

Più store brand per uscire dalla spirale delle promozioni



Luca Pellegrini*

L'intensità promozionale è molto cresciuta in questi anni di difficoltà economiche, togliendo risorse a tutto il sistema, sia all'Idm sia alla Gda. Molti, e in particolare l'Idm, chiedono di fermare questa rincorsa, che rischia anche di aumentare il livello di banalizzazione dell'offerta: si può fare? Per tentare una risposta è necessario capire come funzionano le promozioni, a partire da due banali con-

1. I clienti tendono a privilegiare i prezzi: così diventano meno sensibili al servizio (e alla qualità)
2. Le insegne devono diventare meno sostituibili: per diminuire il confronto di prezzo sui beni dell'Idm

statazioni. Primo: la promozione nel largo consumo è semplicemente la forma che assume la concorrenza di prezzo e che questa cresce in funzione inversa al grado di differenziazione che il consumatore percepisce quando acquista, insieme, beni e servizi commerciali. Da qui in avanti le cose si fanno più complicate e bisogna procedere con un po' d'ordine.

Il problema va posto a partire dal ruolo dei beni di marca nella concorrenza orizzontale nel trade. L'Idm differenzia i prodotti (innova e segmenta) e in questo modo cerca di irrigidire la propria domanda e renderla meno sensibile al prezzo. Ma poi quei beni a domanda rigida vengono trasferiti alla distribuzione che li vende, identici, in punti di vendita in concorrenza fra loro: il prezzo delle grandi marche diventa segnaletico del complessivo livello di convenienza. Il risultato è una tendenza della Gda a vanificare, in risposta alla sua concorrenza orizzontale, gli sforzi dell'Idm. Non solo, in situazioni di mercato difficili, come oggi, gli elementi di differenziazione che le insegne cercano di costruire diventano meno efficaci: il cliente privilegia i prezzi e diventa meno sensibile al servizio. In altri termini, la concorrenza orizzontale nel trade aumenta e con essa la promozione.

LA DIFFERENZA È NEI SERVIZI O NELL'ASSORTIMENTO

Che fare? L'unica soluzione è evidentemente un aumento nella differenziazione della Gda, che può avvenire solo in due modi, variando il livello di servizio o riducendo la sovrapposizione assortimentale. Ma, si è appena detto, a parità di formato e in un mercato difficile, distinguersi sui servizi e farseli riconoscere in prezzi più alti non è facile. Rimane la strada della differenziazione assortimentale: le insegne devono "smarcarsi" e diventare meno sostituibili in modo tale che il confronto di prezzo sui beni dell'Idm diminuisca. Con una provocazione, bisogna aiutare la Gda ad aumentare l'offerta delle



Giù tutti i prezzi: così l'esperienza d'acquisto si riduce alla mera convenienza

Pressione promozionale per formati

(% su vendite mese - valori 2010)

	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE
Ipermercati	31,6	28,7	28,4
Supermercati	26,1	24,2	24,9
LSP (100-399 mq)	17,2	15,6	16,3
Totale iper+super+LSP	25,6	23,6	24,3

Nel dicembre 2010 la pressione promozionale generale è cresciuta di 0,4 punti percentuali: il che vuol dire circa 5,2 milioni di euro (nel mese di dicembre). Negli ipermercati la pressione è superiore di 4,1 punti rispetto al totale: si consideri che 1 punto percentuale di pressione promozionale equivale pressappoco a 12 milioni di euro

Fonte: elaborazioni MARK UP su dati SymphonyIRI

marche commerciali che sono il più potente strumento a sua disposizione per differenziarsi. Una strada ancora lunga in Italia, dove la penetrazione della marca commerciale è la più bassa di tutti i paesi confrontabili. Una riprova? Basta guardare alle differenze nelle politiche promozionali delle diverse insegne. Quelle che sono riuscite a differenziarsi di più hanno, se non un'intensità promozionale minore, almeno una politica meno gridata. Anzitutto il discount, che avendo una sovrapposizione assortimentale bassa o nulla può lavorare in una logica di

every-day-low-price. Ma anche le insegne che con il fresco, i prodotti già pronti e la marca commerciale, l'insieme di quelli non direttamente confrontabili, riescono a proporre una promozione assai meno aggressiva e meglio tarata ai propri clienti fedeli, quindi più efficace. Al contrario, chi ha bisogno di tappezzare i suoi punti di vendita con richiami a occasioni e tagli prezzo finisce per connotare l'esperienza d'acquisto solo sulla convenienza, alle volte rendendo persino difficile percepire la qualità intrinseca dell'offerta.

* TradeLab