

## **La comunicazione del prezzo nelle insegne della distribuzione grocery. Orientamenti strategici, finalità e strumenti operativi.**

di Maria Grazia Cardinali

### **Introduzione**

In questi ultimi tempi il perdurare della congiuntura economica negativa e la contrazione dei consumi in molte categorie di prodotto hanno creato le condizioni per una progressiva degenerazione del confronto competitivo di prezzo e una conseguente rapida contrazione dei profitti per le imprese industriali e commerciali. La distribuzione moderna ha risposto alla flessione della domanda manovrando dapprima il pricing di breve periodo (le promozioni) e successivamente, a seguito della progressiva saturazione della leva promozionale, ridefinendo le politiche di pricing di lungo periodo<sup>1</sup>. L'aumento della pressione promozionale, il blocco dei prezzi dapprima applicato ai prodotti di marca commerciale e successivamente esteso ai prodotti di marca industriale, il passaggio ad una politica di EDLP in alcune categorie di prodotto rappresentano diversi aspetti di uno stesso fenomeno: l'utilizzo della leva prezzo per contrastare la contrazione dei volumi di vendita.

Il fenomeno non è nuovo e colpisce maggiormente i settori strutturalmente "rigidi", ad alta incidenza dei costi fissi. Non stupisce dunque che il settore distributivo, che si caratterizza per un'elevata incidenza dei costi fissi, sia condannato a contrastare i periodi di stasi della domanda utilizzando la leva del prezzo, nonostante gli evidenti rischi in termini di rapida imitabilità della manovra da parte delle imprese concorrenti.

Con il riaffermarsi della competizione di tipo "price" anche i contenuti della comunicazione cambiano e la parola "prezzo" ricompare nelle campagne istituzionali in TV, nelle affissioni, nella stampa e, all'interno del punto vendita, nella cartellonistica generale, di reparto, di scaffale. E' così possibile costruire un ciclo di vita della comunicazione commerciale caratterizzato da tre distinte fasi. Negli anni '80, quando le insegne erano prodotti generici, la comunicazione era naturalmente incentrata esclusivamente sulla variabile prezzo. In quegli anni dominavano proposte commerciali indifferenziate ed i distributori erano costretti a comunicare il prezzo per creare traffico ed attirare il consumatore all'interno dei propri punti vendita. Solo a partire dalla fine degli anni '80 le imprese della distribuzione, in un contesto economico favorevole e di mercati in crescita, hanno intrapreso la strada della differenziazione ed hanno manovrato nel lungo periodo la leva della comunicazione istituzionale per affermare gli attributi del servizio e fidelizzare la clientela all'insegna. Nel breve periodo, le promozioni di prezzo e l'utilizzo massiccio del volantino, erano finalizzati principalmente alla creazione di traffico. Dopo la recessione economica degli primi anni '90, che ha visto le imprese della distribuzione impegnate nel riposizionamento prezzo dei prodotti di marca industriale, le insegne hanno ripreso il percorso della differenziazione della propria offerta ed accresciuto gli investimenti in comunicazione al fine di affermare una precisa identità di marca<sup>2</sup>. Con il divenire marca delle insegne, la comunicazione istituzionale insiste sugli attributi valoriali e simbolici

---

<sup>1</sup> Per un'analisi approfondita degli obiettivi e delle logiche economiche del pricing di lungo periodo si rimanda a Lugli, *Marketing distributivo*, UTET, 2002

<sup>2</sup> Negli ultimi anni, gli investimenti pubblicitari nel settore distributivo italiano hanno mostrato una crescita più sostenuta rispetto a quella registrata da altri settori. Ciò può essere naturalmente spiegato con il fatto che la crescita appare sostenuta poiché si parte da livelli molto bassi. Tuttavia, si ritiene che l'entità degli investimenti pubblicitari nel retailing sia strettamente correlata alla modernizzazione e concentrazione del mercato. Non stupisce dunque che il trend sia positivo ed è opinione diffusa che le risorse destinate agli investimenti crescano nei prossimi anni. Per maggiori approfondimenti si rimanda a D. Pellegrini, "La comunicazione delle imprese commerciali", in *Marketing distributivo*, UTET, 2005

dell'offerta e richiama principalmente i valori di qualità, freschezza, piacere, etc... Il prezzo continua ad essere comunicato attraverso i volantini e la comunicazione *out of store* richiama principalmente le iniziative promozionali del momento (taglio prezzo, sconti per i possessori di carta fedeltà, 3\*2, etc...). A partire dalla fine degli anni '90 la comunicazione delle imprese commerciali entra in una nuova fase. In quegli anni, infatti, molti mercati del largo e generale consumo sono entrati in una fase di avanzata maturità e le insegne, sullo sfondo della recessione economica, sono tornate a comunicare in modo massiccio il prezzo sui media *out of store* e *in store*.

Nonostante le recenti tendenze della distribuzione italiana di abbandonare campagne pubblicitarie incentrate sugli attributi del servizio e della qualità per rifocalizzare i contenuti della comunicazione sulla variabile prezzo, sembra permanere all'interno della GDO una forte distonia tra l'inflazione reale e l'inflazione percepita. Naturalmente le cause alla base di una percezione distonica dell'evoluzione dei prezzi sono assai complesse e riconducibili a numerosi fattori diversi per origine e per natura<sup>3</sup>. Una delle ipotesi che ha ispirato il seguente lavoro è che lo scarto tra l'inflazione reale e l'inflazione percepita non sia unicamente riconducibile a fattori esogeni, non facilmente controllabili dalle imprese, ma potrebbe essere attribuito anche alle recenti strategie competitive dei distributori in materia di pricing e comunicazione.

Alla luce di queste riflessioni, l'articolo intende fornire risposte alle seguenti domande.

- La forte distonia tra inflazione reale e inflazione percepita può essere attribuita anche alle recenti strategie di comunicazione implementate dalle imprese della distribuzione moderna?
- Le imprese della distribuzione moderna, nel nuovo contesto di recessione economica, hanno fatto ricorso principalmente alla comunicazione delle promozioni, alla comunicazione istituzionale della convenienza o a entrambe?
- La comunicazione istituzionale della convenienza rientra nella missione delle imprese commerciali e può convivere con quella di servizio e qualità?
- Come si comunica l'immagine di convenienza, con quali prodotti e con quali mezzi?
- Quali sono le *best practices* nella comunicazione della convenienza e quali scenari futuri è possibile attendersi?

Il presente articolo intende offrire spunti di riflessione sui quesiti sopra menzionati con l'obiettivo di delineare, da un lato, i possibili scenari futuri in tema di comunicazione della convenienza e, dall'altro, comprendere se esiste un'area di collaborazione con l'industria di marca nelle politiche di pricing di lungo periodo.

Al fine di comprendere le recenti tendenze nelle strategie di comunicazione delle imprese commerciali ed individuare una possibile correlazione tra i nuovi orientamenti nella comunicazione commerciale e l'attuale scostamento tra prezzi reali e prezzi percepiti all'interno del canale moderno, è stata condotta una ricerca sul campo su un campione statisticamente rappresentativo di imprese della distribuzione italiana. La ricerca ha inteso indagare i nuovi orientamenti nelle strategie di comunicazione delle imprese commerciali in risposta al nuovo contesto economico di contrazione dei consumi e alla crescente sensibilità del consumatore nei confronti della variabile prezzo<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Per maggiori approfondimenti si veda Lugli, "Pricing commerciale e valore di marketing", articolo di questa rivista

<sup>4</sup> L'indagine è stata condotta dall'autore nel secondo semestre dell'anno 2004 (luglio-dicembre) ed è stata sviluppata in due distinte fasi:

- la prima fase ha avuto per oggetto il monitoraggio e l'analisi delle campagne pubblicitarie delle principali insegne della distribuzione italiana pianificate sui media *out of store* sia nazionali che locali;
- la seconda fase ha inteso indagare le principali tendenze evolutive della comunicazione *in store* attraverso indagini approfondite ad un campione di punti vendita appartenenti ai canali ipermercati e supermercati.

## I media della comunicazione nelle imprese commerciali

La comunicazione nella distribuzione moderna assume specificità tali da renderla profondamente diversa dalla comunicazione nelle imprese industriali<sup>5</sup>. L'opinione diffusa che i distributori investano meno risorse rispetto all'industria nella comunicazione può essere ricondotta alla scarsa consapevolezza del ruolo che riveste il punto vendita nell'ambito delle strategie di comunicazione delle imprese commerciali moderne. I media della comunicazione nel retailing sono infatti molto più complessi e articolati rispetto a quelli dell'industria e tale complessità è riconducibile al particolare rapporto fisico che si crea tra impresa commerciale e consumatore. Non si deve pertanto incorrere nell'errore di ritenere che i media *out of store* siano i principali strumenti per comunicare con i consumatori. I media della comunicazione commerciale sono molto variegati e i diversi autori che se ne sono occupati in letteratura hanno prevalentemente adottato criteri di classificazione funzionali all'orizzonte temporale di riferimento<sup>6</sup>. Nel presente lavoro si è preferito adottare un approccio che prescinde dall'orizzonte temporale delle diverse forme di comunicazione e classifica innanzitutto i media in *out of store* e *in store* (Tab.1). Ad una prima lettura i media differiscono tra loro poiché si prestano a veicolare messaggi che agiscono con orizzonti temporali assai diversi. La televisione, ad esempio, si presta maggiormente a veicolare messaggi di lungo periodo mentre i volantini, per finalità e natura, veicolano principalmente messaggi di tipo promozionale.

Tuttavia, la maggior parte dei media individuati è stata utilizzata in questi ultimi anni sia per finalità di breve che per finalità di lungo, ciò che rende particolarmente complesso qualsiasi tentativo di abbinare al mezzo di comunicazione l'orizzonte temporale ideale. Anche la tradizionale classificazione dei media in *out of store* e *in store* non può essere abbinata all'orizzonte temporale. Se i distributori comunicano principalmente l'evento promozionale *out of store* al fine di conquistare nuovi segmenti di clientela non si esclude che i mezzi utilizzati al di fuori del punto vendita trasmettano anche messaggi istituzionali di convenienza di lungo periodo. Allo stesso modo, il punto vendita può veicolare sia messaggi legati alle iniziative promozionali del momento che messaggi istituzionali di convenienza di lungo periodo. Non è dunque importante capire se le diverse insegne hanno utilizzato i mezzi della comunicazione veicolando messaggi coerenti con l'orizzonte temporale del mezzo. Ciò che preme capire è se in questi ultimi mesi le imprese della distribuzione commerciale hanno investito maggiormente le proprie risorse nella comunicazione del pricing di breve ovvero le promozioni, nella comunicazione del pricing di lungo periodo ovvero i prezzi non in promozione, o hanno comunicato entrambe le dimensioni del pricing commerciale in modo congiunto e sinergico.

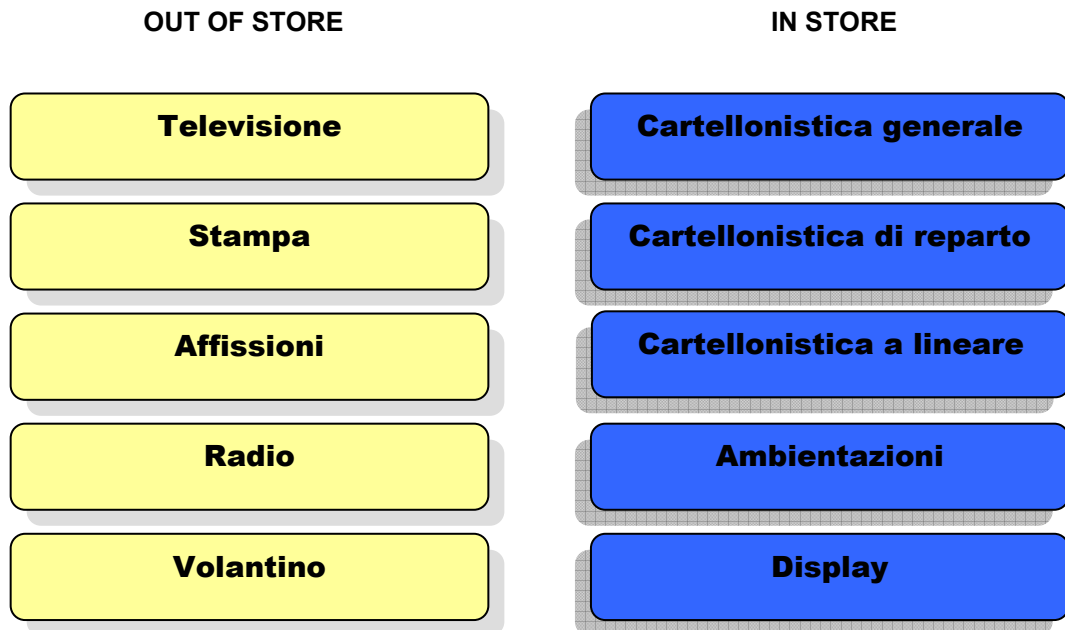
---

Alla raccolta delle informazioni ed elaborazione delle stesse, è seguita una fase di interviste telefoniche in profondità, finalizzate a verificare la coerenza strategica tra gli orientamenti nella comunicazione *out of store* e *in store* e le attuali strategie competitive implementate dalle insegne in risposta al mutato scenario macroeconomico.

<sup>5</sup> Per maggiori approfondimenti si rimanda a L. Pellegrini, "La comunicazione del distributore", in *Marketing distributivo*, UTET, 2002

<sup>6</sup> Un criterio diffuso di classificazione delle diverse forme di comunicazione commerciale è quello che prevede una distinzione in funzione dell'orizzonte temporale: breve, medio e lungo termine. La comunicazione istituzionale ha orizzonti temporali di lungo periodo ed è finalizzata a consolidare l'immagine dell'insegna. La comunicazione promozionale ha finalità di breve periodo e viene manovrata dai distributori per creare traffico all'interno delle strutture di vendita. Infine, il punto vendita è un importante media della comunicazione e all'interno dello stesso convivono sia messaggi istituzionali di convenienza che messaggi promozionali di breve. Per un approfondimento si veda l'analisi di D. Pellegrini (2005).

Tab. 1 I media della comunicazione



### La comunicazione *out of store*

#### *Il mezzo televisivo*

La televisione è forse l'unico mezzo che si presta inequivocabilmente a trasmettere messaggi istituzionali di lungo periodo. Per la sua particolare natura e per gli elevati costi degli spazi, il mezzo televisivo è adatto a comunicazioni istituzionali di lungo periodo finalizzate a comunicare gli elementi di distintività della proposta commerciale. Non stupisce dunque che in questi ultimi anni, le poche insegne che hanno fatto ricorso al mezzo televisivo, grazie anche ad una capillare diffusione sul territorio nazionale, hanno lanciato spot pubblicitari orientati a comunicare i valori dell'insegna: qualità, freschezza, piacere degli acquisti, familiarità etc... In questi ultimi mesi, tuttavia, abbiamo assistito ad una rottura con il passato ed il mezzo televisivo, particolarmente adatto a veicolare messaggi orientati a costruire ed accrescere l'immagine dell'insegna, è stato utilizzato dalle imprese commerciali per scopi di breve. In questi ultimi tempi, infatti, molte insegne hanno fatto ricorso al mezzo televisivo per comunicare le iniziative promozionali. L'utilizzo del mezzo televisivo per finalità di breve è stato sperimentato innanzitutto dai player francesi che vedono nell'ipermercato il format dominante. Le insegne Carrefour e Auchan, ad esempio, hanno recentemente introdotto campagne pubblicitarie che comunicano l'evento promozionale di brevissimo periodo: l'offerta riguarda pochi prodotti ad alto valore segnaletico, appartenenti principalmente al mondo non food. Si pone grande enfasi alla durata del periodo promozionale, sottolineando che l'offerta è valida dal giorno successivo alla messa in onda del messaggio. L'obiettivo è naturalmente quello di creare traffico e attirare nuovi clienti in punto vendita.

Le insegne appartenenti al canale discount, Lidl e successivamente Penny Market, hanno introdotto una campagna pubblicitaria che mescola sia messaggi di lungo che di breve termine. Il contenuto innovativo delle campagne può essere ricondotto alla particolare struttura del messaggio:

- la prima parte intende costruire e consolidare l'immagine di convenienza dell'insegna<sup>7</sup>;
- la seconda parte del messaggio presenta un numero ristretto di prodotti in promozione, sia appartenenti ad un assortimento non continuativo di prodotti non food che appartenenti ad un assortimento continuativo di prodotti food.

L'unica insegna che non ha utilizzato il mezzo televisivo per comunicare l'evento promozionale è Coop. In questi ultimi tempi, Coop ha abbandonato campagne orientate a comunicare i valori di qualità per sperimentare nuove campagne finalizzate a rinforzare l'immagine di convenienza dell'insegna. La nuova campagna dell'insegna, che si è aperta lo scorso anno con lo spot "Il viaggio nel tempo" e sostituita il mese scorso dall'attuale spot "Salvadanai", si allontana dalle forme di pubblicità classiche dei brand industriali. L'insegna Coop, facilitata dall'approccio consumerista, è riuscita nell'intento di lanciare spot pubblicitari che comunicano, attraverso l'utilizzo della metafora del salvadanaio, l'impegno della catena a difendere il potere d'acquisto della propria clientela.

Ad eccezione dell'insegna Coop, il mezzo televisivo oggi viene utilizzato essenzialmente dalle insegne per veicolare messaggi promozionali di breve periodo. Le ragioni non sono unicamente da ascrivere al particolare contesto macro-economico ma sono anche riconducibili alle caratteristiche degli attori che utilizzano il mezzo televisivo per comunicare. I principali spender della distribuzione che hanno fatto ricorso alla TV in questo ultimo anno appartengono infatti principalmente al canale ipermercato e quindi non stupisce che diffondano messaggi orientati alla creazione di traffico e alla conquista di nuovi segmenti di clientela.

#### *I mezzi stampa e affissione*

Anche la stampa e le affissioni continuano a veicolare messaggi promozionali. Tuttavia, emergono posizionamenti differenziati per le diverse insegne che comunicano le promozioni attraverso i media locali. Accanto ad insegne che fanno ricorso al mezzo stampa adottando l'approccio classico del volantino promozionale<sup>8</sup>, ve ne sono altre che tentano di innovare il layout dell'annuncio con l'obiettivo di comunicare al cliente un'immagine di convenienza di più lungo periodo.

Conad, ad esempio, nonostante comunichi un'iniziativa promozionale, propone un annuncio sensibilmente diverso dai precedenti: presenta pochissimi prodotti a forte capacità di attrazione, limitandosi a comunicare solamente il prezzo in promozione. La comunicazione "Solo Euro...", unitamente alla scarsa visibilità della durata promozionale, potrebbero indurre il cliente a pensare ad una convenienza di lungo periodo.

Esselunga, accanto all'utilizzo classico del mezzo stampa secondo la logica del volantino promozionale, propone una comunicazione promozionale abbinata a campagne istituzionali di lungo periodo. La scelta di comunicare l'iniziativa promozionale su un'intera pagina di un quotidiano e di assegnare un terzo di questo spazio alla comunicazione istituzionale sposta l'attenzione del lettore dal messaggio promozionale ad un messaggio istituzionale di più lungo periodo.

La comunicazione delle promozioni può prescindere anche dalla classica presentazione dei prodotti in offerta ad alto valore segnaletico. Infatti, al fine di aumentare la propria capacità di attrazione, molte insegne hanno pianificato iniziative promozionali su una parte consistente dell'assortimento. In molti casi, l'iniziativa promozionale può riguardare solo

---

<sup>7</sup> Gli approcci adottati dalle due insegne nella comunicazione della convenienza differiscono per contenuti. Mentre LIDL costruisce la propria immagine di convenienza comunicando al consumatore la possibilità di risparmiare grazie ad una intera spesa a prezzi contenuti, Penny Market comunica la convenienza di lungo periodo utilizzando alcuni prodotti ad altissimo valore segnaletico (il messaggio si focalizza sui prezzi di lungo periodo di alcune referenze chiave che vengono utilizzate per affermare l'immagine di convenienza).

<sup>8</sup> L'annuncio su stampa è simile ad un volantino promozionale per i contenuti e lo stile della comunicazione. Si presentano i prodotti in promozione a più alto valore segnaletico e si comunica il prezzo normale, il prezzo in promozione, l'entità dello sconto e naturalmente la durata dell'iniziativa promozionale.

alcune tipologie di marca (ad esempio la marca commerciale), oppure alcune categorie di prodotto. Lo sviluppo di una promozione di categoria, che prevede l'abbassamento contemporaneo dei prezzi di tutte le marche, riflette l'obiettivo evidente dei distributori di costruire la propria immagine di convenienza sulle promozioni. In questo caso, la comunicazione pone grande enfasi sull'entità dello sconto, mentre passano in secondo piano le categorie di prodotto e le tipologie di marche in promozione.

Anche il mezzo affissione presenta elementi innovativi nello stile di comunicazione, tali da indurre il cliente a confondere le iniziative promozionali con messaggi istituzionali di convenienza di lungo periodo.

Alcune comunicazioni promozionali lanciate da alcuni distributori in questi ultimi mesi potrebbero infatti indurre il cliente a pensare ad una convenienza di più lungo periodo grazie all'utilizzo di un determinato linguaggio. L'insegna Il Gigante, ad esempio, ha di recente innovato la comunicazione sul mezzo affissione poiché ha creato un messaggio promozionale che pone in confronto i prezzi di due diversi periodi. In apparenza la catena sembra comunicare al consumatore il suo ruolo deflattivo nell'ultimo anno. Tuttavia, l'enfasi posta sulla frase "Da noi oggi", unitamente al periodo di validità dell'offerta, rimanda inequivocabilmente all'iniziativa promozionale del momento.

Che la stampa e le affissioni vengano utilizzate per veicolare messaggi promozionali di breve periodo non stupisce. Da sempre, infatti, le imprese distributive diffondono su stampa messaggi promozionali per creare traffico ed attirare nuovi clienti in punto vendita. Un aspetto innovativo che emerge dall'indagine è invece da ricercarsi nel tentativo di molti distributori, in un contesto di recessione economica e di stasi dei consumi, di comunicare l'iniziativa promozionale con linguaggi e codici di comunicazione tali da confondere il consumatore ed indurlo a pensare ad una politica di prezzi convenienti di più lungo periodo.

Infine, emerge il tentativo da parte di alcune insegne, nel nuovo contesto macroeconomico, di sperimentare nuove comunicazioni su mezzo stampa e affissione finalizzate a costruire l'immagine di convenienza dell'insegna. La comunicazione istituzionale della convenienza sull'intero assortimento o su una parte dello stesso si integra alle classiche forme di comunicazione delle promozioni.

Anche in questo caso sembrano emergere posizionamenti distintivi delle diverse insegne.

Un comportamento innovativo nella comunicazione della convenienza viene da alcuni attori del canale discount che hanno di recente innovato la comunicazione su stampa veicolando messaggi di prezzo sui singoli prodotti. In particolare, Eurospin comunica il prezzo di un solo prodotto, impegnandosi a garantirne la stabilità per un intero anno. Naturalmente, la comunicazione della convenienza *out of store* sui singoli prodotti è realizzabile solo se si rinuncia ad una politica di adattamento del pricing per area territoriale e per format di punto vendita. La campagna su stampa sperimentata da Eurospin presenta evidenti elementi di innovatività poiché fino ad oggi nessuna insegna ha potuto veicolare *out of store* un'immagine di convenienza sui singoli prodotti proprio a causa del forte adattamento del pricing per canale/formato e per area territoriale. Un ulteriore elemento degno di nota riguarda proprio la scelta di utilizzare un solo prodotto per affermare l'immagine di convenienza sull'intero assortimento. Si tratta di una forma di comunicazione provocatoria che potrebbe spingere il consumatore a verificare direttamente la convenienza dell'insegna sull'intero assortimento.

Una nuova tendenza in atto in questi ultimi tempi è quella di utilizzare i prodotti primo prezzo per affermare l'immagine di convenienza dell'insegna. Si tratta della risposta delle insegne, principalmente appartenenti al canale ipermercato, alle nuove forme di intertype competition e alla crescente sostituibilità tra i canali e i formati. I distributori che comunicano la possibilità di effettuare un'intera spesa a prezzi convenienti, componendo un paniere di prodotti *unbranded*, intendono trattenere in punto vendita un consumatore che potrebbe essere attratto da format orientati alla convenienza stabile come il discount. Non

stupisce dunque che i distributori, in un nuovo contesto di crescente intertype competition, non affermino come in passato la propria immagine di convenienza solo sui brand industriali ad altissimo valore segnaletico, ma utilizzino anche i prodotti generici sui quali hanno piena autonomia nella formazione del pricing. I due messaggi differiscono per stile e linguaggio comunicativo. Mentre Leclerc propone uno scontrino di prodotti primo prezzo e fa ricorso al pricing psicologico (Fai la spesa con solo 29,9 Euro), Cityper propone un layout simile a quello dei coupon ed evidenzia un carrello pieno di prodotti comunicandone il prezzo complessivo.

Comportamenti innovativi nelle campagne pubblicitarie *out of store* vengono anche da insegne che da sempre diffondono sul mezzo affissione messaggi istituzionali orientati ad costruire e consolidare il valore della marca insegna.

In questi ultimi mesi, ad esempio, l'insegna Esselunga, in risposta al nuovo quadro macroeconomico, ha introdotto alcuni elementi di innovazione nella comunicazione istituzionale che è stata per la prima volta abbinata alla comunicazione del prezzo.

L'evoluzione della strategia di comunicazione di Esselunga passa attraverso due distinte fasi:

- nella prima fase si abbina alla classica campagna istituzionale la campagna promozionale utilizzando i classici personaggi delle campagne istituzionali che si fanno garanti delle iniziative promozionali;
- nella seconda fase l'insegna lancia una nuova campagna in cui i prodotti, veri protagonisti del messaggio, conversano su una panchina e si fanno garanti sia delle iniziative promozionali che della convenienza dell'insegna.

La campagna pubblicitaria che fa ricorso ai prodotti che conversano su una panchina si presta sia per comunicazioni di tipo promozionale<sup>9</sup> che per comunicazioni istituzionali di convenienza<sup>10</sup>. Per Esselunga si può dunque parlare di un ciclo di vita della comunicazione su mezzo affissione che ha come punto d'arrivo la realizzazione di campagne istituzionali di lungo periodo che coniugano valori di qualità e convenienza di prezzo.

Da sempre Esselunga comunica su mezzo affissione attraverso campagne che agiscono principalmente sulla sfera emozionale del consumatore. In queste ultime campagne non si fa alcun riferimento ai prezzi dei prodotti, all'impegno a mantenere stabili i prezzi nel tempo, ad indici di inflazione interna. Semplicemente si è deciso di comunicare l'immagine di convenienza lanciando una nuova campagna pubblicitaria, a forte impatto emozionale, che mescola messaggi istituzionali di qualità con messaggi istituzionali di convenienza.

Resta da capire se un simile approccio può convincere il consumatore del reale impegno della catena a difendere il suo potere d'acquisto. Il consumatore continua infatti ad avere una percezione distonica dell'evoluzione dei prezzi anche in quelle insegne che si sono recentemente impegnate in nuove forme di comunicazione della convenienza *out of store* facendo ricorso a metafore visuali altamente creative e impattanti<sup>11</sup>. Per agire sulla sfera cognitiva e comportamentale del consumatore non basta dunque comunicare la convenienza *out of store* attraverso claim e pay off innovativi che richiamano l'immagine di convenienza<sup>12</sup>, ma si deve ricorrere anche alla comunicazione del livello dei prezzi sia sull'intero assortimento che su una parte dello stesso.

---

<sup>9</sup> In questo caso si comunica la durata dell'iniziativa promozionale unitamente all'entità dello sconto ed i prodotti diventano garanti dell'iniziativa promozionale.

<sup>10</sup> La recente campagna istituzionale "Qui difendono da freschezza. E la grana!" coniuga sia i valori di qualità e freschezza attraverso l'utilizzo di prodotti freschi sia i valori di convenienza giocando ironicamente sul nome dei prodotti.

<sup>11</sup> Per maggiori approfondimenti si rimanda a B. Luceri "Il dilemma tra convenienza reale e convenienza percepita", articolo di questa rivista.

<sup>12</sup> A parere di chi scrive, il noto payoff di Esselunga lanciato negli anni '70 "Esselunga prezzi corti", seppure recentemente ripreso nella comunicazione in store, non può convincere il consumatore del reale impegno della catena a praticare prezzi aggressivi.

Partendo proprio da questa consapevolezza, alcune insegne hanno di recente lanciato comunicazioni della convenienza a forte contenuto informativo. Coop, ad esempio, non si è limitata a costruire messaggi basati sull'utilizzo di metafore visuali ma ha lanciato campagne in cui annuncia l'impegno della catena a contenere i prezzi al di sotto dell'inflazione prevista nei documenti di programmazione economica<sup>13</sup>.

Allo stesso modo, alcuni distributori comunicano su mezzo stampa ed affissione il ruolo deflattivo dell'insegna. La campagna di Carrefour, ad esempio, fa ricorso ad un nuovo payoff "Carrefour batte l'inflazione", che viene rinforzato dal messaggio "Noi non blocchiamo i prezzi, li abbassiamo. Da 8 mesi spendete meno dell'anno scorso". L'innovazione nella campagna su mezzo affissione di Carrefour è riconducibile ad almeno tre fattori. Innanzitutto, l'insegna afferma la propria immagine di convenienza non sul livello dei prezzi ma sulla variazione dei prezzi nel tempo. Si tratta di un comportamento innovativo poiché fino ad oggi le insegne si sono limitate a comunicare il livello del pricing di lungo periodo e non la sua variazione nel tempo. La baseline viene rinnovata ogni mese e, a caratteri più piccoli, viene spiegato al consumatore che confrontando i prezzi di un paniere di 6480 prodotti in due periodi distinti (marzo/ottobre 2004 versus marzo/ottobre 2003) si riscontrano ribassi fino a punte del 2,3% e in media dello 0,50%. Il secondo aspetto innovativo è proprio riconducibile alla costruzione di un indice di inflazione interna<sup>14</sup> che intende richiamare l'attenzione del lettore sul ruolo deflattivo che ha avuto l'insegna negli ultimi mesi. Infine, l'atteggiamento appare provocatorio poiché Carrefour, a fronte di comunicazioni diffuse del blocco dei prezzi da parte dei concorrenti, comunica ai propri consumatori non certo l'impegno a bloccarli quanto ad abbassarli.

Quali conclusioni possono essere tratte da un'attenta lettura delle campagne pubblicitarie *out of store*? Dall'analisi emerge senz'altro uno sforzo comune a tutte le imprese di comunicare principalmente l'evento promozionale, seppure con posizionamenti e strategie distintive. Come precedentemente scritto, che la comunicazione *out of store* veicoli essenzialmente messaggi promozionali non deve stupire. L'obiettivo evidente è infatti quello di conquistare nuovi clienti e attrarre i consumatori in punto vendita. Un aspetto innovativo riguarda tuttavia il linguaggio e lo stile di alcune comunicazioni promozionali. In altre parole, alcuni distributori sembrano comunicare l'evento promozionale con linguaggi e codici comunicativi che potrebbero indurre il cliente a pensare a prezzi aggressivi stabili nel lungo periodo.

Un ulteriore aspetto che emerge dalla ricerca riguarda il tentativo di affermare un'immagine di convenienza *out of store* sia attraverso l'utilizzo di campagne creative che agiscono sulla sfera emozionale, sia attraverso la creazione di campagne ad alto contenuto informativo che comunicano il ruolo deflattivo dell'insegna su una parte rilevante dell'assortimento. Questo nuovo approccio comportamentale, a differenza della comunicazione promozionale, non è diffuso e riguarda tuttora un numero limitato di imprese. Si tratta tuttavia di un comportamento innovativo perché, almeno fino ad oggi, le imprese erano impegnate nella comunicazione dell'evento promozionale, mentre una scarsa attenzione è stata dedicata alla comunicazione della convenienza. Naturalmente la comunicazione della convenienza *out of store* presenta delle specificità rispetto a quella *in store* poiché la forte variabilità dei prezzi per area e per formato di punto vendita impedisce di comunicare il livello dei prezzi sulle marche e sui prodotti. Il messaggio *out of store*, per sua natura, non può che essere generico e richiamare alla convenienza generale dei prezzi o al ruolo deflattivo dell'insegna su una parte rilevante (seppure non ben specificata) dell'assortimento.

### **La comunicazione *in store***

---

<sup>13</sup> Per maggiori approfondimenti si veda Lugli, articolo di questa rivista

<sup>14</sup> Si richiama la fonte di tale informazione: Ricerca OPUS PANEL INTERNATIONAL

Gli strumenti della comunicazione *in store* sono complessi e variegati e comprendono, da un lato, la cartellonistica di punto vendita (generale, di reparto e di scaffale) e, dall'altro, l'utilizzo del punto vendita come media di comunicazione (ambientazioni, politiche di display etc.).

In questi ultimi tempi, per contrastare il perdurare della stasi dei consumi, molte insegne hanno fatto massiccio ricorso alla comunicazione delle promozioni *in store* per affermare la propria immagine di convenienza. Non stupisce dunque che la cartellonistica, da quella generale a quella di scaffale, veicoli essenzialmente messaggi promozionali di brevissimo periodo. Tuttavia, si intravedono comportamenti innovativi da parte di alcune insegne che stanno sperimentando nuove forme di comunicazione della convenienza *in store*, spesso coerenti con i messaggi istituzionali veicolati *out of store* su mezzo stampa e affissione.

#### *La cartellonistica generale*

In questi ultimi mesi la maggior parte delle insegne ha veicolato attraverso la cartellonistica generale messaggi promozionali di breve periodo. In punto vendita i distributori hanno posto grande enfasi all'evento promozionale comunicando al consumatore:

- il posizionamento delle promozioni *in store*;
- il posizionamento dell'isola promozionale;
- i prodotti e le marche in promozione;
- le categorie in promozione;
- l'entità dello sconto riconosciuto (su una parte o su tutto l'assortimento).

In alcuni casi, il distributore sembra creare dei percorsi che, partendo dalla cartellonistica generale di grande impatto visivo, conducono il cliente all'interno dei diversi reparti verso i prodotti, i brand e le categorie in promozione.

Nonostante le differenze che sembrano esistere tra i diversi messaggi in termine di stile e linguaggio della comunicazione, quello che emerge con evidenza è che tutte le insegne sono impegnate nella comunicazione delle iniziative promozionali del momento. In molti casi, l'attenzione viene posta proprio sull'entità dello sconto, senza menzionare prodotti e marche, in altri casi semplicemente si caratterizzano interi reparti, testate di gondola, spazi promozionali con cartelloni che ripetono le parole promozione, offerta, sconti. Anche le insegne che per scelta avevano in passato abbandonato la cartellonistica generale per veicolare messaggi promozionali di breve termine, tornano a caratterizzare il punto di vendita con comunicazioni di prezzo.

Accanto a messaggi di breve periodo, i distributori hanno recentemente innovato la comunicazione *in store* veicolando messaggi di medio e lungo periodo. Questo nuovo orientamento strategico è stato anche in parte stimolato dall'iniziativa del "blocco prezzi". Come è noto, l'accordo siglato con il Governo alla fine dello scorso anno prevedeva l'impegno dei distributori a mantenere bloccati i prezzi inizialmente sui prodotti di marca commerciale e, successivamente, sui prodotti di marca industriale. Questa iniziativa ha naturalmente offerto ai distributori nuove opportunità per innovare la comunicazione in punto vendita.

Accanto ad insegne che hanno semplicemente comunicato ai propri clienti la loro adesione all'iniziativa del blocco prezzi, ve ne sono altre che hanno comunicato il riposizionamento prezzo sui prodotti di marca commerciale, l'impegno a mantenere i prezzi dei prodotti di marca commerciale stabili nel tempo, il ruolo deflattivo dell'insegna.

Finiper, ad esempio, ha recentemente deciso di riposizionare i prezzi dei prodotti di marca commerciale fino ad un 15%, segno evidente di un ritorno alla politica dell'EDLP sulla marca privata.

Molte insegne hanno comunicato, in modo quasi provocatorio, di aver intrapreso già da tempo la strada della riduzione dei prezzi, indipendentemente dall'accordo siglato con il

Governo. Le insegne iniziano dunque a sviluppare un'immagine di convenienza sulla variazione dei prezzi e non solo sul livello dei prezzi.

Nel nuovo contesto di massificazione della comunicazione promozionale non mancano esempi di distributori che, nel tentativo di uscire da questo circolo vizioso, stanno sperimentando messaggi istituzionali di convenienza attraverso la cartellonistica generale. Anche nella comunicazione della convenienza *in store* emergono approcci diversi.

Esselunga, ad esempio, ha ripreso il noto payoff che la rese famosa negli anni '70 "Esselunga prezzi corti" ed utilizza tale comunicazione anche per veicolare iniziative promozionali. Di recente la catena ha poi comunicato, sia sui media *in store* che *out of store*, la recente strategia di riposizionamento dei prezzi su quasi 8000 referenze. L'iniziativa "Giù i prezzi", comunicata attraverso la metafora del paracadute, potrebbe fare pensare ad una implementazione nel prossimo futuro di una strategia di EDLP (il risparmio tutti i giorni).

In questi ultimi tempi sono emerse nuove tendenze nella comunicazione della convenienza in punto vendita. Molti distributori, infatti, iniziano a veicolare messaggi di convenienza di lungo periodo sui prodotti di marca commerciale, sui primi prezzi, sui prodotti freschi. Si tratta di una importante innovazione poiché fino ad oggi l'immagine di convenienza veniva costruita principalmente sul livello dei prezzi dei prodotti di marca industriale a forte valore segnaletico.

Di seguito alcuni esempi. Unes afferma il suo ruolo deflattivo sulle categorie dei prodotti freschi e comunica il delta pricing rispetto all'anno precedente per categoria di prodotto (Fig.18). Inizia dunque a diffondersi tra alcuni distributori la tendenza a utilizzare i prodotti freschi per sviluppare l'immagine di convenienza dell'insegna. L'affermazione del ruolo deflattivo sui freschi potrebbe tuttavia non produrre i risultati sperati per almeno due ragioni. Innanzitutto, sui freschi è assente la marca quale sinonimo di qualità e di standardizzazione qualitativa nello spazio e nel tempo. Una riduzione dei prezzi sui prodotti freschi potrebbe dunque andare a scapito della qualità in assenza di marca. Inoltre, i prezzi dei prodotti freschi subiscono una forte variabilità nel tempo e quindi la deflazione potrebbe non essere unicamente attribuibile all'insegna.

C'è chi afferma invece la propria immagine di convenienza sui prodotti di marca commerciale. È il caso di GS che veicola messaggi di stabilità del prezzo nel tempo per i prodotti di marca commerciale. Si tratta di una comunicazione credibile poiché i distributori possono impegnarsi a mantenere stabili i prezzi dei propri prodotti grazie all'elevata autonomia nella formazione e variazione del pricing commerciale.

Infine, molti distributori costruiscono la propria immagine di convenienza *in store* sui prodotti primo prezzo. Tutte le insegne tentano di spiegare al consumatore che cos'è il primo prezzo, quali sono le sue caratteristiche, dove è posizionato all'interno del punto vendita. L'obiettivo evidente è quello di trattenere in punto vendita un consumatore che potrebbe essere attratto da formati orientati stabilmente alla convenienza come il discount.

Nuovi comportamenti innovativi in tema di comunicazione vengono anche dai distributori che perseguono una strategia di leadership della convenienza. Nel nuovo contesto di *intertype competition* e di crescente sostituibilità tra i canali/formati di vendita, le insegne mettono in atto strategie orientate ad affrontare le nuove e più ampie dimensioni della competizione orizzontale. Questi nuovi orientamenti strategici hanno prodotto una progressiva convergenza delle politiche di retailing mix tra i diversi formati<sup>15</sup>. Le insegne della distribuzione moderna rispondono alla nuova minaccia della crescente sostituibilità tra i formati implementando nuove strategie di comunicazione. Auchan, ad esempio, ha rinnovato il proprio payoff ("L'ipermercato a prezzi discount") proprio per contrastare il progressivo deterioramento dell'immagine di convenienza dell'ipermercato rispetto ai discount. Si tratta di una nuova forma di comunicazione finalizzata a contrastare la pericolosa ascesa del discount e, conseguentemente, orientata ad aumentare ulteriormente la sostituibilità tra i diversi formati di vendita. Finiper adotta invece un approccio diverso e

---

<sup>15</sup> Per maggiori approfondimenti si rimanda a G. Lugli, articolo di questa rivista

tenta di affermare la propria *price leadership* di area comunicando l'impegno a rimborsare la differenza su tutto l'assortimento se il consumatore scopre prezzi più bassi nelle insegne concorrenti (appartenenti sia al canale ipermercato sia al supermercato). Si tratta di una nuova forma di pubblicità comparativa indiretta finalizzata a fidelizzare il cliente all'insegna grazie ad una politica di *pricing* aggressivo di lungo periodo.

Tuttavia, lo strumento più efficace per affermare l'immagine di convenienza è quello della pubblicità comparativa diretta. All'estero molte insegne hanno sperimentato la pubblicità comparativa sia di tipo esterno che di tipo interno. I due approcci differiscono per obiettivi, logiche ed aggressività. La pubblicità comparativa di tipo interno consiste nel mettere a confronto lo stesso paniere di prodotti appartenenti a diverse tipologie di marca. Questa politica è stata perseguita principalmente dai player della distribuzione francese. Carrefour, così come Leclerc, hanno recentemente allestito tre carrelli in punto vendita diversi per tipologia di marca (marche nazionali, marche commerciali e primo prezzo) evidenziando il differenziale di prezzo di un stesso paniere di prodotti diversi per marca. Si tratta di una strategia finalizzata a trattenere in punto vendita i consumatori che potrebbero essere attratti dalla convenienza del discount.

La pubblicità comparativa di tipo esterno, per contro, mette a confronto i prezzi degli stessi prodotti tra le diverse insegne. Questo approccio è stato seguito principalmente dai player della distribuzione inglese. Tesco, ad esempio, ha fatto ricorso alla pubblicità comparativa di prezzo seguendo due differenti approcci:

- il primo consiste nel confrontare il prezzo dello stesso prodotto di tutte le aziende rivali,
- il secondo consiste nel confrontare l'assortimento comune a tutte le insegne e comunicare su quante referenze Tesco pratica prezzi più bassi rispetto ai rivali.

Anche in Italia alcuni distributori hanno recentemente sperimentato la pubblicità comparativa sia con un approccio interno<sup>16</sup> che con un approccio esterno<sup>17</sup>. Si tratta tuttavia ancora di sperimentazioni non diffuse sull'intera rete di punti vendita.

### *La cartellonistica a lineare*

I principali cambiamenti nella comunicazione *in store* sono riscontrabili a livello di cartellonistica di scaffale. In questi ultimi mesi, infatti, tutti i distributori hanno cercato di orientare il comportamento d'acquisto del consumatore che si trova di fronte allo scaffale mettendo in evidenza le iniziative promozionali del momento. Oltre a rendere facilmente identificabili i prodotti primo prezzo, le marche commerciali ed eventuali strategie di riposizionamento dei prezzi, i distributori hanno posto una grande enfasi all'evento promozionale attraverso l'utilizzo di labeling differenziate per colore, dimensione e visibilità. La cartellonistica di scaffale orienta inevitabilmente il cliente verso i prodotti in promozione. Questo percorso che conduce il cliente verso i prodotti e le marche in promozione inizia con la cartellonistica generale, prosegue con quella di reparto e di testata di gondola e si conclude a lineare con la cartellonistica promozionale di scaffale. In casi estremi, il distributore comunica al proprio cliente attraverso la cartellonistica generale il percorso della convenienza e lo invita a ricercare all'interno dei reparti i prodotti e le marche contrassegnate dal simbolo della promozione.

A lineare è così possibile parlare di una vera e propria "massificazione" della comunicazione promozionale che riduce il livello di trasparenza dei prezzi. Con l'eccessiva comunicazione delle iniziative promozionali si finisce infatti con il mettere in ombra la percezione della convenienza dei prezzi non in promozione.

### **Le evidenze emerse**

---

<sup>16</sup> L'unica insegna che ad oggi ha utilizzato la tecnica dei tra carrelli sul mercato italiano è Leclerc.

<sup>17</sup> Il confronto diretto dei prezzi tra le diverse insegne è stato sperimentato dalle insegne Cityper e Auchan.

Quali conclusioni possono essere tratte da queste evidenze empiriche? L'ipotesi formulata che la distonia tra l'inflazione reale e l'inflazione percepita possa essere attribuita alle recenti strategie di comunicazione delle imprese distributive moderne trova una perfetta conferma nelle evidenze empiriche.

Dalla lettura e interpretazione delle campagne di comunicazione delle principali insegne distributive si riscontra un comportamento diffuso: la comunicazione delle iniziative promozionali, soprattutto *in store*, ha prevalso sulla comunicazione della convenienza.

Il nuovo contesto di massificazione della comunicazione delle iniziative promozionali ha spinto alcune insegne a differenziarsi dai concorrenti attraverso la sperimentazione di messaggi di convenienza di lungo periodo. Si tratta di un modo per uscire dal circolo vizioso innescato dall'eccessiva comunicazione promozionale: le vendite complessive non mostrano segni di ripresa, i margini si contraggono, ed il consumatore mostra una crescente infedeltà sia alla marca, sia al punto vendita e al formato.

I messaggi di comunicazione della convenienza sperimentati dai distributori mostrano evidenti affinità: si tende a comunicare la convenienza soprattutto a livello di assortimento e attraverso i media *out of store*. L'approccio più diffuso in questi ultimi mesi è quello di comunicare al consumatore il ruolo deflattivo dell'insegna. Che la convenienza venga comunicata non solo sul livello dei prezzi ma sulla variazione dei prezzi è una importante novità.

Un ulteriore aspetto innovativo che emerge dalle ricerche concerne le tipologie di prodotti che vengono utilizzate per affermare l'immagine di convenienza. I distributori iniziano infatti ad affermare la propria immagine di convenienza sui prodotti primo prezzo e sui prodotti di marca commerciale e veicolano messaggi sulla stabilità dei prezzi nel tempo. Si tratta di un approccio reso possibile dalla completa autonomia dei distributori nella formazione e variazione del pricing commerciale.

Ma ciò che emerge con più evidenza è che sono ancora poco diffuse iniziative di comunicazione del livello dei prezzi di lungo periodo sia sui singoli brand industriali che sulle categorie di prodotto.

Quali potrebbero essere le ragioni che spingono il trade a rinunciare alla comunicazione del pricing di lungo per privilegiare la comunicazione del pricing di breve? La comunicazione dell'iniziativa promozionale non può infatti essere finalizzata all'aumento del sell out dei prodotti in promozione. E' ormai universalmente riconosciuto, sia in ambito accademico che manageriale, l'importanza di comunicare l'evento promozionale principalmente *out of store*. L'obiettivo evidente è infatti quello di creare traffico ed attirare nuovi segmenti di clientela in punto vendita. Per contro, in store il distributore manovra le leve della comunicazione e del merchandising per orientare il consumatore verso i prodotti non in promozione. L'affollamento della comunicazione promozionale potrebbe essere in realtà riconducibile a due fattori:

- il condizionamento dei fornitori di marca, che subordinano il riconoscimento dei contributi ad una adeguata valorizzazione delle promozioni in store;
- il tentativo di affermare un'immagine di convenienza anche sulle promozioni.

Se il primo fattore esprime semplicemente la strategia di trade marketing dell'industria di marca, il secondo fattore sembra esprimere un nuovo orientamento nelle politiche di *pricing* dei distributori. Mentre in passato la distinzione tra pricing di breve e pricing di lungo trovava giustificazione nei diversi obiettivi perseguiti (creazione di traffico il primo e immagine di convenienza il secondo), oggi sempre di più si confondono i due orizzonti temporali e si mettono in atto comportamenti orientati ad affermare un'immagine di convenienza anche sui prezzi di breve periodo.

## Quali sentieri di sviluppo di un'immagine di convenienza?

Dal momento che il consumatore valuta il livello di convenienza non sulle promozioni ma sul livello dei prezzi normali, quali potrebbero essere in futuro i sentieri di sviluppo di una immagine di convenienza?

Il recupero di una dimensione del pricing di lungo periodo passa attraverso diversi percorsi strategici. Innanzitutto, i distributori devono ricercare una maggiore integrazione tra la comunicazione della convenienza *out of store* e *in store*. Le strategie di comunicazione del ruolo deflattivo dell'insegna realizzate *out of store* da alcuni distributori non sembrano aver convinto pienamente il consumatore. Ad esempio l'insegna Coop, che ha investito ingenti risorse in comunicazioni della convenienza sia attraverso campagne creative che attraverso campagne altamente informative, non è riuscita nell'intento di ridurre la distonia tra i prezzi reali e i prezzi percepiti<sup>18</sup>. Per agire sulla sfera cognitiva del consumatore non è sufficiente manovrare le leve istituzionali della comunicazione sui media *out of store*. La convenienza va infatti comunicata soprattutto in punto vendita e non solo a livello di assortimento. L'obiettivo di ridurre la distonia tra i prezzi reali e i prezzi percepiti può essere realizzato attraverso politiche di comunicazione del livello dei prezzi di lungo periodo. La comunicazione del pricing di lungo periodo deve riguardare sia i prodotti e i brand industriali ad alto valore segnaletico sia le categorie di prodotto che vengono scelte dall'insegna per affermare stabilmente un'immagine di prezzo aggressiva. E' opinione diffusa infatti che l'immagine di convenienza si costruisca non solo a livello di brand industriali ma sempre di più a livello di categoria di prodotto. L'immagine aggressiva di prezzo può essere poi costruita sia sui prodotti primo prezzo che sui prodotti di marca commerciale. Questo approccio tuttavia non può sostituire quello precedente ma si deve integrare alla comunicazione del pricing a livello di marche e di categorie di prodotto in modo coerente e sinergico.

Infine, se si vuole sostenere un'immagine di convenienza nel lungo periodo, si devono manovrare congiuntamente tutte le leve del retail-mix che agiscono sulla percezione della convenienza: ambientazione, display, etc.... Alcuni distributori, ad esempio, hanno recentemente sperimentato il reparto dei prodotti sfusi per affermare un'immagine aggressiva di prezzo. Altre insegne hanno introdotto display verticalizzati per fasce prezzo, ponendo ai due estremi della gondola le marche con prezzi più aggressivi (primo prezzo e marca commerciale). Alcuni distributori hanno infine contestualizzato sul piano espositivo tutti i prodotti primo prezzo per soddisfare meglio i bisogni di coloro che domandano stabilmente prezzi convenienti stabili nel tempo.

Un tema di grande attualità è quello del ruolo che può rivestire la pubblicità comparativa per sostenere l'immagine di convenienza dell'insegna. A parere di chi scrive, la pubblicità comparativa può essere un'arma efficace se realizzata tra le diverse tipologie di marca, mentre rischia di essere pericolosa se si pongono in comparazione i prezzi dello stesso prodotto tra le diverse insegne concorrenti. Questa ultima forma di pubblicità è infatti per sua natura di parte e, per questo, non contribuisce a migliorare la trasparenza del mercato<sup>19</sup>.

## Alcune considerazioni conclusive

La massificazione delle promozioni e l'eccessiva comunicazione del pricing di breve hanno finito con il mettere in ombra il livello di convenienza dei prezzi non in promozione. I recenti comportamenti strategici messi in atto dai distributori nel nuovo contesto macroeconomico hanno innescato un circolo vizioso da cui sembra difficile uscire: le vendite non sono aumentate, la marginalità media di categoria si è contratta ed il

---

<sup>18</sup> Si veda il contributo di B. Luceri su questo numero della rivista.

<sup>19</sup> Si veda al riguardo G. Lugli, articolo della presente rivista.

consumatore è diventato sempre più mobile sia tra i formati di punto vendita che tra le insegne. Nel nuovo contesto di mercato, i consumatori fanno sempre più fatica a riconoscere il livello di convenienza delle diverse insegne e continuano ad avere una percezione distonica del livello dei prezzi.

In prospettiva, si ritiene che il gap tra inflazione reale e inflazione percepita potrà essere ridotto mettendo in atto nuovi comportamenti virtuosi nella comunicazione del pricing commerciale. In particolare, le iniziative promozionali dovranno essere comunicate anche in futuro, ma principalmente attraverso i media out of store. Per contro, l'immagine di convenienza di lungo periodo non potrà essere costruita solo al di fuori del punto vendita attraverso i media classici. Questa politica ha mostrato infatti alcune criticità, data la sua incapacità di migliorare la percezione di convenienza dell'insegna nel tempo. Una strada che potrà essere intrapresa in prospettiva per recuperare la dimensione del pricing di lungo periodo è quella di comunicare il livello dei prezzi sui brand industriali e sulle categorie di prodotto ad elevato valore segnaletico. Si tratta di una strategia implementabile solo in punto vendita, data la forte varianza del pricing dei prodotti tra i formati e le aree territoriali, ed il media ideale sembra essere la cartellonistica di scaffale. Il lineare è infatti il luogo dove il consumatore decide i prodotti, le marche, le categorie da acquistare.

Resta tuttora da comprendere se potrà esistere in futuro un'area di collaborazione con l'industria di marca nelle politiche di comunicazione del pricing di lungo periodo. La diversa visione di industria e distribuzione nella definizione del prezzo al consumo, unitamente ai diversi orizzonti temporali dei due attori, rendono tuttavia difficile immaginare in prospettiva un'area di partnership di tipo *one to one* nel *pricing* di lungo periodo. Sono infatti ancora poche le aziende di marca industriale che hanno assunto un orientamento di pricing stabile nel lungo periodo comunicato anche attraverso i media classici<sup>20</sup>. Il prezzo di lungo e la sua comunicazione in store sembrano dunque essere strumenti di creazione di valore attribuibili unicamente alle imprese commerciali, che competono per sviluppare la fedeltà della clientela all'insegna anche attraverso una gestione coerente del pricing commerciale di lungo periodo.

---

<sup>20</sup> Ad oggi l'unico esempio di un'azienda di marca che ha comunicato attraverso la televisione l'impegno a mantenere stabile nel lungo periodo i prezzi di alcune referenze del proprio portafoglio prodotti è Procter & Gamble.