

PREZZI SU PIAZZA • MONITORAGGIO NEI PUNTI DI VENDITA DELLA GDA PER IL DECIMO ANNO CONSECUTIVO

# Milano 2002-2003: uno scenario complesso e articolato

Aldo Brugnoli

Lo scenario distributivo della piazza di Milano, analizzato da dieci anni di laboratorio di MARK UP, ha in genere anticipato le tendenze, esplorato nuovi format, testato nuove logiche assortimentali. Milano è generalmente indicata come la piazza più evoluta del paese. Reddito e status elevati, ma soprattutto stili di vita e comportamenti di consumo decisamente evoluti rispetto alla media. La piazza vede il confronto diretto di tutti i grandi gruppi na-

zionali multicanale e di insegne importanti. Sono presenti tutti i format, compresi, in modo strutturato, i discount che proprio a Milano nacquero nei primissimi anni '90. Lo scenario concorrenziale è, dunque, articolato e tra i più complessi a livello nazionale. Il consumatore milanese non disdegna la ricerca della convenienza anche se appartiene a una classe di reddito elevata. Del resto il suo stile di vita impone consumi molto differenziati ed evoluti. Si misurano i livelli più bassi di brand loyalty: massima

attenzione alla proposta di prodotto, all'architettura assortimentale, alle categorie merceologiche e nessun problema nel cambiare marca. Il trade deve, quindi, tenere conto di tutto ciò scegliendo un target, posizionandosi coerentemente con tale target e, sempre e comunque, portando avanti una politica di competitività di prezzo. Mai come nel corso dell'ultima rilevazione della piazza di Milano abbiamo verificato il controllo concorrenziale che le insegne portano avanti. Sul versante della competitività di prezzo tutte le principali insegne, sia supermercati sia ipermercati, si collocano in una fascia di prezzo che non supera i tre punti. Quest'ultimo valore è il gap tra Auchan, l'insegna più aggressiva tra quelle nazionali, ed Esselunga. Dieci insegne (Iper, Pam, Ipercoop, Il Gigante Ipermercato, Sma, Car-

## 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.

### 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

### 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).

### 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.

refour, Gs, Unes, Coop ed Esselunga) si collocano in poco più di un punto percentuale. È evidente che non si può ottenere una performance del genere

senza un'adeguata analisi della concorrenza e senza riconoscere che la leva prezzo, almeno in questo periodo contingente, assume una rilevanza determi-

Il campione di Milano			
Insegna	Indirizzo	Mq	Casse
<b>SUPERMERCATI</b>			
<b>Conad</b>	Via Gonin, 71	1.500	9
<b>Coop</b>	Via Zoia	1.000	7
<b>Diperdi</b>	V.le Abruzzi, 54	400	4
<b>Esselunga</b>	Via Forze Armate	1.200	13
<b>Gs</b>	C.so Lodi, 98	1.400	14
<b>Il Gigante</b>	Via Lorenteggio, 5	900	9
<b>Pam</b>	Via Piccinni, 2	1.200	10
<b>Sma</b>	Via Padova, 224	970	10
<b>Standa</b>	Via dei Missaglia, 70	950+2.000	7
<b>Unes</b>	Viale Premuda, 27	680	6
<b>IPERMERCATI</b>			
<b>Bennet</b>	Centro comm. - Brugherio	9.000	38
<b>Auchan</b>	V.le Brianza - Cinisello Balsamo	8.500	34
<b>Carrefour</b>	S.S. Emilia km 315 - S. Giuliano Milanese	5.000	35
<b>Il Gigante</b>	Centro comm. La Fontana - Cinisello Balsamo	11.000	12+36
<b>Iper</b>	Centro comm. Fiordaliso - Rozzano	12.000	57
<b>Ipercoop</b>	Centro comm. Bonola	5.000	37
<b>DISCOUNT</b>			
<b>Eurospin</b>	V.C. Marx, 495 - Sesto San Giovanni	350	3
<b>In's</b>	Via Val Camonica	600	3
<b>Ld</b>	V.le Zara, 7	400	3
<b>Lidl</b>	Largo Balestra, 3	850	4
<b>Penny Market</b>	Via Padova, 166	600	3

## La logica della metodologia

Nei dieci 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;
- la marca propria assume un ruolo sempre più strategico con conseguente segmentazione dei posizionamenti;
- nei discount s'inizia a parlare di scala prezzi.

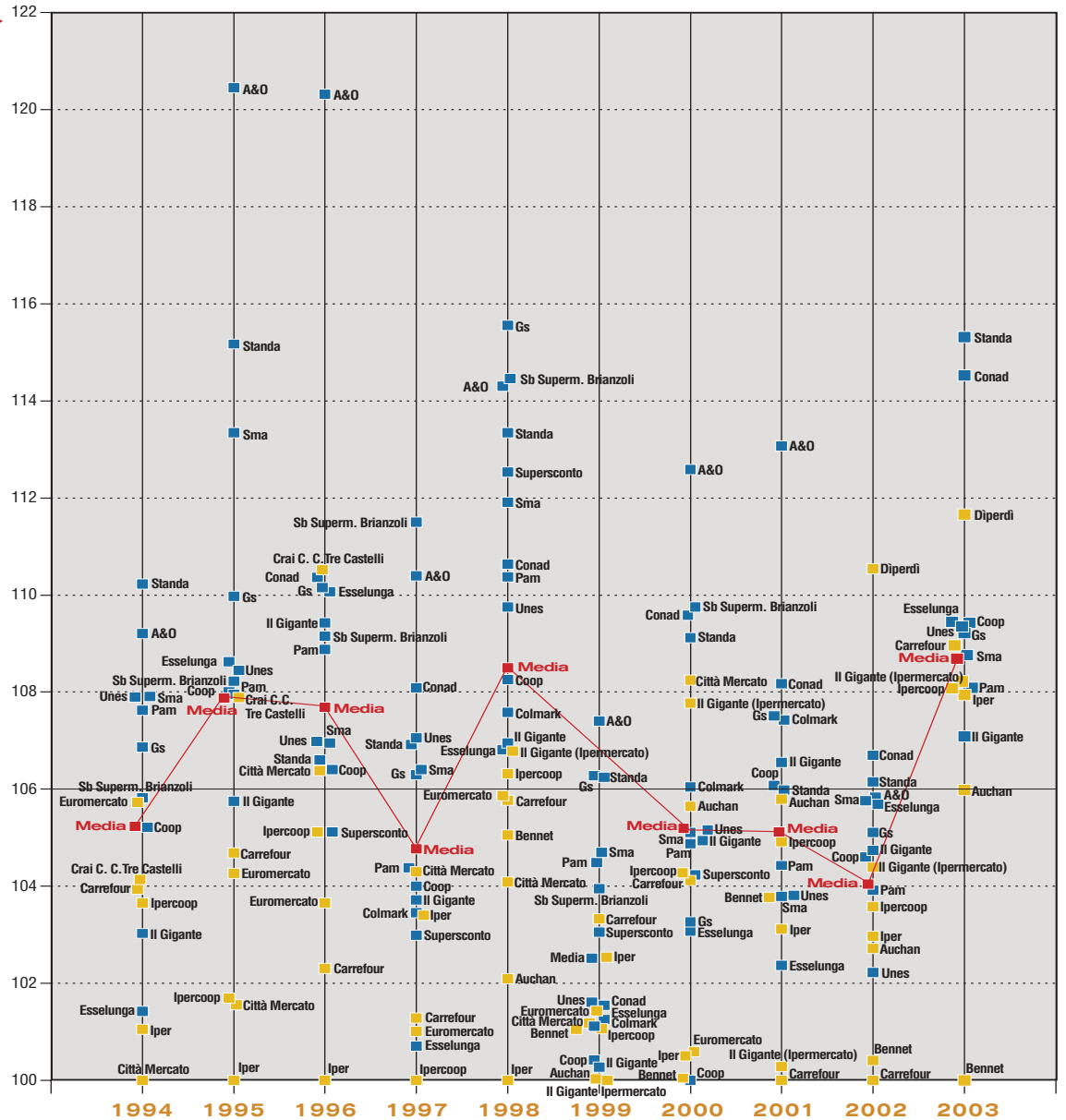
Obiettivo del laboratorio è quello di visualizzare le logiche concorrenziali delle diverse piazze e il posizionamento delle insegne presenti. È logico, quindi, che nel tempo cambi anche la metodologia per meglio seguire l'evoluzione degli scenari. Le modifiche apportate non comportano forti distorsioni nell'analisi storica: 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. Nell'attuale analisi, 2003 versus il 2002, non si riscontra alcuna differenza di metodologia.

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

## Evoluzione della competitività di prezzo: 1994-2003

(valore indice: 100 = insegna più competitiva)

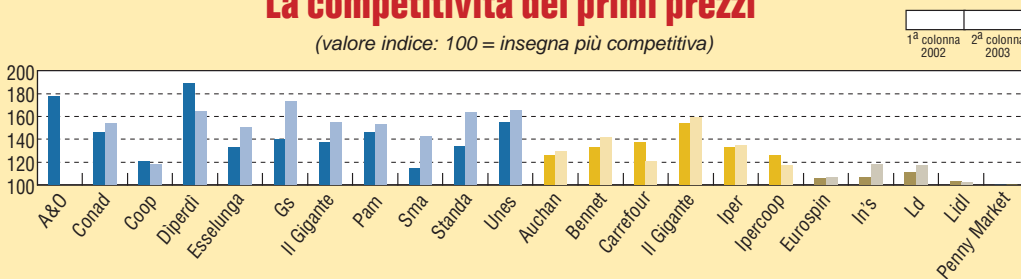
**Nell'ultima tornata di rilevazioni 2002-2003** abbiamo visto in molte piazze un significativo compattamento dei posizionamenti. Se si escludono i casi limite di Bennet, che distanzia la seconda insegna di 6 punti, e di Conad e Standa, 6-7 punti sopra la media, il range dei posizionamenti rientra in 5 punti percentuali. Peraltro il limite più alto di questa fascia di prezzo è quello di Dìperdi che, nella sua logica di negozio di vicinato, propone prezzi fin troppo aggressivi. Se si esclude anche Dìperdi il range è di soli 3 punti.



Fonte: MKTG - Focus on line - Rilevazione: seconda settimana di luglio 2003 © MARK UP

## La competitività dei primi prezzi

(valore indice: 100 = insegna più competitiva)



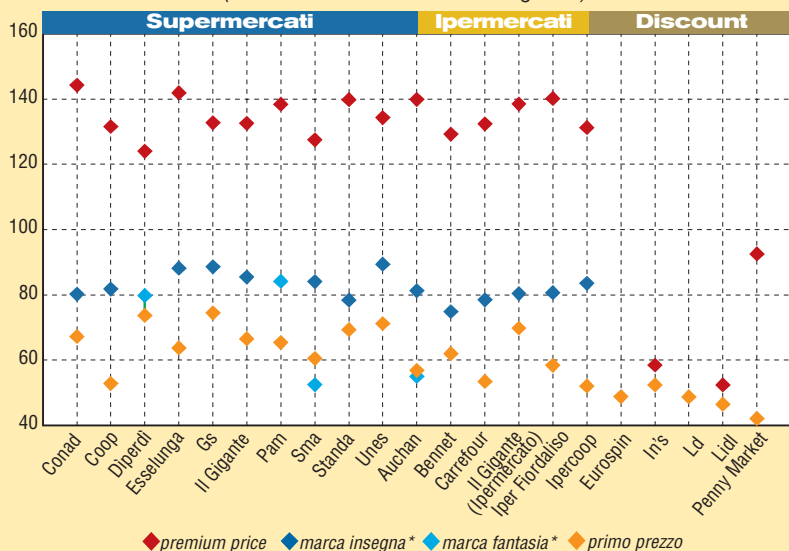
◀ **Penny Market** conferma la leadership di competitività. Su valori simili troviamo il competitor storico: Lidl. Tra gli altri discount solo Eurospin presenta livelli di competitività confrontabili. Tra le insegne iper+super solo Ipercoop, Coop e parzialmente Carrefour riescono a operare su livelli vicini a quelli dei discount.

Fonte: MKTG - Focus on line - Rilevazione: seconda settimana di luglio 2003 © MARK UP

Aprile 2004

## Scala prezzi costante per le private label

(valore indice: 100 = media dei segmenti)



▲ **Al di là del dato quantitativo** alcune insegne lavorano maggiormente verso l'area della convenienza (Coop e Ipercoop), altre verso la differenziazione (Esselunga, Conad, Auchan e Iper). Nella crescita dell'ampiezza della scala prezzi il posizionamento delle marche proprie tende a rimanere costante: attorno ai 17-18 punti sotto i prezzi medi di piazza. *\*Presente in almeno tre segmenti*

nante. Fuori da questa logica vi sono solo le insegne che hanno fatto una precisa scelta di vicinato e di servizio: Diperdi, peraltro molto competitiva dato il format, Conad e Standa. Sul versante opposto Bennet, da sempre molto aggressiva, si è lanciata in una fuga in avanti molto forte.

La scala prezzi e la profondità sono sempre più ampie. Tutte le insegne seguono questa strada, ma le differenze sono molto estese in funzione delle

scelte di target e del positioning. Molto schematicamente si individuano tre aree di posizionamento. La prima è quella che si propone in modo generalizzato alle famiglie: si dà pari importanza alla fascia alta della proposta assortimentale (differenziazione e innovazione) e a quella bassa (convenienza). Entrambe sono valorizzate. In termini di format è l'area dell'ipermercato. La seconda è quella che si propone in modo

pesante alla fascia media e medio-bassa delle famiglie, la parte più importante del mercato. L'assortimento è valorizzato soprattutto nell'area della convenienza e della marca propria. È l'area tipica di Coop e di Ipercoop che pur senza sacrificare la profondità e la differenziazione diventano decisamente forti nell'area dei primi prezzi. La terza è, invece, di quelle insegne che hanno scelto un target dallo status decisamente elevato. L'assortimento è valorizzato essenzialmente nella fascia alta e la marca propria diventa una leva importante per la differenziazione. È l'area tipica di Esselunga.

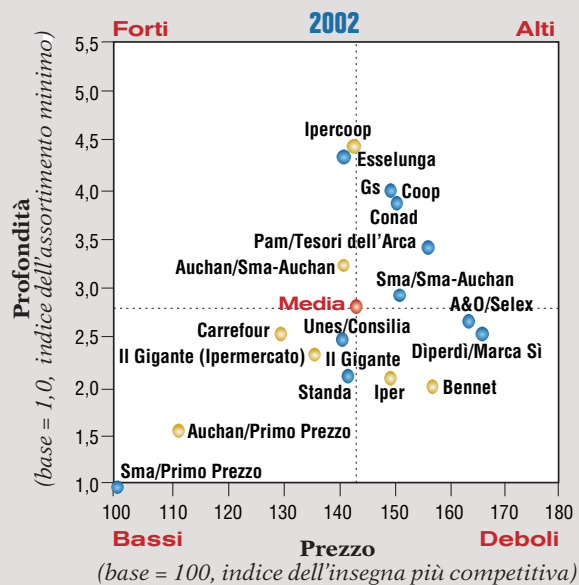
### La scala prezzi

Il fatto rilevante è l'ulteriore ampliamento medio

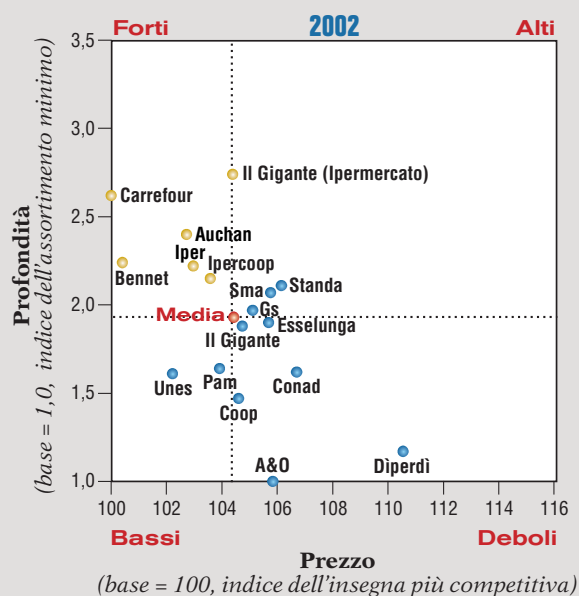
## Livelli concorrenziali accesi

- Milano si conferma la piazza più evoluta del paese.
- Esselunga, Sma e Gs presentano punti di allineamento sempre più forti.
- Insegne e format sono in grado di individuare elementi di differenziazione. L'unica leva su cui non si differenziano più è quella del prezzo.

## IL POSIZIONAMENTO DELLE



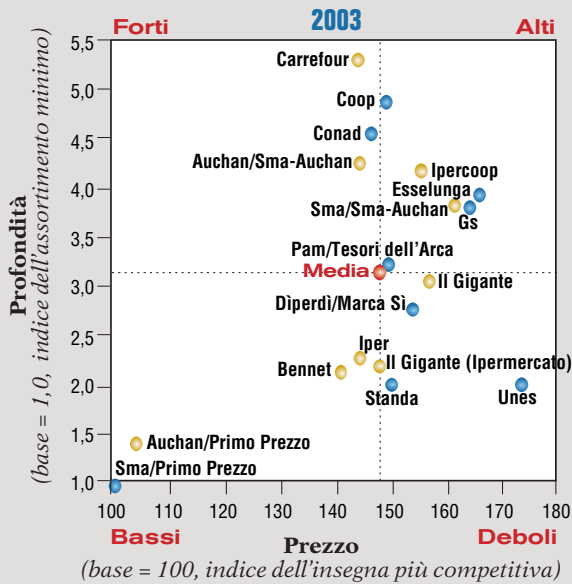
## IL POSIZIONAMENTO DELLE



delle scale prezzi: dai 69 punti del 2002 ai 71 del 2003. Un gap decisamente superiore alla media nazionale, del tutto simile a quello di Torino, proprio perché la piazza presenta una domanda e un'offerta molto differenziate. L'ampia forbice tra premium price e primi prezzi vede

un punto fisso che rappresenta il posizionamento della marca propria. Nonostante la rivoluzione imposta al mercato da Primo Prezzo, il posizionamento della marca del distributore è una costante. Sta quasi diventando il riferimento su cui i produttori devono confrontarsi.

## MARCHE DEL DISTRIBUTORE

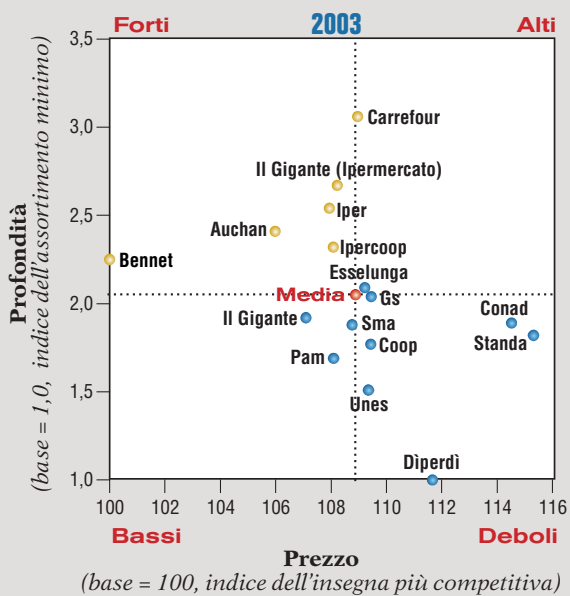


◀ Se si esclude Primo Prezzo, ancor più aggressivo rispetto al 2002, una buona parte delle private label si inserisce in una fascia di prezzi piuttosto stretta. La leva per la differenziazione diventa sempre più quella della profondità. In particolare Carrefour salta di netto Coop e Conad. Da notare il controllo serrato tra Gs, Sma e Esselunga che presentano un posizionamento pressoché identico.

IL GIUDIZIO DI MARK UP		
INSEGNA	MARCA	EVOLUZIONE
Conad	Conad	Migliora in competitività e profondità ↕
Coop	Coop	Migliora in competitività e profondità ↕
Diperdi	Marca Si	Migliora in competitività ↕
Esselunga	Esselunga	Perde in competitività ↓
Gs	Gs	Perde in competitività ↓
Il Gigante	Il Gigante	Migliora in prof., perde in competitività ↔
Pam	Tesori dell'Arca	Migliora in competitività ↕
Sma	Sma-Auchan	Migliora in prof., perde in competitività ↔
Sma	Primo Prezzo	Cresce ulteriormente in competitività ↕
Standa	Standa	Pressoché invariato ↔
Unes	Unes*	Nuovo ingresso
Auchan	Sma-Auchan	Migliora in profondità ↕
Auchan	Primo Prezzo	Cresce ulteriormente in competitività ↕
Bennet	Bennet	Migliora in competitività ↕
Carrefour	Carrefour	Migliora in profondità ↕
Il Gigante	Il Gigante	Perde in competitività ↓
Iper	Iper	Pressoché invariato ↔
Ipercoop	Coop	Perde in competitività ↓

\* Era Consilia nel 2002

## MARCHE DEI PRODUTTORI



◀ I supermercati della Gd e gli ipermercati presentano posizionamenti del tutto simili a quelli del 2002. Lo scenario sembra differente solo per la forte accelerazione della competitività dell'ipermercato Bennet di Brugherio. In realtà i rapporti di forza tra leader sono pressoché immutati.

IL GIUDIZIO DI MARK UP		
INSEGNA	EVOLUZIONE	
Conad	Perde in competitività	↓
Coop	Sostanzialmente invariato	↔
Diperdi	Migliora in competitività	↕
Esselunga	Sostanzialmente invariato	↔
Gs	Sostanzialmente invariato	↔
Il Gigante	Migliora in competitività	↕
Pam	Sostanzialmente invariato	↔
Sma	Sostanzialmente invariato	↔
Standa	Perde in competitività	↓
Unes	Perde in competitività	↓
Bennet	Forte crescita dell'aggressività di prezzo	↕
Auchan	Sostanzialmente invariato	↔
Carrefour	Migliora in profondità, perde in competitività	↔
Il Gigante	Sostanzialmente invariato	↔
Iper	Sostanzialmente invariato	↔
Ipercoop	Sostanzialmente invariato	↔

**La marca del distributore**  
Milano è la prima piazza in cui possiamo considerare per 2 anni consecutivi l'impatto di Primo Prezzo. Nel corso del 2003 si potrebbe rilevare che la private label del Gruppo Auchan ha rilanciato ulteriormente la propria aggressività, oppure che le altre marche se ne

sono completamente disinteressate. Fatto sta che il gap tra Primo Prezzo e la media delle marche proprie è passato a quasi 50 punti. A nostro parere, anche a causa dell'ingresso di Primo Prezzo, mai come nel 2003 le insegne hanno iniziato a controllarsi tra loro sul versante della politica di

prezzo e, a volte, anche su quello della profondità.

### I primi prezzi

Nel 2003 i primi prezzi, nel canale iper+super, si collocano a circa 36 punti sotto i prezzi medi della piazza. Il differenziale era di 36 punti anche nel 2002 e di 30 nel 2001. Il trend è, quindi,

quello nazionale con valori forse più marcati, in linea con quelli di Torino. Il posizionamento dei primi prezzi nei discount nel 2002 è tornato alla soglia storica dei 50 punti, mentre nel 2003 i prezzi si collocano 53 punti sotto la centralità. La competitività dei primi prezzi è data sia dal valore

assoluto dei prezzi sia dalla diffusione dei primi prezzi all'interno degli assortimenti. Il valore assoluto si può vedere osservando i dati per negozio: il 42,1 di Penny Market indica che ormai il livello teorico del primo prezzo ha superato, almeno a Milano, i 55 punti sotto i prezzi medi.

## Competitività della piazza di Milano

Performance/ competitività	Piazza*		Supermercati		Ipermercati		Discount	
	Maggiore	Minore	Maggiore	Minore	Maggiore	Minore	Maggiore	Minore
	<b>Competitività primi prezzi</b>	<b>Penny Market</b>	Gs	<b>Coop</b>	Gs	<b>Ipercoop</b>	Il Gigante	<b>Penny Market</b>
<b>Competitività marca strategica***</b>	<b>Bennet</b>	Unes	<b>Conad</b>	Unes	<b>Bennet</b>	Ipercoop	<b>N.S.**</b>	<b>N.S.**</b>
<b>Ampiezza listino marca strategica***</b>	<b>Carrefour</b>	Standa, Il Gigante Iper, Unes	<b>Coop</b>	Standa, Unes	<b>Carrefour</b>	Il Gigante	<b>N.S.**</b>	<b>N.S.**</b>
<b>Profondità</b>	<b>Carrefour</b>	Diperdi	<b>Gs, Esselunga</b>	Diperdi	<b>Carrefour</b>	Bennet, Ipercoop	<b>N.S.**</b>	<b>N.S.**</b>
<b>Competitività marche leader</b>	<b>Bennet</b>	Standa, Conad	<b>Il Gigante</b>	Standa, Conad	<b>Bennet</b>	Carrefour, Il Gigante, Iper, Ipercoop	<b>N.S.**</b>	<b>N.S.**</b>

\*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: seconda settimana di luglio 2003 © MARK UP

**Le marche dei produttori**  
Sul versante della leva prezzo in fatto di marche dei produttori si assiste a un controllo serrato da parte di tutti i competitor. Gran parte delle insegne si colloca nel range di po-

chissimi punti percentuali. La differenziazione si ottiene ormai sul versante della profondità. Carrefour con Auchan, Iper, Ipercoop e Il Gigante segna i confini dell'area dei posizionamenti forti. Gs,

Esselunga e Coop presentano un posizionamento pressoché identico. Molto vicini Pam e Coop. Lontane dalla centralità le insegne che hanno scelto decisamente la via del negozio di vicinato. Il posiziona-

## Milano secondo MARK UP

La piazza di Milano è la più evoluta del paese. Grazie alla presenza di un consumatore altrettanto evoluto, il trade ha dovuto accelerare il processo di crescita del proprio know how commerciale. **Gran parte delle insegne stanno cercando di individuare un proprio target** su cui costruire un posizionamento ben definito. Solo alcune vi sono riuscite. La leva del prezzo sembra essere diventata un'invariante dello scenario concorrenziale, in particolare tra insegne che occupano lo stesso ruolo nello scenario competitivo: Esselunga, Gs, Sma.

mento di Bennet potrebbe essere un fatto contingente. Il gap di 9 punti rispetto alla centralità è veramente elevato.

### I discount

Milano è una delle piazze in cui il format discount ha trovato da sempre un mercato attento, a dimostrazione che non è solo il reddito il fattore determinante nel

costruire la domanda. La piazza conferma una significativa solidità del canale con insegne forti e a bassa volatilità. Penny Market resta il leader in competitività. Non solo. La profondità dell'assortimento è tale da permettere di costruire un minimo di scala prezzi. Lidl è, comunque, molto vicino ed Eurospin è a soli 7 punti.

