

PREZZI SU PIAZZA • IL CONFRONTO TRA LE INSEGNE OGGETTO DI NOVE ANNI DI MONITORAGGIO

# 2002-2003: maggiore distintività per canale

Aldo Brugnoli

Con la piazza di Pescara pubblicata sul numero di novembre 2003, si è concluso per il nono anno consecutivo il ciclo di rilevazioni per piazze del laboratorio di MARK UP. Affrontiamo ora l'analisi dei dati complessivi considerando i rapporti competitivi tra le insegne, mentre nel prossimo numero verranno analizzate le differenze tra le piazze prese in esame. È importante ricordare che per l'ultimo ciclo di rileva-

zioni è cambiata leggermente la metodologia dell'analisi. È evidente, quindi, che si possano riscontrare modificazioni anche significative dello scenario concorrenziale.

Per l'analisi delle singole piazze la metodologia di analisi dei dati è tale da relazionare ogni singola insegna alla piazza e alla concorrenza. In questo senso è possibile che il posizionamento di un'insegna subisca modifiche anche sostanziali pur non cambiando la propria strategia commerciale.

Nell'elaborazione nazionale è importante sottolineare che si ragiona sempre su posizionamenti e non su valori assoluti. In particolare, per quanto concerne l'item della competitività di prezzo, non necessariamente l'insegna dal posizionamento più competitivo presenta i prezzi più bassi in assoluto. Ciò significa, invece, che mediamente nelle piazze in cui quella insegna era presente mostrava la maggiore competitività. Il risultato dipende sempre, quindi, dal tipo di confronto, piazza per piazza, che un'insegna deve affrontare.

L'analisi nazionale conferma gran parte delle rilevazioni riscontrate nelle singole piazze. Il fatto, a nostro parere, più rilevante riguarda la continuità strategica portata avanti dalle insegne. In passato si assisteva a repentine

## LA METODOLOGIA

### Analisi dei prezzi

- **Detersivi lavatrice**, flacone 3 litri
- **Birra chiara**, vetro 66 cl
- **Olio d'oliva**, 1 litro
- **Passata di pomodoro**, vetro 650/750 g
- **Pasta di semola**, formati normali 500 g
- **Succhi di frutta 100%**, brik 1 litro
- **Tonno olio d'oliva**, 160 g x 2 (per i discount anche il pezzo singolo)
- **Acqua minerale piatta**, pet 1,5 litri

Il confronto è basato su indicizzazione della competitività di ogni singola referenza presente in almeno il 40% dei punti di vendita. Il processo di indicizzazione amplifica le differenze.

### La marca del distributore

Per marca strategica s'intende sia la marca insegna sia la marca di fantasia quando quest'ultima ha un legame evidente (anche per il consumatore) con l'insegna (Selex/A&O, Tesori dell'Arca/Pam).

### Analisi della profondità dell'assortimento delle marche del distributore e delle marche dei produttori:

- Tutte le tipologie e formati di detersivi per lavatrice
- Tutte le tipologie e formati di birra
- Tutti i formati di olio d'oliva, extravergine, vergine, di sansa, oliva speciali
- Tutte le tipologie e formati di conserve rosse
- Tutti i formati di pasta di semola, integrale, biologica
- Tutti i formati di succhi, nettari e bevande a base di succo
- Tutte le referenze e formati a base di tonno
- Tutti i formati di acqua minerale, trattata e di sorgente

### Campione

Un punto di vendita per ogni insegna nazionale e per quelle importanti a livello di piazza. La piazza è definita dai confini geografici del comune più i bacini d'utenza degli ipermercati. Una prerilevazione determina, per ogni insegna, il punto di vendita più rappresentativo della politica dell'insegna.

## Il campione delle 11 piazze

<b>Totale</b>	182	Distribuiti in 11 piazze
<b>Supermercati</b>	89	Tutte le insegne nazionali e quelle importanti nelle 11 piazze
<b>Ipermercati</b>	39	Tutti quelli presenti nelle 11 piazze
<b>Discount</b>	54	Tutte le insegne nazionali e quelle importanti nelle 11 piazze

### Supermercati\*

<b>A&amp;O</b>	4	To, Mi, Na, Ba
<b>Conad</b>	10	To, Mi, Na, Fi, Bs, Roma, Ge, Pe, Vr, Bo
<b>Coop</b>	9	Mi, Na, Bo, Fi, Bs, Roma, Pe, To, Ge
<b>Dimeglio</b>	5	Na, Fi, Bs, Roma, Pe
<b>Esselunga</b>	5	Mi, Fi, Bs, Vr, Bo
<b>Famila</b>	3	To, Ba, Vr
<b>Gs</b>	7	To, Mi, Na, Ba, Bo, Bs, Roma
<b>Pam</b>	7	To, Mi, Bo, Bs, Roma, Vr, Ge
<b>Sidis</b>	4	Ba, Bo, Roma, Pe
<b>Sma</b>	4	To, Mi, Bs, Roma
<b>Standa</b>	7	To, Mi, Na, Fi, Bs, Roma, Ge

### Ipermercati\*

<b>Auchan</b>	8	To, Mi, Na, Ba, Bs, Roma, Vr, Pe
<b>Carrefour</b>	6	To, Mi, Na, Ba, Bo, Roma
<b>Ipercoop</b>	8	To, Mi, Fi, Pe, Ge, Na, Bo, Roma
<b>Panorama</b>	3	To, Fi, Roma

### Discount\*

<b>Dico</b>	4	To, Bs, Roma, Pe
<b>Dpiù</b>	3	Bo, Vr, Ge
<b>Eurospin</b>	8	To, Mi, Bo, Fi, Roma, Vr, Ge, Pe
<b>In's Mercato</b>	7	Mi, Bo, Bs, Roma, Ge, To, Vr
<b>Lidl</b>	4	To, Mi, Bs, Ge
<b>Lidl</b>	8	Mi, Bo, Fi, Bs, Roma, Vr, Ge, Pe
<b>Penny Market</b>	6	To, Mi, Bo, Fi, Bs, Ge

\*Statisticamente rappresentabili

## La logica della metodologia

Nei nove anni d'analisi del laboratorio di MARK UP le logiche concorrenziali delle insegne sono mutate:

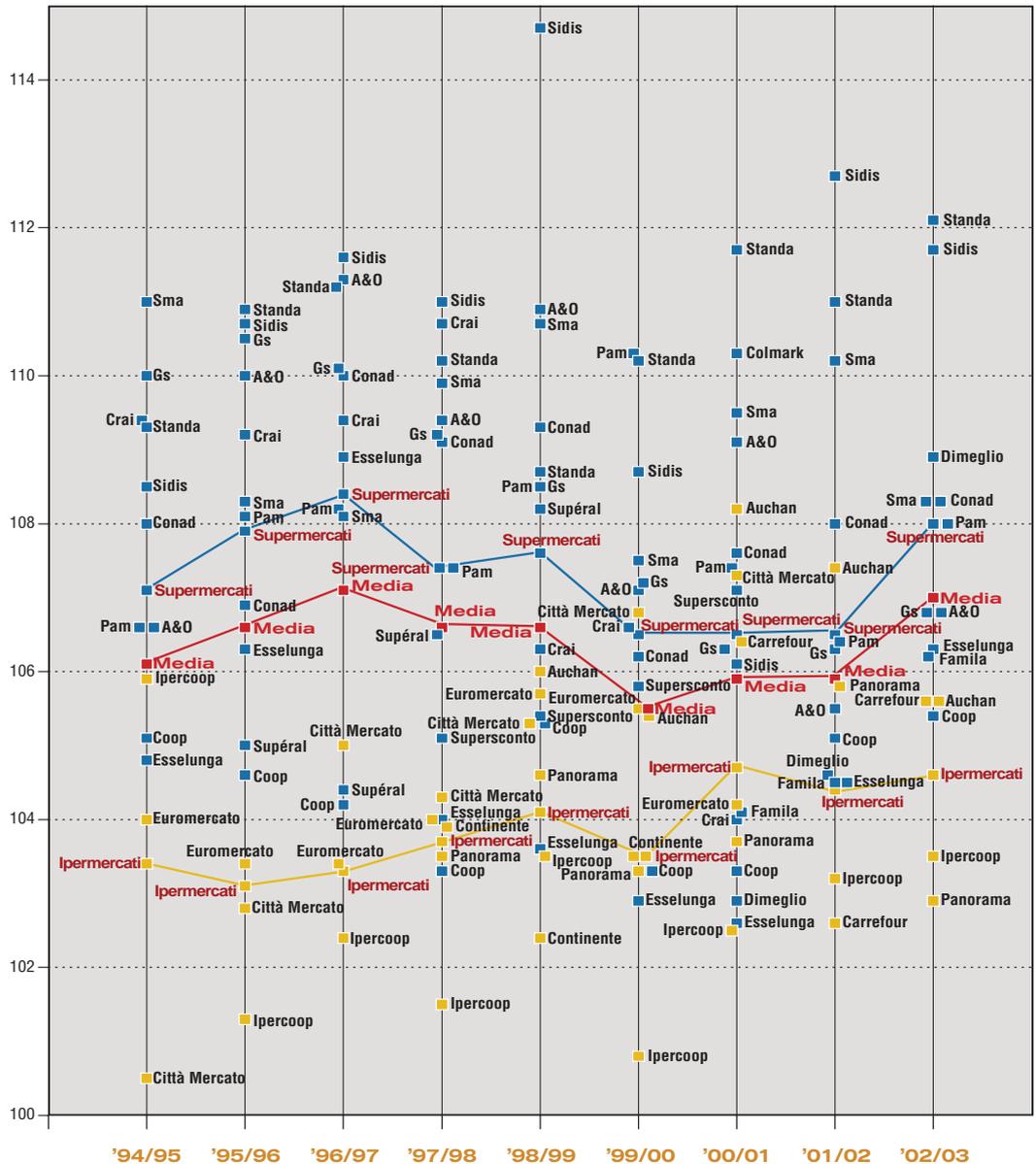
- le scale prezzi si costruiscono sempre più aumentando la profondità delle categorie e sempre meno per confronto diretto tra posizionamenti differenti;
- sono cambiati i ruoli delle singole categorie all'interno degli assortimenti;
- la profondità assume un ruolo sempre più strategico;
- l'ampiezza è funzionale alla profondità;
- nei discount si inizia a parlare di scala prezzi.

Obiettivo del laboratorio è quello di visualizzare le logiche concorrenziali delle diverse piazze e il posizionamento delle insegne presenti. È logico, quindi, che nel tempo cambi anche la metodologia per meglio seguire l'evoluzione degli scenari. Le modifiche non comportano indicative distorsioni nell'analisi dei trend: due approcci differenti per periodi diversi. Le difformità più importanti nell'analisi dei dati storici si possono riscontrare nella variabile della profondità degli assortimenti che in passato era più simile a un'ampiezza data la limitatezza delle categorie su cui era misurata.

I colori rappresentati nelle tabelle e nei grafici: ■ Supermercati ■ Ipermercati ■ Discount

## Evoluzione della competitività di prezzo: '94/95-'02/03

(valore indice: 100 = insegna più competitiva)

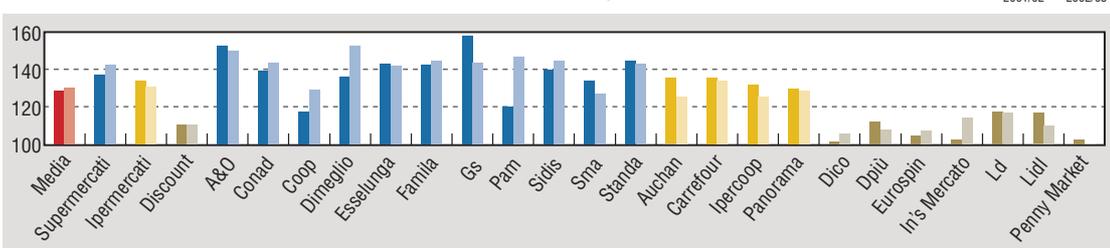


### Nell'ultima tornata di rilevazioni 2002-2003

abbiamo visto in molte piazze un significativo compattamento dei posizionamenti. Ciò è confermato dal dato medio nazionale. Il grafico è leggermente fuorviante a causa della presenza nell'analisi statistica di molti punti di vendita non rappresentati. È evidente, quindi, che l'ampiezza della scala e il dato medio possono subire oscillazioni anche sostanziali. Se si osservano però unicamente i punti di posizionamento delle insegne più importanti, si verifica che nel 2002-2003 tra Panorama, l'insegna che mediamente presenta il posizionamento più competitivo, e Dimeglio, che all'opposto si posiziona sui valori più alti, ci sono solamente sei punti di differenza. Lo scenario competitivo tra insegne leader si fa serrato. Il controllo della concorrenza comincia a diventare un fatto strutturale. Unicamente Sidis e Standa sembrano voler stare fuori da questa logica: la prima forte del suo posizionamento di vicinato e la seconda perseguendo il posizionamento storico.

## La competitività dei primi prezzi

(valore indice: 100 = insegna più competitiva)



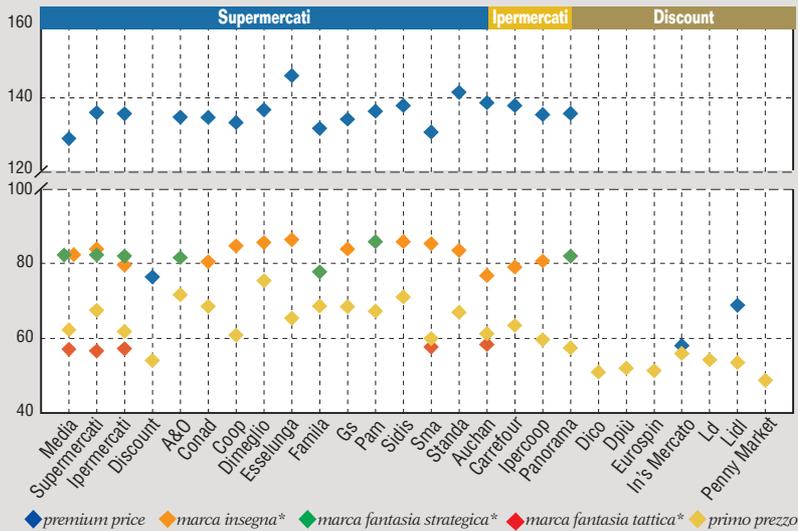
◀ Sul piano nazionale Penny Market conferma la sua leadership di prezzo seguito da Dico, Dpiù e Lidl. Gli ipermercati, pur puntando a quest'area, sono, mediamente, ancora a 20 punti da Penny Market. Per i supermercati il gap è cresciuto nuovamente: oltre 30 punti.

Fonte: MKTG - Focus on line - Rilevazione: da giugno 2002 a maggio 2003 © MARK UP

Fonte: MKTG - Focus on line - Rilevazione: da giugno 2002 a maggio 2003 © MARK UP

### La scala prezzi

(valore indice: 100 = media dei segmenti)



▲ Le scale prezzi più ampie si riscontrano in Esselunga, seguita dalle quattro insegne del canale ipermercati. Le scale più corte si riscontrano, invece, in Famila, A&O, Dimeglio e Gs. Il posizionamento della marca propria tende mediamente a diminuire. Nell'ultimo anno si è passati da 13-14 punti sotto i prezzi medi a 17-18 punti. Il fenomeno è più evidente nel canale ipermercati.

\*Presente in almeno tre segmenti

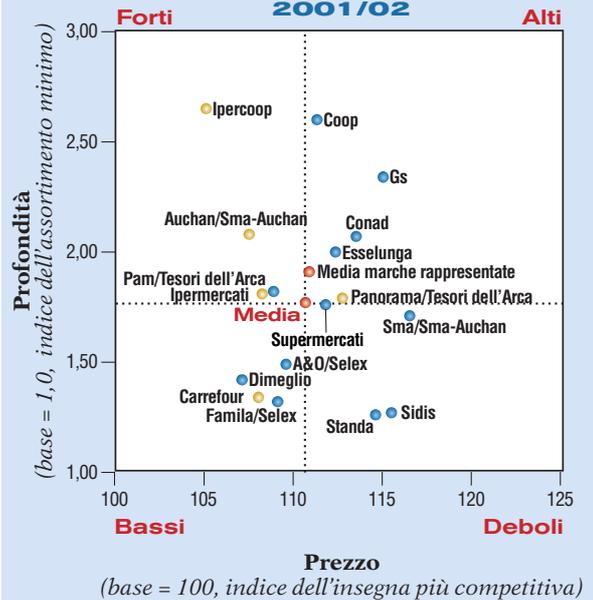
### L'elaborazione dell'intero campione di pdv delle 11 piazze

In questo numero il laboratorio di MARK UP analizza l'intero campione di punti di vendita delle 11 piazze. Si tratta di 182 punti di vendita rappresentativi dei canali: supermercati (89), ipermercati (39) e discount (54). L'elaborazione non presenta i dati medi dei supermercati distinti in rapporto dell'appartenenza alla Grande distribuzione e alla Distribuzione associata in ragione della minore significatività di tale distinzione e di una discreta confusione nel quadro strutturale. Per ciascun item sono state elaborate la media complessiva, relativa all'intero campione (nei grafici indicata con "media"), la media dei canali, riguardante tutti i punti di vendita, e la media dei dati relativi alle insegne selezionate (la scelta delle insegne è motivata da criteri di rappresentatività). L'elaborazione si è basata su valori indice riscontrati nelle singole piazze, al fine di annullare le differenze di prezzo legate alla non contemporaneità delle rilevazioni. Sono state calcolate, dunque, le medie dei posizionamenti. Questo comporta, per esempio, la scomparsa dei valori indice 100 per le insegne più competitive. Il dato minimo può, infatti, essere appannaggio di insegne non rappresentate singolarmente oppure può rientrare nei dati medi delle insegne che, tuttavia, non in tutte le città ottengono il posizionamento più competitivo. In ciascuna piazza si può riscontrare un'insegna più competitiva rispetto alla rosa di quelle presentate singolarmente: ciò è connesso al fatto che queste ultime rappresentano complessivamente il 71% dei negozi campionati. Il lettore deve osservare, dunque, i dati in termini di differenze tra le insegne e tra i canali.

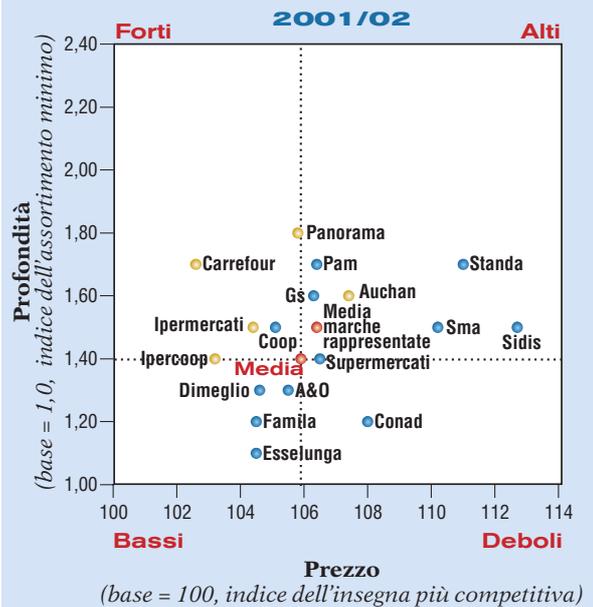
modifiche dei posizionamenti. Oggi ci sembra di poter affermare che buona parte delle insegne ha scelto una propria strada e la sta portando avanti. In particolare le insegne della Gd stanno conducendo una politica di differenziazione sia sul versante degli assortimenti sia su quello dei prezzi e della marca propria. La variabilità del comportamento di un'insegna da una piazza all'altra è diminuita decisamente.

Cambiano i valori assoluti, ma relativamente poco il positioning. Ciò significa che in molti hanno capito la logica delle piazze. Il dato medio è molto vicino alla realtà dei comportamenti nelle singole piazze. Non è così per le insegne della Da. Il dato medio per queste insegne è spesso una sommatoria di situazioni anche molto lontane

### Il posizionamento delle



### Il posizionamento delle

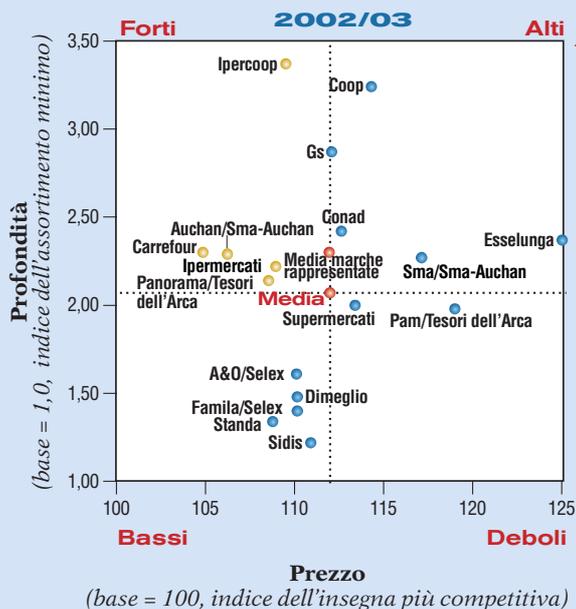


tra loro. In questo senso i nove anni di laboratorio di MARK UP sembrano illustrare che, se in passato ci poteva essere la sensazione di un certo avvicinamento della Da nei confronti della Gd, oggi più che mai sembra del tutto improbabile

che in prospettiva Gd e Da possano competere ad armi pari.

La differenza maggiore si vede proprio sul versante che dovrebbe essere l'arma vincente della Da: la conoscenza diretta delle singole piazze. In realtà

## marche del distributore



◀ Nel periodo preso in considerazione si assiste all'ingresso della marca propria Primo Prezzo. Il particolare posizionamento stravolge l'intero scenario competitivo relativo alle private label. In quest'analisi non se ne tiene conto per evidenziare i posizionamenti delle marche proprie dal posizionamento tradizionale. Nel complesso si denota una crescita della differenziazione dei posizionamenti sia sul piano del prezzo sia su quello della profondità. Tale distintività è sempre più netta in funzione del canale di appartenenza.

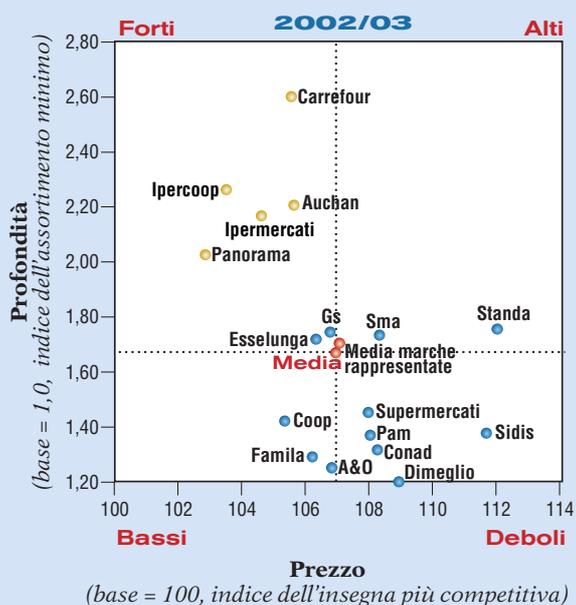
### Insegna Marca Evoluzione

IL GIUDIZIO DI  
**MARK UP**

A&O	Selex	Sostanzialmente invariato	↔
Conad	Conad	Sostanzialmente invariato	↔
Coop	Coop	Aumenta ulteriormente la profondità	↑
Dimeglio	Dimeglio	Sostanzialmente invariato	↔
Esselunga	Esselunga	Perde in profondità (ulteriore differenziazione)	↓
Famila	Selex	Sostanzialmente invariato	↔
Gs	Gs	Migliora in competitività e profondità	↑
Pam	Tesori dell'Arca	Forte perdita in competitività	↓
Sidis	Sidis	Migliora in competitività	↑
Sma	Sma-Auchan	Sostanzialmente invariato	↔
Standa	Standa	Forte crescita in competitività	↑

Auchan	Sma-Auchan	Sostanzialmente invariato	↔
Carrefour	Carrefour	Forte salto sia di competitività sia di profondità	↑
Ipercoop	Coop	Aumenta ulteriormente in profondità	↑
Panorama	Tesori dell'Arca	Migliora in competitività	↑

## marche dei produttori



◀ Il cambio della metodologia amplia la mappa sull'asse della profondità differenziando ulteriormente gli ipermercati. Se si esclude la maggiore distintività tra canali, non si notano particolari performance delle insegne. Tra queste ultime Panorama accelera sul versante della competitività, mentre Carrefour migliora ulteriormente in profondità.

### Insegna Evoluzione

IL GIUDIZIO DI  
**MARK UP**

A&O	Invariato	↔
Conad	Invariato	↔
Coop	Migliora in profondità	↑
Dimeglio	Perde in profondità	↓
Esselunga	Migliora in profondità	↑
Famila	Invariato	↔
Gs	Invariato	↔
Pam	Migliora in profondità	↑
Sidis	Sostanzialmente invariato	↔
Sma	Migliora in competitività	↑
Standa	Invariato	↔

Auchan	Migliora in profondità e competitività	↑
Carrefour	Migliora in profondità	↑
Ipercoop	Migliora in profondità	↑
Panorama	Migliora in competitività	↑

**Nota.** In questa analisi il cambio di metodologia potrebbe portare più differenze. In passato l'indicatore di profondità era più vicino a quello dell'ampiezza.

mentre la Gd, un po' a fatica, riesce a calibrare assortimenti e prezzi in funzione del consumatore e dei competitor locali, la Da, alla rincorsa delle logiche della Gd, tende a massificare i propri comportamenti.

Occorre forse una riflessione più attenta sul ruolo di centrali e super-centrali.

### La scala prezzi

L'analisi sull'intero campione nazionale conferma che il 2003 vede un ul-

teriore ampliamento medio delle scale prezzi. L'assortimento in area primi prezzi è più strutturato e aggressivo, in particolare nel canale ipermercati. Stesso discorso per l'area delle referenze premium price. In questo

caso il comportamento e i posizionamenti sono del tutto simili tra i due canali. L'ampliamento delle scale prezzi non è ragguaino in modo omogeneo da tutte le insegne. Esselunga, che nel corso dell'ultima tornata di rile-

vazioni ha raggiunto le scale più ampie, ha lavorato molto sui premium price e relativamente poco sui primi prezzi. La seconda insegna per ampiezza, Panorama, ha ampliato invece l'offerta e la forza dell'area dei pri-

## Competitività sulle 11 piazze

Performance/ competitività	Totale*		Supermercati		Ipermercati		Discount	
	Maggiore	Minore	Maggiore	Minore	Maggiore	Minore	Maggiore	Minore
Competitività primi prezzi	Penny Market	Dimeglio	Sma	Dimeglio	Auchan, Ipercoop	Carrefour	Penny Market	Ld
Competitività marca strategica***	Carrefour	Esselunga	Standa	Esselunga	Carrefour	Ipercoop	N.S.**	N.S.**
Ampiezza listino marca strategica***	Ipercoop	Sidis	Coop	Sidis	Ipercoop	Panorama	N.S.**	N.S.**
Profondità	Carrefour	Dimeglio	Standa, Sma, Gs, Esselunga	Dimeglio	Carrefour	Panorama	N.S.**	N.S.**
Competitività marche leader	Panorama	Standa, Sidis	Coop	Standa, Sidis	Panorama	Auchan, Carrefour	N.S.**	N.S.**

\*Totale campione supermercati, ipermercati, discount; \*\*non significativo; \*\*\*senza tenere conto di Primo Prezzo che è di gran lunga la marca propria più aggressiva e meno profonda

Fonte: MKTG - Focus on line - Rilevazione: da giugno 2002 a maggio 2003 © MARK UP

## Posizionamenti più distinti

- Aumenta la forbice tra le strategie della Gd e quelle della Da. È necessario ripensare il ruolo delle centrali.
- Migliora la distintività dei posizionamenti delle singole insegne e dei canali.
- Il format discount non è in fase di rivitalizzazione, ma piuttosto ha appena superato quella dell'introduzione. Inizia ora lo sviluppo.

mi prezzi. Il cambiamento strutturale della scala prezzi comporta un riposizionamento anche della marca propria d'insegna che tendenzialmente è stata penalizzata, anche se ciò non vale per tutte le insegne quali, per esempio, Esselunga e Tesori dell'Arca che si sono riposizionate verso l'alto.

### La marca del distributore

Nell'ultimo ciclo di rilevazioni, da giugno 2002 a maggio 2003, lo scenario concorrenziale tra private label è spesso sconvolto dalla presenza di Primo Prezzo di Sma e Auchan. Nell'analisi nazionale per insegne si è deciso di non considerare questa marca perché presente in modo non omogeneo per piazza.

La metodologia di analisi, tutta incentrata sui posizionamenti, avrebbe attribuito alla private label posizionamenti differenti in piazze diverse in funzione della presenza o meno di Primo Prezzo.

L'analisi evidenzia una forte tendenza alla differenziazione dei posizionamenti, almeno per quanto concerne le insegne della Gd e del canale ipermercati. L'unica situazione che evidenzia comportamenti simili riguarda insegne della Da quali Sidis, A&O, Famila, Dimeglio e Standa. Queste si posizionano tutte nella stessa area che identifica prezzi competitivi e bassa profondità, come se la marca propria rappresentasse la funzione di

primo prezzo. La profondità ridotta è da attribuire anche al fatto che generalmente si tratta di superfici piuttosto piccole. Tra le altre insegne si nota una forte tendenza all'ampliamento della gamma per Coop, Ipercoop e Gs, alla differenziazione per Esselunga e alla competitività per Carrefour, Auchan e Panorama.

### I primi prezzi

I primi prezzi ritornano a essere protagonisti dell'assortimento. Due sono le direttrici dell'area: aggressività dei prezzi e copertura delle categorie. Detentori della leadership di prezzo sono, ovviamente, i discount. In particolare Penny Market conferma la sua posizione di forza, anche se è necessario

ricordare che le ultime piazze del ciclo presentano Lidl in forte ripresa. Per le insegne della Gd il posizionamento non è dato tanto dalla competitività dei prezzi, ma piuttosto dal livello di copertura. La metodologia annovera, infatti, tra i primi prezzi tutte le referenze più convenienti all'interno di ogni categoria. È evidente che a volte, soprattutto per le insegne che non presentano primi prezzi, si tratta di marche locali piuttosto che di generici unbranded. In questo senso per la Gd si parla di sforzo complessivo nell'area piuttosto che di pura competitività. Le insegne che trattano realmente questi prodotti sono gli ipermercati del campione, Sma e Coop. In particolare per Auchan e Sma il primo prezzo è rappresentato ormai quasi sempre dalla marca propria.

Tutte le altre insegne sostanzialmente non trattano primi prezzi se non per poche categorie.

### Le marche dei produttori

La profondità è la variabile maggiormente influenzata dal cambio di metodologia adottata nell'ultima tornata di rilevazioni. In genere si assiste

a una notevole crescita verticale dei posizionamenti sull'asse della profondità. L'analisi nazionale conferma tale dato. Per meglio interpretare la variazione tra i due periodi presi in considerazione occorre leggere l'asse verticale della mappa di posizionamento relativa al 2001/02 come una variabile più vicina all'ampiezza che non alla profondità. In questo senso gli ipermercati trovano la collocazione a loro più congeniale: profondità e ampiezza. In particolare Carrefour si distingue per la profondità, oltre il 50% maggiore di quella media, mentre Panorama e Ipercoop sono le insegne più aggressive. Esselunga e Gs sono, tra i supermercati, le insegne che riescono a entrare nel quadrante dei posizionamenti forti.

### I discount

L'ultima tornata di rilevazioni conferma il rilancio del format. Nel corso del ciclo 2002/2003 sono stati campionati 54 punti di vendita di cui 40 (74% sul totale campione) fanno parte delle sette insegne prese in considerazione per questa analisi nazionale.

Queste insegne hanno raggiunto un buon livello di diffusione e forse anche un posizionamento consolidato, almeno nelle piazze settentrionali. Si ha la netta sensazione di trovarsi di fronte a un periodo di significativa rivitalizzazione del format o, probabilmente, il canale, avendo terminato il periodo d'introduzione sul mercato italiano, si trova ora in una fase di sviluppo.

## Le insegne secondo MARK UP

Verso la fine degli anni '90 alcuni segnali facevano pensare che ci fosse la possibilità per le insegne della Da di progettare strategie differenzianti tali da permettere di competere differenzialmente con la Gd. Questo scorcio del nuovo millennio mostra, invece, come la Gd stia iniziando a capire, anche se a fatica, che il ruolo della funzione marketing in azienda è centrale, mentre la Da continua ad accrescere l'importanza della funzione acquisti. È necessario che si ripensi al ruolo delle centrali e supercentrali.