

PREZZI SU PIAZZA • UNDICESIMO ANNO DI MONITORAGGIO NEI PUNTI DI VENDITA GDA DEL CAPOLUOGO LOMBARDO

Differenziazione in rilancio Milano continua a sperimentare

Aldo Brugnoli

Milano è probabilmente la piazza più evoluta del paese. Reddito e status elevati, ma soprattutto stili di vita e comportamenti di consumo decisamente più complessi rispetto alla media del paese. Se questa è la domanda, il trade per rispondere pienamente a tali bisogni dovrebbe comportarsi di conseguenza. Così era e così resta confermato dal laboratorio sui dati del 2004. Lo scenario distributivo della piazza di Mi-

lano, analizzato per 11 anni da MARK UP, ha in genere anticipato tendenze, esplorato nuovi format, testato nuove logiche assortimentali; situazioni e scenari spesso ripresi dalle altre piazze. L'annata 2004 conferma tale logica.

Sulla piazza si assiste al confronto diretto fra tutti i grandi gruppi nazionali multicanale e insegne importanti ed evolute a livello locale come Esselunga, Bennet, Iper, Il Gigante. Sono presenti tutti i format, compresi, in modo strutturato, i discount che

proprio qui nacquero nei primissimi anni '90. Lo scenario concorrenziale è, quindi, notevolmente articolato.

Il consumatore milanese dal reddito medio-alto non disdegna la ricerca della convenienza. Del resto il suo stile di vita impone consumi diversificati. Tra queste fasce di popolazione 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.

Passi obbligati

Il trade a Milano deve fare i conti con tutto ciò. I must diventano: scelta di un target group, posizionamento coerente con tale target e, sempre e in ogni caso, competitività di prezzo. Rispetto agli anni precedenti si verificano

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 pdv 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 pdv più rappresentativo della sua politica.

Il campione di Milano

Insegna	Indirizzo	Mq	Casse
SUPERMERCATI			
Conad	Via Gonin, 71	1.500	9
Coop	Via Zoia	1.000	7
Diperdi	V.le Abruzzi, 54	400	1
Esselunga	Via Forze Armate	1.200	14
Gs	C.so Lodi, 98	1.400	14
Il Gigante	Via Lorenteggio, 5	900	8
Pam	Via Piccinni, 2	1.200	10
Sma	Via Padova, 224	970	10
Standa	Via Dei Missaglia, 70	950+2.000	6
Unes	V.le Premuda, 27	680	6
IPERMERCATI			
Bennet	Centro Comm. Brughiero	9.000	35
Auchan	V.le Brianza-Cinisello Balsamo	8.500	29
Carrefour	Assago	5.000	57
Il Gigante	Centro Comm. La Fontana-Cinisello Balsamo	11.000	37
Iper	Centro Comm. Fioraliso-Rozzano	12.000	65
Ipercoop	Centro Comm. Bonola	5.000	36
DISCOUNT			
Eurospin	Via C. Marx, 495 - Sesto San Giovanni	350	3
In's	Via Rombon ang. via Pini	600	3
Ld	V.le Zara, 7	400	3
Lidl	Largo Balestra, 3	850	4
Penny Market	Via Padova, 166	600	4

ancora di più le logiche differenzianti delle insegne, salvo forse unicamente la leva del prezzo. Ma anche qui le cose si stanno muovendo, alme-

no rispetto al 2003. Estremizzando un po' i concetti, per meglio evidenziare le differenze, sembra quasi che ogni gruppo e/o insegna abbia deciso, non

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.

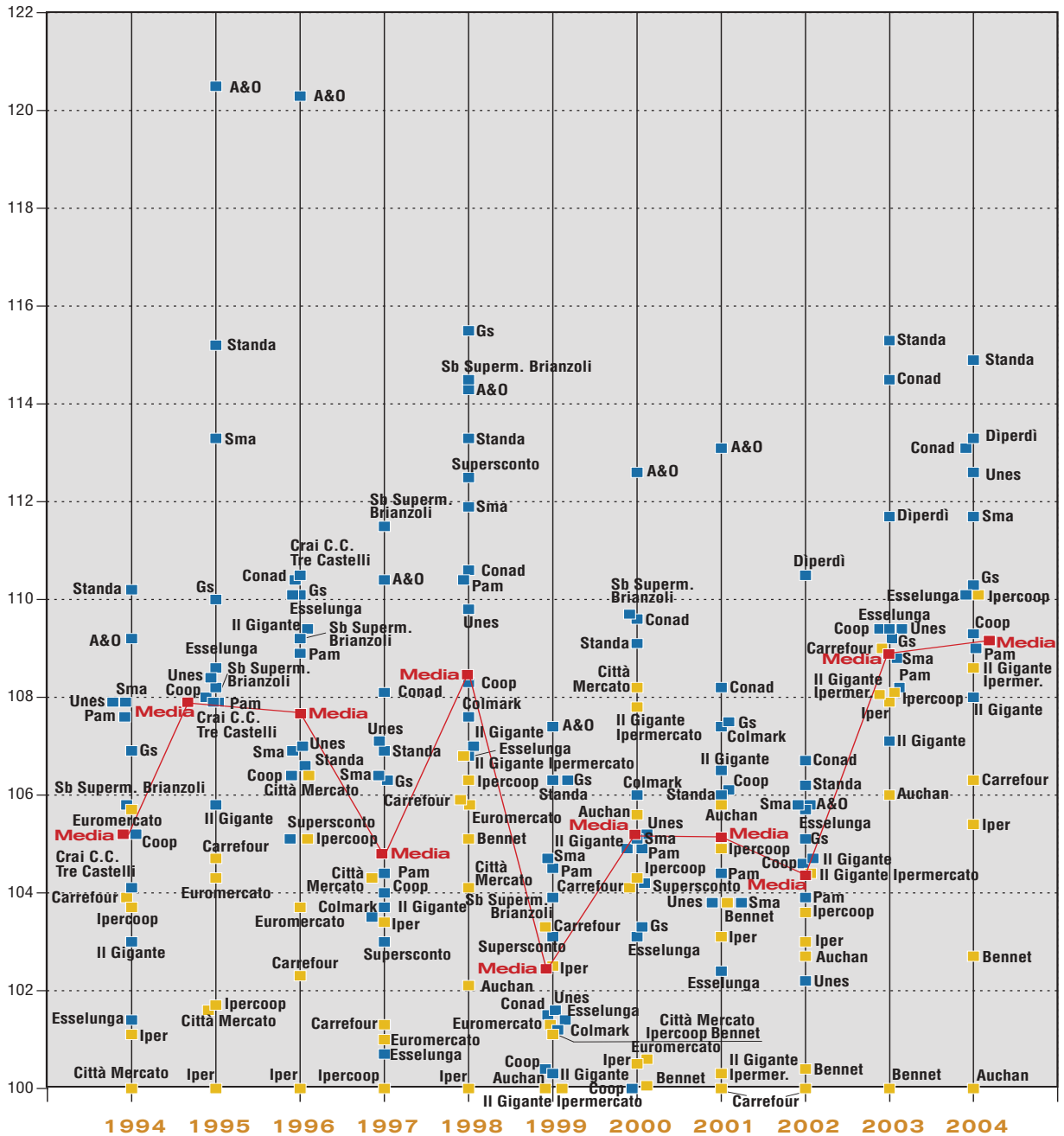
Obiettivo del laboratorio è quello di visualizzare le logiche concorrenziali delle diverse piazze e il posizionamento delle insegne presenti. È logico, quindi, che nel tempo cambi anche la metodologia per meglio seguire l'evoluzione degli scenari. Le modifiche apportate non comportano forti distorsioni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

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

Evoluzione della competitività di prezzo: 1994-2004

(valore indice: 100 = insegna più competitiva)

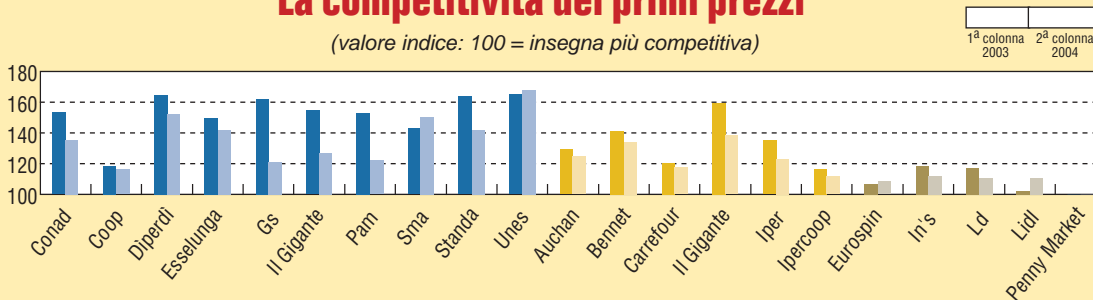
Dopo anni di crescita del ►
 compattamento verso il basso
 dei posizionamenti **Milano**
sembra aver cambiato
strada: sia nel 2003 sia nel
2004 si assiste a un forte
rilancio della
differenziazione dei
posizionamenti. Tale trend
 va letto come l'apertura di
 una forbice tra insegne che
 fanno dell'aggressività di
 prezzo una leva strategica
 fondamentale e altre che
 decidono, invece, per
 posizionamenti differenzianti.
 Probabilmente alcune insegne
 sono costrette a seguire
 questa strada per mantenere i
 conti in nero. Da notare che
 nei primi 7-8 punti di
 posizionamento ci sono solo
 4 insegne: Auchan, il leader di
 prezzo, Bennet, Iper e
 Carrefour. La maggior parte
 delle altre insegne è
 compattata nell'area di un
 paio di punti attorno ai valori
 medi. Standa, Diperdì, Unes e
 Conad si collocano nella
 logica del negozio di vicinato.



Fonte: MKTG - Focus on Trade (seconda settimana di luglio 2004) ©MARK UP

La competitività dei primi prezzi

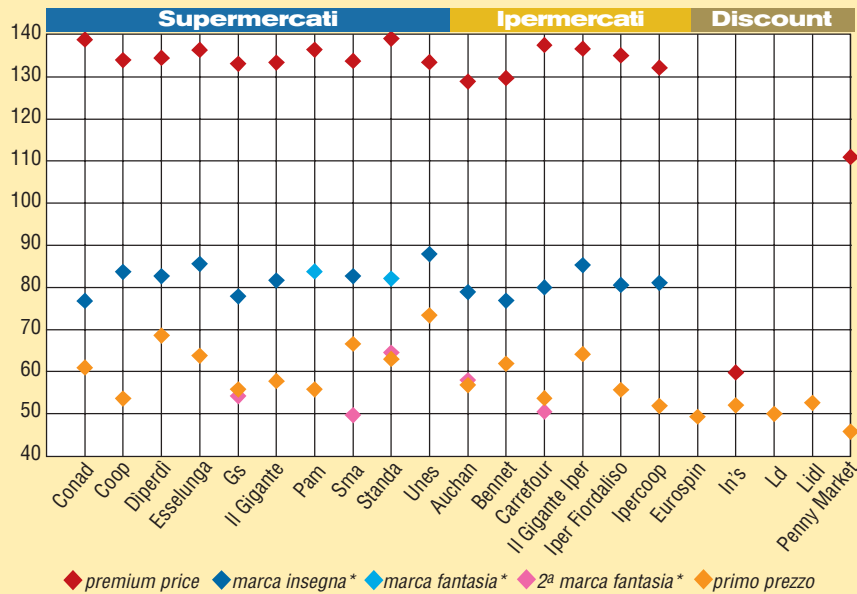
(valore indice: 100 = insegna più competitiva)



► **Penny Market conferma la leadership di competitività di piazza.** Cresce il delta con gli altri discount, compreso Lidl. Tra le insegne della Gda tradizionale solo Ipercoop, Coop - come già l'anno precedente -, Carrefour e Gs riescono a operare su livelli vicini a quelli dei discount. Si avvicina Pam.

Struttura della scala prezzi per il paniere considerato

(valore indice: 100 = media dei segmenti)



▲ L'ampiezza media della forbice tra primi prezzi e premium price ha ripreso a crescere. La differenza rispetto agli anni precedenti è che l'aumento è da imputare alla maggiore aggressività dei primi prezzi: altri 3 punti in meno. Le scale prezzi più ampie si riscontrano in Carrefour, Ipercoop, Iper, Pam, Coop e Gs.

*Presente in almeno tre segmenti

Fonte: MKTG - Focus on Trade (seconda settimana di luglio 2004) ©MARK UP

potendo emergere su tutte le leve commerciali, di eccellere con una leva principale e fare di questa il proprio cavallo di battaglia.

Il gruppo Carrefour ha dalla sua la competitività delle due marche proprie

e la profondità della marca insegna. Sul versante delle marche industriali lavora sulla profondità. La logica è la stessa per le tre insegne; ovviamente con le debite differenze in funzione del format. Il gruppo Auchan presenta

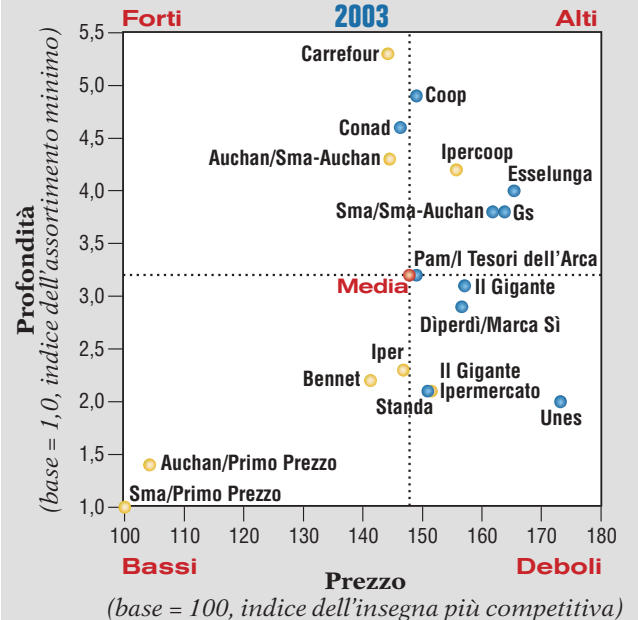
una politica più differenziata per canale. Auchan è l'insegna più aggressiva della piazza con le marche dei produttori mentre con Sma intraprende un percorso differenziante. Coop ha scelto la strada della "politica di marca" sulla marca insegna che sta raggiungendo una profondità e soprattutto valori di brand image sicuramente elevate. In questo senso rallenta la corsa verso la competitività sia per le marche proprie sia per le marche industriali. In compenso presenta dei primi prezzi più aggressivi dei competitor in linea con quelli dei discount. Esselunga, Iper, Il Gigante, Unes e Bennet escono dalla logica delle insegne generaliste e si scelgono un consumatore di riferimento piuttosto riconoscibile. Giocano di

Significati e limiti del laboratorio di MARK UP

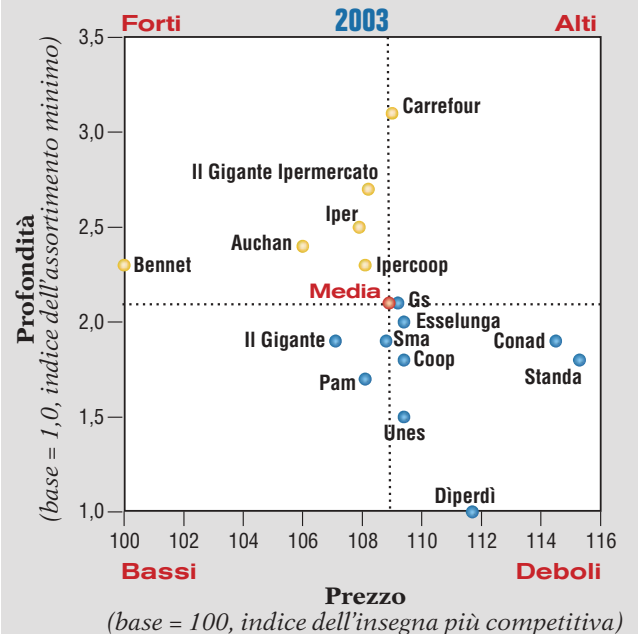
I POSIZIONAMENTI SONO QUELLI PERCEPITI DAI CONSUMATORI

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. I grafici e le mappe del laboratorio tendono a penalizzare le insegne particolarmente innovative.

IL POSIZIONAMENTO DELLE



IL POSIZIONAMENTO DELLE

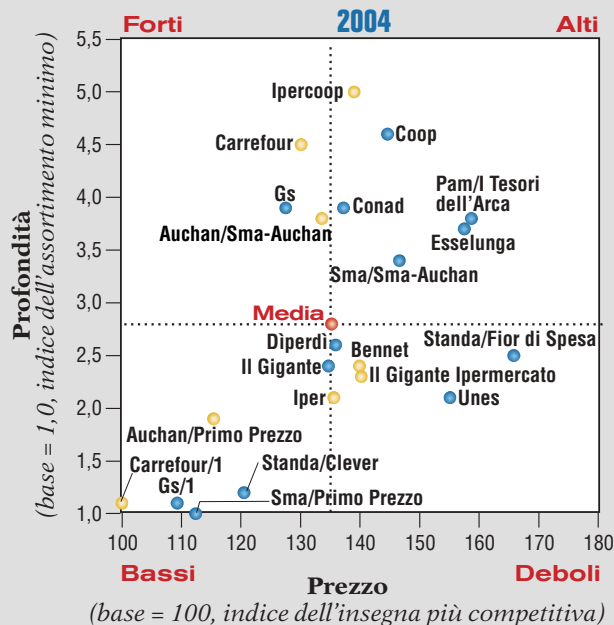


più la carta di strutture assortimentali particolari con maggiore qualificazione di alcune categorie rispetto ad altre oppure eccellono nell'area dei freschi piuttosto che nel posizionamento della marca propria. Presentano innovazioni assortimentali forti in grado di per sé di

attrarre consumatori di target specifici per uscire dalla logica della pura competitività.

Tutti i parametri indicano la ricerca esasperata di leve concorrenziali che permettano la differenziazione e, soprattutto, la caratterizzazione delle insegne. Resta un unico ter-

MARCHE DEL DISTRIBUTORE



◀ Dopo Primo Prezzo di Auchan e Sma arriva I di Carrefour, Gs e Diperti e Clever di Standa. La marca I rilancia sul piano dell'aggressività. Ne consegue uno stravolgimento dei posizionamenti delle marche proprie: il gruppo Carrefour, con tutte le sue insegne, diventa più aggressivo anche sulla marca insegna. Coop e Ipercoop tirano il fiato.

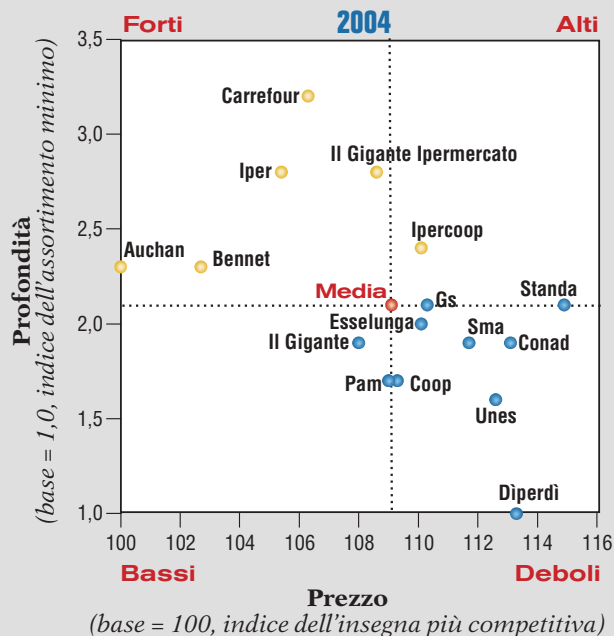
*L'anno precedente non era statisticamente rilevabile. È più profonda e più competitiva rispetto a MarcaSi.

IL GIUDIZIO DI MARK UP

INSEGNA	MARCA	EVOLUZIONE	MARK UP
Conad	Conad	Perde in competitività	↓
Coop	Coop	Perde in competitività	↓
Diperti	MarcaSi	Uscita dagli assortimenti	
Diperti	Diperti	New entry*	
Esselunga	Esselunga	Pressoché invariato	↔
Gs	Gs	Migliora in competitività	↑
Gs	1	New entry	
Il Gigante	Il Gigante	Migliora in competitività	↑
Pam	I Tesori dell'Arca	Meno competitività, più profondità	↔
Sma	Sma-Auchan	Migliora in competitività	↑
Sma	Primo Prezzo	Perde in competitività	↓
Standa	Standa	Pressoché invariato	↔
Standa	Fior di Spesa	New entry	
Standa	Clever	New entry	
Unes	Unes*	Migliora in competitività	↑

Auchan	Sma-Auchan	Perde in competitività	↓
Auchan	Primo Prezzo	Meno competitività, più profondità	↔
Bennet	Bennet	Perde in competitività	↓
Carrefour	Carrefour	Diminuisce la profondità	↓
Carrefour	1	New entry	
Il Gigante	Il Gigante	Pressoché invariato	↔
Iper	Iper	Pressoché invariato	↔
Ipercoop	Coop	Migliora in profondità e competitività	↑

MARCHE DEI PRODUTTORI



◀ Se nella marca propria l'attaccante è Carrefour, sulle marche dei produttori l'insegna che aggredisce il mercato è Auchan che diventa di gran lunga l'insegna più competitiva, seguita da Bennet, Iper e Carrefour. L'accelerazione dell'aggressività di alcune insegne tende a dare maggiore differenziazione dei posizionamenti sia per le singole insegne sia per i canali.

IL GIUDIZIO DI MARK UP

INSEGNA	EVOLUZIONE	MARK UP
Conad	Migliora in competitività	↑
Coop	Sostanzialmente invariato	↔
Diperti	Perde in competitività	↓
Esselunga	Sostanzialmente invariato	↔
Gs	Perde in competitività	↓
Il Gigante	Sostanzialmente invariato	↔
Pam	Sostanzialmente invariato	↔
Sma	Perde in competitività	↓
Standa	Sostanzialmente invariato	↔
Unes	Perde in competitività	↓

Bennet	Perde in competitività	↓
Auchan	Forte crescita della competitività	↑
Carrefour	Migliora in competitività	↑
Il Gigante	Sostanzialmente invariato	↔
Iper	Migliora in competitività e profondità	↑
Ipercoop	Perde in competitività	↓

reno di confronto al quale nessuno si sottrae: la promozionalità. Una leva che il laboratorio di MARK UP non registra, purtroppo, per via della cadenza temporale delle rilevazioni. Negli anni precedenti anche a Milano si era verificata la tendenza al compattamento dei posi-

zionamenti di prezzo. È probabile che proprio la leva della promozionalità così impattante permetta alle insegne di riprendere la ricerca della differenziazione.

La scala prezzi

Il fatto rilevante del 2004 è l'ulteriore ampliamento

medio delle scale prezzi: dai 69 punti del 2002 ai 71 del 2003 fino ai 74 del 2004. Un delta certamente superiore alla media nazionale a dimostrazione del fatto che la piazza presenta una domanda e un'offerta molto differenziate e differenzianti. C'è però un fatto diverso da

quanto successo negli ultimi anni. La crescita dell'ampiezza della scala prezzi non è più da imputare alla crescita di un assortimento a clessidra con maggior peso sia dei primi prezzi sia dei premium price. Nel 2004 il posizionamento dei premium price ha subito una

battuta d'arresto mentre hanno continuato a correre i primi prezzi. Cosa questa opposta a quanto successo a Torino (si veda MARK UP n. 129 di giugno 2005), dove si erano fermati i primi prezzi. L'ampia forbice tra premium price e primi prezzi vede un punto fisso rap-

Competitività della piazza di Milano

Performance/ competitività	Piazza*		Supermercati		Ipermercati		Discount	
	Maggiore	Minore	Maggiore	Minore	Maggiore	Minore	Maggiore	Minore
Competitività primi prezzi	Penny Market	Unes	Coop	Unes	Ipercoop	Il Gigante	Penny Market	In's
Competitività marca strategica***	Gs	Standa/Fior di Spesa	Gs	Standa/Fior di Spesa	Carrefour	Il Gigante	N.S.**	N.S.**
Ampiezza listino marca strategica***	Ipercoop	Unes/Iper	Coop	Unes	Ipercoop	Iper	N.S.**	N.S.**
Profondità	Carrefour	Diperdi	Gs, Standa	Diperdi	Carrefour	Il Gigante	N.S.**	N.S.**
Competitività marche leader	Auchan	Standa	Pam, Coop	Standa	Auchan	Ipercoop	N.S.**	N.S.**

*totale campione supermercati, ipermercati, discount; **non significativo; *** senza tenere conto di Primo Prezzo, 1 e Clever

Fonte: MKTG - Focus on Trade (seconda settimana di luglio 2004) ©MARK UP

presentato dal posizionamento della marca propria che, nonostante la rivoluzione imposta al mercato da Primo Prezzo e da 1, sembra galleggiare attorno a 18-19 punti sotto la centralità. La differenza tra le insegne sta tutta nella parte bassa della scala. Molte insegne trattano poco e male i primi prezzi mentre sembra che tutte stiano lavorando in modo omogeneo sulla fascia alta. Non a caso le insegne con la scala più ampia, Coop e Pam per i super e Carrefour, Iper e Ipercoop per il canale degli ipermercati, presentano primi prezzi competitivi con i prezzi dei discount.

La marca del distributore
A Milano sono presenti sia Primo Prezzo di Auchan e Sma sia 1 di Carrefour e Gs, sia Clever di

Milano secondo MARK UP

La piazza di Milano è il centro di ricerca dal quale partono le nuove strategie dei grandi gruppi della distribuzione per l'Italia. Il 2004 mostra una nuova tendenza. A parte la leva promozionale, ogni gruppo cerca di caratterizzare la propria insegna emergendo in una o due specialità. Sembra non sia più possibile mantenere competitività come insegna "generalista". I due grandi gruppi transalpini si scontrano frontalmente, ma utilizzando leve differenti.

Standa. Il brand 1 è presente anche in Diperdi ma non trova spazio nella nostra analisi perché ancora statisticamente non significativo. Ciò porta a uno scenario competitivo che continua a evolversi. Nel 2003 il posizionamento medio delle marche proprie era di quasi 50 punti superiore a quello di Primo Prezzo in Sma. Nel 2004 Carrefour e Gs hanno scalzato Primo Prezzo dalla leadership di competitività e gran parte delle altre marche proprie sono diventate più com-

petitive. Alcune però rinunciano o scelgono di lavorare su posizionamenti differenzianti.

Tra le insegne che sembrano non aver scelto l'aggressività a tutti i costi ci sono Ipercoop e Coop che si spostano su posizionamenti riconoscibili, forti della loro profondità. Sempre per la sua strada va Esselunga che presenta prezzi di una ventina di punti superiori alla centralità, 30 punti sopra a Gs, competitor storico della piazza. Si allinea a Esselunga anche Pam che prende la strada della profondità dell'assortimento. Diperdi finisce il passaggio da MarcaSi alla marca insegna e si trova con un posizionamento forte: più competitivo e più profondo. Sicuramente impattante per un'insegna di puro vicinato. Nel complesso però la scelta che sembra avere il maggiore impatto sulla piazza

è quella del gruppo Carrefour. Tutte le insegne del gruppo risultano essere le più aggressive del loro canale sia con la marca propria sia con 1. Per inciso, ancorché non statisticamente significativi, i primi dati di 1 in Diperdi presentano posizionamenti non molto lontani da quelli di Carrefour e Gs.

I primi prezzi

Nel 2004 i primi prezzi, nel canale super e iper, si posizionano a 40 punti sotto la centralità. Si collocavano a circa 36 punti sotto i prezzi medi della piazza nel 2003. Il delta era di 30 punti anche nel 2001. Il trend discendente dei primi prezzi non sembra essere terminato, cosa che invece è già successa a Torino. Il posizionamento dei primi prezzi nei discount è di circa 50 punti sotto la centralità. Era 52 nel 2003. Ciò indica che la rincorsa all'aggressività dei discount dovrebbe essere terminata. A livello di insegne Coop e Ipercoop confermano la storica forza in quest'area: i prodotti da primo prezzo non solo sono diffusi in tutte le categorie, ma presentano prezzi del tutto simili a molti discount. Un grosso salto in avanti per Gs che, grazie all'introduzione di 1, si presenta sui livelli di Carrefour, a pochi punti da Coop. Gs passa da primi prezzi mediamente superiori del 70% a quelli di Penny Market nel 2003 a poco più di 20 punti.

Le marche dei produttori

Nel laboratorio del 2003 abbiamo scritto: "Controllo feroce da parte di tutti i competitor". L'analisi del 2004 porta a una

svolta. Il controllo puntuale della concorrenza con posizionamenti di prezzo compattati sembra subire una svolta. Lo scenario del 2004 risulta molto più differenziato. Auchan, superata da Carrefour nelle marche del distributore e nei primi prezzi, attacca sul versante dei prezzi delle marche industriali. Stacca Iper di 5 punti e Carrefour di 6. Bennet conferma la ricerca dell'aggressività del 2003. Molte insegne si compattano attorno ai valori medi di piazza, 9 punti sopra Auchan, ma altre decidono di differenziarsi. Carrefour perde in competitività ma persegue la strada della profondità. Ipercoop è piuttosto indebolita e si colloca sui livelli di Esselunga. Sma è trascinata verso i prezzi da vicinato. In realtà è probabile che più che scelte di posizionamento, almeno per quanto concerne la leva del prezzo, per molte insegne si tratti di necessità imposte dal conto economico.

I discount

Milano è una piazza nella quale 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 per questo format. La città conferma una significativa solidità del canale, con insegne forti e a bassa volatilità. Penny Market resta il leader di competitività. Non solo. La profondità dell'assortimento è tale da permettere di costruire un minimo di scala prezzi. Le altre insegne sono, ormai, sugli stessi livelli, attorno a 10 punti sopra Penny. ★

Scontro frontale Auchan-Carrefour

- Milano si conferma la piazza più evoluta del paese.
- I livelli concorrenziali sono sempre più accesi, ma si giocano su fronti differenti.
- Gran parte delle insegne ha individuato delle leve peculiari mediante le quali emergere.
- Scontro frontale, con logiche differenti, tra i due gruppi transalpini.