

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

# Verona 2003-2004: strategie commerciali diverse tra Gd e Da

Aldo Brugnoti

Il laboratorio di MARK UP torna a Verona per il decimo anno consecutivo. È la piazza che fa da confine tra nord-ovest e nord-est e, di quest'ultima area, presenta caratteristiche importanti sia sul piano della domanda sia su quello dell'assetto distributivo. È indubbiamente una piazza con un consumatore evoluto e dal reddito decisamente più alto della media nazionale, ma differente rispetto a quello del nord-ovest e in particolare di Milano. Più razionale e meno edonista, è piuttosto attento alla leva del prezzo. Verona

è una piazza piuttosto piccola ma interessante per via del reddito disponibile e per la forte diffusione della distribuzione moderna. Sono presenti gran parte delle insegne della grande distribuzione ma anche importanti gruppi della distribuzione associata che mantiene il predominio sul piano sia quantitativo sia qualitativo. Selex è presente in forze soprattutto con l'insegna Famila. Tale insegna mostra una forte competitività di prezzo e profondità di tutto rispetto. Iper Famila batte sul piano della competitività e della profondità Auchan. Quest'ultima è l'insegna più

aggressiva e profonda della Gd. Perde il confronto con Galassia di oltre 10 punti per quanto concerne la competitività e del 15% su quello della profondità. Il confronto diretto va a favore di Galassia anche per quanto concerne i primi prezzi, anche se di poco. Per la marca propria, Galassia vince sul versante della competitività e Auchan su quello della profondità. Il trend è a favore di Galassia che nel 2003 era anche meno competitiva. Tra Galassia e Auchan ci sono, sul piano della competitività, le due insegne Rossetto e Famila.

L'analisi complessiva dello scenario concorrenziale vede due mondi nettamente distinti. Quasi esistessero due livelli di concorrenza: uno tra insegne della distribuzione associata e l'altro tra insegne della grande distribuzione. È probabile che i

## 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.

competitor abbiano preso come concorrente di riferimento insegne del proprio gruppo strategico. Si tratta di due logiche completamente differenti di

affrontare il mercato. Estremizzando il concetto si può affermare che la piazza di Verona evidenzia un modello evoluto e uno tradizionale di porsi

## Il campione di Verona

Insegna	Indirizzo	Mq	Casse
<b>SUPERMERCATI</b>			
<b>Billa</b>	Via Pisano, 63	950	7
<b>Conad-Oviesse</b>	Via Legnago, 1	2.500	11
<b>Esselunga</b>	Via Milano, 100/A	1.844	16
<b>Famila</b>	V.le Caduti del Lavoro	3.250	14
<b>Migross</b>	Via Roveggia, 71	1.300	8
<b>Pam</b>	Via Belviglieri, 1	1.260	8
<b>Rossetto</b>	Via Spaziani, 12	1.500	14
<b>Sma</b>	Via Tevere, 17	1.500	11
<b>IPERMERCATI</b>			
<b>Auchan</b>	Ss. 11 Loc. Ferlina di Bussolengo	8.200	35
<b>Galassia-Iperfamila</b>	S. Giovanni Lupatoto (Vr)	11.000	38
<b>Iper Rossetto</b>	C.C. La Grande Mela - Sona (Vr)	4.250	23
<b>DISCOUNT</b>			
<b>Dpiù</b>	Via Giovanna Murari Bra, 47	440	3
<b>Eurospin</b>	Via Garofoli, 203 - San Giovanni Lupatoto	400	3
<b>In's Mercato</b>	Via XX Settembre, 81	400	2
<b>Lidi</b>	C.so Unità d'Italia, 326	600	4
<b>Tuo Discount</b>	Via Duse, 16	570	3
<b>Prix</b>	Via Piatti, 28	400	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.

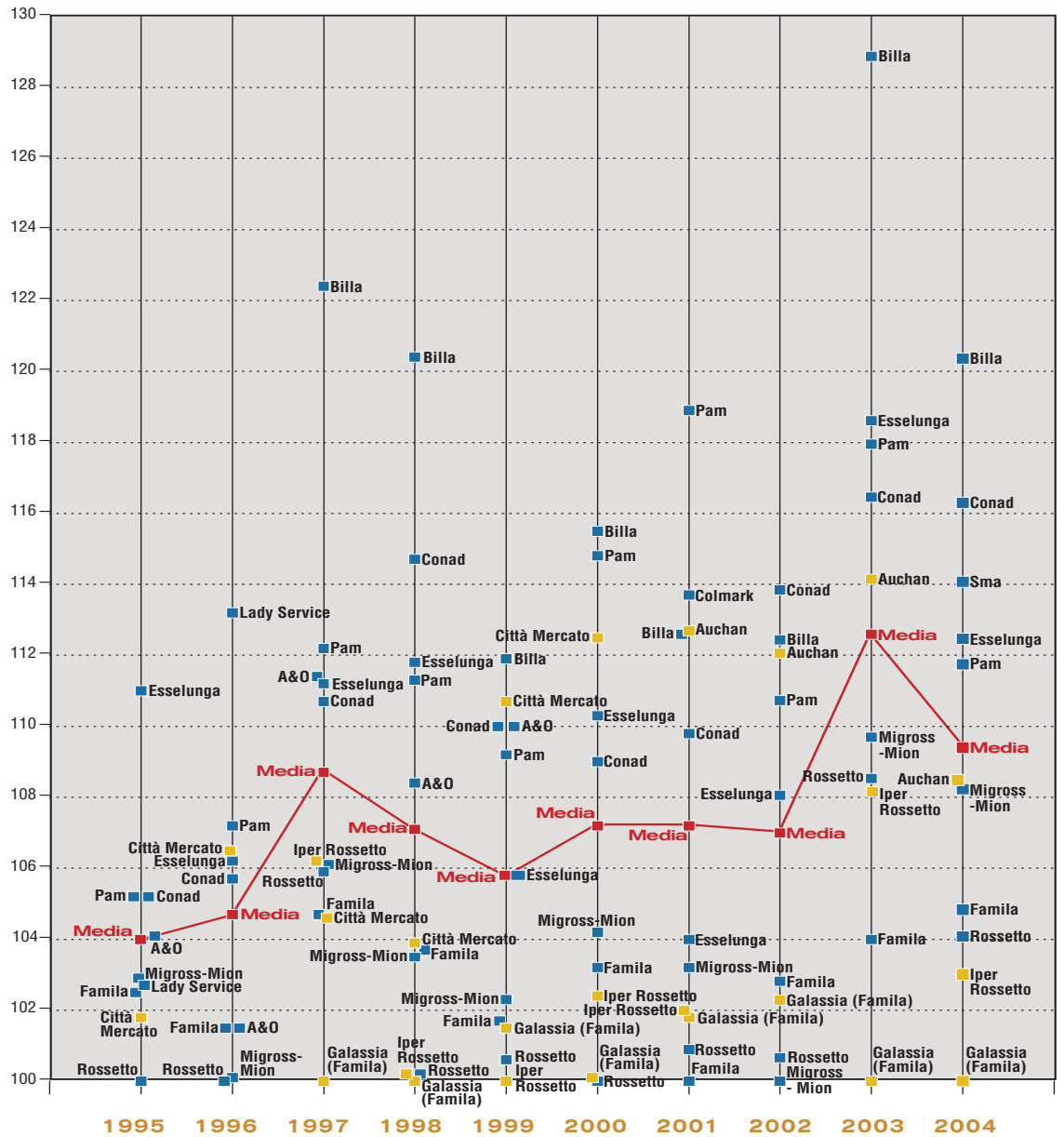
Obiettivo del laboratorio è quello di visualizzare le logiche concorrenziali delle diverse piazze e il posizionamento delle insegne presenti. È logico, quindi, che nel tempo cambi anche la metodologia per meglio seguire l'evoluzione degli scenari. Le modifiche apportate non comportano forti distorsioni 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, 2004 versus 2003, non si riscontra alcuna differenza di metodologia.

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

## Evoluzione della competitività di prezzo: 1995-2004

(valore indice: 100 = insegna più competitiva)

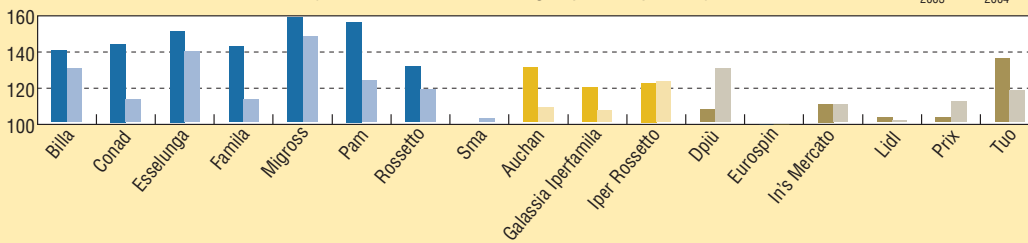
**Le ultime rilevazioni del laboratorio** mostrano in modo inequivocabile la tendenza verso il compattamento dei posizionamenti. Verona presenta da sempre una forte tendenza alla differenziazione dei posizionamenti. Tale trend ha continuato a crescere fino al 2003. Solo nel 2004 si notano i primi segnali di una svolta verso logiche più vicine a quelle nazionali. Alla luce di 10 anni di analisi si possono individuare le cause della differenziazione nella forza della distribuzione associata locale. La leadership di competitività può anche cambiare tutti gli anni ma è sempre appannaggio di un'insegna della distribuzione associata. Le altre insegne della distribuzione locale si posizionano sempre vicino al leader mentre la Gd si colloca su un'area più lontana. Storicamente la competitività della Da si misura sui prezzi delle marche dei produttori e in particolare dei leader.



Fonte: MKTG - Focus on line - Rilevazione: seconda settimana di marzo 2004 ©MARK UP

### La competitività dei primi prezzi

(valore indice: 100 = insegna più competitiva)



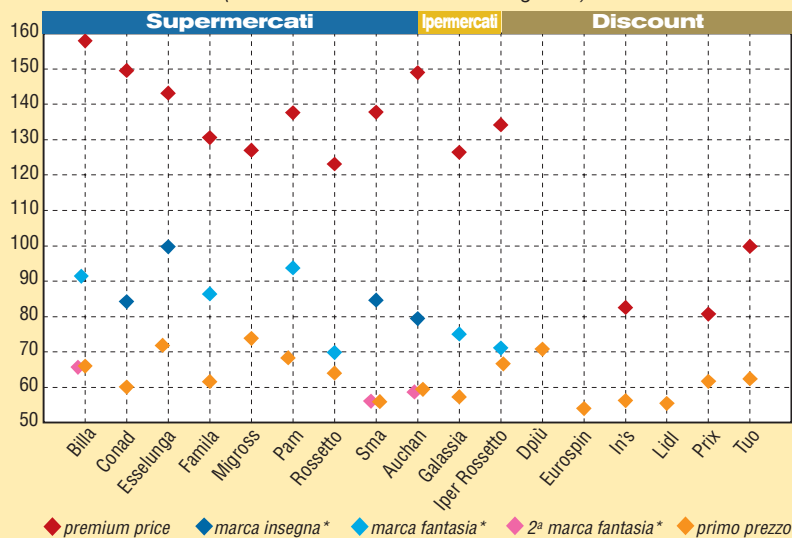
◀ Eurospin e Lidl sono i leader in competitività della piazza: 46 punti sotto la centralità. Tra le altre insegne del canale solo Prix e In's Mercato praticano logiche da hard discount. I primi prezzi degli iper+super sono mediamente superiori di circa 8 punti a quelli dei discount: 36 punti sotto la centralità. Sma, nuovo ingresso nella piazza, propone primi prezzi da vero hard discount. È seguito da Auchan, Galassia Iperfamila, Conad e Famila. Tutte le insegne hanno accresciuto la profondità dell'area primi prezzi.

Fonte: MKTG - Focus on line - Rilevazione: seconda settimana di marzo 2004 ©MARK UP

Dicembre 2004

## Primi prezzi in crescita rispetto ai premium price

(valore indice: 100 = media dei segmenti)



▲ Verona si comporta come gran parte delle altre insegne. La forbice tra primi prezzi e premium price, nel corso del 2004, è salita a quasi 74 punti percentuali dai 56 del 2001. La crescita è da attribuire maggiormente allo sviluppo dell'area dei primi prezzi che non a quella dei premium price. La scala più ampia è quella di Billa, con oltre 90 punti, mentre quella più corta è in Migross, per via dell'assenza di primi prezzi e premium price.

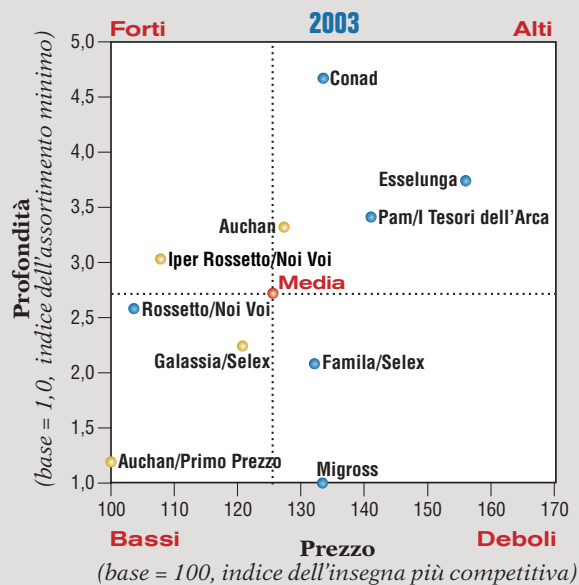
\*Presente in almeno tre segmenti

al consumatore. La Da ritiene la leva del prezzo e la profondità assoluta le armi strategiche determinanti mentre la Gd si sposta verso logiche assortimentali più mirate a target ben identificati. Viene

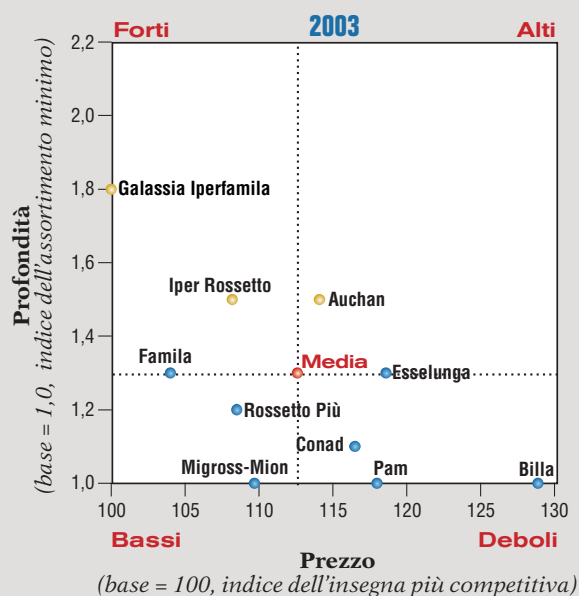
spontaneo il raffronto tra Esselunga e Famila che fanno capo alla medesima centrale. Il differenziale relativo alla competitività delle marche dei produttori è superiore a 10 punti a favore di Famila; Esse-

lunga non tratta primi prezzi mentre Famila arriva ai livelli dei discount e tra le due marche strategiche ci sono oltre 20 punti di differenza a favore di Selex. Tali logiche completamente differenti hanno generato nel tempo una piazza dai posizionamenti piuttosto differenzianti. Il trend pressoché nazionale che vede accrescere i livelli di concorrenzialità, e di conseguenza differenze di posizionamento prezzo sempre più ridotte, non è assolutamente rispettato a Verona. In questa piazza, nei dieci anni di laboratorio, si nota una costante crescita delle differenze di posizionamento. Solo nel 2004 sembra accorciarsi la scala dei posizionamenti. Ma non è ancora chiaro se si tratta di una

## IL POSIZIONAMENTO DELLE



## IL POSIZIONAMENTO DELLE



## Significati e limiti del laboratorio di MARK UP

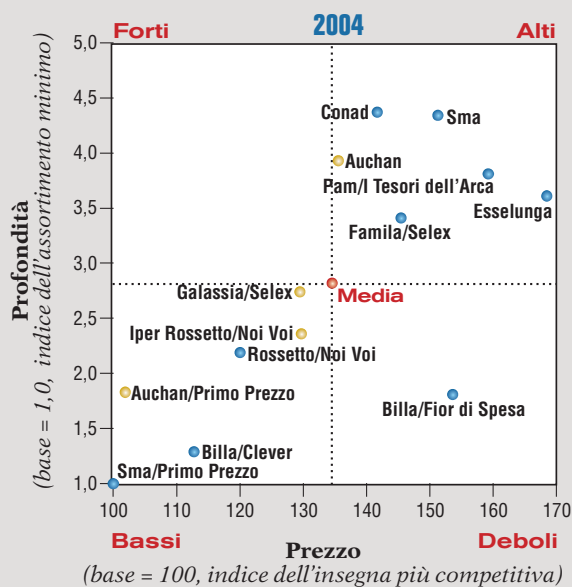
I POSIZIONAMENTI SONO QUELLI PERCEPITI DAI CONSUMATORI

L'obiettivo del laboratorio è quello di monitorare nel tempo l'evoluzione dei posizionamenti delle insegne. Si parte da una rilevazione a carattere quantitativo fino a rilevare significati di tipo qualitativo: i valori indice dei grafici e delle tabelle sono da leggere come indicatori di posizionamento e non come valori assoluti. In particolare per quanto concerne gli indicatori di competitività la metodologia tende ad amplificare le differenze di posizionamento. Non hanno nulla a che vedere con le rilevazioni settimanali dei prezzi della concorrenza. Il paniere prodotti è determinato dal livello di memorabilità dei prezzi agli occhi del consumatore. In questo senso i posizionamenti nell'area dei prezzi sono quelli percepiti dai consumatori. Ciò non toglie che i dati siano rilevati e trattati in modo scientifico e che quindi gli indicatori siano strettamente correlati alla realtà. Il limite della metodologia concerne essenzialmente la dimensione e la tipologia del paniere di prodotti che è, comunque, sufficientemente rappresentativo del grocery tradizionale. Non può dare indicazioni sul comportamento delle insegne nell'area del fresco (in particolare della vendita assistita) e dell'innovazione assortimentale. Tendenzialmente i grafici e le mappe del laboratorio tendono a penalizzare le insegne particolarmente innovative.

tendenza strutturale che porterà Verona ad avvicinarsi alle medie europee o se, invece, si tratta di una semplice risposta al momento recessivo. Una cosa è certa: il gap di posizionamento tra insegne della Da è ridotto a poco più di 5 punti mentre quello della Gd è di una

decina di punti. Il secondo è in linea con numerose altre piazze. La differenza tra Verona e le altre piazze sta nel fatto che le insegne della Da si collocano su una scala autonoma e sottostante a quella delle insegne della Gd. La leadership in termini di competitività è sempre

## MARCHE DEL DISTRIBUTORE

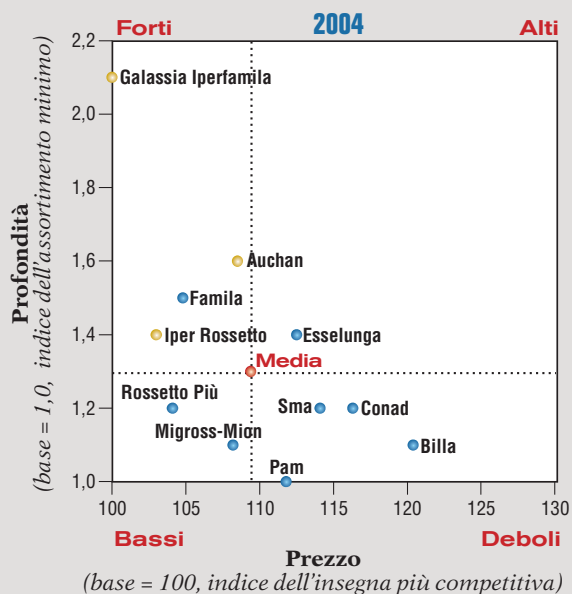


◀ Lo scenario 2004 vede l'ingresso di Sma, con Primo Prezzo e Sma-Auchan, e di Billa, con Clever e Fior di Spesa. La maggiore presenza di marche proprie nell'area dei primi prezzi differenzia ulteriormente lo scenario. Solo Clever riesce a competere nell'area di Primo Prezzo. L'analisi senza le marche proprie fortemente aggressive porta invece a uno scenario molto simile al 2003.

INSEGNA	MARCA	EVOLUZIONE	IL GIUDIZIO DI MARK UP
Billa	Fior di Spesa	Nuovo ingresso	
Billa	Clever	Nuovo ingresso	
Conad	Conad	Sostanzialmente invariato	↔
Esselunga	Esselunga	Sostanzialmente invariato	↔
Pam	Tesori dell'Arca	Migliora in profondità	↑
Rossetto	Noi Voi	Sostanzialmente invariato	↔
Sma	Sma-Auchan	Nuovo ingresso	
Sma	Primo Prezzo	Nuovo ingresso	

Auchan	Sma-Auchan	Migliora in competitività	↑
Auchan	Primo Prezzo	Migliora in competitività	↑
Galassia	Selex	Sostanzialmente invariato	↔
Iper Rossetto	Noi Voi	Perde in profondità e competitività	↓

## MARCHE DEI PRODUTTORI



◀ Galassia Iperfamilia resta l'insegna più aggressiva della piazza e presenta assortimenti sempre più profondi. Tutte le altre insegne lavorano, però, sulla competitività e diminuiscono le differenze. In particolare si avvicinano Rossetto e Iper Rossetto. Pam resta l'insegna meno profonda.

INSEGNA	EVOLUZIONE	IL GIUDIZIO DI MARK UP
Billa	Migliora in competitività	↑
Conad	Migliora in profondità	↑
Esselunga	Migliora in competitività	↑
Famila	Sostanzialmente invariato	↔
Migross	Migliora in profondità	↑
Pam	Migliora in competitività	↑
Rossetto	Migliora in competitività	↑
Sma	Nuovo ingresso	

Auchan	Migliora in competitività	↑
Galassia	Migliora in profondità e competitività	↑
Iper Rossetto	Perde in competitività e profondità	↓

stata di insegne della Da locale. Da un paio d'anni si conferma Galassia, ma in passato è stata anche di Rossetto, Famila e Migross. L'unica insegna della Da che opera in modo differenziante è Billa che, sempre nella scala della competitività, si posiziona sopra le insegne

nazionali. Anche questo fa parte di una strategia storica che l'ha sempre vista su posizionamenti piuttosto alti. Dal 2004 Billa sembra aver terminato il processo di trasformazione in merito alla strategia di marca propria. Finalmente i numeri erano sufficienti per farla

entrare in maniera stasticamente significativa nel laboratorio di MARK UP. Oggi Billa si presenta con una marca propria strategica, Fior di Spesa, dal posizionamento elevato, inferiore solo a Tesori dell'Arca, Esselunga e Clever (marca nell'area dei primi prezzi).

### La scala prezzi

Verona conferma la logica assortimentale a clessidra verificata in tutte le piazze a partire dal 2003-2004. Il gap tra primi prezzi e premium price era di poco superiore a 50 punti nel 2000. Nel 2004 ha superato i 73 punti. I quasi 20 punti di differen-

za sono la sommatoria tra i 10 punti di crescita dei premium price e i poco più di 10 del calo dei primi prezzi. Una forbice motivata, quindi, in modo perfettamente equo dallo sviluppo della parte alta dell'assortimento e da quello dei prodotti più aggressivi. Anche a Verona



## Competitività della piazza di Verona

Performance/ competitività	Piazza*		Supermercati		Ipermercati		Discount	
	Maggiore	Minore	Maggiore	Minore	Maggiore	Minore	Maggiore	Minore
<b>Competitività primi prezzi</b>	Eurospin, Lidl	Migross	Sma	Migross	Iperfamila	Iper Rossetto	Eurospin, Lidl	Tuo
<b>Competitività marca strategica***</b>	Rossetto (Noi Voi)	Esselunga	Rossetto (Noi Voi)	Esselunga	Iper Rossetto (Noi Voi), Galassia (Selex)	Auchan	N.S.**	N.S.**
<b>Ampiezza listino marca strategica***</b>	Conad, Sma	Billa (Fior di Spesa)	Conad, Sma	Billa (Fior di Spesa)	Auchan	Iper Rossetto (Noi Voi)	N.S.**	N.S.**
<b>Profondità</b>	Galassia	Pam	Famila	Pam	Galassia	Iper Rossetto	N.S.**	N.S.**
<b>Competitività marche leader</b>	Galassia	Billa	Rossetto, Famila	Billa	Galassia	Auchan	N.S.**	N.S.**

\*totale campione supermercati, ipermercati, discount; \*\*non significativo; \*\*\*escluso Primo Prezzo in Sma e Auchan e Clever in Billa

Fonte: MKTG - Focus on line - Rilevazione: seconda settimana di marzo 2004 ©MARK UP

### Verona secondo MARK UP

Verona è una piazza evoluta che vede la presenza massiva della Gd nazionale e di forti gruppi della Da. La Da locale ha la leadership quantitativa della piazza e compete in modo equivalente con la Gd. In particolare è forte sul piano della competitività, al punto da creare due scenari concorrenziali quasi separati tra le insegne della Da e quelle della Gd. Le prime lavorano su un target familiare massificato mentre le seconde tendono di più a perseguire strategie mirate a target specifici.

si cerca di rispondere alla domanda di un mercato che si sta sempre più segmentando in funzione di disponibilità economiche molto differenti. L'ampiezza della scala prezzi è molto differente a seconda del posizionamento delle singole insegne. La catena che presenta la performance maggiore è senza dubbio Billa. Passa da un'ampiezza di 77 punti nel 2003 agli oltre 90 del 2004. Il risultato è determinato dal maggior peso dell'area dei primi prezzi che passano da una trentina di punti sotto la centralità a circa 35 e dall'accelerazione nell'area dei premium price, 47 punti sopra la centralità. Migross è l'insegna con la scala meno ampia: 53 punti determinati dall'assenza di premium price e primari prezzi non particolarmente aggressivi. Si nota una tendenza generalizzata alla flessione

del posizionamento della marca propria.

#### La marca del distributore

All'interno di una scala prezzi che negli ultimi anni è diventata sempre più ampia il posizionamento della marca propria si è abbassato: dai 10 punti, stabili per diversi anni, sotto la centralità degli assortimenti si è passati agli attuali 13 punti. Il calo è, comunque, decisamente inferiore a quello medio delle altre piazze italiane e non dipende dall'introduzione delle marche proprie da primo prezzo. È legato, invece, al fatto che diverse insegne vi abbiano attribuito una funzione sempre maggiore all'interno dell'offerta di convenienza al consumatore. In particolare Noi Voi in Rossetto e Iper Rossetto ha un posizionamento di 30 punti più basso della centralità delle rispettive

categorie. In Galassia, Selex si colloca a 25 punti sotto la centralità. Tra le insegne in cui il posizionamento resta importante spicca Esselunga. Nel 2003 Esselunga presentava il tradizionale posizionamento della marca propria: 10-11 punti sotto la centralità e le marche leader. Nel 2004 il posizionamento di Esselunga è arrivato a 100: è diventata la marca leader. Anche altre insegne hanno cambiato strategia sulla marca propria. In particolare Pam nel corso del 2004 ha riposizionato verso l'alto Tesori dell'Arca di oltre 5 punti percentuali. Da notare il grande lavoro di Billa che è ormai pronta sia con Fior di Spesa sia con Clever nell'area dei primi prezzi.

#### I primi prezzi

Nel 2004 i primi prezzi, nel canale super e iper, si collocano a circa 36 punti sotto i prezzi medi della piazza. Il gap era di 32 punti nel 2003 e di 27 nel 2002. Anche a Verona, come in gran parte delle altre piazze, i primi prezzi diventano più aggressivi. I veri primi prezzi di piazza, quelli dati dal posizionamento medio dei discount, sono a 43 punti sotto la centralità, 46 per Eurospin, l'insegna più aggressiva della piazza. Lo scenario è molto articolato in funzione delle insegne. L'aggressività in quest'area è frutto di differenti politiche d'insegna, poco legate a logiche di canale. L'insegna più aggressiva è la nuova entrante Sma che si colloca sotto la media dei discount e comunque su livelli più aggressivi di Auchan. Seguono, su livelli vicini, Galassia Iperfamila, Auchan, Conad e Famila. Migross ed Esselunga si disinteressano completamente dell'area.

#### Le marche dei produttori

Galassia rafforza ulteriormente il posizionamento già forte del 2003: stacca tutte le altre insegne, compresi gli ipermercati, sia sul versante

della competitività sia su quello della profondità. Migliora la profondità anche di Famila che conferma la propria presenza nell'area dei posizionamenti forti. In termini di competitività seguono Rossetto, nel format sia super sia iper, e Migross. Le prime cinque insegne in termini di competitività evidenziano chiaramente quanto la distribuzione associata sia forte sulla piazza di Verona.

Per il nostro laboratorio, sulla piazza di Verona Sma risulta essere un nuovo entrante. Va a occupare un posizionamento insolito, piuttosto spartano. Non conferma neppure quanto visto sulla piazza di Roma (vedi MARK UP di novembre 2004, a pag. 68) dove era diventata l'insegna più aggressiva della piazza.

#### I discount

A Verona il canale è ben rappresentato con la presenza di sei insegne forti e strutturate. Eurospin è l'insegna leader in termini di competitività e conferma la propria leadership anche nel 2004. Lidl si posiziona su livelli del tutto simili. Prix e In's portano avanti strategie da veri hard discount, mentre Tuo e Dpiù presentano livelli di prezzo superiori ai primi prezzi degli iper, di Conad, Famila e Rossetto. Anche a Verona, come già abbiamo verificato a Brescia e Roma, in buona parte delle insegne della piazza si può riscontrare la presenza di premium price: prodotti inseriti in assortimento per differenziare la proposta assortimentale. Sta nascendo la scala prezzi nel format.

### Profonde differenze tra Gd e Da

- Verona è un laboratorio ideale per capire le profonde differenze di strategia commerciale tra le insegne della Gd e quelle della Da.
- Le insegne della distribuzione associata presidiano l'area della competitività. Quelle della grande distribuzione si spostano verso logiche più evolute che tendono ad assolvere bisogni specifici relativi alle singole categorie.
- Rossetto e Famila mostrano una forte competitività.