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

# Nella fascia dei primi prezzi Bologna aumenta la concorrenza

Aldo Brugnoli

ologna è realtà ben strutturata caratterizzata dalla leadership di Coop e da insegne della Gda in grado di definire precise politiche di posizionamento. L'analisi prende in esame l'undicesima rilevazione del laboratorio di MARK UP effettuata su piazza. Il campione ha registrato alcuni cambiamenti: è uscita l'insegna Sigma che aveva un posizionamento alquanto diverso dal resto del campione, poco aggressiva e profonda; ha fatto il proprio ingresso Sma che per il momento è allineato ai supermercati della piazza

meno competitivi. Nell'insieme i dati offrono alcune indicazioni generali di rilievo. Si è accentuata la concorrenza sul fronte dei primi prezzi, con una riduzione del delta fra Gda tradizionale e discount. Le insegne hanno posizionamenti più aggregati in particolare rispetto alle marche dei produttori; inoltre si rilevano logiche di canale: gli ipermercati sono molto aggressivi con una profondità superiore alla media, i supermercati (fatta eccezione per Esselunga) prendono le distanze con valori di prezzo tutti superiori alla media della piazza e profondità nettamente inferiore a quella

degli ipermercati. Considerando le insegne si rileva innanzitutto la politica differenziante di Esselunga Superstore. Questa ha trovato la propria collocazione con un posizionamento non incentrato sull'aggressività di prezzo quanto piuttosto sulla profondità di assortimento e competitività di prezzo rispetto alle marche leader e sulla forza della marca propria. Leclerc (insegna che ha sostituito Pianeta) e Conad sono più aggressive nella fascia dei primi prezzi e centrali al canale di appartenenza. Carrefour conferma il proprio posizionamento competitivo a ridosso del leader Ipercoop nell'ambito delle marche dei produttori e ha dato impulso all'ulteriore sviluppo dei primi prezzi con il rafforzamento della marca tattica 1, presente anche nel supermercato del gruppo, Gs. Quest'ultimo si differenzia

#### LA METODOLOGIA

#### Analisi dei prezzi

- Detersivi lavatrice, flacone 3
- Birra chiara, vetro 66 cl
- Olio d'oliva, 1 litro
- Passata di pomodoro, vetro 650/750 q
- Pasta di semola, formati normali
- 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 Succhi, nettari e bevande a base di

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 commerciali del distributore e delle marche dei produttori:

- Tutte le tipologie e formati di detersivi per lavatrice
- Tutte le tipologie e formati di birra.
- Olio d'oliva, extravergine, vergine, di sansa, oliva speciali; tutti i formati
- Tutte le tipologie e formati di conser-
- Pasta di semola tutti i formati, integrale, biologica
- succo; tutti i formati
- Tutte le referenze a base di tonno; tutti i formati
- Tutti i formati di acqua minerale, trattata e di sorgente

#### La marca del distributore

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'Ar-

#### **Campione**

Per marca strategica s'intende sia la 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.

notevolmente dall'ipermercato con una politica più aggressiva nei confronti della marca d'insegna e un posizionamento poco competitivo nell'ambito delle marche leader

(nel 2004 è l'insegna con il valore indice prezzi più elevato della piazza). Pam e il nuovo entrante Sma mantengono una posizione centrale alla piazza considerando l'assorti-

#### Il campione di Bologna Mq Casse Insegna Indirizzo SUPERMERCATI Conad-Oviesse Via Emilia Levante 6/5 2.600 17 Via Massarenti,112 Coop C.C. Meridiana Casalecchio di Reno (Bo) 28 Esselunga Superstore Via Don Sturzo, 37/39 1 100 Via Bellaria, 47 5 Sma Argelato - Via Due Ponti, 12/14 900 12.000 Carrefour Casalecchio di Reno (Bo) 62 Via Villanova, 29 - Villanova 10.000 Čentro Nova di Castenaso (Bo) Leclerc Galleria V. Larga, 10 6.300 36 DISCOUNT Dpiù Via Lodovico Berti, 3/A 500 **Ecu Discount** Via Riva di Reno 58 A Via Segantini, 23 1.000 Via Emilia Ponente, 315 600 800 Via Larga, 38 Penny Market Via Massarenti, 412

## La logica della metodologia

Nei dieci anni d'analisi del laboratorio di MARK UP le Obiettivo del laboratorio è quello di visualizzare le logilogiche 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 deali 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.

che concorrenziali delle diverse piazze e il posizionamento delle insegne presenti. Logico, quindi, che nel tempo cambi anche la metodologia per meglio seguire l'evoluzione degli scenari. Le modifiche apportate il nono anno non comportano forti distorsioni nell'analisi storica: due approcci differenti per periodi diversi Le differenze più importanti nell'analisi dei dati storici si possono riscontrare nella variabile della profondità degli assortimenti che in passato era più simile ad un'ampiezza, data la limitatezza delle categorie su cui era misurata. Ma ormai siamo all'analisi del 2004 versus il 2003, senza alcuna differenza di metodologia.

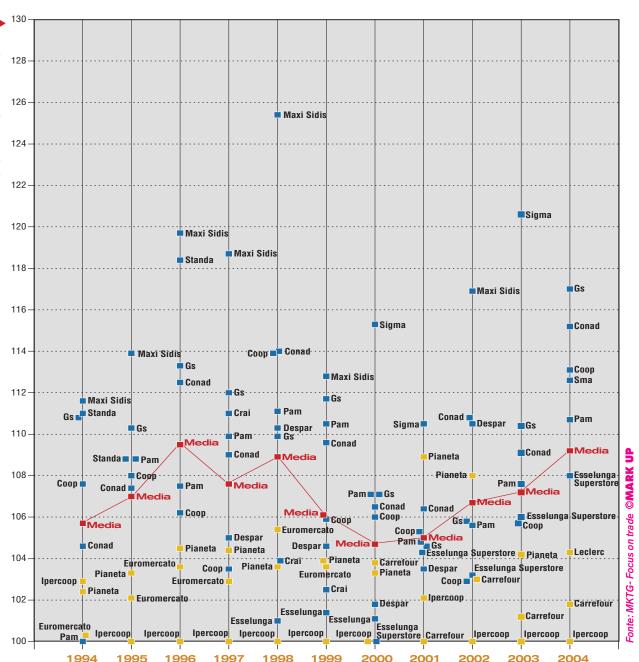
I colori rappresentati nelle tabelle e nei grafici: Supermercati **Ipermercati** 

68 MARK UP Novembre 2005

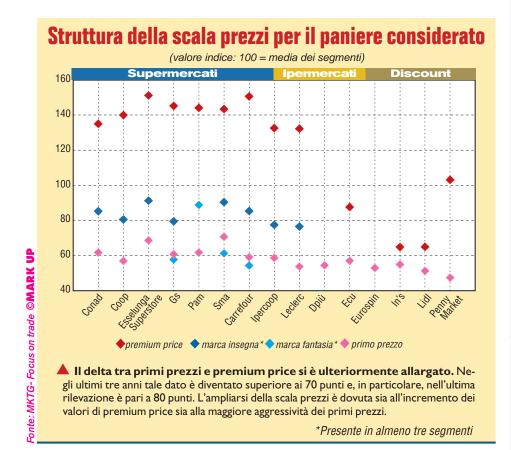
## Evoluzione della competitività di prezzo: 1994-2004

(valore indice: 100 = insegna più competitiva)

L'ultima rilevazione mette in luce l'ampliamento della scala entro la quale si collocano le insegne. Non si riscontrano casi limite indicativi di posizionamenti differenzianti, quale potrebbe essere per esempio il punto di vendita di vicinato. Le insegne tutte con una politica analoga e in linea con il canale di appartenenza sono meno aggressive con posizionamenti distanziati, sebbene entro un range complessivo ancora piuttosto contenuto. Tra Ipercoop, il punto di vendita più competitivo, e Gs, il meno aggressivo, la differenza è di 17 punti percentuali.







mento nel complesso; il valore della marca propria è viceversa piuttosto elevato. Per Sma ciò consente di differenziare la marca strategica dalla marca tattica Primo Prezzo. Entrambi i supermercati non ottengono, tuttavia, un po-

sizionamento differenziante della private label strategica a causa dell'assortimento piuttosto ridotto che viene offerto. Sia Pam sia Sma hanno l'assortimento minimo della piazza. Ipercoop da primatista di piazza opera

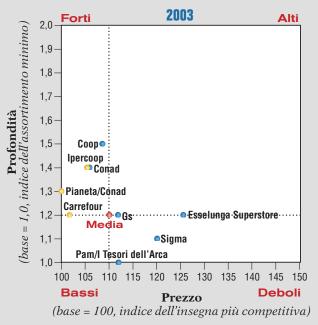
## Significati e limiti del laboratorio di MARK UP

#### I POSIZIONAMENTI SONO QUELLI PERCEPITI DAI CONSUMATORI

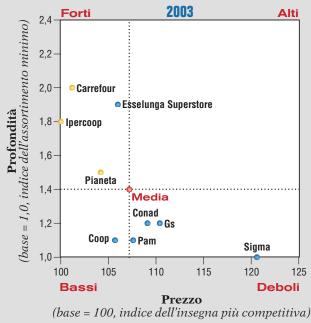
L'obiettivo del laboratorio è quello di monitorare nel tempo l'evoluzione dei posizionamenti delle insegne. Si parte da una rilevazione a carattere quantitativo fino a rilevare significati di tipo qualitativo: i valori indice dei grafici e delle tabelle sono da leggere come indicatori di posizionamento 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 penalizzano le insegne particolarmente innovative.

con una politica forte: aggressività di prezzo, profondità di assortimento rispetto a tutti i parametri. Nell'ambito dei primi prezzi, pur avendo ridotto il valore di chiusura della scala, l'ipermercato è meno competitivo di Leclerc e, sebbene di poco, di Carrefour. Coop si differenzia rispetto all'ipermercato in maniera significativa nell'ambito dell'assortimento delle marche dei produttori; il posizionamento del supermercato è agli antipodi rispetto a quello dell'ipermercato: meno competitivo con un valore indice superiore del 13% e con la profondità minima della piazza. Per quanto concerne la competitività di prezzo, Coop ha un valore in linea con il canale di appartenenza. Il 2004 conferma la politica di assortimento più spartana di

#### IL POSIZIONAMENTO DELLE



#### IL POSIZIONAMENTO DELLE

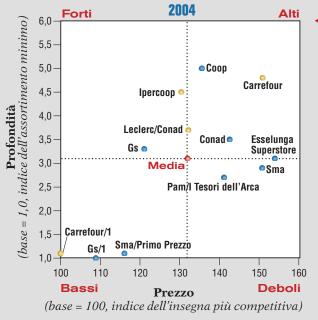


Coop rispetto all'ipermercato del gruppo. Viceversa, per quanto concerne la marca propria, Coop ha una profondità superiore a quella di Ipercoop a fronte di un assortimento complessivo che è quasi la metà rispetto a quello dell'ipermercato. Anche nell'ambito dei primi prezzi

Coop è più aggressivo dell'ipermercato del gruppo con un valore indice in linea con i discount meno competitivi.

Nel 2004 emerge, in maniera più evidente che in precedenza, un posizionamento di canale. Prendendo in esame la profondità complessiva degli assorti-

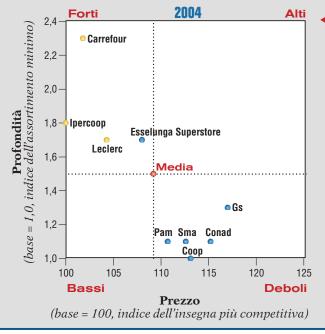
70 MARK UP Novembre 2005



L'ingresso delle marche I e Primo Prezzo condizionano notevolmente il confronto con l'anno **precedente.** Per tale ragione l'evoluzione del posizionamento ha considerato i cambiamenti escludendo le marche tattiche. Il riposizionamento più significativo è quello di Gs, diventata la più aggressiva tra le marche strategiche. Confermano il posizionamento molto competitivo Coop in Ipercoop e Conad in Leclerc.

INSEGNA	MARCA	EVOLUZIONE IL GIUDIZ	10 D
Conad	Conad	Perde competitività	Φ.
Coop	Coop	Sostanzialmente invariato	$\Leftrightarrow$
Esselunga	Esselunga	Sostanzialmente invariato	\$
Gs	Gs	Più aggressiva	4
Gs	1	Nuovo ingresso; posizionamento di primo prezzo	
Pam	l Tesori dell'Arca	Perde competitività	Φ.
Sma	Sma	Nuovo ingresso area debole	
Sma	Primo Prezzo	Nuovo ingresso; posizionamento di primo prezzo	
Carrefour	Carrefour	Meno aggressiva con una maggiore profondità	0
Carrefour	1	Nuovo ingresso; posizionamento di primo prezzo	
Leclerc	Conad	Cambiamento d'insegna; sostanzialmente invariato rispetto a Pianeta	<b>#</b>
Ipercoop	Coop	Migliora in competitività e profondità	Ŷ

### MARCHE DEI PRODUTTORI



◀ II quadro complessivo è rimasto pressoché invariato. Si è ampliato il delta di variazione sia dei prezzi sia della profondità. Con l'uscita di Sigma - che aveva un posizionamento differente rispetto agli altri supermercati le insegne si collocano in due soli quadranti: gli ipermercati ed Esselunga Superstore nel settore dei forti (profondità alta e prezzi competitivi), i supermercati nel riquadro dei deboli (minore aggressività e profondità inferiore alla media).

INSEGNA	EVOLUZIONE	MARK U
Conad	Sostanzialmente invariato	$\Leftrightarrow$
Coop	Perde competitività	$\Phi$
Esselunga	Sostanzialmente invariato	<b>(+&gt;</b>
Gs	Sostanzialmente invariato	<b>(#</b> )
Pam	Sostanzialmente invariato	<b>(+&gt;</b>
Sma	Nuovo ingresso area dei deboli	
Carrefour	Aumenta la profondità	Ŷ
Ipercoop	Sostanzialmente invariato	(#)
Leclerc	Cambiamento di insegna, poco più profondo rispetto a Pianeta	<b>(+)</b>

menti e la politica di prezzo nei confronti delle marche dei produttori capofila della piazza si delineano due sole aree di posizionamento: quella dei forti (elevata profondità e competitività) occupata dai tre ipermercati e da Esselunga e quella dei deboli (bassa profondità e valore indice

prezzi superiore alla media). Considerando l'aggregazione per canale, la definizione di un quadrante "debole" è fuorviante: l'intera area viene occupata dai supermercati che vanno raffrontati tra loro. Il delta prezzi si riduce sensibilmente: il supermercato meno competiti-

vo ha un valore indice superiore di soli 6 punti percentuali rispetto a Pam che, escludendo Esselunga Superstore, è il supermercato più aggressivo. Esselunga si colloca ai margini dell'area forte ed è l'insegna più vicina alla centralità della piazza. Si tratta quindi di un posizionamento differenziante piuttosto forte nei confronti del canale supermercati: la profondità è, infatti, in linea con gli ipermercati e superiore a quella di Coop - valore minimo - del 70%.

La struttura distributiva comprende un buon numero di insegne di discount radicati sulla piazza. La media dei valori indice prezzi è risultato pressoché costante negli ultimi tre anni: esso è inferiore di quasi 50 punti il prezzo medio degli assortimenti. Considerando la maggiore aggressività della Gda tradizionale, il posizionamento dei discount

Novembre 2005 MARK UP 71

Competitività della piazza di Bologna											
Performance/ competitività	riazza		Supermercati Maggiore Minore		ľ	Ipermercati Maggiore Minore		Discount  Maggiore Minore			
Competitività primi prezzi	Lidl	Esselunga Superstore	Coop	Esselunga Superstore		Leclerc	Ipercoop	Ī	Lidl	Ecu Discount	
Competitività marca strategica	Gs	Esselunga Superstore	Gs	Esselunga		Leclerc/ Conad - Ipercoop	Carrefour		N.S.**	N.S.**	
Ampiezza listino marca strategica	Carrefour	Pam/l Tesori dell'Arca	Coop	Pam/l Tesori dell'Arca		Carrefour	Leclerc/ Conad		N.S.**	N.S.**	
Profondità	Carrefour	Соор	Esselunga Superstore	Соор		Carrefour	Leclerc		N.S.**	N.S.**	
Competitività marche leader	Ipercoop	Gs	Esselunga Superstore	Gs		Ipercoop	Leclerc		N.S.**	N.S.**	

\*Totale campione supermercati, ipermercati, discount; \*\*non significativo

Fonte: MKTG - Focus on Trade - Rilevazione: ultima settimana novembre 2004 @MARK UP

risulta indebolito. La differenza tra i primi prezzi di ipermercati e supermercati e il prezzo medio del canale discount si è ridotta a soli 7 punti, mentre era di 15 punti nel 2003 e di 13 punti nel 2002.

#### La scala prezzi

L'ultima rilevazione ha evidenziato un ulteriore ampliamento della scala prezzi. La differenza tra la media dei premium price e la media dei primi prezzi nella Gda tradizionale è risultata pari a 80 punti; nel 2002 e 2003 aveva già raggiunto valori elevati - 75, 73 - imputabili principalmente all'innalzamento del valore del premium price. Nel 2004 il valore medio dei premium price è salito di 1 punto, ma è soprattutto l'acuirsi della concorrenza nell'area dei primi prezzi a determinare l'allargamento della scala.

#### La marca del distributore

Si riscontrano due nuovi entranti, la marca 1 di Gs e Carrefour e Primo Prezzo di Sma. Entrambe vengono considerate marche con funzione tattica, si collocano nell'area dei primi prezzi con posizionamento molto aggressivo in linea con i discount. Il loro valore è inferiore alla me-

Minor competitività dei discount

- Bologna conferma una struttura distributiva forte e consona a una piazza evoluta.
- Le insegne della Gda tradizionale definiscono posizionamenti in linea con il canale di appartenenza.
- Rispetto ai primi prezzi si è registrato l'acuirsi della concorrenza.
- Ipercoop conferma il posizionamento di leader; Esselunga Superstore sviluppa una politica propria differenziante.
- Il canale discount perde competitività.

dia dei primi prezzi delle insegne trattanti; dal punto di vista dell'elaborazione ciò è dovuto al fatto che queste marche non sono presenti in tutti i segmenti rilevati e dove presenti hanno un valore inferiore a quello riscontrato sull'intero paniere. Le marche strategiche, tutte d'insegna a eccezione di I Tesori dell'Arca di Pam, hanno mantenuto costante il loro valore indice prezzi. Questo è di 84 punti, ossia 16 punti in meno del prezzo medio dei segmenti. Considerando i cambiamenti della scala prezzi, il suo ampliamento che ha spostato ulteriormente verso il basso il valore di chiusura della scala, la marca del distributore di tipo strategico prende le distanze

dall'area più competitiva collocandosi esattamente a metà tra la media dei premium price e quella dei primi prezzi. Le marche strategiche hanno un valore inferiore del 41% rispetto al premium price e superiore del 37% rispetto al primo prezzo. Valori sensibilmente superiori al dato medio si riscontrano in Esselunga - dove peraltro anche il premium price è superiore di 10 punti quello medio - e in Sma. Il posizionamento della marca strategica è inferiore a quello medio in Leclerc, Ipercoop e Coop e Gs.

#### I primi prezzi

Nel 2004 il valore medio, sull'intero campione, dei primi prezzi è sceso sotto i 60 punti. I discount hanno Bologna secondo MARK UP

La struttura distributiva riflette il grado di evoluzione della città. La forte presenza e i posizionamenti precisi della Gda rappresentano lo specchio del quadro socio-economico della piazza: la domanda guida i cambiamenti delle politiche assortimentali con la capacità di focalizzare l'attenzione sia sui primi prezzi sia sulla fascia alta di prezzo.

mantenuto un posizionamento analogo agli anni precedenti: il valore indica che i prezzi sono inferiori di quasi il 50% rispetto a quelli medi di assortimento. La Gda tradizionale ha ridotto ulteriormente il limite minimo della scala prezzi: la media dei primi prezzi è di 61 punti conto i 67 punti del 2003. L'introduzione di marche tattiche molto aggressive ha dato impulso alla maggiore concorrenza in tale area. Tutte le insegne hanno ridotto il valore dei primi prezzi. I due casi più significativi sono Leclerc e Conad; per entrambi il valore indice è sceso di 12 punti (per Leclerc, nuova insegna, il riferimento all'anno precedente prende in considerazione Pianeta).

#### Le marche dei produttori

Lo scenario è molto simile a quello dell'anno precedente. Carrefour e Ipercoop si posizionano nell'area dei forti: sono i più competitivi con una profondità sensibilmente superiore al resto del campione. Leclerc ha anch'esso un posizionamento forte centrale al riquadro. In quest'area si conferma anche Esselunga Superstore, meno aggressiva negli ultimi due anni ma con un'elevata profondità di assortimento. La competitività di Esselunga è inferiore agli anni precedenti soltanto se si considera il valore indice di prezzo che è misurato prendendo come ri-

ferimento Ipercoop. Riparametrando il posizionamento in base alle altre insegne l'analisi cambia: Esselunga ha preso le distanze dai supermercati tutti meno competitivi. Le altre insegne di supermercati si collocano infatti nel quadrante dei deboli, con valori superiori dall'11 al 17% rispetto al dato minimo della piazza. Per Coop si registra un cambiamento notevole: questa infatti aveva un valore superiore di soli 6 punti rispetto a Ipercoop e inferiore a quello di Esselunga. Gs conferma la politica poco aggressiva nei confronti delle marche leader. Il range di posizionamenti si è ampliato con la definizione di due aree circoscritte.

#### I discount

Il campione comprende sei insegne forti e radicate nella struttura distributiva della piazza. Le più aggressive (Penny Market e Lidl) riescono a mantenere un posizionamento differenziante rispetto alla Gda tradizionale. L'ulteriore sviluppo della concorrenza nell'area dei primi prezzi indica, invece, il pericoloso avvicinamento tra le insegne più competitive di ipermercati e supermercati e gli altri discount, i meno aggressivi, in particolare Ecu Discount, In's e Dpiù. Il valore medio della marca tattica (che non è presente nell'intero paniere) è molto basso, in linea con il valore dei discount.

72 MARK UP Novembre 2005