

LE INDAGINI SUI CONSUMATORI EUROPEI RILEVANO OVUNQUE UNA PRECISA VOLONTÀ A RIDURRE LA SPESA

# Store brand e produttori di marca: il cambiamento in atto e i nuovi driver

Lamberto Biscarini\*

La crisi economica iniziata nel 2008 come fenomeno prettamente finanziario, ha ormai impattato le economie reali, con livelli di contrazione dei Pil occidentali quali non si registravano da molto tempo (in Italia per esempio il -1% del 2008 e la stima di -5,1% del 2009 si confrontano con un isolato -0,9% nel 1993

1. *Gli store brands visti in funzione di ammortizzatori della crisi del potere d'acquisto locale*
2. *Da giocare, poi, in fase di riposizionamento, nella comunicazione*

promozione o di gamma prodotto inferiore.

## LA CRISI IN EUROPA

Il trade in questo contesto si è trovato esposto a una pressione senza precedenti, poiché risultante dall'effetto combinato di tre fattori:

- Il calo del potere d'acquisto dei consumatori, con una richiesta di prodotti di più basso prezzo/gamma
- Il crescente costo del financing
- Una forte e crescente volatilità del costo delle materie prime.

La reazione della maggior parte dei distributori si è basata su un drastico aumento della pressione sui prezzi al pubblico, un aumento del peso delle promozioni, un'ulteriore spinta allo sviluppo della quota di mercato delle marche private. Tesco, il leader del mercato alimentare in-

glese, ha per la prima volta ingaggiato una battaglia di prezzo contro i discounter Lidl e Aldi, riposizionandosi in maniera significativa con la campagna "Britain's biggest discounter" e introducendo una nuova linea di prodotti a marchio, con proprie sottomarche, Tesco Discounter, schierata a scaffale in 10 diverse categorie con circa 350 linee di prodotto e indici prezzo molto aggressivi, a metà strada fra la propria linea regular di marca privata e quella value.

In Spagna, Mercadona ha drasticamente rivisto il proprio assortimento alimentare, eliminando fino a 800-1.000 referenze di prodotti di marca su circa 9.000 nel grocery, sostituite da altrettante referenze a marchio e prodotti di importazione a basso prezzo. Già nei primi mesi dell'intervento, Mercadona registrava un incremento di quota della marca propria dal 48% al

52% con tassi di crescita del numero di clienti molto positivi, nonostante la crisi particolarmente dura del mercato iberico. Iniziative analoghe hanno caratterizzato Real (Metro) in Germania, Asda nel Regno Unito, Leclerc e Carrefour in Francia.

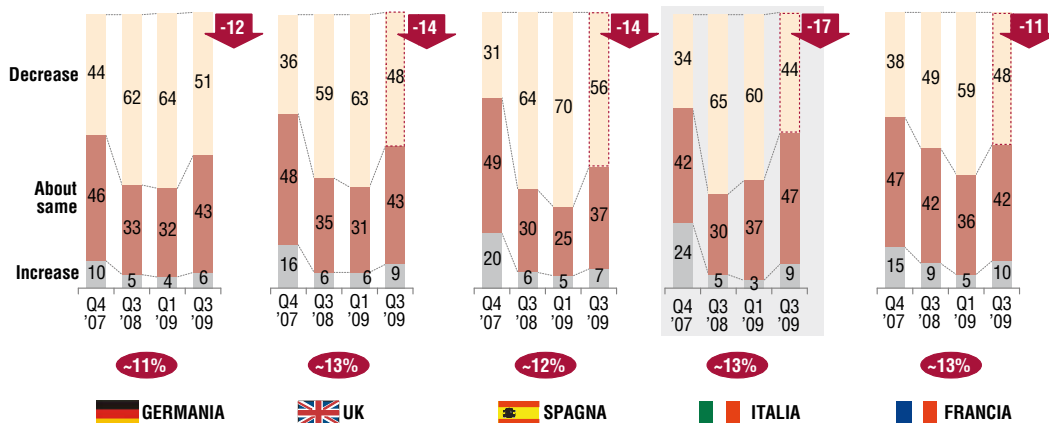
## LA CRISI IN ITALIA

Anche in Italia la dinamica competitiva è stata ed è tuttora molto intensa sui prezzi, con un vistoso riposizionamento di Esselunga e Coop e un'intensificazione dell'offerta di marca propria di tutti i principali attori della Gda. Il tratto più caratteristico di questa dinamica è stato lo spostamento dell'attenzione del trade sulla marca privata, come veicolo chiave per la comunicazione della convenienza di prezzo dell'insegna. Un'operazione che ha messo in difficoltà in diverse categorie molti produttori di marca per effetto di:

e poco più di uno zero nel 2002-03). Per tutta la seconda metà del 2008 e la prima metà del 2009, le ricerche sui consumatori hanno mostrato una netta propensione alla riduzione della spesa in Europa, con tassi di crescita in termini reali anno su anno delle vendite al dettaglio negativi (nel Regno Unito) o molto vicini allo zero (in Italia, Germania, Francia, Spagna). Anche se l'impatto più forte si è riversato sulle categorie del non-food, come i beni di lusso, l'entertainment e la moda, anche il grocery è stato messo sotto seria pressione per effetto di una maggiore propensione dei consumatori all'acquisto di beni di basso prezzo, in

## Sui tagli l'inversione di tendenza appare consolidata in Europa

(% dei consumatori che dichiarano il proprio atteggiamento rispetto alle reciproche intenzioni di spesa nei prossimi 12 mesi)



Trend vs. marzo 2009 (valori in %)

Fonte: Bcg consumer sentiment barometer, settembre 2009

- **una riduzione** dello spazio opportunità derivante dalla sostituzione di proprie referenze con referenze di marca privata o di fantasia a basso prezzo
- **un riposizionamento** verso il basso delle linee di marca privata, che ha amplificato il premium dei prodotti di marca fino a livelli non sempre sostenibili.

Si tratta di una politica che ha portato molti produttori in questi mesi a intervenire seriamente sulla propria struttura di costo. Da un nostro benchmarking condotto su decine di aziende di marca in questi ultimi mesi è emerso che ben l'87% del campione ha effettuato riduzioni sul proprio portafoglio prodotti/marchi (investendo sulle aree core e disinvestendo sulle code dell'offerta), razionalizzando la propria spesa in Sg&a.

**ULTIMI SEGNALE DISPONIBILI**

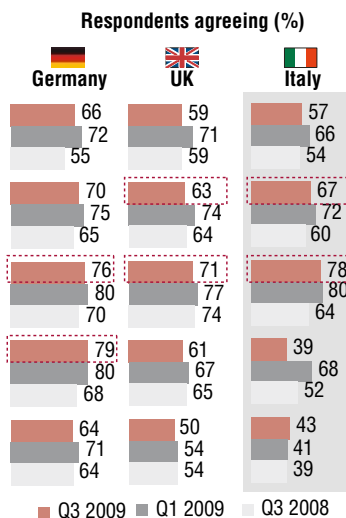
I primi segnali dell'ultimo trimestre 2009 sembrano mostrare

**Il pensiero è ancora orientato al risparmio**

**Rispetto alle abitudini personali, quali cambiamenti ritiene di dover introdurre nei prossimi 12 mesi?**

-  Taglierò significativamente le mie spese su item non essenziali
-  Pospongo le spese più grandi che possono aspettare
-  Faccio più attenzione (e compro) prodotti in promozione
-  Spendo più tempo per negozi a caccia del miglior prezzo
-  Compro più spesso al discount

Fonte: Bcg consumer sentiment barometer, settembre 2009



una leggera ripresa di fiducia dei consumatori in Europa. La ricerca, Consumer Sentiment Barometer, condotta regolarmente da Bcg nei 5 principali paesi europei con oltre 5.000 interviste, mostra un calo della propensione dei consumatori alla riduzione

ne della spesa: se a marzo 2009 il 63% degli intervistati europei dichiarava di voler ridurre la propria spesa discrezionale nei successivi 12 mesi, a settembre il numero era già sceso al 49% (in Italia si è passati analogamente dal 61% al 44%). Si tratta di segnali

ancora difficilmente interpretabili come una vera e solida inversione di tendenza. Dalla stessa ricerca continua a emergere infatti con forza la propensione dei consumatori a incrementare comportamenti di risparmio sulla spesa, come per esempio ricercare preferibilmente prodotti in promozione (da un minimo del 71% dei rispondenti nel Regno Unito a un massimo dell'81% in Germania) e acquistare in punti di vendita discount (da un minimo del 41% dei rispondenti in Italia a un massimo del 64% in Germania).

Le previsioni di uscita dalla crisi in questo settore continuano a essere in favore di tempi ancora piuttosto lunghi ed è, quindi, chiave sia per i retailer sia per i produttori di marca anche nel grocery continuare a interrogarsi sull'adeguatezza delle proprie scelte di budget per il 2010 (in termini di recupero di vendite e di riduzione dei costi), sulla correttezza delle proprie strategie commerciali e distributive nonché sulla sostenibilità del proprio portafoglio marchi e prodotti. ■

**Women want more : le donne contano sempre più nei consumi, ma troppo poco nella progettazione**

Nicola Pianon\*

The Boston Consulting Group ha realizzato uno studio approfondito, pubblicato nel settembre di quest'anno, su come le donne percepiscono il proprio lavoro e la propria vita, e il modo in cui le aziende danno risposta ai loro bisogni. Lo studio ha potuto contare su una base di interviste a circa 12.000 donne in 40 paesi nel mondo e di differenti livelli sociali, oltre allo studio del ruolo delle donne nelle organizzazioni di 50 grandi aziende, in 13 diversi settori di attività. Ne è emerso un grande potenziale di miglioramen-

to. Solo una piccola percentuale delle aziende mostra di aver compreso appieno il significato della crescita di importanza delle donne nel consumo mondiale. Gli sforzi in questa direzione sono perlopiù concentrati su tentativi di segmentazione e su adattamenti generalmente marginali alla propria linea di prodotti. Queste aziende non vedono cambiare il mondo nel modo in cui lo vedono le donne, non cogliendo a sufficienza i punti di insoddisfazione e i bisogni chiave. Si cade spesso nel classico approccio make it pink, con risposta delle donne il più delle volte totalmente negativa,

con termini come sconcertante e inaccettabile.

Un esempio è quello dell'industria automobilistica, dove le auto sono disegnate per essere veloci e non per essere pratiche e utili, che è ciò che più conta per una donna. Nessun SUV infatti, nonostante sia un mezzo tipicamente indirizzato a famiglie numerose è pensato per aiutare una madre che deve caricare a bordo due bambini piccoli.

**LE GRANDI OPPORTUNITÀ**

Ogni azienda può trarre grandi benefici dal coprire meglio il target femminile, ma le op-

portunità più grandi ci sembra possano risiedere in 7 settori.

**Alimentare** : Tra le catene emerse come preferite dalle donne troviamo Whole Foods e Tesco. Whole Foods ha trovato il successo nonostante i suoi prezzi elevati targettando quelle che noi definiamo fast tracker, donne in carriera con cultura e potere di spesa, che chiedono carne e prodotti di alta qualità, e uno staff competente. Tesco appare invece di grande successo presso il segmento delle donne pressure cooker, mamme con bambini con educazione più limitata, tipicamente con poco tempo a disposizione.

**Fitness**: Due donne su tre, in tutti i paesi, hanno risposto di sentirsi sovrappeso. Ma mentre tutte dichiarano che il fitness è una loro priorità, in realtà ri-

## Per le donne Italiane, trovare tempo per se stesse è la sfida più grande

Quali sono le tre sfide più grandi per la tua vita quotidiana?

Ricerca Mondiale (%)



Il lavoro impone sacrifici nella vita familiare, molto di più che per la media mondiale delle donne (30% vs 15%)

Fonte: Studio Bcg, 12.000 interviste, 2008

dominata dagli uomini e vede un enorme numero di lanci di prodotti che spesso entrano ed escono rapidamente dal mercato, in una logica di trial and error. Le donne qui sono ben rappresentate ai livelli inferiori, ma sono molto più rare nei ruoli di top management, quelli che più contano sulle decisioni e le scelte finali sui prodotti.

**Abbigliamento:** ampi spazi di miglioramento, in particolare in termini di vestibilità e di rapporto qualità prezzo. La maggior parte delle donne non porta la taglia 40 e non ama sentirselo ripetere ogni volta che fa shopping. Provare i vestiti è spesso un esercizio frustrante che rafforza semplicemente un'immagine negativa del proprio corpo. La catena americana Banana Republic, una delle preferite dalle intervistate, ha guadagnato clienti fedeli lavorando per rispondere a questo problema, in particolare nei pantaloni, offrendo varietà di vestibilità che rispondono a differenti forme del corpo, con taglie costanti attraverso le varie vestibilità. Una volta che la consumatrice ha capito qual è il suo fit block, cioè la sua vestibilità di riferimento, può acquistare più paia di pantaloni, anche online, senza avere più problemi.

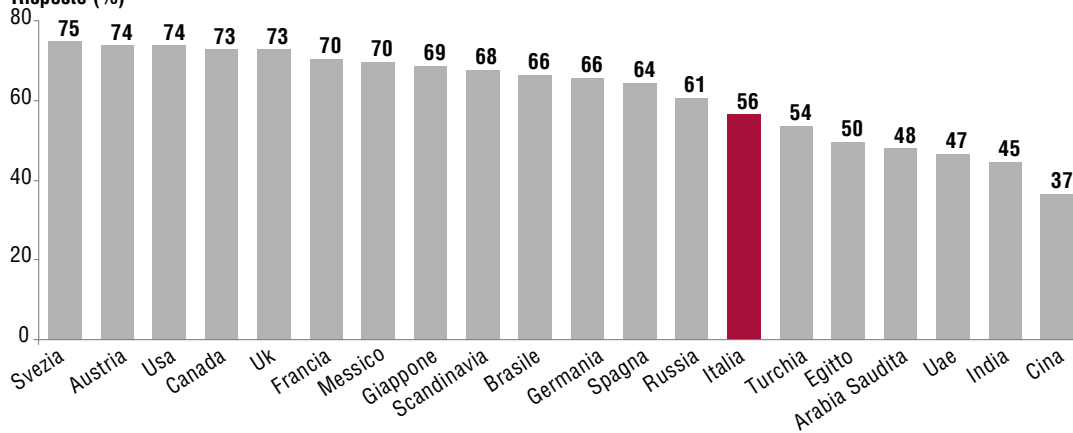
All'opposto, chi si focalizza su stile e colori senza dare vestibilità stabili, offrendo per esempio taglie 42 che in realtà variano dalla 38 alla 44, crea problemi e insoddisfazioni diffuse. La convenienza di prezzo è stato un altro tema di insoddisfazione consistente emerso dallo studio. Un grande numero di donne vorrebbe comprare spesso cose nuove senza compromettere il bilancio familiare. Forse al successo di H&M contribuisce anche il fatto che 80% dei dipendenti, 77% dei capi negozio, 44% dei country manager e sette membri del board su 11 sono donne.

\*The Boston Consulting Group

## 65-75% delle donne dice di pesare più di quanto vorrebbe

Hai un peso superiore a quello che dovresti avere?

Risposte (%)



IN ITALIA PARI AL 56%

Fonte: Studio Bcg, 12.000 interviste, 2008

velano che molto spesso il tempo per tenersi in forma è poco, o non ce l'hanno proprio. La sfida per le aziende è quella di rendere il fitness più accessibile alle donne.

La maggior parte delle palestre sono, infatti, costose e pensate per gli uomini o, addirittura, per i culturisti. In verità le donne più che potenziarsi muscolar-

mente vorrebbero perdere qualche chilo, migliorare il loro equilibrio cardiovascolare e sentirsi toniche. Luci abbaglianti, uomini sudati e macchine complicate sono spesso un freno o una ragione di rifiuto.

**Beauty (bellezza e benessere):** i prodotti e servizi in questo settore generano un senso di benessere nelle donne, nelle in-

terviste chi spende molto in questa categoria tende a sopportare meglio lo stress e orari di lavoro più pesanti. Tuttavia anche qui sono emerse chiare insoddisfazioni nelle donne, che portano a non spendere tutto ciò che potenzialmente spenderebbero.

La ragione principale è che hanno troppa scelta: l'industria è