una ricerca svolta dal consorzio interuniversitario "Asap"², si sono individuate quattro tipologie di strategie con cui le aziende percorrono in modo più o meno accentuato la servitizzazione:

Tabella 3 - Quattro tipologie di strategie di servitizzazione.



1. Product support: il servizio viene concepito solo per dare supporto al prodotto, quindi viene visto come un costo e niente di più;
2. Cash generator: il servizio diventa un'occasione per generare flussi di cassa e profitti; il cliente viene catturato in un rapporto con un prodotto a cui servono ricambi e servizi aggiuntivi, che creano per l'azienda distributrice un'attività aggiunta;

² Asap (After Sales Advanced Planning) è un consorzio fra cinque università italiane (Università di Bergamo, di Brescia, di Firenze, Università Bocconi e Politecnico di Milano) che da diversi anni svolge ricerca sul tema dei servizi nelle aziende manifatturiere.

3. Brand fostering: servizio allo scopo di valorizzare il prodotto e il brand, al fine di creare un orientamento di medio-lungo termine nelle preferenze del consumatore, basato sulla soddisfazione e sulla fedeltà;
4. Business generator: imprese che fanno del servizio una vera e propria componente della value proposition, ovvero un proprio business basato su un'ampia gamma di servizi.

Queste quattro strategie si distinguono per un diverso e crescente grado di integrazione dell'offerta e di complessità; esse possono essere anche viste come fasi di sviluppo della strategia di servitizzazione (come fase iniziale ad esempio quella di Product support, per arrivare nella fase finale e più complicata di Business generator).

La servitizzazione, come tutte le fasi di sviluppo manageriale, non è di facile attuazione e spesso avventarsi in questo tipo di progetto senza una precisa strategia, può rivelarsi una sconfitta. E' il caso del cosiddetto "service paradox", ovvero dell'incremento del fatturato dovuto alla proposta dei servizi, ma anche alla paradossale diminuzione dei profitti visto l'aumento dei costi. Spesso inoltre, come mostrato dalla già citata indagine Asap, si nota una certa discrepanza tra quella che è la strategia citata dall'azienda, spesso di Brand fostering o di Business generator per apparentemente porre attenzione al cliente e al suo rapporto, a quella che in realtà poi si manifesta veramente mantenendo ancora quel modello di business legato al prodotto e al profitto immediato (Product support).

Applicando la teoria della servitizzazione appena analizzata al mercato del pet, si può indagare e capire quali siano le mosse strategiche attuate dalle catene distributive. Alcuni servizi offerti come la toelettatura, l'assistenza veterinaria o la copertura assicurativa per il proprio animale (che verranno analizzati nello specifico nel caso aziendale del prossimo capitolo), servono per creare quello che in gergo economico viene definito vantaggio competitivo. L'obiettivo è infatti quello di usare i servizi per differenziarsi dalla concorrenza (Grocery e petshop). Come analizzato, data la similarità dei prodotti venduti, nel mercato del pet si configurerebbe infatti un'accentuazione del conflitto basato sui prezzi; con l'offerta di servizi in combinazione ai prodotti, le catene distributive hanno scoperto l'importanza del ricorso a qualche elemento intangibile per influire sulle preferenze e sulla fedeltà del cliente. Riprendendo le tipologie di strategie di differenziazione analizzate prima, quelle che può essere attribuita alle catene, è quindi la strategia di Brand fostering, dove il fine ultimo è appunto quello di creare soddisfazione nel cliente e fedeltà nella marca.

Servitizzazione che da sola non sarebbe in realtà abbastanza forte da garantire la distinzione delle catene; ma unirla ad un ambiente altamente specializzato, ha reso possibile la creazione di un luogo che è un qualcosa in più di un semplice punto vendita. Un luogo dove ogni esigenza per il proprio animale viene ascoltata da persone di fiducia, competenti e che dedicano la giusta attenzione che gli animali meritano.

2.3 I profitti delle catene

Dopo aver analizzato come, grazie ad una differenziazione basata su servizi e specializzazione, le catene distributive riescano a giustificare un prezzo più elevato rispetto ad esempio il Grocery, è ora giusto concentrarsi se tutti questi sforzi e costi diano la possibilità di ottenere i ricavi desiderati.

Si è già visto come il rapporto Valore/Volume delle catene sia il più alto rispetto a quello degli altri competitor; come già detto, questo fa capire che il profitto è maggiore, ed è dovuto a migliori tecniche di trasmissione e percezione del prodotto al cliente. Questi ingenti ricavi hanno origine essenzialmente da due tipologie di prodotti venduti dalle catene: i prodotti che le catene distributive acquistano dai fornitori, che rappresentano le marche più note soprattutto nel mondo dell'alimentazione per il pet, e i prodotti invece dove la catena distributiva può cimentarsi da sé nella produzione. Nel primo caso le catene si pongono a livello appunto di dettaglianti, acquistando la merce dalle marchi fornitrici, e rivendendola nei propri punti vendita con un margine che permetta un profitto (in media come precedentemente visto, questo margine è superiore rispetto a quello degli altri concorrenti, e va a giustificare i servizi e la specializzazione che vengono offerti in più); nel secondo caso invece la catena distributrice non si impiega come dettagliante, ma come venditore diretto di merce prodotta da essa stessa. In quest'ultimo caso è facilmente intuibile come i margini di profitto siano maggiori, in quanto l'impresa sceglie da sé il prezzo di vendita, senza doversi basare su quello imposto dai fornitori. Inoltre risparmia su costi di marketing e di sponsorizzazione del prodotto, avendo così dei margini più elevati. La catena può inoltre scegliere dove posizionare strategicamente il prodotto a marchio proprio; conoscendo infatti le preferenze del cliente, la catena può scegliere in quale segmento di mercato sviluppare il proprio prodotto, offrendo inoltre un prezzo che potenzialmente sarà sempre inferiore a quello delle marche concorrenti.

Queste cosiddette marche commerciali, o "private label", sono pratica originaria della GDO, sviluppatosi poi da molti altri attori che si pongono da intermediari nella vendita di un prodotto, come appunto le catene distributive.

2.3.1 Approfondimento: Private Label

Per iniziare ad analizzare nello specifico l'uso del prodotto a marchio, o appunto private label, è meglio prima definire quale sia il concetto di marca, e perché è importante nel parlare della vendita di questi prodotti.

Collesei (1994, p. 176) definisce la marca come *" un nome, un termine, un simbolo o un disegno che identifica i beni o i servizi di un venditore (o di un gruppo) e li differenzia da quelli dei concorrenti."* La marca infatti ha l'essenziale capacità di aggiungere valore al prodotto, e di distinguerlo da tutti gli altri. Una marca affermata e nota gode di un capitale di immagine, che le permette di apportare fiducia e fedeltà al consumatore, con il quale viene a crearsi un contatto diretto tra domanda e offerta. Grazie alla marca non è più necessario che i distributori forniscano informazioni al consumatore, in quanto si dice che la marca "prevende" il prodotto.

Accanto al tradizionale concetto di marca che viene denominata "marca industriale", intendendo appunto il brand che utilizza l'impresa manifatturiera per mettere in vendita i propri prodotti, è emerso in contrapposizione un nuovo concetto, quello della "marca commerciale", che si riferisce ai prodotti che l'impresa commerciale pone in vendita con il suo (o uno dei suoi) brand, dopo averli acquistati da un'azienda manifatturiera denominata "co-packer"; in quest'ultimo metodo di vendita viene applicata la politica della cosiddetta private label, o, in italiano, marca privata.

Secondo la definizione di Morris (1979, p. 59-78) *"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."* In pratica, per marca commerciale si identificano tutti quei prodotti che vengono proposti al consumatore col nome o col marchio del distributore anziché quello del fabbricante e che vengono messi in commercio quasi esclusivamente nei punti vendita del distributore.

Le private label rappresentano pertanto un sistema di diversificazione dell'offerta nei punti vendita, rendendo l'assortimento più vasto e a prezzi più convenienti rispetto alla marca industriale. L'obiettivo non è infatti quello di sostituirla, ma di complementarla, garantendo una scelta più vasta ed accrescendo la fidelizzazione nel cliente.

I primi esempi di private label risalgono addirittura ad alcune iniziative pioneristiche degli anni Venti americani (Fornari, 2007); già al tempo infatti si erano capiti i vantaggi di questa decisione sul prodotto. La realizzazione di questo metodo di business fu possibile grazie all'integrazione verticale completa della filiera, dalla produzione alla commercializzazione nei punti vendita. Numerosi furono i motivi che spinsero, e spingono ancora oggi, a tale scelta:

1. La produzione in proprio consente di ridurre i livelli delle scorte, garantendo il raggiungimento di economie di scala vantaggiose, e la possibilità di trasferire questi benefici direttamente sul prezzo;
2. Il controllo diretto della fase produttiva permette di garantire elevati standard qualitativi;
3. L'autoproduzione rappresenta uno strumento di diversificazione dell'offerta e di fidelizzazione del cliente;
4. L'assenza di costi di pubblicità e di promozione, permette di ottenere prodotti dal costo contenuto, e in questo modo il prezzo di vendita rappresenta il valore reale del prodotto e non dipende da altri fattori come appunto costi di marketing o di distribuzione.

Una volta definiti il concetto di private label e i motivi che spingono a tale scelta, risulta importante dare una classificazione dei vari tipi di marca commerciale:

- Marchi industriali in esclusiva: sono prodotti a marchio industriale che in seguito ad un contratto di fornitura, vengono offerti in esclusiva ad un solo distributore; all'azienda produttrice rimane il marchio mentre il prodotto viene realizzato tenendo conto delle esigenze di mercato dimostrate dal distributore. Questa forma di commercializzazione è solitamente una strategia degli stessi produttori volta allo specializzarsi nel produrre conto terzi, solitamente imprese di medie dimensioni non in grado di sostenere l'onere dell'associazione immagine catena - marchio prodotto.
- Generici: prodotti che offrono un'alternativa ai clienti particolarmente sensibili al prezzo, come ad esempio la formula discount. Utilizzati soprattutto nell'area dei prodotti base, come l'alimentare, il prezzo è solitamente ridotto del 30-40%; a

discapito ne vanno spesso qualità e un confezionamento semplice. Vengono utilizzati dal distributore per aumentare servizio e assortimento, e per infondere un'immagine di convenienza della propria insegna.

- Marchi di fantasia: marchi di proprietà del distributore ma che non ammettono una chiara associazione ad esso ed appaiono al consumatore come una qualsiasi altra marca industriale. Usato da aziende che vogliono diversificare la loro offerta, ma senza identificare chiaramente il prodotto con l'insegna, per non rischiare un marchio non ancora consolidato.
- Prodotti bandiera: rappresentano una politica di prodotto più flessibile e articolata rispetto a quella sui generici; qui la qualità è superiore, il loro marchio è direttamente associabile a quello del distributore e l'obiettivo è proprio quello di infondere un prezzo che rappresenti qualità e garanzia. Il nome tende infatti a sottolineare come la finalità ultima di questi prodotti è quella di una forte visibilità.
- Marchi insegna: prodotti che vengono commercializzati con lo stesso nome dell'impresa commerciale e realizzati dall'industria sulla base di precisi standard qualitativi dettati appunto dal distributore. E' il punto di arrivo di una politica di private label; grazie ad un prodotto a marchio insegna, la totale identificazione tra prodotto e distributore arriva a generare fiducia e fedeltà nel consumatore. La qualità infatti è medio alta, e ha tutte le caratteristiche per competere con le altre marche industriali, con il vantaggio che però solitamente il prezzo è inferiore del 10%.

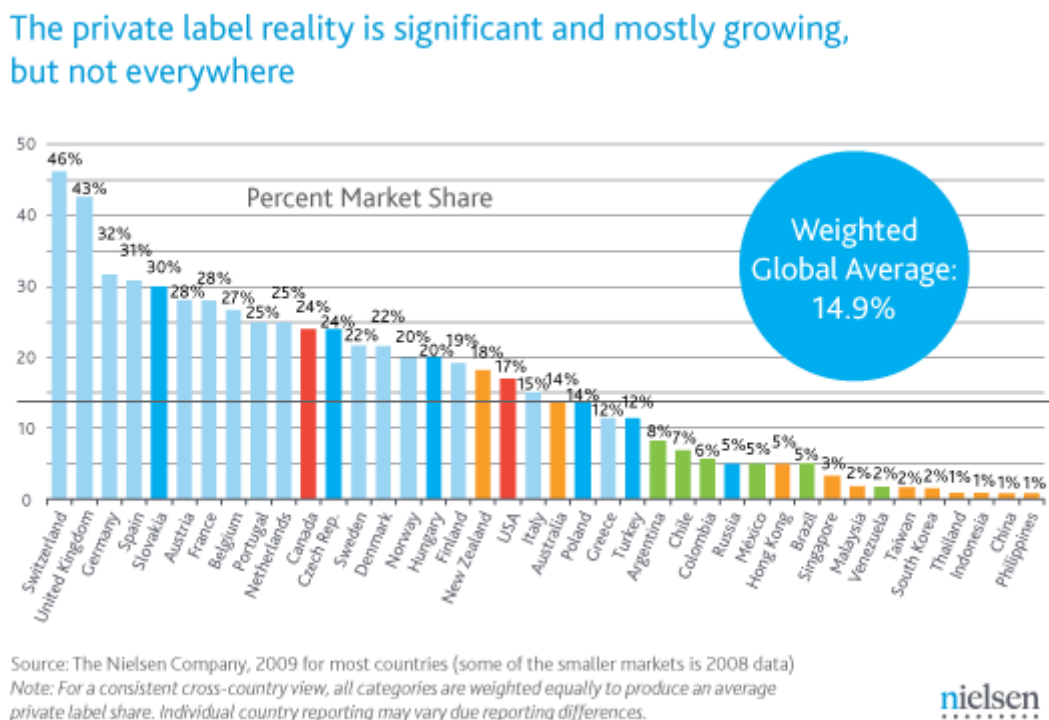
Oltre a distinguere queste diverse politiche di private label, un'ulteriore classificazione può essere ricavata focalizzandosi esclusivamente sulle linee di prezzo, come:

- a) Primi prezzi: prezzi inferiori dell'oltre 50% rispetto alla marca leader, e sono spesso marchi di fantasia;
- b) Premium: prezzo maggiore fino al 30% della marca leader e caratterizzati da alta qualità;
- c) Marca insegna: descritti in precedenza, con il prezzo che può arrivare fino al 25% in meno della marca leader, pur avendo qualità simili.

Negli ultimi anni la crescita delle vendite dei prodotti private label è stata positiva. Tra i fattori che hanno contribuito a questo aumento c'è sicuramente anche la crisi economica del 2008 e il perdurare negli anni seguenti di un alto tasso di disoccupazione soprattutto nei paesi mediterranei. Si è infatti notato che con la crisi, il consumatore ha prestato attenzione con un atteggiamento più cauto ed oculato nel fare acquisti, indirizzandosi sempre più verso le private label.

Soprattutto in Europa nel recente post crisi è stato così, come raffigurato nel Grafico 3, che mostra come addirittura in Inghilterra si sia arrivati al 43% di prodotti a marchio sul totale dei prodotti venduti; in Italia la percentuale è molto più ridotta e si attesta attorno al 15%, vicino alla media mondiale del 14,9%. Nel resto dei continenti l'utilizzo del prodotto a marchio è molto più contenuto.

Grafico 3 - La diffusione delle private label nel mondo nel 2009³



Si è analizzato quindi come il private label sia usato dai distributori non solo per creare profitti nel breve periodo, ma in molti casi soprattutto per creare una fiducia nel prodotto e

³ Dati AC Nielsen Online Consumer Opinion Survey, 2009. AC Nielsen è un'azienda leader mondiale nelle informazioni di marketing, fornendo una visione globale sui consumatori di circa 100 paesi e sui loro comportamenti.

quindi nella marca che porta ad una cosiddetta fedeltà cognitiva; grazie a questa fedeltà l'azienda distributrice riesce a creare un rapporto profittevole che si estende nel medio-lungo periodo.

La sfida che interessa ora i produttori di private label, è infatti quella di far percepire il valore del prodotto al cliente, che non lo deve associare solo a situazioni di convenienza (come si è visto essere stato negli anni della crisi), ma reputarlo un prodotto comune a tutti gli altri. Per farlo sarà necessario che le aziende distributrici di private label studino un piano strategico e un'offerta che renda il prodotto a marchio flessibile alle nuove e sempre in evoluzione esigenze che il consumatore svilupperà.

CAPITOLO 3

CASO AZIENDALE: "L'ISOLA DEI TESORI"

Dopo aver analizzato la struttura del mercato del pet, ed in particolare una tipologia tra gli attori di questo mercato come le catene distributive, si applica ora ciò che si è visto nel corso dei due precedenti capitoli ad un caso aziendale: "L'Isola dei Tesori", catena leader italiana specializzata nell'alimentazione e nella cura per animali. Nel corso del capitolo, si osserveranno soprattutto i modi con cui questa catena si differenzia dalla concorrenza, e se usa una politica strategica di private label per aumentare l'offerta e i profitti.

3.1 Il gruppo D.M.O. e la catena L'Isola dei Tesori

La catena "L'isola dei Tesori" fa parte del gruppo D.M.O. Pet Care Srl, azienda nata nel 2016 dalla suddivisione dell'omonima D.M.O. Spa. Entrambi i gruppi si occupano della gestione e dello sviluppo diretto dei punti vendita, e in generale delle varie catene di negozi presenti, che vanno dall'igiene persona, alla detergenza, e appunto al Pet (alimentazione e accessori animali). Ambedue le aziende, che vista la recente suddivisione, hanno ancora molti forti legami, hanno sede a Pernumia in provincia di Padova. Per capire meglio la natura di questo gruppo, se ne analizzano alcuni punti salienti della loro storia:

- 1950: Giuseppe Celeghin fonda l'azienda Celeghin Giuseppe, che si occupa della produzione di additivi per detersivi come perborato e saponina in un piccolo laboratorio sotto casa a Ponte di Brenta (PD);
- 1965: su iniziativa di Giovanni, figlio ultimogenito di Giuseppe, l'azienda passa dalla sola produzione alla vendita di prodotti per la pulizia della casa e dell'igiene della persona rifornendosi soprattutto da aziende storiche nel settore come Colgate, ed entrando così nel contesto competitivo di questo mercato;
- 1968: aumenta il giro d'affari, l'azienda si amplia e abbandona la produzione per concentrarsi sulla commercializzazione, ponendo molta attenzione alla clientela in sempre più crescita;

- 1974: apre il primo punto vendita al dettaglio a insegna CAD Centro Acquisti Detersivi a Ponte di Brenta (PD). Inizia la vendita al dettaglio dei primi prodotti specializzati nell'igiene e nella detergenza;
- 1989: apre il primo Beautystar a Santa Maria di Sala (VE). Inizia così la vendita specializzata di prodotti di profumeria e cosmesi;
- 1991: diventano 6 i punti vendita di proprietà, tutti tra le province di Padova e Venezia;
- 1993: prima acquisizione dell'insegna Spaccaprezzo e dei suoi tre punti vendita specializzati sempre nell'igiene e bellezza;
- 1995: nasce D.M.O. Dettaglio Moderno Organizzato Srl, società con finalità di gestione dei punti vendita di proprietà e degli ormai numerosi negozi affiliati;
- 2000: inaugurazione de L'Isola dei Tesori a Ponte San Nicolò (PD), negozio di alimenti e accessori per animali domestici;
- 2001: viene attivato il sistema delle Fidelity Card per le tre catene: gli acquisti vengono monitorati per offrire ai clienti un servizio sempre più completo e conveniente;
- 2003: vengono create linee di prodotto a marchio (private label) sia nel settore detergenza sia nel settore pet con i marchi Naturalpet e PetUP;
- 2005: D.M.O. Srl diventa D.M.O. Spa;
- 2007: continua l'espansione e si arriva a 100 punti vendita CAD, 34 BeautyStar e 50 ad insegna L'Isola dei Tesori;
- 2015: restyling dei marchi e format per tutte le catene; CAD diventa Caddy's;
- 2016: inaugurazione della nuova sede d'uffici a Pernumia (PD). Inoltre la società si scinde in due rami e viene creata D.M.O. Pet Care Srl per seguire in modo autonomo la catena L'Isola dei Tesori;
- 2018: le due società contano oggi assieme più di 420 punti vendita in continua espansione, di cui 152 de L'Isola dei Tesori e quasi 2000 dipendenti.

Immagine 1 - Logo de "L'Isola dei Tesori"



Fonte: <<https://www.isoladeitesori.it/>>.

Si può notare quindi come questo gruppo, seppur con una storia di quasi settant'anni, abbia avuto una crescita esponenziale soprattutto nell'ultimo ventennio. Il gruppo ha infatti raggiunto una posizione di notorietà all'interno del contesto prima regionale (i primi punti vendita erano infatti situati per lo più nel nord-est), e poi nazionale. A conferma di ciò si può osservare come D.M.O. Spa sia stato inserita nella classifica delle top 500 aziende stilata dalla testata del "il Mattino di Padova" rispettivamente nella 30° posizione e nella 22° nei bienni 2016-2015 e 2014-2013 delle aziende con più alto fatturato nella provincia di Padova. La leggera scesa di posizione nella classifica è dovuta solamente alla divisione tra D.M.O. Spa e D.M.O. Pet Care Srl avvenuta nel 2016, che ha avuto come conseguenza la presenza della sola D.M.O. Spa nella classifica.

I dati riportati nella classifica 2016-2015 sono i seguenti (espressi in migliaia di euro):

D.M.O. Spa	Ricavi	EBITDA	EBIT	Utile
2016	191 255	5 633	3 100	1 465
2015	269 714	12 987	8 854	5 130

Fonte: "il Mattino di Padova", supplemento "Nordest Economia - Top 500" al quotidiano del 19/01/2018.

Per avere informazioni riguardo a quello che è avvenuto negli ultimi due anni dopo la divisione, e a testimonianza della continua crescita del gruppo, si può osservare la raccolta dati fornita da il portale "Report Aziende" e dalla società "Consodata Spa", in cui si possono trovare le maggiori informazioni delle due divisioni del gruppo nell'ultimo biennio.

Distinguendo infatti le attività delle due società, si ricava che (dati espressi in migliaia di euro):

	Ricavi 2017	Ricavi 2016	Utile 2017	Utile 2016
D.M.O. Spa	195 693	191 255	3 796	1 465
D.M.O. Pet Care Srl	114 387	100 584	4 616	3 934

Fonte: <<https://www.reportaziende.it>>.

Dall'ultima informazione utile riguardo al bilancio di fine 2017 delle due società, si osserva come i due gruppi assieme abbiano fatturato una cifra complessiva che si attesta sui 310

milioni di euro, con altresì più di 8 milioni di utile, confermandosi quindi come una delle più importanti realtà della provincia padovana.

In particolare è facile notare il ruolo già molto attivo che ha assunto la società D.M.O. Pet Care Srl, che si occupa come detto della gestione della catena "L'Isola dei Tesori" per la cura dell'animale domestico. Si può dire che quasi la totalità del fatturato di questa società derivi appunto dalla catena gestita.

Riprendendo i dati dell'analisi del mercato del Pet analizzato nel primo capitolo, si ricorda come le catene, seppur sempre in crescita, fatturassero assieme una cifra che si aggira sui 260 milioni di euro (Tabella 3). Osservando ora che la società che gestisce L'isola dei Tesori ne fattura più di 100 milioni, si intuisce come questa catena rappresenti una delle più importanti a livello nazionale (come già ricordato, i competitor all'interno delle catene di simile livello e dimensione come punti vendita sono "Maxizoo" e "Arcaplanet", con quest'ultima che è però esclusa dai dati in Tabella 3).

Il processo di crescita continua di questa catena (nata nel 2000) è infatti testimoniato da diversi fattori:

- numerosi riconoscimenti ottenuti come l'aver vinto per quattro anni consecutivi ed essere in corsa per il quinto quest'anno, il premio "Miglior Insegna dell'Anno" nella categoria "Miglior catena pet dell'anno" dal 2013 fino ad oggi;
- la crescita continua e costante dei punti vendita, con un'espansione che nel suo corso ha mirato spesso anche ad acquisire catene minori e ad avviare partnership specializzate come quella con la catena Brico, raggiungendo più di 200 punti vendita in 15 regioni;
- sviluppo di uno shop online sempre più fornito ed efficace.

Elencati i dati che certificano il successo raggiunto da questa catena nel mercato del pet, è giusto ora focalizzarsi su quali siano alcuni di questi tratti distintivi che abbiano permesso la differenziazione, confrontandoli con gli elementi teorici analizzati nel Capitolo 2.

3.2 Dalla Card dei Tesori ai servizi offerti

La catena Isola dei Tesori ha iniziato il suo percorso nel mercato del pet relativamente più tardi rispetto alle altre catene specializzate già presenti e che già conoscevano l'ambiente

competitivo. Per differenziarsi ha quindi attuato una politica strategica volta in alcuni casi a sperimentare tecniche già in uso in altri mercati, ma che non si erano ancora applicate in un settore così specifico come quello del pet. Esempio lampante è stata l'introduzione della "Card dei Tesori", ovvero una fidelity card che ha come scopo quello da una parte di fidelizzare il cliente, e dall'altra di poter raccogliere i dati al fine di attuare un marketing sempre più personalizzato. L'intuizione quindi di poter muoversi fra i primi in una convinta mossa che aumentasse la CRM (Customer Relationship Management), ha portato i risultati desiderati, creando prima di tutto una base di clienti fidelizzati all'azienda, e inoltre un flusso di profitti stabili. Non meno importante, conoscendo le scelte dei clienti, si sono pianificate le direzioni strategiche per quanto riguarda l'innovazione dell'offerta.

Le caratteristiche della card Isola sono simili a quelle che si trovano al giorno d'oggi nei punti vendita di catene di tutti i settori; per richiederla basta compilare un modulo di inserimento dati e il costo è totalmente gratuito, e per quanto riguarda i benefici si lascia la scelta al cliente a seconda della quantità di punti che raccoglie. Nello specifico nel negozio L'Isola dei Tesori si possono trovare tre diverse card, a seconda della tipologia di cliente:

- Card dei tesori: quella classica, per tutti i clienti; permette di accumulare punti e accedere al catalogo premi ed avere sconti dedicati;
- Gold card: in automatico dopo 2500 punti, si passa dalla card classica a quella oro che permette più privilegi, attenzioni e servizi;
- Card pro: riservata ai professionisti del settore come veterinari e allevatori e che garantisce uno sconto fisso del 10%.

Nella struttura dell'offerta della card che garantisce 1 punto per ogni euro speso, si cerca inoltre di collegare poi il cliente all'incentivo di acquistare servizi come la toelettatura o prodotti di private label che garantiscono 2 punti per ogni euro speso.

La strutturata e dedicata offerta delle card ha lo scopo, come si è visto, di fidelizzare il cliente e di creare con lui un rapporto che non si limiti all'acquisto di prodotti fisici, ma che si possa anche allargare alla vendita di servizi. La gamma dei servizi offerti da questa catena è abbastanza ampia e si suddivide in servizi in store (ovvero servizi fisici offerti in negozio) e servizi veri e propri che possono essere attivati anche online. I più innovativi sono:

- Toelettatura: servizio presente nei più grandi punti vendita della catena e che offre lavaggio, tosatura, taglio unghie per cani e per gatti con costi diversi a seconda della taglia e della lunghezza del pelo dell'animale;

- VetH24: servizio di consulenza veterinaria telefonica attivo 24 ore su 24 e 7 giorni su 7; un team di esperti a disposizione del cliente con consulenze telefoniche legate ai piccoli problemi che possono verificarsi nella quotidianità del pet. Ha il costo di 5 euro, la durata è di un anno ed è fornito in partnership con un'azienda esterna specializzata in servizi veterinari;
- DottorDog: azienda esterna che in partnership con L'Isola dei Tesori, offre un'assicurazione dedicata al cane che copre Responsabilità Civile, spese mediche e tutela legale per il proprio animale.

Questi esempi ci portano a concludere che L'Isola dei Tesori è una catena che si differenzia rispetto la concorrenza grazie all'offerta di servizi, ovvero la servitizzazione. In particolare la strategia di servitizzazione dell'Isola dei Tesori non ha grossi fini economici (si pensi al costo simbolico dell'assistenza veterinaria, che non va ad incidere sostanzialmente sul fatturato), ma soprattutto fini di marketing, puntando ad una sempre più valorizzazione del rapporto col cliente. Nei servizi analizzati prima come l'assistenza veterinaria e la copertura assicurativa, si può notare come l'azienda si voglia porre come soluzione ad alcuni problemi che possono colpire l'animale, sia di natura fisica, sia di natura legale; offrendo tale servizio e risolvendo il determinato problema, l'insegna guadagna fiducia nei confronti dei propri clienti. Infatti riprendendo la classificazione delle varie tipologie di servitizzazione, quella che più sembra adottata dall'Isola è di Brand Fostering, dove lo scopo principale del servizio è quello di valorizzare brand e prodotto.

3.3 Due marche private: Naturalpet e PetUP

Come analizzato nella parte prima di questo capitolo, il 2003 è stato un anno molto importante per la crescita del gruppo D.M.O., con la decisione di aumentare l'offerta della catena "L'Isola dei Tesori" con l'inserimento di due nuove linee di prodotti: Naturalpet e PetUP. Caratteristica fondamentale di questa nuova linea di prodotti è quella di essere due marche private, le cosiddette private label, ovvero marche direttamente prodotte dalla catena dell'Isola e riconducibili ad essa. Nel caso aziendale proposto, questi due marchi non vengono prodotti da fornitori, ma da aziende vicine alla catena, che si occupano però solo della produzione fisica di alimenti e accessori per animali, lasciando tutta la parte di marketing e commercializzazione alla catena L'Isola dei Tesori.

Esempio ne è la descrizione usata nel sito dell'Isola dei Tesori, dove queste due linee di prodotto vengono proposte tra i prodotti consigliati e la giustificazione a questo è l'obbiettivo di *"selezionare i prodotti migliori per garantire la cura e il benessere degli animali da compagnia, creando per questo due linee specifiche di prodotti alimentari e di prodotti per l'igiene e la bellezza, mirate e appositamente formulate, nel rispetto dei loro fabbisogni."*

Nello specifico infatti:

- Naturalpet offre un'ampia gamma di prodotti alimentari che si adattano alle varie età di crescita dell'animale; gli alimenti si differenziano per essere senza conservanti e coloranti, senza OGM e per essere definiti ad alta digeribilità.
- PetUP offre una linea di accessori per la pulizia e la comodità del proprio animale, sempre aggiornata all'ultima tendenza come ad esempio cuscini imbottiti, materassini, trasportini, cuccie e tutto quello che può servire per garantire al proprio pet un confortevole relax.

Immagine 2 - Le marche private della catena "L'Isola dei Tesori"



Fonte: <<https://www.isoladeitesori.it/prodotti-consigliati/>>.

Identificare esattamente la strategia perseguita da questa catena nel processo di vendita di prodotti a private label non è facile, in quanto come spesso accade nella realtà non c'è una perfetta sovrapposizione con i casi teorici analizzati nell'approfondimento riguardo le marche private del capitolo 2. Una possibile interpretazione potrebbe essere quella della strategia dei "marchi di fantasia": confrontando infatti il logo della catena (Immagine 1) con quello dei marchi privati (Immagine 2), si può notare come i prodotti private label siano venduti con un logo non direttamente associabile a quello de "L'Isola dei Tesori", ma con un marchio creato di fantasia e che si propone come un qualsiasi marchio industriale. Questo per non mettere direttamente a rischio il marchio della catena, e quindi per salvaguardarlo; in questa tipologia

di strategia di private label l'obiettivo principale è infatti quello di aumentare l'assortimento dell'offerta, e creare sempre più nuove alternative per diversificare.

Si potrebbe però anche affermare che, pur non essendoci diretta associazione tra i due loghi, comunque soprattutto quello di Naturalpet richiama per i colori usati quello de L'Isola; un'altra possibile interpretazione suggerisce quindi che la strategia utilizzata stia cercando appositamente una connessione nei due marchi, per spingere il proprio cliente ad associare la soddisfazione derivante dall'utilizzo dei prodotti alimentari Naturalpet, con un rapporto più fiducioso e fedele nei confronti dell'intera catena: quella che è essenzialmente la strategia del marchio insegna.

Per quanto riguarda invece le decisioni sul prezzo, il livello non si discosta molto da quello dei prodotti delle altre marche industriali; come già visto infatti lo scopo principale non è quello di far leva su un prezzo di gran lunga inferiore e puntare sulla competitività e sull'attrazione del cliente per il risparmio, ma di creare prodotti alternativi, di buona qualità, per differenziare sempre più l'offerta.

CONCLUSIONE

Dopo averne analizzato caratteristiche e componenti, si può concludere come il mercato del pet rappresenti una realtà confermata in Italia, e di come lo siano anche tutti i suoi componenti. E' un mercato in continua evoluzione, e che ha ottime prospettive future di crescita ulteriore. Il fattore più importante che spiega questo repentino successo è quello della valenza sociale che ormai l'animale domestico ricopre ai giorni d'oggi. Il termine coniato è quello di parentizzazione, per indicare appunto quanto ormai l'animale faccia parte del contesto familiare; essendo membro di famiglia necessita di tutte le cure e le attenzioni del caso che non sono nemmeno paragonabili a quelle che un animale aveva 50 anni fa.

Il parallelo business che si è quindi creato per ascoltare le nuove esigenze della società, ha dato spazio a nuovi player di entrare e di proporre una nuova offerta. L'occasione viene sfruttata dalle catene distributive, una serie di negozi altamente specializzati con la capacità di offrire un vasto assortimento che non si limita solo all'alimentazione, ma che spazia anche a prodotti e servizi per la cura dell'animale domestico. Proprio il saper ascoltare tutte le varie esigenze dei clienti, rendono le catene altamente differenziate rispetto alle altre due tipologie di competitor: grocery e petshop tradizionali. Nella loro abilità di differenziarsi, si è posto un particolare focus alla strategia di saper vendere oltre a prodotti fisici, anche dei servizi; la cosiddetta servitizzazione. Se infatti i margini di profitto aggiuntivi dalla vendita di servizi non sono così elevati nel mondo pet, fondamentale è invece la rilevanza che viene acquisita tramite i servizi ai fini di marketing e per consolidare la relazione di fiducia e fedeltà con il proprio cliente.

A chiusura del cerchio, per sostenere gli inevitabili costi maggiori rispetto ai competitor che un'offerta più vasta e assortita implica, le catene sono solite nell'uso del private label. Sfruttando infatti, attraverso una politica di CRM (Customer Relationship Management) e nel particolare con l'uso di fidelity card, la possibilità di conoscere i gusti e le esigenze dei propri clienti, le catene riescono ad inserirsi nell'offerta di mercato con prodotti che portano il loro marchio. Compensando quindi questi segmenti carenti, e potendo contare su una marginalità più elevata dei prodotti a marchio, consentita dai minori costi di marketing e pubblicità che un prodotto proprio comporta, le catene riescono ad aumentare la loro profittabilità rispetto alla rivendita dei soli prodotti dati dai fornitori.

A testimonianza di tutto questo è stato analizzato il caso aziendale de "L'Isola dei Tesori", catena specializzata italiana nel mondo pet, che è riuscita in pochi anni a confermarsi una delle più grandi realtà nel settore e a distinguersi e proliferare grazie anche a delle strategie di servitizzazione e private label.

FONTI BIBLIOGRAFICHE E SITOGRAFIA

ASSALCO - ASSOCIAZIONE NAZIONALE IMPRESE PER L'ALIMENTAZIONE E LA CURA DEGLI ANIMALI DA COMPAGNIA, 2018. *Rapporto Assalco - Zoomark 2018 Alimentazione e cura degli animali*. 11° ed.

COLLESEI, U., 1994. *Marketing*. Padova: Cedam.

DE CEGLIA, V., 2017. Un animale a persona nelle case sono 60 milioni costano 2 miliardi. *la Repubblica.it* [online], 25 settembre. Disponibile su <<https://www.repubblica.it>>, [Data accesso: 02/10/2018].

FORNARI, E., 2007. *Economia della marca commerciale. Le dimensioni del branding distributivo*. Egea.

GNECCHI, F., 2002. *La private label nell'economia d'impresa*. Torino: G. Giappichelli Editore.

JOHNSON, G., WHITTINGTON, R., SCHOLE, K., 2014. *Strategia Aziendale*. 1° edizione italiana a cura di Andrea Paci. Milano - Torino: Pearson Italia.

KOTLER, P., et al., 2015. *Principi di Marketing*. 15° edizione. Milano - Torino: Pearson Italia.

MORRIS, D., 1979. The Strategy of own brands. *European Journal of Marketing*, 13 (2), 59-78.

NEELY, A., 2009/1. Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations management Research*.

Nordest Economia - Top 500. *il Mattino di Padova*, supplemento al quotidiano del 13/01/2018.

ON. BRAMBILLA. Proposta di Legge N. 323. Presentata il 16/03/2016.

ON. RUSSO et al. . Proposta di Legge N. 3440. Presentata il 19/11/2015.

RAIMONDI, M., 2011/4. La servitizzazione delle imprese: una sfida strategica attuale e difficile. *Micro & Macro Marketing*.

VANDERMERWE, S., RADA, J., 1988. Servitization of business: adding value by adding services. *European Management Journal*, n.6.

VESENTINI, I., 2017. Il mercato del pet food vola verso i 2 miliardi di euro. *Il Sole 24 ore* [online], 10 maggio. Disponibile su <<https://www.ilsole24ore.com>>, [Data accesso: 02/10/2018].

Per grafici e tabelle (molte di essi riportate dal Report Assalco):

AC NIELSEN, Online Consumer Opinion Survey. Disponibile su <<https://www.nielsen.com/it/it.html>>, [Data accesso: 02/10/2018].

ASAP After Sales Advanced Planning, Service Management Forum. Disponibile su <www.asapmf.org>, [Data accesso: 02/10/2018].

Elaborazione atti parlamentari su XVII Legislatura 2013-2018. Basata su <<https://parlamento17.openpolis.it/argomento-leggi/ANIMALI+DOMESTICI>>, [Data accesso: 28/09/2018] .

EURISPES, Rapporto Italia 2018. Disponibile su <<http://www.eurispes.eu/content/eurispes-rapporto-italia-2018>>, [Data accesso: 02/10/2018].

HABRI HUMAN ANIMAL BOND RESEARCH INSTITUTE, 2017, Research on Mental Health and Quality of Life. Disponibile su <<https://habri.org>>, [Data accesso: 02/10/2018].

IRI, Ricerche di mercato e analisi per le aziende del largo consumo. Analisi al 31 dicembre 2017. Disponibile su <<https://www.iriworldwide.com/it-IT/home>>, [Data accesso: 02/10/2018].

SCIENTIFIC REPORTS, 2017. Disponibile su <<https://www.nature.com/srep>>, [Data accesso: 02/10/2018].

Per caso aziendale "L'Isola dei Tesori":

<<https://www.isoladeitesori.it>>, [Data accesso: 25/10/2018].

<<http://www.dmospa.it>> [Data accesso: 25/10/2018].