

L'industria si interroga sulla PL

Tra rischi e opportunità

SONO TANTI GLI ASPETTI TATTICI E STRATEGICI CHE L'INDUSTRIA DI MARCA DEVE VALUTARE PRIMA DI PRODURRE PRIVATE LABEL PER IL DISTRIBUTORE. A FARE IL PUNTO È UN'ESPERTA DEL SETTORE: LA PRESIDENTE DI UFC

di Mariagrazia Santaniello

Una domanda attuale riguarda il fatto se l'industria debba temere lo sviluppo delle marche commerciali (private label, o PL) oppure, al contrario, se possa vedervi un'opportunità. La risposta passa attraverso alcuni "distinguo", in primis attraverso una distinzione di prospettiva: si parla di un progetto a breve o a lungo termine? A seconda della risposta, realizzare PL comporta scelte di tipo tattico, oppure strategico, molto differenti. Premesso che sto parlando della PL solo dal punto di vista del produttore che da sempre investe sul proprio marchio (non mi riferisco quindi ai terzisti), le domande da porsi sono:

- Qual è la prospettiva di crescita delle quote di mercato della PL su uno specifico prodotto?
- Quali siano gli obiettivi e la politica del Cliente/dei Clienti che chiedono al produttore di realizzarlo: è un programma episodico? Contemplerà in gamma uno o pochi prodotti, oppure si tratta di un progetto strutturato e di ampio respiro?
- Qual è il canale che lo chiede: stiamo parlando di fornituristi e di distribuzione moderna (iper e super-

mercati) dove una seria PL può dare nel tempo i maggiori risultati?

VANTAGGI COMUNI PER INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE

La principale ragione che può indurre un produttore a realizzare una PL per i propri Clienti è in generale quella di non perdere quote di mercato, o magari di non perderle su uno specifico Cliente. La PL svolge infatti la funzione di coprire, con vantaggio del distributore e anche del produttore, consumi che potrebbero essere assorbiti da prodotti di fascia più bassa (ricordiamo però che un prodotto a marchio privato non deve per forza essere posizionato come primo prezzo. Anzi, questo posizionamento è sempre di più considerato un errore). Per il produttore, inserirsi in questo meccanismo significa quindi non perdere le vendite che il prodotto più economico potrebbe erodere facilmente, ma non sempre è necessariamente interessato a farlo. Molte aziende non hanno mai ceduto alle richieste di realizzare prodotti con il marchio del distributore: si tratta di solito di aziende che perseguono standard qualitativi molto elevati

e che riescono, grazie alla qualità, a mantenere un gap significativo rispetto al livello qualitativo di tutta la propria concorrenza, qualsiasi marchio essa presenti.

Altre rappresentano esempi illustri di aziende che hanno rifiutato la realizzazione della PL per molto tempo, ma che hanno cambiato poi strategia quando il livello qualitativo

degli imitatori è cresciuto abbastanza da ridurre notevolmente il gap citato prima. Infine, altre aziende ancora hanno inizialmente realizzato una seria PL per il proprio Cliente distributore e poi hanno scelto di lasciar cadere la cosa per via della politica di PL suicida da parte del distributore stesso.

CRITERI DI VALUTAZIONE PER IL PRODUTTORE

In generale, questo è il criterio di valutazione per chi produce: il presidio delle proprie quote di mercato, là dove c'è un rischio di erosione, insieme con la convenienza a mantenerle utilizzando questo strumento. Il rischio di erosione è reale soprattutto perché la quota della PL sulle vendite in certi canali è ancora destinata a crescere:

- da un lato perché in Italia siamo su livelli più bassi rispetto a molti Paesi europei, mentre anche qui il prodotto a marca privata diventa di anno in anno un riferimento sempre più consolidato presso il consumatore;
- dall'altro perché specificamente nel settore della cancelleria si tratta di un fenomeno che si verifica parzialmente in ritardo, e per certi versi è molto lontano da percentuali, a volume e a valore, che si possano ritenere assestate.

Dunque, quando il prodotto è facilmente imitabile, pur con livelli qualitativi inferiori, oppure quando il mercato attraversa fasi come quella attuale - in cui si verifica una contrazione dei consumi e in cui i consumatori vogliono spendere meno - la PL permette di "mantenere le posizioni" senza dover ricorrere a un proprio secondo marchio, più impegnativo da mantenere.

È quindi evidente che la PL ha una funzione e un'utilità molto differenti - dal punto di vista del produttore - a seconda della situazione in cui ci si trova. È accaduto anche che una PL venisse realizzata con il solo scopo



Mariagrazia Santaniello

tattico di gestire e consolidare il rapporto con uno specifico Cliente, per essere poi abbandonata perché divenuta diseconomica.

Infatti l'economicità dell'operazione costituisce come è ovvio un punto critico: stiamo parlando di prodotti con un margine percentuale spesso elevato per il distributore, ma con valori assoluti (prezzo e margini) più bassi di quelli a marchio del produttore. La conseguenza è che il marchio privato, nonostante consenta di mantenere o accrescere i volumi, (a volte con beneficio per l'utilizzo degli impianti) per il produttore ha aspetti critici nella redditività.

PRIVATE LABEL SIGNIFICA FARE BUSINESS INSIEME

Ma anche questo fattore, motivo talvolta di grande sforzo per il produttore, è accettabile se in parallelo gli viene permesso di sviluppare adeguatamente le vendite dei prodotti a proprio marchio con un adeguato mix in gamma.

Troppo spesso accade che il distributore chiedi al produttore di fiducia la realizzazione di una PL (perché riconosce l'utilità di avere e mantenere un certo livello di qualità) senza consentirgli però, nello stesso tempo, un adeguato sviluppo dei suoi prodotti. È un errore fatto da molti distributori che, nella ricerca spasmodica di una marginalità ormai esigua rispetto al passato, non lavorano tenendo conto di tutti i fattori: in realtà una strategia di PL dovrebbe comportare la volontà del distributore di stringere un "patto di ferro" con il produttore e consentire a entrambi di trarre profitto dall'operazione. Il distributore infatti, rivolgendosi a un produttore affermato, può contare su quella qualità e su quella continuità di qualità che sono fra i presupposti fondamentali del successo della private label. Ma perché l'operazione sia efficace deve anche consolidare nel tempo il marchio privato, condizione minima per ottenere uno dei principali benefici della PL, la fidelizzazione dell'utente finale.

La fidelizzazione del compratore e del consumatore non si ottengono infatti importando le "cineserie" né cambiando sovente il produttore di PL, e se il distributore non vuole rischiare che il produttore lo abbandoni, deve permettergli di sviluppare contemporaneamente il suo marchio all'interno dell'assortimento.

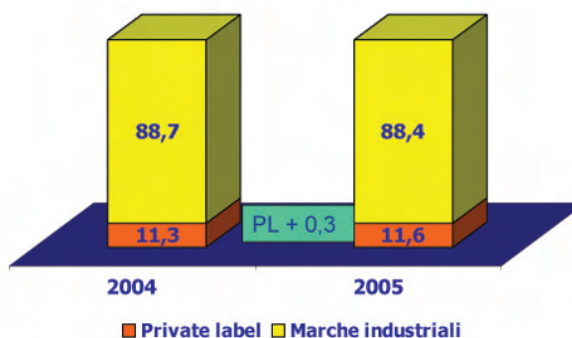
Chi scende e chi sale

ALCUNI DATI RELATIVI AL MERCATO DELLE MARCHE COMMERCIALI ITALIANE

Nel 2005, secondo IRI, la crescita delle marche commerciali appare modesta nelle due aree del Nord, mentre in area Sud si configura una progressione del 10%. Complessivamente, l'incremento di quota nella Grande Distribuzione, dello 0,3%, è stato comunque più contenuto rispetto a quello dell'anno precedente, e le cause possono essere diverse: è rimasto sostanzialmente stabile il numero di referenze delle marche commerciali, è diminuito il ricorso alle promozioni di prezzo, mentre la generale politica distributiva del blocco dei prezzi ne ha indebolito l'immagine di convenienza.

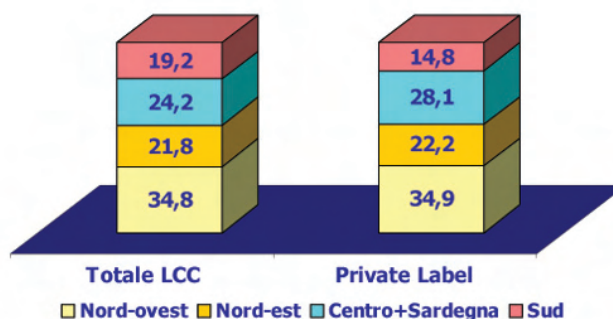
Sul fronte dei consumi, gli acquisti si spostano sui due versanti estremi dell'offerta: quella di primo prezzo e quella di fascia premium. Nel Nord Est, in particolare, la PL premium è cresciuta del 16,7% (quasi quattro punti in più del dato medio), mentre in area Sud la PL di primo prezzo è aumentata del 65%. Tra le possibili ragioni: un minore potere d'acquisto da parte del consumatore, una forte presenza di catene connotate da un'offerta di private label di primo prezzo, una minore sensibilità alla marca d'insegna.

Fig. 1 Quota di mercato e trend evolutivo della marca commerciale nell'ambito del largo consumo



Fonte: IRI

Fig. 3 Ripartizione delle vendite dei prodotti di largo consumo e della marca commerciale per area geografica



Fonte: IRI