

Private Label, croce e delizia

PRIVATE LABEL: CIOÈ MARCHIO PRIVATO,
MARCHIO DI PROPRIETÀ DEL DISTRIBUTORE.
"CROCE" DEI PRODUTTORI E "DELIZIA" DEI DISTRIBUTORI?
NON SEMPRE E NON SOLO, A GIUDICARE DALLE
CARATTERISTICHE E DAI NUMERI DI QUESTO FENOMENO



di Mariagrazia Santaniello, Consulente nell'area commerciale
e marketing - Presidente di UFC, Unione Fornitori di Cancelleria

Il fenomeno del private label, che apparentemente è esploso nel comparto cancelleria negli ultimi anni, in realtà non è affatto un'invenzione recente nel nostro settore, settore che anzi in Italia è stato addirittura un antesignano del marchio privato.

L'ITALIA FRA I PRIMISSIMI

All'inizio del '900, quando l'etichetta privata non aveva ancora motivo di esistere in quello che molti decenni dopo si sarebbe definito "largo consumo", in Italia lavoravano già con successo alcune aziende di distribuzione di prodotti di cancelleria - qualcuna addirittura di respiro internazionale - che distribuivano prodotti contrassegnati con lo stesso nome dell'azienda.

La traccia più antica che ho avuto modo di toccare con mano è un catalogo in bianco e nero, formato A5, con poche decine di articoli (allora non c'erano gli assortimenti di oggi...) che nell'introduzione magnificava i successi dell'azienda nelle vendite in Italia e nelle Colonie! In quel catalogo quasi tutti i prodotti portavano il marchio dell'azienda.

Si trattava di uno di quei distributori, pochissimi inizialmente, conosciuti per molti decenni con il nome inequivocabile di "marchisti", che solo recentemente hanno cominciato ad essere chiamati "fornituri" grazie alla focalizzazione di molti di loro sul mercato dell'ufficio.

Presentarsi sul mercato con prodotti di qualità, che nella quasi totalità delle referenze recavano lo stesso nome dell'azienda venditrice, era una scelta dettata da due fattori:

- l'insieme degli innegabili vantaggi che un private label ben gestito può portare;

- l'importanza molto relativa del marchio nel settore della cancelleria, importanza che ancora oggi non viene attribuita a tutti i marchi di fabbrica, o almeno non a tutti nello stesso modo.

I VANTAGGI PER IL DISTRIBUTORE

I "marchisti" erano degli specialisti nello sfruttare il private label e anzi ne avevano fatto un elemento chiave della loro strategia, ma solo alcuni dei loro eredi oggi sanno usarlo altrettanto bene.

I vantaggi sono noti: trattandosi di una esclusiva, il marchio di proprietà può aiutare a fidelizzare il cliente; un tempo veniva studiato in modo da non essere facilmente comparabile con altri prodotti cosicché il suo prezzo non fosse di facile confronto con quello di prodotti analoghi della concorrenza; ha sempre avuto un costo d'acquisto più basso rispetto al prodotto di marca e quindi porta margini più elevati; permette persino di risparmiare il cliente... tutto vero! Ma è un'arma a doppio taglio per il distributore non esperto perché nasconde una criticità che spesso solo i produttori seri conoscono a

fondo: la qualità e la continuità nella qualità.

Molti danni si sarebbero evitati negli anni recenti se i distributori, per realizzare questi articoli, si fossero rivolti a produttori assolutamente fidati ed esperti e se avessero concepito il private label solo come uno fra i molti strumenti possibili, calato con coerenza nella propria strategia... Ma andiamo con ordine.

GLI ANNI '90

Dopo molti decenni in cui apparentemente non accadde nulla, alla fine degli anni '80 nel nostro settore cominciò a cambiare tutto. Anche in materia di private label.

La ragione non fu solo perché era vertiginosamente crescente il numero dei produttori che praticavano una decisa politica di marchio verso l'utente finale (e questo faceva sì che si trovassero sempre meno produttori disposti a cedere prodotti di qualità senza apporvi il proprio nome), ma anche perché a cavallo fra gli anni '80 e gli anni '90 si è verificata una vera e propria esplosione degli assortimenti con la conseguente frammentazione delle vendite su più referenze e una maggiore difficoltà a raggiungere i numeri necessari per far realizzare una produzione a marchio proprio. A parte qualche isolata eccezione, nei primi anni '90 il marchio privato si è dunque stemperato in cataloghi molto affollati di prodotti a marchio del produttore.

Ha poi però ripreso vigore nella seconda metà dello stesso decennio nei cataloghi dei gruppi internazionali (dove diventava facile raggiungere i numeri necessari con prodotti distribuiti in mezza Europa).

ERRORI DI PROSPETTIVA

In effetti il suggerimento che se non si hanno i numeri per fare una cosa è meglio non farla dovrebbe essere ovvio per chiunque; tuttavia, nonostante l'evidenza, è stato sottovalutato: abbiamo visto realizzare prodotti con marchio privato là dove non c'erano quantitativi sufficienti a garantire continuità, sia di caratteristiche sia di stock.

I progetti con queste premesse sono andati a morire in breve tempo, oppure sono stati salvati con accordi per gestire il marchio in comune con altri, di solito cambiando nome. I cambi di nome sono un'altra calamità per il private label: infatti un marchio si può affermare in due modi (spesso necessari entrambi): una lunga, molto lunga storia di qualità unita al gradimento da parte dei consumatori, oppure un costoso e impegnativo sostegno pubblicitario.

Nel nostro settore è sempre più difficile realizzare la prima cosa e difficilmente si vede mettere in pratica la seconda.

E ancora: un marchio privato non può reggere prescindendo da un serio assortimento. Non si può fare un marchio privato con cinque prodotti; eppure si è visto anche questo, dove i pochi prodotti realizzati erano sicuramente ad alta rotazione ma erano anche fra i più difficili da gestire dal punto di vista logistico (carta per fotocopie, registratori...). E si potrebbe continuare...

PREZZI, POSIZIONAMENTO... DISASTRI INVOLONTARI

La ragione di errori tanto gravi è che dalla fine degli anni '90 in poi il marchio privato è diventato un'opportunità che molti hanno pensato fosse obbligatorio cavalcare, puntando ad aumentare i margini il più velocemente possibile e creando danni, non solo per sé ma sicuramente per il mercato.

Alla fine degli anni '90 si è assistito anche ad un altro fenomeno: alcuni importanti produttori che fino a quel momento si erano categoricamente rifiutati di realizzare

prodotti con il marchio del proprio cliente, accanto ai propri, poiché non si riconoscevano affatto nel ruolo di "terzisti", hanno cambiato strategia. Hanno cioè accettato di creare per terzi dei prodotti con caratteristiche qualitative pari a quelle del prodotto principale o comunque piuttosto elevate.

LA QUALITÀ È BASILARE

Il cambio di atteggiamento dei produttori è servito loro a non perdere quote di mercato sulle fasce di prezzo più basse, dove cominciavano a imperversare i prodotti private label dalla provenienza più disparata, ma è stato anche una grossa fortuna per il mercato e per il consumatore, perché questa scelta ha salvaguardato livelli qualitativi dignitosi in molte "fette" di mercato.

Non solo, ma le competenze di chi produce con qualità da molti anni sono quelle che servono per realizzare e seguire al meglio il prodotto: paradossalmente il miglior fornitore per la produzione di private label è proprio il fabbricante che ha saputo realizzare propri marchi di successo (oppure un "terzista" veramente abile, ma sono pochi, che abbia fatto di questo lavoro la propria vocazione).

PERSEGUIRE MARGINI SENZA UNA STRATEGIA È UN ERRORE

La svolta dei produttori è stata ancora più importante perché nello stesso periodo un folto numero di distributori, spesso decisamente nuovi a queste strategie, prendeva coscienza di alcuni problemi e cercava affannosamente provvedimenti. I problemi erano:

- concorrenza grintosa in un settore che da molto ricco diventava sempre più affollato;
- margini in discesa non solo per la maggiore concorrenza, ma anche per la crescente presenza di articoli a bassi margini nel mix di vendita (carta, accessori per computer);
- difficoltà ad accontentare i clienti, disponendo di assortimenti che devono essere selezionati molto attentamente - non potendo offrire "tutto" - e avendo di fronte interlocutori sempre più preparati e informati sui prezzi.

Il principale provvedimento individuato è stato cercare di far crescere i margini a tutti i costi, fuori da una strategia d'impresa, ma cavalcando di volta in volta le oppor-

tunità, anche contraddittorie, che si presentavano. Un esempio è stato proprio la realizzazione di prodotti a proprio marchio senza attenzione alla qualità, che ne è invece una componente fondamentale. Si sono visti allora prodotti di livello basso o addirittura infimo, venduti con l'illusione di aver trovato la panacea. Anche le problematiche legate alla logistica che il marchio privato pone sono state sottovalutate, con tutti i possibili conseguenti servizi riversati a valle. *(Una soluzione a questo problema è stata da alcuni individuata nella commercializzazione di articoli senza alcun marchio, ma purtroppo anche senza alcun controllo o pre-requisito qualitativo, senza marketing etc., ma questa è un'altra storia...).*

LA GDO

L'anello della catena che decisamente ha saputo lavorare in modo molto efficace sul proprio marchio privato è la Grande Distribuzione. Sia che abbia fatto ricorso al marchio dell'insegna, sia che abbia adottato un nome di fantasia, la GDO ha lavorato fin dagli inizi in modo estremamente rigoroso sul private label, facendone un'efficacissima leva all'interno del proprio mix e della propria strategia complessiva.

Fra le componenti fondamentali e irrinunciabili di questo successo ce ne sono alcuni che vale la pena di sottolineare perché potrebbero non essere immediatamente evidenti:

- il prodotto a marchio privato fa parte di un mix di offerta, di un assortimento più ampio, in cui si colloca in modo non casuale per rispondere a precise esigenze di certi clienti. In questo mix la sua importanza in termini di assortimento, di peso a scaffale (ossia non in termini di volumi o di fatturato, ma in termini di numero di referenze e di spazio espositivo impegnato) anche nei casi eccellenti resta su percentuali piuttosto basse, nel rispetto di una corretta segmentazione e varietà d'offerta. *(Così il valore dell'insegna non si affida solo al proprio marchio veicolato anche sui prodotti, ma punta anche sul valore dei marchi di fabbrica importanti che è in grado di proporre. Esiste un'eccezione, che in Italia si è sviluppata negli ultimi anni e che funziona però solo per grandi superfici specializzate mono- ▶*

TAB. 1 - Quote di mercato detenute dai marchi privati (tutti i settori)	Paese europeo
Regno Unito	41,0%
Belgio	38,0%
Germania	35,5%
Spagna	29,0%
Francia	24,5%
Paesi Bassi	20,5%
Nord Europa (Danimarca, Finlandia, Norvegia, Svezia)	oltre 20%
Italia	14,5%

Fonte: Rielaborazione dell'autrice su fonti diverse

tematiche ed ha avuto particolare successo per esempio nel settore dell'abbigliamento e degli accessori);

- il marchio privato è sostenuto da una comunicazione molto curata e decisamente massiccia, a cominciare dal punto vendita, ma non solo; inoltre il marchio è utilizzato in modo sinergico all'interno di un progetto più ampio di fidelizzazione del cliente: raccolte punti, servizi collaterali, etc. (Le catene presenti in Italia sono molto abili in questo lavoro; ma gli esempi eccellenti e più avanzati in Europa si trovano nel Regno Unito, una per tutte la catena Tesco che è arrivata a pubblicare non meno di sette house organ differenziati in base alla segmentazione della clientela);

- dopo alcuni esperimenti fatti nel passato, abbandonati nella quasi totalità dei casi, oggi il private label non è mai il primo prezzo, e sicuramente non è mai il livello qualitativo più basso offerto.

Il livello qualitativo viene mantenuto costante ed è costantemente monitorato (alcune catene si affidano a laboratori esterni specializzati nel controllo-qualità, altre hanno addirittura creato una struttura al proprio interno).

Non scendere sotto certi standard e tenere d'occhio la qualità è una *forma mentis* acquisita, anche se a volte può sembrare eccessivo perché la qualità del produttore scelto è già essa stessa una notevole garanzia. Tutto ciò ha fatto sì che nella GD si sia creato un equilibrio fra esigenze/interessi della distribuzione ed esigenze/interessi del produttore. Un equilibrio funzionale alle esigenze di tutti, incluso - meno male! - l'utilizzatore finale. Le ragioni di questa consapevolezza? Una è che il private label nella GDO è stato lanciato inizialmente nell'ali-

mentare e, nel non food, tocca anche aree come quella dell'igiene personale, prodotti dove è subito evidente che un livello di qualità basso (veicolato per di più in esclusiva e con il proprio marchio) porta danni incalcolabili a tutto il business. Un altro punto a favore del marchio di fabbrica lo assegna una recente ricerca di Demoskopoea che ha indagato la capacità di fidelizzare i clienti in settori non food.

Dal sondaggio si ricava che alcune fra le principali componenti capaci di rendere fedele il consumatore ci sono: gli investimenti pubblicitari, la notorietà del marchio, la presenza continuativa sul punto vendita e anche l'ampiezza di gamma: sono tutti elementi che difficilmente il marchio privato, specie nel nostro settore, riesce a perseguire *in toto* e con la necessaria continuità.

ALL'ESTERO VINCE LA QUALITÀ

Nel resto d'Europa il private label è una strategia a cui si fa ricorso in moltissimi settori e in modo molto più massiccio che da noi.

Primi fra tutti sono i britannici; nell'area della cancelleria dobbiamo ricordare doverosamente Niceday, un'eccellente esperienza nata ormai parecchi anni fa e poi parzialmente riassorbita con la cessione dell'azienda. Complessivamente nei diversi settori nel Regno Unito sono arrivati a sviluppare oltre il 40% delle quote di mercato in volume (vedi tab. 1). I tassi di sviluppo negli ultimi anni sono decisamente elevati un po' in tutti i Paesi e in special modo in Spagna che ha recentemente rimontato tante posizioni e precede di molto l'Italia. Un'analisi svolta alcuni anni fa sulle motivazioni d'acquisto di un marchio privato fra consumatori tedeschi, olandesi e britannici ha

evidenziato che per la maggior parte degli intervistati la qualità del prodotto era molto importante, il requisito più richiesto, ancora più citato del prezzo.

I tassi di crescita e la media delle quote di mercato raggiunte in altri Paesi europei lasciano facilmente prevedere che anche in Italia le quote siano destinate ad aumentare, se non altro per effetto della crescente omogeneizzazione del modo di vendere e di consumare nei Paesi dell'Unione Europea e sicuramente per effetto della cosiddetta "globalizzazione" (non dimentichiamo che molta parte della distribuzione in Italia è in mano ad aziende straniere, anche nel nostro settore). E' però doveroso dire che seppure lo sviluppo del private label continuerà ancora per parecchio tempo nel nostro Paese, questo sviluppo non è automatico e non è automaticamente fonte di guadagni per chi decide di adottarlo.

L'arrivo di operatori stranieri che possono risolvere il problema logistico per conto di tanti piccoli e medi distributori (e anche di qualche grande), operatori capaci di offrire anche una linea di articoli in private label già bell'e confezionata e collaudata, segnerà la resa dei conti per alcuni distributori.

La soluzione dell'aspetto logistico (per merito di *kno-whow* esterno!) lungi dall'essere una soluzione, può essere invece la causa del crollo di vecchi alibi e portare molti alla resa dei conti: sarà evidente per diversi distributori che le loro difficoltà non derivano solo dalla contingenza economica, non originano solo nella difficoltà di gestire bene la logistica, ma nel non aver saputo sviluppare un progetto di crescita che guardi al mercato e ai bisogni dei clienti: senza progettualità, senza fare del buon marketing, l'azienda non cresce, purtroppo arretra. Occorre sapere che quella del private label è solo una delle strategie possibili, che va inserita in un piano di marketing articolato fatto di posizionamento, di offerta, di servizi, di continuità e di coerenza. Da sola, in effetti, non è in grado di far crescere i fatturati e i margini nel tempo o di dare valore all'immagine aziendale. In mancanza di una strategia valida in cui calare questa scelta e senza rigorose garanzie sulla qualità, rischia di essere un esperimento destinato a fallire. ■