
Management professionale dei private label. Linee guida per aumentare il profitto

Dr. Andreas von der Gathen, Dr. Enrico Trevisan,
Tim Brzoska, Katja Görler



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

La presenza dei private label in Italia è in aumento – le vendite sono cresciute del 10,4% nel 2007. I nuovi private label a valore aggiunto trovano un grande riscontro da parte dei clienti. I produttori di marchi di catena devono quindi affrontare nuove esigenze. Come possono continuare ad offrire nuove idee di prodotto ai distributori senza perdere i vantaggi di costi? La strategia di successo è la creazione di un Product management e di un Key Account management professionale che siano affiancati da una strategia di distribuzione ben definita.

I produttori di private label devono trasformarsi da produttori puri in offerenti di nuove idee di prodotto.

La forte concorrenza nell'acquisto di nuove quote di mercato costringe i discounter, i distributori generalisti e quelli specializzati a cercare nuove strategie di differenziazione. Molti retailer si orientano al modello britannico, tedesco e svizzero – ovvero analizzano le esigenze del consumatore e si concentrano in modo profittevole sull'ampliamento e la ristrutturazione del loro assortimento di marche di catena. Mentre la domanda dei prodotti standard continua ad aumentare per il loro buon rapporto prezzo-qualità, si è manifestato anche un nuovo trend, ovvero una maggior richiesta di nuove idee di prodotto a marca del distributore. Questo è per esempio il caso di successo delle tedesche "Viva vital" (Plus) o "Solidal coop" COOP.

Nuovi private label a valore aggiunto



La Coop ha lanciato la nuova linea di prodotti a marchio "Solidale" che fanno leva sul principio di commercio equo-solidale.

Il discounter tedesco Plus ha introdotto il marchio "Viva Vital" che copre una gamma di nuovi prodotti per un "alimentazione sana"

Questo sviluppo mostra che i produttori di privat label devono cambiare ottica. Devono diventare più professionali e trasformarsi da produttori puri in offerenti di nuove idee di prodotto. Una produzione efficiente rimane la base, ma non è più sufficiente. L'orientamento al mercato e la capacità innovativa sono diventati fondamentali.

Una strategia di distribuzione vincente

Il primo passo in questa direzione è la determinazione della mission aziendale e la derivazione di obiettivi concreti e realizzabili. Poi deve essere stabilita una strategia adeguata al raggiungimento dei target fissati. E' importante scegliere i clienti, i paesi e le tipologie di prodotto più redditizi. L'analisi della situazione attuale dei concorrenti, del mercato e del consumatore finale danno le informazioni necessarie per il posizionamento e l'ampliamento del vantaggio competitivo. Per poter applicare la strategia all'attività quotidiana i produttori di marchi proprietari devono affrontare due temi cruciali: il Product management ed il Key Account management.

Un Product management orientato al mercato

I produttori di private label tradizionalmente sono orientati alla produzione: i beni sono sviluppati, realizzati e distribuiti secondo le richieste specifiche della distribuzione. Lo sviluppo è poi indirizzato verso la realizzazione di prodotti standard. Un product management professionale in questo caso non è necessario. Nel futuro però, a causa dei cambiamenti sopra indicati, il product management sarà un elemento indispensabile per il successo. I produttori di private label dovranno generare soluzioni complete tramite l'osservazione sistematica delle tendenze di mercato, un'innovazione continua dei prodotti Me-Too e la creazione ex novo di prodotti innovativi tutto questo nell'ottica di una gestione attiva dell'assortimento.

Il product management riduce il tempo di reazione dell'azienda e garantisce dei vantaggi competitivi nel lungo periodo attraverso il collegamento della visione interna con quella esterna: il product manager controlla che il portafoglio sia attualmente orientato al mercato ed al consumatore finale. Le carenze nell'assortimento sono colmate con nuove idee, il successo e/o il fallimento di prodotti della concorrenza sono analizzati sistematicamente.

Per poter fare ciò i produttori di marchi proprietari devono utilizzare un nuovo approccio. Non devono più analizzare il prodotto in modo isolato, ma nel suo complesso, ovvero come combinazione di numerose dimensioni, come ad

Il product management è un elemento indispensabile per il successo.

esempio il packaging, il target di riferimento o il valore per il consumatore.

Passato	Futuro
<ul style="list-style-type: none">• I produttori sviluppano esclusivamente prodotti in base alle richieste del singolo cliente• I prodotti sono realizzati e distribuiti, ma NON attivamente gestiti• Non c'è <u>nessuna</u> innovazione di prodotto su propria iniziativa	<ul style="list-style-type: none">• I produttori forniscono soluzioni complete:<ul style="list-style-type: none">- analisi di mercato- osservazione di trends- innovazione di prodotto regolare- sviluppo dell'assortimento• I marchi bianchi sono gestiti come marchi proprietari
Product management non necessario!	Product management indispensabile!

Grafico 1: Product management dai produttori di private label – un approccio nuovo.

La realizzazione del product management confronta il produttore con grandi problematiche, soprattutto dal punto di vista del personale. Per poter offrire ai propri clienti regolarmente nuove idee di prodotto, devono essere creati dei processi ben definiti ed il personale deve essere adeguatamente qualificato. E'importante implementare un procedimento strutturato che parta dalla concezione dell'idea e porti alla sua declinazione.

Con un'idea chiara di prodotto ed un relativo posizionamento si è però compiuta solo la prima metà della strada. L'introduzione nel mercato deve essere preparata con la collaborazione tra il Product manager e il Key Account manager.

Key Account manager – una distribuzione orientata alle esigenze del cliente

Fino ad ora i responsabili delle vendite di tanti produttori di private label si sono dedicati quasi esclusivamente all'evasione degli ordini commerciali ed al controllo di una normale relazione commerciale con i clienti. Questa logica di distribuzione passiva è ormai superata. I produttori devono comunicare e cooperare attivamente con i propri clienti. La distribuzione passiva deve trasformarsi in un Key Account management che garantisca la creazione di un rapporto duraturo e intenso con il mercato. Questo obiettivo è

raggiungibile attraverso l'acquisizione, la gestione e lo sviluppo sistematico dei clienti target più importanti.

Il Key Account Handling Cycle è uno strumento molto efficace per una gestione strutturata dei clienti necessari al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Si inizia con l'analisi della situazione attuale: che serve ad identificare le esigenze attuali e future dei clienti. Per esempio l'analisi dell'assortimento ed il suo confronto con quello dei concorrenti mostrano le carenze esistenti nel portafoglio del commerciante ed i prodotti con i quali si possono colmare tali lacune.

Per far ciò viene esaminato dal punto di vista del consumatore finale l'assortimento dei marchi del cliente e confrontato con quelli dei suoi concorrenti. L'ambito di analisi determinante non è il numero dei prodotti offerti, ma la varietà del portafoglio in relazione ai fattori chiave del prodotto, come il packaging, la tipologia ed il prezzo.

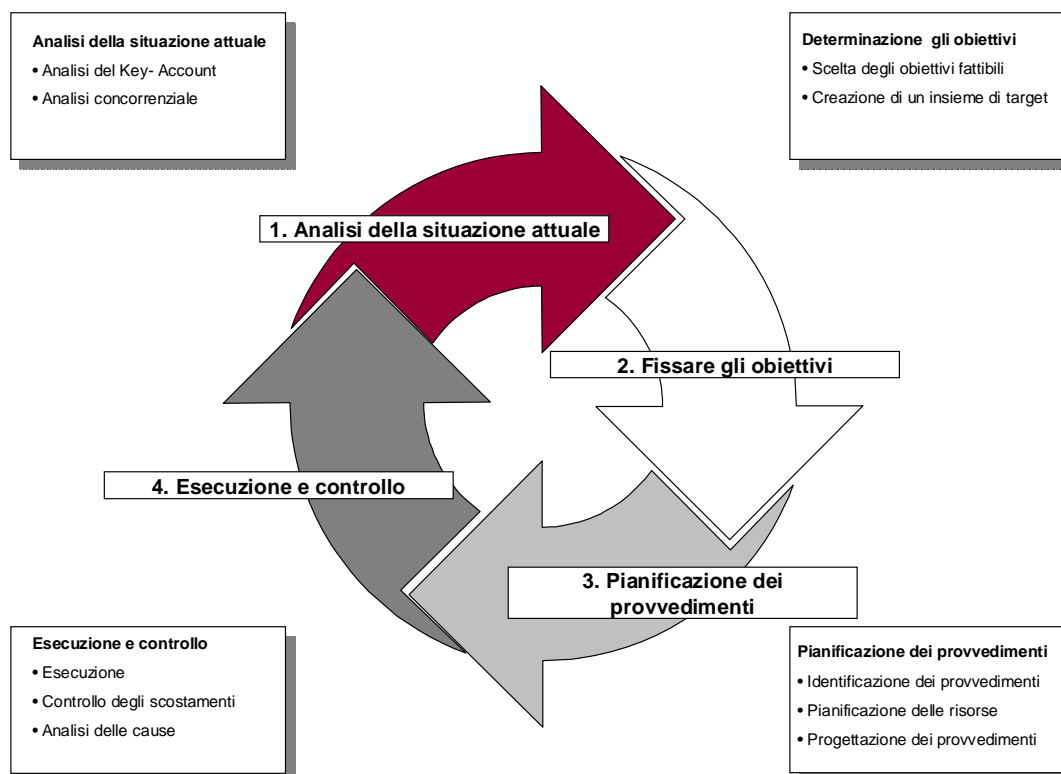


Grafico 2: Gestione dei clienti più importanti attraverso il Key Account Handling Cycle

Le fasi del Key Account Cycle devono essere ripetute ed aggiornate annualmente.

Il passo successivo consiste nella determinazione degli obiettivi.

Strumenti quali la matrice dei vantaggi competitivi spiegano in quali ambiti esiste la possibilità di incrementare la redditività o il margine di contribuzione con i diversi Key Account; ma danno anche indicazioni relative alle criticità che è necessario rimuovere. In base a queste informazioni si fissa l'insieme dei target relativi alla gestione del cliente.

Infine sono da determinare i provvedimenti necessari al raggiungimento degli obiettivi prestabiliti. La creazione di una lista di clienti da contattare e la preparazione strutturata e dettagliata degli appuntamenti con questi, ad esempio, possono essere dei provvedimenti per migliorare la qualità del rapporto. L'obiettivo di incrementare la capacità innovativa è invece da intraprendere insieme al Product manager. Per questo motivo il Key Account manager deve avere una buona conoscenza del prodotto e deve saper dare delle chiare indicazioni relative alla composizione del portafoglio.

Il Key Account Handling Cycle però non è concluso con la pianificazione e l'esecuzione di tali provvedimenti. Il continuo ampliamento dei rapporti con il cliente necessita di un efficace controlling e della ripetizione annuale delle singole fasi e dell'aggiornamento dei risultati.

Sintesi

Una strategia di distribuzione vincente, un portafoglio prodotti equilibrato ed una distribuzione orientata al cliente: questi sono gli strumenti fondamentali che i produttori di marchi proprietari possono utilizzare congiuntamente per crescere con successo nel mercato retail e sfruttare le enormi potenzialità di questo sviluppo. La professionalizzazione del management e della vendita di private label si traduce in un miglioramento notevolmente del proprio posizionamento sul mercato, ovvero quello del produttore di fronte al cliente ed ai concorrenti e nella realizzazione di un incremento duraturo del profitto.

Il Dr. Andreas von der Gathen è Partner e Head del Competence Center Consumer Industries di Simon- Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants.

Il Dr. Enrico Trevisan è Director e Responsabile del Competence Center Consumer Industries per l'Italia di Simon- Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants.

Tim Brzoska è Senior Consultant presso il Competence Center Consumer Industries di Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants.

Katja Görler è Consultant presso il Competence Center Consumer Industries di Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants.

Simon-Kucher & Partners è una società di consulenza internazionale, focalizzata su strategia, marketing e pricing. Siamo presenti con oltre 400 consulenti in 16 uffici in Europa, Asia e Nord America. La rivista Manager Magazin ci ha riconosciuto il primato nella consulenza di marketing e strategia commerciale. La Professional Pricing Society in USA, Business Week e The Economist ci hanno definito come "il maggior esperto mondiale del pricing".

Per ulteriori informazioni:

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

Ufficio Milano:
Viale Brianza 20
I-20127 Milano
Tel.: +39 02 289951-207
Fax: +39 02 289951-290
E-mail: enrico.trevisan@simon-kucher.com
andreas.gahten@simon-kucher.com

Sito d'internet: <http://www.simon-kucher.com>