

EVOLUZIONE • DALLA NASCITA DI MARK UP IL LABORATORIO HA MONITORATO I PUNTI DI VENDITA DELLA GDA

Cambiamenti sì, ma non di qualità nell'evoluzione della Gda

Aldo Brugnoli

Con il suo Laboratorio MARK UP ha seguito, numero per numero, l'evoluzione dello scenario concorrenziale della Gda dal 1994 a oggi. In occasione del numero 100 tentiamo un'analisi dei principali cambiamenti che hanno caratterizzato il settore, cercando soprattutto di capirne le linee evolutive. L'analisi, pur partendo dai numeri, è necessariamente qualitativa, cercando di disegnare il "profilo" delle cose che verranno".

Il limite, o il pregio, di tale analisi è quello di partire da indicatori operativi, quali la competitività di prezzo, l'ampiezza e la profondità dell'assortimento, e non fare riferimento a missioni dichiarate o a strategie di comunicazione. Per certi versi è un'analisi parziale, per altri tiene conto dei fatti reali e non delle intenzioni o dalle dichiarazioni di volontà.

L'ampiezza e la profondità

Il compito primario dell'architettura di un assortimento è di fornire risposte concrete ai bisogni dei consumatori, la missione è quella di rispondere alla "customer satisfaction". Il compito resta costante sin dal 1994 (e lo resterà anche in futuro), ma si sono

aggiunte variabili importanti che si sono modificate nel tempo.

Per quasi tutti gli anni '90 le insegne costruivano la loro immagine a partire dall'ampiezza dell'assortimento, basato essenzialmente sulle marche leader: erano "marca-dipendenti". La politica di marca e le attività di marketing, se si escludono i tradizionali volantini, erano praticamente assenti. Il negozio era lo spazio fisico in cui i produttori incontravano i consumatori. La presenza di marche importanti forniva all'insegna una sorta di autorevolezza nei confronti della concorrenza. Ma da poco tempo l'ampiezza dell'assortimento è strutturata in modo tale da attribuire valori differenzianti all'insegna. In pratica si tenta di affidare all'insegna un valore di marca e alla struttura dell'ampiezza il compito di costruire l'autonomia dalle marche dei produttori. In alcuni casi (pochi) alle marche in assortimento si cerca di dare anche il ruolo di leva concorrenziale: differenziare e caratterizzare l'insegna nei confronti della concorrenza.

La profondità è la variabile che ha avuto la crescita più forte dal '94. Inizialmente aveva solo l'obiettivo di soddisfare più bisogni della clientela (espan-

sione del fresco e della vendita assistita, health care, non-food ecc.), in seguito - ma solo negli ultimi anni - anche il ruolo di caratterizzare l'insegna rispetto alla concorrenza. Dato questo suo posizionamento strategico, la profondità dell'assortimento deve essere coerente. In pratica la tipologia delle categorie trattate e, al loro interno, l'area di approfondimento devono spiegare al cliente la missione dell'insegna.

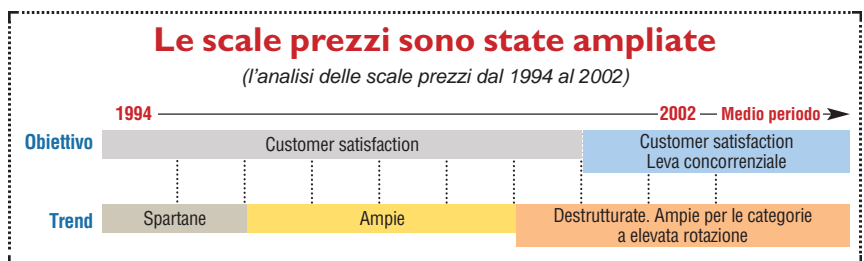
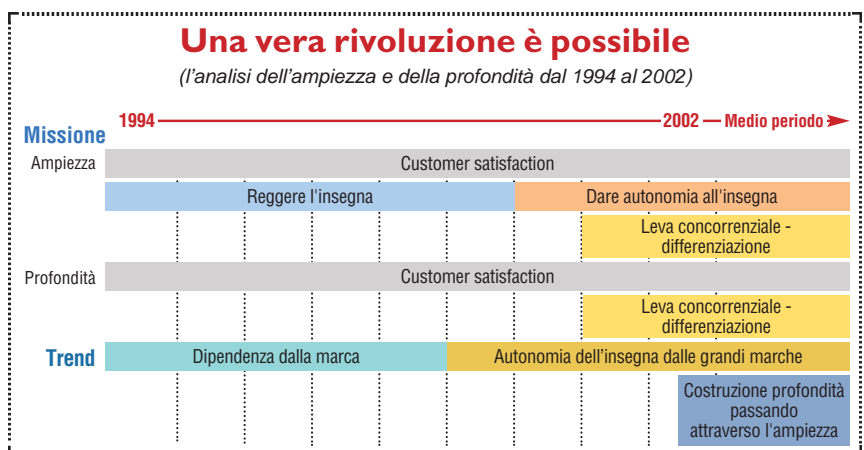
Dal momento che il punto di vendita ha uno

spazio finito, le due variabili sono strettamente collegate. Gran parte delle insegne sembra aver privilegiato la profondità passando attraverso la crescita dell'ampiezza, con marche dal posizionamento differenziante.

In prospettiva le imprese distributive dovrebbero continuare a migliorare il loro know how nella costruzione dell'assortimento. Questo diventerà la vera ossatura della strategia d'insegna. Incrociando profondità con ampiezza le variabili diventano infi-

nite, con la possibilità di costruire assortimenti unici e caratterizzanti.

Le analisi del Laboratorio di MARK UP evidenziano che buona parte delle catene ha capito il ruolo strategico delle insegne, ma anche che non è facile uscire dalle logiche dell'"acquisto". Gran parte dei distributori è ancorata ad architetture di gamma della prima metà degli anni '90. La sensazione è che ciò dipenda essenzialmente dal ruolo determinante della funzione acquisti. Ancora oggi la contribu-



zione sembra venire più dal "mark up" di filiera che la Gda riesce a catturare attraverso una forte aggressività negli acquisti piuttosto che da una corretta strategia di marketing e di vendita. Tutti gli operatori della distribuzione parlano di category e di marketing, ma in realtà gli assortimenti sono spesso costruiti sulle esigenze della funzione acquisti. In questo senso lo scenario evolutivo dipenderà dal coraggio con cui le aziende prenderanno decisioni strategiche in materia di organigrammi funzionali. Cosa che difficilmente avverrà nel breve periodo.

Le scale prezzi

La scala prezzi è una leva che, da una parte, vive di vita propria, dall'altra è emanazione diretta dell'architettura di gamma. Il suo ruolo è quello di fornire a differenti fasce socio-economiche di clientela la possibilità di individuare il migliore acquisto all'interno di una categoria. A patto però che l'insegna costruisca assortimenti molto ampi. Nei primi anni del Laboratorio gran parte delle insegne era marca-dipendente e quindi le scale prezzi erano piuttosto spartane: il premium price, il leader, la marca propria e un primo prezzo. In seguito queste sono state ampliate con l'inserimento della marca con posizionamento di nicchia, due o tre follower, un paio di imprese locali e la seconda marca propria.

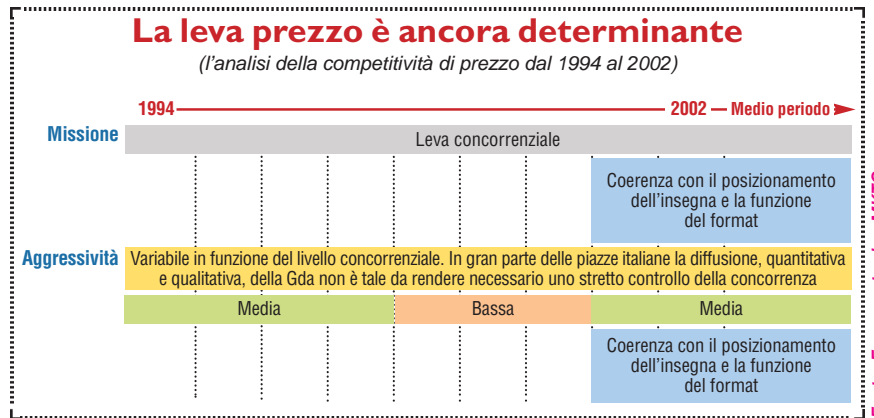
Ultimamente però, prevalendo la logica della profondità, le scale prezzi si sono destrutturate, nel senso che la differenziazione dei posizionamenti delle marche all'interno di una

singola categoria è talmente elevata da non rendere più possibile il confronto diretto. Viene quindi a cadere la motivazione stessa della scala prezzi. Il consumatore tende a cercare una marca con uno specifico posizionamento che probabilmente corrisponde ad attributi merceologici particolari; in realtà si tratta di una segmentazione all'interno della categoria. Le scale prezzi classiche restano unicamente nelle categorie a elevata rotazione (acqua, pasta ecc.) o dove il margine di filiera è talmente elevato da giustificare i margini o per contributi - l'affollamento dello scaffale (toilettries).

La logica evolutiva è la stessa della struttura assortimentale: tanto più un'insegna porterà avanti una politica di marca forte (magari con una scelta decisa di target), tanto meno avrà bisogno di costruire scale prezzi, o comunque lo farà in un'ottica di leva concorrenziale (differenziazione). All'opposto, l'insegna debole e/o "generalista" sarà costretta a mantenere scale prezzi strutturate in modo classico.

La competitività di prezzo

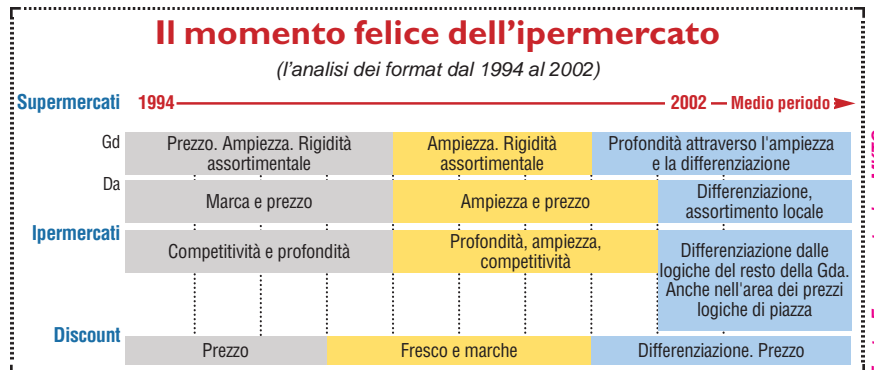
La leva del prezzo è una delle variabili più studiate dai distributori, che la ritengono lo strumento concorrenziale più efficace. A torto: è la leva più efficace quando mancano forti politiche di marca e di investimenti di marketing. Il fatto che in Italia sia ritenuta la leva determinante è la dimostrazione dell'arretratezza del nostro sistema distributivo, soprattutto a causa della bassa presenza dei punti di vendita della Gda o comunque non tale da creare vera



Fonte: Focus on trade - MKTG



Fonte: Focus on trade - MKTG



Fonte: Focus on trade - MKTG

concorrenza. Il Laboratorio dimostra che i differenziali di prezzo fra negozi sono in molte piazze piuttosto ampi. A volte si ha la sensazione che il "nemico" sia ancora il dettaglio tradizionale e non le altre insegne.

Dal 1994 le logiche sono cambiate diverse volte, complicate, fra l'altro, dalle forti diversità delle singole piazze. Esiste comunque una relazione diretta tra l'aggressività di prezzo e la situazione economica del paese o della piazza. In particolare, più che al reddito ci si deve riferire al livello di fiducia dei consu-

matori sul futuro. Il Laboratorio ha registrato numerosi cambi di rotta da parte delle piazze, dei format e perfino delle insegne (comprese quelle più evolute), quasi che la variabile prezzo sia indipendente dal posizionamento dell'insegna/format. A nostro parere si tratta di un indicatore dell'immatùrità della distribuzione nazionale. Solo da pochissimo tempo qualche insegna e/o gruppo sta iniziando a costruire logiche di prezzo coerenti con il positioning dell'insegna. Il futuro della leva prezzo è proprio legata alla strategia di

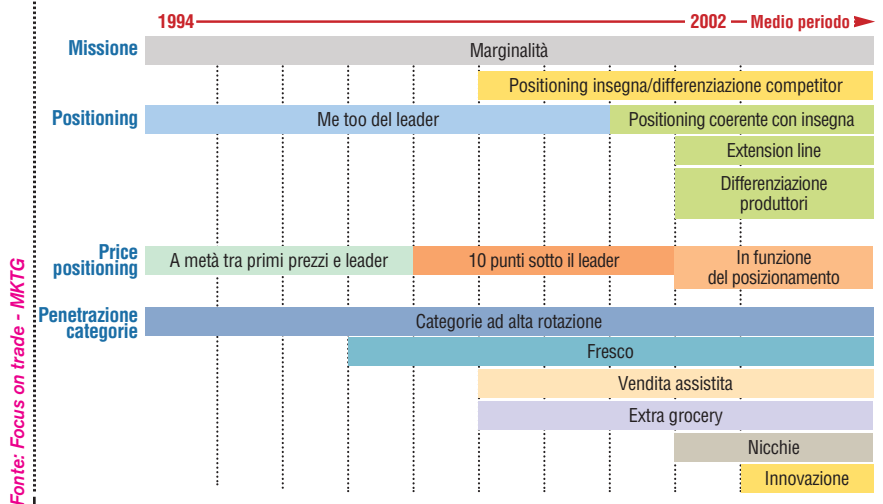
marketing. Nel medio periodo è probabile che le imprese, specie quelle multicanale, adotteranno politiche di prezzo altamente differenzianti. Ma ciò non può avvenire prima di aver definito strutture assortimentali adeguate e quindi prima di risolvere la "buyer dipendenza". In fondo, l'uso eccessivo della leva prezzo è un chiaro indicatore di debolezza.

I primi prezzi

La logica dei primi prezzi è del tutto differente da quella dell'aggressività di prezzo tout court. Il Laboratorio evidenzia una cor-

La marca propria diventa strategica

(l'analisi della marca propria dal 1994 al 2002)



rispondenza direttamente proporzionale tra periodo economico e competitività dei primi prezzi. Nel 2002 il gap tra questi e quelli medi di categoria è ritornato, dopo una fase in cui i primi prezzi avevano perso d'importanza, a essere quello del 1994. Si tratta di una leva tattica usata in maniera più o meno pesante a seconda dei periodi storici. L'aggressività dei prezzi e la penetrazione nell'assortimento dipendono dal positioning dell'insegna: tanto più questo è generalista e tanto più i primi prezzi sono uno strumento necessario, tanto più l'insegna è focalizzata tanto meno ne ha bisogno.

Una cosa è certa: la diffusione dei primi prezzi è legata alla bassa diffusione dei discount nel nostro paese. In prospettiva la tendenza sembra essere quella di considerarli un male necessario. Quindi tanto vale farli diventare una marca propria per cercare di aumentare la marginalità (come Esselunga ha sempre fatto). Si è invece riflettuto poco sugli effetti di una marca propria di primo prezzo

sul posizionamento dell'insegna (a meno che questa non abbia un posizionamento generalista).

La marca propria

La missione originaria della marca propria è quella di generare maggiore contribuzione per l'insegna, obiettivo costante nel tempo. Nel periodo in oggetto però i distributori ne hanno accresciuto i compiti, fra cui quello di costruire il positioning dell'insegna (differenziazione dalla concorrenza) e di darle maggior autonomia nei confronti delle marche.

In questa logica il positioning storico della marca propria era quello di "me too" del leader. Ma oggi si cerca di costruire un posizionamento che sia coerente con le strategie dell'insegna, senza però perdere di vista le caratteristiche della categoria e delle marche all'interno di quel mercato. Il futuro della marca propria è quello di considerare l'insegna come la company brand di una grande impresa che opera in più segmenti di mercato. All'interno di ogni segmento si

costruisce poi una politica di marca autonoma coerente con il mercato e lo scenario concorrenziale dei produttori. Trasversalmente alle categorie si possono costruire linee di prodotto omogenee per caratteristiche: il biologico, la freschezza, il servizio, il prezzo ecc.

Anche su questo versante il futuro è legato al know how imprenditoriale. Quindi, finché non sa-

ranno presenti competenze specifiche o finché queste saranno dipendenti dalla funzione acquisti, lo sviluppo della marca propria sarà piuttosto lento.

Le piazze

Il Laboratorio di MARK UP, nell'ottica del "profilo delle cose che verranno", ha impostato già dal '94 una logica che ha fatto scuola: il mercato nazionale è la sommatoria di situazioni concorrenziali del tutto differenti e presenta situazioni diverse in funzione sia del reddito e dello status sociale sia della cultura e degli stili di vita. La Gd, nata in un'ottica di centralizzazione di acquisti e di politiche commerciali, ha faticato a capirlo. Ma ormai i tempi sono maturi. Gran parte delle insegne sta iniziando a costruire la profondità degli assortimenti, passando attraverso l'ampiezza, in funzione delle esigenze delle singole piazze.

Nel periodo considerato abbiamo verificato le profonde differenze di comportamento delle piazze e soprattutto capito che, almeno nel breve periodo, tali differenze sono destinate ad aumentare. Con buona pace della globalizzazione, l'Italia resta il paese dei campanili. Le piazze settentrionali sono sempre più evolute e sempre più Gd-dipendenti, quelle meridionali restano arretrate e soprattutto non mostrano significativi segnali di cambiamento. La Da è arretrata rispetto alla Gd, ma nel meridione resta di gran lunga l'unica distribuzione moderna possibile: la Gd non riesce a superare le rigide logiche su cui è basata la sua strategia e quindi a penetrare in modo efficace, la Da invece vi si adatta facilmente e risulta più concorrenziale. Del resto la Da non riesce a capitalizzare il suo unico vantaggio rispetto alla Gd: l'autonomia locale non riesce a trasformarsi in strategie assortimentali corrette, anzi resta più marca-dipendente.

Schematicamente l'Italia della distribuzione si divide in sopra e sotto Roma. Sopra domina la Gd e le grandi superfici, sotto, la Da e le piccole superfici. Le insegne e i format possono assumere ruoli differenti a seconda della piazza. Per esempio, un ipermercato importante, con galleria commerciale, al nord è un punto di vendita fortemente banalizzato, in cui si può fare un ottimo shopping nell'ottica del risparmio economico e di tempo; al sud diventa un luogo in cui fare acquisti importanti, d'impulso e a prezzi non certo conve-

L'Italia resta il paese dei campanili

(il futuro delle piazze nel medio periodo)

Bari	Piazza meridionale con comportamenti settentrionali. Sviluppo delle grandi superfici
Bologna	Dipendente dall'insegna leader. Si muoverà in funzione dei cambiamenti di Coop
Brescia	Evoluta e strutturata. Innovazione su tutti i fronti. Profondità
Firenze	Dipendente dalle insegne leader. Si muoverà in funzione dei cambiamenti di Coop ed Esselunga
Genova	Piazza settentrionale con forti vincoli urbanistici. Sviluppo piccole superfici
Milano	Evoluta e strutturata. Innovazione su tutti i fronti. Differenziazione
Napoli	Arretrata. L'unico format che si evolverà nel medio periodo è quello degli ipermercati
Pescara	Piazza evoluta. Differenziazione
Roma	Arretrata nel centro urbano, evoluta nelle aree perimetrali. Resterà schizofrenica
Torino	Evoluta e strutturata. Innovazione su tutti i fronti. Prezzo
Verona	Evoluta e strutturata. Innovazione su tutti i fronti. Differenziazione

Fonte: Focus on trade - MKTG

nienti. Due mondi completamente differenti, che resteranno tali anche nel medio periodo.

I format

Nel periodo considerato si assiste anche a notevoli cambiamenti qualitativi. I supermercati della Gd offrono uno scenario più strutturato e concorrenziale (dotato di maggiore know how), con leader nazionali e/o di piazza che aprono nuove vie, ma che vengono immediatamente copiati dalle altre insegne. Nei primi anni '90 erano caratterizzati da competitività di prezzo e assortimenti di elevata ampiezza e fortemente rigidi. Oggi hanno tutti imboccato la via della flessibilità e della differenziazione. Ma lì sono rimasti, rinunciando a calibrarsi in funzione dei consumi locali. Sempre a causa della dipendenza dalla funzione acquisti. Per questo sono sempre più forti nelle aree in cui sono nate, ma non riescono a scendere sotto Roma. Solo attraverso l'affiliazione riescono, in qualche misura, a essere concorrenziali sulle piazze meridionali. I supermercati della Da seguono un percorso a ritroso: ogni tanto un passo avanti, seguito da due indietro. In teoria, il suo format supermercato è il negozio che più si adatta a un mercato campanilistico nei comportamenti d'acquisto; in realtà, il campanilismo incide in modo negativo nei rapporti tra gli imprenditori che si associano. Il loro spirito imprenditoriale riesce a mettere a punto progetti forti e teoricamente in grado di dare fastidio alla Gd, ma il cam-

Insegne sempre più differenziate

(il futuro delle insegne* nel medio periodo)

Supermercati		Ipermercati	
A&O	Prossimità pura, fresco, assistita	Auchan	Di tutto, di più
Conad	Fresco, assistita, insegna e marca propria con logiche da grandi superfici	Carrefour	Di tutto, di più
Coop	Controllo globale filiera. Consolidamento della leadership attraverso il rafforzamento di tutte le leve. Coerentemente col format	Ipercoop	Controllo globale filiera. Consolidamento della leadership attraverso il rafforzamento di tutte le leve. Coerentemente col format
Crai	Fresco, assistita con logiche da grandi superfici	Panorama	Convenienza
Dimeglio	Prossimità pura, fresco, assistita. Strategia nazionale, operatività locale. Competitività		
Esselunga	Innovazione, politica di "marca", scelta del target. La mission resta costante; i cambiamenti in funzione delle esigenze del consumatore	Discount	
Famila	Fresco, assistita, insegna e marca propria con logiche da grandi superfici. Non-food	Dico	Fresco
Gs	Flessibilità nei comportamenti in funzione delle aree	Dpiù	Convenienza
Pam	Uscire dall'area della spartanità	Eurospin	Fresco
Sidis	Prossimità pura, fresco, assistita	In's	Convenienza
Sma	Flessibilità nei comportamenti in funzione delle aree. Differenziazione assortimenti	Ld	Leadership di area. Convenienza
Standa	Rilancio verso politiche più centrate con le esigenze del mercato	Lidl	Sempre più non-food. Nazionale
		Md	Leadership di area. Convenienza
		Penny Market	Sempre più non-food. Marche

(*) Le insegne indicate sono quelle presenti costantemente nelle 11 piazze monitorate dal Laboratorio

Fonte: Focus on trade - MKTG

▶▶▶▶▶▶▶▶ **PIÙ**

- **Maggior peso delle logiche assortimentali per piazza**
- **Logiche di format abbastanza compiute**

MENO ◀◀◀◀◀◀◀◀

- Assenza di precise scelte di posizionamento insegne
- Eccessivo utilizzo leva prezzo
- Forte dipendenza dalla marca

panilismo non li fa decollare a causa di motivazioni che con lo spirito imprenditoriale non hanno niente a che vedere. Il risultato è la forte volatilità delle politiche di marketing applicate alle insegne, per non parlare del frequente cambiamento dell'insegna stessa, con conseguente bassa fedeltà della clientela o comunque bassa customer satisfaction. Le insegne della Da non riescono a capitalizzare sul valore più importante dell'azienda: l'insegna.

L'ipermercato vive invece un momento felice sia per l'assenza di vera con-

correnza (tranne alcune piazze) sia soprattutto per un vissuto differente in funzione della piazza. In questo senso, le ipotetiche debolezze diventano punti di forza. Il caso più evidente è quello della rigidità, anche se risulta inferiore a quella dei supermercati della Gd. Nati nelle piazze settentrionali, gli ipermercati faticano a costruire al sud una proposta differente. Ma la funzione d'uso meridionale del format è tale per cui la proposta assortimentale e la competitività di prezzo diventano coerenti. Di fatto, l'ipermercato è l'unica tipologia della Gd che riesce a entrare con successo nelle aree meridionali.

Il discount invece vive andamenti alterni in funzione della contingenza economica del paese. Al boom dei primi anni '90 in un'ottica hard è seguita una flessione della diffusione e un cambiamento di rotta verso logiche più soft. Salvo poi capire che il discount, se deve esistere,

deve essere hard (altrimenti si tramuta in superrette). Oggi siamo in una nuova fase dove, a fianco della leva prezzo, si fa strada una differenziazione in funzione dell'ampliamento di gamma (verso il fresco o verso le marche). Anche per questo format le differenze geografiche sono fondamentali. Per assurdo, fatica a crescere nelle regioni meridionali, dove in teoria è più forte la domanda, a causa della difficoltà di gestire in modo competitivo format che hanno nell'efficienza gestionale la leva più importante. Non a caso al sud si stanno imponendo insegne locali di imprenditori abituati a operare in modo più competitivo delle insegne nazionali.

Le insegne

A livello di insegne i trend non sono così evidenti come per le variabili analizzate finora. La sensazione è che dal 1994 molte insegne abbiano più volte cambiato strategia (il La-

boratorio non misura le variazioni assolute, ma in relazione ai concorrenti). Se un'insegna non si muove mentre le altre si evolvono, risulta come se fosse regredita. Comunque appare con evidenza che si prospettano cambiamenti importanti nelle strategie delle insegne e dei gruppi legate al gruppo strategico. I gruppi multicanale opereranno sempre più nella differenziazione del format. Il caso più significativo è quello di Carrefour-Gs, impostato alla massima indipendenza alle tre insegne/format. DixDi si sta orientando sempre più verso il negozio di vicinato: servizio, freschezza e vendita assistita, in concorrenza diretta con il tradizionale. Carrefour ha un posizionamento da manuale per il suo format: di tutto e di più, al giusto prezzo. Gs tende a diventare il supermercato nazionale evoluto con una buona flessibilità di piazza in modo da competere con le imprese locali.

La logica delle altre insegne dipende dagli obiettivi imprenditoriali. Coop, come leader, è costretta a operare su tutte le leve concorrenziali e su tutte le fasce di clientela. Deve quindi ottimizzare tutte le variabili: dalla competitività di prezzo alla profondità della marca propria, dai primi prezzi all'architettura di gamma. È cioè condannata a controllare globalmente la filiera di ogni singola categoria. Le altre insegne, invece, possono scegliersi il target di riferimento e costruire la strategia corrispondente. Solo Esselunga, però, sembra aver adottato le strategie adeguate. ★