



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

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"La nascita di un brand: Teatro Italia"

RELATORE:

CH.MO PROF. ROMANO CAPPELLARI

LAUREANDO: GERARDO GRAZIANO

MATRICOLA N. 1113056

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1 - LA MARCA DEL DISTRIBUTORE	3
1.1 Caratterizzazione della MDD.....	4
1.2 Tipologie di marca del distributore e brand management.....	5
1.3 Evoluzione della PL	7
1.4 La MDD oggi.....	8
1.4.1 Confronto con l'Europa	9
1.4.2 La marca commerciale in Italia	10
1.4.3 Ruolo nel Sistema-Paese Italia.....	12
CAPITOLO 2 - LA PREMIUM PRIVATE LABEL	13
2.1 Definizione di premium private label.....	14
2.1.1 Naming	16
2.1.2 Packaging.....	16
2.1.3 Selezione delle categorie merceologiche	17
2.1.4 Scelta dei fornitori	17
2.1.5 Strategie di comunicazione e strategie di marketing mix in-store.....	18
2.2 Prospettive future per la PL	19
CAPITOLO 3 - LA NUOVA PPL DESPAR: TEATRO ITALIA	23
3.1 Aspiag Service SRL.....	24
3.2 Teatro Italia.....	25
3.2.1 Il brand	26
3.2.2 Il posizionamento	27
3.2.3 Logo e packaging	28
3.2.4 I Prodotti	30
3.2.4.1 Brigidini di Lamporecchio.....	31
3.2.4.2 Bellini	33
3.2.4.3 Biscotteria Del Teatro	34
3.2.5 Place and Promotion	35
CONCLUSIONE	38
BIBLIOGRAFIA	41
SITOGRAFIA	42

INTRODUZIONE

Il mondo della marca commerciale è in rapida evoluzione. La sua continua maturazione è testimoniata dai dati positivi che ha conseguito, specie negli ultimi anni: la crescita in fatturato e in quota di mercato ne sono la prova, come i 10,2 miliardi di valore aggiunto (pari allo 0,6 del PIL). Le previsioni per il futuro sono anch'esse a segno più, con un ulteriore accrescimento delle variabili esposte in precedenza, che fanno pensare alla marca del distributore come un attore strategico per la Grande Distribuzione Organizzata e gli stakeholder esterni.

A riprova di questi fatti, le private label, a differenza di un tempo, non vengono più considerate seconde scelte né per qualità, né per prezzo, rispetto alla marca industriale. Merito di questo è dovuto anche alla grande attenzione dei retailer nei confronti della PL, perseguita con la leva promozionale e col lancio di nuovi prodotti. Il distributore così facendo posiziona sempre più la propria insegna verso il cliente, con una continua meticolosità, sicurezza e ricercatezza.

Ciò che più ha segnato però l'evoluzione del settore è la segmentazione dell'offerta, dove la MDD si è mossa per prima rispetto ai leader di marca con lo sviluppo di linee di prodotto innovative e orientate alle diverse esigenze del consumatore: salutistico, biologico, free from e premium.

Proprio quest'ultimo segmento è il protagonista principale della seguente trattazione. Negli ultimi anni infatti la premium private label ha rappresentato il fenomeno più in crescita all'interno del settore, con un sostanziale trade-up dell'offerta che nei prossimi anni si acuirà ancora con un passaggio dell'incidenza sul fatturato MDD dall'attuale 14% al 22% previsto nel 2020.

I più grandi retailer, consci di ciò, si stanno muovendo proprio in questa direzione, con lo sviluppo di linee di alta qualità e con plus sempre più determinanti come l'italianità. A riprova di questo, in occasione del mio stage nell'ufficio Private Label e Import Export all'Aspiag Service di Mestrino, ho assistito proprio alla creazione della nuova linea premium di Despar: "Teatro Italia".

Questa esperienza, che mi è servita come base empirica attraverso la quale affrontare il caso, assieme all'ausilio della letteratura economica del tema, mi ha portato a credere che Teatro Italia abbia tutte le carte in regola per dimostrarsi strategia di successo per Despar. Ed è proprio questo

l'obiettivo del mio elaborato: dimostrare che il nuovo brand sia il frutto di un'attenta analisi da parte di Aspiag nei confronti del mondo PL e che la linea in questione sia la risposta alle esigenze di una fascia di clientela che sta assumendo un ruolo fondamentale nel mondo della GDO.

CAPITOLO 1

LA MARCA DEL DISTRIBUTORE

1.1 Caratterizzazione della MDD

La marca del distributore (MDD), spesso definita anche come marca commerciale (MC), o private label (PL), è costituita nella teoria economica da quei prodotti che il retailer pone in offerta con lo stesso brand dell'insegna o con marchi riferibili all'impresa distributiva, garantendo direttamente il livello qualitativo (Cristini 1992). Si tratta dunque di intere gamme di beni, che spaziano su tutte le categorie merceologiche, realizzate in base a specifiche indicazioni fornite dal distributore, il quale controlla l'intero processo di generazione del prodotto e che propone alla vendita dopo che sono stati acquistati da un'azienda manifatturiera in funzione di un contratto detto di co-packing (Associazione Distribuzione Moderna). La caratteristica peculiare che contraddistingue la MDD è che essa, a differenza dei marchi industriali, agisce come "elemento di monopolio" (Martinelli 2018, p.21), in quanto è possibile comperare prodotti di questi brand solamente nei punti vendita di uno specifico distributore. La private label quindi assume un ruolo fondamentale nella strategia di differenziazione commerciale del retailer, essendo un importante strumento di vantaggio competitivo dovuto alla propria inimitabilità e facile difendibilità.

Nati attorno alla seconda metà del 1800 tra Gran Bretagna e Stati Uniti e arrivati in Italia nel 1896 grazie all'Unione Cooperativa Milanese (antesignana dell'attuale catena Coop) (Gnecchi 2002), i prodotti MDD consentono di raggiungere diversi obiettivi. Primo tra tutti è quello di conseguire margini migliori aumentando le performance delle categorie (Cristini 1992). Questo è possibile in quanto la private label ha molti vantaggi di costo, derivanti da: un maggiore potere contrattuale nei confronti dei fornitori (spesso PMI), causato dalla sproporzione dimensionale delle due controparti; una minore sensibilità dei clienti alle variazioni del prezzo di vendita, vista l'assenza a scaffale dei propri brand negli store degli altri distributori e non per ultimo il risparmio degli investimenti che solitamente una marca industriale dedica al marketing. La PL infatti, può ripartire gli oneri pubblicitari e di promozione su un numero più elevato di referenze (Gnecchi 2002), considerato il fatto che l'unicità distintiva della sua offerta a marchio viene sponsorizzata e garantita dagli stessi valori fondanti dell'insegna a livello centrale. Altro obiettivo fondamentale è quello di incrementare il potere contrattuale nei confronti dei fornitori industriali: introducendo i prodotti a marchio, non solo le marche industriali (MI) dovranno fronteggiarsi a livello orizzontale, scontrandosi coi diretti rivali dell'Industria di Marca (IDM), ma anche a livello verticale, fronteggiando la minaccia del retailer. Il distributore infatti si pone in una

posizione di forza, diventando sostanzialmente più indipendente, offrendo un'alternativa qualitativa simile a un prezzo inferiore mediamente del 20%, riuscendo in tal modo a sottrarre importanti quote di mercato alla IDM. L'obiettivo principale però è un altro, ed è quello della fidelizzazione del cliente. La MDD si pone dunque come priorità la creazione di un rapporto duraturo col consumatore, basato sulla fiducia e sulla garanzia della qualità delle referenze. Acquistando i prodotti a marca del distributore, infatti, non solo il consumatore è sicuro che il bene soddisfi gli standard e i requisiti del rivenditore, ma, come afferma The European House – Ambrosetti (2018), “il consumatore lascia che sia la Grande Distribuzione Organizzata a selezionare i prodotti che meglio rispondono alle sue esigenze. Si assiste così ad un meccanismo di *outsourcing* del processo di scelta, dove è la Grande Distribuzione Organizzata che si occupa di selezionare i produttori che garantiscono qualità e sicurezza dei prodotti”.

Da questo ne deriva dunque un risultato fondamentale: il cliente soddisfatto dalla MDD, sarà generalmente soddisfatto del distributore, andando di fatto a ledere la “brand loyalty” dei marchi d'industria. La PL, a dimostrazione di questo, viene gestita come una leva soggetta ad economie di scala e scopo (Cotteril *et al.* 2000), pensata ed architettata a livello centrale, con l'obiettivo di rafforzare l'immagine d'insegna e indirizzare a politiche di marketing unitarie, integrate e convergenti alla propria mission distributiva.

1.2 Tipologie di marca del distributore e brand management

Svariate sono le forme e le tipologie di Private Label presenti sul mercato. Non solo: diverse sono le classificazioni che le contraddistinguono. La prima esposta dalla letteratura sull'argomento è quella offerta da Cristini (1992), e prevede sei tipologie:

- 1) Generics: prodotti sui quali non viene riportato il marchio del distributore, ma solamente il nome generico, per dare ai clienti più attenti al prezzo un'alternativa quanto più economica possibile (arrivando anche al 40%), non garantendo il livello qualitativo, che è basso. Sono referenze già ampiamente dentro la loro fase di maturità, con volumi di vendita importanti, vendute in confezioni semplici, talvolta completamente spoglie; per questo vengono definite anche “white label”.
- 2) Marca fantasia senza identificazione del distributore: prodotti con nomi o simboli che non portano all'identificazione con l'insegna, tanto che agli occhi del consumatore possono

apparire molto simili a quelli industriali, ma sempre ad un prezzo inferiore. La gestione di queste linee è molto flessibile: non essendo riconoscibile il distributore, qualunque manovra di gestione come il cambio di co-packer può essere effettuata senza che poi abbia ripercussioni negative sulla reputazione del distributore. Viene utilizzato principalmente in categorie con molti marchi a elevata rotazione.

- 3) Marca fantasia con identificazione del distributore: sono marchi specializzati per categoria merceologica e si posizionano sulla fascia intermedia del mercato. Hanno anche loro il vantaggio della flessibilità, questa volta dovuto al possibile utilizzo di diversi marchi, in diverse categorie merceologiche. Il distributore, che nuovamente torna ad essere garante della qualità, gestisce per segmenti, riducendo in tale maniera il rischio di externalità negative tra le altre linee del *brand portfolio*.
- 4) Marca insegna: il retailer in questa linea si assume pienamente l'impegno nei confronti del cliente, rendendo totale l'identificazione tra questa PL e l'insegna. Viene solitamente esteso a un grande numero di referenze, con l'obiettivo, come detto in precedenza, di fidelizzare il cliente. Si propongono come diretti concorrenti dei MI.
- 5) Marca insegna per tipo di segmento (marchio ombrello): è sostanzialmente l'evoluzione dei marchi insegna del primo tipo; dopo un'attenta segmentazione a priori del mercato, in cui si cerca di capire i diversi target e le diverse richieste dei consumatori, viene sviluppata una politica di posizionamento per ciascuno dei marchi insegna, il cui risultato è la definizione di marchi specifici e diversi accanto al logo dell'insegna.
- 6) Marchi commerciali in esclusiva: queste referenze si sviluppano in seguito ad un particolare accordo di fornitura, la cui peculiarità, che la rende diversa dalle altre cinque tipologie sin qui presentate, è quella di presentare il marchio di proprietà del produttore sul pack. Diversi possono essere gli utilizzi di queste linee: possono essere introdotte per differenziare oppure, ed è questa probabilmente la possibilità più vantaggiosa, per esplorare le reazioni dei consumatori senza dover necessariamente rischiare un danno d'immagine.

Accanto a questa tradizionale classificazione, va poi aggiunta quella che articola l'offerta della MDD su tre livelli, per questo detta *multi-tiered*: economy, standard e premium (Geyskens et al. 2010). Il primo di questi tre tipi, l'economy, detto anche primo prezzo (PP), riguarda quegli articoli con un livello qualitativo ridotto rispetto ai *mainstream*. La loro caratteristica principale, come suggerisce il nome, è quella di avere un prezzo basso. Questa classe è stata introdotta per

competere con il canale del discount: i suoi prodotti infatti costano normalmente dal 30% al 40% in meno. La MDD di tipo standard è quella che invece fronteggia i MI nel segmento mainstream. L'ultimo dei tre tipi è la MDD di tipo premium (la Premium Private Label, PPL), su cui porremmo particolare attenzione successivamente in questo scritto. Quest'ultima tipologia offre prodotti di qualità superiore, collocandosi nella fascia alta del mercato, concorrendo con quella parte di industria di marca che offre anch'essa articoli di qualità premium.

La presenza di più marchi all'interno di una stessa insegna rende necessaria un'importante operazione di brand management. Essa deve preliminarmente definire l'architettura di marca, strumento per il mezzo del quale tutte le marche pertinenti ad un'impresa possono essere rese operative come si trattasse di una sola entità (Gnecchi 2002), andando quindi a gestire uno *store brand portfolio*, nel quale deve essere chiaramente specificato il ruolo che ha ogni marca nei diversi contesti di mercato per il distributore. Le decisioni in questo ambito sono fondamentali, visto che si devono decidere i posizionamenti specifici delle diverse linee, con tutte le scelte che ne conseguono: in primis scelta fornitori, definizione prezzi e campagne di comunicazione.

1.3 Evoluzione della PL

Lo sviluppo della MDD viene tradizionalmente articolato tenendo conto di cinque fattori fondamentali (prezzo, qualità reale e percepita, innovazione, fattore di richiamo e posizionamento in shop) dal quale la letteratura ha individuato quattro generazioni (Cristini 1992) a cui corrispondono altrettante politiche di retail mix del distributore:

- a) Prima generazione: costituita principalmente da generics o da marchi fantasia di fascia inferiore, hanno come principale elemento di richiamo il prezzo. Qualità e innovazione sono molto basse. Hanno carattere "tattico" (Martinelli 2018, p.29) in quanto il principale obiettivo di questa politica è quello di clonare i prodotti MI in una fascia più bassa per conseguire obiettivi di marginalità. In shop viene riservato ampio spazio, ma di modesta qualità (generalmente scaffali non ad altezza dello spazio visivo).
- b) Seconda generazione: composta da prodotti imitazione (con qualità prossima al leader, in modo da posizionarlo quale *simil-follower*), viene ancora dato importante peso alla variabile prezzo. La MDD inizia comunque a connotarsi come legata all'insegna e lo spazio riservato a scaffale aumenta di qualità.

- c) Terza generazione: prodotti a marca insegna. In questa fase cambia la valenza strategica attribuita ai prodotti di marca. Si assume la piena consapevolezza dell'importanza delle PL nel posizionamento competitivo del distributore, in quanto contribuiscono positivamente all'immagine dell'insegna. La qualità diventa comparabile a quella dei MI, mentre l'elemento di richiamo diventa il *value-for-money*, vista la convenienza economica offerta. In questa fase, la MDD inizia ad avere spazi privilegiati in punto vendita.
- d) Quarta generazione: prodotti a marca insegna per segmento con gestione delle politiche distributive uniforme e a livello centrale. La PL, in un'economia di eccesso dove la domanda è quantitativamente inferiore all'offerta (Gnecchi 2002), diviene strumento fondamentale del retailer per offrire prodotti unici. Cambia il ruolo della MDD, che da passivo-imitativo diventa attivo-propositivo ed innovatore (Martinelli 2018). I prodotti a marchio, in questa, spesso arrivano prima sul mercato precedendo la IDM, poiché la MDD è capace di capire le preferenze e le esigenze dei consumatori sfruttando a proprio vantaggio la grande mole informativa dovuta ai dati di vendita e alle *fidelity card* (Gnecchi 2002); essa introduce infatti nel mercato l'ortofrutta IV gamma (verdure e ortofrutticoli pronti per il consumo), i salumi take away e i prodotti biologici (The European House – Ambrosetti 2018). Non per ultimo, l'attività di co-packing viene gestita con più sapienza e sinergia, con l'obiettivo di portare sul mercato prodotti dal packaging e dal contenuto differente rispetto a quello dei leader.

1.4 La MDD oggi

I marchi del distributore continuano ad aumentare di popolarità all'interno del Vecchio Continente. La quota di mercato per la private label è cresciuta nell'anno passato in 12 paesi su 19, raggiungendo il 30% o più in 17 di questi. In stati come Germania, Paesi Bassi, Belgio, Svezia, Norvegia, Ungheria e Turchia la quota ha raggiunto i livelli più alti di sempre nelle rispettive nazioni.

1.4.1 Confronto con l'Europa

L'Italia possiede una quota modesta rispetto a quella che hanno, per esempio, le MDD in Regno Unito e in Spagna (la cui quota si aggira attorno al 40%).

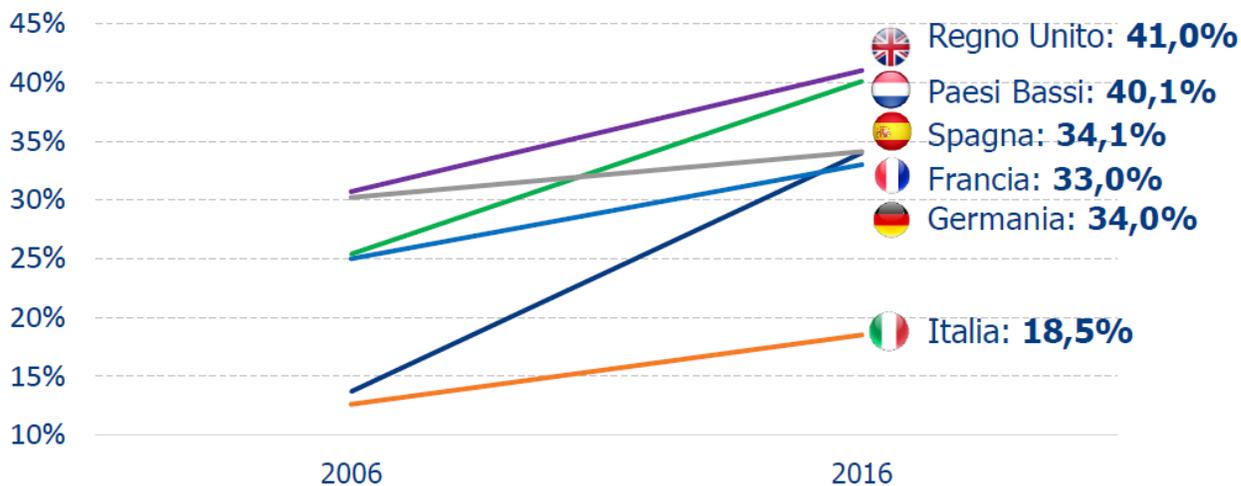


Figura 1: Quota di mercato della MDD in Italia e nei principali Paesi Europei, 2006-2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM, 2018

Questa differenza è dovuta ad un ritardo nello sviluppo della PL all'interno della nostra nazione, sostanzialmente per due fattori (Martinelli 2018; Pastore *et al.* 2007):

- 1) Una ritardata modernizzazione del sistema distributivo italiano, determinato dalle condizioni geografiche e infrastrutturali sfavorevoli. Inoltre, esiste una correlazione positiva tra la concentrazione della distribuzione commerciale e il successo della private label, motivo per cui l'Italia, con il suo mercato molto frammentato, parte svantaggiata: basti pensare ad esempio che in Svizzera, dove c'è un'altissima concentrazione (in cinque retailer controllano ben il 90% di Relative Market Share), le private label ricavano il 20% del volume d'affari totale; in Inghilterra, nonostante la concentrazione sia del 60%, i ricavi arrivano persino al 25% (Gnecchi 2002, Burt 2000).
- 2) Forte ruolo del marketing della IDM e fedeltà dei clienti maggiore rispetto agli altri paesi europei. Nei mercati nordici ad esempio, la MDD negli anni ha saputo realizzare un'immagine forte, dimostrando attenzione verso le esigenze del consumatore; al contrario, nonostante sia un trend in calo, nei mercati mediterranei la private label (soprattutto nel *non-food*) viene spesso ancora avvertita come di qualità inferiore, di impronta hard discount (Gnecchi 2002).

Nonostante ciò, l'ipotesi che la MDD diventi una delle leve principali del retailing mix è sempre più verosimile (Nielsen 2018) e ora ne vedremo i motivi.

1.4.2 La marca commerciale in Italia

La MDD cresce e continua a crescere negli anni, tanto da essere arrivata a toccare i 10 miliardi di fatturato nel 2017 (più del 200% rispetto al fatturato del 2003), guadagnando al contempo anche di quota, passando dall'11,3% del 2003 al 18,5% del 2016.

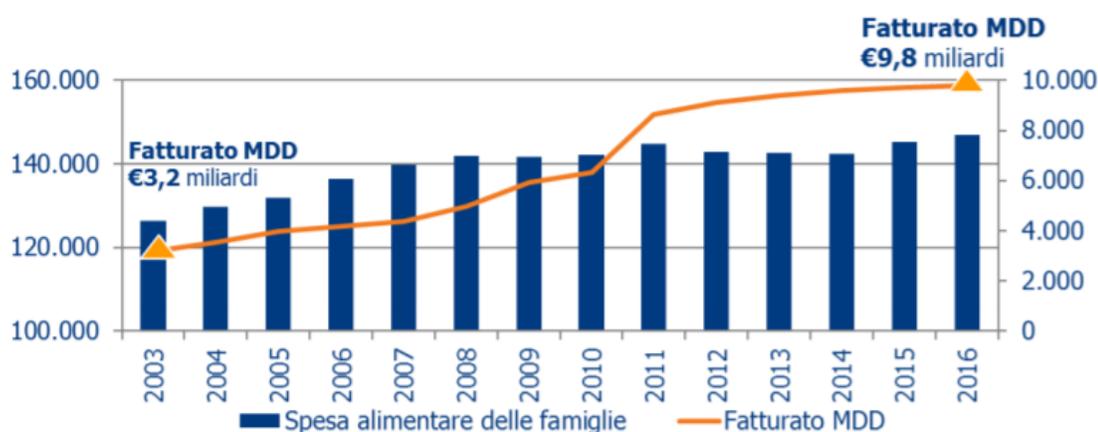


Figura 2: spesa alimentare delle famiglie e fatturato della MDD in Italia, valori in milioni di Euro, 2003-2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ADM, IRI e Istat, 2017

Nel medesimo periodo, il fatturato della MDD è triplicato rispetto ad un aumento del 20% dell'industria alimentare, di cui pesa ben il 30% della crescita totale.

Questo andamento positivo emerge anche dalla dinamica dei prezzi: rispetto al 2016, i volumi sono cresciuti dell'1,7% e i valori del 2,7%, sintomo quindi di un rialzo dei cartellini esposti sugli scaffali. Al contrario, le MI sono vittima della deflazione; i loro volumi sono sì aumentati del 2,8%, ma a fronte di valori positivi solo del 2,2%. Questo fenomeno è ancora più evidente nel canale discount, dove la MDD registra un +1,9% nei volumi e un +3,1% nei valori, mentre la marca industriale ha lasciato per strada l'1,7% dei volumi e il 2,3% dei valori. Questo è frutto di un processo definito "spirale del declino", ovvero quel fenomeno in cui l'impresa industriale reagisce alla crescita della PL ricorrendo alla leva promozionale e agli investimenti in trade marketing, per limitare i danni nel breve periodo. Questo ha provocato un momentaneo calo nel

fatturato della MDD del 2014, costando però caro nel tempo alla IDM, che ha perso unicità agli occhi del consumatore, per via di un minore investimento nel prodotto.

	Quota Valore [+ / -]	% Promo [+ / -]	Idx Prezzo Medio ⁴ [+ / -]
Leader¹	35,3 [-0,3]	30,3 [-0,1]	112 [-0,0]
Follower²	20,8 [+0,1]	30,7 [-0,7]	103 [+0,9]
Altri Produttori	25,4 [+0,1]	27,5 [+0,2]	97 [-1,0]
MDD³	18,5 [+0,1]	19,3 [-0,6]	88 [0,6]

Tabella 1: LCC - Competizione a scaffale e politica di pricing - YE2017. Fonte: IRI InfoScan Census

Sempre stando ai dati, l'indice di prezzo medio di Fisher (che indica il posizionamento del prezzo medio calcolato a livello di segmento) ci conferma la convenienza della MDD rispetto ai marchi industriali, che fa risparmiare alle famiglie circa 100 euro per famiglia annui (The European House – Ambrosetti 2018). Quel +0,6%, che sembrerebbe in parte confutare la precedente affermazione, è spiegato dall'effetto di *trading-up* che sta investendo il mondo della private label nel nostro paese, dove si sta verificando un progressivo passaggio dell'offerta a marchio verso un livello qualitativo (e di conseguenza anche costo) più alto.

Le linee del retailer spaziano su diversi canali di distribuzione; le quote di mercato finora prese in esame però, sono relative ai canali Iper, Super e Libero servizio, in quanto il dato del vero “regno delle private label” (Frojo 2018), il discount, si discosta in maniera evidente; basti pensare che nel 2017 la quota delle PL in questa tipologia di store ha raggiunto il 57,1%, con una crescita percentuale di più di 10 punti rispetto al lustro precedente.

La raggiunta maturità della marca commerciale emerge anche dalla profondità assortimentale, che nel 2017 ha toccato quota 4480 referenze contro le 4305 dell'anno precedente (dati per i canali Iper, Super e Libero servizio) andando quindi ad ampliare l'offerta in maniera sempre più dettagliata.

1.4.3 Ruolo nel Sistema-Paese Italia

La marca del distributore coinvolge oltre 50 settori e 1500 imprese co-packer e “contribuisce in misura eccezionale al sistema Paese, in chiave di investimenti, occupazione e sostegno delle economie del territorio” (The European House – Ambrosetti 2018). Ben il 91,5% dei fornitori è infatti italiano, creando valore per le aziende dello stivale e per le PMI (del quale sono quasi l’80% dei co-packer) i cui prodotti avrebbero altrimenti difficile accesso al mercato. Con queste aziende si configura una strutturazione di una filiera di fornitura industriale, secondo logiche di collaborazione strategica di lungo periodo: nel 98% dei casi questi rapporti durano più di due anni e per il 50% di essi sono almeno otto gli anni di contratto con la GDO. Questo basso livello di turnover è testimone di un percorso di condivisione di successi e soddisfazione reciproca avuta nel tempo.

Il valore economico aggiunto diretto della PL è di 2,4 miliardi di euro, maggiore rispetto a settori come la siderurgia (2,3 miliardi di euro) e fabbricazione di prodotti farmaceutici di base (1,7 miliardi di euro). Inoltre, il moltiplicatore economico della PL è pari a 2,6: ciò significa che per ogni 100 euro di valore aggiunto generato dalla MDD, si attivano 260 euro nella filiera collegata; si tratta di uno dei moltiplicatori più alti tra i vari comparti economici: basti pensare che l’ICT si ferma a 2,5, mentre il turismo non va oltre l’1,8.

Non per ultimo, il valore sociale della marca commerciale: con oltre 200000 occupati, di cui il 18% ha meno di 30 anni (contro il 12% della media nazionale), il 62% è donna (a fronte di un 42% medio) ed il 90% con contratto indeterminato (contro il 65% medio), la MDD si dimostra molto attenta anche alle persone, non solo alle cifre. Il 93% dei retailer infatti collabora con NGO e ONLUS, sostiene prodotti equo-solidali ed il 91% dei distributori è coinvolto in collaborazioni con scuole e università (The European House – Ambrosetti 2018).

CAPITOLO 2
LA PREMIUM PRIVATE LABEL

2.1 Definizione di premium private label

Le Premium private labels (PPL) sono prodotti MDD di particolare ricercatezza e livello qualitativo, con prezzo in linea se non, in alcuni casi, superiore a quello dei brand industriali leader (Geyskens *et al.* 2010). Questi hanno come peculiarità qualità e ingredienti unici (Kumar e Steenkamp 2007) e contribuiscono alla differenziazione dell'offerta dell'impresa commerciale in maniera determinante, diventando una vera e propria pietra miliare nelle strategie di creazione del vantaggio competitivo, tanto da guadagnare l'appellativo di "holy grail of retailer private label strategy" (Kumar e Steenkamp 2007, p.43).

Il posizionamento è molto differente rispetto al mainstream della PL: se quest'ultimo tende infatti ad imitare la qualità dei brand industriali (Geyskens *et al.* 2010) con una proposta value-for-money (con un costo dunque del 20% circa inferiore a qualità simile), le PPL hanno prezzi di listino simile se non superiore alla IDM, per un consumatore maggiormente ricercato, attento alla qualità e meno sensibile al prezzo, con esigenze di domanda differenziate. Nella letteratura attuale, due sono i tipi di PPL individuate (Kumar e Steenkamp 2007):

- 1) Premium-lite PL: queste MDD competono direttamente contro le maggiori imprese manifatturiere, avendo la stessa qualità delle marche nazionali ma con un 10% di prezzo in meno. Sostanzialmente potrebbe essere considerata come una soluzione intermedia tra il mainstream, e la premium-price PL
- 2) Premium-price PL: nati e sviluppati in Europa (con il Regno Unito a fare da capofila) i prodotti di queste linee sono qualitativamente migliori di un marchio nazionale ma con un prezzo più alto

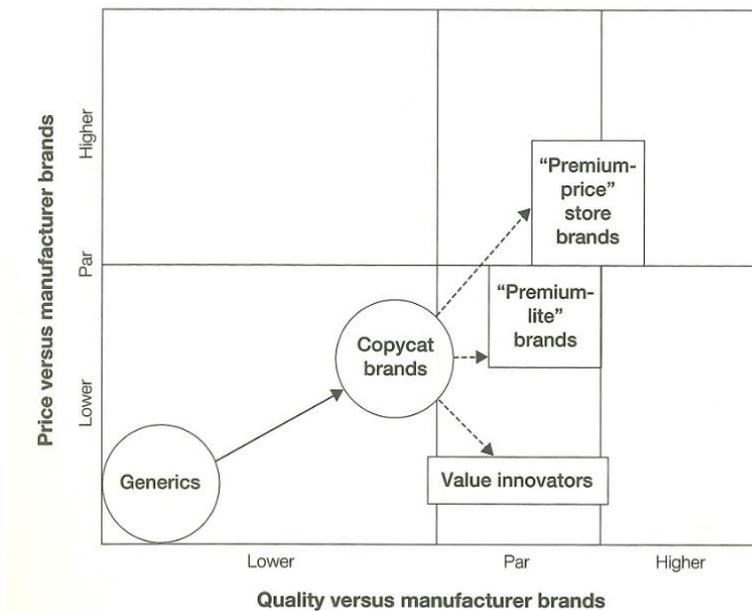


Figura 3: Private label evolution. FONTE: KUMAR, N., STEENKAMP, J.B.E.M, 2007. *Private Label Strategy. How to Meet the Store Brand Challenge*

Quattro invece sono gli obiettivi (Pastore *et al.* 2007) che intende conseguire un'impresa commerciale con lo sviluppo di una linea premium:

- 1) Fidelizzare la clientela, l'obiettivo primario, attraverso una proposta di qualità superiore, intercettando i trend in crescita o esigenze specifiche (a volte addirittura inesprese) da parte di particolari segmenti di consumatori.
- 2) Miglioramento delle condizioni di marginalità della categoria (Kumar e Steenkamp 2007), poiché tale linea viene proposta ad un prezzo equivalente o superiore rispetto alla IDM. In questo contesto non sembrerebbe esistere un rischio di cannibalizzazione rispetto alla linea mainstream della PL (e se anche esistesse, ciò incrementerebbe soltanto il fatturato della categoria, a differenza di una possibile cannibalizzazione primo prezzo contro marca insegna).
- 3) Ampliare i confini delle categorie merceologiche, in linea col primo obiettivo
- 4) Affrancare il prodotto di marca commerciale dalla IMD leader, minimizzando il possibile confronto tra i prezzi consentendo all'insegna "di praticare prezzi del tutto svincolati da quelli degli altri prodotti/marche e accettati dal consumatore in quanto espressione di un valore distintivo" (Pastore *et al.* 2007 p.20).

Questa strategia risulta essere particolarmente efficace proprio in quelle insegne alle quali vengono riconosciuti i valori di qualità e differenziazione rispetto ad altri distributori che mettono al primo posto l'attenzione al prezzo.

Se come afferma Valerio De Molli (Prefazione a *The European House – Ambrosetti* 2018) “la MDD si propone come la punta di diamante di quell'evoluzione in atto nel settore della GDO”, la PPL si pone ancor di più come l'apice dell'offerta di un retailer. Diventano dunque ancor più strategiche le scelte di posizionamento che il distributore deve decidere a monte.

2.1.1 Naming

Il naming della PPL si focalizza sui concetti di specialità, eccellenza e distintività per rimarcare l'unicità dei prodotti offerti (Martinelli 2018). Due sono le possibili strade per il retailer: utilizzare una strategia di sub-branding, così da poter identificare la MDD premium con l'insegna (comunque correlata a nomi che evocano l'idea d'eccellenza), oppure la creazione di un marchio di fantasia. Questa seconda opzione viene utilizzata meno per via di un possibile problema di confusione nella testa dei consumatori, che potrebbero avvertire questo tipo di PPL come dei prodotti dell'industria di marca (Kumar e Steenkamp 2007), e non della private label. Ricorrente è anche l'utilizzo della variante tematica dei prodotti tipici, che in un mercato come quello italiano, radicato sulle tradizioni del consumatore, trova terreno fertile (Pastore *et al.* 2007).

2.1.2 Packaging

Il packaging solitamente non è una leva determinante per un prodotto MDD, ma per la PPL il discorso è diverso: esso deve comunicare la migliore qualità servendosi di una ricercatezza del disegno che deve evocare l'idea di distintività (Kumar e Steenkamp 2007). Gli elementi principali per poter dare lo stato di premium sono la scelta dei colori, che

spesso verte sullo scuro, per dare l'idea di eleganza ed esclusività, oppure sull'oro e l'argento per ricordare il lusso; una grafica raffinata; una grandezza dei caratteri del testo ridotta e una focalizzazione sul logo (Burt 2000). Il visual, ovvero la parte frontale del pack, assume primaria importanza, in quanto instrada i clienti ad immaginare e esperenziare in anticipo il prodotto, evocando sensazioni positive ancor prima dell'acquisto, grazie al suo alto valore emotivo.

La PPL presenta inoltre un'abbondanza di informazioni riportate per dare consapevolezza al consumatore: queste sono presenti sia sul visual, per fornire le principali caratteristiche e la provenienza dell'articolo, sia sul retro, dove si trovano le informazioni nutrizionali e altri *plus* per certificare la qualità dell'offerta, enfatizzando la funzione di garanzia svolta dall'insegna (Fornari 2007).

2.1.3 Selezione delle categorie merceologiche

Le insegne, per la loro fascia alta di prodotti, tendono a scegliere categorie in cui possiedono quote già considerevoli (25-30%) grazie al mainstream, così da “poter contare su uno stock di fiducia più rassicurante” (Pastore *et al.* 2007 p.21), nelle quali però esiste un elevato grado di innovazione e differenziazione tale da poter soddisfare le aspettative più esigenti (o latenti) della domanda.

2.1.4 Scelta dei fornitori

Essendo, come appena riportato, altissime le richieste da parte di un prodotto premium, la scelta dei co-packer può sancire la fortuna o meno di una linea. Questi non sono solamente dei subordinati, ma diventano veri e propri partner strategici con cui stabilire relazioni di lungo periodo, basate su fiducia e *commitment* (Kumar e Steenkamp), volte alla ricerca del risultato. Il retailer non affida tutte le decisioni al fornitore, ma partecipa anche alla fase di processo innovativo dello sviluppo del prodotto (Pastore *et al.* 2007).

Talvolta questo legame potrebbe essere una chiave strategica di differenziazione, tale da portare alla definizione di un rapporto di co-branding ovvero quando due o più marche sono combinate in un'unica offerta-prodotto. Il vantaggio principale risulta essere quello di ottenere un posizionamento convincente grazie al coinvolgimento di più marche, generando un maggiore volume di vendite; i possibili svantaggi sono i rischi dell'assenza di controllo sugli effetti dell'associazione di queste due marche nella testa del cliente (Kotler *et al.* 2015).

In Italia, inoltre, un distributore può contare su una moltitudine di piccole e medie imprese specializzate in grado non solo di fornire prodotti "tipici" con posizionamento percepito altamente qualificante, ma anche di stabilire un maggiore legame, *commitment*, col territorio in cui operano (Pastore *et al.* 2007).

2.1.5 Strategie di comunicazione e strategie di marketing mix in-store

La comunicazione recita un ruolo primario, specie al giorno d'oggi, dove la marca del distributore ha assunto una connotazione di brand vera e propria, al quale il cliente associa valori forti e caratterizzanti, competendo ad armi pari coi marchi industriali nelle leve del posizionamento (ADM). Illuminante a tal proposito è un'affermazione di Kumar e Steenkamp (2007, p.51) "It is no longer about just slapping a logo on whatever comes off the assembly line". In primis, la pubblicità svolge un ruolo indiretto sulla qualità percepita, andando a legittimare lo stato di premium del prodotto. L'esposizione mediatica, sebbene molto costosa, consente ai potenziali acquirenti di familiarizzare con queste linee, riducendo i rischi percepiti dal cliente e stimolando l'impulso d'acquisto (Martinelli 2018).

Il posizionamento in-store di un prodotto premium deve essere ben pianificato (Kumar e Steenkamp 2007), ad altezza occhi, ovvero lo spazio privilegiato del posizionamento a scaffale, dove può essere in grado di richiamare l'attenzione del consumatore.

2.2 Prospettive future per la PL

La Marca del Distributore continuerà a rafforzare il suo ruolo nell'industria alimentare attraverso un ampliamento dell'offerta, che porterà ad una crescita dei risultati economici (The European House – Ambrosetti 2018). La Private Label, passerà dai 9,8 miliardi di euro del 2016 agli 11 miliardi di euro nel 2020, sempre secondo le stime di The European House – Ambrosetti (2018), aumentando del 12%, motivata dalla crescita della quota dei prodotti a marca commerciale che dal 18,5% del 2016 dovrebbe salire al 20,3% del 2020 (+1,8).

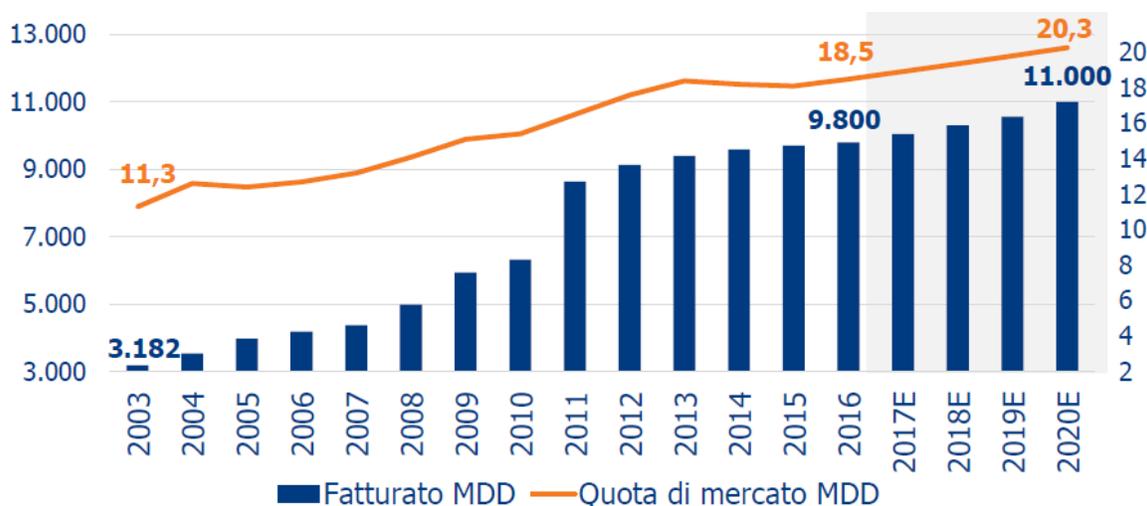


Figura 4: Fatturato e quota di mercato della Marca del Distributore (milioni di euro e %, 2003-2020). FONTE: elaborazione The European House - Ambrosetti (2018 p.10) su data IRI

Svariati sono i motivi di questa crescita prevista: il primo è l'aumento della quota della Private Label nei prodotti freschi, che è prevista salire dal 28,2% del 2016 al 29,1% del 2020. Questo segmento ha un'elevata incidenza per il posizionamento dell'insegna, tanto che ben il 35% dei clienti dà come primo driver per la fiducia nello store l'acquisto dei freschissimi; la Grande Distribuzione Organizzata condivide questa attenzione alla qualità e alla sicurezza e la soluzione designata per questo settore potrebbe essere la "brandizzazione" di questi prodotti all'interno della propria Marca Privata (The European House – Ambrosetti 2018).

La PPL, grazie anche ad altri *winning trends* come il funzionale, l'italianità, prodotti bio/con certificazioni e i *free from*, sta trainando la crescita della Marca Commerciale.

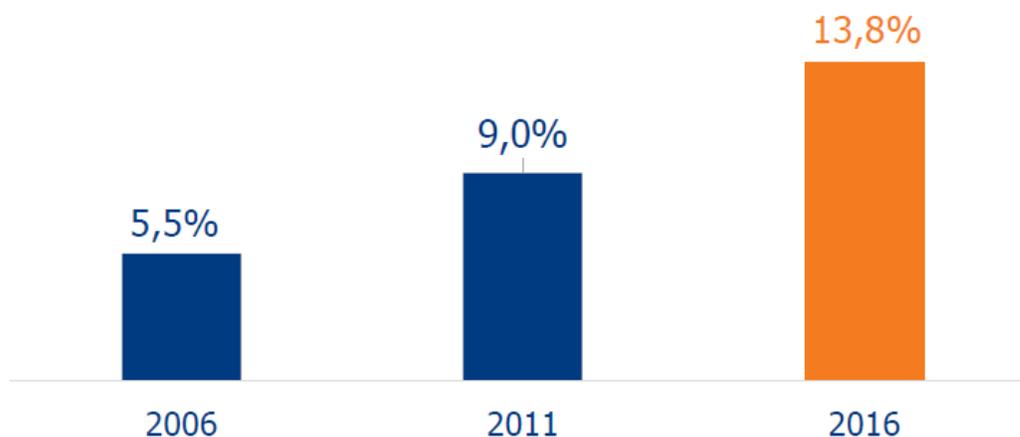


Figura 5: Quota di prodotti a Marca del distributore innovativi e Premium sul totale delle vendite in Italia (valori %), 2006, 2011 e 2016. FONTE: elaborazione The European House - Ambrosetti 2018 su dati Marca, 2017

L'assortimento dunque si fa sempre più segmentato, con un sostanziale trade-up della Marca del Distributore a discapito della fascia Primo Prezzo (PP), che va sempre più in calo. Questa, nata come rivale storica dei discount, non ha saputo tenere il passo veloce del canale distributivo più economico; inoltre, essa ha storicamente sofferto di posizionamenti a scaffale peggiori e ha perso importanza anche nella strategia del distributore, che si è orientato a favore dei mainstream prima e delle PPL più recentemente. L'effetto provocato da questa riduzione del primo prezzo non è ancora del tutto chiaro: se da una parte questo potrebbe significare una potenziale perdita di clienti attenti al costo, d'altro canto il risvolto economico potrebbe non essere negativo, specie se il fenomeno di cannibalizzazione tra PP e marchio insegna supera questo possibile mancato indotto (Kumar e Steenkamp 2007). In più, con un minore numero di generics, è più probabile che nei carrelli degli italiani siano presenti linee dal posizionamento più alto portatrici di maggiori introiti per le imprese commerciali.

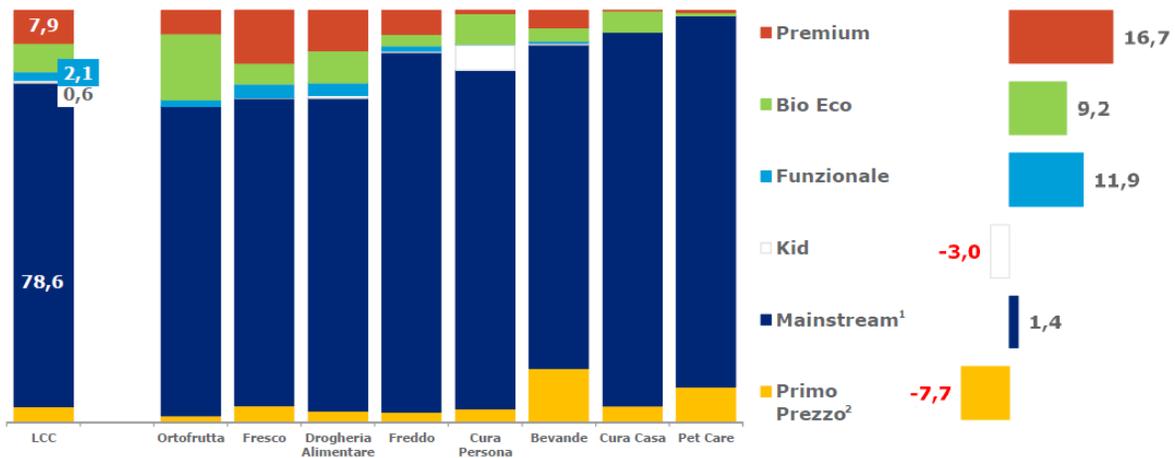


Figura 6: LCC - La segmentazione della Marca del Distributore - incidenza percentuale e trend - YE 2017. FONTE: IRI infoscan Census

La crescita dei prossimi anni del marchio del distributore, sarà sostenuta dalla Premium Private Label, la cui incidenza sul fatturato totale passerà dal 14% del 2016 al 22% del 2020, merito anche dell'aumento di quota di mercato, con un +7,5% tale da raggiungere il 21,5% nel 2020 (The European House – Ambrosetti 2018).

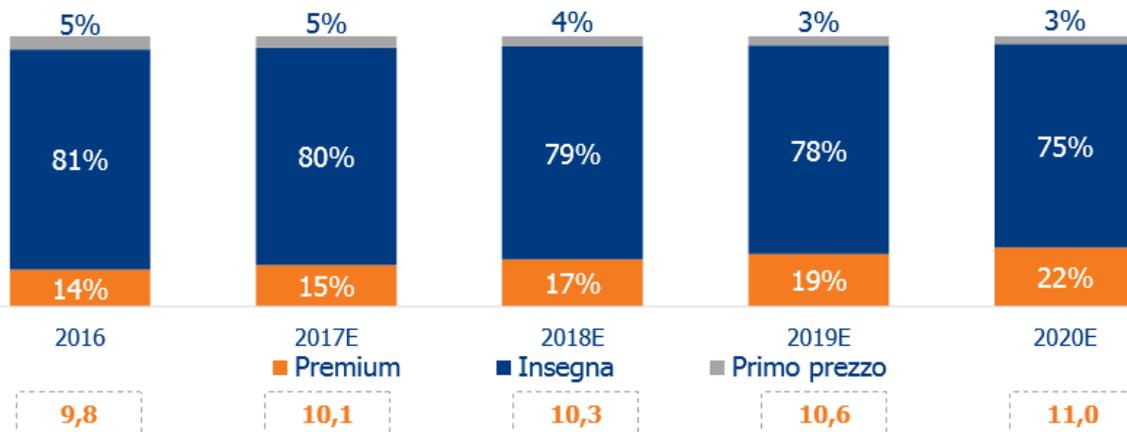


Figura 7: Fatturato della Marca del Distributore per segmento in Italia (valori %), 2016-2020E. FONTE: elaborazione The European House - 2018 - Ambrosetti su dat IRI 2017

Kumar e Steenkamp (2007, p.41) già dieci anni fa definivano la Premium Private Label come “the hottest trend in PL retailing”; oggi il fenomeno è sempre più evidente ed è di vitale importanza per il retailer curare questo segmento in continua crescita.

Un'ulteriore possibile deriva del Marchio del Distributore Premium potrebbe essere quello di intrecciarsi con un altro dei *winning trends*, ossia quello dell'italianità. La Premium Private Label potrebbe avere tutte le potenzialità per diventare “l'ambasciatore dell'Italian Food nel mondo” (Martinelli 2018), diventando lo strumento per portare all'estero i prodotti d'eccellenza delle PMI italiane, che da sole non potrebbero avere sbocco all'interno dei mercati internazionali; specie per le insegne con partner stranieri, questa potrebbe rappresentare un'occasione per aumentare l'audience di clienti esteri che vengono in contatto con il risultato dell'eccellenza enogastronomica italiana.

CAPITOLO 3
LA NUOVA PPL DESPAR:
TEATRO ITALIA

3.1 Aspiag Service SRL

L'origine del brand Despar risale al 1932, anno in cui Adriaan van Well fonda la Società cooperativa come prima unione volontaria di grossisti e commercianti al dettaglio nei Paesi Bassi.

Il marchio Despar esiste sul nostro territorio dagli anni 60, ma Aspiag Service Srl, la concessionaria del marchio Despar Nordest, viene fondata nel 1989 dalla casa madre austriaca, SPAR international AG, la più grande organizzazione SPAR al mondo. Aspiag Service inoltre aderisce al Consorzio a Responsabilità Limitata Despar Italia che riunisce tutte le 6 diverse entità concessionarie del marchio sul territorio nazionale.

La sua area di competenza comprende Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Trentino-Alto Adige oltre che le province di Bologna, Ferrara, Parma, Reggio Emilia, Modena, Ravenna e Mantova. Essa si divide in 3 centri distributivi, cui fanno capo tutti i punti vendita: Bolzano, la sede legale che gestisce le attività commerciali del Trentino-Alto Adige; Udine, che gestisce le attività commerciali del Friuli-Venezia Giulia e poi Mestrino, il centro direttivo, gestionale e amministrativo per tutte le attività del gruppo, che presidia Veneto ed Emilia Romagna (Aspiag Service SRL).

Aspiag gestisce supermercati che offrono prevalentemente prodotti alimentari. Questi punti vendita sono divisi in tre tipologie, che variano a seconda della dimensione e dell'offerta:

- Despar: supermercati di quartiere dalle dimensioni contenute (100-800 mq) con un assortimento che privilegia maggiormente prodotti freschi e freschissimi, adatti ad un'esperienza d'acquisto giornaliera
- Eurospar: questa insegna individua i punti vendita di media grandezza (801-2499 mq). Sono indicati per rifornire un'area urbana più vasta con un'offerta che comprende prodotti sia freschi che non
- Interspar: sono i punti vendita dalla dimensione maggiore, dove l'assortimento è massimo e comprende anche la presenza di numerosi servizi e prodotti no food che vanno dall'elettronica al giardinaggio, fino agli elettrodomestici

Il successo di Aspiag Service, testimoniato anche dai 14,6 miliardi di fatturato nel 2017 (con una crescita del 6,5% rispetto all'anno precedente), deriva anche dalla efficiente gestione della supply chain, ispirata dai quattro valori cardine che guidano l'azienda all'interno di un percorso di Corporate Social Responsibility:

- **Attenzione al cliente:** l'offerta aziendale viene diversificata in maniera tale da soddisfare le necessità dei clienti, attraverso tutte le tipologie di punto vendita
- **Sviluppo delle persone:** Aspiag porta in primo piano i propri collaboratori e la loro crescita professionale, così da incentivarne il senso di appartenenza con un continuo miglioramento e una maggiore consapevolezza delle proprie potenzialità per il raggiungimento degli obiettivi
- **Innovazione:** aspetto di primaria importanza per l'azienda, fondamentale per non adagiarsi e per favorire così una costante evoluzione, anticipando i cambi dell'ambiente competitivo
- **Sostenibilità:** Aspiag ha la reale intenzione di creare un rapporto equilibrato e duraturo con il territorio, svolgendo le proprie attività sempre nel rispetto dell'ambiente circostante

3.2 Teatro Italia

Proprio perché guidata da questi valori, nel 2017 Aspiag decide di investire oltre due milioni e mezzo di euro nel restauro e nell'allestimento di Teatro Italia, ex cinema veneziano d'inizio Novecento "gioiello del neogotico e del liberty" (GDO week). L'edificio, che rappresenta un simbolo per molti cittadini, negli anni ha avuto diverse funzioni: dapprima teatro, poi cinema e per ultimo sede distaccata dell'Università Ca' Foscari. Negli ultimi tempi però l'edificio è caduto in disuso (Torsello, 2018), senza che nessuno lo valorizzasse e gli desse giusto lustro. Non a caso l'obiettivo di questo restauro è molto ambizioso: donare nuovamente grande dignità a questo luogo storico, stabilendo in esso quello che Despar definisce "il punto vendita più bello d'Italia".

Aspiag, con la collaborazione della ex proprietà, la famiglia Coin, e con il controllo della Sovrintendenza ha dato nuova vita a questo bene artistico e storico, adottando soluzioni che hanno tenuto conto della necessità di preservare l'integrità delle sale e delle decorazioni, restituendo l'edificio al pubblico di clienti, turisti, studenti e infine ai veneziani stessi.

Nel nostro caso non parliamo di una normale esperienza d'acquisto giornaliera che si può effettuare in un negozio normale; Aspiag punta a dare di più ai suoi clienti: punta a lasciare un'emozione, un ricordo, un segno intangibile nell'animo di chi visita Teatro Italia; Aspiag vuole porsi altresì come "fornitore di emozioni", utilizzando un gioco di parole.

L'azienda non è nuova a questi tipi di interventi che il presidente Rudolf Staudinger definisce di "memory sustainability" (in quanto vanno a preservare e a prendersi cura delle eredità culturali delle città in cui vengono operati), visto che già in passato l'azienda è andata ad effettuare operazioni simili anche in palazzi storici di Trento (nel rinascimentale palazzo Nogarola Guarenti), Verona e Vicenza.

3.2.1 Il brand

L'idea di creare un vero e proprio brand, un cosiddetto "super premium", si ricollega sempre a tutto ciò che sta a significare il punto vendita veneziano per Aspiag: condensare nei propri prodotti l'alta qualità italiana con la ricercatezza del dettaglio e della bellezza scenica. Teatro Italia, a riprova di ciò, si candida ad essere il brand ambassador di Despar nel mondo per farne conoscere i valori.

Al giorno d'oggi "i consumatori sono alla ricerca di prodotti che abbiano la capacità di entrare in contatto con la loro parte spirituale e di rispondere a bisogni di condivisione di emozioni e di valori più che di soddisfare specifiche esigenze" (Cappellari 2016, p.59), ed è proprio questo l'obiettivo che Despar ha nei confronti di questa linea: donare al consumatore una sensazione tale che possa essere rimembrata. Si è infatti cercato di condensare un'esperienza d'evasione (tale è l'immersione, la partecipazione, con cui il

soggetto vive la situazione) a un'esperienza estetica, se non estatica, nel pieno spirito del cosiddetto marketing esperienziale (Kotler et al. 2015).

Il naming scelto si presta perfettamente per tale intento. Esso si ricollega a un contesto di “spettacolo del gusto” proprio come fosse una vera e propria rappresentazione, in cui il cliente diventa il “protagonista” di un momento di intenso piacere gustativo che difficilmente potrà dimenticare. Inoltre, contenendo il nome del nostro Bel Paese, questa linea vuole dare ampio spazio alle eccellenze del territorio italiano, servendosi di fornitori e prodotti nostrani, interamente lavorati nello Stivale. Le stesse materie prime saranno del territorio, e nel caso in cui non lo siano, è solo per un motivo di reperibilità (come ad esempio con il cacao).

L'assortimento della linea partirà dal dolciario, approfittando al meglio del periodo delle ricorrenze, che facilmente si presta a questo tipo di prodotti, per poi coinvolgere varie tipologie merceologiche.

3.2.2 Il posizionamento

Teatro Italia è frutto dell'evoluzione della private label italiana. Aspiag, perfettamente conscio della crescita dei brand premium, e dello sviluppo del mercato dei prodotti italiani, sceglie infatti di posizionare Teatro Italia nella fascia non alta, ma addirittura altissima del mercato. Nonostante infatti già Despar posseda una linea di alta qualità, “Despar Premium”, qui si va addirittura al di sopra.

Innanzitutto la linea punta a una differente nicchia, in quanto i prodotti sono sempre di prima qualità, come i Premium, ma racchiudono in più l'idea di essere un perfetto “regalo” o “souvenir” lussuoso per i turisti. Sarà la più grande sfida di Despar: sdoganare la tipica diffidenza italiana nei confronti della private label, di cui abbiamo già parlato, i cui prodotti vengono sempre erroneamente visti con senso di inferiorità rispetto alla marca industriale, riuscendo a convincere la clientela che il marchio del distributore è un plus, non un malus.

Per riuscire nel suo intento, Teatro Italia ha come valore aggiunto quello di essere il compromesso perfetto di un qualcosa che non esiste ancora all'interno della private label della GDO italiana: esso infatti porta su larga scala i prodotti unici di fornitori artigianali pluripremiati come l'Atelier Biasetto, Tartuflanghe, Canella, Desideri, T'a Milano, Antichi Sapori dell'Etna, Golosità Sebaste, Scaldafarro, Dolcezze Savini e Fraccaro Spumadoro. Grandi primi "attori" ad un prezzo che sarà sì alto per la GDO, ma certamente non come quello di un negozio d'eccellenza; il tutto senza però rinunciare alla qualità che si trova in questi posti. Siamo dunque in presenza di una strategia di "scrematura del prezzo" (Kotler et al. 2015).

3.2.3 Logo e packaging



Figura 8: Logo Teatro Italia. FONTE: Aspiag Service SRL

Il logo rappresenta la figura stilizzata dell'edificio Veneziano. I colori blu metallizzato ed oro in lamina a caldo (elemento critico per il costo di realizzazione) richiamano l'idea del lusso; la stessa raffinatezza e complessità degli elementi del Teatro rievocano l'ideale attenzione che Despar ripone sulle proprie linee e su questa in particolar modo. Sul fronte inoltre sono fedelmente riportati (nel limite delle possibilità di stampa) i rosoni del palazzo.



Figura 9: Fronte Packaging Teatro Italia. FONTE: Aspiag Service SRL

Il packaging, sul quale campeggiano gli stessi colori, richiama nuovamente l'idea del teatro, con una balconata centrale (la stessa che troviamo al piano superiore del negozio veneziano) che dà l'impressione di farci trovare davanti ad una vera e propria opera artistica.

Lo stile scelto è quello Liberty, che richiama i primi anni del Novecento, periodo in cui il teatro-cinema era nel suo pieno fulgore (Torsello 2018). Le figure che si trovano in primo piano possono cambiare in base al tipo di confezione (basti pensare ad esempio ad una bottiglia di vino, che meglio si presta ad ospitare figure più slanciate), ma terranno sempre un'impostazione riconoscibile, da linea guida, in maniera tale che il consumatore non si trovi spaesato alla ricerca dei diversi prodotti del brand. Se le figure infatti variassero troppo, il cliente farebbe difficoltà ad individuare il fil rouge del brand, pensando magari di acquistare diverse marche, e ciò non favorirebbe la fedeltà al brand.

Un'altra curiosità importante risiede nella scelta del codice colore applicato alla figura in primo piano sulla destra (che nella grande maggioranza delle referenze è una signora). La tinta del suo vestito prende ispirazione dal colore del prodotto stesso: se il prodotto sarà ad esempio al gusto fragola, i suoi abiti saranno rossi, come in figura.

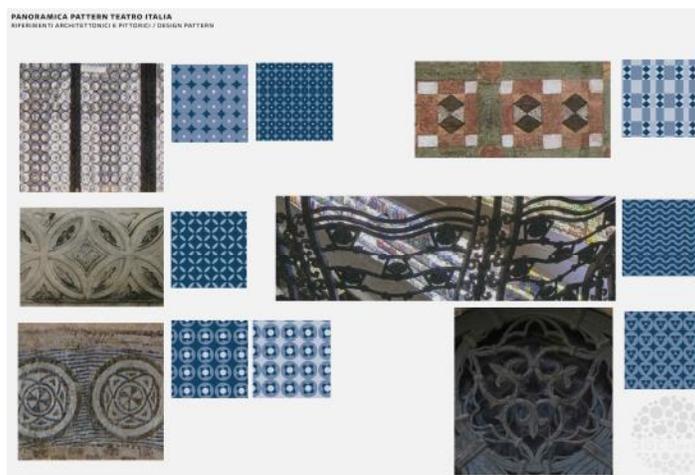


Figura 10: Studio Pattern. FONTE: Aspiag Service SRL

Le texture scelte rispecchiano anch'esse veri elementi riscontrabili dal vivo nel punto vendita e sono state inserite per donare freschezza e movimento al disegno centrale. Esse sono di più tipi e variano nelle diverse referenze.

3.2.4 I Prodotti

Come già detto in precedenza, per avere prodotti realmente unici, Despar ha dovuto cercare al di fuori della normale sfera di competenza della GDO: si è perciò dovuta spingere a contattare fornitori che mai prima avevano collaborato con la marca del distributore. Ciò ha comportato importanti rallentamenti dovuti all'inesperienza di queste aziende, come ad esempio errori in distinte base e problemi legati ai costi del packaging, molto complicato da realizzare per una piccola realtà. L'obiettivo principale però è stato quello di essere certi che gli articoli scelti fossero qualcosa di mai visto prima in un super o iper mercato.

A titolo esemplificativo, ho dunque scelto di introdurre 3 referenze in particolare, che esprimono a pieno lo spirito della linea.

3.2.4.1 Brigidini di Lamporecchio



Figura 11: Brigidini di Lamporecchio. FONTE: Aspiag Service SRL

Prodotti dalla Famiglia Desideri a Lamporecchio, paesino in provincia di Pistoia, i brigidini sono un prodotto semplice, ma delicato, in quanto la ricetta è solamente composta da quattro ingredienti: uova, fresche e a km 0; farina, di tipo 1; zucchero, esclusivamente italiano e anice.

La loro storia è molto affascinante: si narra infatti che nel convento di Santa Brigida di Lamporecchio, le sorelle avessero sbagliato l'impasto per le ostie da usare nella celebrazione della messa e che, per non buttare via tutto, esse avessero aggiunto gli ingredienti prima elencati andando a creare quella che sarebbe poi diventata una tradizione vincente (tanto da ottenere la medaglia d'oro all'esposizione Campionaria di Milano del 1911) che è arrivata sino ai nostri tempi (Desideri e Figli SRL).

Nonostante le tre generazioni passate e il trasferimento della produzione a Montecatini Terme, infatti, gran parte della lavorazione è ancora interamente manuale, ed è proprio questa sapienza artigianale che rende tanto speciale questo dolce.

Il packaging di questa referenza è molto semplice ma al contempo raffinato: una bellissima confezione cartonata con finestratura centrale, che richiama l'idea di artigianalità, si slancia verso l'alto per essere saldata sulla cima dal cavallotto tipico di Teatro Italia. La figura della signora in primo piano è di colore azzurro, poiché l'elemento distintivo di gusto è l'anice.

Un'ulteriore novità nel mondo della GDO sta nel fatto che è Aspiag stessa che in questa tipologia di prodotto si stampi il packaging. Risulta difatti essere molto costoso per le altre aziende il capitolato di stampa scelto per questa linea (che prevede ben 7 colori e l'utilizzo dell'oro a caldo), motivo per cui si è deciso che molti prodotti saranno stampati in proprio servendosi dell'aiuto della propria stamperia di fiducia, unica per tutti i packaging della linea. Così Aspiag riesce a conseguire due obiettivi: tenere costi e prezzi più bassi, creando vantaggio competitivo e soprattutto non avere rese diverse del pantone blu metallizzato su supporti cartacei diversi; sarebbe stato infatti del tutto inappropriato vedere diverse tonalità di blu in una esposizione su testata.

Certi dell'unicità del prodotto, ancora non commercializzato da nessuna catena GDO, Despar ha scelto la Famiglia Desideri per rappresentare una vera e propria storia d'eccellenza da raccontare in Teatro Italia.

3.2.4.2 Bellini



Figura 12: Bellini Teatro Italia. FONTE: Aspiag Service SRL

La seconda referenza è ben più conosciuta: il Bellini della Casa Vinicola Canella appare già infatti da tempo nel mondo della grande distribuzione.

L'azienda nasce nel 1952 a San Donà, grazie al successo incontrato in precedenza dai vini spumantizzati dal signor Luciano Canella. La carta vincente di questo vino sta nell'aver creduto nelle potenzialità del Prosecco, vino leggero e non impegnativo, in un'epoca in cui regnavano vini rossi e bianchi più corposi e alcolici; questo ideale matrimonio viene coronato nel 1988, quando Luciano Canella ha l'intuizione che poi lo ha reso grande: preparare ed imbottigliare il Bellini, famoso cocktail veneziano, composto in due parti di spumante, e una parte di succo e polpa di pesche bianche (sempre coltivate dalla stessa azienda). L'idea ha subito grande successo ed ha aperto le porte all'internazionalizzazione del brand (Azienda Vinicola Canella SPA).

Il packaging, che in questo caso viene stampato da Canella, ha tre elementi fondamentali: la capsula, ovvero la parte superiore, di colore blu notte con puntinature arancioni che

richiamano il prodotto; il cartiglio con frasi di marketing che dà pregio al prodotto, e la classica etichetta Teatro Italia.

La peculiarità di questa referenza sta nella presenza della co-branding tra Canella e Teatro Italia. Sulla carta questo si presenta come un duo vincente anche perché ispirato dall'amore dello stesso proprietario verso il palazzo veneziano, nato durante l'infanzia di Luciano Canella, quando era infatti solito passare i pomeriggi nello storico cinema situato a Cannaregio.

Mai prima d'ora il Bellini Canella era stato un prodotto a marchio, ma la grande fiducia nel progetto della linea, insieme alle emozioni del passato, hanno convinto la Casa Vinicola alla piena collaborazione, per recitare assieme un'altra storia d'eccellenza con Teatro Italia.

3.2.4.3 Biscotteria Del Teatro



Figura 13: Biscotteria Del Teatro, Teatro Italia. FONTE: Aspiag Service SRL

La terza referenza illustrata è la Biscotteria Del Teatro, fornita dall'Atelier Biasetto, ovvero sei diversi tipi di biscotti venduti per singolo gusto ed identificati per mezzo di un'etichetta parlante.

Luigi Biasetto nasce a Bruxelles, città dalla grande tradizione dolciaria, dove si diploma Maître Pâtissier Chocolatier Confiseur Glacier. Da lì in poi la sua esistenza sarà devota alla ricerca dell'armonia assoluta del gusto, ottenuta per mezzo di incroci di sapori e grande passione per la pasticceria. Frutto di questa continua sperimentazione, Luigi Biasetto vince i più celebri concorsi di pasticceria, ma è la vittoria della Coppa del Mondo di Pasticceria nel 1997 che lo consacrano definitivamente a grande autore d'eccellenza (Biasetto l'Atelier).

Le parole d'ordine per raggiungere questo obiettivo sono: pensare con razionalità, esprimere creatività e trasmettere emozioni come scelta quotidiana, concetti cari al progetto Teatro Italia, che ha individuato in Biasetto la co-branding perfetta per commercializzare i prodotti della biscotteria.

Come detto in precedenza, l'astuccio è generico per le varie referenze e viene stampato anch'esso dalla propria stamperia di fiducia. Le differenze tra i gusti vengono messe in evidenza per mezzo di un'etichetta parlante, che contiene le informazioni nutrizionali e gli ingredienti. Questa scelta consente ad Aspiag di ridurre al minimo le giacenze di prodotti inutilizzati: infatti, in tale maniera, si dà maggior spazio agli articoli con rotazioni più veloci, risparmiando al contempo sulle stampe. Se il minimo di stampa fosse ad esempio 2000 confezioni, se ne dovrebbero fare ben 12000 per riuscire a soddisfare tutte e 6 le referenze; invece, con l'astuccio universale, si ha più libertà di movimento.

3.2.5 Place and Promotion

Un altro aspetto fondamentale per le vendite è lo spazio dedicato ai prodotti della linea nei vari punti. Despar, riguardo ciò, ha compiuto una scelta a priori, cioè quella di non includere la linea in tutti i propri negozi. Ciò è dovuto a due fattori: il primo, è per la natura

di una delle proprie insegne, ovvero Despar. Tale tipologia è stata infatti pensata per la spesa giornaliera; scegliere di porvi all'interno un super premium come questo, rischierebbe di sminuire il valore del brand. Il secondo motivo è causato dalla limitata tiratura dei prodotti (che sono di lavorazione per lo più artigianale) e dall'idea di esclusività del brand.

Per questo motivo Despar ha optato per differenziare i diversi assortimenti tra i negozi (che saranno massimi nei punti vendita nevralgici e ridotti nei restanti) e l'esposizione; infatti, oltre alla classica disposizione nelle corsie, dove Teatro Italia disporrà dei posti privilegiati ad altezza media tra occhio e mano, ci saranno inoltre altre quattro modalità:

- 1) Espositore mobile in lamina, il quale verrà posizionato in base alle esigenze di spazio di un negozio. Realizzato in metallo, le bande dove viene applicato il logo hanno la caratteristica di essere magnetiche; ciò risulta essere molto utile in futuro, in quanto potrà eventualmente essere riutilizzato per altre promozioni semplicemente cambiando la banda. Saranno presenti da soli in circa la metà degli Eurospar, e in nove Despar, che rappresentano un'eccezione a quanto detto in precedenza sicché sono tutti posizionati in luoghi turistici o di rilevanza strategica



- 2) Testata di gondola: per aumentare la visibilità di Teatro Italia verrà esibita una testata, ovvero uno spazio espositivo situato all'estremità di una corsia di vendita, in tutti gli Interspar e anche in metà degli Eurospar, per donare ancora più prestigio e aumentare il lusso percepito. Ciò è stato realizzato utilizzando gli elementi decorativi presenti nell'edificio veneziano, messi in risalto dai tipici colori del brand. Tale strumento è fondamentale, in quanto consolida nella mente del consumatore l'idea della presenza di una continuità tra i prodotti, oltre che ad abituarlo al visual del pack.
- 3) Testata ed espositore: per punti vendita di maggior rilievo a livello vendite
- 4) Testata personalizzata: nei 3 Despar di Venezia, iconici per la linea, le dimensioni della testata cambieranno in base alla conformazione planimetrica dei negozi. Il punto vendita Teatro Italia sarà ovviamente quello con l'espositore più grande, in quanto portatore del nome e ispirazione del brand

A livello promozionale la campagna marketing usufruirà dei principali mezzi di sponsorizzazione: radio, quotidiani, personalizzazione su volantino. È infatti fondamentale per Despar sensibilizzare i clienti nei confronti di tali articoli, specialmente a riguardo di una linea premium, poiché solamente con una giusta consapevolezza del lustro di Teatro Italia, il consumatore sarà maggiormente incentivato ad acquistare.

Ciò che si differenzia maggiormente invece sarà il lancio di un sito specifico, dove i consumatori potranno leggere sia il “dietro le quinte” del brand, con la storia dell'edificio e dei valori Despar, sia le varie informazioni riguardanti i prodotti, con caratterizzazione delle referenze e dei fornitori.

CONCLUSIONE

La tesi ha sottolineato il ruolo di crescente importanza della premium private label all'interno della GDO, avvalendosi della letteratura specifica a riguardo. In particolare, è stato trattato non solo a livello teorico il fenomeno della marca commerciale in Europa e in Italia (Martinelli 2018; Gneccchi 2002; Cristini 1992; The European House – Ambrosetti 2018), ma anche la sua evoluzione storica nelle varie tipologie (Cristini 1992, Geyskens et al. 2010). A riguardo del posizionamento, è stato evidenziato come recentemente si sia arrivati a una segmentazione dell'offerta della marca del distributore, che ha visto nascere svariate tipologie di linee, da quelle di bassa qualità fino a quelle di alta qualità, le cosiddette premium private label; esse hanno come obiettivo strategico la fidelizzazione del cliente che solitamente si rivolge alle marche industriali leader (Martinelli 2018; Kumar e Steenkamp 2007).

Nel secondo capitolo si è poi andato a stringere ancora maggiormente il focus sulla premium private label, il trend che spicca maggiormente all'interno della crescita complessiva della GDO e del quale rappresenta il prossimo elemento di traino (Martinelli 2018; Kumar e Steenkamp 2007) e di quali variabili servano per un brand di tale livello. La prima è il naming, che deve consentire al consumatore di identificare la linea con l'idea del lusso e della qualità; la seconda è il packaging, che con la sua ricercatezza deve esprimere una sensazione di distintività; la terza sono le categorie merceologiche interessate, scegliendo di quali prodotti occuparsi; la quarta è la scelta dei fornitori, che devono essere adeguati, all'altezza del progetto intrapreso; infine, la strategia di comunicazione e marketing mix, per conferire al cliente di riconoscere il brand dandogli l'adeguato valore.

Il terzo capitolo, quello finale, ha avuto come obiettivo chiudere il cerchio, andando a presentare Teatro Italia, nuovo brand premium di Despar Nordest, spiegandone le caratteristiche per il quale si contraddistingue dal resto delle linee. Teatro Italia si pone infatti come frutto di un percorso di analisi compiuto da Aspiag all'interno del settore, che

ha avuto come focus la ricerca degli elementi di posizionamento che possano segnare il suo successo.

Partendo da una breve descrizione di Aspiag Service e della storia dell'edificio Teatro Italia di Venezia, sono stati esplicitati il posizionamento del brand e i punti focali prima introdotti: partendo dalla spiegazione del naming e della sua forza distintiva, che unisce l'idea di uno "spettacolo del gusto" con quello dell'italianità, si è poi passato a discutere del criterio di scelta dei fornitori e delle sue strategie peculiari, come ad esempio quella della co-branding e della produzione delle confezioni da parte di Despar Nordest. Dopodiché sono state analizzate le scelte del logo e del visual del packaging, fondamentali per creare il profilo del brand all'interno della mente del cliente, che con la loro eleganza e raffinatezza, coadiuvati dalla presenza dei colori blu ed oro, restituiscono al consumatore l'idea di lusso e qualità.

A questo punto si è parlato dei veri protagonisti della GDO, i prodotti, tre in particolare che a scopo esemplificativo riassumessero i valori di Teatro Italia: la prima referenza sono i "brigidini di Lamporecchio", prelibati dolci tipici toscani, che mai prima d'ora erano stati nel mondo della GDO; il Bellini di Canella, che nonostante fosse già commercializzato dai vari retailer, mai si era vestito da prodotto a marchio, indice che conferma la grande fiducia di un'azienda così importante nei confronti di Teatro Italia; come terzo e ultimo prodotto la biscotteria di Biasetto, campione del mondo, a testimonianza dell'accurata scelta dei fornitori italiani d'eccellenza.

Nell'ultimo paragrafo dell'elaborato, il tema principale è stato l'esposizione del prodotto in punto vendita. Despar ha intenzione di riservare non solo i migliori posti in corsia, ma anche di dedicare ulteriori spazi come espositori o testate, per dare maggior visibilità e continuità al brand.

In conclusione, posso affermare come Teatro Italia sia l'ideale conseguenza dello sviluppo della private label in Italia. I suoi punti distintivi, ovvero l'originalità dei prodotti, l'alta qualità degli stessi, l'italianità e il carattere esclusivo, rendono il brand non solo appetibile

al singolo acquisto determinato dall'impulso, ma anche capace di soddisfare nel tempo le esigenze di una porzione di consumatori in cerca di un'esperienza all'apice del gusto.

BIBLIOGRAFIA

- BURT, S., 2000. The strategic role of retail brands in British grocery retailing. *European Journal of Marketing*, 34 (8), 875-900
- CAPPELLARI, R., 2016. *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. 2° ed. Roma: Carocci editore
- CRISTINI, G., 1992. *Le strategie di marca del distributore. Differenziazione dell'offerta e vantaggio competitivo*. 1° ed. Milano: E.G.E.A. S.p.A.
- FORNARI, E., *Economia della marca commerciale*, 1° ed. Milano: E.G.E.A. S.p.A.
- FROJO, M., 2018. Private label: qualità in alto la scelta dei consumatori cade sulla fascia premium. *La Repubblica*, 15 Gen
- GEYSKENS, I., GIELENS, K., GIJSBRECHTS, E., Proliferating private-label portfolios: how introducing economy and premium private labels influences brand choice. *Journal of Marketing Research*, 47 (5), 791-807
- GNECCHI, F., 2002. *La private label nell'economia d'impresa*. 1° ed. Torino: G. Giappichelli Editore
- KOTLER, P., et al., 2015. *Principi di marketing*. 15° ed. Torino: Pearson Italia
- KUMAR, N., STEENKAMP, J.B.E.M., 2007. *Private Label Strategy. How to Meet the Store Brand Challenge*, 1° ed. Cambridge: Harvard Business School Press
- MARTINELLI, E., 2018. *Marca del distributore. Premium Private Label, tipicità e fedeltà*. 1° ed. Canterano: Aracne editrice
- NIELSEN, 2018. *C'è quota per tutti. La marca del distributore nel 2017* [online]. Disponibile su: http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/it/docs/Nielsen_MDD%20Report_Gennaio%202018-new.pdf [data di accesso: 03/08/2018]
- PASTORE, A., FORNARI, E., CECCONI, V., 2007. Sviluppo e riposizionamento delle marche commerciali. *Finanza, Marketing e Produzione*, 2, 1-26
- THE EUROPEAN HOUSE – AMBROSETTI, *La marca del distributore: il valore e il ruolo per il Sistema-Paese* [online]. Disponibile su <http://eventi.ambrosetti.eu/adm-2018/wp-content/uploads/sites/50/2018/01/01-Paper-2018-La-Marca-del-Distributore.pdf> [data di accesso: 03/08/2018]
- TORSELLO, A., a cura di., 2018. *Cinema Teatro Italia. Restoration and Repurposing*. 1° ed. Venezia: Marsilio Editori

SITOGRAFIA

ASPIAG SERVICE SRL, *Report integrato* [online]. Disponibile su: <https://www.despar.it/it/sezione/chi-siamo/> [data di accesso: 2/10/2018]

ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA, *Cos'è la Marca del Distributore* [online]. Disponibile su: <http://adm-distribuzione.it/marca-del-distributore/scheda/> [data di accesso: 29/07/2018]

AZIENDA VINICOLA CANELLA SPA, *Bellini* [online]. Disponibile su: <http://www.canellaspa.com/bellini-75-cl/> [data di accesso: 17/10/2018]

BIASETTO CHAMPION DU MONDE, *Biscotti Collection* [online]. Disponibile su: <http://pasticceriabiasetto.it/biscotti/> [data di accesso: 18/10/2018]

DESIDERI E FIGLI SRL, *I Brigidini di Lamporecchio* [online]. Disponibile su: <https://cialdedesideri.it/brigidini-di-lamporecchio/> [data di accesso 15/10/2018]

GDO WEEK, *Lo stile liberty dell'ex Cinema Teatro Italia di Venezia accoglie Despar* [online]. Disponibile su: <https://www.gdoweeek.it/lo-stile-liberty-dellex-cinema-teatro-italia-di-venez-ia-accoglie-despar/> [data di accesso: 27/9/2018] 27/9/2018]

PLMA, *Il marchio del distributore oggi* [online]. Disponibile su: <https://www.plmainternational.com/it/industry-news/private-label-today> [data di accesso: 14/08/2018]