



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI CATANIA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICO-AGRARIE ED ESTIMATIVE
(DISEAE)

Dottorato di Ricerca in Economia Agroalimentare
(XXII Ciclo)

—————
Riccardo Spicuzza
—————

**ANALISI ECONOMICA E TENDENZE
EVOLUTIVE DELLE *PRIVATE LABEL*
NEL MERCATO DELLE ACQUE MINERALI IN ITALIA**

—————
TESI DI DOTTORATO
—————

Coordinatore:
Chiar.ma Prof.ssa G. Carrà

Tutor:
Chiar.mo Prof. G. Cucuzza

Anno Accademico 2009 - 2010

**DOTTORATO DI RICERCA IN “ECONOMIA AGROALIMENTARE”
(XXII CICLO)**

SEDE AMMINISTRATIVA: Università degli studi di Catania

SEDI CONSORZIATE: Università Mediterranea di Reggio Calabria

COORDINATORE: Prof. ssa Giuseppina CARRA’

TUTOR: Prof. Giuseppe CUCUZZA

COLLEGIO DEI DOCENTI:

Prof. Francesco AMATA

“ Francesco BELLIA

“ Salvatore BRACCO

“ Antonino CACCETTA

“ Giuseppina CARRA’

“ Giuseppe CUCUZZA

“ Giovanni GULISANO

“ Giovanni LA VIA

“ Agata NICOLOSI

“ Biagio PECORINO

“ Salvatore PESCE

“ Giovanni SIGNORELLO

“ Carmelo STURIALE

“ Gabriella VINDIGNI

INDICE

1. Introduzione	Pag. 6
2. Ruolo delle <i>Private label</i> nei mercati globali in condizioni di eccesso di offerta	10
2.1 Mercati globali ed eccesso di offerta.	10
2.2 Il Sistema agro-alimentare e le relazioni con la Distribuzione moderna.	12
2.3 Il ruolo della Distribuzione moderna nel Sistema agro-alimentare.	18
3. Ruolo della Distribuzione Moderna, nel sistema Agro-alimentare	23
3.1 Linee generali e tendenze evolutive.	23
3.2 La distribuzione moderna nel contesto mondiale ed europeo.	26
3.4. La distribuzione moderna nel contesto italiano.	34
4. Strategie di competizione e nascita delle <i>Private Labels</i>	43
4.1 Strategie di <i>price competition</i> nella Distribuzione moderna.	43
4.2 Strategie <i>no price competition</i> nella Distribuzione moderna.	47
4.3 Il processo evolutivo delle <i>Private labels</i> o marchi commerciali .	54
5. Il mercato delle acque minerali	61
5.1 Il contesto internazionale.	61
5.2 Il contesto nazionale.	65
5.3 I principali canali di vendita nel mercato delle acque minerali.	70
5.4 Il quadro normativo.	72
6. Metodologia e caso studio	80
6.1 Premessa e obiettivi.	80
6.2 Materiali e metodi.	82
6.2.1 Il questionario utilizzato.	87
6.2.2 Il campione rilevato.	88
6.3 Analisi dei dati e discussione.	90
7. Discussione e Conclusioni	107
Allegati	111
Bibliografia e Sitografia	122

1. INTRODUZIONE

La globalizzazione dei mercati e la competizione orizzontale sempre più spinta, hanno comportato l'aumento e il miglioramento delle strategie di differenziazione adottate dalla grande distribuzione organizzata (GDO), divenuta il vero e proprio "baricentro strategico" del sistema agro-alimentare e agro-industriale.

Si è pertanto assistito ad una crescita della capacità concorrenziale delle grandi imprese, cresciute in termini di dimensioni e fatturato attraverso intensi fenomeni di aggregazione che, soprattutto nei sistemi economici avanzati, ha contribuito a generare situazioni di "price war". La consapevolezza di questo fenomeno ha spinto le imprese distributrici ad adottare strategie di tipo, *no price competition*, una delle quali consiste nell'introduzione nel mercato di prodotti commercializzati con il proprio "brand".

Questi prodotti, denominati marchi commerciali o *private labels*, inizialmente concepiti con lo scopo di elevare i margini di vendita rispetto ai prodotti a marca industriale leader (di fascia più alta detti *premium*), si sono in un secondo momento rivelati un ottimo strumento di differenziazione dell'offerta e un mezzo efficace di comunicazione e fidelizzazione del consumatore.

La presenza di questi marchi ha inoltre generato conseguenze importanti nello scenario del sistema agro-alimentare. E' possibile, in particolare, rilevare a delle mutazioni nelle relazioni tra produttore e distributore, in cui, i semplici rapporti di fornitura, si trasformano in relazioni sempre più complesse e in certi casi ravvicinate.

Il crescente potere contrattuale o "buyer power", pone la distribuzione moderna nella situazione di gestire lo spazio a scaffale, decidendo quali marche offrire al consumatore finale. Tuttavia, nel momento in cui i distributori non hanno alcun motivo di continuare a vendere marche industriali che non assicurano una elevata redditività, risulta sempre più utile destinare spazi di vendita maggiori ai prodotti con il marchio commerciale.

Il fenomeno di deferenza o *delisting*, a sua volta, pone i produttori di fronte alla scelta se continuare a puntare su prodotti a marchio proprio (marche industriali), rischiando di essere deferenziati, ovvero a stringere rapporti stabili e duraturi con la distribuzione offrendo i servizi di produzione ai marchi commerciali del distributore.

La decisione se continuare o meno in una politica di *brand* industriale, per l'impresa di produzione dipende dal livello di *brand loyalty* che il proprio marchio riesce ad esercitare sul consumatore finale e dal grado di penetrazione sui mercati al consumo delle *private labels*.

Pertanto, la diffusione delle marche commerciali, per le imprese di produzione rappresenta una possibile minaccia per i rischi di *delisting* ma anche un'opportunità di permanenza o consolidamento della propria posizione sul mercato, seppur attraverso modalità differenti rispetto al passato. I produttori infatti, hanno la possibilità di ottimizzare gli impianti di trasformazione, accrescere le economie di scala, stipulare contratti preferenziali con la distribuzione, garantire uno sbocco sul mercato certo per le proprie produzioni.

Tale processo è peraltro coerente con strategie *consumer oriented*, che tendono a prevalere nei sistemi agroalimentari dei paesi economicamente più avanzati, in cui il consumatore assume un ruolo determinante nelle strategie di impresa.

Non a caso le imprese della distribuzione, a loro volta, cercano di gestire in modo appropriato il *turn over* delle marche "a scaffale", ovvero tendono ad orientare le proprie scelte in modo da equilibrare adeguatamente il processo di *delisting* di marche industriali con l'introduzione a scaffale di nuovi marchi industriali. Infatti, se da un lato, il meccanismo di referenziazione rappresenta la fonte primaria di guadagno per la distribuzione moderna, dall'altro, esiste la consapevolezza del rischio di perdere consumatori "fedeli" alle marche deferenziate.

Il fenomeno delle *private labels*, avviato inizialmente nei paesi anglosassoni negli anni '80-'90, si è esteso in tutta Europa coinvolgendo in pieno anche i diversi comparti del sistema agro-alimentare.

Relativamente al contesto italiano, in materia di marche commerciali il ruolo del consumatore nei rapporti tra imprese distributive e imprese di produzione, risulta condizionato da diversi fattori.

Tra questi un ruolo non secondario è costituito dal ritardo strutturale accumulato dalla distribuzione moderna rispetto ai Paesi economicamente più sviluppati, che ha determinato, in una prima fase, un posizionamento qualitativo dei prodotti a marchi commerciale medio - scarso, caratterizzato da prezzi bassi (paragonabili ai *first price*). Tale fenomeno, tuttavia, sembra essere destinato ad esaurirsi in quanto anche in Italia le imprese della distribuzione stanno introducendo prodotti a marchio commerciale con profilo qualitativo più elevato rispetto al passato e in alcuni comparti paragonabile a quello delle marche industriali *leader*. Tale aspetto, tuttavia, risulta meno evidente con riferimento a prodotti caratterizzati da un elevato standard di requisiti qualitativi in termini di sicurezza e igienicità, come quello delle acque minerali imbottigliate, oltre che in presenza di una limitata differenziazione dei caratteri intrinseci del bene commercializzato.

Le acque minerali sono anch'esse oggetto di interesse, da parte della GDO per la produzione di *private labels*, proprio per l'elevato grado di penetrazione e l'elevato fatturato generato, in termini di quantità vendute. Come noto, infatti, il mercato delle acque minerali imbottigliate, in Italia, si distingue oltre che per gli elevati consumi, anche per l'elevata concorrenza esercitata dai diversi *competitors*, peraltro poco numerosi, presenti nel comparto in ambito nazionale.

Il presente elaborato mira ad esaminare il ruolo e la diffusione delle marche commerciali veicolate nel canale della distribuzione moderna in Italia, relativamente al mercato delle acque minerali. In particolare si è proposto di indagare le strategie adottate dalle imprese della distribuzione moderna, riguardo l'introduzione e la gestione delle marche commerciali sul mercato delle acque minerali; tracciare un quadro dettagliato sull'evoluzione e diffusione delle *private label* nel mercato delle acque minerali; reperire informazioni riguardo l'effettiva percezione delle marche commerciali da parte del consumatore, nonché i *driver* d'acquisto che portano il consumatore all'acquisto di un'acqua minerale;

comprendere i fattori che porterebbero il consumatore verso l'acquisto di una *private label* e il grado di fiducia che esso ripone in questi prodotti.

A questo proposito, utili elementi di valutazione sono emersi dall'analisi del caso studio, strutturata in tre fasi distinte. La prima, ha previsto lo svolgimento di una "ricerca indoor" (*desk research*) utile per il reperimento e l'elaborazione dei dati già esistenti, provenienti da ricerche e lavori affrontati da società di consulenza e istituti di ricerca, impegnate su indagini e tematiche connesse al mercato delle acque minerali e alla Distribuzione moderna.

La seconda fase ha riguardato una rilevazione diretta, *instore*, effettuata presso tre differenti "insegne" della grande distribuzione presenti in provincia di Milano, considerata, su scala nazionale, l'area territoriale in cui risulta maggiormente sviluppata la distribuzione moderna, e caratterizzata dalla presenza di punti vendita appartenenti a tutte le principali insegne operanti nel mercato della GDO. In particolare, l'analisi è stata svolta presso tre esercizi di Auchan, Carrefour e Coop, alcune delle maggiori imprese GDO attive in Italia e rappresentative, del settore non soltanto per la loro distribuzione capillare in tutto il territorio nazionale e per la varietà nei formati supportati, ma anche per gli investimenti effettuati sulle *private labels*.

Infine, la terza fase ha previsto l'effettuazione di alcune interviste "*face to face*" ad un campione di 135 consumatori, raggiunti dopo le barriere delle casse, in maniera *random*, per rilevare, mediante apposita scheda-questionario le abitudini d'acquisto, il grado di penetrazione delle acque minerali, con particolare riferimento alle *private labels*, definire la loro percezione in merito a tale categoria di prodotti nonché i *driver* che spingerebbero il consumatore ad acquistare un prodotto a marchio commerciale.

2. RUOLO DELLE *PRIVATE LABEL* NEI MERCATI GLOBALI IN CONDIZIONI DI ECCESSO DI OFFERTA

2.1 Mercati globali ed eccesso di offerta

Nelle economie moderne le imprese si confrontano in mercati globali caratterizzati da un eccesso strutturale di offerta. In questo contesto le produzioni subiscono un miglioramento, vengono realizzate secondo una logica di costi decrescenti e i volumi di produzione, tendenzialmente crescenti, superano la capacità di assorbimento della domanda (Silvio M. Brondoni, 2006).

In condizioni di competitività da un lato e di saturazione dei consumi dall'altro, le caratteristiche fisiche del prodotto risultano standardizzate e la possibilità di differenziazione efficace dell'offerta, compromessa. I fattori immateriali sopravanzano gli elementi tangibili, il tempo diviene una funzione critica di concorrenza e la mobilità¹, afferma nuovi sistemi di relazioni (Tassinari, 2006).

Ad ampliare questo effetto, concorrono la comunicazione, la diffusione di massa della telematica, unitamente alla rapida crescita e concentrazione delle insegne. Quest'ultime che hanno prodotto, nel complesso, un effetto *push*² eccezionale verso la globalizzazione dei mercati e una correlata valorizzazione delle identità locali, determinando nuovi confini per le marche del largo consumo e dell'agro-alimentare, e modificando, di fatto, i rapporti tra industria e distribuzione.

¹ Mobilità nel suo concetto più ampio e riferita a persone, beni, conoscenze e idee.

² L'effetto *push* è una strategia utilizzata dalle imprese per stimolare le vendite. Consiste nel concentrare le risorse sugli intermediari operanti nei canali della distribuzione. Il produttore cerca così di convincere i grossisti e i dettaglianti ad acquistare prodotti utilizzando in particolare il potere di persuasione della forza di vendita e altri incentivi che rientrano nelle vendite promozionali. I grossisti a loro volta, spingeranno il prodotto verso i dettaglianti e questi cercheranno di convincere il compratore finale (W. Pride, O.C. Ferrel, 2005).

La risposta ai progressivi cambiamenti in atto, ha generato una politica attiva di marca da parte dei distributori che, conseguentemente, ha modificato in maniera radicale i rapporti di concorrenza tra industria e *trade*, sviluppando strategie di *Private labels* attuate sia da imprese industriali, sia commerciali, al fine di perseguire alcuni benefici riassumibili in tre principali elementi:

- ingenti mezzi finanziari, per sostenere una relazione positiva con una domanda finale instabile e mutevole;
- lo sviluppo di condotte competitive, per favorire l'armonizzazione del potere di mercato dell'insegna, con la presenza sul mercato di forti marche internazionali e nazionali;
- un confronto diretto sui prezzi di vendita, per stimolare le potenzialità del mercato e la reattività in termini di *customer competitive value* (Brondoni, 2006).

Spesso, inoltre, nei mercati globali i rapporti tra industria e *trade* si basano su relazioni di "competizione spazio-mercato" dove i confini di azione non sono delimitabili entro spazi fisici o amministrativi, ma hanno un carattere che si modifica per effetto delle azioni/reazioni poste in essere dalle imprese. In particolare, in uno spazio competitivo allargato, la marca abbandona la funzione di solo segno distintivo per divenire il punto di riferimento di produttori e consumatori, innalzandosi ad autentico patrimonio, il *brand equity*³ (P. Kotler, 2005).

Il *brand equity*, rappresenta una nuova visione della marca intesa come sistema di valore e responsabilità (*brand policy*), unitamente alla ricerca di spazi competitivi allargati, che hanno segnato nell'ultimo decennio le politiche di concorrenza e i processi di internazionalizzazione delle maggiori imprese della grande distribuzione organizzata o distribuzione moderna.

La conseguenza si è resa esplicita negli Stati Uniti e in Europa, dove i grandi mercati di consumo hanno registrato una crescita importante in termini di potere e di attrazione da parte delle *private labels*, per effetto sia di iniziative

³ Con l'espressione *Brand equity*, si intende l'insieme di elementi che determinano il valore di un marchio (Torelli, 2007).

dell'industria, sia per l'interesse mostrato dai distributori, motivati a promuovere strategie d'insegna basate sull'integrazione di marche proprie e marche industriali.

Nelle economie globali, caratterizzate da consumi saturi, le *private labels* consentono alle aziende distributrici, di sviluppare una politica d'insegna in linea con la crescita della propria marca (assumendo un sistema di responsabilità di marca del tutto simile a quello dei produttori).

Inoltre, i distributori, grazie ai prodotti a marchio commerciale possono svolgere nuove funzioni di assortimento e di profondità di offerta, stimolando il confronto diretto sui prezzi di vendita.

Anche i produttori contoterzisti vedono nelle *private labels* un'occasione in più per ampliare la propria gamma, ovvero allargare la propria presenza generando di fatto un aumento del volume di vendita erogato. In questo modo, il ruolo del produttore si evolve da semplice fornitore, a partner del distributore, garantendosi il posizionamento di masse critiche di produzione importanti per abbattere i costi fissi e mantenere un livello qualitativo delle produzioni concorrenziale.

Nei mercati globali saturi, la strategia dei prodotti a marchio commerciale conferisce un nuovo e più ampio potere alle grandi insegne della distribuzione moderna, concorrendo ad accentuare la dimensione competitiva oltre l'ambito locale e la produzione nazionale. Questo fenomeno spinge un numero sempre maggiore di "*basic product*" (tra cui anche quello delle acque minerali) a sposare la strategia delle *private label*.

2.2 Il Sistema agro-alimentare e le relazioni con la distribuzione moderna.

La relazione verticale instauratasi tra produzione agricola, industria e distribuzione, nel tempo, ha generato rapporti sempre più ravvicinati e interdipendenti. I segmenti di attività economica connessi, considerati prima separati e contrapposti o uniti da semplici relazioni esistenti tra venditore

(l'industria) ed acquirente (la distribuzione) si sono gradualmente trasformati e rafforzati.

L'unione di legami, fattori e sottosistemi, integrati in un complesso eterogeneo ha dato origine al Sistema agro-alimentare (Fig. 1), dove ogni componente del sistema, determina delle spinte, al fine di conseguire gli obiettivi prefissati. Ne consegue che la crescita competitiva di una delle tre componenti

Fig. 1 – Schema orizzontale del sistema agro-alimentare



Fonte: elaborazioni su dati rilevati mediante indagini dirette

potrebbe essere incentivata o comunque condizionata dall'evoluzione delle altre due componenti.

In questo caso, lo sviluppo dei tre sottosistemi procederebbe parallelamente e il ritardo nella crescita di uno dei tre si ripercuoterebbe nel tempo, sottoforma di inefficienza degli altri attori del sistema considerato.

Ciò significa che uno sviluppo importante e costante del sistema agro-alimentare, ha bisogno, che ognuno dei componenti del sistema stesso, possa svilupparsi costantemente, seguendo temporalmente la crescita degli altri sottosistemi.

La distribuzione moderna, nasce come evoluzione del commercio che dal dettaglio si sposta all'ingrosso. Quest'ultima comunemente chiamata GDO (Grande Distribuzione Organizzata), esercita la gestione di attività commerciali sotto forma di vendita al dettaglio di prodotti alimentari e non alimentari di largo consumo, in punti vendita a libero servizio (Funzione Studi Banco Popolare, 2009).

Caratteristica tipica di questa forma di attività è l'utilizzo di grandi superfici, con una soglia dimensionale minima generalmente individuata in 200 metri quadrati per i prodotti alimentari, e in 400 metri quadrati per le categorie non alimentari, gestite da grossi gruppi, talvolta pure multinazionali, e con una rete di punti vendita fortemente capillare, su tutto il territorio nazionale o internazionale.

Elemento distintivo della GDO è l'organizzazione dell'esercizio dei punti vendita mediante "catene commerciali", caratterizzati da un unico marchio o insegna, attorno alla quale vengono poste in essere le strategie promozionali (Gamba, Tieri, 2009).

Nello specifico, è possibile affermare che le politiche commerciali⁴ e le relative campagne pubblicitarie vengono sviluppate a livello centrale per ogni catena commerciale. Sono altresì gestite a livello centrale le politiche di approvvigionamento, la scelta dei fornitori e la gestione degli acquisti, con le connesse politiche di *pricing*. Sotto il profilo della gestione del singolo punto vendita, distinguiamo due strutture organizzative diverse:

- la Grande distribuzione (GD), intesa nel suo senso stretto, dove imprese di dimensioni assolutamente rilevanti (anche a livello internazionale) gestiscono direttamente i punti vendita, le quali che si configurano, quindi, come succursali di un'unica grande entità economica;
- la Distribuzione organizzata (DO), dove operatori commerciali indipendenti, che hanno la piena gestione del singolo punto vendita, decidono di mettere a fattore comune alcune funzioni aziendali. Vengono così centralizzati gli acquisti con l'obiettivo primario di aumentare il potere contrattuale nei confronti dei fornitori, riunificando alcune funzioni strategiche, quali l'insegna standardizzata, l'attività promozionale, i prodotti a marchio privato o *private labels*.

Nonostante il vantaggio competitivo acquisito in passato da parte della Distribuzione Organizzata nei confronti della Grande Distribuzione, quest'ultima nell'ultimo decennio ha registrato uno sviluppo importante, innescato da strategie

⁴ La politica commerciale intesa, come l'insieme di quelle azioni volte a promuovere campagne d'offerta sui singoli prodotti, soprattutto nel lancio programmi di sviluppo delle *private labels*.

ad hoc, che le hanno permesso di portarsi in una posizione competitiva di vantaggio sulla Distribuzione Organizzata.

Questa inversione di tendenza sembra sia stata determinata dall'azione combinata di due fattori. Il primo è stato uno sviluppo importante, il secondo è invece la struttura "a rete", classica della Distribuzione Organizzata, che ha rivelato nel tempo alcuni punti deboli riconducibili a relazioni deboli con i fornitori.

Il ripetersi frequente del fenomeno della "sovrapposizione negoziale", causata dalla crescita dimensionale e quindi contrattuale ed economica, di singoli membri appartenenti allo stesso gruppo ha generato la voglia di reclamare una maggiore indipendenza dalla struttura centrale anche per le esigenze di natura strategica e di *governance*.

Sembra comprensibile che i rapporti di fornitura e le condizioni economiche rappresentino una voce di assoluta centralità nel risultato economico di un'impresa commerciale. Inoltre, non va sottovalutata l'eterogeneità dei formati di vendita che spesso caratterizza in maniera negativa la Distribuzione Organizzata, con la conseguente penalizzazione della capacità di controllo e coordinamento unitario da parte della struttura centrale.

Pertanto, appare corretta la visione unitaria del fenomeno economico, che vede la Grande Distribuzione e la Distribuzione Organizzata, sotto la comune denominazione di Grande Distribuzione Organizzata.

Secondo la società Nielsen, che opera su scala internazionale e specializzata nelle ricerche di mercato sui beni e servizi di largo consumo, i canali di vendita della GDO vengono comunemente classificati in base a due parametri:

- superficie effettivamente dedicata all'area di vendita, espressa in metri quadri;
- profondità dell'assortimento, espressa in numero di referenze presenti a scaffale all'interno del punto vendita.

Per motivi di semplificazione, i diversi esercizi commerciali facenti parte della GDO sono solitamente raggruppati e suddivisi in:

- Ipermercato: struttura con un'area di vendita al dettaglio superiore ai 2500 metri quadrati. All'interno di questa fascia possiamo distinguere a sua volta il segmento *Iperstore* compreso tra i 2500 ÷ 4000 metri quadrati;
- Supermercato: struttura con un'area di vendita al dettaglio che va dai 400 ai 2.500 metri quadrati, anche qui all'interno di questa fascia dimensionale troviamo il segmento *Superstore* compreso tra i 1.500 ÷ 2.500 metri quadrati;
- Libero Servizio: struttura con un'area di vendita al dettaglio che va dai 100 ai 400 metri quadrati, con all'interno una fascia dimensionale denominata *Superette* che è compresa tra i 200 ÷ 400 metri quadrati;
- Discount: struttura in cui l'assortimento non prevede generalmente la presenza di prodotti di marca;
- Self Service specialisti Drug: esercizi che vendono prodotti per la cura della casa e della persona;
- Cash & Carry: struttura riservata alla vendita all'ingrosso;
- esercizi tradizionali: strutture che vendono prodotti di largo consumo su superfici inferiori ai 100 metri quadrati.

Le dinamiche che hanno spinto nel tempo uno sviluppo orientato a formati di medie-grandi dimensioni (supermercati – ipermercati) rispetto al passato, sono da ricercare nei cambiamenti di stile di vita del consumatore e nell'evoluzione delle sue abitudini di acquisto.

Questo ha generato una competizione tra distributori di insegne diverse, i quali, nel tentativo di aumentare il proprio bacino di utenza, hanno condotto politiche di espansione in termini di superficie di vendita e di aumento di referenze.

L'obiettivo di questa strategia è stato quello di offrire al cliente un assortimento di prodotti completo ed economicamente competitivo, generando un miglioramento della percezione e dell'immagine dell'Insegna, proponendo al consumatore maggiori servizi (parcheggi più ampi, tempo di attesa minore alle

casce, sportelli bancari, etc..) ed avere adeguati spazi per posizionare i prodotti a marchio commerciale.

Tale evoluzione, rinvenibile anche in altri paesi ad economia avanzata, si è dunque manifestata attraverso lo sviluppo della distribuzione moderna e una spinta sempre più forte, ad una integrazione verticale col mondo dell'industria agro-alimentare. Le imprese agro-alimentari, peraltro, hanno subito una competizione non solo di tipo orizzontale, ma anche verticale, che non sembra essersi esaurita ed in cui i prodotti di marca commerciale vanno a competere con i prodotti di marca industriale, inasprando così l'ambiente competitivo di per sé già concentrato (Rivolta, 2001).

La distribuzione moderna, dunque, assume un ruolo di crescente rilevanza strategica nei sistemi dell'agro-alimentare più avanzati, con riferimento al sistema distributivo italiano, a lungo penalizzato da forme di protezionismo che ne hanno rallentato l'evoluzione, si assiste ad un percorso già delineato dalla distribuzione dei paesi più avanzati, dove si registrano intense strategie di competizione verticale.

In realtà durante l'ultimo decennio, il sistema distributivo italiano ha accentuato i processi di cambiamento, cercando di allinearsi in termini di struttura e di strategia alle imprese di distribuzione presenti nei paesi più sviluppati (Venturini, Galizzi, 2002).

Ne consegue che le imprese produttrici di beni e servizi sono sempre più pressate, da distributori che, per dimensione, organizzazione e strategie, assumono una posizione dominante. Comprendere, quindi, i cambiamenti in atto tempestivamente, è essenziale per le imprese che vogliono cogliere opportunità strategiche, sviluppare vantaggi competitivi e ridurre quanto più possibile i rischi di essere prima deferenziati e successivamente assorbiti dalle politiche del distributore.

2.3 Il ruolo della distribuzione moderna nel sistema agro-alimentare

La Distribuzione moderna, rappresenta sicuramente la parte che più delle altre si è sviluppata e che sembra guidare la crescita nel sistema agro-industriale.

Il motivo alla base è che la distribuzione, godendo di una posizione privilegiata rispetto alla produzione agricola e/o all'industria, piuttosto che sviluppare un approccio, basato sulla determinazione della produzione in funzione del mercato "*market oriented*", ha adottato una concezione innovativa "*customer oriented*", orientata cioè, sulle preferenze ed esigenze del consumatore.

Da questa consapevolezza, si è reso necessario studiare e analizzare in profondità le caratteristiche del consumatore, i suoi comportamenti e la loro evoluzione, al fine di anticiparne i cambiamenti ed adattarne le strategie competitive.

Il consumatore è divenuto, così, il soggetto attivo e centrale del Sistema agro-alimentare, attorno al quale ruotano e convergono tutte le trasformazioni in atto.

Ma l'analisi attenta rivolta al consumatore non può prescindere dall'esame di alcuni fenomeni, di carattere più macro, che sono alla base delle evoluzioni e che spiegano il perché della trasformazione. I Paesi industrialmente avanzati hanno raggiunto da tempo e superato la soglia della saturazione dei fabbisogni pro capite energetici e di sostanze nutritive. La crescita economica cominciata dopo la seconda metà del secolo scorso ha eliminato gran parte della povertà e della scarsità delle risorse, che nel passato avevano portato ad un approccio "*market oriented*", dove il mercato si erigeva al di sopra delle reali esigenze del consumatore.

L'evoluzione della struttura dei consumi è derivata dai mutamenti nelle condizioni di vita e di lavoro nelle società avanzate che, a loro volta, hanno occupato una posizione strategica e determinante nel processo di sviluppo dell'intero sistema agro-alimentare.

In sintesi, i fattori che maggiormente hanno contribuito a influenzare le abitudini e le esigenze del consumatore possono essere raggruppati in quattro

fenomeni, tra loro strettamente interconnesse al comune progresso tecnologico e già da tempo evidenziate in letteratura (Galizzi, 1975):

- 1) l'aumento del reddito pro-capite;
- 2) i cambiamenti nelle abitudini di vita e nei rapporti della famiglia;
- 3) la crescente tendenza al consumo dei pasti fuori casa;
- 4) il processo di urbanizzazione delle città e l'internazionalizzazione dei mercati.

Il rapido aumento del reddito disponibile ha rappresentato per il suo profondo effetto sul modo di pensare e di vivere delle famiglie, il fattore evolutivo più importante. La capacità di spesa di una famiglia media, oggi come trent'anni fa, supera il livello di sussistenza suscitando nel consumatore l'aspirazione ad una maggiore varietà di beni e una più alta qualità di servizi incorporati.

Il maggior reddito, un aumento generale della scolarizzazione, la possibilità di viaggiare, la diffusione dei mezzi di comunicazione e di informazione hanno accresciuto e continuano ad accrescere la capacità e la voglia di scelta dell'individuo.

Si è assistito, gradatamente, ad una perdita di interesse per la quantità del bene in sé, mentre si è affermato e tende ancora ad incrementarsi, l'interesse per la varietà, la qualità e la salubrità.

Per il consumatore moderno la scala di valore subisce una trasmutazione, da prodotti necessari a prodotti di benessere, da comodità a lusso. Tutto questo è in linea con quanto enunciato dalla legge di Hengel, secondo il quale all'aumentare del reddito la quota percentuale destinata ai consumi alimentari diminuirebbe, mentre si accrescerebbe la quota di reddito destinata ai beni accessori o di lusso.

Altro elemento di trasformazione, è rappresentato dalla nuova organizzazione della vita familiare. Frutto dei mutamenti nelle abitudini di vita, porta con sé le trasformazioni causate da due importanti fattori di natura economica e sociale connessi al progresso economico: lo sviluppo generale

dell'occupazione ed il nuovo stato professionale della donna, dedita sempre di più al lavoro extra-domestico.

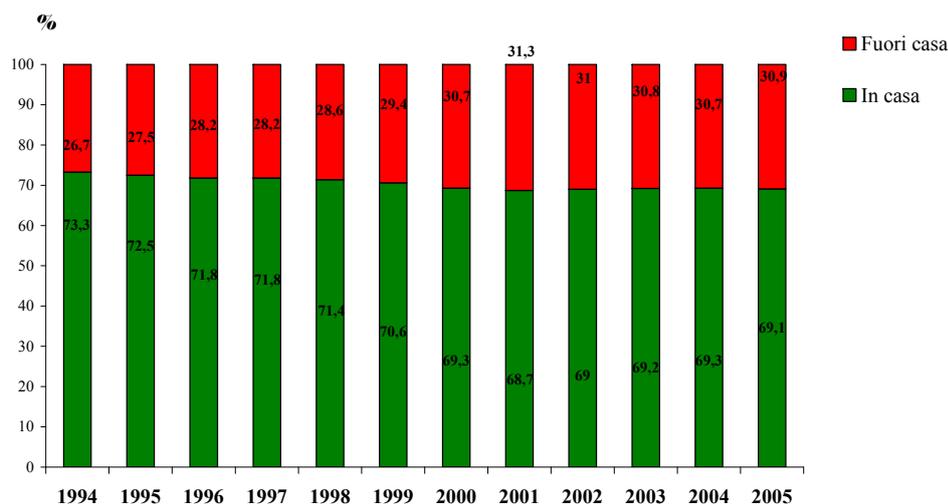
Il poco tempo libero a disposizione nelle attività prettamente domestiche, e il diverso giudizio di valore da parte della collettività circa le funzioni della donna rispetto alle esigenze di casa, sono gli elementi naturali per un effetto *push* sugli acquisti di prodotti manipolati o pronti (*convenience food*), al fine di beneficiare del maggior risparmio possibile di tempo.

L'aumento dei consumi di pasti fuori casa, il cosiddetto "*take away*" o "*fast food*", in qualunque luogo e ora del giorno, a discapito dei pasti consumati in casa, è un altro fenomeno che ha fornito un serio incremento allo sviluppo dell'industria della ristorazione e, in particolare, degli alimenti che incorporano beni e/o servizi.

Questo fenomeno, negli ultimi anni, è ulteriormente aumentato (Tab. 1), con variazioni importanti sull'evoluzione dei consumi alimentari nel periodo compreso tra il 1994-2005.

Analizzando l'evoluzione dei consumi, ripartiti in fuori casa e in casa, ed espressi in valori percentuali, dal 1994 al 2001 si nota una marcata diminuzione della spesa per i consumi alimentari in casa, a favore di quelli fuori casa. Si passa da un valore di 73,3% (1994), con un picco negativo nel 2001 (69,3%).

Tab. 1 – Evoluzione dei consumi alimentari nel periodo 1994-2005.



Fonte: Elaborazione C.S. su dati Istat

Dal 2002 al 2005, il trend che aveva caratterizzato questa flessione dei consumi alimentari a favore di quelli fuori casa, sembra stabilizzarsi attorno ad una quota di consumi fuori casa di circa il 30,8%, segno che la domanda complessiva di beni alimentari, sia diventata inevitabilmente stabile.

Tale fenomeno, è strettamente associabile a diverse cause, tra le quali: la maggiore mobilità del consumatore moderno, la distanza sempre più grande (intesa come distanza media) tra sede di lavoro e luogo di residenza, non ultimo la tendenza delle nuove generazioni di non consumare pasti completi in casa.

Si moltiplicano, così, le occasioni di mangiare sommariamente più volte al giorno pasti incompleti, fuori casa.).

Infine, con l'espansione delle città che da centri urbani si trasformano in metropoli, la soddisfazione dei bisogni e dei desideri per i prodotti agro-alimentari, per assicurare lo stesso grado di utilità rispetto ai centri agricoli richiede un maggiore impiego di risorse.

Si può affermare quindi che il processo di urbanizzazione, influenzi sensibilmente le variazioni nel livello e nella struttura della spesa alimentare attraverso diseconomie derivanti dalla congestione urbana.

Allo stesso tempo il progresso nella tecnologia dei trasporti, nella conservazione dei cibi⁵, le economie di agglomerazione ed una produzione agricola sempre più specializzata pongono le condizioni ideali per fornire prodotti nella forma, nelle quantità, nel tempo e nel luogo richiesti.

Si assiste cioè ad una internazionalizzazione del Sistema agro-alimentare, in cui “dobbiamo considerare il modo con cui gli uomini si organizzano socialmente, nell'ambito di piccoli insiemi, per consumare” (Malassis e Padilla, 1986).

Parallelamente, tra gli operatori coinvolti nel complesso Sistema agro-alimentare, la distribuzione gode sicuramente di una posizione strategica.

Essa, infatti, grazie alla possibilità di interagire direttamente con il consumatore, può cogliere meglio degli altri le evoluzioni della domanda, determinando, con efficacia la crescita dimensionale delle industrie, ed acquisendo

⁵ L'innovazione tecnologica fa sì che possa essere aumentata la *shelf life* degli alimenti.

un crescente potere di mercato da ottenendo, una più forte capacità competitiva nei confronti dell'industria e della produzione agricola.

3. RUOLO DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA, NEL SISTEMA AGRO-ALIMENTARE

3.1 Linee generali e tendenze evolutive

Nel mercato dei prodotti agro-alimentari un ruolo essenziale è svolto dall'insieme dei soggetti economici che provvedono alla trasformazione del prodotto e alla sua distribuzione (Gregori, 2000).

Il fenomeno della distribuzione moderna, avviatosi inizialmente nei Paesi anglosassoni a partire dagli anni '70 - '80, si è diffuso anche nei paesi dell'Europa mediterranea e, in generale, in tutte le aree nelle quali lo sviluppo e l'evoluzione dei consumi e degli stili di vita hanno creato le condizioni favorevoli per l'insediamento della grande distribuzione organizzata.

Nel corso degli ultimi decenni, la Distribuzione moderna ha assunto un peso crescente, modificando in maniera profonda, il processo di formazione del valore aggiunto lungo la filiera agro-alimentare a favore dei comparti e delle parti più vicine al mercato al consumo.

Il potere di mercato acquisito nell'ambito del commercio al dettaglio dei prodotti agro-alimentari rappresenta un'ulteriore dimostrazione delle trasformazioni che i cambiamenti nel comportamento del consumatore hanno indotto nell'organizzazione e nella struttura delle imprese afferenti al Sistema agro-alimentare (G. Galizzi, 2001).

L'aumento del numero e della complessità dei bisogni del consumatore che il prodotto deve soddisfare ha infatti obbligato le imprese della grande distribuzione ad abbandonare le attività di manipolazione dei gusti e delle preferenze del consumatore, descritta da Packard (V. Packard, 1957).

La ricerca di servizi, varietà di assortimento e risparmio di tempo richiesti dal consumatore moderno, ha però comportato un incremento dei costi del lavoro

ed un sensibile mutamento nell'organizzazione della distribuzione alimentare al dettaglio.

A questo, si sono sommati i cambiamenti socio-strutturali nella domanda e nell'offerta globale di mercato, responsabili dei mutamenti che hanno fortemente segnato il passaggio dal dettaglio tradizionale alla distribuzione moderna. Ne deriva che:

1. dal lato della domanda, la distribuzione moderna risponde meglio alle esigenze dei consumatori;
2. dal lato dell'offerta, le nuove tecnologie distributive (grandi punti vendita self-service organizzati in catene) consentono di essere più competitivi.

Dal lato della domanda, abbiamo già analizzato i cambiamenti radicali realizzatisi nella struttura sociale, il nuovo ruolo della donna, la riduzione dei tempi da poter dedicare alla spesa alimentare e alla preparazione dei pasti, la crescente domanda di varietà e prodotti che incorporano servizi “*convenience food*” e che facciano risparmiare tempo.

Dal lato dell'offerta, attraverso la nascita di grandi catene di distribuzione si sono realizzati profondi mutamenti riscontrabili nell'economie monetarie⁶, nel superamento dei costi di intermediazione⁷, in una migliore organizzazione logistica ed ottimizzazione delle scorte⁸, ed infine in una forte informatizzazione nei processi di razionalizzazione delle scorte oltre che nell'analisi di informazioni sul consumatore, utili al miglioramento delle *performance* di vendita.

La necessità di acquisire o consolidare una posizione competitiva nel mercato, peraltro, impone alle grandi imprese della distribuzione di dedicare buona parte delle proprie energie e risorse, alla scoperta delle nuove preferenze del

⁶ Un importante aumento di volume degli acquisti implica la riduzione dei prezzi d'acquisto.

⁷ La figura del grossista viene inglobata dalla grande distribuzione organizzata.

⁸ Vengono messe a punto importanti strategie di gestione delle scorte in magazzino secondo la logica del *Lifo* (Last in First out) o del *Fifo* (First in First out).

consumatore e ad adattare alla nuova domanda le caratteristiche dei beni e servizi offerti.

Partendo da questo presupposto, diventa molto importante la raccolta e l'analisi delle informazioni relative al comportamento del consumatore al fine di individuare e monitorare i fattori che possono condizionare la sua *loyalty* (fedeltà) al punto vendita della catena. Ad esempio, il consumatore dopo essere passato tra gli scaffali di un supermercato difficilmente è disposto a spostarsi in un altro negozio per acquistare un bene disponibile presso tali strutture.

Questo spiccato interesse da parte del consumatore a risparmiare tempo è spiegabile come una “naturale inerzia” che lo porta a compiere tutti gli acquisti in un solo esercizio commerciale. L'importanza della marca del prodotto, si contrappone all'interesse del consumatore a risparmiare tempo effettuando un'unica sosta o “*one stop shopping*”, lo condurrebbe di fatto a modificare al momento dell'acquisto la sua precedente scelta.

Sebbene l'offerta di beni e servizi offerti su misura alle nuove esigenze del consumatore possa considerarsi uno dei fattori di successo della grande distribuzione organizzata, non vanno sottovalutati gli aspetti inerenti alle politiche economiche introdotte per fronteggiare una competizione sempre più forte.

Come noto, una delle strategie competitive di maggior successo è basata sul principio “*alto volume delle vendite (rotazione dello scaffale) e bassi margini di mercato*”, che pone in relazione due dei fattori del moderno vantaggio competitivo, ossia la riduzione dei costi e l'aumento dell'offerta di beni e servizi aventi caratteristiche di alto valore intrinseco per il consumatore finale

La naturale conseguenza, è tuttavia rappresentata dal declino del piccolo esercizio commerciale, autonomo, indipendente e specializzato, caratterizzato da un basso potere contrattuale nei confronti dell'industria e da un assortimento di prodotti limitato.

Per contro, i grandi complessi costituiti da catene di negozi fondati sul “*Do It Your – self*” che sposano la politica di incremento dei profitti, fondata sull'aumento delle vendite in funzione della dimensione del negozio, acquisiscono spazi e quote di mercato importanti in diversi paesi.

Si delinea così, un ambiente fortemente competitivo, dove, da un lato, la GDO impone il suo forte potere contrattuale o *buyer power* nei confronti dei produttori, dall'altro, persegue una forte ottimizzazione dei costi, che le permette di sviluppare strategie di differenziazione oggettiva e soggettiva (*advertising, branding, marketing*), diversificando così il proprio servizio rispetto alle altre insegne (Shaffer, 2004).

3.2 La distribuzione moderna nel contesto italiano

La distribuzione moderna nel contesto internazionale ed europeo, è stata caratterizzata da processi di concentrazione, che tutt'oggi, a seconda del Paese e/o del grado di sviluppo economico raggiunto, non accennano ad attenuarsi.

Tale fenomeno trova conferma nei diversi report prodotti annualmente da diverse società impegnate in ricerche di mercato a livello internazionale. Secondo il rapporto “*Global power of retailing 2008*”⁹, preparato da Deloitte¹⁰, le prime 15 aziende della grande distribuzione, operanti a livello internazionale (Tab. 2), detengono circa il 70% del fatturato mondiale generato da questo settore.

⁹ presentato in occasione dell'apertura dei lavori del “National retail federation big show” a New York City nel 2008

¹⁰ Deloitte è una *global company*, che fornisce alle imprese servizi professionali di qualità con metodologie e tecnologie innovative. I servizi di *audit, tax, consulting e financial advisory*, sono offerti da diverse società e studi specializzati in singole aree professionali e tra loro separate e indipendenti, ma tutti facenti parte del network Deloitte.

Tab. 2 – Top 15 Global Retailers 2008.

Retail Sales Rank	Name of Company	Country of Origin	Retail sales 2008 (Mio \$)	Net Income 2008 (Mio \$)	N° of Countries operation	Growth rate 2003-2008
1	Wal-Mart Stores, Inc.	USA	401,244	13,899	15	9,4%
2	Carrefour S.A.	France	127,958	2,264	37	4,3%
3	Metro AG	Germany	99,004	824	32	4,8%
4	Tesco plc	U.K.	96,21	3,83	13	12%
5	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Germany	79,924	n/a	24	12,3%
6	The Kroger Co.	USA	76	1,249	1	7,2%
7	Costco Wholesale Corp.	USA	70,977	1,283	8	11,2%
8	Aldi GmbH & Co.	Germany	66,063	n/a	10	5,1%
9	Target Corp. U.S.	USA	62,884	2,214	1	6,1%
10	Rewe-Zentral AG	Germany	61,549	n/a	14	4,2%
11	Groupe Auchan SA	France	56,831	1,095	12	6,1%
12	Seven & I Holdings Co., Ltd.	Japan	54,113	1,101	4	ne
13	Aeon Co., Ltd.	Japan	47,975	91	10	8,1%
14	Centres Distributeurs E. Leclerc	France	47,567	n/a	6	4,8%
15	Safeway, Inc.	USA	43,222	965	2	4,4%

Fonte: Deloitte 2008

Tra queste troviamo Wal Mart, il cui vantaggio competitivo è basato sul *claim* “ogni giorno il prezzo più basso, con la migliore qualità del servizio”, gli permette di continuare a riscuotere successo, come rilevabile dal fatturato, pari ad oltre 400 miliardi di dollari (2007), che risulta quasi equivalente alla somma di quello realizzato dalle successive quattro aziende riportate in classifica.

Considerata la provenienza delle prime cinque aziende, è possibile desumere dove la grande distribuzione organizzata si è maggiormente sviluppata e le insegne che più delle altre hanno sposato politiche di “*Murger & Acquisition*” o di “fusione e acquisizione”.

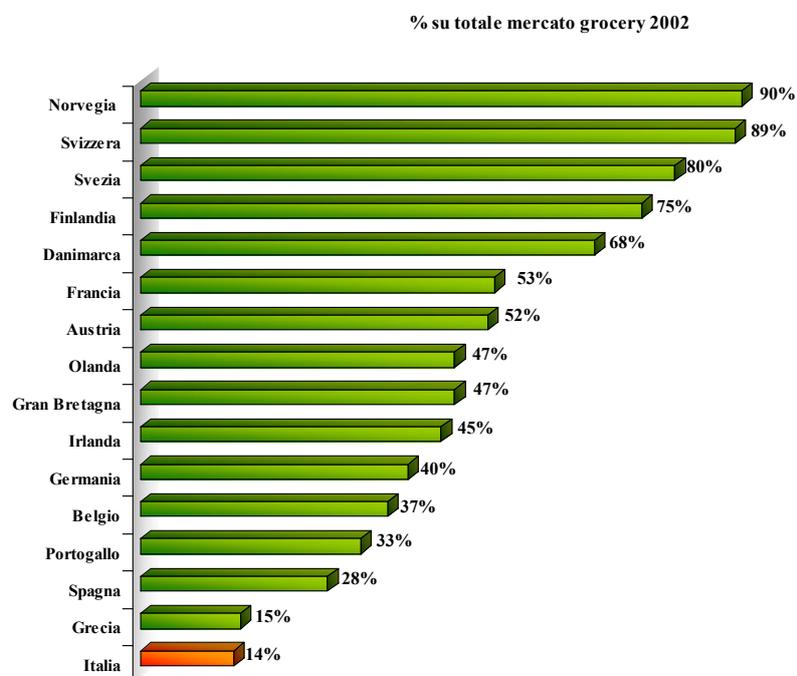
Il rapporto Deloitte conferma, inoltre, il ritardo accumulato dalla distribuzione moderna italiana nei confronti dei Paesi anglosassoni. Si pensi che Coop, primo *retailer* in Italia, si posiziona solo al 34° posto, con un fatturato di circa 17 miliardi di dollari (2007).

Anche lo sviluppo (*growth rate*), calcolato come risultante dell'utile netto e delle vendite totali realizzate nel quinquennio 2003-2008, risulta abbastanza sotto la media rispetto alle prime 15 aziende. Infatti, il *growth rate* di Coop è del 2,7% ben al di sotto del valore minimo di Rewe (4,2%) e di quello massimo attribuito a Schwarz (12,3%). Sembra chiaro, dunque, che il processo di consolidamento del settore continua ad essere alimentato da un'importante e continua attività di *Murger & Acquisition*, dallo sviluppo di alleanze e partnership strategiche e dall'interesse sempre più forte a conquistare mercati poco sviluppati (es. Sudafrica, India, Brasile, Cina), con ampi margini di crescita e barriere all'entrata basse.

Da una ricerca condotta in Europa dall'*Institute of Grocery Distribution* (2004), era già emerso un elevato livello di concentrazione, espresso come giro d'affari delle prime tre insegne distributive nei diversi paesi europei (Fig. C).

E' possibile osservare, infatti, che il livello di concentrazione raggiunto in Norvegia nel 2002 era già del 90%, in Francia del 53% e nel Regno Unito del 47%; mentre in Italia, ultimo dei paesi europei inseriti nella lista, si registrava appena una quota del 14%, .

Figura 2 – Livello di concentrazione del giro d'affari delle prime tre insegne nei diversi paesi europei.



Fonte: IGD research, 2002

I motivi alla base di questo fenomeno sono di diversa natura; oltre alle sensibili riduzioni dei tassi di crescita della domanda e delle vendite dovute all'andamento demografico, si è assistito nel tempo al fenomeno della saturazione dei consumi.

Da questa situazione, sono scaturite convinzioni e forti incentivi affinché potesse essere perseguibile una politica di riduzione dei costi, attraverso un aumento delle dimensioni d'impresa e quindi del *business*.

Per poter conseguire il consolidamento di grossi gruppi aggregati, le strategie messe in atto sono state rivolte all'opportunità di realizzare rilevanti economie di scala e di scopo¹¹ (Baumol, Panzar, 1982).

¹¹ Si parla di Economie di scopo, quando la produzione congiunta di due prodotti risulta più conveniente rispetto alla produzione separata di ciascuno dei due. (Baumol, Panzar e Willig 1982, Panzar e Willig 1977).

Grazie ad esse, la crescita dimensionale delle aziende consentiva di usufruire di una maggiore massa critica e sfruttare così un vantaggio competitivo da esercitare nei confronti delle imprese manifatturiere e dei fornitori.

Il processo di ampliamento e sviluppo dimensionale di un'impresa, ha anche provocato quello che oggi viene definito effetto di *trigger-pulling*, ovvero, un meccanismo di reazione a catena (Venturini, Galizzi, 2002), secondo cui, quando un'impresa riesce a raggiungere un vantaggio competitivo attraverso la crescita e lo sfruttamento di maggiori economie dimensionali, crea una forte pressione sulle imprese concorrenti inducendo quest'ultime a perseguire strategie di ampliamento analoghe.

Un'altra motivazione che ha spinto diverse imprese internazionali ed europee ad adottare strategie di crescita, è costituita dalla necessità di annullare, o comunque limitare, la probabilità di scalate ostili.

Altro aspetto di rilevante interesse è inoltre rappresentato dall'ingresso nel settore di nuovi *competitors* con nuovi formati, che ha intensificato tra le imprese della distribuzione la competizione di prezzo.

La competitività del settore, infatti, ha indotto i distributori ad accrescere la scala dimensionale di produzione per poter abbassare i prezzi, estromettendo i *competitors* di dimensioni minori e meno efficienti, e facilitando il processo di consolidamento della GDO.

Non è un caso che l'arrivo di Wal-Mart in Gran Bretagna abbia subito portato ad una intensificazione nella competizione di prezzo, con un taglio dei prezzi e una riduzione ulteriore dei già bassi margini (FT, 22 dicembre 1999).

Ad oggi, tuttavia, gli elevati livelli di concentrazione e la quota dominante della GDO non consentono più alle imprese distributrici ulteriori spazi di crescita a scapito dei piccoli distributori indipendenti. Si assiste, quindi ad un trasferimento della leva della competitività sulle quote di mercato altrui e la creazione di una serrata competizione orizzontale tra i grandi gruppi della distribuzione moderna (es. Coop – Esselunga). Si determina, pertanto, un contesto in cui, forti pressioni competitive inducono i distributori ad accrescere la scala dimensionale per poter abbassare i prezzi e aumentare la propria competitività di prezzo; mentre i piccoli

competitors, vengono assorbiti o cannibalizzati totalmente da tale sistema (Venturini, Galizzi, 2002).

Lo sfruttamento di economie di scala e di scopo e l'orientamento alla crescita delle principali catene della distribuzione aiutano a comprendere la crescente attenzione nei confronti dell'adozione di altre due strategie: la diversificazione geografica (internazionalizzazione) e la differenziazione dei formati (strategie multi-formato).

Le difficoltà che le imprese della distribuzione incontrano sul fronte della crescita nel mercato interno, le spinge a ricercare opportunità di espansione verso mercati esteri (Botta, 1999; IGD, 2002).

Per quanto riguarda le strategie di internazionalizzazione, le principali catene distributive selezionano i mercati esteri, per l'implementazione delle proprie strategie sulla base di due variabili principali, la dimensione/crescita del mercato e la struttura del settore distributivo.

Rispetto a tali orientamenti, quanto più la struttura è frammentata, tanto minore o del tutto assente è la presenza locale di forti concorrenti, e risulta dunque più agevole e meno rischioso l'ingresso nel mercato estero (Venturini, 2002). Per questa ragione, il settore della distribuzione è uno dei pochi settori in cui gli investimenti diretti all'estero non sono caratterizzati da una marcata presenza di flussi intra-industriali.

Finora, le imprese della distribuzione hanno generalmente evitato di espandersi nei mercati dove erano presenti forti concorrenti locali. I flussi di investimenti diretti esteri delle principali catene distributive non si sono orientati, pertanto, verso i paesi più avanzati, con strutture distributive concentrate e dimensioni di impresa rilevanti; bensì, verso paesi con strutture distributive frammentate e collocate in uno stadio di sviluppo meno avanzato (Botta, 1999).

Quindi, a parità di prospettive di crescita macroeconomica, quanto più un paese presenta una struttura distributiva frammentata, tanto più esso sarebbe appetibile e con un'elevata probabilità di entrata di un distributore estero.

Sebbene il settore distributivo nel passato si sia contraddistinto come uno dei settori con gli indici di internazionalizzazione più bassi, nell'ultimo decennio

si è assistito ad una forte espansione all'estero da parte di diverse imprese della distribuzione (Wall Street Journal, Aprile 2001).

Può essere indicativo, in proposito, l'enorme vantaggio competitivo acquisito da Wal-Mart, Carrefour, Metro, Tesco e Scharwz in termini di dimensione acquisita nello scenario internazionale (Tab. 2).

Tali risultati, espressi in termini di fatturato e quota di mercato, sono stati senza alcun dubbio il frutto di una forte convinzione nel perseguire una strategia di internazionalizzazione.

La crescita generata dalla diversificazione geografica che ha interessato in particolar modo le imprese della distribuzione moderna americana ed europea, viene solitamente misurata attraverso due parametri.

Un primo parametro di lettura semplice e diretta è che la "diversificazione geografica" di un'impresa distributiva, misurata a seconda del numero di paesi in cui il distributore opera direttamente.

Ad esempio se si analizzano, , i dati precedentemente richiamati (Tab. 2) e li correliamo con tale parametro, è possibile rilevare,, che le prime cinque aziende presentano una presenza geografica nettamente superiore alle altre aziende. Ad esempio l'americana Wal-Mart è presente in 15 stati, la francese Carrefour in 37, la tedesca Metro in 32 e l'inglese Tesco in 13.

Relativamente a quanto desumibile attraverso l'indice di globalizzazione della distribuzione (*global retail index*, GRI)¹², creato dall'*Institute of Grocery Distribution*, , emerge che anche il processo di individuazione e sviluppo di strategie multi-formato e multi-canale da parte della GDO sembrerebbe non attenuarsi. Avere in portafoglio più formati e tipologie distributive (dal discount al

12 L'indice global retail index, GRI, creato dall'*Institute of Grocery Distribution*, è un parametro più complesso ma completo, risultante da una serie di fattori classificati "hard" e "soft". I fattori "hard", espressi tutti con un relativo peso percentuale, sono rappresentati da fatturato (20%), numero dei paesi in cui il distributore opera (10%), percentuale delle vendite all'estero (10%), presenza nelle regioni chiave NAFTA, Europa e Asia (15%), quota di mercato detenuta nell'home market (10%). I fattori "soft" invece per loro natura più intangibili e soggettivi, riguardano la chiarezza della strategia globale (15%), la cultura globale (10%), il livello di apprendimento globale (10%).

supermercato, dalle strutture di prossimità, agli ipermercati) favorisce la crescita poiché consente di coprire diversi segmenti di domanda.

Tali strategie non sono chiaramente di facile applicazione: formati distributivi diversi richiedono notevoli risorse e capacità. Ciascun distributore, inoltre, deve saper operare ed essere in grado di conseguire una *leadership* o, perlomeno, elevati livelli di efficienza e competitività in ciascuna tipologia distributiva, dal discount al supermercato, dalle strutture di prossimità all'ipermercato. Se questo non avviene i formati più deboli escono dal portafoglio.

Lo sviluppo dei diversi formati in Europa ha seguito in maniera fedele lo sviluppo distributivo. Secondo i dati disponibili, AC Nielsen nel rapporto "Europea Universe, Gennaio 2007" e riportati in Tab. 3, in Francia e Regno Unito il *format* Ipermercato ha egemonizzato con una quota percentuale del 54% i consumi alimentari e, situazione simile si riscontra pure in Spagna, dove i formati Ipermercato+Supermercato coprono il 79% e in Germania 89%.

Al commercio di vicinato, di centro città restano così quote di mercato minori, rispettivamente del 21% e dell'11%, in quanto meno attrattivo per una clientela che richiede comodità, vicinanza, servizio al cliente.

Relativamente al nostro paese si osserva un maggiore equilibrio rispetto al resto dell'Europa, potendosi rilevare una quota di mercato del 25% per gli Ipermercati, del 44% per i Supermercati e del 31% per *superettes* e commercio tradizionale (AC Nielsen, Annual report 2007).

Tab. 3 – Peso dei canali di vendita in Europa nel 2007.

IL PESO DEI CANALI DI VENDITA IN EUROPA NEL 2007					
	ITALIA	SPAGNA	GERMANIA	FRANCIA	U.K.
Ipermercati (>2.500mq.)	25%	32%	27%	54%	54%
Supermercati (400-2.500 mq.)	44%	47%	62%	42%	30%
Libero Servizio e Tradizionali	31%	21%	11%	4%	16%

(Fonte AC Nielsen, Europea Universe Gennaio 2007)

Un ulteriore orientamento strategico è costituito dalle strategie multi-canale, che offrono al distributore nuove opportunità di crescita attraverso la diversificazione e lo sviluppo della presenza del distributore nei settori *food service*.

Infine, nei Paesi nordeuropei in particolare, oltre al fenomeno dello sviluppo e della concentrazione della GDO, si assiste anche ad una mutazione degli scenari competitivi nel comparto distributivo, in quanto le strategie basate su “prezzo” e “marche industriali” sembrano tendenzialmente ridimensionarsi perché i distributori sono sempre più orientati verso strategie di tipo *non price competition* (Giacomini, Mancini, 2006).

3.3 La distribuzione moderna nel contesto italiano

Nonostante i grossi passi in avanti compiuti nel decennio 1996-2005, il settore distributivo italiano appare ancora polverizzato rispetto ad altri paesi europei, a causa di una generale staticità del sistema economico che contribuisce a generare un contesto troppo “conservatore”, e per questo considerato dal “modello francese” o dal “modello anglosassone” poco appetibile (L.Venturini, G. Galizzi, 2002).

Nel triennio appena trascorso 2006-2009, peraltro, la distribuzione moderna italiana ha segnato un trend piuttosto stabile in termini di sviluppo del sistema in generale e di fatturato. Questo atteggiamento prudente negli investimenti e nella politica commerciale che i diversi *retailers* hanno adottato, è stato dettato da segnali poco incoraggianti provenienti dalla congiuntura economica e dalle scelte del pubblico.

Nonostante il momento poco favorevole, non si sono però registrate svolte pericolose né inversioni di marcia, come è avvenuto in altri paesi che presentavano

una distribuzione meno equilibrata¹³ e una gestione finanziaria particolarmente esposta¹⁴ a rischi diversi (es. Spagna, Irlanda, Regno Unito), sintomo che il sistema distributivo italiano, sebbene a ritmi lenti, si stia muovendo con razionalità verso il futuro (AC Nielsen, Annual Report, 2007).

Il ritardo nei confronti di altri paesi europei, è imputabile soltanto in minima parte ad un basso sviluppo dell'economia italiana, nella totalità dei suoi settori. Incidono maggiormente, invece, vincoli normativi¹⁵ imposti dal legislatore, rispetto alla diffusione di nuove formule distributive, che impediscono alle imprese più dinamiche di operare sul mercato in modo più dinamico e di cogliere le occasioni che si prospettano, proteggendo il piccolo commercio dalla concorrenza dei grandi gruppi.

Esaminando lo scenario nazionale del settore distributivo e la sua recente evoluzione, è possibile affermare che un primo significativo cambiamento a favore di un processo di concentrazione e riorganizzazione sia avvenuto nel 1988,¹⁶ La vera avviene solamente nel 1998¹⁷, con l'introduzione della "Riforma Bersani", la quale disciplina il settore del commercio.

Questo processo di "deregolazione e liberalizzazione" del settore distributivo, unitamente a restrizioni meno rigide hanno conferito all'impresa distributiva nel nostro paese un forte impulso per una rapida diffusione ed espansione dalla fine degli anni '90.

E' comprensibile, pertanto, che lo sviluppo del sistema distributivo italiano abbia segnato il passo rispetto ad altri mercati nordeuropei e nordamericani, meno esposti agli effetti di quei vincoli che hanno caratterizzato il panorama nazionale.

Un ruolo non secondario rispetto all'evoluzione del fenomeno indagato hanno anche avuto il modello insediativo e sociale che tutt'oggi caratterizza

¹³ Sistemi distributivi che fortemente orientati verso una modernizzazione esasperata, hanno sviluppato monocale, a scapito di una diversificazione dei format e dell'offerta gradita e funzionale ai bisogni del consumatore.

¹⁴ Un'impresa si definisce esposta finanziariamente, quando presenta un elevato indebitamento da capitali di terzi a breve/medio periodo ed una scarsa capacità di autofinanziamento.

¹⁵ Legge 426/71 "Discipline del commercio".

¹⁶ Nel 1988 entra in vigore il testo unico sul commercio fisso (d.m. 375/88).

¹⁷ Con la cosiddetta "Riforma Bersani", D. lgs. 114 del 31 marzo 1998.

alcune parti delle comunità italiane, molto legate ai consumi di tradizione e all'economia di prossimità (Tierì, Gamba, 2009).

La frammentazione creatasi ed il ritardo accumulato contribuiscono a spiegare la spinta ad un cambiamento strutturale intervenuto nel corso degli anni '90, rilevabile osservando l'andamento della distribuzione moderna italiana nel periodo compreso tra il 1997 – 2001 (Tab. 4).

Dall'analisi dei dati forniti da IRI Infoscan, emerge, in particolare, una contrazione dei punti vendita specializzati di tipo tradizionale a favore di realtà distributive di competenza della Distribuzione Moderna. In dettaglio, i punti vendita tradizionali registrano una riduzione di oltre 10 mila unità nel periodo considerato, passando da 14,1 % nel 1997 all'11,2 % nel 2001.

Aumentano, invece, in numero ed in peso i supermercati e gli ipermercati, che rappresentano, rispettivamente, il 45,3% ed il 14,1% dei punti vendita totali presenti in Italia (2001).

Tab. 4 – Evoluzione della distribuzione alimentare in Italia (1997-2001)

Formato	Gennaio 1997		Gennaio 1998		Gennaio 1999		Gennaio 2000		Gennaio 2001	
	N°	%								
Ipermercati	185	11,7	198	12,1	212	12,8	230	13,6	242	14,1
Supermercati	6.209	42,1	6.428	43,3	6.713	43,6	6.909	44,3	7.084	45,3
Superette	5.585	12,8	5.736	12,7	5.889	12,7	6.132	12,7	6.311	12,7
Libero servizio	17.233	11,6	16.398	11,2	15.935	10,9	15.501	10,4	15.004	9,9
Piccolo discount	2.004	7,6	2.023	7,3	2.086	7,1	2.151	6,9	2.197	6,9
Tradizionale	65.712	14,1	62.205	13	59.906	12,8	57.723	12	55.540	11,2
Totale	96.928	100	92.988	100	90.741	100	88.646	100	86.378	100

*Fonte IRI Infoscan, STAR

La mancanza di adeguate economie di scala, e di investimenti nelle diverse funzioni di impresa (centralizzazione degli acquisti, logistica, marketing, etc..), riduce drasticamente la competitività delle piccole imprese con la seguente sottoremunerazione dei fattori produttivi impiegati. Nei confronti del commercio alimentare despecializzato e di minori dimensioni (superette, minimercati,

rivendita tradizionale) è sempre più forte la pressione competitiva esercitata dalla distribuzione medio-grande (Supermercati e Ipermercati).

In Italia, il settore distributivo attraversa una prima fase del processo di concentrazione, che non vede coinvolte in fusioni ed acquisizioni dirette le maggiori imprese del settore, ma il fenomeno di concentrazione si sviluppa attraverso l'acquisizione da parte dei maggiori distributori delle imprese medio-piccole, che presentano fatturati dell'ordine di 150-200 milioni di euro (Rivolta, 2001).

Come già accennato precedentemente, il punto di riferimento del nostro sistema distributivo è senza alcun dubbio il supermercato. Secondo una ricerca svolta da AC Nielsen (Tabb. 5 e 6), nel periodo 2000-2007 il formato Supermercato è passato da 6.837 punti vendita a 8.086, con una variazione di quasi 1.250 punti.

Si consolida, ma senza vistose crescite, la formula dell'ipermercato, che mantiene stabilmente dal 2005 la propria quota di mercato, registrando una crescita +257 nel periodo 2000-2007), cui, però, non è corrisposta un significativo incremento della relativa quota di mercato, rimasta immutata nel triennio (2005-2007).

Nel 2007 si mantiene sostanzialmente sui livelli del 2006 il Libero servizio, mentre i Discount aumentano la propria quota rispetto al 2006. I numerosi negozi alimentari tradizionali conservano una quota di tutto riguardo mentre rilevante continua ad essere il ruolo degli ambulanti, che servono occasionalmente il 60% circa dei consumatori italiani.

Il sistema distributivo italiano sembra dunque avere retto al calo dei consumi e alla crisi economica attualmente in corso, trovando nuove energie e risorse per nuove aperture, riscoprendo i formati minori ed i negozi di prossimità. Un sistema che appare avviato ad una discreta stabilizzazione e che gradualmente si sta consolidando verso una strategia di "multicanalità". Questo modo di diversificare l'offerta sembrerebbe la soluzione che meglio risponde alla "business idea" di molti imprenditori della distribuzione moderna e cioè la giusta combinazione tra le spinte innovative verso il futuro e la volontà di conservare

quelle tradizioni che hanno contraddistinto positivamente il nostro sistema agroalimentare nel passato.

Tab. 5 – Evoluzione dei punti vendita della distribuzione moderna in Italia

TIPOLOGIA PUNTI VENDITA	2000	2006	2007
Ipermercati	457	674	732
Supermercati	6.837	7.972	8.086
Libero Servizio	15.215	15.796	15.688
Discount	2.620	3.398	2.619
Totale Distribuzione Moderna	25.129	27.840	28.125

Fonte: AC Nielsen, GNLC Edizioni Gennaio 2008

Tab. 6 – Incidenza dei punti vendita della distribuzione moderna in Italia (2006-2007).

PESO DEI CANALI A TOTALE ITALIA			
	2006	2007	
Supermercati	40,4%	40,2%	Supermercati
Ipermercati	26%	26,4%	Ipermercati
Tradizionali	81,0%	75%	Tradizionali
Libero Servizio	15,7%	15,2%	Libero Servizio
Discount	7,7%	8,3%	Discount
Specialisti Drug	2,2%	2,4%	Specialisti Drug

Fonte: AC Nielsen, Trade MIS

La ripartizione geografica della Distribuzione moderna sul territorio nazionale nonostante gli importanti cambiamenti intervenuti e i grossi investimenti fatti in quest'ultimo quinquennio, continua a presentare un mercato dualismo Nord-Sud, come emerge chiaramente dai dati dell'Osservatorio Nazionale del commercio del Ministero delle Attività Produttive riportati (Tab. 7).

I dati mostrano che la maggioranza dei punti vendita della GDO è concentrata nelle regioni del Nord e che sempre al Nord abbiamo una superficie di vendita media maggiore. Nel 1991 i supermercati al Nord erano 1.941 su un totale di 3.465 e costituivano, dunque, il 56% del totale, mentre nel 2009 passano a

4.980 su un totale di 9.481, continuando a rappresentare di fatto la maggioranza con un peso percentuale del 52,5%.

La forte espansione che gli ipermercati hanno fatto registrare nel periodo 1991-2009 è evidenziabile osservando che il loro numero negli anni '90 si è quasi raddoppiato, passando da 182 a 579 nel 2009. Anche nel formato Ipermercati si denota che dei 579 punti vendita ben il 63,4% sono localizzati nelle regioni del Nord, il 13,6% al Centro e il 21,4% al Sud.

A differenza di quanto è accaduto per il formato dei supermercati, nel caso degli Ipermercati non sembra in atto alcun processo di convergenza e di riduzione dei divari interregionali. La concentrazione degli ipermercati al Nord tende anzi ad aumentare (55,5% nel 1991 e 63,4% nel 2009).

Il peso delle regioni del nord risulta ancora più marcato in termini di superfici di vendita. Nel 2009 la superficie complessiva degli ipermercati localizzati rappresenta il 64,5% della superficie totale del formato Ipermercati.

Tab. 7 – Evoluzione del numero e della superficie dei supermercati in Italia (1991-2009)

Anni	NUMERO PUNTI VENDITA				SUPERFICIE DI VENDITA (mq)				ADDETTI (Tot. Italia)
	Nord	Centro	Sud-Isole	Italia	Nord	Centro	Sud-Isole	Italia	
1991	1.941	663	861	3.465	1.697.987	551.416	640.006	2.889.409	69.803
1992	2.050	721	925	3.696	1.831.784	605.423	695.066	3.132.273	76.096
1993	2.185	766	955	3.906	1.969.153	666.014	743.516	3.378.683	80.271
1994	2.370	816	1.012	4.198	2.124.838	707.722	784.076	3.616.636	83.209
1995	2.674	922	1.191	4.787	2.421.222	791.642	910.152	4.123.016	90.432
1996	2.939	995	1.273	5.207	2.685.846	849.937	979.572	4.515.355	95.950
1997	3.036	1.051	1.362	5.449	2.852.812	915.810	1.041.003	4.809.625	101.147
1998	3.211	1.163	1.518	5.892	3.044.901	1.012.057	1.167.117	5.224.075	108.688
1999	3.335	1.258	1.613	6.206	3.009.102	1.089.898	1.230.557	5.329.557	112.019
2000	3.423	1.300	1.690	6.413	3.042.139	1.107.773	1.289.783	5.439.695	114.380
2001	3.558	1.409	1.837	6.804	3.157.320	1.182.886	1.396.149	5.736.355	121.344
2002	3.700	1.393	1.799	6.892	3.307.401	1.161.182	1.370.339	5.838.922	124.248
2003	3.940	1.416	1.853	7.209	3.560.284	1.226.275	1.430.345	6.216.904	135.557
2004	4.257	1.521	2.043	7.821	3.821.306	1.320.395	1.556.889	6.698.590	142.985
2005	4.400	1.581	2.200	8.181	3.992.697	1.398.576	1.678.927	7.070.200	149.862
2006	4.557	1.645	2.367	8.569	4.151.457	1.468.645	1.826.132	7.446.235	156.223
2007	4.683	1.687	2.444	8.814	4.323.457	1.523.042	1.900.138	7.746.637	157.898
2008	4.852	1.732	2.549	9.133	4.504.762	1.564.295	1.987.137	8.056.194	164.411
2009	4.980	1.720	2.781	9.481	4.657.908	1.575.339	2.166.251	8.399.498	170.579

Fonte: Ministero Attività Produttive.

Per quanto riguarda invece la *best list* della grande distribuzione organizzata nel contesto nazionale, ovvero la classifica per fatturato delle prime dieci imprese in Italia dai dati elaborati su fonte GnlC Nielsen (Tabb. 8 e 9), al primo e secondo posto troviamo le società cooperative, rispettivamente, Coop Italia con una quota di mercato del 15% e Conad con una quota del 9%. Seguono i gruppi multinazionali francesi Carrefour e Auchan, con quote rispettivamente del 9% e 8%. Anche Esselunga occupa una posizione di riguardo con una quota del 7%, particolarmente interessante considerato che presenta una parziale distribuzione geografica sul territorio nazionale¹⁸, con buoni margini di sviluppo. Infine, si rinvengono i gruppi Interdis, Pam e Despar (5%), mentre il gruppo Sisa chiude la lista con una quota di mercato del 4%.

Tab. 8 – Distribuzione dell’incidenza relativa del fatturato tra i principali gruppi della GDO in Italia (2008)

NOME IMPRESA	QUOTA MERCATO
COOP ITALIA	15%
CONAD	9%
CARREFOUR	9%
AUCHAN	8%
SELEX	8%
ESSELUNGA	7%
INTERDIS	5%
DESPAR	5%
PAM	5%
SISA	4%

Elaborazione su Fonte: *Gnlc Nielsen*

Occorre tuttavia rilevare che l’azionista di controllo, per circa il 22% del mercato italiano è costituito da investitori stranieri.

Altro dato significativo emerge incrociando la nazionalità del controllo e la forma societaria. Infatti, è evidente l’ottima performance italiana nelle forma cooperativistica, con Coop e Conad, e in quella consortile, con Selex, Interdis,

¹⁸ Esselunga è attualmente presente con 130 punti vendita distribuiti in Lombardia, Toscana, Piemonte ed Emilia-Romagna, Veneto e Liguria (B. Caprotti, 2007).

Sisa. Modesta appare, invece, la presenza di capitale italiano nelle imprese della GDO in senso stretto. Infatti, la quota di mercato maggioritaria appartiene, ormai, ai due colossi francesi Auchan e Carrefour.

Altro dato interessante è rappresentato dal fatto che in Italia anche i volumi di affari della GDO hanno continuato a svilupparsi a ritmi superiori all'andamento complessivo dei consumi delle famiglie per beni "commercializzabili"¹⁹. La quota di mercato di tale forma distributiva ha continuato dunque ad espandersi, a detrimento del canale "tradizionale", mentre le altre modalità hanno mantenuto complessivamente la loro quota sul totale.

Volendo evidenziare il comparto del commercio alimentare²⁰ inteso come l'insieme di prodotti freschi e confezionati, la quota coperta dalla Grande Distribuzione Organizzata balza ad oltre i due terzi del totale dei canali di commercializzazione. La progressione, da livelli di partenza già elevati, è costante nel periodo d'osservazione.

Contemporaneamente, il giro d'affari alimentare del commercio tradizionale, non soltanto vede la riduzione della propria quota relativa, ma anche una contrazione in valori assoluti.

Tab. 9 – Ripartizione per fatturato delle quote di mercato secondo i diversi canali distributivi in Italia nel 2007

	2005		2006		2007	
	Mio €	% sul totale	Mio €	% sul totale	Mio €	% sul totale
Grande Distribuzione Organizzata	71.600	67,7%	74.100	68,9%	77.000	70,2%
Distribuzione tradizionale	23.400	22,1%	22.400	20,8%	21.400	19,5%
Altri Canali distributivi*	10.800	10,2%	11.100	10,3%	11.300	11,3%
TOTALE	105.700	100%	107.600	100%	109.700	100%

(*) commercio mobile, altro
Fonte: Federdistribuzione

Il processo di concentrazione, anche nel sistema distributivo italiano, è dunque destinato a continuare, sia pure con dinamiche diverse per intensità e rapidità rispetto ad altri paesi ad economia avanzata. In particolare sembra dover proseguire l'espulsione delle piccole imprese indipendenti marginali, l'assorbimento delle catene di dimensioni minori ad opera di quelle maggiori, la creazione di nuove alleanze tra i principali distributori, determina l'esigenza di

¹⁹ In questa macro-voce rientrano sia beni alimentari che non alimentari collocati attraverso il commercio al dettaglio e il commercio all'ingrosso.

²⁰ Inteso nel suo insieme come fresco e confezionato.

migliorare la posizione competitiva, attraverso il raggiungimento di maggiori masse critiche, in grado di consentire lo sfruttamento di più ampie economie di scala e di scopo.

I processi in atto, sono stati e saranno accelerati dalla presenza ormai cospicua e ben radicata dei distributori esteri, in quanto i livelli di concentrazione relativamente contenuti rispetto agli altri paesi sviluppati e le rilevanti dimensioni del mercato rendono la realtà italiana estremamente appetibile.

Le catene distributive, infatti, tendono a selezionare i mercati sulla base della loro dimensione e delle opportunità di crescita ed in relazione alla struttura più o meno concentrata del settore in questione. Pertanto, la competizione orizzontale dei grossi *retailers* italiani, da un lato, e quella esercitata in modo “trasversale” dai grandi *retailers* esteri, mettono in grosse difficoltà le imprese tradizionali di piccole dimensioni. Si potrebbe dunque assistere ad alcune ulteriori modificazioni anche nel panorama della GDO italiana. Un possibile cambiamento potrebbe essere rappresentato dal rafforzamento della capacità competitiva degli operatori attraverso l’ampliamento del servizio offerto ai consumatori, in termini di assortimento e di servizi accessori, trasferendo così maggiore valore al prodotto venduto.

Altro fattore di successo aggiuntivo, potrebbe attribuirsi alla possibilità di erogare servizi di vicinato e un’offerta orientata su prodotti di nicchia, accostandosi ad un segmento di mercato protetto e di sicuro interesse per il piccolo dettaglio indipendente, sebbene i grandi distributori stiano puntando a penetrare in maniera significativa anche questo segmento di domanda, incentivati dagli elevati margini che questo canale può generare.

Ma un ruolo non secondario sembra possano continuare ad avere anche in Italia le marche commerciali o *Private label* del distributore nella *corporate strategy*. Tali imprese costituiscono l’“interfaccia” del consumatore, grazie alle informazioni che può reperire sul comportamento e della capacità di elaborare politiche di marketing atte a favorire il lancio di programmi di marca commerciale (Mills, 1995).

4. STRATEGIE DI COMPETIZIONE E NASCITA DELLE *PRIVATE LABEL*

4.1 Strategie di *price competition* nella Distribuzione moderna

Nei paesi ad economia avanzata, le dinamiche competitive in atto nei diversi settori produttivi hanno condotto le aziende ad adottare strategie in grado di garantire un vantaggio competitivo forte e difendibile (M. Porter, 1985). Questa affermazione sembrerebbe valida anche all'interno del comparto agro-alimentare, viste le profonde mutazioni causate dalla Distribuzione moderna.

Quando si parla di strategie, competitive, si pone l'impresa all'interno di un'ottica *marketing oriented* dove il cliente è al centro dell'attenzione.

In questo approccio è importante conoscere i desideri e bisogni dei consumatori e sapere come soddisfarli. Essere orientati al mercato significa, quindi, offrire ciò che il mercato richiede, considerando il cliente come centro di gravità del proprio sistema (F. Torelli, 2007).

Perseguire questo obiettivo necessita per l'appunto di una strategia²¹ ben precisa, finalizzata all'ottenimento di un vantaggio competitivo²² tale da garantire una maggiore redditività dei capitali investiti.

Tale competitività, definita come “la capacità di un'impresa di vendere quantità del proprio bene con profitti positivi (Cellini, 2002)”, la si può conseguire attraverso l'implementazione di modelli che mirino ad un vantaggio inteso come:

- vantaggio di costo, ossia come la capacità di offrire prezzi più bassi per benefici o prodotti equivalenti;
- vantaggio di differenziazione ovvero la capacità di offrire benefici o prodotti unici, tali per cui i clienti ne riconoscono un prezzo superiore.

Il primo caso descrive una condizione di “*price competition*” o competizione sul prezzo, che scaturisce dall'efficienza di costo. Ne consegue che, il vantaggio di costo, determina per l'impresa “una *leadership* di costo” all'interno

²¹ Il termine strategia viene inteso come “la determinazione di obiettivi di lungo termine di un'azienda perseguibili attraverso l'azione e l'allocazione delle risorse necessarie per portare a compimento tali obiettivi (D. Alfred Chandler Jr., *Strategy and Structure*,).

²² Il vantaggio competitivo secondo Porter è la capacità di ottenere in maniera continuativa una redditività superiore rispetto ai concorrenti (cfr.....).

del settore in cui opera (Porter, 1979). Gli elementi chiave per il raggiungimento di questa strategia sono: le economie di scala, le tecnologie di processo, il controllo dei costi fissi, la ricerca e sviluppo, il costo degli input (vantaggi di localizzazione, input a basso costo, potere contrattuale, cooperazione con i fornitori).

Nel secondo caso, il vantaggio di differenziazione consiste invece nel fornire un prodotto o un servizio che è percepito dai clienti come unico rispetto ad una o più caratteristiche.

L'azienda che ottiene il raggiungimento di tale vantaggio, occupa nell'arena competitiva una "leadership di differenziazione". Gli elementi di successo distintivi di questa strategia sono il *brand*, le attività di marketing, il livello degli investimenti pubblicitari, la qualità.

Nello specifico, le dinamiche competitive messe in atto dalle imprese distributive sono solitamente distinte in strategie di tipo "*price competition*" e strategie di tipo "*no price competition*".

Le strategie e le politiche di prezzo rappresentano un elemento determinante e largamente diffuso nelle strategie di "*retail marketing*" secondo due principali ordini di motivi. Il primo è rappresentato dal fatto che la leva prezzo è semplice ed immediata da modificare (Corstjens et al, 1995).

Ne consegue che gran parte dei distributori non considera le dimensioni del *pricing* come una fonte di vantaggio competitivo stabile, in quanto facilmente imitabile, ma piuttosto una via per conseguire posizioni di *leadership* nel breve termine²³.

Il secondo motivo è che il prezzo costituisce la dimensione più oggettivamente percepibile e direttamente confrontabile del servizio commerciale, tanto che l'efficacia delle comunicazioni sulla convenienza risulta sistematicamente superiore a quella delle comunicazioni che si riferiscono ad altri aspetti dell'offerta commerciale (Kopalle et al, 2009).

Elementi quali la qualità dei prodotti, la varietà della gamma, la funzionalità/piacevolezza dell'ambiente, la cortesia e la competenza del personale

²³ Alcuni studi hanno evidenziato che il forte orientamento "finanziario" dei principali *retailer* internazionali, motivato dalla natura societaria complessa di tali gruppi aziendali, determina un frequente utilizzo della leva del prezzo al fine di conseguire risultati economici attesi nel breve periodo (Levy et al, 2004). Nel caso delle S.p.A e/o delle *public company*, la permanente necessità di garantire dividendi agli azionisti e di realizzare volumi di vendita tali da conseguire i *break-even points* determina uno spiccato orientamento all'aggressività del *pricing* (Corstjens et al, 1995).

sono caratterizzati da una forte componente di intangibilità e si prestano così a valutazioni di natura più strettamente soggettiva da parte dei consumatori (Bell *et al.*, 1998; Betancourt, 2004).

Partendo da queste premesse, numerosi studi hanno individuato ed analizzato i fattori che influenzano la determinazione del livello e delle variazioni dei prezzi nella distribuzione (Grewal e Compeau, 1999; Monroe, 2003; Levy *et al.*, 2004; Bolton *et al.*, 2007; Kopalle *et al.*, 2009).

Il primo fattore è quello delle caratteristiche della domanda, rispetto al quale la crescente segmentazione dei bisogni dei consumatori comporta una progressiva differenziazione delle politiche di *pricing*. In tal senso la capacità di articolare strategie di *micro-pricing* sembra rappresentare una frontiera per lo sviluppo di posizioni di vantaggio competitivo sostenibile (Lugli e Ziliani, 2004).

Il secondo fattore è quello delle caratteristiche dei prodotti, dal momento che l'elasticità del prezzo appare maggiore per i beni ad acquisto routinario e programmato, e più limitata per i beni ad acquisto occasionale e d'impulso.

Il terzo fattore è quello del rapporto con i produttori, dal momento che i prezzi di vendita praticati dai distributori sono determinati, oltre che dal "valore" del servizio fornito (e quindi dal margine commerciale applicato), anche dal livello dei prezzi di acquisto (e quindi dai rapporti di potere espressi dalle parti nel confronto negoziale). Come vedremo più avanti, ne deriva che il *pricing* dei prodotti di marca industriale, risulta differente rispetto a quello dei prodotti a marchio commerciale o *private labels*.

Infine, altro importante fattore è quello rappresentato dalla natura e dall'intensità della concorrenza. La manovra della leva prezzo tende infatti ad avere effetti differenti in funzione della configurazione del contesto competitivo in cui opera.

In generale all'aumentare del livello di sovrapposizione territoriale dei concorrenti tende ad aumentare anche l'aggressività delle politiche di offerta della convenienza, fino a delineare situazioni-limite di "guerra dei prezzi".

Gli effetti competitivi delle politiche di *pricing* distributivo sono oggetto di studi specifici volti ad approfondire due aspetti principali. Il primo è rappresentato dall'analisi degli effetti che le strategie di prezzo messe in atto dalla concorrenza sortiscono sull'offerta di convenienza della singola insegna. Il secondo aspetto, invece, riguarda lo studio speculare dell'impatto delle strategie di *pricing* della singola insegna sull'offerta di convenienza della concorrenza.

Nel primo caso, studi di carattere empirico hanno dimostrato che nell'ambito di contesti di mercato commercialmente evoluti e spazialmente limitati, le politiche di offerta di convenienza praticate dalla concorrenza tendono ad influenzare le strategie di prezzo della singola insegna. Tale influenza si manifesta, tuttavia, soprattutto sulle politiche di *pricing* promozionale, mentre nel complesso la variabilità del prezzo medio risulta influenzata solo in misura marginale dai prezzi della concorrenza (Shankar e Bolton, 2004; Nijs *et al.*, 2007).

Inoltre, si evidenzia come l'atteggiamento della singola insegna nei confronti delle politiche di prezzo dei concorrenti diretti, possa assumere due forme diametralmente opposte (black/white) (Kopalle *et al.*, 2009). Da un lato una "reazione" che comporta la variazione frequente e rapida dei prezzi in funzione delle politiche altrui. Dall'altro un "disinteresse" che determina una modificazione dei prezzi più lenta, ed in ogni caso indipendente rispetto alle politiche altrui. Nel primo caso la dipendenza dalla concorrenza non consente all'insegna di sviluppare una strategia autonoma di *pricing*. Nel secondo caso, invece, l'insegna può sviluppare situazioni di isolamento competitivo e pianificare strategie di *pricing* di lungo periodo.

In particolare, si rileva che l'intensità della competizione orizzontale originata da strategie fondate sul prezzo e la conseguente propensione "reattiva" delle singole insegne, tendono ad aumentare nelle situazioni di mercato "*non-usual*", ovvero in occasione dell'ingresso di nuovi concorrenti e/o in presenza di nuove situazioni competitive (Binkely e Connor, 1998; Van Heerde *et al.*, 2008).

Tali accadimenti presentano una frequenza crescente all'aumentare del livello di maturità dei mercati, tanto da generare nei contesti competitivi più maturi (come quello della distribuzione moderna di largo consumo), situazioni di "*price war*" (Richards e Hamilton, 2006).

Gli studi che hanno analizzato la leva del prezzo come variabile indipendente rispetto alle politiche di offerta di convenienza della concorrenza hanno invece evidenziato come la variazione dei prezzi da parte di una specifica insegna possa generare effetti rilevanti di "mobilità" tra i consumatori abituali dei punti vendita concorrenti (Bolton e Shankar, 2003; Kopalle *et al.*, 2009).

In particolare, numerose ricerche empiriche hanno approfondito e misurato l'impatto di queste politiche di breve periodo sulle situazioni di *store loyalty*,

ricavando molteplici evidenze (Hess e Gerstner, 1987; Walters e Mac Kenzie, 1988; Bliss, 1988; Lal e Matutes, 1994)²⁴.

Una prima evidenza è che la propensione alla mobilità dei consumatori è tanto più elevata quanto maggiore è l'omogeneità di "*price format*" tra le insegne concorrenti (Inman *et al*, 2004).

Una seconda evidenza consiste nel fatto che la propensione alla mobilità tra le insegne è tanto più elevata quanto maggiore è la percezione, da parte dei consumatori, di un allineamento dei contenuti del servizio commerciale tra i diversi *retailers* della "piazza".

La scelta del punto vendita "di fiducia" appare, infatti, legata alla capacità dell'insegna di minimizzare i costi medi dell'attività di *shopping*. Tali costi sono molteplici e comprendono le spese di trasporto, il tempo impiegato per la scelta dei prodotti, l'attesa ai banchi assistiti e alle casse ed infine i prezzi dei prodotti. Nel momento in cui i consumatori non sono in grado di percepire differenze sostanziali tra le diverse insegne rispetto alle altre voci di costo, la scelta del punto vendita tende a concentrarsi su quelli con i prezzi più bassi, generando un'elevata sensibilità alle promozioni (Messinger e Narasimhan, 1997; Bell *et al*, 1998).

4.2 Strategie *no price competition* nella Distribuzione moderna

L'intensità della concorrenza "diretta" tra insegne della distribuzione moderna, l'aumento dell'ampiezza assortimentale dei punti di vendita, da un lato, e la diffusa multicanalità dei comportamenti di acquisto, dall'altro, stanno favorendo lo sviluppo di strategie competitive non di prezzo.

La *no price competition* è definita come "una strategia di marketing che spinge un'azienda a distinguere il suo prodotto o servizio dai prodotti concorrenti sulla base di attributi come il design e la lavorazione" (McConnell-Brue, 2002). L'impresa che adotta tali strategie, può anche distinguersi offrendo un prodotto o servizio con una qualità oggettiva superiore, un'attenzione maggiore al cliente e comunque un vantaggio competitivo differente dal prezzo. Con riferimento alla distribuzione moderna, nei decenni scorsi le politiche adottate dai distributori si

²⁴ Tali studi si sono focalizzati soprattutto sull'effetto competitivo dei cosiddetti "*loss leaders*", ovvero dei prodotti che, per un periodo di tempo limitato, vengono venduti dai distributori ad un prezzo inferiore rispetto al loro costo di acquisto (promozioni "sottocosto").

sono concentrate su una competizione di prezzo generando così un'aggressività nelle politiche di offerta che ne ha ampliato una situazione di competizione monopolistica invece di incrementare il valore di profitto,.

Nonostante la competizione orizzontale sul prezzo sia ancora oggi largamente impiegata, le imprese produttrici e i *retailers* hanno incominciato ad investire in maniera sempre più decisa su strategie di tipo *non-price competition*, garantendo maggiori profitti ed evitando inutili guerre di prezzo tra imprese industriali e *retailers*, o perfino tra le diverse insegne della GDO.

Inoltre, l'aumento della concentrazione nel settore della distribuzione, influisce inevitabilmente sull'ambiente competitivo delle industrie "food", modificando le strategie stesse adottate dalle imprese agro-alimentari.

L'adozione di queste strategie richiede sforzi notevoli in termini di costi²⁵ e di "skills", soprattutto in un ambiente competitivo sempre più concentrato ed internazionale. Diversi possono essere i meccanismi che creano un'enfasi sempre più forte sulle strategie *non price*.

In generale, possiamo affermare che le strategie *non price* si concentrano per lo più nell'innovazione di prodotto, nella differenziazione e nella comunicazione (Cotterill, 1999; Rogers, 2001). Tra queste, negli ultimi anni l'innovazione di prodotto è stata oggetto di studi economici in ambito agro-alimentare (G. Martinez & Briz, 2000; Alfranca, Rama & von Tunzelmann 2002 e 2003). Esiste una crescente consapevolezza che l'innovazione nel settore alimentare è in crescita; produttori, *retailers* e consumatori sono consci dei reali benefici che i prodotti nuovi possono offrire in termini di qualità, convenienza e varietà. Questa consapevolezza, da un lato predispone i consumatori a pagare di più, dall'altra spinge i distributori ad investire su nuovi prodotti, considerati reali opportunità di crescita.

Diversi "business analysts" affermano che le imprese agro-alimentari dovrebbero puntare ad una costante innovazione e che il successo nell'innovazione di prodotto è il miglior driver per la crescita e per lo sviluppo del vantaggio competitivo (Emerson, 2002)²⁶.

²⁵ Per le attività di *sell in* e *sell out*, investimenti in pubblicità, ricerche di mercato, competenze di *product development* e *brand management*.

²⁶ Uno studio, condotto nel decennio 1996-2007, basato su un'indagine di 3500 imprese produttrici di marchi alimentari in Europa, ha messo in evidenza l'importanza nello sviluppo di nuovi prodotti "new product development" (autore, anno).

Altri fattori considerati di successo sono la qualità del prodotto e l'efficienza nella produzione (Traill e Meulemberg, 2002).

L'interesse all'innovazione di prodotto e la differenziazione sono la normale conseguenza di elevati investimenti destinati a ricerca e sviluppo e politiche di *branding*. Nonostante l'evidenza empirica di queste ipotesi, i dati pubblicati dall'OECD²⁷ nel 2003 non sembrano confermare quanto detto: dal 1990 l'intensità della ricerca e sviluppo (espressa in termini di spesa economica) applicata al settore dell'industria agro-alimentare è rimasta pressoché uguale al 2001, con un valore medio molto basso rispetto ad altri settori, di circa lo 0,3%.

Quello che appare un paradosso, viene spiegato da Alfranca, Rama e von Tunzelmann (2003), i quali affermano che, oggi, l'industria alimentare è meno dipendente a monte da imprese esterne che sviluppano innovazione riducendo così gli investimenti in questo settore. In realtà, l'industria alimentare insieme ai distributori, in una politica di integrazione a monte investe probabilmente molte più risorse che in passato. Il paradosso si genera quindi nel momento in cui queste risorse investite vengono contabilizzate su voci di bilancio diverse.

Siamo consapevoli, che i processi di innovazione definiscono una parte importante nell'introduzione di nuovi prodotti agro-alimentari ed incentivano ad adottare strategie di innovazione di prodotto, quale fonte cruciale per lo sviluppo non solo delle imprese alimentari ma anche dei distributori.

E' il caso descritto da Traill e Meulember (2002), i quali affermano che i prodotti a marchio commerciale creati dalle aziende produttrici hanno introdotto il più elevato numero di nuovi prodotti, anche se spesso con un basso valore innovativo. Innovazione, comunicazione e industria alimentare, rappresentano i presupposti della competizione verticale, chiamata competizione tra marche commerciali e marche industriali.

In questo ambiente competitivo, stimolato da innovazioni di prodotto e caratterizzato da livelli sempre più alti di concorrenza tra diversi distributori, i *retailers* più grandi sono fortemente incentivati ad adottare strategie di *non price competition*, attraverso programmi di *private labels* o marchi commerciali.

²⁷ La Organisation Economic and Co-operation and Development, è un' organizzazione internazionale che si occupa di studiare fenomeni macro-economici riguardanti lo sviluppo economico e la cooperazione dei paesi membri. L'organizzazione svolge prevalentemente un ruolo di assemblea consultativa che consente un'occasione di confronto su esperienze politiche, sulla risoluzione di problemi comuni e sul coordinamento delle politiche locali ed internazionali dei paesi membri.

Secondo la PLMA *Association*, si definisce “*private label*” o marchio commerciale, l’insieme di tutti quei prodotti venduti sotto il marchio del distributore. Tale marchio può coincidere col nome del distributore stesso oppure creato *ad hoc*, come nei casi di *dual-branding*²⁸.

Esiste un riscontro teorico ed empirico, secondo il quale le *private labels* offrono ai distributori dei benefici potenziali in termini di più alto margine di profitto rispetto alle marche industriali (Mills, 1995; Hailawadi & Harlam, 2004). Un marchio commerciale forte, rappresenta un’opportunità concreta per creare fedeltà allo *store* e competere con distributori aggressivi, senza far ricorso a politiche di prezzo ribassiste sui prodotti di marca (Brady, Brown & Hulit, 2003).

La strategie dei programmi a marchio commerciale o *private label*, coniugano innovazione, differenziazione e marketing; racchiudendo in sé i caratteri distintivi delle strategie *no price competition*.

L’acquisizione di questi programmi di sviluppo di marchi commerciali da parte del distributore ha generato un nuovo assetto competitivo dove prodotti industriali e marchi dei produttori, generano implicazioni sulle performance di vendita (Connor and Peterson, 1992) e un impatto positivo nelle relazioni verticali tra impresa-distributore (M. Porter, 1976).

Una delle prime conseguenze è un’ integrazione verticale con l’industria, il *retailer* è sempre più coinvolto nel processo di innovazione dei prodotti agro-alimentari (Jones, McLaughlin & van Ossel, 2002). Grazie alle sue dimensioni, alle ingenti risorse e capacità manageriali, i distributori diventano sempre più abili nel governare le diverse funzioni strategiche divenendo così compartecipi delle imprese produttrici.

Esse, infatti, tendono ad esternalizzare alcune funzioni come la produzione e la logistica, ritenute troppo onerose, mentre internalizzano le funzioni che sono direttamente collegate all’innovazione come il *product development*, il design, il *quality management*, il *marketing* e il *branding* (Dawson, 2001). Il motivo è che i distributori occupano una posizione strategica unica, che consente loro di ottenere informazioni preziose sulle preferenze dei consumatori e sui comportamenti

²⁸ A seconda dello stadio evolutivo raggiunto dalle *private labels*, si può verificare che il distributore adotti due categorie di marche commerciali. Avremo così una marca *premium* col nome del distributore e una marca *first price* con un nome di fantasia. Lo scopo è quello di evitare che il consumatore associ la scarsa qualità della marca con l’insegna del distributore. In Italia, un esempio è Esselunga, che ha adottato per le marche *premium price* il nome “Top Esselunga” mentre per le *first price* il nome “Fidel”.

d'acquisto nel punto vendita. Così facendo, i distributori hanno accesso a informazioni che possono essere sfruttate direttamente per sviluppare nuovi prodotti e costruire reti di innovazione (Cox, Mowtt e Prevezer, 2003).

Il fenomeno della competizione verticale, chiamata anche competizione tra prodotti a marchio commerciale e marchio industriale, è uno dei più importanti fattori di cambiamento nel contemporaneo sistema agro-alimentare (Jones, McLaughlin & van Ossel, 2002; L. Venturini, 2004).

In questo ambiente competitivo le *private labels* riescono a conquistare significative quote di mercato e per i distributori si accende una competizione sempre più intensa.

Seguendo quanto espresso da S. Morton e Zettermeyer (2004), nel caso in cui un distributore di prodotti a marchio commerciale intenda fidelizzare il consumatore ai suoi punti vendita, tenuto conto che lo spazio scaffale presente nello *store* per definizione è limitato, per posizionare i suoi marchi commerciali deve attuare una strategia di *delisting*²⁹ su alcune marche industriali. Si verifica, pertanto, che i marchi industriali forti o le aziende con un portafoglio di marche forti, riescono a fronteggiare meglio le pressioni verticali rispetto a marchi meno affermati.

Pertanto, il distributore, dovendo liberare spazio a scaffale classifica i marchi industriali in relazione alla loro forza (intesa come *brand loyalty*), per poi successivamente confrontare la *brand loyalty*³⁰ (BL) di ciascuna marca con la *store loyalty*³¹ (SL). Inoltre, il distributore ha comunque un forte interesse a generare un *turn-over* costituito da aziende produttrici, che vengono refenziate (pagando il fee di listing) e poi deferenziate per far subentrare un'altra azienda, che a sua volta, dovrà pagherà anch'essa *una tantum (fee)* per essere messa a scaffale. Questo *turn-over* ha lo scopo di massimizzare il guadagno proveniente da un "fee di ingresso" pagato dall'impresa produttrice per entrare nello spazio a scaffale del distributore. Ciò permette di comprendere perché il fenomeno esasperato del *delisting* è oggi considerato la prima vera risorsa economica della

²⁹ Il *delisting* è una strategia adottata dai distributori che mira a deferenziare dallo spazio-scaffale del proprio *store*, alcune marche industriali spingendo il consumatore ad acquistare i prodotti a marchio commerciale.

³⁰ La *brand loyalty* o fedeltà alla marca, rappresenta il grado di fidelizzazione che il consumatore ha maturato nei confronti di un certo prodotto di marca industriale.

³¹ La *store loyalty* o fedeltà al punto vendita del consumatore, rappresenta il grado di fiducia e fidelizzazione che questi ripone nel punto vendita o catena distributiva e che lo porta ad esplicitare la sua funzione d'acquisto solo in quel determinato *store*.

distribuzione moderna alla luce delle migliaia di referenze presenti in un punto vendita di medie dimensioni.

E' anche vero, tuttavia, che i distributori vorrebbero deferenziare i marchi forti, perchè presentano margini di ricavi, generati dalle vendite, più bassi rispetto ai marchi meno conosciuti. Il motivo per cui questo non avviene è che i marchi forti presentano un'ottima capacità di risposta alle pressioni verticali ed il *retailer* nel momento in cui deve creare spazio a scaffale sa perfettamente che può deferenziare solo quei prodotti che hanno una *brand loyalty* minore della *store loyalty* del distributore in questione.

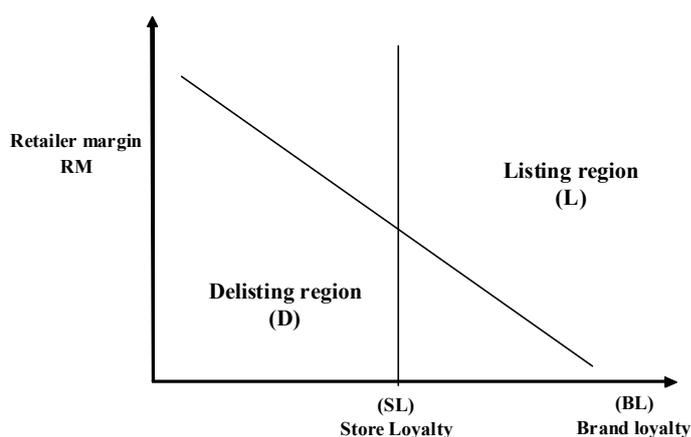
Questo avviene perché la disponibilità del consumatore ad accettare la sostituzione di un prodotto con un altro, dipende dal grado di fidelizzazione che il marchio è riuscito a creare, quindi, minore sarà il grado di *brand loyalty* più facilmente il distributore riuscirà a sostituirlo con un'altra marca o meglio con la propria *private label*.

Infatti, se il distributore dovesse operare un *delist* di prodotti con una *brand loyalty* superiore alla *store loyalty*, rischierebbe, non solo di perdere parte del fatturato proveniente dalla mancata vendita di quei prodotti, ma anche di registrare una perdita di quei consumatori fortemente fidelizzati a determinate marche, che, potrebbero decidere di cambiare punto vendita. Questo fenomeno, chiamato meccanismo di *delisting* viene espresso graficamente mediante la "Steiner's Curve" (Fig. 3), in cui si ritrovano due regioni, la "listing region" (L) e la "delisting region" (D), e secondo cui il distributore sceglierà di deferenziare una marca industriale a seconda che la *brand loyalty* della marca in questione sia minore della *store loyalty* (Steiner, 2004).

Avremo quindi che:

- RM diminuisce all'aumentare della BL della marca industriale;
- se $BL < SL$ allora la marca del produttore rischia di essere deferenziata;
- se $BL > SL$ allora il distributore non potrà *delist* la marca del produttore perché subirebbe una perdita di fatturato.

Fig. 3 Curva di Steiner e meccanismo di delisting



Quanto detto dimostra che la distribuzione moderna considera di primaria importanza vendere, ma soprattutto continuare a vendere all'interno dei propri punti vendita i prodotti a marca industriale. I motivi sono duplici. Uno di tipo economico, in quanto il distributore non vuole perdere parte del fatturato di quei prodotti ai quali il consumatore non intende rinunciare, l'altro è che il distributore non vuole perdere clienti che, non trovando i prodotti cui sono affezionati cambierebbero punto vendita. I produttori che godono di un marchio forte e quindi di una posizione privilegiata devono mirare a mantenere un'elevata *brand loyalty* se vogliono scongiurare il rischio di essere deferenziati. Per far ciò i produttori sono costretti a investire *budget* sempre più elevati in pubblicità, innovazione di prodotto, ricerca e sviluppo.

Così facendo il produttore ha la possibilità di costruire una *brand equity*³² che rafforzi il proprio *brand* a un punto tale da mettere i distributori nell'impossibilità di deferenziarlo. Quindi la *brand equity* per il produttore rappresenta la chiave d'accesso per mantenere una posizione di marca leader a scaffale, un maggior potere contrattuale nella negoziazione e la possibilità di non essere deferenziati. Pertanto se ne ricava che:

1. la competizione verticale, unitamente alle decisioni di *delisting* incentiva in maniera forte una spinta a monte ad adottare strategie *non-price*, come la differenziazione, l'innovazione e lo sviluppo di programmi di *private labels*.
2. I distributori più lungimiranti ottimizzano l'allocazione dello spazio a scaffale deferenziando le marche dei produttori di fascia intermedia, perché oltre a presentare una *brand loyalty* inferiore alla *store loyalty*, presentano margini di guadagno più bassi rispetto a marche di fascia inferiore.

³² La *brand equity* o valore del marchio è una risorsa intangibile d'impresa che si fonda sulla conoscenza di una marca in un determinato mercato. Esprime, quindi, il valore della marca sintetizzando la sua forza sul mercato di riferimento. Le determinanti della *brand equity* sono molteplici. Le più importanti sono il valore di marca, la riconoscibilità, la fedeltà alla marca, la conoscenza di marca, la qualità percepita.

4.3 Il processo evolutivo delle *Private labels* o marchi commerciali

Gli sviluppi recenti confermano il ruolo sempre più centrale assunto dalle *private labels* nella *corporate strategy* della distribuzione moderna. Secondo la PLMA Association³³, impegnata da trenta anni nello sviluppo, promozione e consulenza nel settore dei marchi del distributore, globalmente le *private label* registrano un crescente trend positivo, sia in termini di fatturato che di volume.

I dati dell'Annuario del Marchio del Distributore 2010 redatto da PLMA su dati Ac Nielsen, segnalano che il mercato USA delle *private label* spinto da una forte recessione iniziata nel 2007, ha negli ultimi anni ha registrato un incremento della quota di mercato del 34% - + 14% nell'ultimo triennio - con un giro d'affari di circa 55,5 miliardi di dollari.

La società di consulenza Booz & Company³⁴ aggiunge che "i progressi compiuti dalle *Private labels* negli ultimi anni sono notevoli soprattutto se consideriamo il forte incremento registrato in periodo di recessione globale" e che "Molti consumatori trovano i prodotti a marchio commerciale un ottimo sostituto dei prodotti a marchio industriale non solo di fascia medio-bassa, ipotizzando quindi che nel prossimo futuro i marchi del distributore continueranno a crescere in termini di quota di mercato ma anche di *store loyalty*".

Secondo Nielsen Company uno dei fattori di successo delle *Private labels* nel mercato USA è senza dubbio l'innovazione di prodotto.

Anche in Europa i marchi del distributore riscuotono consensi sempre più ampi tra i consumatori, i quali non sono attratti solo dal prezzo favorevole, ma pure dal valore che questi prodotti esprimono in termini di sicurezza e qualità. E' possibile affermare, infatti, che, in alcuni comparti, i marchi del distributore hanno raggiunto una posizione dominante di mercato, superando una quota del 70%, soprattutto nelle categorie merceologiche del fresco (carne, pesce, pollame e gastronomia).

³³ La PLMA Association (*Private Label Manufacturers Association*) è un'importante organizzazione commerciale internazionale, che dal 1979 si occupa esclusivamente della promozione e ricerca nel settore dei marchi commerciali.

³⁴ La Booz & Company è un'importante società statunitense specializzata nella consulenza e gestione del *brand*, operando sia nel settore pubblico che privato.

Una ricerca finanziata da PLMA *Association* ed affidata all'agenzia di sondaggi Ipsos MORI³⁵, rivela che nel 2008 su 3000 acquirenti sparsi in Francia Germania e Regno Unito, il legame tra consumatore e marchio commerciale è sempre più forte e va oltre la semplice motivazione del prezzo e del formato di distribuzione.

Dall'indagine emerge, inoltre, che i consumatori con una maggiore propensione a sperimentare prodotti nuovi e acquistano con maggiore frequenza i prodotti a marchio commerciale, hanno un'età compresa tra 16-34 anni. L'Annuario del Marchio del Distributore PLMA mostra l'importanza acquisita dalle *private labels* in Europa i termini di quote di mercato nel 2009. Si pensi che su 20 paesi esaminati da Nielsen Company, in ben 14 si è riscontrata una crescita significativa e ad oggi il marchio del distributore ha raggiunto una quota di mercato maggiore del 30% in più in dieci nazioni (Fig. 4).

In particolare, i dati riportati nell'Annuario del Marchio del Distributore PLMA 2009, segnalano che Regno unito e Svizzera hanno una quota di mercato del 50%. Anche in Germania, Belgio e Spagna le marche commerciali mostrano incidenze relative elevate con quote superiori al 40%. Mentre in Austria, Francia e Olanda si registrano quote di mercato tra il 35-40 %, con valori pari a circa il 17% si rinvencono in Italia .

³⁵ La Ipsos MORI, società del gruppo Ipsos, rappresenta una delle più importanti compagnie di ricerca in Inghilterra, specializzata in pubblicità, fidelizzazione, marketing e ricerche in sociologia e politica.

Fig. 4 Quote di mercato delle *Private label* in Europa



Fonte: PLMA Association su dati Ipsos MORI

Questi dati indicano che è in atto un processo di convergenza intra-europeo, in cui le marche commerciali europee aspirano a raggiungere quote di mercato simili al modello britannico, con cambiamenti rilevanti soprattutto in Paesi come l'Italia, dove il processo evolutivo della distribuzione è ancora fortemente in ritardo.

Il divario tra l'Italia e i paesi come l'Inghilterra, Germania o Francia, che hanno da tempo sviluppato quote significative nello sviluppo dei marchi commerciali, risiede in un ritardo generale nello sviluppo della distribuzione moderna, causato dai diversi fattori che hanno disincentivato lo sviluppo di distributori italiani che potessero supportare un'elevata massa critica e quindi una competitività internazionale.

Sembra pertanto condivisibile l'osservazione che: "...purtroppo non esiste alcun *retailer* italiano che possa ambire a espandersi all'estero. [...] la distribuzione italiana anzi dovrà difendersi dall'invasione dei gruppi stranieri" (Tirelli D. in Achilli, 2002).

Quanto detto spiega anche perché non tutte le catene distributive in Italia siano coinvolte nella stessa misura allo sviluppo di programmi di *private labels*. Diversi sono gli aspetti oggettivi e soggettivi che spiegano la diversa concentrazione di investimenti da parte dei distributori nel lancio di tali programmi.

Ne consegue che il ruolo assegnato ed il peso delle *private label* varia a seconda delle caratteristiche del distributore in termini di formati, localizzazione dei punti vendita, cultura aziendale e orientamento strategico.

L'adozione di programmi a marchio commerciale oltre a determinare vantaggi reali in termini di immagine, sinergie con le politiche di comunicazione e maggiori margini, per il distributore comporta, infatti, anche un costo di introduzione a scaffale.

Ciò in quanto, in primo luogo, le *private labels* comportano un costo-opportunità, per il distributore dal momento che le marche industriali sono soggette al pagamento di un “*fee di listing*” per esser inserite in assortimento, mentre la *private label* per definizione non fornisce alcun *listing*. Il distributore deve quindi bilanciare vantaggi e svantaggi e ricercare un equilibrio che è normalmente differente da impresa a impresa (Bacchetta, 2001).

L'analisi dei costi-benefici che presiede al lancio dei programmi di marchi commerciali è complessa, deve considerare aspetti oggettivi facilmente misurabili, le diverse percezioni soggettive, l'eterogeneità delle imprese e la difficoltà nel quantificare i benefici apportati. E sono proprio tali aspetti che contribuiscono a spiegare la diversa enfasi riposta sui programmi di sviluppo delle marche commerciali da parte dei diversi distributori.

In generale, è possibile affermare che il distributore generalmente è incentivato ad investire nel lancio di *private labels* per categorie di prodotti in funzione di alcuni aspetti principali, tra i quali: l'elevata o bassa rotazione a scaffale; il numero di referenze presenti in quella categoria; la forza dei marchi industriali nazionali presenti su quella categoria.

Pertanto, in quei settori di prodotti dove la politica dei marchi industriali si presenta forte e numerosa, con barriere all'entrata elevate, solo distributori con grandi capacità di investimento nel medio-lungo termine decideranno di adottare iniziative di diffusione di *private labels*.

Un'altra caratteristica fondamentale delle *private label*, inoltre, è costituita dall'evoluzione a cui vanno incontro nel tempo, cui si associa un diverso posizionamento qualitativo nei confronti della marca leader.

Tale processo, meglio conosciuto come “sequenza evolutiva”, costituisce una robusta evidenza empirica di rilevante interesse, soprattutto nei paesi dove i prodotti a marchio commerciale sono presenti da tempo e la loro presenza consolidata (Galizzi, Venturini, 2004).

I cambiamenti associati ai diversi stadi evolutivi determinano importanti implicazioni non solo nella competizione tra insegne di distributori, ma anche negli scenari competitivi in cui si trovano inserite le imprese agro-alimentari (Galizzi, Venturini, 2004).

Il minore sviluppo ed il ritardo evolutivo cumulato dei programmi di lancio dei marchi commerciali in Italia, preannuncia importanti prospettive di cambiamento nelle relazioni verticali tra distributori e produttori.

Le premesse qui fatte, conducono quindi alla declinazione della sequenza evolutiva delle *private labels* secondo un processo che prevede tre distinte fasi, ognuna delle quali caratterizzata da un posizionamento qualitativo diverso e delle implicazioni nei rapporti tra fornitori e distributori.

In una prima fase o stadio del processo evolutivo, i prodotti a marca commerciale sono costituiti da prodotti di qualità medio-bassa, con un posizionamento prezzo molto basso, spesso venduti con un adeguato sconto. Queste marche, inserite nella fascia dei prodotti a scaffale, denominata *first price*, hanno lo scopo di abbattere “l’inerzia del consumatore”, che si manifesta con l’acquisto di prodotti a marchio industriale noti. In questa fase l’impresa distributrice tende a ridurre la necessità di rapporti stabili con il suo fornitore, ma la possibilità di cambiare fornitore può essere elevata a causa del fatto che il produttore non è identificabile a livello del consumatore.

Nella seconda fase del processo evolutivo, i prodotti a marchio commerciale presenteranno una qualità medio-alta, molto simile a quella delle marche leader. In questo stadio la *private label* presenterà un posizionamento prezzo al di sotto delle marche leader. Questi prodotti hanno l’obiettivo di deferenziare marche di fascia intermedia, dette *followers*, le quali non hanno una *brand loyalty* sufficientemente forte da contrastare il marchio commerciale.

Nella misura in cui la sequenza evolutiva procede, il cambiamento del fornitore può esporre il distributore a rischi elevati sul piano della qualità e della sicurezza alimentare, soprattutto, se la qualità è una componente pianificata del prodotto ed è concepita come parte integrante della strategia di offerta del distributore.

Nella terza fase del processo, quella auspicata dal distributore, i prodotti a marchio commerciale presentano una qualità uguale o addirittura migliore della marca leader. Esse stesse divengono veicolo di innovazione e di conseguenza

presenteranno un posizionamento prezzo da *premium price* più alto delle marche leader.

L'obiettivo del distributore sarebbe quello di deferenziare la marca industriale leader, che, oltre a competere in termini di *awareness* ed immagine, presenta margini di guadagno più bassi rispetto alle marche di categoria più bassa presenti a scaffale.

In questa ultima fase del processo evolutivo, i distributori devono migliorare considerevolmente le proprie catene di offerta, i sistemi di approvvigionamento e l'efficacia del controllo della qualità. La selezione dei fornitori è pertanto molto rigorosa, per evitare possibili inconvenienti per l'immagine dell'insegna (Gobes, 2001).

I fornitori, dunque, stabilendo un rapporto continuativo con la GDO devono garantire qualità del prodotto, velocità e flessibilità di produzione, attraverso l'adozione di sistemi "*just in time*" e forme di coordinamento logistico sofisticate. Data la natura di lungo-periodo della relazione tra distributore e fornitore ed i potenziali costi del cambiamento, dovuti all'esigenza di complesse verifiche tecniche su processi produttivi, è raro che il distributore decida di cambiare il fornitore (*Competition Commision*, 2002).

Il ricorso alle marche commerciali *premium* rappresenta inoltre un valido strumento per differenziare la catena distributiva in termini di immagine³⁶ e reputazione³⁷ (Gobes, 2001) e per intensificare la competizione verticale.

Oggi il consumatore richiede una forte immagine all'insegna distributrice, che possa fornire qualità e credibilità; in assenza di tali requisiti, non comprendendo il ruolo e la possibilità di una marca commerciale, sarebbe invece indotto a preferire marche nazionali (Bacchetta, 2001). Questo significa, che le *private label* possono offrire notorietà all'immagine, ma al contempo la richiedono.

La sequenza evolutiva dei marchi commerciali innesca un processo di cambiamento che le imprese distributrici percorrono a velocità diverse e ciò spiega

³⁶ Il lancio di programmi *private label premium* richiede una forte immagine dell'insegna, grazie alla quale si vuole sfruttare economie di scopo derivanti dall'esistenza di un unico marchio-ombrello, per promuovere e fidelizzare il consumatore al prodotto di marca commerciale, rafforzando, al contempo, l'immagine e la notorietà dell'intera catena distributiva.

³⁷ Una bassa o elevata reputazione (fiducia) generata dal *brand* sul consumatore, si estrinseca in una minore o maggiore disponibilità a pagare. Una maggior fiducia riposta nel prodotto a marchio commerciale aumenterà la disponibilità del consumatore a pagare per poter usufruire di quel determinato standard qualitativo.

le differenze, spesso notevoli, che si osservano nello sviluppo di questa strategia (Bacchetta, 2001). In Italia, la marca commerciale non ha ancora assunto le caratteristiche ed il ruolo strategico che la contraddistinguono nei sistemi distributivi più avanzati.

Sembra che non se ne colgono appieno le opportunità, le potenzialità di sviluppo e la rilevanza strategica (Brisigotti, 2003). Una chiara dimostrazione del fatto che i programmi di sviluppo dei marchi commerciali, in Italia, non abbiano raggiunto uno stadio evolutivo avanzato, è data dalla scarsa differenziazione e fiducia nelle diverse catene distributive, oltre che dall'esiguo numero di referenze a marchi privato presenti a scaffale.

D'altra parte per rafforzare i programmi delle *private label* sono indispensabili consistenti investimenti in marketing, pubblicità e tempo. Il processo per l'attuazione e l'affermazione di questa strategia è graduale e di lungo periodo e pertanto è possibile prevedere significativi sviluppi anche nel nostro paese nel corso del prossimo futuro.

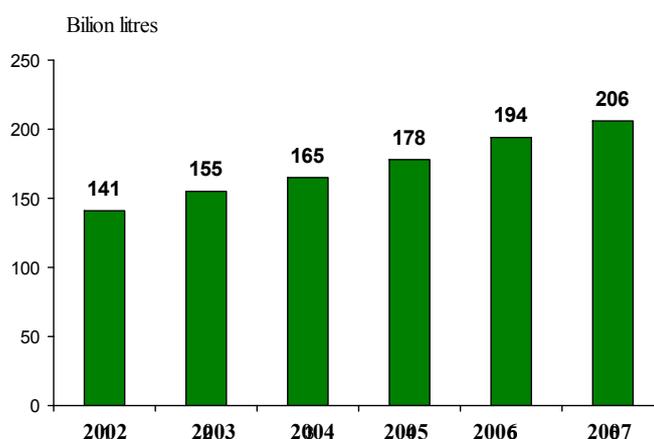
5. IL MERCATO DELLE ACQUE MINERALI

5.1 Il contesto internazionale

Nel mondo, si consumano oltre 500 miliardi di litri di bevande analcoliche fredde (acque, bibite e succhi), con un tasso medio di crescita del 3-4% (Muraca, 2006). Le acque confezionate, seppure in maniera non costante, continuano a migliorare la loro incidenza sul totale delle acque consumate, grazie ad un tasso di crescita nettamente superiore (circa del 7-8%).

Secondo il Global Bottled Water Report 2008, il mercato internazionale presenta un consumo mondiale di acqua confezionata³⁸ che può essere valutato intorno ai 200 miliardi di litri (Fig. 5), con un consumo pro capite mondiale di 31 litri/anno.

Fig. 5 – Consumo di acque confezionate nello scenario mondiale



Fonte: elaborazione su dati Zenith International

I consumi più elevati di acqua imbottigliata si registrano nell'Europa Occidentale (118 litri/anno pro capite) e nel Nord America (92 litri/anno pro capite). Queste due aree, pur rappresentando solo l'11% della popolazione, assorbono oltre il 40% del totale consumi mondiali.

³⁸ Il dato esprime un valore aggregato delle acque minerali, di sorgente e trattate.

Tuttavia, i paesi dell'Europa dell'Est, Asia ed Africa mostrano i tassi di crescita più alti e, quindi, è proprio in queste regioni³⁹ che si concentreranno gli interessi sui futuri assetti competitivi del mercato mondiale.

Allo stato attuale, secondo Marketing Wild GmbH⁴⁰, i primi 10 mercati nazionali assorbono i tre quarti del totale consumi, con in testa il mercato USA (31 miliardi di litri), seguito da Messico (20 miliardi), Cina (17 miliardi) e Brasile (12,5 miliardi). Il mercato italiano con un consumo di 11,2 miliardi di litri, si pone al primo posto in Europa ed al quinto posto nel mondo come volumi totali di consumo. Subito dopo si collocano altri due grandi mercati nazionali europei: Germania (11,1 miliardi) e Francia (8,1 miliardi), seguiti da due mercati emergenti India e Indonesia (8 miliardi di litri di consumo totale), che presentano alti tassi di crescita e quindi destinati a scalare rapidamente la classifica dei grandi paesi consumatori. Infine, chiude la lista dei "top ten" la Turchia, con 6,6 miliardi di litri di consumo annuo.

Per quanto concerne il mercato europeo, da diversi anni si assiste ad un trend positivo dei consumi in tutti i paesi⁴¹. Già nel 2005 si è assistito ad una ripresa nella crescita, consolidatasi nel 2006 (Bevitalia 2007-2008).

Secondo le valutazioni di Canadean⁴², nel 2007 i consumi totali di bevande analcoliche in Europa si aggiravano intorno ai 145 miliardi di litri, con un consumo pro capite di circa 181 litri/anno ed una crescita rispetto al 2006 intorno al 3-4 %. In realtà la media continentale nasconde due realtà. Da una parte si assiste ad un leggero calo dei consumi nell'Europa Occidentale (259 litri/anno pro capite); dall'altra, si registra una crescita più netta nell'Europa orientale che mantiene, tuttavia, un valore di consumo pro capite, stimato intorno ai 113 litri/anno, molto più basso (Tab. 10).

L'analisi della classifica dei paesi europei con il più alto consumo pro capite di acqua confezionata convince del divario netto persistente tra l'Europa occidentale e l'Europa Orientale. Al primo posto si trova l'Italia (consumo pro capite di circa 193 litri/anno), segue la Spagna (140 litri) e subito dopo Belgio, Germania, Francia e Svizzera con quote annue comprese tra 138 e 123 litri/anno. Si evidenzia che in tale classifica non è presente nessuno dei paesi dell'Europa

³⁹ In Asia, Africa ed Est Europa risiede l'89% della popolazione mondiale.

⁴⁰ La Marketing Marketing Wild GmbH è una società tedesca specializzata in

⁴¹ Fatto salvo il 2004 fortemente influenzato da una stagione climatica sfavorevole

⁴² La Unesda-Canadean è una nota società internazionale di studi e ricerche nel settore *beverage*.

dell'Est, i quali presentano un consumo medio pro capite molto contenuto, che si aggira sui 37-38 litri/anno.

Tab. 10 – Consumi pro capite di acque confezionate in Europa

Rank	Countries	Population (Mio inh.)	Bottled Waters
1	ITALIA	58,2	193
2	SPAGNA	43	140
3	BELGIO	10,4	138
4	GERMANIA	82,5	135
5	FRANCIA	60,6	134
6	SVIZZERA	7,4	123
7	AUSTRIA	8,2	96
8	TURCHIA	70	94
9	PORTOGALLO	10,3	94
10	GRECIA	10,6	88

Fonte: Elaborazione su dati BEVERFOOD 2007

Le maggiori prospettive di crescita, tuttavia, sembrano riguardare proprio i Paesi dell'Est, dai quali ci si aspetta nei prossimi anni un notevole incremento dei consumi. Questa forte diversità di consumi in Europa, si origina da differenti abitudini, tradizioni di consumo di bevande e da una modo diverso di concepire la funzione d'uso dell'acqua minerale, molto radicata nei paesi a più antica tradizione alimentare e termale, come l'Italia.

L'Europa è, inoltre, l'unico continente al mondo dove i consumi di acqua confezionata superano quelli di bibite gasate e piatte, grazie soprattutto agli elevati consumi dei paesi dell'area occidentale (Tab. 11).

Tab. 11 – Consumi di bevande analcoliche in Europa (2007).

Type	Western Europe (bilion litres)	Eastern Europe (bilion litres)	Total (bilion litres)	%
PACKAGED WATERS (Acque confezionate)	45,7	15,6	61,3	42,2
SWEET SOFT DRINKS (Bibite analcoliche)	38,1	21,5	59,6	41,0
JUCES & NECTARS (Succhi e Nettari)	10,1	6,3	16,4	11,3
DILUTABLES (Bevande da scitoppi)	6,1	2,0	8,1	5,6
TOT. SOFT DRINKS (Tot. Bevande analcoliche)	100	45,4	145,4	100,0

Fonte: Elaborazioni BEVERFOOD su dati Canadean

Dai dati riportati è possibile evidenziare inoltre, la prevalenza del consumo di acque confezionate (con una quota del 42,2%) su tutti gli altri segmenti di bevande analcoliche.

Per quanto riguarda il panorama competitivo europeo ed internazionale, il mercato delle acque in bottiglia si costituisce fundamentalmente di quattro *competitors* che operano su scala globale e rappresentano un terzo circa del totale mercato mondiale, mentre la restante quota è ancora oggi di competenza dei produttori nazionali.

Dai dati presentati nel “Global Bottled Water Report 2008”, si può affermare che Nestlè Waters, divisione del gruppo Nestlè, con oltre 21 miliardi di litri venduti in tutto il mondo, detiene una posizione di leadership planetaria nel settore, potendo vantare il 12% dei volumi e circa il 19% del valore totale.

Il secondo competitor mondiale nel settore delle acque confezionate è costituito dal gruppo francese Danone, che detiene una quota pari a circa il 10% in quantità e valore, cui segue la più grande compagnia al mondo di bevande, The Coca-Cola Company, la quale ricopre una quota di mercato di poco superiore al 7%. Infine, ultimo grande *competitor* globale è l'americana Pepsico, anch'essa operante nel settore delle bevande su scala mondiale, alla quale si riconosce una quota di mercato sulle acque in bottiglia pari al 5% del totale.

Emergono inoltre poi gruppi con posizioni di *leadership* nei propri mercati di riferimento (nazionali o continentali), come il gruppo svizzero Nestlè nel contesto europeo, il gruppo Danone, confermandosi secondo competitor europeo, la controllata Alma/Neptune⁴³, San Benedetto e il gruppo tedesco Hansa Heemann.

Sebbene l'annata 2007 non sia stata favorevole per la crisi economico-finanziaria e per l'andamento climatico, il consumo interno è stimato in misura pari a circa 11.400 milioni di litri, corrispondenti ad un consumo pro capite di 196 l/abitante. In accordo con le valutazioni dell'americana Beverage Marketing Corporation⁴⁴, il primato mondiale dei consumi pro-capite di acqua confezionata in bottiglia spetterebbe agli Emirati Arabi con un consumo annuo pro capite di 260 litri e al Messico con 205 litri pro capite.

⁴³ Nel 2008 il gruppo farmaceutico giapponese Otsuka, specializzato in prodotti funzionali, ha acquisito il 49% del gruppo francese Alma/Neptune, terzo produttore francese di acqua minerale.

⁴⁴ La BMC è una nota azienda americana che opera nella consulenza e nelle ricerche di mercato nel beverage.

Va precisato che, contrariamente a quanto accade in questi paesi, il mercato italiano è costituito quasi totalmente da acque pure alla fonte, ovvero da acque minerali e di sorgente, per le quali l'Italia detiene i maggiori consumi.

Come dimostrano i dati pubblicati nel rapporto “Global Bottled Water 2009” stilato dalla Zenith International, il consumo mondiale di acqua minerale è in progressiva crescita, soprattutto nei paesi più industrializzati o ad economie emergenti, come nel caso della Cina.

5.2 Il contesto nazionale

Il comparto delle acque minerali anche in Italia è interessato da intense dinamiche sia dal lato dell'offerta che della domanda. Secondo i dati forniti dalla Zenith International⁴⁵, i consumi di acqua minerale in Italia, dalla seconda metà degli anni '90 sono cresciuti, mediamente, del 3% l'anno.

Gli italiani consumano annualmente circa due ettolitri di acqua confezionata a persona, questo primato è la conseguenza di due fattori: il primo è che in Italia l'acqua in bottiglia ha un posizionamento su fasce di prezzo molto popolari, il secondo, invece, è il capillare sistema distributivo che rende disponibile il prodotto nel maggior numero possibile di punti vendita, compresi i punti vendita stagionali, chioschi pubblici, gli apparecchi di erogazione sui luoghi di lavoro e le *vending machines*.

In particolare (Tab. 12), le vendite di acqua confezionata destinate ai consumi fuori casa rappresentano circa un quarto dei volumi totali venduti, e sono veicolate dal canale “Ho.re.ca & Catering” e dal canale “*Vending e Dispensing*”. Le vendite destinate al consumo domestico sono concentrate nel canale della GDO per il 66%, mentre il canale del “Dettaglio tradizionale” detiene solo il 12% di cui una parte è generata dal canale “*Door to Door*”, il servizio porta a porta, che rimane un canale di vendita importante per le famiglie formate da anziani.

⁴⁵ La Zenith International è una società specializzata in ricerche di mercato su beni di largo consumo.

Tab. 12 – Principali canali di vendita nel mercato delle acque confezionate in Italia, nel 2008

Sale Channels	Sales (Mio Litres)	%
Modern Retail	7.500	66
Horeca e Catering	2.000	18
Traditional Retail + Door to Door	1.400	12
Vending, Dispensing	500	4
Totale	11.400	100

Fonte: Beverfood su dati aziendali e istituti di ricerca

Appare evidente che il canale della Distribuzione moderna, gioca un ruolo sempre più importante anche nel mercato delle acque minerali (Fortuna, 2006). L'indubbia capacità distributiva e gli elevati volumi che la GDO può generare e garantire, rappresentano un'opportunità di rilevante interesse per le aziende produttrici. D'altra parte, la Distribuzione moderna ha avviato già da qualche tempo una forte strategia di competizione orizzontale attraverso l'utilizzo delle *Private labels*, spingendosi anche nel mercato delle acque minerali.

Le motivazioni che spingono la GDO a sviluppare questo mercato, , vanno ricercate non solo nel ritorno economico generato in termini di quantità, ma anche nel disporre di un bene di largo consumo che, in valore assoluto detiene il più alto grado di penetrazione tra le famiglie italiane.

Il mercato nazionale delle acque confezionate ha raggiunto, dunque, consumi elevati, le previsioni per le annate future sembrerebbero far pensare ad un'ulteriore crescita, trainata dall'Italia meridionale, dove i consumi medi pro capite sono decisamente più bassi rispetto alle regioni settentrionali (Fortuna, 2008).

Per quanto riguarda l'andamento dei consumi, le principali società di ricerca in Italia indicano un sostanziale consolidamento dei volumi del 2007, registrando per l'esattezza un leggero segno positivo (2008).

I dati riportati in Tab. 38, mettono in risalto l'ottimo trend avutosi in Italia sulla produzione e sui consumi di acque minerali e di sorgente; scorrendo le diverse annate i consumi pro capite sono progressivamente aumentati in maniera significativa, basti pensare che nel 1980 il consumo medio pro capite era di 47 litri/anno, nel 1990 di 110 litri/anno e nel 2007 di 196 litri/anno.

Tab. 13 – Produzione e consumo di acque minerali e di sorgente in Italia (1980 – 2007)

ANNI	PRODUZIONE		CONSUMI TOTALI		CONSUMI PRO-CAPITE
	Mio Litri	Var. %	Mio Litri	Var. %	Litri
1980	2.350	--	2.350	--	47
1990	6.100	+79,4	6.100	+79,4	110
2000	10.360	+6,3	9.680	+4,5	167
2001	10.750	+3,8	10.020	+3,5	173
2002	11.150	+3,7	10.090	+0,7	174
2003	11.900	+7,6	11.080	+10,8	190
2004	11.400	-5,0	10.630	-5,0	183
2005	11.800	+3,5	10.900	+2,6	188
2006	12.200	+3,4	11.200	+2,8	193
2007	12.400	+1,6	11.400	+1,8	196

Fonte: valutazioni Beverfood in collaborazione con Mineracqua, produttori e Istituti di ricerca

Il consumo medio pro capite appare elevato su tutto il territorio nazionale, sebbene i consumi più alti si siano riscontrati nelle regioni del nord (con punte superiori ai 210 litri/annui), mentre i livelli più bassi nelle regioni del sud (con consumi annui pari a circa 160 litri).

Per quanto riguarda il trend sul consumo delle diverse tipologie di acque confezionate, il mercato italiano è costituito quasi per intero dalle “acque minerali”, mentre le cosiddette “acque di sorgente”, introdotte già da alcuni anni, rappresentano solo il 2% del totale dei volumi⁴⁶. Le altre acque da bere non riconosciute dal Ministero della Salute (qualificate come “acque destinate al consumo umano”) hanno una quota del tutto trascurabile.

La preferenza sui diversi tipi di acque consumate, ricade nettamente sulle acque naturali (piatte), che con una quota del 64% rappresentano due terzi del totale (Tab. 14). Seguono le acque gasate, con quote del 15% sul totale dei consumi per le effervescenti naturali, una quota del 13% per le frizzanti classiche e dell’8% per quelle leggermente frizzanti.

⁴⁶ Questo dato riguarda principalmente il segmento delle acque in boccioni, includendo pure qualche marca privata della GDO.

Tab. 14 – Consumi di acque confezionate in Italia, nel 2008

TIPO	CONSUMI (Mio Litri)	%
Lisce, Piatte	7.300	64
Effervescenti Naturali	1.700	15
Frizzanti Classiche	1.500	13
Leggermente Frizzanti	900	8
Totale	11.400	100

Fonte: Beverfood su dati aziendali e istituti di ricerca

Il mercato italiano delle acque confezionate si distingue oltre che per gli elevati consumi, anche per essere uno dei più grandi produttori. Secondo alcune valutazioni (Beverfood in collaborazione con alcuni Istituti di ricerca), in Italia operano circa 200 fonti con più di 300 marche di acque minerali e 13 fonti di acque di sorgente. Lo scenario competitivo nazionale, è fortemente presidiato dai produttori nazionali, in quanto tra i competitor globali emerge solo Nestlé Waters (leader con il marchio Sanpellegrino), ed ultimamente il gruppo Coca-Cola .

Il grado di concentrazione del mercato è significativo, ma non troppo elevato (Tab. 15), in quanto i primi 4 gruppi assorbono, infatti, circa il 54% della produzione totale, mentre i primi 8 gruppi di produttori assorbono poco più del 72% sul totale mercato. Emergono il marchio Sanpellegrino con una quota di produzione intorno al 23% e il marchio San Benedetto (gruppo Zoppas) con una quota del 17,7%.

Tab. 15 – Principali gruppi di produttori di acque minerali e di sorgente in Italia nel 2008.

RANK	PRODUCER GROUPS	BRANDS	PRODUCTION SHARES	
			Mio litres	%
1	SANPELLEGRINO Gr. Nestlé Waters	S. Pellegrino, Levissima, Panna, S. Bernardo, Pejo, Recoaro...	2.850	23,0
2	SAN BENEDETTO Gr. Zoppas	S. Benedetto, Guizza, Primavera, Nepi, Valle Reale...	2.200	17,7
3	ROCCHETTA/ULIVETO Gr. Cogedi	Uliveto, Rocchetta, Brio Blu	870	7,0
4	FERRARELLE Gr. Pontecorvo	Ferrarelle, Boario, Vitasnella, Natia, Santagata...	800	6,5
5	FONTI DI VINADIO Gr. Bertone	Sant'Anna di Vinadio e altre	750	6,1
6	NORDA Gr. Pessina	Norda, Lynx, Imperiale...	550	4,4
7	SPUMADOR L.B Merchant Bank	S. Antonio, Valverde, S.Andrea, San Carlo Spinone...	500	4,0
8	M. GAUDIANELLO Efibanca	Gaudianello, Leggera, ...	450	3,6
PRIMI OTTO PRODUTTORI			8.970	72,3
ALTRI PRODUTTORI			3.430	27,7
TOTALE PRODUZIONE ITALIA			12.400	100

Fonte: Elaborazioni Annuario Acque Minerali BEVERFOOD su dati aziendali e istituti di ricerca

I restanti “altri produttori”⁴⁷ pesano sulla produzione italiana totale solo per il 27,7%. Infine, tra i grandi marchi italiani di acqua minerale, S. Pellegrino è l’unico che realizza maggiori vendite all’estero, mentre solo una decina di gruppi raggiungono una copertura territoriale totale, con una quota complessiva a volume del 50% sul totale mercato. Il resto è ripartito tra le oltre 300 marche regionali e locali.

A supporto di quanto detto, i dati rilevati da IRI Infoscan descrivono il mercato nazionale altamente variegato, in quanto nessuna marca ha una quota di produzione superiore al 10%. Tuttavia, i dati mettono in risalto le ottime performance delle marche private della GDO, che, nell’insieme, occupano una quota tra l’8 ed il 9% sul totale nel canale *retail*.

⁴⁷ Tra i quali 7 gruppi di produttori medio-grandi che assorbono circa 200 milioni di litri/anno.

5.3 I principali canali di vendita nel mercato delle acque minerali.

L'innovazione tecnologica è spesso lo strumento di unione tra canale di vendita (attraverso il quale viene veicolato il prodotto) e il *packaging* dell'acqua confezionata (Brambilla, 2008). La comprensione dei rapporti tra canale di vendita, *packaging* e consumatore finale rappresenta un passo importante per individuare l'evoluzione del mercato delle acque minerali e per determinare il potenziale comunicativo (e quindi attrattivo), che può essere espresso attraverso la confezione (Massi, 2008).

Nei diversi canali del dettaglio il formato più venduto è quello della bottiglia da 1,5 litri⁴⁸, ma si sta affermando bene anche la bottiglia da 2 litri⁴⁹ e, in generale, si può affermare che le più vendute sono per l'appunto le bottiglie in formati grandi (1,5 e 2 litri), adatte per il consumo familiare. Il formato però sul quale si sta puntando prevalentemente è quello delle bottiglie in PET da mezzo litro, denominate "single serve", che hanno ormai raggiunto una quota del 6% dei volumi di produzione. Le aziende produttrici più grandi stanno investendo molto in questo formato, proponendo ai consumatori dei *packaging* innovativi, con aperture facilitate e adatte per lo sport (tappi "Pull" & "Push" o "Easy Cap"). Il motivo è semplice, il formato da 0,5 litri oltre ad essere entrato a pieno titolo tra le referenze della moderna distribuzione, garantisce dei ritorni quasi doppi rispetto alle confezioni più grandi.

Altri produttori hanno sviluppato il formato da litro in plastica PET, spesso destinato al canale della ristorazione come alternativa alla bottiglia di vetro, che resta, comunque, la confezione preferita nel canale Ho.re.ca .

In generale, si può affermare che l'acqua minerale è un prodotto a basso valore aggiunto, con marginalità molto basse, rispetto soprattutto ad altri prodotti. Per questo motivo, i produttori puntano a realizzare per il canale GDO confezioni sempre più leggere, al fine di ridurre il consumo di plastica e quindi i costi di energia, mentre per le bottiglie in vetro cercano di migliorare il posizionamento (per elevare la marginalità), attraverso nuovi *design* prestigiosi, a carattere artistico ed "eco-friendly" (Pessina, 2007).

⁴⁸ Il formato da 1,5 litri rappresenta il 70% circa del totale delle vendite.

⁴⁹ Il formato da 2 litri rappresenta il 20% circa del totale delle vendite.

Nonostante il trend dei consumi sia in aumento, le aziende del comparto devono far fronte ad un contesto profondamente evoluto, caratterizzato da una nuova coscienza critica sulle problematiche socio-ambientali del consumo di acqua in bottiglia, che sta sensibilizzando produttori e consumatori verso scelte maggiormente sostenibili.

In tutto il mondo si va affermando anche una consapevolezza forte sulla crisi delle risorse idriche causata sia dalla crescita del consumo globale di acqua, sia dall'inquinamento e dai disboscamenti non autorizzati che contribuiscono all'innalzamento della temperatura terrestre, modificando il ciclo naturale di rigenerazione dell'acqua (Pappagallo, 2008).

Si assiste, inoltre, a movimenti sociali in difesa dell'acqua intesa come bene pubblico essenziale da preservare dalle possibili speculazioni derivanti dalla gestione dei privati, esclusivamente orientate al profitto.

Non ultimo, i movimenti di sensibilizzazione sulle esternalità negative prodotte dal consumo di acqua in bottiglia e causate dagli stabilimenti di produzione, trasporto e smaltimento della plastica (PET).

Questi movimenti "eco-friendly", hanno dato vita a numerose iniziative da parte dei produttori di acqua in bottiglia e da parte delle Amministrazioni Pubbliche. Un recente studio condotto da GDO *week*, le aziende più importanti del comparto si sono attivate con strategie e nuove soluzioni "green", per dare una risposta concreta alle esigenze di una società più sensibile alle questioni ambientali⁵⁰.

⁵⁰ Sant'Anna con l'introduzione della "Bio Bottle" ha ideato la prima pack 100% vegetale derivante dal biopolimero Ingeo; San Benedetto, in una logica di "mega-marketing", ha stipulato con il Ministero dell'Ambiente un accordo per la promozione di progetti al fine di neutralizzazione gradualmente l'impatto negativo sul clima prodotto dal consumo di acque confezionate. Inoltre, ha realizzato delle bottiglie *eco-friendly*, con minore quantità di plastica (e conseguente riduzione del consumo di acqua ed energia nel processo produttivo); Levissima ha alleggerito del 14% il packaging in *pet* di uno dei suoi prodotti di punta (acqua naturale da 1,5 litri) e sostituendo anche il materiale dell'etichetta con il nuovo materiale OPP⁵⁰; Lilia ha rivisto le confezioni, ora più leggere e con etichette più piccole; Lete è focalizzata da anni sull'utilizzo di energie rinnovabili per il proprio fabbisogno energetico; Ferrarelle ha aderito al progetto "Impatto Zero", che prevede la compensazione delle emissioni di CO₂ prodotte attraverso la rigenerazione e la conservazione forestale.

5.4 Il quadro normativo

L'imbottigliamento dell'acqua minerale origina agli inizi del XIX secolo, per conservare e trasportare acque con particolari proprietà, soprattutto a scopo terapeutico. Una prima svolta si ebbe intorno al 1835, quando il fisico inglese Boyle ideò bottiglie resistenti e di chiusura ermetica e, successivamente, nella seconda decade del XX secolo, quando si verificò l'avvento delle bottiglie in plastica che rese possibile la distribuzione capillare dell'acqua minerale (Maneglier, 1994).

Di pari passo si è assistito ad una evoluzione nelle normative di riferimento e di definizione delle acque minerali. La prima definizione di acqua minerale è riportata negli artt. 1 e 2 del Regio Decreto 28 settembre 1919, n. 1924⁵¹ «Regolamento contenente disposizioni sulle acque minerali e sugli stabilimenti termali, idroterapici, di cure fisiche e affini». Con il testo unico delle Leggi sanitarie 1934 (art. 119) viene affidato al Ministero dell'Interno la podestà di concedere l'autorizzazione a mettere in vendita un'acqua minerale naturale.

Un cambiamento radicale avviene nel 1972, con l'entrata in vigore del Decreto del Presidente della Repubblica del 14 gennaio 1972, n. 2, che attribuisce alle Regioni l'autorizzazione all'utilizzo delle acque minerali, dell'esercizio degli stabilimenti di imbottigliamento, della vigilanza igienico-sanitaria e delle competenze in materia mineraria; al Ministero della Sanità restano solo le competenze per il riconoscimento delle acque minerali e per la pubblicità sanitaria (art. 1).

Lo sviluppo di un mercato delle acque minerali, essenzialmente a carattere locale, ancorato alla connotazione medico-terapeutica, rappresentativa di una nicchia del bere analcolico e destinato a un segmento di consumatori appartenenti alle classi più agiate è tuttavia rilevabile a partire dalla seconda metà degli anni '60 (Gouilbert, 1986).

⁵¹ Art. 1 Agli effetti della legge 16 luglio 1916, n. 947, sono considerate acque minerali quelle che vengono adoperate per le loro proprietà terapeutiche od igieniche sociali, sia per la bibita sia per altri usi curativi. Non si considerano acque minerali:

- le ordinarie acque potabili, comunque messe in commercio, le acque gassate e le acque di seltz, costituite di acqua potabile trattata con anidride carbonica; le acque preparate estemporaneamente, per ricetta medica;
- i fanghi

Art. 2 Si considera acqua minerale naturale quella che viene offerta all'uso così come scaturisce dalla sorgente.

L'ampliamento del mercato delle acque minerali manifestatosi negli anni settanta è accompagnato dall'introduzione delle bottiglie di plastica in PVC (*polivinilcloruro*) a sfavore di quelle in vetro, più pesanti ed economicamente svantaggiose per gli alti costi di trasporto e distribuzione.

Gli anni novanta rappresentano una tappa importante per il mercato italiano delle acque minerali. Oltre a diventare il primo Paese al mondo nella produzione di acqua minerale naturale, infatti, l'Italia apporta un'importante innovazione nell'imbottigliamento delle acque minerali, sostituendo il PVC, sospettato di cancerogenicità, con il PET (polietilentereftalato), materiale dalle migliori caratteristiche tecnico/meccaniche ed estetiche (Brugnoli, 2000).

Riguardo all'evoluzione normativa, per avere una definizione più aggiornata di "acqua minerale naturale" bisogna fare riferimento alla Direttiva 80/777/CEE del Consiglio del 15 luglio 1980, in materia di riavvicinamento delle legislazioni degli Stati Membri sull'utilizzazione e commercializzazione delle acque minerali naturali.

Le acque destinate al consumo umano vengono solitamente distinte in acque di rubinetto e acque minerali. Le prime sono le acque comunemente definite "potabili", distribuite tramite gli acquedotti e le cui caratteristiche distintive sono definite dalla provenienza, dai requisiti di legge e dai controlli.

In merito alla provenienza, essa può essere da giacimenti sotterranei o superficiali. Dato che le acque sono pubbliche i Comuni devono ottenere una Concessione dallo Stato (Regioni e Province) per poterle prelevare e immettere nei propri acquedotti.

Relativamente ai controlli, il giudizio di idoneità spetta alle Aziende Sanitarie Locali, che provvedono periodicamente all'effettuazione di analisi chimiche e microbiologiche lungo la rete di distribuzione, in punti rappresentativi quali scuole, ospedali, ecc. Le caratteristiche principali che un'acqua minerale deve possedere sono:

1. Provenire da sorgenti o da falde sotterranee
2. Presentare una grande varietà di composizione
3. Essere microbiologicamente pure
4. Avere un apposito riconoscimento dal Ministero della Sanità
5. Essere imbottigliate in prossimità della sorgente.

E' compito delle ASL effettuare controlli sull'uso e il commercio delle acque minerali. Le ispezioni e i prelievi possono essere effettuati in qualunque

momento e in qualunque parte degli impianti di utilizzazione, nei depositi e nei luoghi ove si smerciano e distribuiscono per il consumo.

Per “acqua minerale naturale” si intende un’acqua batteriologicamente pura, la quale abbia per origine una falda o un giacimento sotterraneo e provenga da una sorgente con una o più emergenze naturali o perforate. L’acqua minerale si distingue nettamente dall’acqua ordinaria da bere :

1. per la sua natura, caratterizzata dal tenore in minerali, oligoelementi o altri costituenti ed eventualmente per taluni suoi effetti;
2. per la sua purezza originaria;

caratteristiche, queste, rimaste intatte data l’origine sotterranea dell’acqua che è stata tenuta al riparo da ogni rischio di inquinamento (Dir. 1980/777, art. 5).

Questa direttiva è il frutto della mediazione di due diversi filoni normativi identificabili in Europa: quello italiano e francese, che in quegli anni definiva e classificava le acque minerali in funzione delle proprietà, e quello germanico che le definiva e le classificava in base alla composizione.

In Italia i concetti espressi nella Direttiva comunitaria sono stati recepiti con il Decreto Legislativo del 25 gennaio 1992, n. 105 «Attuazione della direttiva 80/777/CEE relativa alla utilizzazione e alla commercializzazione delle acque minerali naturali», in cui:

1. sono considerate acque minerali naturali le acque che, avendo origine da una falda o giacimento sotterraneo, provengono da una o più sorgenti naturali o perforate e che hanno caratteristiche igieniche particolari e eventualmente proprietà favorevoli alla salute.
2. Le acque minerali naturali si distinguono dalle ordinarie acque potabili per la purezza originaria e sua conservazione, per il tenore in minerali, oligoelementi e/o altri costituenti. Esse vanno tenute al riparo da ogni rischio di inquinamento.
3. Le caratteristiche di cui ai commi precedenti devono essere valutate sul piano:
 - a. geologico e idrogeologico;
 - b. organolettico, fisico, fisico-chimico e chimico;
 - c. microbiologico;
 - d. se necessario, farmacologico, clinico e fisiologico.
4. La composizione, la temperatura e le altre caratteristiche essenziali delle acque minerali naturali debbono mantenersi costanti alla sorgente nell’ambito delle variazioni naturali, anche in seguito a eventuali variazioni di portata” (Dlgs. 105/1992).

Con la Direttiva Europea e il Dlgs. 105/1992 viene modificato il significato di acqua minerale naturale; se nel passato il concetto di acqua minerale naturale aveva privilegiato le proprietà terapeutiche anteponevole a quelle igieniche, con le nuove normative si antepongono a tutto tre caratteristiche fondamentali:

- la purezza batteriologica;
- l'origine profonda
- la caratterizzazione in minerali e oligoelementi

Successivamente, la Dir. 2003/40/CE del 16 maggio 2003 ha introdotto notevoli modifiche su alcuni parametri riguardanti le acque minerali, con l'intento di regolamentarne a livello comunitario il complesso scenario produttivo e commerciale.

Per la prima volta vengono, infatti stabiliti, in ambito comunitario, i parametri riguardanti le sostanze indesiderabili; le prestazioni analitiche dei metodi da utilizzare; alcune disposizioni riguardanti l'etichettatura; le condizioni di utilizzazione dell'aria arricchita di ozono, a volte impiegata per i trattamenti di separazione degli elementi instabili quali ferro, manganese, zolfo e arsenico. Ciò in quanto la presenza di alcune sostanze naturalmente presenti nell'ambiente e altre di origine antropica possono presentare un rischio per la salute dei consumatori. La Dir. 2003/40, pertanto, interviene sulla base di quanto indicato dal *Codex Alimentarius*⁵² e dal Comitato Scientifico per l'alimentazione umana,.

L'esame dei nuovi parametri e dei relativi limiti mostra che la purezza chimica richiesta alle acque minerali naturali è maggiore di quella richiesta per le acque potabili. Anche i requisiti di purezza batteriologica delle acque minerali naturali sono più severi di quelli delle acque di acquedotto. A tali norme si aggiungono anche alcuni requisiti previsti da altre regolamentazioni valide per il settore alimentare, riguardano come ad esempio, la distinzione dei prodotti in lotti, il termine minimo di conservazione, la pubblicità ingannevole, le indicazioni relative al contenitore (capacità, materiale, conservazione, ecc.), nonché quelle relative all'etichettatura e la normativa concernente la sicurezza igienica dei prodotti alimentari.

⁵² Il Codex Alimentarius è un insieme di regole e di normative, elaborate dalla Codex Alimentarius Commission, una commissione istituita dalla FAO e dall'OMS, con lo scopo precipuo di proteggere la salute dei consumatori...

Secondo quanto previsto dalle indicazioni del Ministero della Sanità, le acque destinate al consumo umano possono essere classificate secondo tre categorie: “acque naturali”, “acque da bere” e “acque addizionate” (Tab. 16).

Tale ripartizione, conforme anche con le normative comunitarie, propone una classificazione, specificando per ogni categoria quali acque ne entrano a far parte (Annuario Bevitalia 2008-2009).

Tab. 16 – Classificazione per categorie delle acque destinate al consumo umano

CATEGORIE ACQUE		
ACQUE NATURALI	ACQUE DA BERE (destinata al consumo umano)	ACQUE ADDIZIONATE
ACQUE MINERALE	DI SORGENTE NON RICONOSCIUTA	ACQUE AROMATIZZATE (con succhi e aromi)
ACQUE DI SORGENTE	ACQUE TRATTATE O PURIFICATE	ACQUE FORTIFICATE (vitaminizzate, ossigenate)

Fonte: Beverfood

Altra importante distinzione è quella che classifica le acque secondo il parametro chimico TDS (Total Dissolved Solid), che valuta la quantità totale di sali presenti nell’acqua. In base alla quantità di soluti rilevati, le acque utilizzate vengono classificate in: acque ricche in sali, minerali, oligominerali e minimamente minerali (Tab. 17).

Tab. 17 – Classificazione delle acque in base al contenuto in sali

HYPERMINERAL (ricche in sali)	HIGH MINERAL (minerali)	LOW MINERAL (oligominerali)	LOWEST MINERAL (minim mineralizzate)
TDS/R.S. > 1500 mg/l	50 < TDS/R.S. < 1500 mg/l	50 < TDS/R.S. < 500 mg/l	TDS/R.S. < 50 mg/l

Fonte: Beverfood

Per quanto riguarda specificatamente le acque minerali, esse sono solitamente distinte in “Lisce” o “Piatte” nel caso in cui non vi sia presenza di anidride carbonica, “Leggermente frizzanti” o “Frizzanti” nel caso in cui sia stata addizionata CO₂ in diversa concentrazione, ed “Effervescenti naturali” nel caso in cui la presenza di CO₂ sia presente già alla stato di sorgente.

Infine, esiste una “qualificazione legale” che definisce le acque minerali a seconda del tipo di sostanze in esse disciolte, presenti in quantità significativa (Tab. 18).

Tab. 18 – Tipologie di acque minerali ripartite in base alle sostanze in esse disciolte

QUALIFICAZIONI LEGALI		
DENOMINAZIONE LEGALE	MINERALE	mg/l
ACIDULA	Anidride Carbonica	> 250
BICARBONATA	Bicarbonato Sodico	> 600
CALCICA	Calcio	> 150
CLORURATA	Cloruri	> 200
FERRUGINOSA	Ferro	> 1
FLUORATA	Fluoro	> 1
IPOSODICA	Sodio	< 20
MAGNESICA	Magnesio	> 50
SODICA	Sodio	> 200
SOLFATA	Solfati	> 200

Fonte: Elaborazione su dati Beverfood

L’etichetta di un’acqua minerale rappresenta la sua carta d’identità grazie alla quale è possibile conoscere tutti i suoi elementi caratterizzanti (Legnani, 2002). Le normative riguardanti l’etichettatura delle acque minerali sono riportate nel Dlgs. 105/92 (art.1, comma 1) e nel D.M.11 settembre 2003 (artt.1 e 2)⁵³. Inoltre, secondo quanto disposto dal Dlgs. 109/1992 (attuazione delle direttive 89/395/CEE e 89/396 CEE), «l’etichettatura e le relative modalità di realizzazione

⁵³ con tali decreti vengono indicate le informazioni che possono e quelle che devono essere riportate nelle etichette: la denominazione legale e il nome della località d’origine; nome commerciale dell’acqua minerale naturale e l’eventuale aggiunta di indicazioni riguardanti il livello di gasatura;-indicazione composizione analitica (aggiornati almeno ogni 5 anni); la data in cui sono state eseguite le analisi e il laboratorio che le ha eseguite;

- il contenuto nominale del recipiente (che in Italia no può essere superiore a 2 litri);
 - il titolare del provvedimento di autorizzazione all'utilizzazione;
 - il termine minimo di conservazione;
 - la dicitura d’identificazione del lotto di produzione;
- informazioni circa gli eventuali trattamenti consentiti

sono destinate ad assicurare la corretta e trasparente informazione del consumatore» art. 2, c. 1).⁵⁴

Altri aspetti applicativi in merito all'etichettatura sono inoltre contenuti nella Circolare n.19 del 12 maggio 1993 del Ministero della Sanità in cui si specificano i parametri chimici e chimico-fisici che devono essere obbligatoriamente riportati sull'etichetta.

Elementi caratterizzanti l'acqua minerale, espressi in mg/l, compresi gli elementi contaminanti o indesiderabili eventualmente presenti*

- Conduttività e Residuo fisso
- pH e CO₂ libera alla sorgente (fatta eccezione per le acque minerali sottoposte a trattamenti consentiti, che comportino variazione di tali parametri).

Infine, il D.M. 11 settembre 2003 prevede che in etichetta vengano riportate indicazioni circa il contenuto di fluoro e l'eventuale trattamento con aria arricchita di ozono, in particolare: le acque minerali naturali la cui concentrazione di fluoro è superiore a 1,5 mg/l, devono riportare una specifica dicitura in etichetta⁵⁵.

Quanto ad alcuni aspetti relativi all'impatto ambientale della produzione e del consumo delle acque minerali è opportuno richiamare il decreto del Ministero della Salute del 18 maggio 2010, n. 113, che ha consentito anche in Italia l'utilizzo del Pet (*polietilenterefalato*) riciclato⁵⁶.

⁵⁴ Esse devono essere effettuate in modo da:

- a) non indurre in errore l'acquirente sulle caratteristiche del prodotto alimentare precisamente:
 - sulla natura, sulla identità, sulla qualità, sulla composizione, sulla quantità, sulla conservazione;
 - sull'origine o la provenienza, sul modo di fabbricazione o di ottenimento del prodotto stesso;
- b) non attribuire al prodotto alimentare effetti o proprietà che non possiede;
- c) non suggerire che il prodotto alimentare possiede caratteristiche particolari, quando tutti i prodotti alimentari analoghi possiedono caratteristiche identiche;
- d) non attribuire al prodotto alimentare proprietà atte a prevenire, curare o guarire una malattia umana né accennare a tali proprietà, fatte salve le disposizioni comunitarie relative alle acque minerali ed ai prodotti alimentari destinati ad un'alimentazione particolare (art. 2, c. 1).

⁵⁵ «Contiene più di 1,5 mg/l di fluoro: non ne è opportuno il consumo regolare da parte dei lattanti e dei bambini di età inferiore a sette anni. Detta indicazione deve figurare in prossimità immediata della denominazione dell'acqua minerale naturale, in caratteri nettamente visibili» «le acque minerali naturali e quelle di sorgente che sono state sottoposte a trattamento con aria arricchita di ozono devono riportare in etichetta, in prossimità dell'indicazione della composizione analitica, la seguente dicitura: Acqua sottoposta ad una tecnica di ossidazione all'aria arricchita di ozono »

⁵⁶ Con Decreto 18 maggio 2010, il Ministero della Salute ha emanato il Regolamento recante un aggiornamento del decreto ministeriale 21 marzo 1973, riguardante la disciplina igienica degli imballaggi, recipienti, utensili destinati a venire a contatto con le sostanze alimentari o con sostanze d'uso personale, limitatamente alle bottiglie in polietilenterefalato riciclato.

Nello specifico, come riportato nell'Art. 13-ter comma 1, "In deroga a quanto stabilito all'articolo 13 è consentita la produzione di bottiglie in *polietilentereftalato* a condizione che le bottiglie di cui al comma 1, devono contenere almeno il 50% di *polietilentereftalato* vergine e possono venire a contatto soltanto con acqua minerale naturale".

6. METODOLOGIA E CASO STUDIO

6.1 Premessa e obiettivi

Il caso studio proposto riguarda un'analisi del mercato delle acque minerali in Italia, con particolare riferimento al canale della Distribuzione moderna o Grande Distribuzione Organizzata (GDO). L'indagine si pone come obiettivo quello di analizzare da un punto di vista economico le tendenze evolutive che stanno interessando i marchi commerciali o *private labels* nel comparto delle acque minerali, gli scenari e le prospettive che è possibile delineare in relazione all'evoluzione del sistema agro-alimentare.

Allo stato attuale, secondo Mineracqua, in Italia si consumano circa 11,4 miliardi di litri di acqua l'anno, equivalenti a circa 196 litri pro capite. Il volume d'affari generato (2009), si aggira intorno ai 2,3 miliardi di euro, in lieve flessione (- 4% rispetto al 2008), a causa degli effetti della crisi economica e finanziaria sui consumi.

In realtà, la sfavorevole congiuntura economica sta influenzando in maniera pesante anche le politiche e le strategie precedentemente messe in atto alterando la redditività degli investimenti da parte delle imprese e determinando alcuni cambiamenti nei consumi, che nel caso delle acque minerali si manifestano con uno spostamento delle preferenze verso acque a prezzo più basso.

La naturale conseguenza è un cambiamento repentino che interessa da un lato le aziende produttrici, responsabili di una riduzione drastica sul budget destinato alla comunicazione⁵⁷, dall'altro la GDO, che persegue strategie di espansione e di competizione maggiormente remunerative delle politiche di promozione basate sul prezzo. Il binomio evoluzione dei consumi e crisi economico finanziaria provoca con maggior frequenza, rispetto al passato, situazioni di difficoltà tra le piccole aziende generando due fenomeni principali:

- una minore competizione tra imprese produttrici, ovvero le aziende produttrici e imbottigliatrici preferiscono aumentare i volumi di vendita e il

⁵⁷ Nel 2008 sono stati investiti circa 105 milioni di euro in pubblicità, con una flessione del - 6,2% rispetto al 2007 e un -10,4% rispetto al 2006 (M. Rossi, 2009).

marginale di profitto, diventando *copacker* della Distribuzione moderna e diminuendo drasticamente gli investimenti pubblicitari;

- un interesse sempre più spiccato da parte del consumatore, ad acquistare prodotti con prezzi più bassi, incrementando in tal modo le vendite delle acque a marchio commerciale ed incoraggiando le strategie dei distributori che hanno creduto fortemente alla strategia delle *private labels*. I dati disponibili, in proposito (Beverfood), indicano che le marche private della GDO occupano nell'insieme una quota di mercato tra l'8 ed il 9 % sul totale *retail*, mentre nessuna marca industriale detiene una quota superiore al 10 %.

Alla luce di tali considerazioni può risultare, diunque, utile, esaminare l'andamento evolutivo delle *Private label* nel mercato delle acque minerali in Italia, analizzando il loro posizionamento e i cambiamenti che i processi di integrazione verticale rilevabili tra imprese di produzione e imprese distributive possono generare a breve e medio termine.

In generale, è possibile osservare che la relazione diretta tra distribuzione moderna e sistema agro-alimentare e agro-industriale ha già suscitato un forte interesse in tutta la filiera, che vede nell'introduzione dei marchi commerciali alcuni rischi, ma anche alcune opportunità di crescita.

L'ambiente competitivo delle acque minerali veicolate dal canale della distribuzione moderna, dimostra che, il mercato delle acque minerali è fortemente condizionato dalla Distribuzione moderna, la quale gioca un ruolo sempre più strategico (Fortuna, 2006). I cambiamenti messi in atto sono riscontrabili non solo nell'accesa competizione tra marche industriali e *private labels*, ma anche nei rapporti tra produttori e distributori anche in prospettiva di possibili integrazioni verticali.

Accanto all'obiettivo di verificare su quali leve dell'offerta si basa il posizionamento prezzo delle diverse acque minerali a scaffale, l'analisi si prefigge, pertanto, anche l'obiettivo di definire la "sequenza evolutiva" delle *private labels* nel mercato delle acque minerali in Italia, le strategie operate dai *retailers* nazionali ed internazionali e le possibili implicazioni tra distributore e produttore.

6.2 Materiali e Metodi

Lo studio è stato articolato, attraverso lo svolgimento di due fasi distinte. Preliminarmente è stata sviluppata un'analisi sul *retail management*, la Distribuzione moderna e le strategie messe in atto dai distributori nel mercato di riferimento.

L'approfondimento di tali aspetti ha permesso di selezionare la scelta della "zona territoriale" in cui realizzare l'indagine empirica, seguendo un criterio che potesse permettere di operare da un lato, in modo da garantire adeguata rappresentatività allo svolgimento dello studio e, dall'altro, verificare le evoluzioni delle dinamiche in atto nel comparto, in un ambiente competitivo e fortemente concentrato, come quello presente nell'*hinterland* milanese.

In dettaglio, la metodologia di indagine ha previsto un primo *step* basato su una "Ricerca a tavolino" (*desk research*) utile per il reperimento e l'elaborazione dei dati già esistenti in letteratura e inerenti l'oggetto di studio e collegate al tema di indagine.

In questa fase sono stati presi in considerazione studi, ricerche e lavori realizzati da società di consulenza e istituti di ricerca⁵⁸, da tempo impegnati su indagini e tematiche connesse al mercato delle acque minerali e alla Distribuzione moderna.

Questo approccio ha evidenziato la presenza di numerosi studi e una ricca letteratura riguardante il tema della distribuzione moderna e i rapporti con il sistema agro-alimentare. Più contenuto, a volte deficitario, è apparso, invece, il materiale di studio e la bibliografia inerente lo stadio evolutivo delle *private labels* nel comparto delle acque minerali.

La contenuta disponibilità di risorse finanziarie e l'elevato costo per il reperimento di dati già esistenti, inoltre, ha limitato l'ambizione del progetto di ricerca, rafforzando il convincimento in merito all'opportunità di circoscrivere lo sviluppo della fase empirica dello studio ad una zona territoriale circoscritta.

La metodologia scientifica adottata, già sperimentata da società di ricerca impegnate nel settore dei beni di largo consumo, si è avvalsa della collaborazione attiva di docenti e consulenti aziendali esperti in *category management*, *retail*

⁵⁸ GfK Eurisko, AC Nielsen, IRI Infoscan, ISMEA, etc.

marketing ed economia agro-industriale, che si è avuto modo di incontrare durante l'esperienza formativa condotta presso la SMEA di Cremona.

E' stato quindi definito un *planning* sulle iniziative necessarie al conseguimento dell'obiettivo e alla tempistica di svolgimento al fine di creare un *continuum* temporale che supportasse i dati nella maniera più veritiera possibile.

In concreto, si è pensato di procedere preliminarmente ad una "Ricerca sul campo" (*field research*), al fine di reperire elementi utili e costruire una base di riferimento utile per garantire maggiore efficacia allo sviluppo delle fasi successive dello studio.. La *field research* è stata condotta coerentemente con le esigenze del caso studio. Tale metodologia, semplice, efficace e poco onerosa, è spesso utilizzata sia per ricerche di mercato, che per progetti piloti riferiti al mondo della distribuzione moderna e del *franchising* in generale.

L'indagine empirica si è articolata in due distinte attività. La prima è stata la rilevazione diretta, *instore*, realizzata presso tre diverse insegne e un formato distributivo (Ipermercato).

Quanto alla "zona territoriale" in cui svolgere l'indagine diretta, è stata selezionata l'area di Milano, perché considerata su scala nazionale la provincia maggiormente sviluppata nel settore della Distribuzione moderna, ed inoltre, poiché caratterizzata dalla presenza di numerosi punti vendita, appartenenti a tutte le principali insegne operanti nel mercato della GDO.

Nello specifico sono state scelte tre delle maggiori insegne della distribuzione moderna presenti in Italia, rappresentative in termini di investimenti su nuove strategie competitive, distribuzione capillare sul territorio nazionale e formati supportati⁵⁹.

La scelta delle insegne campione e del formato più adatto allo scopo, è ricaduta sul canale Ipermercato dei gruppi Auchan⁶⁰, Carrefour⁶¹ e Coop⁶². Tale

⁵⁹ Tutti e tre i gruppi presentano format di Ipermercato, Supermercato, Superette etc.

⁶⁰ *Auchan*, fondata da Gerard Mulliez nel 1861, da lui diretta fino al 2006 e della quale la sua famiglia è la principale azionista, impiega, oggi, 210 mila addetti nel mondo e fattura 40 miliardi di Euro. In Italia, *Auchan* ha 52 punti vendita, di cui 5 in *franchising* situati in Calabria, in 11 regioni, con diversi marchi tra i quali: *Auchan*, *Sma*, *Punto Sma*, *Cityper*.

⁶¹ *Carrefour* è il secondo operatore al mondo nelle vendite al dettaglio e il primo a livello europeo. In Italia è il secondo distributore nazionale. È presente in più di 30 paesi. In Italia, *Carrefour* opera con una rete distributiva composta da più di 65 ipermercati con insegna *Carrefour*, circa 499 supermercati, superstore e iperstore con insegna *Gs* e *Carrefour Market*, circa 981 supermercati di prossimità ad insegna *DiperDi*, *Gs Express* e *Carrefour Express* e 16 cash & carry con le insegne *DocksMarket* e *Gross Iper*.

⁶² *Cooperativa di consumatori*, che fa risalire la sua origine alla Torino del 1854 con *Alleanza Cooperativa Torinese*, oggi è il principale attore sul mercato italiano della grande distribuzione

formato è stato scelto per due ordini di motivi. Il primo è costituito dall'elevata capacità di attrarre un bacino di utenti vasto e variegato, fornendo così un campione rappresentativo. Il secondo motivo è la possibilità di avere un maggior numero di referenze a scaffale e quindi individuare meglio l'evoluzione delle *private label*.

La scelta di effettuare l'indagine empirica su tre Ipermercati di tre Insegne diverse, operanti nella zona periferica di Milano nord, nord-est, ed inseriti in tre diversi Centri commerciali⁶³ di dimensioni e capacità recettive equivalenti, è stata presa al fine di attribuire un'adeguata rappresentatività al campione.

In un primo momento si era deciso di inserire anche il distributore "Esselunga", considerato da anni uno dei distributori più innovativi e recettivi nell'adozione di programmi di *private labels*⁶⁴ su scala nazionale, purtroppo la politica aziendale adottata, ha respinto la richiesta per effettuare le indagini coerenti all'oggetto di studio.

L'indagine "in campo" vera e propria, si è a sua volta sviluppata in due fasi. La prima, a carattere esplorativo, è stata condotta col metodo dell'osservazione diretta (Torelli, 2008), che ha richiesto un arco temporale ridotto, nella prima metà di giugno 2009, al fine di ricavarne una base informativa il più possibile omogenea.

Nello specifico, l'attività di rilevazione *instore*, attraverso l'analisi dello scaffale⁶⁵ ha consentito di valutare il posizionamento delle referenze di acque minerali e lo stadio evolutivo delle *private label*, attraverso la rilevazione dei prezzi in un punto vendita (Ipermercato) per ciascuna insegna.

La scelta di valutare il posizionamento delle insegne attraverso la rilevazione dei prezzi di un unico punto vendita per ciascuna marca si giustifica in

organizzata. Nel 2008 la sua quota di mercato ha raggiunto il 17,1 per cento, le vendite i 12 miliardi e mezzo di Euro, conta 1.425 punti vendita in 15 regioni, con una superficie complessiva di 1.684.864 metri quadrati, 54.923 dipendenti, quasi sette milioni di soci e il controllo della rete *discount* con marchio *Dico*.

⁶³ Auchan – Centro Commerciale di Cinisello; Carrefour – Centro Commerciale Carosello, Coop – Centro Commerciale Metropoli.

⁶⁴ In Italia è stato il primo a mettere in campo referenze col proprio marchio commerciale lanciando i prodotti con marchio *Naturama* per il comparto ortofrutticolo e col marchio *Top Premium*. Tuttavia, è stata sempre negata qualsiasi forma di collaborazione e di disponibilità dall'amministrazione centrale di Esselunga di Milano, che ha ritenuto di non consentire neanche l'analisi del posizionamento dei prodotti a scaffale all'interno del proprio punto vendita

⁶⁵ prezzo, posizionamento, offerta, *visual merchandising*, rotazione, superficie espositiva, etc.

ragione del fatto che, le imprese commerciali attuano politiche di *pricing* diverse, nell'ambito di un contesto territoriale di mercato limitato (Lugli, 2009).

Oltre al prezzo, nell'ottica di rendere efficace e poco dispersiva la prima fase dell'indagine, sono state prese in considerazione solo alcune informazioni, che, successivamente, sono state utilizzate come indicazioni aggiuntive rispetto all'oggetto di studio e per guidare gli *step* successivi di ricerca. In sintesi, le informazioni prese in considerazione sono state:

- la denominazione della marca;
- il formato dimensionale;
- il prezzo unitario (€/litro);
- il *packaging specification* (etichetta, contenitore, *basic consumer benefit*).

Dopo aver espletato la fase dell'osservazione diretta, ed ottenuto le necessarie autorizzazioni, si è passati alla seconda fase, all'interno del punto vendita. L'indagine "quantitativa o estensiva", è stata condotta al fine di raccogliere informazioni empiriche su tre principali ambiti di ricerca:

- le abitudini d'acquisto del consumatore;
- il grado di penetrazione delle acque minerali e nello specifico delle *private label*;
- la percezione del consumatore sulle acque minerali a marchio commerciale,
- i *driver* che spingono il consumatore ad acquistare le *private label*.

Tra le diverse tecniche di indagine, si è ritenuto efficace procedere mediante l'intervista personale, che è sembrata sotto diversi aspetti (l'oggetto e l'argomento dell'indagine, il target di riferimento al quale era rivolta l'analisi, il contesto operativo, il budget e i tempi disponibili), quella che meglio potesse garantire l'acquisizione di informazioni adeguate in termini di completezza e approfondimento.

Figura 5 – Tecniche di ricerca e metodologia utilizzata per la raccolta dei dati

Tipo di ricerca	Ordine temporale	Metodologia usata	Categorie di dati raccolti
Ricerca a tavolino (<i>desk research</i>)	Prima fase	Analisi letteratura e studi già esistenti	Dati secondari (già esistenti)
Ricerca sul campo (<i>field research</i>)	Seconda fase	Osservazione diretta (<i>analisi qualitativa</i>)	Dati primari (da rilevare e costruire)
	Terza fase	Somministrazione questionari (<i>analisi quantitativa</i>)	Dati secondari (da analizzare e costruire)

Fonte: Ricerche di mercato, F. Torelli, 2008

Nello specifico, i motivi principali per cui è stata scelta l'intervista personale da svolgere direttamente nei tre Ipermercati, mediante la somministrazione di un questionario, sono riconducibili ai diversi vantaggi che questa metodologia può offrire. Ovvero, la presenza dell'intervistatore stimola una maggiore collaborazione; l'intervistatore può valutare direttamente in campo alcuni aspetti funzionali alla qualità dei risultati conseguiti; la presenza dell'intervistatore in campo consente, la spiegazione di eventuali dubbi o incomprensioni; è possibile avere risposte più complete e sottoporre questionari mediamente più lunghi, rispetto a quelli telefonici.

Infine, per condurre al meglio l'intervista sono stati presi in considerazione degli accorgimenti essenziali per limitare qualsiasi influenza dell'intervistatore sull'intervistato, evitare di alterare i risultati dell'intervista o indurre nell'intervistato rifiuti.

Numerosi esperti in indagini di mercato, infatti, affermano che nelle indagini condotte con intervista diretta, sussiste un'elevata frequenza di rifiuti da parte dell'intervistato. Tali rifiuti sono spesso causati da un'eccessiva durata dell'intervista, da una scarsa efficacia del questionario e dall'associazione negativa che il consumatore opera rispetto alle molteplici operazioni promozionali e commerciali di prodotto.

Le interviste effettuate nei tre diversi Ipermercati della periferia nord nord-est di Milano, sono state fatte in un periodo abbastanza ridotto, tra luglio e agosto 2009, al fine di poter raggiungere un elevato livello di omogeneità nell'indagine.

I questionari, sono stati somministrati nell'area ubicata subito dopo le barriere delle casse, in maniera casuale ad un campione responsabile di acquisto di acque minerali confezionate; la durata media prevista per ogni intervista è stata di circa di 15-20 minuti.

I dati raccolti durante l'osservazione diretta *instore* e la somministrazione del questionario, sono stati sistematizzati ed elaborati in forma aggregata. Per facilitare le successive elaborazioni è stato creato un archivio informatico in cui sono confluite, per ogni insegna in cui sono state effettuate le rilevazioni, tutte le informazioni relative alle referenze presenti a scaffale, il relativo posizionamento in termini di prezzo ("*pricing*") e altre informazioni utili per la comprensione delle abitudini d'acquisto e la percezione del consumatore nei confronti delle *private label*.

Dall'analisi dei dati rilevati sono state create delle tabelle di sintesi in cui sono stati riepilogati i risultati delle elaborazioni svolte.

6.2.1 Il questionario utilizzato

Il questionario è stato realizzato in base ad una sequenza di domande legate ad un percorso logico precedentemente strutturato, mirato a raccogliere le informazioni utili per lo sviluppo dell'indagine.

L'utilità di questo metodo è apprezzabile soprattutto nei casi in cui si tende ad ottenere una classificazione omogenea dei dati raccolti; un modello uniforme di questionario consente a ogni intervistatore di mantenere neutralità ed omogeneità nella tempistica e nell'esposizione delle domande.

La fase a monte della stesura del questionario, ha rappresentato un'altra fase critica di indagine. Diverse, infatti, possono essere le cause di errore, da cui possono scaturire problemi operativi nel corso delle interviste e quindi nell'elaborazione dei dati.

Per tale motivo è stato messo a punto un diagramma di flusso o *flow chart* (Allegato I) che ha permesso di gestire in modo efficace la corretta sequenza delle domande, mantenendo un percorso logico corretto, evitando la ripetizione di domande simili e inutili salti logici tra una domanda e l'altra. Per raggiungere questo scopo, è stato indispensabile creare per prima cosa la giusta distinzione tra "domande primarie" e "domande secondarie"⁶⁶. Ultimata la stesura definita del diagramma di flusso, si è passati alla stesura del questionario vero e proprio.

Il questionario realizzato, si è concentrato principalmente sull'indagine e comprensione di alcuni aspetti economici riguardanti il mercato delle acque minerali, lo stadio evolutivo delle *private label* nel comparto di riferimento e il giudizio sulle marche commerciali espresso dal consumatore.

Coerentemente con gli obiettivi oggetto di studio, nel questionario sono state inserite 19 domande, di cui 6 aperte, e 13 chiuse, precodificate, utili a rendere

⁶⁶ Si definiscono domande primarie quelle domande dalla cui risposta dipende l'esecuzione di una o più domande secondarie, mentre sono definite domande secondarie, quelle domande la cui esecuzione o meno dipende dalla risposta che è stata data a una domanda primaria. Esempio: "Lei beve acqua minerale anche se raramente?" (domanda primaria); "(se no), beve acqua del rubinetto" (domanda secondaria).

più scorrevole ed efficace l'intervista (Torelli, 2008). Il questionario (Allegato II) è stato inoltre suddiviso in tre sezioni (A, B e C) .

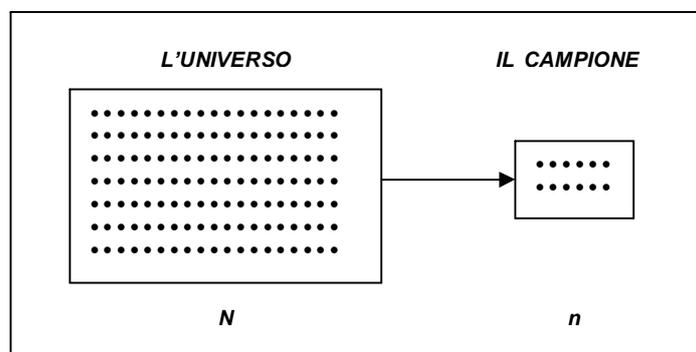
La sezione A è stata strutturata inizialmente con delle domande “filtro” per verificare se le caratteristiche dell'intervistato fossero coerenti con l'obiettivo dell'indagine. Le domande successive, invece, hanno avuto l'obiettivo di facilitare la raccolta di informazioni sul grado di penetrazione dell'acqua minerale e sulle base delle motivazioni per cui viene acquistata, anche in relazione al confronto con il diretto *competitor* rappresentato “dall'acqua del rubinetto”.

La sezione B è stata concepita con lo scopo di indagare il grado di conoscenza e di penetrazione delle acque minerali a marchio commerciale, e i *driver* che legano il consumatore all'acquisto di un'acqua minerale a marchio industriale (*brand loyalty*) piuttosto che ad una *private label* (*store loyalty*) o viceversa. Infine, la sezione C è stata ideata per raccogliere informazioni sui socio-economici degli intervistati.

6.2.2 Il campione rilevato

L'indagine su campione è caratterizzata da un particolare rischio di errore chiamato “errore di campionamento”. Per contenere i rischi di tale natura, occorre che il campionamento rispetti determinate procedure e che il campione presenti caratteristiche il più possibile simili a quelle dell'universo sul quale si vuole indagare. Lo scopo, infatti, è quello di proiettare sull'universo le informazioni che si ottengono dal campione, come mostrato in Fig. 6.

Fig. - 6 – Universo e campione.



Fonte: Ricerche di mercato, F. Torelli, 2008

I metodi di costruzione di un campione sono diversi, è necessario, quindi, distinguere quale tecnica di campionamento di volta in volta sia vantaggioso mettere in pratica. Solitamente si distinguono due tipi di campioni:

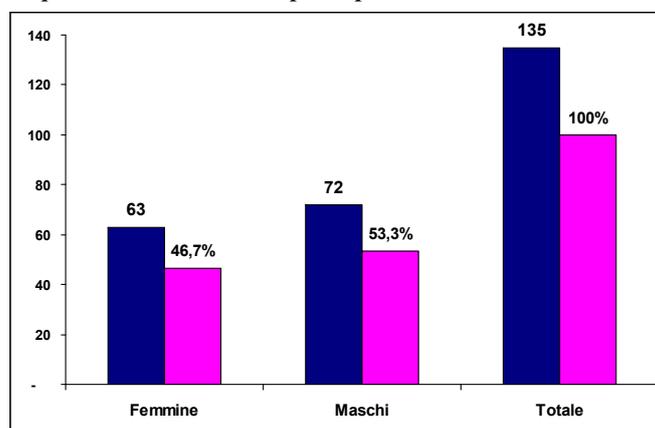
- campioni Probabilistici (o casuali);
- campioni Non Probabilistici (non casuali)

Nel campionamento probabilistico, ogni componente dell'universo ha la stessa probabilità di far parte del campione; nel campionamento non probabilistico invece, ciò non si verifica. In altri termini, in un campionamento probabilistico è il caso (in senso statistico) che determina gli elementi che faranno parte del campione, rendendo possibile eliminare distorsioni provocate da inevitabili fattori umani di scelta.

Ai fini del caso studio è stato scelto il campionamento probabilistico casuale semplice. Con questo tipo di campionamento si è proceduto ad un'indagine in maniera casuale o *random*, con un certo numero di individui facenti parte dell'universo dei possibili responsabili d'acquisto di acque minerali.

Per l'esattezza il campione esaminato è stato composto da 135 individui, omogeneamente ripartito, tra 72 intervistati (53,3%) di sesso maschile e 63 (46,7%) di sesso femminile (Fig. 7).

Fig. 7 – Frequenze relative del campione per sesso

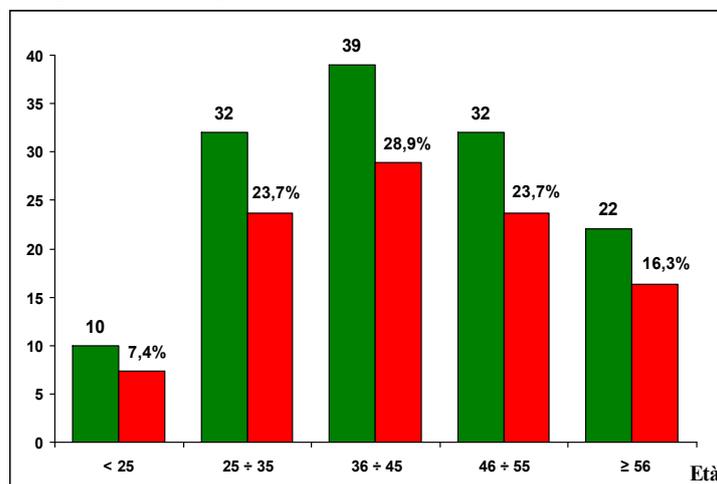


Fonte: elaborazioni su dati rilevati mediante indagini dirette

Diversa appare la distribuzione per età dei soggetti intervistati. Si ha, infatti, una netta prevalenza di soggetti compresi tra i 25 e 55 anni, che rappresentano come dato aggregato il 76,3%. La fascia d'età che presenta la frequenza più alta è compresa tra i 36 e 45 anni con circa, all'estremo opposto, invece, risultano gli

intervistati di età inferiore ai 25 anni e gli individui sopra i 55 anni. Le fasce di età intermedia, compresa tra i 46 e 55 anni presentano una frequenza relativa del 23,7%, uguale a quella degli intervistati di fascia tra i 46 e 55 anni (Fig. 8).

Fig. 8 – Frequenze relative per classi di età



Fonte: elaborazioni su dati rilevati mediante indagini dirette

Delle 150 interviste effettuate, è stato scartato un numero pari al 10% del campione (15 interviste), a causa di errori nella rilevazione, incompletezza o incongruenza delle risposte fornite dagli intervistati. Il campione utile rilevato, risulta pertanto composto da 135 osservazioni, numero ugualmente congruo con l'obiettivo prefissato.

6.3 Analisi dei dati e discussione.

L'analisi delle informazioni e dei dati raccolti, è stata fatta seguendo lo stesso iter sequenziale utilizzato nella fase di raccolta dei dati. Come primo *step* sono stati esaminati i dati raccolti durante l'osservazione diretta all'interno dei tre Ipermercati.

Queste informazioni sono state riunite in un database, creato in Excel, e suddiviso in tre fogli, uno per ciascuna insegna del distributore, in cui sono confluite tutte le informazioni rilevate per ogni singola referenza posta a scaffale.

A questo proposito sono emerse numerose informazioni e riflessioni utili, sulle quali si è deciso di applicare una razionalizzazione, per focalizzare

l'attenzione solo sulle tematiche oggetto di studio. Sono stati così esaminati aspetti concernenti il mercato delle acque minerali, la presenza di acque a marchio commerciale a scaffale e il *pricing* come strategia di competizione orizzontale tra le marche industriali e le acque a marchio commerciale.

Dall'analisi delle informazioni raccolte (Allegato III), sono scaturite da tre principali categorie di elementi di valutazione, riguardanti principalmente:

- il numero di *brand* presenti per insegna, la tipologia di acque minerali offerte al consumatore (“minerale” o “frizzante”), i formati sui quali si concentra l'offerta maggiore della grande distribuzione organizzata (1,5 litri, 1litro, etc.);
- la presenza di acque a marchio commerciale, il numero di referenze proposte e la forza del *brand* presente sul prodotto in questione.
- il *pricing* di tutte le referenze e il posizionamento prezzo delle *private label*, dal quale ne scaturiscono informazioni sullo stadio evolutivo.

L'indagine empirica ha per prima cosa riguardato quali e quanti *brand* fossero presenti in ciascuna delle tre catene distributive prese in considerazione. Oltre alle marche sono state prese in considerazione anche il numero di referenze presenti a scaffale, determinando così il livello di concentrazione nel mercato delle acque minerali.

Il numero totale di *brand* che commercializzano acque minerali è risultato pari a circa 30 (Tab 19), di questi, ben il 60% sono presenti in tutte e tre le insegne distributrici, mentre sono solo 9 vengono distribuite presso un solo distributore.

Durante l'osservazione *instore* si è osservato, inoltre, un elevato numero di referenze presenti a scaffale, in quanto ben 67 acque differiscono per marca, formato e tipologia. Questi dati mettono in luce un ambiente competitivo particolarmente concentrato, soprattutto se si considera che, il prodotto in questione, per le sue caratteristiche fisiche, è percepito come poco differenziato.

L'analisi effettuata sulla singola Insegna, mostra che il gruppo *Carrefour* rappresenta il distributore con il portafoglio prodotti più ricco, poiché dedica una superficie di vendita maggiore, con 28 marche diverse e ben 55 referenze a

scaffale su un totale di 67 referenze rilevate,. Segue *Auchan*, con 23 marche e Coop con 21 marche e 48 referenze in totale.

Tabella 19 – Numero di marche e referenze presenti a scaffale.

  	Brand	Referenze
Presente in 1 Insegna	9	12
Presente in 2 Insegne	3	3
Presente in 3 Insegne	18	52
<i>Totale</i>	30	67

INSEGNA	Marche a scaffale	Referenze totali
	23	47
	28	55
	21	48

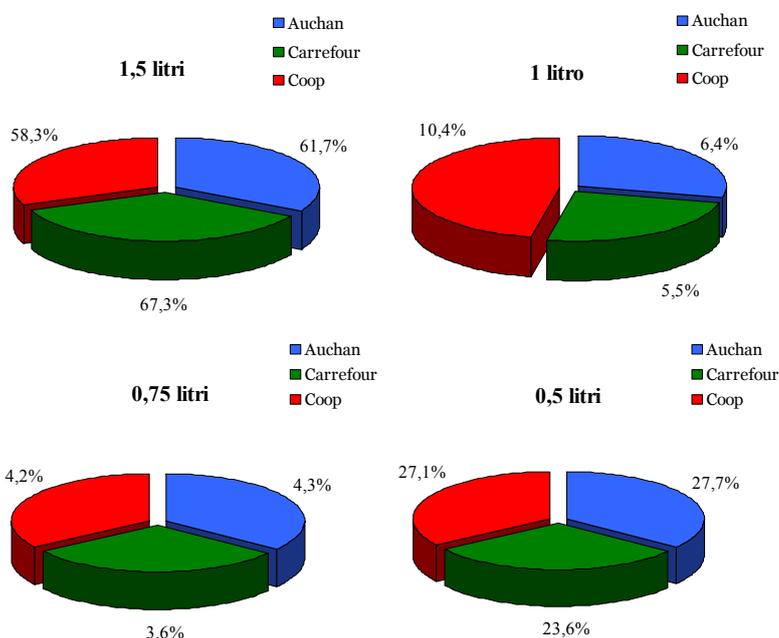
Fonte: elaborazioni su dati rilevati mediante indagini dirette

Coerentemente con quanto riportato dalle principali fonti di documentazione (Beverfood, 2009), le maggiori vendite registrate a favore del formato grande da 1,5 litri, (adatto al consumo familiare) rappresentano la categoria di confezione dominante nel canale di vendita Ipermercato.

Come riportato in Fig. 9, il formato da 1,5 litri rappresenta il 67,3% delle confezioni di acque presenti nel distributore Carrefour, il 61,7% in Auchan e il 58,3% in Coop.

Quote invece poco significative sono attribuibili ai formati da 1 litro e da 0,75 litri, con quote comprese tra il 4-10%. Il formato invece più interessante sembra essere quello da mezzo litro, chiamato anche “single serve”. Le referenze prodotte con questo formato, presentano quote interessanti e in continua crescita (27,7% Auchan, 27,1% Coop e 23,6% Carrefour). Il motivo è semplice, il formato da 0,5 litri, garantisce dei ritorni in valore, quasi doppi rispetto alle confezioni più grandi.

Fig. 9 – Presenza dei diversi formati sul totale delle referenze, nelle tre Insegne oggetto di studio.



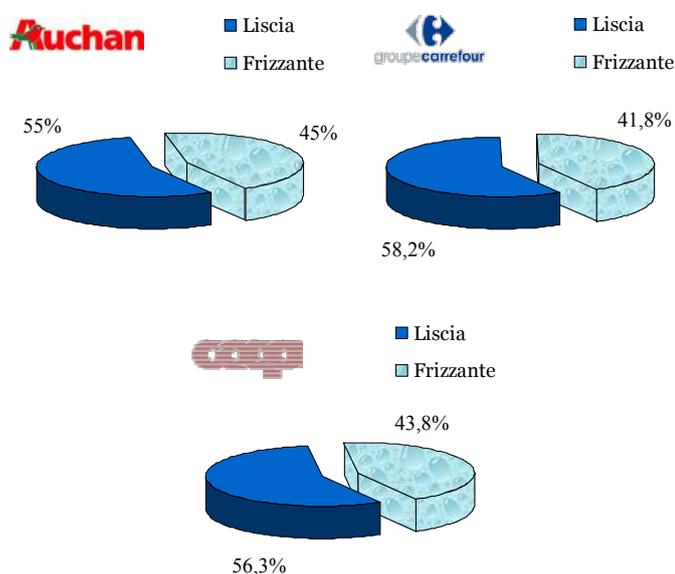
Fonte: elaborazioni su dati rilevati mediante indagini dirette

Su queste confezioni, inoltre, sono stati riscontrati investimenti crescenti da parte delle aziende produttrici, proponendo ai consumatori packaging innovativi, ed esteticamente accattivanti, con aperture facilitate e adatte per lo sport (tappi “Pull” & “Push” o “Easy Cap”). Ne sono un esempio, San Benedetto, Sangemini, Sant’Anna, San Pellegrino e Laurentana (Allegato III).

Per quanto concerne l’offerta tra le diverse tipologie proposte, dalla rilevazione fatta è emerso che nelle tre insegne si registra una presenza maggiore delle acque minerali lisce, rispetto alle frizzanti. Infatti, la presenza delle acque minerali a scaffale ricopre circa il 55-58% (Fig. 10). Questo dato è confermato anche da IRI, la quale afferma che le acque naturali prevalgono sulle frizzanti, con quote del 56% per le lisce⁶⁷ e 44% per le frizzanti.

⁶⁷ All’interno delle acque minerali o lisce, sono state inserite anche le acque leggermente o minimamente frizzanti. sono state assimilate a quelle naturali.

Fig. 10 – Presenza dei diversi formati sul totale delle referenze, nelle tre Insegne oggetto di studio.



Fonte: elaborazioni su dati rilevati mediante indagini dirette

L’osservazione diretta *instore*, inoltre, ha consentito di raccogliere informazioni anche sulle acque a marchio commerciale. Tutte e tre le insegne prese in esame hanno adottato programmi di *private label* nel settore delle acque minerali.

In ciascuna delle Insegne osservate, è stato evidenziato un numero di referenze a marchio commerciale uguale. Per ognuna di esse, in particolare, è stato preso in considerazione:

- il marchio commerciale, associato al nome della sorgente di provenienza;
- i formati più diffusi (quello da 1.5 litri e il mezzo litro);
- le tipologie di acque maggiormente consumate (acqua oligominerale naturale e frizzante addizionata di CO₂).

Dalle analisi svolte è emerso che la *private label* di Auchan è rappresentata dall’acqua minerale Fonte Allegra, un’acqua oligominerale naturale, il cui *basic consumer value*⁶⁸ propone un prodotto “indicato per l’alimentazione dei neonati”.

⁶⁸ Il *basic consumer value*, rappresenta la “promessa base”, sulla quale si fonda il vantaggio che il prodotto offre al consumatore rispetto ai prodotti concorrenti (Torelli, 2008).

La private label del gruppo Carrefour è rappresentata dall'acqua minerale Mont Blanc, un'acqua oligominerale proveniente da sorgente di alta montagna, che propone al consumatore, un prodotto “microbiologicamente puro”, di alta quota.

Infine, la private label del gruppo Coop, è rappresentata dall'acqua oligominerale naturale proveniente dalla Sorgente Grigna, particolarmente indicata nelle “diete povere di sodio”.

Definito l'ambiente competitivo delle acque minerali a marchio commerciale presenti nelle tre insegne, si è passati all'analisi di uno degli aspetti principali del presente studio, ovvero il posizionamento prezzo delle marche commerciali e la sequenza evolutiva.

Tale approfondimento è stato effettuato attraverso il rilevamento diretto dei prezzi a scaffale.

L'analisi “prezzo” ha così evidenziato, una segmentazione delle acque minerali, definita secondo quattro fasce di prodotto suddivise per prezzo:

1. Premium price o marca industriale leader, in cui il prodotto presenta un prezzo solitamente superiore alla media (costituisce la fascia di offerta medio-alta o premium);
2. Follower, il prodotto presenta un prezzo medio-alto e si posiziona al di sotto della marca industriale leader;
3. Private label o marchio commerciale: il prodotto presenta un prezzo, solitamente medio-basso, posizionato al di sopra del prodotto *first price*;
4. First price o primo prezzo, il prodotto si presenta con il prezzo più basso, e una qualità scadente.

La scala dei prezzi, costruita sulla base della rilevazione effettuata, presenta, in tutte e tre le insegne una forbice abbastanza ampia, espressa come differenziale tra il prodotto a marca *premium* o leader e il prodotto *first price*.

Definita una base di confronto⁶⁹ uguale per tutte e tre le insegne distributrici, è stata ricostruita, con l'ausilio di alcuni schemi, la segmentazione ipotetica dello scaffale.

Definito come unità di misura oggettiva e confrontabile, il prezzo, espresso come Euro/litro, l'elaborazione dei dati ha collocato le referenze (“acque

⁶⁹ Per poter creare una base di confronto utile, all'individuazione del corretto posizionamento prezzo tra le diverse marche commerciali rilevate, sono state prese in considerazione solo le marche e le referenze presenti in tutte e tre le insegne distributrici.

minerali”, “acque frizzanti”, con formato 1,5 e 0,5 litri) secondo lo schema proposto in Fig. 11.

Da una prima analisi, si evince che, il posizionamento prezzo riferito alle “acque minerali” da 1,5 litri, presenta un profilo medio-basso. Infatti, il prezzo, sia per la marca commerciale Auchan che Carrefour, si colloca al di sopra delle acque a prezzo più basso. Discorso diverso è quello della marca commerciale Coop, che, con un prezzo di 0,19 €/litro, si posiziona nella fascia più bassa del paniere considerato. Il differenziale⁷⁰, tra la marca premium e la marca primo prezzo, è molto basso (0,34 centesimi di euro), segno di una scarsa differenziazione tra prodotti di fascia diversa.

Tab. 11 – Segmentazione per fasce di prezzo delle acque minerali e frizzanti per i formati 0,5 e 1,5 Litri.

Acque minerali

INSEGNA	First Price		Private Label		Follower		Leader		Δ differenziale	
	€/litro		€/litro		€/litro		€/litro		marca premium- primo prezzo	
	0,5	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5
	0,32	0,12	0,48	0,21	0,58	0,33	0,86	0,54	0,54	0,42
	0,36	0,11	0,36	0,19	0,62	0,33	0,94	0,53	0,58	0,42
	0,38	0,19	0,38	0,19	0,58	0,31	0,84	0,53	0,46	0,34

Acque Frizzanti

INSEGNA	First Price		Private Label		Follower		Leader		Δ differenziale	
	€/litro		€/litro		€/litro		€/litro		marca premium- marca x	
	0,5	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5
	0,32	0,15	0,4	0,17	0,46	0,21	0,78	0,3	0,46	0,15
	0,36	0,17	0,36	0,19	0,52	0,25	0,6	0,31	0,24	0,14
	0,38	0,09	0,38	0,15	0,5	0,15	0,6	0,23	0,22	0,14

Fonte: nostra elaborazione

⁷⁰ Il differenziale Δ è un parametro, che origina dalla differenza tra il prezzo della “marca premium” e quello della marca “primo prezzo”. Questo parametro viene utilizzato come indicatore di segmentazione presente in un determinato settore merceologico. Maggiore sarà il valore numerico espresso, maggiore sarà il grado di una segmentazione per fasce di prezzo ben distinta (Pagliuca, 2010).

Il distributore Coop, probabilmente, non ha ancora adottato una strategia di segmentazione ben precisa. Questa situazione di “*confusion positioning*” trova riscontro anche nel posizionamento, delle “acque frizzanti” da 1,5 litri.

Anche qui, nonostante il differenziale di tutte e tre le insegne sia pressoché uguale, il posizionamento della *private label* appare poco coerente, col precedente, tanto che il prodotto in questione, occupa una fascia prezzo da marca *follower*.

Diverso appare anche il posizionamento del formato 0,5 litri di Coop, in quanto si presenta in entrambe le tipologie (minerali e frizzanti) con un prezzo da *first price* (Figg. 12 e 13).

Situazione diametralmente opposta appare quella del gruppo Auchan, poiché in tutte le tipologie prese qui in esame, si delinea una situazione di distinzione netta tra le quattro fasce di prezzo.

Nello specifico, il marchio commerciale Auchan, si posiziona come marchio intermedio, a cavallo tra il *first price* e il *follower*. Il distributore, colloca la sua marca in una posizione intermedia; quest’ultima, infatti, non viene mai associata ad una marca di bassa qualità (primo prezzo).

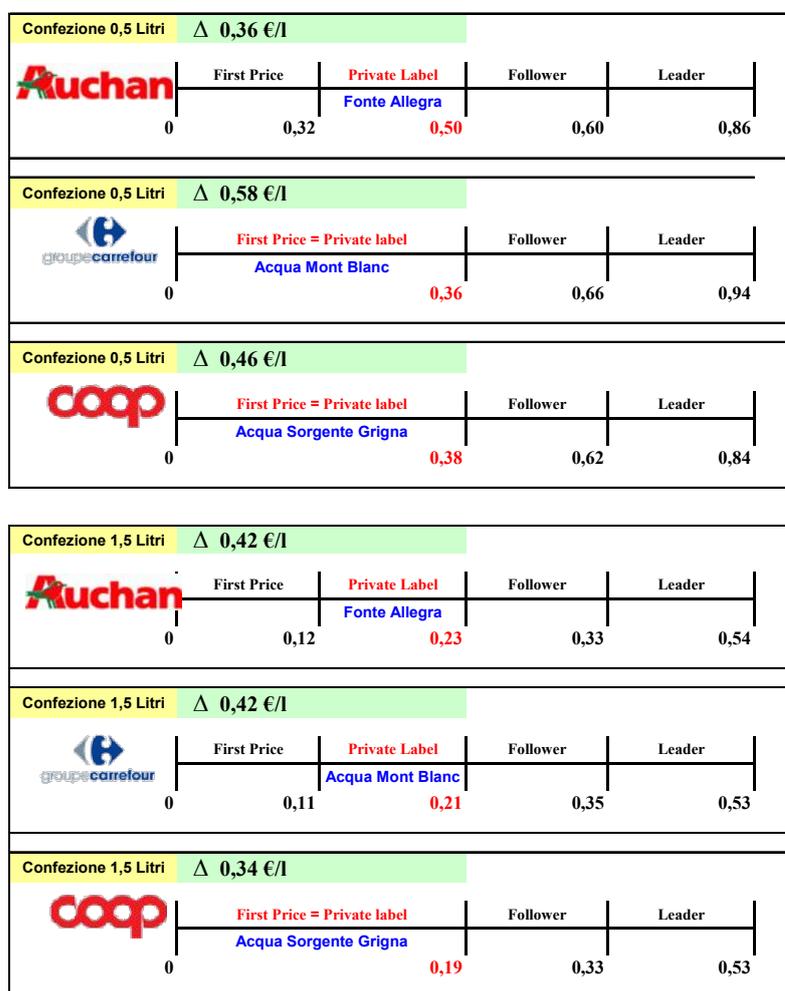
Aallo stesso tempo, però, non gli viene riconosciuto un prezzo da marca primaria, perché il distributore non crede che sia in grado di attrarre il consumatore per le sue caratteristiche qualitative.

Il gruppo Carrefour, invece, presenta una situazione abbastanza definita. Posiziona, infatti, tutte le sue referenze a marchio commerciale, con un profilo basso da *first price*. Probabilmente questo bene di largo consumo viene ancora percepito come una *commodity*, dalla marginalità ridotta ma di cui un punto vendita non può fare a meno.

Il diverso posizionamento adottato da ognuna delle tre insegne, nelle acque minerali, denota una certa omogeneità nel profilo qualitativo assegnato alle diverse marche commerciali (Fig. 13)..

Non si evidenziamo infatti, a parità di formato, dei posizionamenti qualitativi molto differenti, soprattutto nel formato da mezzo litro. Abbastanza nitida, invece, appare la differenziazione tra le fasce di prodotto medio-alte, abbastanza distanti, in termini di prezzo, dalle altre fascia di prodotto a prezzo più.

Fig.13 – Posizionamento qualitativo delle acque minerali a marchio commerciale rispetto alla marca leader .

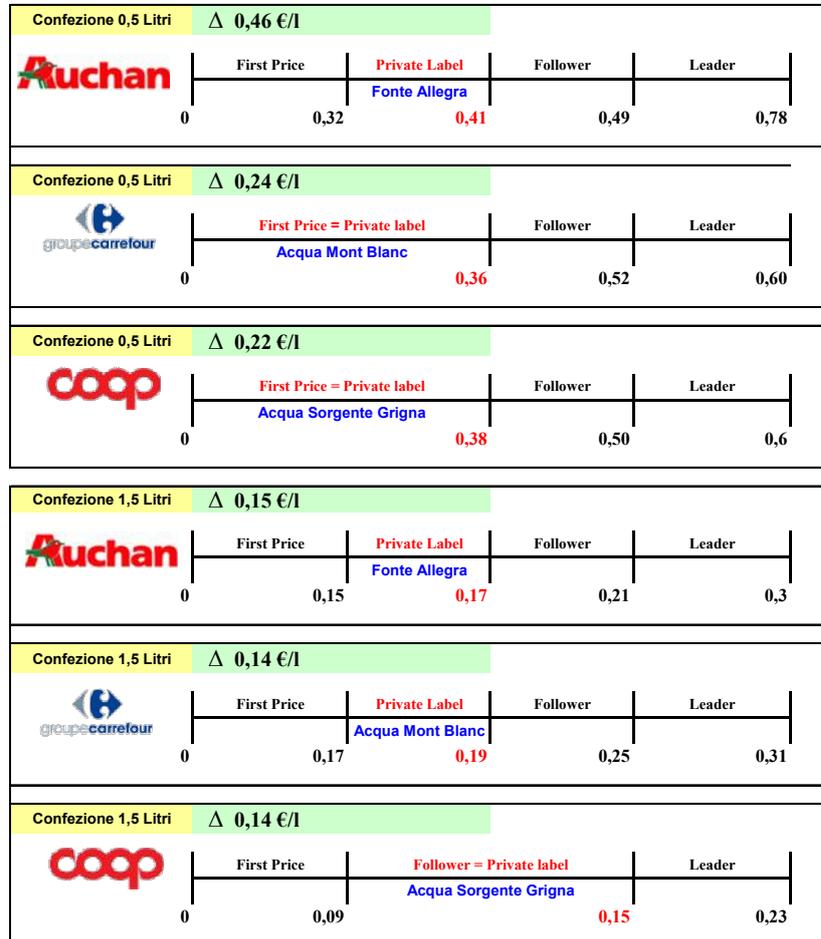


Fonte: nostre elaborazioni

La scala prezzi, riguardante le acque frizzanti, presenta, invece, una forbice prezzi, più contenuta rispetto alle acque minerali. (fatta eccezione per il formato da 0,5 litri). La tipologia “acque frizzanti” , non ha ancora raggiunto in termini di consumi, livelli significativi da giustificare prezzi più alti (Beverfood, 2009).

Questo ha spinto il distributore a sollecitare l’acquisto, proponendo al consumatore un prodotto a prezzo estremamente basso. Basti pensare (Fig. R), che, il differenziale acque frizzanti nel formato da 1,5 litri, è intorno a 13-15 centesimi di euro e, se confrontato con quello delle acque minerali, presenta un valore estremamente basso (meno del 50%), segno tangibile di un posizionamento qualitativo con ampi margini di miglioramento.

Fig. 14 – Posizionamento qualitativo delle acque frizzanti a marchio commerciale rispetto alla marca industriale leader .



Fonte: nostre elaborazioni

La segmentazione tra una fascia di prezzo e l'altra, in cui il consumatore sembra (ad eccezione di qualche prodotto *premium*) quasi esclusivamente, interessato ad acquistare acque a basso costo appare poco evidente. Probabilmente, ciò scaturisce oltre che da motivi economici, anche da una certa fiducia riposta nelle acque confezionate, solitamente controllate e garantite da analisi chimico-fisiche accurate.

Le marche commerciali, fin qui esaminate sembrano ancora non godere, della necessaria *store loyalty*, che spinge il consumatore all'acquisto di marche commerciali *premium*. Ne consegue, che, in un ambiente competitivo così concentrato, come quello del mercato delle acque minerali, le *private labels* fanno molta fatica a differenziarsi come prodotto di fascia leader.

Questo significa che la sequenza evolutiva dei marchi commerciali si colloca ancora in uno stadio iniziale, e che il profilo tracciato corrisponde ad un prodotto di qualità medio-bassa, spesso venduto con un adeguato sconto, al pari di un prodotto di fascia *first price*, messo a scaffale con un prezzo molto basso.

Anche i rapporti di fornitura con le aziende produttrici, tendono ad essere poco stabili e tendenzialmente non esclusivi. E' consuetudine da parte del distributore, infatti, proporre delle acque a marchio proprio associate non ad unica sorgente o fonte, bensì a diverse, in base alla convenienza economica e alla dislocazione del punto vendita, nelle differenti aree geografiche. Questo fenomeno trae origine dal fatto che la componente logistica (trasporto) pesa in maniera decisiva nella formazione del prezzo finale. Se, inoltre, si considera il valore unitario estremamente ridotto della referenza, si comprende il motivo per cui l'attenzione e la cura alla scelta espositiva, è praticamente inesistente, facendo apparire questa importante *commodity* più adatta ad un *hard discount*.

Esaminato il posizionamento qualitativo e lo stadio evolutivo attuale delle acque minerali a marchio commerciale, l'obiettivo della ricerca è stato quello di indagare sull'atteggiamento dei consumatori nei confronti delle marche commerciali, in generale, e, nel caso specifico, nel comparto delle acque minerali. A tale scopo sono state reperite maggiori informazioni riguardo a quei fattori determinanti nel processo d'acquisto di tali prodotti, focalizzando l'attenzione su due principali aspetti.

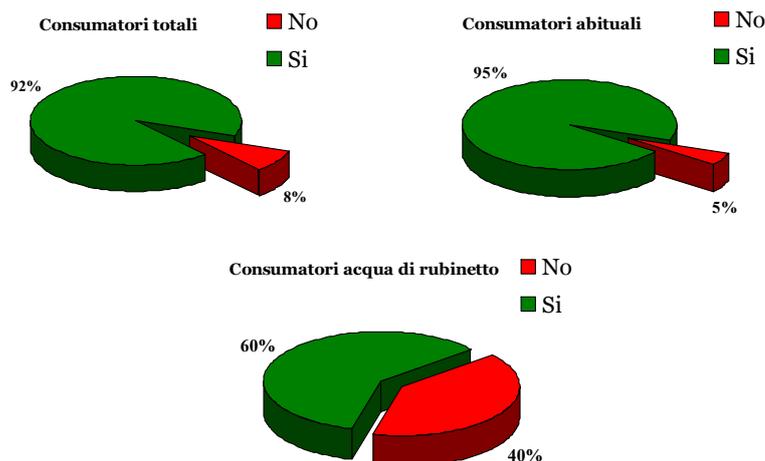
Il primo ha riguardato la raccolta di informazioni sul grado di penetrazione dell'acqua minerale sul sistema valoriale che spinge il consumatore a preferire l'acqua confezionata rispetto all'acqua del rubinetto (sicuramente più economica) e i fattori che determinano l'acquisto di una marca piuttosto che un'altra.

Il secondo aspetto, invece, ha riguardato la raccolta di informazioni sul grado di conoscenza delle marche commerciali, sul prezzo come determinante fondamentale nell'acquisto di un'acqua minerale, la *store loyalty* esercitata dalle marche commerciali, il grado di fiducia e le differenze principali che guidano il consumatore alla scelta di acquisto o no.

Coerentemente con quanto affermato da Beverfood e Gfk Eurisko, in Italia l'acqua minerale rimane la bevanda più diffusa. I dati raccolti durante la rilevazione *instore* (Fig. 15), evidenziano che il 92% degli intervistati compra acque minerali; di questi il 95% è un consumatore che si definisce abituale.

Gli intervistati che invece si dichiarano consumatori di acqua di rubinetto, rappresentano il 60% del campione totale, mentre solo 54 (il 40% circa) affermano di non farne uso. E' possibile affermare, dunque, che l'acqua minerale è uno dei prodotti di largo consumo, con il più alto indice di penetrazione .

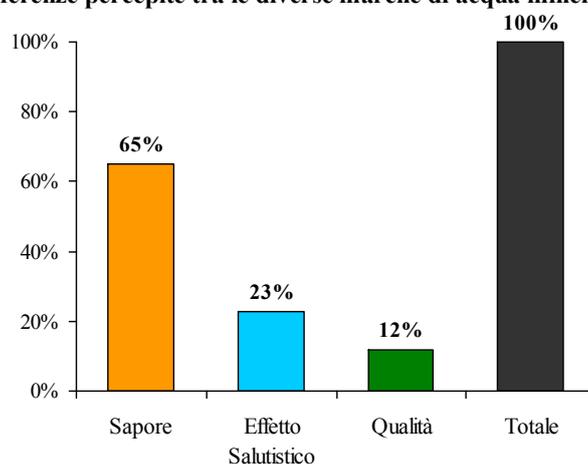
Fig. 15 – Frequenze relative sui consumatori totali, abituali di acqua minerale e sul consumatori di acqua di rubinetto.



Fonte: elaborazioni su dati rilevati mediante indagini dirette

L'80,7% degli intervistati afferma, inoltre, che riscontra delle differenze tra una marca e l'altra. A questi consumatori, è stato inoltre chiesto, potendo scegliere tra tre diversi fattori, quale fosse quello maggiormente percepito. In proposito, i risultati ottenuti (Fig. 16), evidenziano che il 65% dei consumatori intervistati percepisce il sapore come differenza sostanziale tra le diverse marche acquistate, mentre il 23% percepisce un qualche aspetto riconducibile all'effetto salutistico. Solo il 12% del campione individua nel fattore qualitativo, spesso associato ad una maggiore sicurezza alimentare, la differenza principale percepita.

Fig. 16 – Differenze percepite tra le diverse marche di acqua minerale.



Fonte: elaborazioni su dati rilevati mediante indagini dirette

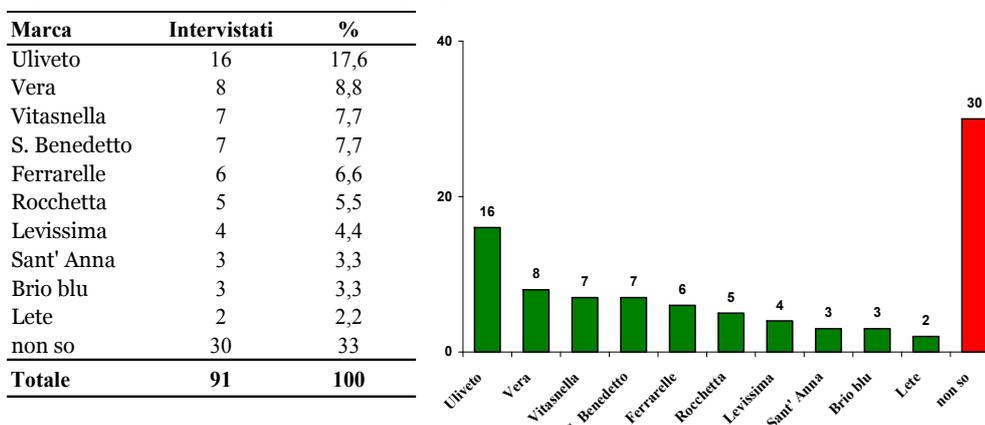
Al fine di valutare la reale propensione del consumatore all'acquisto di una marca proveniente da una fonte vicino il luogo di residenza, si rileva che il 69% degli intervistati dichiara di non essere interessato a consumare acqua proveniente da una determinata sorgente; il 31% degli intervistati, afferma, invece, che acquistare un'acqua minerale proveniente da una sorgente vicina può rappresentare un *plus* importante.

Gli intervistati propensi all'acquisto di acque originate da sorgenti vicine, esternano inoltre una disponibilità a pagare maggiore, in quanto associano il consumo delle acque a "km zero", ad un concetto di qualità più elevato e ad un minore impatto ambientale.

Quanto ad altri aspetti legati al consumo delle acque imbottigliate l'analisi svolta ha permesso di confermare che le caratteristiche fisiche delle acque minerali rendono questo prodotto poco differenziato il prodotto. I pochi elementi oggettivi su cui costruire il proprio vantaggio, sono le caratteristiche immateriali del prodotto stesso. Tra queste, l'immagine risulta essere una delle variabili più importanti, essendo finalizzata alla creazione di una forte identità non solo dell'azienda, ma anche dei singoli *brand* offerti. Per l'implementazione di strategie basate sull'immagine, la comunicazione pubblicitaria sembra occupare un posto di fondamentale rilievo (Brescia, 2002).

Per questo motivo agli intervistati è stato chiesto se la scelta di una marca piuttosto che un'altra, potesse essere legata alla pubblicità radio/televisiva, e in caso di risposta affermativa, quale pubblicità li aveva colpiti, tanto da ricordarne il *brand*. Dei soggetti intervistati, 91 (il 67,4%) hanno risposto positivamente alla domanda, mentre gli altri 44 ,(il 32,6%) hanno espresso un parere contrario (Fig. 17), In assoluto Uliveto è stata la marca più volte ricordata (il 17,6% delle volte), subito dopo Vera, Vitasnella, San Benedetto e Ferrarelle.

Fig. 17 – Marche associate ad uno spot pubblicitario radio/televisivo.



Fonte: elaborazioni su dati rilevati mediante indagini dirette

Confrontando i dati prima esposti, con i risultati pubblicati da Nielsen media Research, relativi agli investimenti pubblicitari delle principali aziende nel triennio 2004-2006 (Tab. O), si riscontra un collegamento diretto tra investimenti pubblicitari e il ricordo delle marche oggetto dello spot pubblicitario.

Ne segue una situazione di causa-effetto, dove a fronte di un maggior investimento in comunicazione pubblicitaria corrisponde un ricordo più forte della marca reclamizzata, i dati raccolti (Fig. 17) confermano quanto detto. Non è un caso, infatti, che le marche ricordate dagli intervistati, facciano tutte parte delle prime 5 aziende che realizzano maggiori investimenti in pubblicità-

Tab. O – Marche associate ad uno spot pubblicitario radio/televisivo.

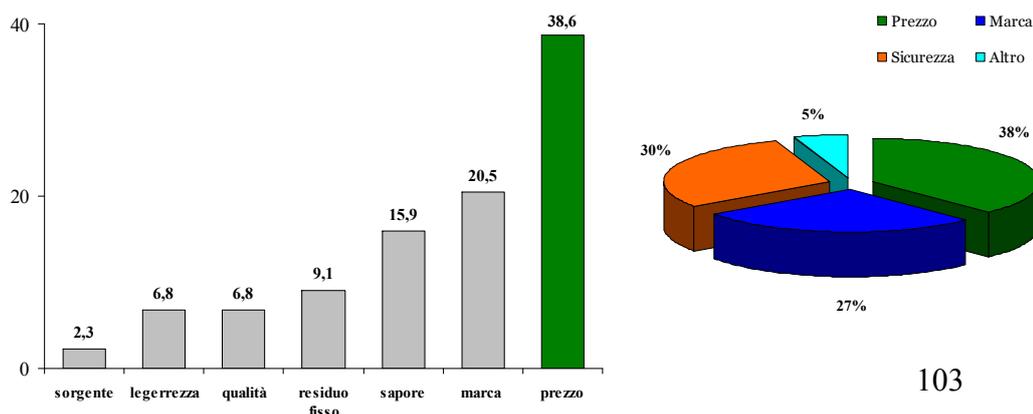
AZIENDA	2004	2005	2006	TOTALE
CO.GE.DI. (Uliveto Rocchetta, Brio Blu)	42.672	32.029	38.233	112.934
S.G.A.M. (Lete, Prata)	12.306	19.688	18.514	50.805
NESTLE' (Lievissima, Vera, Panna...)	17.352	18.002	12.655	48.009
FERRARELLE (Ferrarelle Vitasnella.)	17.793	17.519	12.060	47.372
SAN BENEDETTO (San Benedetto)	14.828	13.389	10.590	38.807
FONTI VINADIO (Sant 'Anna Vinadio)	7.702	6.787	6.608	21.097
SANTA CROCE (S. Croce)	4.185	5.129	7.429	16.743
SANGEMINI	1.997	4.489	6.976	13.743
TOTALE PRIME 8 AZIENDE	119.132	117.032	113.065	349.229
TOTALE MERCATO	125.000	122.658	117.712	365.370

Fonte: Nielsen media Research (Mark up 2007)

Rispetto all'individuazione del fattore determinante nell'acquisto di una marca piuttosto che un'altra, i acquisiti (Fig. 18), mostrano che circa il 39% dei consumatori, nell'acquisto di una marca è guidato dal prezzo. Emerge, inoltre, che il 20,5% sceglie in base alla marca (*brand loyalty*), mentre il 15,9% sceglie in base al sapore percepito.

Il prezzo di vendita rappresenta, dunque, il fattore più determinante nell'acquisto di un'acqua minerale, motivo per cui la distribuzione moderna sceglie di posizionare le proprie marche commerciali con un profilo medio-basso.

Figura 18 – I fattori determinanti sulle scelte di acquisto di una marca.



Fonte: elaborazioni su dati rilevati mediante indagini dirette

Anche rispetto al sistema valoriale dell'acqua minerale, emerge che è il prezzo la caratteristica più importante presa in considerazione dal consumatore (nel 38% dei casi intervistati). Seguono (rispettivamente il 30% e il 27%) la sicurezza e la marca commerciale che rappresentano le altre importanti caratteristiche, che devono essere presenti in un'acqua minerale. Sembrerebbe, pertanto, che l'importanza della marca, nella decisione di acquisto di un' acqua minerale, sia di importanza secondaria rispetto alla variabile prezzo.

Prima di indagare sul giudizio espresso sulle marche commerciali, è stata osservata la *brand loyalty* del consumatore. I soggetti intervistati, contrariamente con quanto osservato nelle precedenti domande, dichiarano in misura prevalente di essere fedeli alla marca (59,3%), mentre la restante parte (40,7%) coerentemente con quanto espresso prima, dichiara di comprare l'acqua minerale in base alla promozione in corso.

Per comprendere meglio i meccanismi di *brand loyalty* sul consumatore, è stato chiesto a quest'ultimo come si sarebbe comportato, nel caso in cui non trovasse la marca cercata. Le risposte raccolte, 80 in tutto⁷¹, hanno evidenziato la volontà del consumatore di spostare la propria scelta su una marca equivalente (il 47,5% degli intervistati), mentre gli altri intervistati sostengono che, non trovando la marca cercata, sono disposti a prenderne una messa in promozione.

Si evince, pertanto, che il grado di *brand loyalty* generato dalle marche, non è tale da spingere il consumatore a cambiare punto vendita. In altre parole, l'acqua minerale imbottigliata, per il consumatore, rimane un prodotto indifferenziato, per il quale l'elemento prezzo guida la scelta d'acquisto.

In tal senso, un ulteriore conferma scaturisce dalla verifica se da parte del consumatore esista un'associazione diretta tra la qualità dell'acqua minerale percepita e il relativo prezzo (Prezzo = Qualità). L'analisi dei dati raccolti dai soggetti intervistati afferma che, in misura prevalente (nel 57,8%), non esiste una correlazione diretta tra qualità e prezzo.

⁷¹ Ai rimanenti 55 intervistati, non è stata posta la domanda perché *ex-ante* escludeva quegli intervistati che prima con la domanda precedente dichiaravano di non essere fedeli ad una marca specifica.

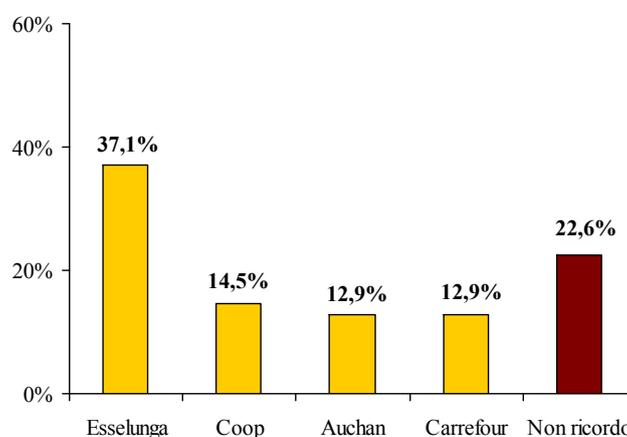
Tab. 18 – Relazione diretta tra prezzo e qualità offerta da una marca

	Intervistati	%
sempre	6	4,4
spesso	17	12,6
abbastanza	34	25,2
no, mai	78	57,8
Totale	135	100

Fonte: elaborazioni su dati rilevati mediante indagini dirette

Oltre il 60% degli intervistati, infine, si dichiara consapevole ed informato della presenza delle marche commerciali tra le acque minerali (il valore massimo si riscontra nell'indagine condotta presso il gruppo Carrefour 66,7%). Il 54,1% del campione (73 individui) dichiara, tuttavia, di non averle mai acquistate, mentre il 45,9% afferma di sì. Quella che è sembrata più conosciuta, è risultata la *private label* del gruppo Esselunga, che, dai dati raccolti viene ricordata dal 37% dei soggetti intervistati (Fig. 19), mentre le marche commerciali appartenenti alle altre insegne presentano un grado di percezione nettamente più contenuto.

Fig. 19 – Grado di conoscenza degli intervistati sulle marche commerciali



Fonte: elaborazioni su dati rilevati mediante indagini dirette

Significativo e coerente con quanto prima evidenziato è il fatto che il 93,5% del campione dichiara di avere acquistato acque minerali a marchio commerciale perché ha riscontrato sostanziali differenze di prezzo rispetto alle altre marche, mentre il 41,7% ritiene che esse presentino un gusto peggiore. Con riferimento a

quest'ultimo aspetto, si desume che, nonostante le imprese della distribuzione offrano i prodotti a proprio marchio, proponendoli come alternative convenienti alle marche industriali (qualità simile ma a prezzi inferiori), non sembrano del tutto capaci di vincere la diffidenza degli acquirenti, che tendono ad orientare le motivazioni dei propri acquisti sulla base della fiducia attribuibile ad un marchio industriale più noto o più facilmente identificabile.

Gli intervistati, infatti, dichiarano di non riporre piena fiducia nel livello qualitativo delle marche commerciali: il 37% del campione non acquista marche commerciali, motivando la propria scelta in quanto, a suo avviso, la sicurezza di tali marche non risulta attendibile, mentre il 34,8% attribuisce scarsa affidabilità, all'immagine di un marchio che non comunichi in modo diretto e immediato precisi elementi informativi utili per un'efficace e necessaria identificazione dell'impresa di produzione, a garanzia della qualità e della sicurezza del bene acquistato.

7. CONCLUSIONI

Lo studio è stato svolto con riferimento ad alcuni aspetti di maggiore rilevanza relativamente alle dinamiche della distribuzione moderna e, in particolare, all'adozione delle *private labels* all'interno del mercato delle acque minerali, in Italia. Oltre alla definizione di un quadro della loro diffusione e delle strategie di *pricing* attuate dalle catene della GDO, sulla base di un'indagine empirica si è inoltre tentato di esprimere delle valutazioni in merito alle abitudini d'acquisto dei consumatori e alla fiducia risposta nei confronti delle marche commerciali, cui si attribuisce una quota di mercato in termini di quantità vendute nell'ambito delle acque minerali, pari a poco meno del 10% (IRI, 2008).

L'analisi svolta ha rivelato l'esistenza nelle tre catene distributive osservate (Auchan, Carrefour e Coop), di strategie di *private branding*, volte a differenziare il portafoglio di offerta in maniera coerente con le strategie di posizionamento, di prezzo e di *customer satisfaction*, atte a fornire al consumatore un servizio migliore, uno strumento efficace di comunicazione ("marchio ombrello") e un mezzo di fidelizzazione del consumatore.

L'evoluzione delle quote di mercato acquisite dalle marche commerciali, in generale, e dei differenziali di prezzo tra le *private labels* e le marche industriali, ha messo in evidenza diversi comportamenti strategici utilizzati dalle imprese distributrici, con lo scopo di guadagnare quote di mercato ed innescare fenomeni di deferenza o *delisting*; per spingere i produttori meno redditizi fuori dal punto vendita o *store*. Relativamente al caso studio esaminato, l'indagine ha consentito di evidenziare che il raggiungimento e il mantenimento, di determinate quote di mercato acquisite, è in genere accompagnato da una aggressiva strategia di prezzo, per due principali ordini di motivi.

Il comparto delle acque minerali imbottigliate, in Italia è caratterizzato da un ambiente fortemente competitivo, in cui si rinvengono poche grandi marche consolidate nel tempo (quali ad esempio Uliveto, Acqua Panna, Ferrarelle, San Benedetto), ma oltre 250 etichette canalizzate attraverso il canale della GDO.

Secondariamente, le strategie attuabili per ottenere risultati efficaci nel breve periodo e per quanto possibile flessibili sono attualmente rappresentate da quelle di *price competition* .

Lo studio ha inoltre permesso di evidenziare che la progressione più o meno spinta, delle marche commerciali descrive un processo evolutivo nel tempo, associato ad un diverso posizionamento qualitativo rispetto alla marca *leader*. Il fenomeno delle *private label*, infatti, avviatosi inizialmente nei paesi anglosassoni durante gli anni '80-'90, si è esteso nel resto d'Europa, evidenziando due fenomeni rilevanti. Un processo di convergenza intra-europeo, in cui i programmi di marche commerciali europee aspirano a raggiungere quote di mercato simili al modello britannico; un forte ritardo nella distribuzione moderna italiana nell'adottare strategie di tipo *non price competition*, come il lancio di programmi di *private label*.

L'attività di ricerca *instore*, attraverso l'analisi di *pricing* dello scaffale, ha permesso, inoltre, di valutare il posizionamento prezzo delle referenze di acque minerali (da 1,5 litri e da 0,5 litri, per le tipologie "acque minerali o lisce" e "acque frizzanti") e lo stadio evolutivo delle *private label*, raggiunto. La scelta di valutare, un unico punto vendita per ciascuna Insegna, si è basata dalla consapevolezza empirica, per la quale, nell'ambito di un contesto territoriale di mercato limitato, raramente le imprese distributive attuano politiche di *pricing* diverse, (Lugli, 2009).

L'indagine condotta sul posizionamento prezzo, ha permesso di evidenziare un posizionamento delle marche commerciali sostanzialmente simile, con un profilo qualitativo mediocre e un prezzo di marca medio-basso, spesso coincidente con un prodotto di fascia *first price*. Con riferimento all'oggetto dell'indagine, in alcuni casi si è potuto, inoltre, evidenziare una segmentazione di prezzo poco chiara ("*confusion positioning*").

E' risultato peggiore il posizionamento delle *private labels* "acque frizzanti" nel formato da 1,5 litri; la forbice prezzi, tra la marca leader e la marca primo prezzo è molto contenuta (0,15 centesimi di euro), conseguenza diretta di consumi poco significativi, che non permettono prezzi più alti. Appare quindi "sbiadita" la segmentazione tra una fascia di prezzo e l'altra in quanto le marche commerciali esaminate non sembrano godere di una fiducia (*store loyalty*), che convinca il consumatore all'acquisto di marche commerciali *premium*.

Anche i rapporti di fornitura con le aziende produttrici, tendono ad essere poco stabili e tendenzialmente non esclusivi. E' infatti consuetudine da parte del distributore, proporre acque a marchio proprio, associate a diverse sorgenti o fonti, in base alla vicinanza geografica di destinazione finale del prodotto.

Il distributore, pertanto, sembra preferire l'adozione di una strategia di differenziazione di costo, risparmiando sulla voce in bilancio "logistica", piuttosto che adottare una strategia di differenziazione di prodotto, mirata, forte e coerente.

Per reperire le informazioni inerenti la percezione da parte del consumatore italiano sulle marche commerciali, in generale, e nello specifico sulle acque minerali, è stata effettuata un'indagine campionaria, col metodo dell'intervista personale (*face to face*) somministrata ad un campione responsabile di acquisto di acque minerali. Dall'analisi dei dati sono emersi due principali aspetti che hanno riguardato:

- 1) la raccolta di informazioni sul grado di penetrazione dell'acqua, sul sistema valoriale e i fattori principali che determinano l'acquisto di una marca piuttosto che un'altra;
- 2) informazioni sul grado di conoscenza delle marche commerciali, sul prezzo quale determinante fondamentale nella scelta di acquisto di un'acqua minerale, il grado di *store loyalty* esercitata dalle marche commerciali, la fiducia e le differenze che spingono il consumatore alla scelta di acquisto.

Dai dati raccolti e dalle elaborazioni effettuate, è emerso che l'acqua minerale si conferma uno dei prodotti con il più alto indice di penetrazione (92%), tra le differenze maggiormente percepite, il sapore nel 65% risulta il fattore discriminante percepito tra una marca e l'altra. La maggior parte degli intervistati non esprime un interesse al consumo di acque denominate a "km zero", mentre ben il 67,4% è d'accordo sull'affermazione che la comunicazione pubblicitaria rappresenta un valido strumento di differenziazione d'immagine di una marca e quindi di prodotto.

Oltre il 59% dei consumatori di acque minerali intervistati, inoltre, ha dichiarato di essere fortemente sensibile alla marca, tuttavia il 47,5% ha dichiarato di non essere disposto a cambiare punto vendita per acquistare la marca al quale è fidelizzato, preferendo, piuttosto, selezionarne una ritenuta equivalente o in promozione (32,5% degli intervistati).

I risultati ottenuti, hanno permesso di evidenziare, inoltre, che il 60% degli intervistati è consapevole della presenza di marche commerciali, mentre il 54,1% ha affermato di non averle mai acquistate. In sostanza, la fiducia del consumatore non sembra essere motivata dalla *store loyalty*, o dalla percezione che tali marche possano garantire una qualità migliore; la stragrande maggioranza degli intervistati, infatti (93,5%) ha dichiarato di acquistare tali prodotti perchè riscontra

sostanziali e favorevoli differenze nel prezzo rispetto alle marche industriali *leader*. Inoltre, il 47,5% degli intervistati ritiene che esse presentino un gusto diverso e decisamente peggiore.

L'acqua a marchio commerciale, pertanto, allo stato attuale sembra rappresentare per il consumatore, un arricchimento nell'offerta a scaffale solo da un punto di vista economico/promozionale e non una valida alternativa in termini di offerta qualitativa. A loro volta, gli intervistati che non hanno mai acquistato un'acqua a marchio commerciale, dichiarano di non ritenere tali marche sicure (37% dei casi) e di riporre una scarsa fiducia nelle marche con l'insegna del distributore (34,8% dei casi).

I risultati raggiunti hanno dunque permesso di evidenziare alcune chiavi di lettura in merito al fenomeno *private labels* nel mercato delle acque minerali in Italia. Il processo di acquisto di quest'ultime risulta quasi esclusivamente legato alla variabile prezzo; appare quindi evidente che le marche commerciali in questo specifico comparto non sembrano beneficiare di una fedeltà alla marca o all'insegna (*store loyalty*), e che la *brand loyalty* sviluppata dai prodotti a marchio industriale potrebbe limitare le vendite delle marche commerciali anche nel caso in cui esse riuscissero a sviluppare una certa fiducia nel consumatore.

In tale prospettiva, benché siano prevedibili favorevoli opportunità per le imprese di produzione di marche industriali *leader*, potrebbero manifestarsi notevoli difficoltà per le imprese produttrici *follower*, soggette ad un'intensa strategia di deferenziamento (*delisting*) ed incapaci di sostenere aggressive strategie di riduzione prezzo (*price war*). L'ipotesi di una drastica politica di riduzione del prezzo, infatti, porterebbe benefici solo alle grandi imprese industriali o ai grandi gruppi distributori, in grado di conseguire crescenti economie di scala e di scopo, politiche di internazionalizzazione e/o di fusione-acquisizione (*merger & acquisition*), mentre taglierebbe fuori le medie e piccole imprese, che tuttavia costituiscono un elemento fondamentale del tessuto economico e sociale del nostro Paese, meno capaci di sostenere gli effetti di strategie di "*below cost selling*".

ALLEGATI

ALLEGATO 1 – Modello di questionario



Università
degli Studi
di Catania

DISEAE
Dipartimento di Scienze Economico-Agrarie
ed Estimative

Tendenze evolutive delle *Private Label* mercato delle acque minerali.

Ipermercato di: _____ Data della rilevazione: _____

SEZIONE A

1°) Lei beve acqua minerale, anche se raramente? Se SI vai alla 2°; Se NO vai alla 3°

2°) Abituamente? SI NO

3°) Beve acqua del rubinetto? SI NO

4°) Le acque minerali per lei sono tutte uguali? Se SI vai alla 6°; Se NO vai alla 5°

5°) Quali differenze sente tra le diverse marche? (**leggere i singoli fattori**)

Sapore

**Effetto
salutistico**

Qualità

5a) Ci sono altre differenze che lei sente? Se sì, quali? _____

5b) Per Lei è importante consumare un'acqua proveniente da una fonte vicino alla sua abitazione? SI NO

6°) Lei pensa che la scelta di una marca piuttosto che un'altra, per la gente, sia legata alla pubblicità Radio/televisiva? Se SI vai alla 7°; Se NO vai alla 8°

7°) Se Sì, quale l'ha colpita?

8°) In base a cosa sceglie una marca piuttosto che un'altra, in negozio?

9°) Per lei qual è la caratteristica più importante in un acqua minerale? **leggere le risposte;**

Prezzo

Marca

Sicurezza

Altro

SEZIONE B

10°) Lei è fedele: ad una marca allora vai a 10° a); compra quella in promozione allora vai a 10° b)

10° a) Se lei non trova quella marca, **cambia negozio**, ne **compra una equivalente** o ne **compra una in promozione?**

Cambia PV

Una equivalente

Promozione

10° b) Lei cambia punto vendita a seconda dove è presente la promozione?

SI

NO

11°) Il prezzo di una marca è direttamente proporzionato alla qualità dell'acqua minerale?

SI:

SEMPRE

SPESSE

ABBASTANZA

NO:

MAI

12°) Che lei sappia, ci sono acque minerali a marchio commerciale o *Private label*?
(con l'insegna del punto vendita) ?

Se SI vai alla 13°; Se NO *spiegazione* vai alla 13°

13°) Le è capitato di comprarle?

Se SI vai alla 14°; Se NO vai alla 15°

14°) Ricorda quale? Se SI e vai alla 17°; Se NO FINE

15°) Si fiderebbe dell'acqua a marchio commerciale?

Se SI FINE ; Se NO vai alla 16°

16°) Perché? FINE

17°) Ha notato delle differenze con le altre acque?

Se SI vai alla 18°; Se NO vai alla 19°

18°) Quali? vai alla 19°

19°) Ha riscontrato differenze di prezzo sostanziali tra le acque a marchio commerciale e le altre?

SI

NO

SEZIONE C

<u>INFORMAZIONI GENERALI</u>			
Sesso:	<input type="checkbox"/> Uomo	<input type="checkbox"/> Donna	
Età:	<input type="checkbox"/> 25 - 35	<input type="checkbox"/> 36 - 45	<input type="checkbox"/> 46 - 55 <input type="checkbox"/> > 56
Insegna - Punto Vendita:	<input type="checkbox"/> Auchan	<input type="checkbox"/> Carrefour	<input type="checkbox"/> Coop

A CURA DELL'INTERVISTATORE

Durata dell'intervista: _____ Luogo dell'intervista: _____

Attendibilità delle risposte:

(L'INTERVISTATORE DEVE VALUTARE CON UN VOTO CHE VÀ DA UN MINIMO DI 1 – BASSA ATTENDIBILITÀ – AD UN MASSIMO DI 10 – MASSIMA ATTENDIBILITÀ LE RISPOSTE DATE DISTINGUENDO LE TRE SEZIONI DEL QUESTIONARIO): SEZIONE A: _____ SEZIONE B: _____ SEZIONE C: _____

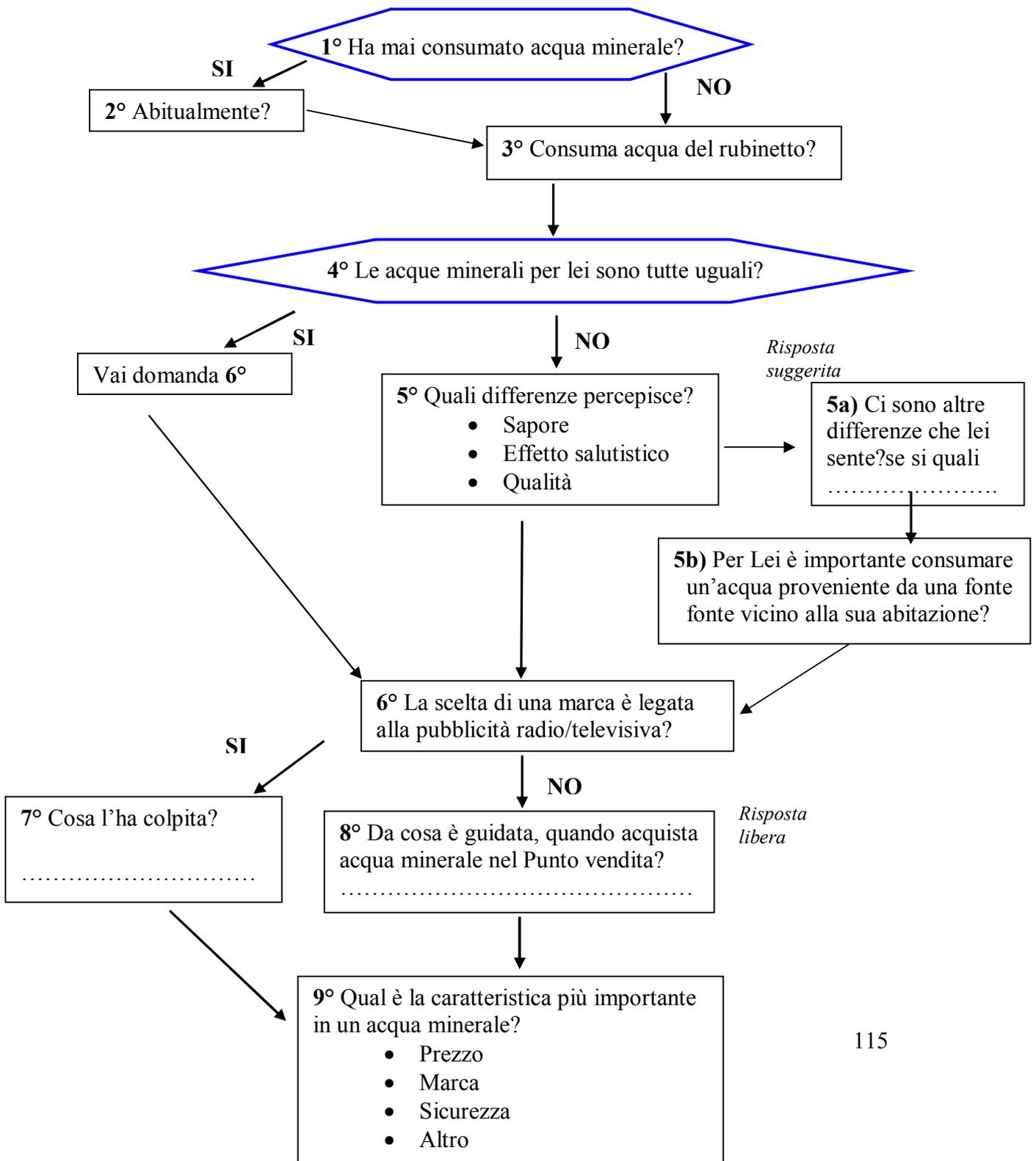
ANNOTAZIONI: _____

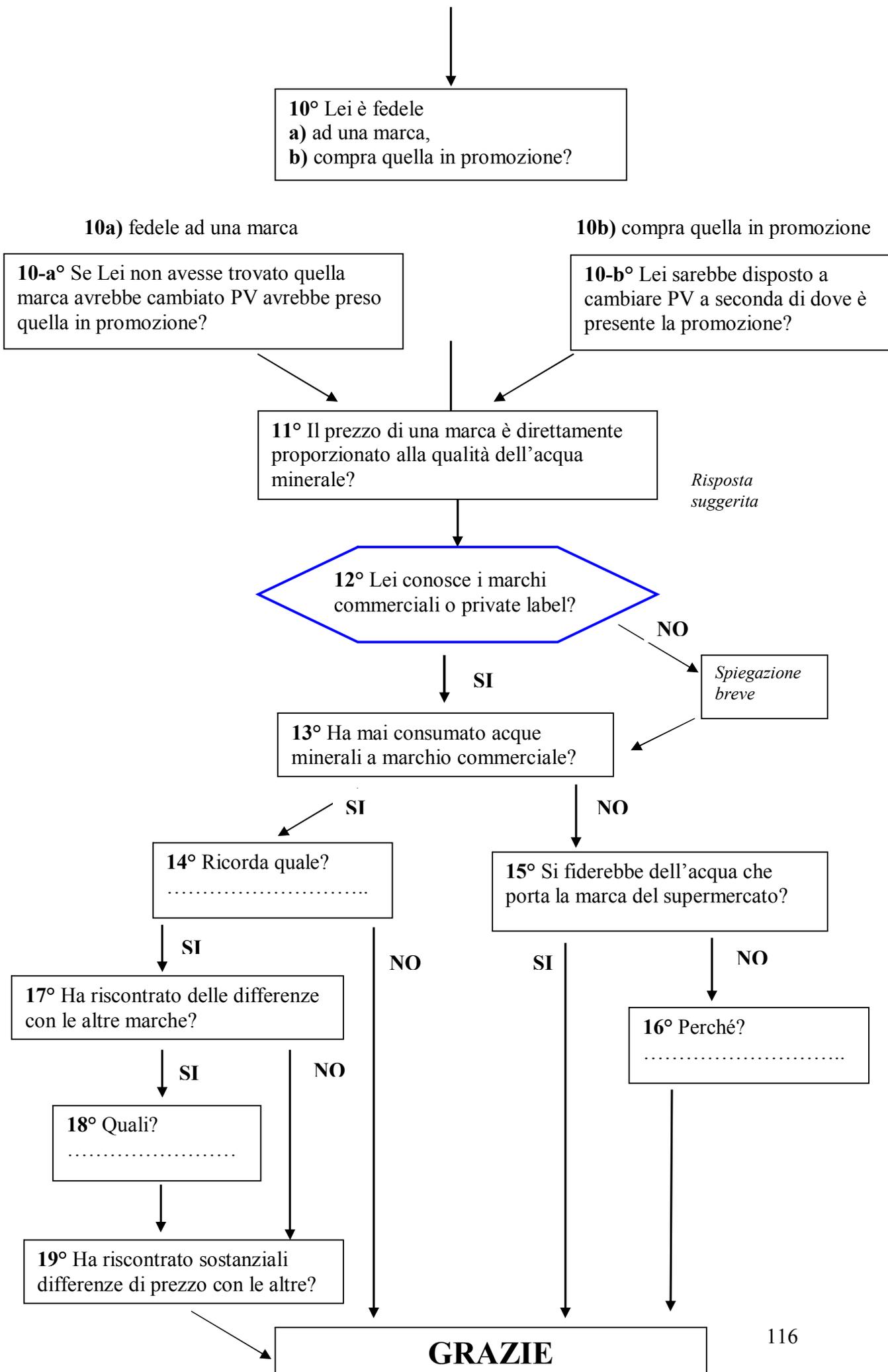
ALLEGATO 2 – Diagramma logico del questionario



Università
degli Studi
di Catania

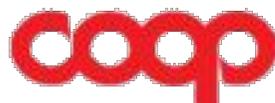
DISEAE
Dipartimento di Scienze Economico-Agrarie
ed Estimative





Risposta suggerita

ALLEGATO III A – Analisi Referenze Acque Minerali.



Brand	Tipologia		Litri	€/conf.	€/L	Packaging specification	Basic Consumer Benefit
Ferrarelle	Effervescente	naturale	0,5	0,23	0,46	plastica	qualità garantita
Uliveto	Effervescente	naturale	0,5	0,30	0,60	plastica	Aiuta la digestione (fitness) - acqua della salute
Levissima	Frizzante	aggiunta CO2	0,5	0,28	0,56	plastica	sorgente alta quota, microbiologicamente pura
Sorgente Grigna-Private Label	Frizzante	aggiunta CO2	0,5	0,19	0,38	plastica	Indicata per diete povere di sodio
San Benedetto	Frizzante	aggiunta CO2	0,5	0,25	0,50	plastica - sport cap	Indicata per la dieta ai lattanti,povera in sodio
Rocchetta - Brio Blu	Leg.Frizzante	aggiunta CO2	0,5	0,30	0,60	plastica	Aiuta la digestione (fitness)
Sangemini	Minerale	naturale	0,5	0,42	0,84	plastica - accattivante	Ca alt.assimilabile, indicata x cibi bambini
Levissima	Oligominerale	naturale	0,5	0,41	0,82	plastica - cap salva gocci	-
Sorgente Grigna-Private Label	Oligominerale	naturale	0,5	0,19	0,38	plastica	Indicata per diete povere di sodio
Rocchetta	Oligominerale	naturale	0,5	0,30	0,60	plastica	Purifica, raccomandata sa Ass.Ital Donne Medico
San Benedetto	Oligominerale	naturale	0,5	0,25	0,50	plastica - sport cap	Indicata per la dieta ai lattanti,povera in sodio
Sant' Anna	Oligominerale	naturale	0,5	0,29	0,58	plastica - bio bottle	sorgente alta quota, basso residuo fisso
Vitasnella	Oligominerale	naturale	0,5	0,22	0,44	plastica	povera di sodio, stimola la diuresi
San Pellegrino	Frizzante	aggiunta CO2	0,75	0,44	0,59	plastica - ecofriendly	microbiologicamente pura
Acqua Panna	Oligominerale	naturale	0,75	0,40	0,53	plastica easy cap	Indicata nell'alimentazione dei neonati
S. Barbara Lurisia	Effervescente	naturale	1	0,48	0,48	vetro	sorgente alta quota
S. Barbara Lurisia	Minerale	naturale	1	0,48	0,48	vetro	basso residuo fisso
Evian	Oligominerale	naturale	1	0,75	0,75	plastica	sorgente di alta quota
Fiuggi	Oligominerale	naturale	1	0,70	0,70	vetro	Azione disgregante sui calcoli - Raccomandata Soc. Urologi
San Benedetto	Oligominerale	naturale	1	0,42	0,42	plastica - ergonomica	Indicata per la dieta ai lattanti,povera in sodio
Ferrarelle	Effervescente	naturale	1,5	0,43	0,29	plastica	UNICEF, Rispetta l'ambiente, Qualità garantita
Lete	Effervescente	naturale	1,5	0,41	0,27	plastica	Triplad (digestione-diuresi-dieta iposodica)
S. Barbara Lurisia	Effervescente	naturale	1,5	0,41	0,27	plastica	basso residuo fisso
Uliveto	Effervescente	naturale	1,5	0,52	0,35	plastica	Aiuta la digestione (fitness) - acqua della salute
Boario	Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,30	0,20	plastica	regola il buon funzionamento dell'organismo
Sorgente Grigna-Private Label	Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,23	0,15	plastica	Indicata per diete povere di sodio
San Benedetto	Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,33	0,22	plastica-econfriendly	Indicata per la dieta ai lattanti,povera in sodio
San Francesco	Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,13	0,09	plastica	-
Sant' Anna	Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,35	0,23	plastica - bio bottle	sorgente alta quota, basso residuo fisso
Vera	Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,33	0,22	plastica	-
Levissima Allegra	Leg.Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,41	0,27	plastica	sorgente alta quota, microbiologicamente pura
Sorgente Grigna-Private Label	Leg. Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,23	0,15	plastica	Indicata per diete povere di sodio
Rocchetta - Brio Blu	Leg. Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,50	0,33	plastica	Aiuta la digestione (fitness)
San Benedetto	Leg. Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,45	0,30	plastica-econfriendly	Indicata per la dieta ai lattanti,povera in sodio
San Bernardo	Leg. Frizzante	naturale	1,5	0,46	0,31	plastica-rilievi	indicata per la nutrizione dei bambini
Boario	Minerale	naturale	1,5	0,34	0,23	plastica	regola il buon funzionamento dell'organismo
S. Barbara Lurisia	Minerale	naturale	1,5	0,41	0,27	plastica	sorgente di alta quota
Sangemini	Minerale	naturale	1,5	0,80	0,53	plastica - accattivante	Ca alt.assimilabile, indicata x cibi bambini
Acqua Panna	Oligominerale	naturale	1,5	0,46	0,31	plastica	sorgente di alta quota
Levissima	Oligominerale	naturale	1,5	0,49	0,33	plastica	sorgente alta quota, microbiologicamente pura
Lilia	Oligominerale	naturale	1,5	0,33	0,22	plastica	Povera in Sali proveniente da un bacino vulcanico
Sorgente Grigna-Private Label	Oligominerale	naturale	1,5	0,29	0,19	plastica	Indicata per diete povere di sodio
Rocchetta	Oligominerale	naturale	1,5	0,50	0,33	plastica	Purifica, raccomandata sa Ass.Ital Donne Medico
San Benedetto	Oligominerale	naturale	1,5	0,45	0,30	plastica-econfriendly	Indicata per la dieta ai lattanti,povera in sodio
San Bernardo	Oligominerale	naturale	1,5	0,46	0,31	plastica-rilievi	indicata per la nutrizione dei bambini
Sant' Anna	Oligominerale	naturale	1,5	0,39	0,26	plastica - bio bottle	sorgente alta quota, basso residuo fisso
Vera	Oligominerale	naturale	1,5	0,35	0,23	plastica	-
Vitasnella	Oligominerale	naturale	1,5	0,22	0,44	plastica	stimola la diuresi



Brand	Tipologia		Litri	€/conf.	€/L	Packaging specification	Basic Consumer Benefit
Ferrarelle	Effervescente	naturale	0,5	0,23	0,46	plastica	Qualità garantita
Uliveto	Effervescente	naturale	0,5	0,30	0,60	plastica	Aiuta la digestione (fitness) - acqua della salute
Levissima	Frizzante	aggiunta CO2	0,5	0,23	0,46	plastica	Sorgente alta quota, microbiologicamente pura
Private Label - Fonte Allegra	Frizzante	aggiunta CO2	0,5	0,20	0,40	plastica -easy cap	-
San Benedetto	Frizzante	aggiunta CO2	0,5	0,16	0,32	plastica - sport cap	Indicata per la dieta ai lattanti,povera in sodio
Rocchetta - Brio Blu	Leg. Frizzante	aggiunta CO2	0,5	0,39	0,78	plastica	Aiuta la digestione (fitness)
Sangemini	Minerale	naturale	0,5	0,43	0,86	plastica - accattivante	Ca alt.assimilabile, indicata x cibi bambini
Levissima	Oligominerale	naturale	0,5	0,40	0,80	plastica	tappo salva goccia
Private Label - Fonte Allegra	Oligominerale	naturale	0,5	0,24	0,48	plastica - easy cap	-
Rocchetta	Oligominerale	naturale	0,5	0,23	0,46	plastica	Purifica, raccomandata sa Ass.Ital Donne Medico
San Benedetto	Oligominerale	naturale	0,5	0,16	0,32	plastica - sport cap	Indicata per la dieta ai lattanti,povera in sodio
Sant' Anna	Oligominerale	naturale	0,5	0,22	0,44	plastica - bio bottle	sorgente alta quota, basso residuo fisso
Vitasnella	Oligominerale	naturale	0,5	0,29	0,58	plastica	povera di sodio, stimola la diuresi
San Pellegrino	Frizzante	addizionata CO2	0,75	0,45	0,60	plastica - ecofriendly	microbiologicamente pura
Acqua Panna	Oligominerale	naturale	0,75	0,37	0,49	plastica - easy cap	Indicata nell'alimentazione dei neonati, easy cap
Evian	Oligominerale	naturale	1	0,65	0,65	plastica	sorgente di alta quota
Fiuggi	Oligominerale	naturale	1	0,70	0,70	vetro	Azione disgregante sui calcoli - Raccomadata Soc. Urologi
San Benedetto	Oligominerale	naturale	1	0,27	0,27	plastica - ergonomica	Indicata per la dieta ai lattanti,povera in sodio
Ferrarelle	Effervescente	naturale	1,5	0,34	0,23	plastica	UNICEF, Rispetta l'ambiente, Qualità garantita
Gaudianello	Effervescente	naturale	1,5	0,46	0,31	plastica	Qualità, garanzia e gusto
Lete	Effervescente	naturale	1,5	0,41	0,27	plastica	TriplaD (digestione-diuresi-dieta iposodica)
Uliveto	Effervescente	naturale	1,5	0,52	0,35	plastica	Aiuta la digestione (fitness) - acqua della salute
Boario	Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,30	0,20	plastica	regola il buon funzionamento dell'organismo
Private Label - Fonte Allegra	Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,25	0,17	plastica	Indicata nell'alimentazione dei neonati
San Benedetto	Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,32	0,21	plastica-econfriendly	Indicata per la dieta ai lattanti,povera in sodio
San Francesco	Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,23	0,15	plastica	-
Sant' Anna	Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,45	0,30	plastica - bio bottle	sorgente alta quota, basso residuo fisso
Vera	Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,33	0,22	plastica	-
Levissima Allegra	Leg.Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,40	0,27	plastica	sorgente alta quota, microbiologicamente pura
Private Label - Fonte Allegra	Leg. Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,25	0,17	plastica	Indicata nell'alimentazione dei neonati
Rocchetta - Brio Blu	Leg. Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,49	0,33	plastica	Aiuta la digestione (fitness)
San Benedetto	Leg. Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,45	0,30	plastica-econfriendly	Indicata per la dieta ai lattanti,povera in sodio
San Bernardo	Leg. Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,50	0,33	plastica-rilievi	indicata per la nutrizione dei bambini
Boario	Minerale	naturale	1,5	0,34	0,23	plastica	regola il buon funzionamento dell'organismo
Sangemini	Minerale	naturale	1,5	0,81	0,54	plastica - accattivante	Ca alt.assimilabile, indicata x cibi bambini
Valmora	Minerale	naturale	1,5	0,27	0,18	plastica	basso residuo fisso, povera in sodio
Acqua Panna	Oligominerale	naturale	1,5	0,49	0,33	plastica	sorgente di alta quota
Fabia	Oligominerale	naturale	1,5	0,18	0,12	Plastica	indicata nelle diete povere di sodio
Levissima	Oligominerale	naturale	1,5	0,49	0,33	plastica	sorgente alta quota, microbiologicamente pura
Lilia	Oligominerale	naturale	1,5	0,36	0,24	plastica	Povera in Sali proveniente da un bacino vulcanico
Private Label - Fonte Allegra	Oligominerale	naturale	1,5	0,31	0,21	plastica	Indicata nell'alimentazione dei neonati
Rocchetta	Oligominerale	naturale	1,5	0,49	0,33	plastica	Purifica, raccomandata sa Ass.Ital Donne Medico
San Benedetto	Oligominerale	naturale	1,5	0,32	0,21	plastica-econfriendly	Indicata per la dieta ai lattanti,povera in sodio
San Bernardo	Oligominerale	naturale	1,5	0,50	0,33	plastica-rilievi	indicata per la nutrizione dei bambini
Sant' Anna	Oligominerale	naturale	1,5	0,35	0,23	plastica - bio bottle	sorgente alta quota, basso residuo fisso
Vera	Oligominerale	naturale	1,5	0,35	0,23	plastica	-
Vitasnella	Oligominerale	naturale	1,5	0,41	0,27	plastica	povera di sodio, stimola la diuresi

Brand	Tipologia		Litri	€/conf.	€/L	Packaging specification	Basic Consumer Benefit
Ferrarelle	Effervescente	naturale	0,5	0,22	0,44	plastica	qualità garantita
Uliveto	Effervescente	naturale	0,5	0,30	0,60	plastica	Aiuta la digestione (fitness) - acqua della salute
Levissima	Frizzante	aggiunta CO2	0,5	0,26	0,52	plastica	sorgente alta quota, microbiologicamente pura
Mont Blanc-Private Label	Frizzante	aggiunta CO2	0,5	0,18	0,36	Plastica	Sorgente di montagna
San Benedetto	Frizzante	aggiunta CO2	0,5	0,20	0,40	plastica - sport cap	Indicata per la dieta ai lattanti,povera in sodio
Rocchetta - Brio Blu	Leg.Frizzante	aggiunta CO2	0,5	0,30	0,60	plastica	Aiuta la digestione (fitness)
Sangemini	Minerale	naturale	0,5	0,47	0,94	plastica - accattivante	Ca alt.assimilabile, indicata x cibi bambini
Levissima	Oligominerale	naturale	0,5	0,32	0,64	plastica	tappo salva goccia
Mont Blanc-Private Label	Oligominerale	naturale	0,5	0,18	0,36	Plastica	Sorgente di montagna
Rocchetta	Oligominerale	naturale	0,5	0,80	1,60	plastica	Purifica, raccomandata sa Ass.Ital Donne Medico
San Benedetto	Oligominerale	naturale	0,5	0,20	0,40	plastica - sport cap	Indicata per la dieta dei neonati, povera in sodio
Sant' Anna	Oligominerale	naturale	0,5	0,28	0,56	plastica - bio bottle	sorgente alta quota, basso residuo fisso
Vitasnella	Oligominerale	naturale	0,5	0,31	0,62	plastica	povera di sodio, stimola la diuresi
San Pellegrino	Frizzante	aggiunta CO2	0,75	0,40	0,53	plastica - ecofriendly	microbiologicamente pura
Acqua Panna	Oligominerale	naturale	0,75	0,40	0,53	plastica -easy cap	Indicata nell'alimentazione dei neonati
Evian	Oligominerale	naturale	1	0,75	0,75	plastica	sorgente di alta quota
Fiuggi	Oligominerale	naturale	1	0,73	0,73	vetro	Azione disgregante sui calcoli - Raccomnadata Soc. Urologi
San Benedetto	Oligominerale	naturale	1	0,37	0,37	plastica - ergonomica	Indicata per la dieta ai lattanti,povera in sodio
Ferrarelle	Effervescente	naturale	1,5	0,33	0,22	plastica	UNICEF, Rispetta l'ambiente, Qualità garantita
Gaudianello	Effervescente	naturale	1,5	0,46	0,31	plastica	Qualità, garanzia e gusto
Lete	Effervescente	naturale	1,5	0,30	0,20	plastica	TriplaD (digestione-diuresi-dieta iposodica)
Uliveto	Effervescente	naturale	1,5	0,43	0,29	plastica	Aiuta la digestione (fitness) - acqua della salute
Boario	Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,26	0,17	plastica	regola il buon funzionamento dell'organismo
Lauretana	Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,46	0,31	Plastica	Acqua per la salute, degli sportivi (fitness)
Mont Blanc-Private Label	Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,28	0,19	Plastica	Sorgente di montagna
S. Antonio	Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,31	0,21	plastica	Indicata per la dieta ai lattanti,povera in sodio
San Benedetto	Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,42	0,28	plastica-ecofriendly	Indicata per la dieta ai lattanti,povera in sodio
Sant' Anna	Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,37	0,25	plastica - bio bottle	sorgente alta quota, basso residuo fisso
Vera	Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,31	0,21	plastica	-
Levissima Allegra	Leg. Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,41	0,27	plastica	sorgente alta quota, microbiologicamente pura
Mont Blanc-Private Label	Leg. Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,28	0,19	Plastica	Sorgente di montagna
Recoaro	Leg. Frizzante	naturale	1,5	0,25	0,17	plastica	Indicata diete povere di sodio
Rocchetta - Brio Blu	Leg. Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,50	0,33	plastica	Aiuta la digestione (fitness)
San Benedetto	Leg. Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,54	0,36	plastica-ecofriendly	Indicata per la dieta ai lattanti,povera in sodio
San Bernardo	Leg. Frizzante	aggiunta CO2	1,5	0,46	0,31	plastica-rilievi	indicata per la nutrizione dei bambini
Acqua Santa Chianciano	Minerale	naturale	1,5	1,59	1,06	vetro	favorisce funzioni epatobiliari e digestive
Boario	Minerale	naturale	1,5	0,31	0,21	plastica	regola il buon funzionamento dell'organismo
Cavagrande	Minerale	naturale	1,5	0,27	0,18	plastica	Stimola la diuresi
Lauretana	Minerale	naturale	1,5	0,45	0,30	plastica	Acqua per la salute, degli sportivi (fitness)
Sangemini	Minerale	naturale	1,5	0,80	0,53	plastica - accattivante	Ca alt.assimilabile, indicata x cibi bambini
Valmora	Minerale	naturale	1,5	0,27	0,18	plastica	basso residuo fisso, povera in sodio
Acqua Panna	Oligominerale	naturale	1,5	0,46	0,31	plastica	sorgente di alta quota
Levissima	Oligominerale	naturale	1,5	0,42	0,28	plastica	sorgente alta quota, microbiologicamente pura
Lilia	Oligominerale	naturale	1,5	0,33	0,22	plastica	Povera in Sali proveniente da un bacino vulcanico
Luna	Oligominerale	naturale	1,5	0,17	0,11	plastica	microbiologicamente pura, povera in sodio
Mangiatorella	Oligominerale	naturale	1,5	0,25	0,17	plastica	Indicata diete povere di sodio, microbiologicamente pura
Mont Blanc-Private Label	Oligominerale	naturale	1,5	0,28	0,19	Plastica	Sorgente di montagna
Recoaro	Oligominerale	naturale	1,5	0,26	0,17	plastica	Indicata diete povere di sodio
Rocchetta	Oligominerale	naturale	1,5	0,50	0,33	plastica	Purifica, raccomandata sa Ass.Ital Donne Medico
S. Antonio	Oligominerale	naturale	1,5	0,34	0,23	plastica	Indicata per la dieta ai lattanti,povera in sodio
San Benedetto	Oligominerale	naturale	1,5	0,42	0,28	plastica-ecofriendly	Indicata per la dieta ai lattanti,povera in sodio
San Bernardo	Oligominerale	naturale	1,5	0,46	0,31	plastica-rilievi	indicata per la nutrizione dei bambini
Sant' Anna	Oligominerale	naturale	1,5	0,38	0,25	plastica - bio bottle	sorgente alta quota, basso residuo fisso
Vera	Oligominerale	naturale	1,5	0,32	0,21	plastica	-
Vitasnella	Oligominerale	naturale	1,5	0,42	0,28	plastica	povera di sodio, stimola la diuresi

Bibliografia

AA.VV. (2004), Acque Minerali e di Sorgente Italia, Beverfood Edizioni, Milano.

Aaker D. A. (2002), *“Brand Equity”*. La gestione del valore della marca (4a ed.), Franco Angeli, Milano.

Acerbi G. (2000), “Monitor sulle Acque Minerali”, Largo Consumo n. 2.

Achilli M. (2001), *“Store Innovation: avanti al rallentatore”*, Food, n. 12.

AC Nielsen, Europea Universe, Gennaio 2007.

Ailawadi, K.L. and B. Harlam (2004), *“An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The role of Store-Brand Share”*, Journal of Marketing, 68 (January), 147-165.

Allain M. – L. (2004), *“Les relations entre producteurs et distributeurs: conflits et reglementations”* INRA Science Sociales, n. 6/03, Mars.

Allain M. – L. e Chambolle C. (2003), *“Approches theoriques des rapports de force entre producteurs distributeurs”*, Economie Rurale, n. 277/278, Septembre-December.

Appiano A.(1991), *“Pubblicità, comunicazione, immagine”*, Zanichelli, Bologna.

Belloni A. (1996), *“Quattro strategie per cambiare il rapporto con il consumatore,”* L’Impresa, n. 2.

Belk R., 1974, *“An Exploratory assessment of situational effects in buyer behavior”*, Journal of Marketing Research, 11(May).

Benoun M. e Helies-Hassid M. L. (2003), *“Distribution. Acteurs et Strategies”*, Economica, Paris.

Berman B., J.R. Evans, (1995) “*Retail Manangement. A Strategic Approach*” 6th ed. Prentice Hall, New Jersey.

Betancourt R. (2004), “*The economics of retailing and distribution*”, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham UK.

Beverfood (2008), Acque minerali, bibite e succhi, *Bevitalia*, Annuario del bere.

Beverfood (2009), Acque minerali, bibite e succhi, *Bevitalia*, Annuario del bere.

Binkely J.K., Connor J.M. (1998), “*Grocery market pricing and the new competitive Environment*”, Journal of Retailing, vol. 74, n. 2.

Bliss C. (1988), “A theory of retail pricing”, The Journal of Industrial Economics, vol. 36, n. 4.

Bolton R.N., Shankar V. (2003), “*An empirically driven taxonomy of retailer pricing and promotion strategies*”, Journal of Retailing, vol. 79, n. 4.

Botta F. (1999) “L’internazionalizzazione del *retailing* e le supercentrali d’acquisto europee di prodotti *grocery* nell’era delle alleanze strategiche”, Commercio, n. 66.

Boone J. (2000), “*Competitive pressure: the effects on investments in product and process innovation*” RAND Journal of Economics, 11(3).

Boone J. (2001), “*Intensity of competition and the incentive to innovate*”, International of Journal of Industrial Organization, 19(5), 705-726.

Brockman B. K., Morgan R. M., (1999), “*The evolution of managerial innovations in distribution: what prospects for ECR?*”, International Journal of Retail & Distribution Management, vol. 27. n. 10.

Bulbarelli A., Vinelli A., (1998), “Il coordinamento logistico fra Industria di Marca e Grande Distribuzione Organizzata”, Economia e Management, n. 1.

- Camele A. e Lanini L. (2004), *“Traceability and EUREP-GAP: implications for vertical relationships in the Italian fresh supply chain”*, Parigi
- Centrale dei Bilanci SIRC, “Distribuzione alimentare moderna”, giugno 2007.
- Centrale dei Bilanci SIRC, “Distribuzione alimentare moderna”, giugno 2008.
- Lal R., Matutes C. (1994), *“Retail pricing and advertising strategies”*, Journal of Business, vol. 67, n. 3.
- Castaldo S., Bertozzi P. (2000), *“Category Management. Creare valore per il Consumatore”*, McGraw-Hill Italia, Milano.
- Chintagunta P. K., (2002), *“Investigating Category Pricing Behavior in a Retail Chain”*, Marketing Science, 12(1).
- Codeluppi V.(2007), “Consumo e comunicazione”, Milano, Franco Angeli.
- Codeluppi V.(1997), “La pubblicità. Guida alla lettura dei messaggi”, Franco Angeli, Milano.
- Corstjens J., Corstjens M., Lal R. (1995), *“Retail competition in the Fast-Moving Consumer Goods industry: the case of France and the UK”*, European Management Journal, vol. 13, n. 4.
- Corstjens M., Corstjens J. (1995), *“Store Wars. The battle for mindspace and shelfspace”*, John Wiley & Sons, New York.
- Corstjens M., Doyle P. (1981), *“A model for optimizing retail space allocations”*, Journal of Marketing, vol. 27, July.
- Covassi G. (2007), “Le marche commerciali sfidano il brand”, Largo Consumo n.9
- Dobson, P. W. (2005), *“Exploiting Buyer Power: Lessons from the British Grocery Trade”*, Antitrust Law Journal, 72(2).
- Dube’ J.P. and Manchanda P., 2005, *“Dynamic Brand Competition across Markets: An empirical analysis”*. Marketing Science, 24(1).

D. W. Carlton e J. M. Perloff (2005), "Organizzazione industriale", McGraw-Hill.

Emerson, D. "*Changing consumer tastes demand constant innovation*", Plant Sides&Parks, november (2002a).

Emerson, D. "*Industry Outlook: Food processing*", Plant Sides&Parks, november (2002b).

Galizzi G., Venturini L. e S. Boccaletti (1997) "*Vertical Relationships and Dual branding Strategies in the Italian Food Industry*" Agribusiness: International of Journal 13(2), 185-195.

Galizzi G., Venturini L. (2002), "Il settore della distribuzione e l'ambiente competitivo delle industrie alimentari".

Galizzi G., Venturini L. (2005), "*Nature and determinants of product innovation in competitive environment of changing vertical relationships*".

Gandolfo A., (1995), "Affermazione ed evoluzione delle *private labels* in Italia", Micro & Macro Marketing, n. 1, . Il Mulino.

GDO week, "Acque minerali, il rallentamento è naturale", Aprile (2010).

GDO week, Marzo (2010).

Grandi S., Fornari E. (2009), "*Retailer pricing competition*", Mercati e Competitività.

Gruppo SPAR International e AC Nielsen (2007), Despar Annual Report 2007.

Grant R. M., (1987), "*Manufacturer-retail relations: The shifting balance of power*",

G. Johnson (ed.), "*Business Strategy and Retailing*", Chichester, John Wiley & Sons.

Inderst, R. and G. Shaffer (2004) "*Buyer power and Supplier Incentives*", discussion paper CEPR

Hansen T. (2003), "*Intertype competition: specialty food stores competing with supermarkets*", Journal of Retailing and Consumer Services vol. 10, n. 1.

IGD International Global Retailing, "*A new World Order*", Global Retailing Conference, London, 15 may 2002.

Inderst, R. and C. Wey Shaffer (2004) "*Buyer power and Product Variety*", discussion paper CEPR

IRI Infoscan (2008), "Andamento delle private label nelle prime 15 categorie merceologiche per spesa delle famiglie italiane".

IRI Infoscan (2001), Retail mix di formato.

Jeuland A.P, 1979, "*Brand Choice Inertia as One Aspect of the Notion of Brand Loyalty*", Management Science, 25(3).

Kopalle P.K., Biswas D., Chintagunta P.K., Fan J., Pauwels K., Ratchford B.T., Sills J.A. (2009), "*Retailer pricing and competitive effects*", Journal of Retailing, vol. 85, n. 1.

Libelli M., (1995), "L'industria della marca riscopre la competitività", L'impresa, n. 4.

Lugli G., (1996), "Il *category management* nella distribuzione grocery: una via obbligata per migliorare la performance", Trade Marketing, 20.

Lugli G., Cristini G., (2001), "Category Management. Come creare sintonia tra il marketing industriale e commerciale", Il Sole 24 Ore, Milano.

Lugli G. (1993), Economia e politiche di marketing nelle imprese commerciali, Utet, Torino

Lugli G. (2009), Marketing Distributivo. La creazione di valore nella distribuzione despecializzata, Utet, Torino

Lugli G., Cristini G. (2007), "Category value. Il marketing integrato nel largo consumo", Il Sole 24Ore, Milano

Ministero dell'Economia e delle Finanze, "Relazione generale sulla situazione

economica del Paese nel 2007”, maggio 2008.

Moshkin N. and Shachar R., 2002, “*The asymmetric information model of state dependence*”. *Marketing Science*, 21(4).

Nardelli G. (2009), “Si fa presto a chiamarla solo minerale”, *il Salvagente*.

Nijs V., Srinivasan S., Pauwels K. (2007), “*Retail-price drivers and retailer profits*”, *Marketing Science*, vol. 26, n. 4.

OECD , Anberd and Stan database, May 2003.

Pagani P. (2005), “Bollicine stanche”, *Largo Consumo* n°3, 2005.

Philip Kotler (2005) *Marketing management*.

Panizzolo R. (2007), “Forme di collaborazione tra medio-piccole imprese industriali e distribuzione moderna: primi risultati di una ricerca empirica”.

Paradisi D.(999), “L'Osservatorio nazionale della rete distributiva: ruolo e compiti”, *Commercio e servizi*, Maggioli editore, Rimini.

Pastore A., (1996), “Nuovi rapporti tra industria e distribuzione”, *Cedam*, Padova.

Pellegrini L., (1991), “La promozione al consumo: gli spazi di collaborazione tra industria e distribuzione”, *Egea*, Milano.

Pellegrini L., (1996), “La distribuzione commerciale in Italia”, *Bologna*, Il Mulino.

Plunkett Research, “*Advertising & Branding Industry*”, *Almanac*, Houston, Texas, June (2004).

Porter M. (1980), “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*” *Free Press*, New York.

Porter M. (1985), “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”, *Free Press*, New York.

Porter M. (1998), “*On Competition*”, *Harvard Business School Press*, Boston

Porter M. (2008) "*The five competitive forces that shape strategy*", Harvard Business Review.

Rama, R. (1996), "*An Empirical study on sources of innovation in the international Food and beverage industry*", *Agribusiness: an International of Journal* 12(2).

Roder, C. R. Hermann and J. Connor (200) "*Determinants of new products introductions in the US food Industry: a panel-model approach*" *Applied Economics Letters*, 7, 743-748

Robins, G., (1994), "*Sailing into ECR's uncharted waters*", *Stores*, vol. 48.

Richards T.J., Hamilton S.F. (2006), "*Rivalry in price and variety among supermarket retailers*", *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 88, n. 3.

Salmon K., (1993), "*Efficient Consumer Response. Enhancing Consumer Value in Grocery Industry*", Washington, Food Marketing Institute.

Shankar V., Bolton R.N. (2004), "*An empirical analysis of determinants of retailer pricing strategy*", *Marketing Science*, vol. 23, n. 1.

Shugan S.M., (2005), "*Brand Loyalty Programs: Are They Shames?*", *Marketing Science*, Vol. 24, No. 2, Spring 2005.

Solimene U. e Pappagallo M. (2008), "*Atlante delle Acque Minerali*", Actabook

Sullivan M, Adcock D. (2002), *Retail Marketing*, Thompson

Sutton J. (1989), "*Endogenous Sunk Cost and the –market structure*".

Sutton J. (1991), "*Sunk Cost and the –market structure, Price competition, Advertising and the Evolution of Concentration*", Cambridge MIT Press.

The Boston Consulting Group, "*Private Label: Threat to Manufacturers Opportunity for Retailers*".

- Thölke J., Hultink E. J., Robben H., (1997), "*The dimensions of retailers' new product Adoption*", Paper presented to the 26th EMAC conference, Warwick.
- Tieri E. e Gamba A. - Funzione Studi del Banco Popolare "*La Grande Distribuzione Organizzata in Italia*", marzo (2009).
- Torelli F. (2008) "*Ricerche di mercato*".
- Torelli F. "*L'analisi competitiva*" Novembre (2007).
- Torelli F. "*Marketing: significati e strategie*" Febbraio (2008).
- Varaldo R., Fornari D., (1998), "L'evoluzione dei rapporti industria-distribuzione. Dalla cooperazione al conflitto", *Sinergie*, n. 46/98..
- Van Heerde H. Gijsbrechts E., Pauwels K. (2008), "*Winners and losers in a major price war*", *Journal of Marketing Research*, vol. 45, n. 5.
- Venturini L. "*Vertical competition and endogenous sunk costs and market structure in food industries*", *Marketing and Food*, Vol. C.
- Zaninotto E., (1991), "*Store loyalty e brand loyalty: differenziazione e informazione nel marketing del produttore e del distributore*", *Commercio*, n. 42.
- Webster, Frederick E., Jr. (1991), *Industrial Marketing Strategy*, 3rd Edition, New York: John Wiley and Sons.
- William Pride, O.C. Ferrel: *Marketing*. McGraw-Hill.
- Wrigley N. (1988), "*Store Choice, Store Location and Market Analysis*" London: Routledge.

Siti web consultati

www.aaea.org

www.aduc.it

www.agcm.it

www.bevitalia.it

www.bepress.com/jafio/voll/iss1/art15

www.bizsites.com

www.brandchannel.com

www.bricomagazine.it

www.carrefour.it

www.coop.it

www.deloitte.com

www.food.-econ.ini.kiel.de/

www.eurostat.ec.europa.eu

www.ers.usda.gov/publications/aer831/

www.esselunga.it

www.gdoweeek.it

www.gfk.it

www.infocommercio.it

www.igd.com

www.ipsos-mori.com

www.ismea.it

www.istat.it/

www.largoconsumo.it
www.markup.it
www.marketingagora.wordpress.com
www.mktsci.journal.informs.org
www.pianetadistribuzione.com
www.oecd.org
www.osscom.regione.lombardia.it
www.plunkettresearch.com
www.spar.com
www.sviluppoeconomico.gov.it
www.wikipedia.it