

# IL LICENSING CAMBIA LA NEGOZIAZIONE

**La presenza di prodotti licenziati può modificare le sorti del rapporto tra fornitori e grande distribuzione, già in fase di stesura del contratto**

**I**l rapporto tra aziende e Gdo è complesso: la negoziazione è uno dei tanti temi di confronto, sul quale i due attori provano a trovare nuove formule di collaborazione. Ci sono però, nel mare di difficoltà che ciascun player affronta già per suo conto, nuovi approcci, che possono costituire soluzioni intriganti e occasioni per migliorare la reputazione agli occhi del consumatore. Il binomio azienda-Gdo si è arricchito di nuovi concetti, che portano a considerare la disponibilità di beni e servizi non più a sé stante, ma in una logica di sostenibilità complessiva, legata ai vincoli che soddisfano i portatori di interesse. Il tema della sostenibilità nel retail è stato trattato, fra l'altro, anche in occasione del recente Green Retail Forum.

“Gli studi - spiega Emanuele Plata, presidente di Planet Life Economy Foundation - ci confermano che il problema della sostenibilità intesa in senso ampio si risolve con la qualificazione delle caratteristiche immateriali dei beni o dei servizi. In pratica, i valori di un marchio o di un'insegna, sui quali si confrontano sia le aziende sia la Gdo, sono costituiti da elementi materiali e immateriali. Questo significa far entrare nuovi paradigmi nella negoziazione, che vanno oltre la definizione del prezzo o il prodotto in sé”.

Il discorso vale già da tempo per

Elena Giordano e Manuela Giola - We Licensing

i fornitori, e da meno tempo per il retail, che però è riuscito, come vedremo, a interpretare al meglio questo approccio. Chi del resto non è disposto a confrontarsi su questo terreno, e tiene per esempio conto solo del costo degli investimenti, o delle promozioni, rischia di diventare portatore di disvalori. In sostanza: contrattare solo sul prezzo è molto pericoloso. Occorre, per le aziende, trovare altro, con più capacità distintiva; qualcosa che consenta alla Gdo di propendere per un certo



## Libri in Gdo: il caso Giunti

La Gdo chiede e le aziende rispondono. Le licenze hanno per Giunti un peso importante, nel numero dei volumi che il publisher può inviare alla Gdo. Il personaggio Peppa Pig ha venduto 2,5 milioni di copie in Gdo, rispetto al milione e 350 mila degli altri canali. “La grande distribuzione - spiega il direttore editoriale di Giunti, Beatrice Fini - è un moltiplicatore di vendita. Certo, essendo fisso lo spazio a nostra disposizione, un personaggio forte può togliere spazio ad altri nostri titoli. Dove sta il problema? Le insegne acquisiscono un titolo o un prodotto solo dopo che è già noto, e che ha una copertura commerciale conclamata; preferibile è inoltre che attorno al character ci sia una rosa di licenziatari che rafforza il brand, facendo sì che i prodotti sotto licenza siano visibili al grande pubblico. Inoltre, la distribuzione prevede una serie di vincoli: fasce di prezzo obbligate, dimensioni dei libri, oltre a supporti di marketing”. Questo comporta che gli editori debbano lavorare preventivamente su altri canali (nel caso di Giunti,

tra gli altri, le 164 librerie di proprietà). E che a volte certi lanci di nuovi titoli debbano essere posticipati, perché la Gdo richiede solo volumi legati a un certo character. I numeri garantiti dalla Gdo sono però talmente importanti che queste criticità, unite al problema dei resi mediamente più alti di altri canali, vengono considerate aspetti secondari.

Giunti iniziò 50 anni fa ad acquisire licenze (al tempo erano Ufo Robot, Gesù di Nazareth...). Secondo Beatrice Fini: “Il licensing va osservato ogni giorno. Assistediamo a fenomeni che dobbiamo essere in grado di anticipare e comprendere. Negli anni abbiamo, per esempio, vissuto l'exploit della Melevisione, che ha poi avuto un crollo repentino; la stabilità di Barbie; l'arrivo di fenomeni televisivi che seguono il palinsesto televisivo. La nostra filosofia è comunque quella di scegliere personaggi che possano rimanere a catalogo per un bel po' di tempo, specie nel settore ragazzi, che vede i lettori cambiare ogni tre anni”.

prodotto e non per quello della concorrenza. Un esempio minimo ma vincente è il prodotto che reca l'immagine della squadra sportiva di una certa città, carattere distintivo assoluto che avrà molto appeal in quel determinato territorio. Lì quindi "varrà" il prezzo più alto e si rivolgerà a un target più numeroso.

### Il peso delle licenze

Ecco, dunque, l'introduzione del tema del licensing, che non prescinde dalla coerenza col posizionamento dell'azienda, e non prescinde dalla distribuzione, che agisce in linea con i suoi portatori di interesse. Il licensing è l'espressione subliminale del concetto di marca-insegna. Se il licensing significa, per l'azienda che lo propone, solo assortimento in più, senza che si generi un legame con il posizionamento che l'azienda si è data, il risultato non sarà di successo. Ugualmente, l'in-



Beatrice Fini, direttore editoriale di Giunti, ed Emanuele Plata, presidente di Planet Life Economy Foundation

segna distributiva che accetterà solo merci provenienti da aziende in cui il licensing non è coerente con il posizionamento, andrà a rischio di invenduto. Ma se fatto correttamente, il licensing consente ai prodotti di divenire ben distinguibili e di qualità.

Un caso emblematico, in questo senso, è quello del marchio-insegna, che ha oggi un valore crescente e strategico. "Guai - spiega Plata -



se le private label fossero rimaste al primo prezzo di anni fa. Quando, invece, le insegne della grande distribuzione si sono accorte di essere veri soggetti del mercato, e non solo un punto di traffico, gli store brand si sono evoluti, diventando anche premium, e raggiungendo l'approvazione dei clienti, avendo per esempio intercettato il loro interesse nei confronti delle filiere garantite".

In uno scenario futuro, è possibile prevedere la Gdo intenta a consolidare con il licensing il peso di mercato delle proprie private label, coniugando così un marchio di eccellenza ai propri prodotti. Anche questo testimonia il fatto che i retailer mostrano al momento una maggiore sensibilità delle aziende.

Nel tempo la Gdo è riuscita a recuperare l'antica filosofia del negozio di prossimità, che basava i suoi punti di forza su elementi immateriali (come la relazione con il consumatore) e non solo su una visione efficientista dell'organizzazione, e ha di conseguenza attivato operazioni di marketing in completa autonomia e lanciato prodotti fortemente distintivi. Il retail ha dimostrato dunque di possedere la capacità di capire rapidamente i cambiamenti del consumatore, e di essere più avanti nella consapevolezza del marchio. ■

## L'azienda e le licenze: il caso Gabbiano

**L**a tensione, tra fornitori e distributori, è forte e aggravata dai tempi di pagamento, che arrivano in Italia a limiti estremi di tollerabilità. Le licenze rappresentano, in questo panorama complesso, un raggio di sole, una leva fondamentale per l'acquisto emozionale che ha effetti benefici anche sui contratti. Proprio per questo, da due anni l'azienda Gabbiano, specializzata nella vendita di prodotti per casa, cucina, salute, bellezza, ha intrapreso la strada del licensing, che sta portando ottimi risultati. "Con la licenza - spiega Gabriele Candi, New Bu-

siness Development - anche per aziende di media dimensione diventa più semplice convincere la distribuzione e posizionare al meglio i prodotti". Le licenze in casa Gabbiano sono rappresentate soprattutto dal mondo Disney; oggi l'azienda possiede già cinque-sei categorie merceologiche abbinate ai personaggi su licenza. "Molto forte è, in questo senso, il mondo della festa e dei prodotti 'usa e getta'. Anche in tempo di crisi, piatti e bicchieri con i character, dal costo più elevato, vengono comunque preferiti alle referenze a tinta unita".

Gabbiano ha in portafoglio 5-6 categorie abbinate a personaggi Disney



Il peso delle licenze diventa rilevante proprio nella fase della contrattualistica. Spiega Candi: "Lavoro nel settore da 25 anni, e mai come oggi posso affermare che la situazione è davvero problematica.

Non possedere una licenza abbinate ai propri prodotti significa sottostare a regole contrattuali ormai pesanti da sostenere. La presenza della licenza, invece, costituisce una testa di ponte che ci

permette di poter strappare condizioni migliori".

Non solo: la Gabbiano, che storicamente è sempre stata presente nel supermercato tradizionale (per 70 anni ha proposto il suo prodotto in blister), e che poi si è specializzata nell'area bimbo per raggiungere i retailer di grandi dimensioni, è riuscita a trovare un suo posizionamento all'interno di questi punti di vendita proprio grazie ai prodotti su licenza. ■