

Edoardo Fornari

Università degli Studi di Parma

Facoltà di Economia

Via J.F. Kennedy, 6

43100 Parma (PR) – Italy

Tel: +39.0521.032524

E-mail: edoardo.fornari@unipr.it

Sebastiano Grandi

Università degli Studi di Parma

Facoltà di Economia

Via J.F. Kennedy, 6

43100 Parma (PR) – Italy

Tel: +39.0521.032006

E-mail: sebastiano.grandi@unipr.it

RETAILER PRICING COMPETITION¹

Summary

The aim of this paper is to in-depth analyze competitive dynamics in pricing strategies within different retailers. Pricing is a key aspect of the retailing mix for every store. It impacts on store loyalty behaviour and on store profits. However pricing is very difficult to manage. It's conditioned by several elements both internal and external. So the paper presents the case of eight different Modern Grocery Distribution (MGD) stores playing together in the same area, and tries to explain their competitive approach to pricing. In particular differentiation practice in pricing and relationship between pricing strategies/economic performance are investigated. The results obtained highlight that the most aggressive in pricing a store is not always the most performing.

Keywords: Retailer competition, pricing strategies, Modern Grocery Distribution (MGD), differentiation strategies, store performance

Contenuti

L'obiettivo del presente lavoro è quello di analizzare il tema delle dinamiche competitive tra le imprese distributive relativamente alle strategie ed alle politiche di prezzo. Le scelte in materia di pricing rappresentano un elemento determinante per le imprese commerciali, dal momento che finiscono per condizionare profondamente sia le situazioni di fedeltà all'insegna che gli indici di profittabilità dei punti di vendita. Ne consegue una elevata complessità nella gestione della leva prezzo dovuta alla necessità di mantenere sotto controllo numerosi elementi di natura endogena ed esogena all'impresa. Partendo da queste considerazioni il presente lavoro analizza il caso di otto differenti punti di vendita della distribuzione moderna (GDO) operanti nell'ambito della stessa "piazza", con l'obiettivo di spiegarne i differenti approcci competitivi nella gestione dei prezzi. In particolare l'analisi si focalizza sulle politiche di differenziazione delle strategie di pricing e sulla relazione esistente tra politiche di prezzo e performance. I risultati evidenziano come non esiste una relazione diretta tra aggressività di pricing e risultati economici.

Parole Chiave: competizione commerciale, politiche di prezzo, Grande Distribuzione Organizzata (GDO), strategie di differenziazione, performance dei punti di vendita

¹ Pur se il presente lavoro è frutto di un'attività di ricerca congiunta degli Autori, sono da attribuirsi a *Edoardo Fornari* i paragrafi 1, 2, 3, ed a *Sebastiano Grandi* i paragrafi 4, 5.

1. Introduzione

Il presente lavoro si propone di fornire un contributo di analisi sul tema dell'impatto delle politiche di pricing sulle interazioni competitive tra le imprese commerciali operanti in un contesto territoriale spazialmente delimitato. La leva del pricing rappresenta infatti un elemento determinante nelle politiche di retail marketing per due principali ordini di motivi. Il primo è rappresentato dal fatto che si tratta di una leva semplice ed immediata da modificare (Corstjens *et al*, 1995). Ne consegue che gran parte dei distributori non considera le dimensioni del pricing come una fonte di vantaggio competitivo stabile, in quanto facilmente imitabili, ma piuttosto come una via per conseguire posizioni di leadership nel breve termine (Levy *et al*, 2004)². Il secondo motivo è che il prezzo costituisce la dimensione più oggettivamente percepibile e direttamente confrontabile del servizio commerciale, tanto che l'efficacia delle comunicazioni sulla convenienza risulta sistematicamente superiore a quella delle comunicazioni sugli altri aspetti dell'offerta commerciale (Kopalle *et al*, 2009). Elementi quali la qualità dei prodotti, la varietà della gamma, la funzionalità/piacevolezza dell'ambiente, la cortesia e la competenza del personale si caratterizzano infatti per una forte componente di intangibilità e si prestano a valutazioni di natura più strettamente soggettiva da parte dei consumatori (Bell *et al*, 1998; Betancourt, 2004). Partendo da queste premesse numerosi studi hanno individuato ed analizzato i fattori che influenzano la determinazione del livello e delle variazioni dei prezzi nella distribuzione (Grewal e Compeau, 1999; Monroe, 2003; Levy *et al*, 2004; Bolton *et al*, 2007; Kopalle *et al*, 2009). Il primo fattore è quello delle caratteristiche della domanda, rispetto al quale si evidenzia come la crescente segmentazione dei bisogni dei consumatori comporti una progressiva differenziazione delle politiche di pricing. In tal senso la capacità di articolare strategie di micro-pricing sembra rappresentare una frontiera per lo sviluppo di posizioni di vantaggio competitivo sostenibile (Lugli e Ziliani, 2004). Il secondo fattore è quello delle caratteristiche dei prodotti, dal momento che l'elasticità della domanda ai prezzi appare più consistente per i beni ad acquisto routinario e programmato e più limitata per i beni ad acquisto occasionale e d'impulso. Il terzo fattore è quello del rapporto con i produttori, dal momento che i prezzi di vendita praticati dai distributori sono determinati, oltre che dal "valore" del servizio fornito (e quindi dal margine commerciale applicato), anche dal livello dei prezzi di acquisto (e quindi dai rapporti di potere

² Alcuni studi hanno evidenziato che il forte orientamento "finanziario" dei principali retailer internazionali, motivato dalla natura societaria complessa di tali gruppi aziendali, determina un frequente utilizzo della leva del prezzo al fine di conseguire i risultati economici attesi nel breve periodo. Nel caso delle società per azioni e/o delle public company, infatti, la permanente necessità di garantire dividendi agli azionisti e di realizzare volumi di vendita tali da conseguire i break-even points determina uno spiccato orientamento all'aggressività del pricing (Corstjens *et al*, 1995).

espressi dalle parti nel confronto negoziale). Ne deriva che il pricing dei prodotti di marca industriale leader, ad esempio, risulta differente rispetto a quello dei prodotti di private label. Il quarto fattore è quello della coerenza tra le diverse leve del retailing mix. In una logica di ottimizzazione dei risultati complessivi di categoria e di punto vendita la definizione dei prezzi di ciascun articolo dipende dal rispettivo ruolo di marketing e dal grado di complementarità tra le diverse merceologie. Il quinto fattore è quello dei vincoli legislativi, dal momento che alcune specifiche pratiche commerciali di pricing sono state oggetto di regolamentazione in numerosi mercati-paese³. Infine, il sesto fattore è rappresentato dalla natura e dall'intensità della concorrenza. La manovra delle leve di pricing tende infatti ad avere effetti profondamente differenti in funzione della configurazione del contesto competitivo di riferimento. In generale all'aumentare del livello di sovrapposizione territoriale dei concorrenti tende ad aumentare anche l'aggressività delle politiche di offerta della convenienza, fino a delineare situazioni-limite di "guerra dei prezzi".

In particolare gli effetti competitivi delle politiche di pricing distributivo sono stati oggetto di studi specifici volti ad approfondire due differenti aspetti. Il primo aspetto è rappresentato dall'analisi degli effetti delle strategie di pricing della concorrenza sull'offerta di convenienza della singola insegna. Il secondo aspetto, invece, riguarda lo studio, speculare, dell'impatto delle strategie di pricing della singola insegna sull'offerta di convenienza della concorrenza. Si tratta di due prospettive di analisi contrapposte e al tempo stesso complementari che assumono la strategia di pricing della singola insegna rispettivamente come variabile dipendente e come variabile indipendente rispetto alle politiche di offerta di convenienza della concorrenza. Nel primo caso numerosi studi di carattere empirico hanno dimostrato che nell'ambito di contesti di mercato commercialmente evoluti e spazialmente limitati le politiche di offerta di convenienza praticate dalla concorrenza tendono ad influenzare le strategie di pricing della singola insegna. Tale influenza si manifesta tuttavia soprattutto sulle politiche di pricing promozionale, mentre nel complesso la variabilità del prezzo medio risulta influenzata solo in misura marginale dai prezzi della concorrenza (Shankar e Bolton, 2004; Nijs *et al*, 2007). In generale, inoltre, si evidenzia come l'atteggiamento della singola insegna nei confronti delle politiche di pricing dei concorrenti diretti possa assumere due forme diametralmente opposte (*black/white*) (Kopalle *et al*, 2009). Da un lato una "reazione" che comporta la modificazione frequente e rapida dei prezzi in funzione delle politiche altrui. Dall'altro un "disinteresse" che determina una modificazione dei prezzi più lenta, infrequente

³ Al riguardo è possibile considerare soprattutto le normative di regolamentazione delle attività promozionali "sottocosto" e delle attività di discriminazione spazio/temporale dei prezzi.

ed in ogni caso indipendente rispetto alle politiche altrui. Nel primo caso la dipendenza dalla concorrenza non consente all'insegna di sviluppare una strategia autonoma di pricing. Nel secondo caso, invece, l'insegna può sviluppare situazioni di isolamento competitivo e può pianificare strategie di pricing di lungo periodo. Gli studi condotti al riguardo hanno evidenziato che l'atteggiamento della singola insegna non dipende tanto da scelte di orientamento aziendale, quanto piuttosto da fattori esogeni/di mercato. In particolare si rileva un approccio di "disinteresse" nelle insegne che detengono una posizione di spiccata leadership nella "piazza" di riferimento. Tale leadership può essere tuttavia generata da differenti situazioni: può essere il risultato dell'assenza di concorrenti direttamente sostituibili e quindi espressione di un monopolio spaziale, oppure può essere la conseguenza di uno spiccato vantaggio competitivo basato su una gestione "eccellente" delle diverse dimensioni del servizio commerciale. Mentre nel primo caso l'approccio di "disinteresse" è destinato a cambiare in seguito alla modificazione dello *status quo*, nel secondo caso può invece essere mantenuto compatibilmente con la capacità dell'insegna di stabilizzare la propria posizione di vantaggio. In realtà l'approccio più diffuso tra le insegne della distribuzione moderna di largo consumo a livello internazionale è quello di "reazione", conseguentemente sia alla riduzione delle situazioni di monopolio spaziale che alla frequente modificazione degli assetti competitivi di "piazza". In particolare si rileva che l'intensità della competizione orizzontale di pricing e la conseguente propensione "reattiva" delle singole insegne tendono ad aumentare nelle situazioni di mercato "non-usual", ovvero in occasione dell'ingresso di nuovi concorrenti e/o in presenza di nuove situazioni competitive (Binkely e Connor, 1998; Van Heerde *et al*, 2008). Tali accadimenti presentano una frequenza crescente all'aumentare del livello di maturità dei mercati, tanto da generare nei contesti competitivi più maturi (come quello della distribuzione moderna di largo consumo) situazioni di "price war" (Richards e Hamilton, 2006).

Gli studi che hanno analizzato la leva del prezzo come variabile indipendente rispetto alle politiche di offerta di convenienza della concorrenza hanno invece evidenziato come la modificazione dei prezzi da parte di una specifica insegna possa generare effetti rilevanti di "mobilità" tra i consumatori abituali dei punti di vendita concorrenti (Bolton e Shankar, 2003; Kopalle *et al*, 2009). In particolare numerose ricerche empiriche hanno approfondito e misurato l'impatto delle politiche di pricing di breve periodo sulle situazioni di store loyalty "di piazza", ricavando molteplici evidenze (Hess e Gerstner, 1987; Walters e Mac Kenzie,

1988; Bliss, 1988; Lal e Matutes, 1994)⁴. Una prima evidenza è che la propensione alla mobilità dei consumatori è tanto più elevata quanto maggiore è l'omogeneità di price format tra le insegne concorrenti (Inman *et al*, 2004). In particolare nei contesti competitivi in cui operano solamente punti di vendita con un orientamento di High-Low Pricing (HI-LO) tale mobilità appare sensibilmente superiore a quelli in cui convivono anche punti di vendita con un orientamento di Every Day Low Pricing (EDLP). I consumatori che frequentano abitualmente i punti di vendita EDLP, infatti, hanno un profilo differente rispetto a quelli che frequentano i punti di vendita HI-LO e si caratterizzano per una ridotta sensibilità alle offerte promozionali (Hoch *et al*, 1994; Lal e Rao, 1997; Bell e Lattin, 1998)⁵. Una seconda evidenza consiste nel fatto che la propensione alla mobilità tra le insegne è tanto più elevata quanto maggiore è la percezione, da parte dei consumatori, di un allineamento dei contenuti del servizio commerciale tra i diversi retailers della “piazza”. La scelta del punto di vendita “di fiducia” appare infatti legata alla capacità dell'insegna di minimizzare i costi fissi e variabili dell'attività di shopping. Tali costi sono molteplici e comprendono le spese di trasporto, il tempo impiegato per la scelta dei prodotti, l'attesa ai banchi assistiti e alle casse, e, ovviamente, i prezzi dei prodotti. Nei contesti competitivi in cui i consumatori non percepiscono differenze sostanziali tra le diverse insegne rispetto alle altre voci di costo, la scelta tende a concentrarsi sui punti di vendita con i prezzi più bassi, con una conseguente elevata sensibilità alle promozioni (Messinger e Narasimhan, 1997; Bell *et al*, 1998). Una terza evidenza, infine, è che la mobilità stimolata dalla manovra delle leve di pricing di breve periodo assume una valenza sia in chiave di intra-type competition (ovvero tra punti di vendita dello stesso settore di origine), sia in chiave di inter-type competition (ovvero tra punti di vendita provenienti da settori di origine differenti). Nonostante l'intensità della concorrenza “diretta”, tra insegne dello stesso settore, sia generalmente e tradizionalmente superiore, l'aumento dell'ampiezza assortimentale dei punti di vendita da un lato e la diffusa multicanalità dei comportamenti di acquisto dall'altro stanno favorendo lo sviluppo di situazioni competitive, ad esempio, tra le insegne della distribuzione moderna di largo

⁴ Tali studi si sono focalizzati soprattutto sull'effetto competitivo dei cosiddetti “loss leaders”, ovvero dei prodotti che, per un periodo di tempo limitato, vengono venduti dai distributori ad un prezzo inferiore rispetto al loro costo di acquisto (promozioni “sottocosto”).

⁵ Il profilo dei consumatori che frequentano abitualmente i punti di vendita EDLP si caratterizza per un valore dello scontrino medio più elevato ed una frequenza di acquisto superiore alla media, con una ridotta attenzione nei confronti dei volantini promozionali. I consumatori che frequentano abitualmente i punti di vendita HI-LO, invece, presentano un valore dello scontrino medio più ridotto, una minore frequenza di acquisto e una maggiore attenzione nei confronti dei volantini promozionali (Hoch *et al*, 1994; Lal e Rao, 1997; Bell e Lattin, 1998).

consumo e i punti di vendita category killer del non food (Bhatnagar e Ratcgford, 2004; Gonzalez-Benito *et al*, 2005; Chu *et al*, 2007).

2. Obiettivi e metodologia

Il presente lavoro si prefigge di indagare le dimensioni competitive delle politiche di offerta di convenienza nella distribuzione moderna. In particolare gli obiettivi di ricerca individuati sono due.

Il primo obiettivo è quello di verificare su quali leve dell'offerta di convenienza si basa la differenziazione del posizionamento competitivo delle singole Insegne.

Il secondo obiettivo consiste nella verifica dell'esistenza di una relazione tra l'offerta di convenienza e le performance di vendita delle diverse Insegne.

L'analisi dei due obiettivi di ricerca è stata realizzata attraverso lo svolgimento di un'indagine a carattere esplorativo presso una specifica "piazza" territoriale. Questa scelta metodologica è stata dettata dal fatto che numerosi studi di retail management hanno evidenziato come le dinamiche competitive orizzontali nel settore distributivo si concretizzano in ambiti territoriali spazialmente limitati (Mc Goldrick, 1990; Lugli, 1993; Sullivan e Adcock, 2002). Nel caso specifico la "piazza" oggetto di analisi è stata quella di una media città del Nord Italia. Si tratta di un contesto di mercato caratterizzato dalla compresenza di punti di vendita appartenenti a tutte le principali Insegne operanti nel mercato della Grande Distribuzione Organizzata (GDO).

L'indagine empirica si è articolata in due distinte attività. La prima attività è stata una rilevazione diretta, instore, realizzata presso otto punti vendita di Insegne e canali distributivi (ipermercati e supermercati) differenti, appartenenti alle prime otto Insegne della "piazza"⁶. Queste stesse otto Insegne esprimono una quota di mercato cumulata di "piazza" pari all'80,5 percento⁷. La scelta di valutare il posizionamento delle Insegne attraverso la rilevazione dei prezzi di un unico punto di vendita per ciascuna Insegna si giustifica in ragione della ridotta propensione delle imprese commerciali alla differenziazione delle politiche di pricing nell'ambito di un contesto territoriale di mercato limitato (Lugli, 2009). Le Insegne considerate si caratterizzano per profili aziendali differenti. L'Insegna 1 è la divisione

⁶ La graduatoria a cui si fa riferimento è quella relativa alle quote di mercato di "piazza" misurate tramite i dati di sell-out di fonte scanner nel settore dei beni di largo consumo confezionato (LCC) con riferimento ai canali di vendita Ipermercato e Supermercato. Il periodo considerato è quello di Anno Terminale (A.T.) Febbraio 2009 (IRI-Information Resources Census).

⁷ Il dato relativo alla quota di mercato cumulata delle otto Insegne indagate si riferisce al settore dei beni di largo consumo confezionato (LCC) con riferimento ai canali di vendita Ipermercato e Supermercato. Il periodo considerato è quello di Anno Terminale (A.T.) Febbraio 2009 (IRI-Information Resources Census).

Ipermercati italiana di un gruppo internazionale francese, con una configurazione organizzativa di tipo succursalista. L’Insegna 2 è la divisione Supermercati italiana di un gruppo internazionale francese, con una configurazione organizzativa di tipo succursalista. L’Insegna 3 è la divisione Ipermercati di una organizzazione cooperativa operante a livello nazionale con distretti di coordinamento multi-regionale. L’Insegna 4 è la divisione Ipermercati di una catena regionale associata ad un gruppo della Distribuzione Organizzata operante a livello nazionale. L’Insegna 5 è la divisione Supermercati italiana di un gruppo internazionale francese, con una configurazione organizzativa di tipo succursalista. L’Insegna 6 è la divisione Supermercati di una organizzazione cooperativa operante a livello nazionale con distretti di coordinamento multi-regionale. L’Insegna 7 è la divisione Supermercati di un gruppo della Distribuzione Organizzata operante a livello nazionale. L’Insegna 8 è una catena multi-regionale con una configurazione organizzativa di tipo succursalista. Sotto il profilo merceologico, la rilevazione instore si è focalizzata su otto categorie⁸, selezionate per due differenti ragioni. La prima ragione è rappresentata dal fatto che si tratta di mercati ad elevata incidenza sulla spesa complessiva delle famiglie italiane, tanto che se in termini numerici rappresentano il 2,5 per cento del totale delle sottofamiglie ECR trattate in Ipermercati e Supermercati, in termini di valore delle vendite rappresentano il 13,5 per cento del totale giro d’affari di largo consumo confezionato (LCC)⁹. La seconda ragione consiste nel fatto che si tratta di prodotti con una differente natura di marketing, sia sotto il profilo della funzione d’uso attribuita dai consumatori, sia sotto il profilo delle situazioni di brand loyalty (Harris e Mc Partland, 1993, Lugli e Cristini, 2007). L’attività di rilevazione instore ha consentito di raccogliere, per ogni punto vendita e per ogni categoria considerata, i dati puntuali di ogni singola referenza (SKU) relativamente a: denominazione marca, formato dimensionale, variante di gusto/colore etc., prezzo unitario (in €), prezzo per unità di misura (in €/Kg, €/litro), eventuale prezzo in promozione (in €). Le rilevazioni sono state effettuate in un arco temporale ridotto (1-15 marzo 2009) al fine di ricavarne una base informativa il più possibile omogenea sotto il profilo cronologico.

La seconda attività dell’indagine empirica è stata quella di raccogliere i volantini promozionali delle stesse otto Insegne oggetto di rilevazione instore in corso di validità durante il periodo corrispondente alle stesse rilevazioni (1-15 marzo 2009). Tale raccolta ha

⁸ Si tratta, in particolare, delle sottofamiglie ECR: caffè, pasta secca di semola, bevande gassate, formaggi grana e simili, maionese, detersivi lavatrice, yogurt, salumi affettati.

⁹ IRI-Information Resources Census, dati medi Totale Italia, A.T. Dicembre 2008.

consentito di ricavare, per ogni Insegna, i dati puntuali del numero totale e della tipologia di referenze presenti in volantino.

I dati raccolti attraverso le due attività di indagine empirica sono stati integrati con l'estrapolazione dalla banca dati "Top Trade" di IRI-Information Resources delle informazioni puntuali relative alla quota di mercato e alla quota di superficie "di piazza" di ciascuno degli otto punti di vendita indagati. I dati si riferiscono all'Anno Terminale Dicembre 2008 e riguardano il settore dei beni di largo consumo confezionato (LCC) nei canali di vendita Ipermercato e Supermercato.

I dati ricavati sia attraverso le attività di indagine empirica sia attraverso l'estrapolazione dalla banca dati "Top Trade" sono stati successivamente sistematizzati ed elaborati in forma aggregata per singola Insegna, in modo da ricavare alcune utili indicazioni sui modelli aziendali di gestione dell'offerta di convenienza. La natura esplorativa dell'indagine condotta comporta che la validità interna delle analisi risulti prevalente rispetto alla validità esterna. Tuttavia, la crescente tendenza delle imprese commerciali ad una convergenza delle politiche di pricing¹⁰ suggerisce la possibilità di ricavare alcuni stimoli di riflessione di carattere generale.

3. Le leve di differenziazione del pricing commerciale

Al fine di individuare il contributo delle leve di pricing ai processi di differenziazione competitiva nella distribuzione moderna di largo consumo i dati rilevati presso ciascuna insegna attraverso l'indagine empirica sono stati messi a confronto attraverso il calcolo di numeri indice rispetto alla media di "piazza". Tale procedura ha consentito di effettuare due principali analisi.

La prima analisi riguarda la misurazione del grado di differenziale competitivo esistente tra le singole insegne nella gestione delle diverse leve di pricing. In particolare partendo dal presupposto, ampiamente condiviso negli studi di retail management, che le politiche di offerta di convenienza nella distribuzione possono avere due differenti orizzonti temporali (breve periodo e lungo periodo), si è proceduto all'analisi comparata del livello di "aggressività" competitiva di ciascuna insegna con riferimento sia a leve di Long Term

¹⁰ I dati di mercato degli ultimi anni relativi al posizionamento di prezzo a scaffale e di prezzo medio (comprensivo sia dei prezzi a scaffale che dei prezzi promozionali) dei diversi canali distributivi con riferimento al settore LCC evidenziano una crescente convergenza tra i differenti canali di vendita e tra le differenti Insegne commerciali (Lugli, 2009; IRI-Information Resources Census).

Pricing (LTP) che a leve di Short Term Pricing (STP) (Tab. 1)¹¹. Per quanto riguarda l'orizzonte competitivo di lungo periodo le leve considerate sono state: il prezzo medio dell'intero assortimento, il prezzo delle referenze "comuni" (ovvero le referenze contemporaneamente presenti negli assortimenti di tutte le insegne indagate), il prezzo medio delle referenze di marca industriale leader nelle categorie indagate¹², il prezzo medio delle referenze di marca commerciale "insegna" ed il prezzo della referenza "entry level" nelle categorie indagate (ovvero il livello più basso della scala prezzi di categoria). L'analisi condotta ha riguardato i prezzi di baseline (ovvero i prezzi normali a scaffale), senza considerare le eventuali modificazioni periodiche dei prezzi dovute ad attività promozionali ed ha consentito di ricavare alcune evidenze empiriche per ciascuna delle leve considerate. Con riferimento al prezzo medio dell'intero assortimento è possibile osservare che l'Insegna 4 risulta la più aggressiva della "piazza", con un indice di oltre 6 punti inferiore rispetto alla media dei competitors, mentre l'Insegna 7 appare la meno competitiva, con un indice pari a 115,7. La distanza tra i due indici estremi, tuttavia, appare relativamente contenuta e comunque condizionata dalle politiche assortimentali implementate dalle diverse insegne. I punti di vendita che, nell'ambito delle categorie considerate, trattano un maggior numero di marche/referenze di primo prezzo tendono infatti a risultare mediamente più aggressive, mentre le insegne con un assortimento maggiormente focalizzato sulle marche/referenze di alta gamma si caratterizzano, di contro, per un pricing apparentemente meno competitivo. L'analisi del prezzo delle referenze "comuni" appare al riguardo più oggettiva, in quanto risulta indipendente dalle politiche assortimentali. Posto che alcuni recenti studi hanno rilevato come l'incidenza delle situazioni assortimentali di "sovrapposizione completa" nell'ambito di ipermercati e supermercati sia assolutamente minoritaria rispetto a quella delle situazioni assortimentali di "sovrapposizione parziale" e di "esclusività"¹³, il confronto puntuale dei prezzi praticati a parità di codici-prodotto consente di ricavare una misura più oggettiva dell'aggressività competitiva di ciascuna insegna. Nel caso specifico l'Insegna 4 si

¹¹ Nelle imprese della distribuzione moderna a libero servizio per pricing di lungo periodo si intende la gestione dei prezzi continuativi a scaffale volta alla costruzione dell'immagine di convenienza dell'insegna e alla costruzione di un rapporto di fedeltà cognitiva con la clientela. Per pricing di breve periodo, invece, si intende la manovra delle diverse dimensioni dell'attività promozionale (scelta del paniere promozionale, definizione del periodo di validità della promozione, selezione della tecnica promozionale, definizione della profondità dello sconto, etc.) volta alla creazione di "traffico" in punto vendita e all'aumento della mobilità dei consumatori tra le diverse insegne concorrenti (Mc Goldrick, 1990; Lugli, 1993; Sullivan e Adcock, 2002).

¹² L'individuazione delle marche industriali leader è stata effettuata sulla base dei dati medi Totale Italia di fonte IRI-Information Resources Census riferiti al canale Ipermercati-Supermercati e al periodo A.T. Dicembre 2008. Si tratta delle marche industriali che presentano la maggiore quota di mercato in ciascuna sottofamiglia ECR considerata in termini di vendite a valore.

¹³ CERMES – Università Bocconi, Convention Annuale 2008, *"Le nuove dimensioni degli assortimenti commerciali"*.

conferma la più competitiva, mentre l’Insegna 2 presenta l’indice massimo di “piazza”, pur se il campo di variazione tra i valori minimi e massimi appare molto contenuto.

Tab. 1 I differenziali competitivi nella gestione delle leve di pricing (numeri indice, 100 = indice medio delle otto Insegne indagate)

<i>Leve di pricing</i>	<i>Indice Minimo (MIN)</i>	<i>Indice Massimo (MAX)</i>	<i>Varianza indici (VAR)</i>
Prezzo medio (LTP)	93,4 (<i>Insegna 4</i>)	115,7 (<i>Insegna 7</i>)	48,5
Prezzo referenze comuni (LTP)	96,2 (<i>Insegna 4</i>)	108,3 (<i>Insegna 2</i>)	15,0
Prezzo Brand Leader (LTP)	95,6 (<i>Insegna 3</i>)	106,8 (<i>Insegna 7</i>)	17,7
Prezzo Private Label (LTP)	84,0 (<i>Insegna 5</i>)	120,3 (<i>Insegna 7</i>)	162,0
Prezzo Entry Level (LTP)	63,6 (<i>Insegna 8</i>)	128,6 (<i>Insegna 7</i>)	444,4
Numero referenze in volantino (STP)	30,5 (<i>Insegna 2</i>)	203,8 (<i>Insegna 1</i>)	3.889,1
Quota referenze in promozione (STP)	53,4 (<i>Insegna 7</i>)	146,6 (<i>Insegna 3</i>)	1.433,7
Profondità sconto (STP)	65,0 (<i>Insegna 2</i>)	155,5 (<i>Insegna 4</i>)	875,1

Fonte: nostre elaborazioni

L’approfondimento dell’analisi dei posizionamenti relativi di prezzo è stato successivamente effettuato attraverso il confronto dell’aggressività competitiva di ciascuna insegna indagata con riferimento ai tre principali livelli della scala prezzi di categoria. In particolare tali livelli sono rappresentati dal prezzo della marca industriale leader (che solitamente risulta superiore alla media, rappresentando la fascia di offerta medio-alta/premium della gamma assortimentale), dal prezzo della marca commerciale “insegna” (che solitamente risulta in media, con un differenziale che oscilla nella “piazza” considerata tra -20 e -30 percento rispetto al prezzo della marca industriale leader) e dal prezzo “entry level” (che rappresenta il livello più basso della scala prezzi di categoria e che può essere costituito sia da referenze di marche industriali e/o generiche, sia da referenze di marca commerciale di primo prezzo¹⁴). Le principali evidenze empiriche rilevate dal confronto dei posizionamenti relativi di insegna rispetto ai tre livelli della scala prezzi sono:

- la differente “leadership” di aggressività, con gli indici più bassi dell’Insegna 3 per quanto riguarda il prezzo medio delle marche industriali leader, dell’Insegna 5 per quanto riguarda il prezzo medio della marca commerciale “insegna” e dell’Insegna 8 per quanto riguarda il prezzo “entry level”. Tale dato evidenzia la co-esistenza sulla “piazza” di differenti modelli aziendali di aggressività nella gestione della scala prezzi;

¹⁴ Nel mercato italiano della distribuzione moderna di largo consumo è il caso, ad esempio, delle linee: “N°1” di Carrefour-GS, “Il meno caro” di Auchan-Sma, “Euro che ride” di Coop, “Fidel” di Esselunga, etc. (Fornari, 2009; Lugli, 2009).

- la coerenza di posizionamento dell’Insegna 7, che presenta indici relativi di prezzo superiori alla concorrenza per tutti e tre i livelli della scala prezzi, risultando regolarmente l’insegna meno aggressiva della “piazza”;
- la ridotta ampiezza dei campi di variazione tra gli indici minimi/massimi di insegna, soprattutto per quanto riguarda il prezzo medio delle marche industriali leader. Tale dato appare coerente con quello relativo alla convergenza dei prezzi dell’assortimento “comune”, in gran parte rappresentato proprio dalle referenze di marca industriale leader, che tendono ad essere utilizzate dalle diverse insegne come elemento segnaletico del posizionamento relativo di convenienza in quanto facilmente confrontabili.

Per quanto riguarda l’orizzonte competitivo di breve periodo, invece, le leve di pricing analizzate sono state: il numero complessivo delle referenze presenti nel volantino promozionale di ciascuna insegna, la quota numerica di referenze in offerta promozionale sul totale dei codici-prodotto trattati nell’assortimento di categoria e la profondità media di sconto (in percentuale sul prezzo normale di baseline) praticato sulle referenze in offerta promozionale. Se da un lato l’analisi delle prime due dimensioni consente di misurare l’aggressività dell’offerta promozionale in termini quantitativi, dall’altro lato l’analisi della terza dimensione permette di misurare tale aggressività in termini qualitativi, laddove nella distribuzione moderna esiste una correlazione inversa di notevole intensità tra numerica delle referenze promozionate e profondità media dello sconto (Lugli, 2009)¹⁵. Dall’analisi specifica di ciascuna delle tre leve di STP appare possibile ricavare alcune indicazioni relative alle condotte competitive delle insegne analizzate differenti rispetto a quelle ricavate dall’analisi delle leve di LTP. Con riferimento al numero complessivo di referenze proposte in volantino emerge una elevata variabilità dei posizionamenti relativi di ciascuna insegna, con indici che variano dal valore minimo dell’Insegna 2, pari a 30,5, al valore massimo dell’Insegna 1, pari a 203,8. In particolare emerge una aggressività promozionale, in termini di quantità “assoluta” della promozione offerta, decisamente superiore negli ipermercati (con una forte componente di prodotti non food), rispetto ai supermercati (con una focalizzazione quasi esclusiva sulle categorie LCC). Tale elevata variabilità dei posizionamenti competitivi si conferma, pur se con minore intensità, anche con riferimento alla quantità “relativa” della promozione offerta, dal momento che i numeri indice della quota di referenze mediamente in promozione rispetto alla profondità assortimentale trattata nelle diverse categorie analizzate oscillano tra il valore

¹⁵ Tale valutazione emerge dalla analisi della banca dati Nielsen Folder Net, che raccoglie con cadenza mensile tutti i volantini promozionali di tutte le insegne della distribuzione moderna di largo consumo operanti nel mercato italiano (anni 2006-2007-2008).

minimo di 53,4 dell’Insegna 7 e il valore massimo di 146,6 dell’Insegna 3. Al riguardo è altresì interessante approfondire il profilo dell’Insegna 7 che, pur confermandosi anche con riferimento a questa leva di STP come l’insegna meno aggressiva della “piazza” in termini di offerta di convenienza, si differenzia dalla concorrenza per l’impiego della marca commerciale in chiave promozionale. L’incidenza percentuale delle referenze di private label rispetto al numero complessivo di codici-prodotto in offerta promozionale risulta infatti più che doppio rispetto alla media delle altre insegne. Infine, anche con riferimento alla dimensione qualitativa dell’offerta promozionale, ovvero la profondità media dello sconto, si conferma l’esistenza di un campo di variazione molto ampio tra le insegne con gli indici minimi e quelle con gli indici massimi. In particolare l’Insegna 2 presenta i livelli medi di sconto più contenuti, mentre l’Insegna 4 si caratterizza per i livelli di profondità media dello sconto più impattanti sulla “piazza” analizzata.

Nel complesso l’analisi combinata delle leve di LTP e di STP evidenzia che se da un lato gli orientamenti competitivi delle singole insegne risultano fortemente convergenti per quanto riguarda le dimensioni del pricing di lungo periodo, dall’altro tali orientamenti appaiono decisamente più divergenti con riferimento al pricing di breve periodo. Ne deriva che la differenziazione delle politiche di offerta di convenienza nell’ambito della “piazza” considerata si basa principalmente sulla manovra delle leve di STP, mentre per quanto riguarda le leve di LTP il posizionamento degli otto differenti punti di vendita risulta sostanzialmente indifferenziato e di conseguenza indipendente sia dal profilo strategico delle diverse insegne che dal profilo strutturale dei diversi formati distributivi (ipermercati e supermercati).

La seconda analisi condotta sulla base della elaborazione dei dati rilevati attraverso l’indagine empirica consiste nell’identificazione dei differenti modelli aziendali di gestione delle leve di pricing. Partendo dalla constatazione che le leve di STP contribuiscono più delle leve di LTP alla differenziazione competitiva tra i punti di vendita analizzati, è infatti interessante osservare le modalità attraverso cui le singole insegne combinano i due differenti orizzonti temporali dell’offerta di convenienza (Tab. 2).

Dall’analisi incrociata dei valori indice medi di LTP e di STP delle singole insegne analizzate emerge la co-esistenza nella “piazza” di due principali modelli di offerta di convenienza. Il primo modello è quello delle Insegne 2, 6 e 7 che si caratterizzano per una ridotta aggressività nella manovra delle leve di pricing di lungo periodo, presentando valori indice degli indicatori che misurano il livello dei prezzi di baseline mediamente superiori alla concorrenza, e una altrettanto ridotta aggressività nella gestione delle leve di pricing di breve periodo, con valori

indice degli indicatori che misurano la quantità e la qualità dell'offerta promozionale mediamente inferiori alla concorrenza.

Tab. 2 I modelli aziendali di gestione delle leve di pricing (numeri indice, 100 = indice medio di LTP e di STP delle otto Insegne indagate)¹⁶

<i>Insegne</i>	<i>Indice medio di LTP</i>	<i>Indice medio di STP</i>
Insegna 1	96,3	142,4
Insegna 2	100,5	53,1
Insegna 3	93,9	136,3
Insegna 4	102,3	116,4
Insegna 5	96,2	100,4
Insegna 6	102,6	83,6
Insegna 7	114,4	65,1
Insegna 8	92,7	102,8

Fonte: nostre elaborazioni

Il secondo modello è quello, speculare, delle Insegne 1, 3, 5 e 8 che si caratterizzano al contrario per una elevata aggressività sia nella gestione delle leve di LTP, con valori indice dei prezzi di baseline mediamente inferiori alla concorrenza, sia nella manovra delle leve di STP, con indici medi delle dimensioni relative all'offerta promozionale superiori alla media delle altre insegne. L'unico posizionamento "anomalo" rispetto a questi due modelli è quello dell'Insegna 4, che si caratterizza per una ridotta aggressività nella gestione delle leve di LTP (con un valore indice sintetico dei prezzi di baseline superiore alla media), ma per una forte aggressività nella gestione delle leve di STP (con un valore indice sintetico dell'offerta promozionale superiore alla media della concorrenza). In generale, tralasciando il caso specifico dell'Insegna 4, nell'ambito della "piazza" indagata emerge pertanto una complessiva coerenza strategica delle insegne nella gestione dei due differenti orizzonti temporali dell'offerta di convenienza. Da un lato vi sono insegne che adottano un modello che potrebbe essere definito di "premium pricing", orientato ad una ridotta aggressività nella gestione delle leve di prezzo sia di lungo che di breve periodo ed alla conseguente ricerca di fonti del vantaggio competitivo di altra natura; dall'altro vi sono insegne che, al contrario, adottano un modello di "price leadership", ovvero basato sulla ricerca di una distintività competitiva fondata sull'aggressività nell'offerta di convenienza sia in una prospettiva di lungo periodo che in una prospettiva di breve periodo.

¹⁶ Gli indici medi di posizionamento relativo delle insegne rispetto alla media di "piazza" con riferimento alle dimensioni di LTP e di STP sono stati calcolati, per ciascuna insegna, come media aritmetica dei numeri indice relativi alle diverse dimensioni di pricing di lungo periodo e di breve periodo, rispettivamente, riportate nella Tab. 1.

4. La relazione tra offerta di convenienza e performance aziendale

La seconda dimensione di indagine che si è cercato di approfondire nell'ambito della verifica empirica, è quella della relazione tra offerta di convenienza e performance aziendale. In altre parole l'obiettivo della indagine è quello di approfondire se è possibile definire una relazione univoca tra le performance economiche delle insegne che operano su un determinato mercato e intensità dell'offerta di convenienza delle medesime insegne nel medesimo mercato. In particolare, si è utilizzato come indicatore della performance economica il livello di produttività dei punti di vendita appartenenti alle insegne indagate misurato attraverso la relazione tra quota di mercato e quota di superficie nella piazza nell'ambito della quale sono state realizzate le rilevazioni in-store¹⁷ (tabella 3).

Tab. 3 La graduatoria della performance aziendale nel mercato indagato (rapporto tra quota di mercato e quota di superficie)

<i>Insegne</i>	<i>Indicatore di performance</i>
Insegna 1	1,77
Insegna 2	1,40
Insegna 3	1,09
Insegna 4	0,68
Insegna 5	0,92
Insegna 6	1,29
Insegna 7	0,69
Insegna 8	5,08
<i>Media Insegne</i>	<i>1,00</i>

Fonte: nostre elaborazioni su dati IRI-Information Resources

Tale indicatore esprime la capacità di una insegna e di un singolo punto di vendita di “tradurre” in capacità di vendita la propria potenzialità di mercato in termini di spazio di vendita disponibile. Se l'indicatore di performance risulta pari a 1 significa dunque che una insegna/punto di vendita riesce a sviluppare un volume di affari perfettamente “coerente” rispetto alla superficie di vendita posseduta e dunque che la sua produttività commerciale (Euro di giro d'affari per mq di superficie) è esattamente in linea con il dato di produttività commerciale medio della piazza in cui è presente. Viceversa un indicatore di performance significativamente superiore a 1 indica un livello di produttività superiore alla media del mercato.

¹⁷ Si è deciso di utilizzare il dato puntuale relativo alla quota di mercato ed alla quota di superficie del singolo punto di vendita per favorire il confronto e la verifica dell'esistenza di una relazione con le dimensioni dell'offerta di convenienza da parte dei medesimi punti di vendita.

Il mercato di riferimento è quello del Largo Consumo Confezionato nei canali Ipermercato e Supermercato. I dati utilizzati per costruire tale indicatore sono di fonte IRI-Information Resources che rileva, attraverso i POS-scanner dei punti di vendita, il Census delle vendite nei canali ipermercato e supermercato nella piazza di indagine.

Gli indicatori ottenuti attraverso questo rapporto rappresentano una misura del livello di produttività commerciale relativo rispetto alla media della piazza di riferimento. Per questo motivo si è deciso di utilizzare tale indicatore come proxy del livello di performance dei punti di vendita/insegne. La scelta di utilizzare come indicatore di performance di insegna e/o punto di vendita il rapporto tra quota di mercato e di quota di superficie a livello “di piazza” è legato a due principali motivazioni. In primo luogo la produttività commerciale dei punti di vendita è condizionata dalla piazza di riferimento e dunque poco indicativo del reale livello di performance nel contesto indagato. Viceversa, la misura proposta è relativa al livello di produttività medio di piazza e dunque consente di sviluppare considerazioni di tipo comparativo con metriche confrontabili. In secondo luogo, si è deciso di utilizzare un indicatore “statico” della performance anziché un indicatore “dinamico” (ad esempio trend delle vendite o trend della produttività) per coerenza rispetto agli elementi indagati. L’obiettivo dell’indagine esplorativa, infatti, è quello di valutare la relazione tra posizionamento di convenienza e posizionamento di performance dei singoli punti di vendita. Successivi approfondimenti della ricerca potrebbero suggerire una analisi dinamica del fenomeno per capire in che modo e con che tempi una modificazione dell’offerta di convenienza da parte delle insegne può stimolare un cambiamento delle performance aziendali.

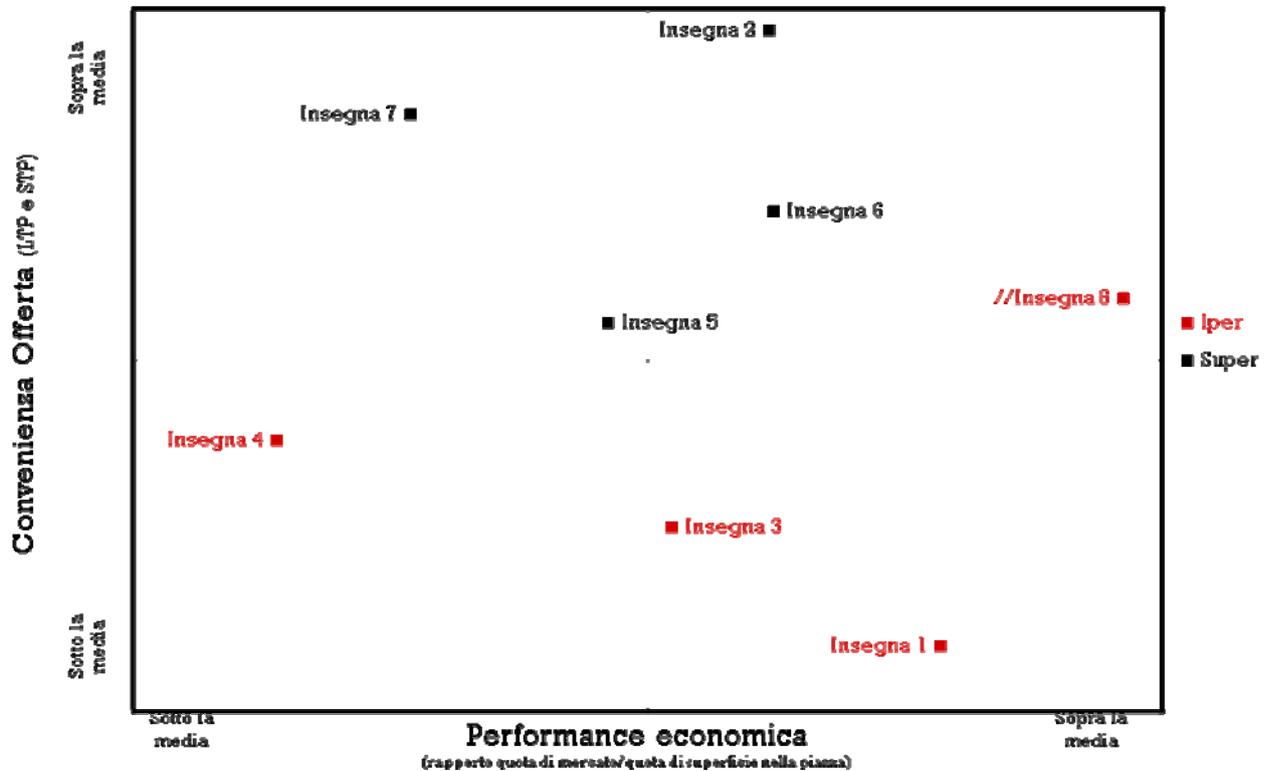
Per valutare graficamente se esiste una relazione univoca tra intensità dell’offerta di convenienza da parte dei punti di vendita/insegne sulla piazza e Performance Commerciale degli stessi punti di vendita è possibile realizzare una matrice che incrocia da un lato l’indicatore di performance così come descritto in precedenza e dall’altro un indicatore sintetico del livello di convenienza offerta (LTP e STP) (Fig. 1).

Attraverso questa analisi possono essere individuati due posizionamenti distinti:

- il *primo posizionamento* è quello rappresentato graficamente dai quadranti in alto a destra e in basso a sinistra. In tale ambito si collocano i punti di vendita/insegne per cui sembra verificarsi una qualche relazione tra offerta di convenienza e performance commerciale;
- il *secondo posizionamento* è quello rappresentato graficamente dai quadranti in alto a sinistra ed in basso a destra. In tale posizione si collocano i punti di vendita/insegne

per cui non si verifica una relazione tra offerta di convenienza e performance commerciale.

Fig. 1 La relazione tra performance aziendale e offerta di convenienza



Fonte: nostre elaborazioni

In generale per valutare se nella piazza indagata esiste una relazione univoca tra offerta di convenienza e performance commerciale è stato calcolato l'indice di Pearson tra le graduatorie aziendali delle performance e quelle dell'intensità di offerta di convenienza. Tale indice nella piazza considerata e per le insegne indagate è risultato pari a 0. Tale analisi sembra evidenziare come nell'indagine esplorativa realizzata la performance commerciale dei punti di vendita non dipende in modo univoco dall'intensità dell'offerta di convenienza dei punti di vendita stessi. Il livello di produttività dei punti di vendita, dunque, è il risultato di un mix di azioni che riguardano tutte le leve del retailing mix in modo da definire una proposta commerciale coerente con la domanda di *value for money* espressa dai clienti finali.

5. Conclusioni

Dall'analisi preliminare realizzata nel presente studio esplorativo relativo alle dimensioni della retail price competition emergono alcune indicazioni. La prima indicazione è che le insegne tendono a sviluppare e ad implementare a livello di punto di vendita due principali

modelli di offerta di convenienza caratterizzati da orizzonti temporali distinti. Tali modelli tendono però a svilupparsi in modo alternativo evidenziando come si possano distinguere due specifiche “filosofie” aziendali con riferimento alla manovra della leva del pricing. La scelta delle singole realtà aziendali di implementare politiche di offerta di convenienza diverse può, inoltre, condizionare da un lato le percezioni e i livelli di customer satisfaction della clientela e dall’altro i contenuti delle relazioni negoziali di filiera. La seconda indicazione è che la competizione tra le insegne per l’offerta di convenienza tende a svilupparsi maggiormente attraverso le leve di pricing di breve periodo rispetto a quelle di lungo periodo che si caratterizzano per uno “strisciante” processo di convergenza inter-aziendale. Tale indicazione deve far riflettere sulla difficoltà nella costruzione e nel mantenimento di un vantaggio competitivo stabile attraverso la manovra della leva del prezzo. La terza indicazione è che non sembra essere possibile affermare in modo univoco che esiste una relazione tra performance aziendale e intensità dell’offerta di convenienza. Tale elemento sembra evidenziare come la performance commerciale tende a dipendere maggiormente dal posizionamento “di marketing” dei punti di vendita (notorietà/immagine di qualità dell’insegna, comodità della localizzazione, livello di servizio di assistenza offerto, qualità/completezza dell’assortimento, funzionalità/leggibilità del layout/display, ampiezza degli orari di apertura, disponibilità di parcheggio, etc.) più che dalla semplice valutazione del livello di convenienza offerto sia di breve (STP) che di lungo periodo (LTP). Questa considerazione appare tanto più rilevante in un contesto di mercato caratterizzato da una crescente tensione competitiva tra le insegne che si concentra soprattutto nell’ambito delle politiche di prezzo. La natura esplorativa e preliminare del presente lavoro comporta l’esistenza di alcuni limiti che riducono la validità esterna dei risultati di ricerca ottenuti. Il primo limite è rappresentato dalla selezione di un numero ridotto di categorie merceologiche. Posto che le categorie selezionate rappresentano una quota rilevante del giro d’affari di ipermercati e supermercati, la ricerca di differenziazione tra insegne concorrenti dirette potrebbe determinare l’assegnazione di ruoli di marketing diversi alle stesse categorie da parte dei singoli punti di vendita della “piazza”, riducendo la confrontabilità degli orientamenti di offerta di convenienza sia di lungo che di breve periodo¹⁸. In questa prospettiva la ricerca potrebbe essere approfondita ampliando il numero di categorie oggetto di osservazione, al fine di ridurre i potenziali effetti distortivi

¹⁸ Gli studi sul Category Management hanno dimostrato che la gestione evoluta delle leve di retailing mix a livello di singola categoria consente alle insegne di massimizzare i risultati economici complessivi dei punti di vendita e di migliorare le relazioni di fiducia con la clientela. Tale gestione comporta tuttavia la manovra delle leve di marketing distributivo (tra cui anche la leva del pricing) in modo differenziato, coerentemente con il ruolo di marketing assegnato a ciascuna categoria (Harris e Mc Partland, 1993; Castaldo e Bertozzi, 2000; Dhar *et al.*, 2001; Lugli e Cristini, 2007).

delle differenti politiche aziendali di category management. Il secondo limite è costituito dalla selezione di un numero ridotto di punti di vendita. Posto che gli otto store selezionati sono rappresentativi delle principali insegne presenti sulla “piazza”, l’affermazione di situazioni di concorrenza distributiva sia intra-type che inter-type favorita dalla crescente mobilità dei consumatori tra i punti di vendita determina la necessità di ampliare i confini di analisi della competizione orizzontale (Hansen, 2003). La mancata rilevazione del posizionamento degli altri punti di vendita della “piazza” potenziali sostituiti nella soddisfazione delle esigenze di acquisto dei consumatori rischia pertanto di causare una sottostima dei fenomeni competitivi relativi all’offerta di convenienza. Per questo un possibile approfondimento dell’analisi potrebbe prevedere un aumento del numero di punti di vendita oggetto di rilevazione. Il terzo limite, infine, è rappresentato dalla scelta di un periodo di osservazione definito delle condotte competitive di pricing commerciale. Questa scelta consente di effettuare un’analisi “statica” dei differenti posizionamenti aziendali, ma non permette di approfondire le dimensioni “dinamiche” delle strategie di pricing delle diverse insegne. Tuttavia in un contesto come quello della distribuzione moderna di largo consumo caratterizzato da una crescente ipercompetizione e da una accelerazione dei fenomeni di cambiamento, sia strutturali che congiunturali¹⁹, un’analisi statica dei fenomeni di mercato rischia di risultare limitativa e parziale. In particolare l’elevata frequenza di modificazione delle dimensioni promozionali (paniere dei prodotti in promozione, profondità dello sconto, durata del periodo promozionale, etc.) determina una rapida modificazione nel tempo del posizionamento relativo di offerta di convenienza delle singole insegne²⁰. Per questo un possibile approfondimento di analisi potrebbe prevedere la ripetizione nel tempo delle rilevazioni dei prezzi al fine di ottenere un quadro più articolato dei posizionamenti di aggressività delle diverse insegne sia con riferimento alle dimensioni di STP che con riferimento alle dimensioni di LTP.

Bibliografia

Bell D.R., Lattin J.M. (1998), *Shopping behaviour and consumer preference for store price format. Why large basket shoppers prefer EDLP*, “Marketing Science”, vol. 17, n. 1, pp. 66-88

¹⁹ Alcuni recenti studi sulle dinamiche evolutive del mercato della distribuzione moderna di largo consumo hanno rilevato l’affermazione di fenomeni di “discontinuità” di tale portata da rendere obsoleti i modelli di interpretazione e di analisi “statica” delle dinamiche competitive nel retail (Fornari, 2009).

²⁰ Tale valutazione appare ancora più rilevante in un contesto di mercato come quello italiano in cui la politica di pricing commerciale più diffusa è la politica Hi-Lo (High-Low Pricing) che, a differenza della politica di EDLP (Every Day Low Pricing), prevede una costante oscillazione dei livelli di prezzo dei diversi prodotti tra valori bassi e valori alti, in funzione della loro presenza o meno nei panieri promozionali (Grandi e Fornari, 2005).

- Bell D.R., Ho T-H., Tang C.S. (1998), *Determining where to shop: fixed and variable costs of shopping*, "Journal of Marketing Research", August, pp. 352-369
- Betancourt R. (2004), *The economics of retailing and distribution*, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham UK
- Bhatnagar A., Ratcgford B.T. (2004), *A model for retail format competition for non-durable goods*, "International Journal of Research in Marketing", n. 21, pp. 39-45
- Binkely J.K., Connor J.M. (1998), *Grocery market pricing and the new competitive environment*, "Journal of Retailing", vol. 74, n. 2, pp. 273-294
- Bliss C. (1988), *A theory of retail pricing*, "The Journal of Industrial Economics", vol. 36, n. 4, p. 375
- Bolton R.N., Shankar V. (2003), *An empirically driven taxonomy of retailer pricing and promotion strategies*, "Journal of Retailing", vol. 79, n. 4, pp. 213-224
- Bolton R.N., Shankar V., Montoya D. (2007), *Recent trends and emerging practices in retail pricing*, in "Retailing in the 21st Century: current, future trends", Kraft M., Mantrala M. eds. (2nd ed.). Germany: Metro
- Castaldo S., Bertozzi P. (2000), *Category management: creare valore per il consumatore*, McGraw-Hill, Milano
- Chu J., Chintagunta P., Vilcassim N. (2007), *Assessing the economic value of distribution channels: an application to the personal computer industry*, "Journal of Marketing Research", vol. 44, n. 1, pp. 29-41
- Corstjens J., Corstjens M., Lal R. (1995), *Retail competition in the Fast-Moving Consumer Goods industry: the case of France and the UK*, "European Management Journal", vol. 13, n. 4, pp. 363-373
- Corstjens M., Corstjens J. (1995), *Store Wars. The battle for mindspace and shelfspace*, John Wiley & Sons, New York
- Corstjens M., Doyle P. (1981), *A model for optimizing retail space allocations*, "Journal of Marketing", vol. 27, July, pp. 822-833
- Dhar S.K., Hoch S.J., Kumar N. (2001), *Effective category management depends on the role of the category*, "Journal of Retailing", vol. 76, n. 2, pp. 165-184
- Fornari D. (2009), *Trade Marketing. Relazioni di filiera e strategie commerciali*, Egea, Milano
- Gonzalez-Benito O., Munoz-Gallego P., Kopalle P.K. (2005), *Asymmetric competition in retail store formats: evaluating Inter-and Intra-Format spatial effects*, "Journal of Retailing", vol. 81, n. 1, pp. 75-79

- Grandi S., Fornari E. (2005), *Le criticità delle politiche di Every Day Low Price (EDLP)*, "Mercati e Competitività", n.3, pp. 65-100
- Grewal D., Compeau L.D. (1999), *Pricing and public policy: an overview and a research agenda*, "Journal of Public Policy & Marketing", vol. 18 (Spring), pp. 3-11
- Hansen T. (2003), *Intertype competition: specialty food stores competing with supermarkets*, "Journal of Retailing and Consumer Services" vol. 10, n. 1, pp. 35-49
- Harris B., McPartland M. (1993), *Category management defined: what is and why it works*, "Progressive Grocer", vol. 72, n. 9
- Hess J.D., Gerstner E. (1987), *Loss leader pricing and rain check policy*, "Marketing Science", vol. 6, n. 4., p. 358
- Hoch S.J., Dreze X., Purk M.E. (1994), *EDLP, Hi-Lo and margin arithmetic*, "Journal of Marketing", vol. 58 (October), pp. 16-27
- Inman J.J., Shankar V., Ferraro R. (2004), *The roles of channel-category associations and geodemographics in channel patronage*, "Journal of Marketing", vol. 68, n. 2, pp. 51-57
- Kopalle P.K., Biswas D., Chintagunta P.K., Fan J., Pauwels K., Ratchford B.T., Sills J.A. (2009), *Retailer pricing and competitive effects*, "Journal of Retailing", vol. 85, n. 1, pp. 56-70
- Lal R., Matutes C. (1994), *Retail pricing and advertising strategies*, "Journal of Business", vol. 67, n. 3, pp. 345-370
- Lal R., Rao R. (1997), *Supermarket competition: the case of Every-day Low Pricing*, "Marketing Science", vol. 16, pp. 60-68
- Levy M., Grewal D., Kopalle P.K., Hess J.D. (2004), *Emerging trends in retail pricing practice: implication for research*, "Journal of Retailing", vol. 80, n. 3, pp. 10
- Lugli G. (1993), *Economia e politiche di marketing nelle imprese commerciali*, Utet, Torino
- Lugli G. (2009), *Marketing Distributivo. La creazione di valore nella distribuzione despecializzata*, Utet, Torino
- Lugli G., Cristini G. (2007), *Category value. Il marketing integrato nel largo consumo*, Il Sole 24Ore, Milano
- Lugli G., Ziliani C. (2004), *Micromarketing creare valore con le informazioni di cliente*, Utet, Torino
- Mc Goldrick P.J. (1990), *Retail Marketing*, McGraw-Hill, London
- Mc Intyre S.H., Miller C.M. (1999), *The selection and pricing of retail assortments: an empirical approach*, "Journal of Retailing", vol. 75, n. 3, pp. 295-318

- Messinger P.R., Narasimhan C. (1997), *A model of retail formats based on consumers' economizing on shopping time*, "Marketing Science", vol. 16, n. 1, pp. 1-23
- Monroe K.B. (2003), *Pricing making profitable decisions* (3rd edition), Mc Graw-Hill Publishing Company, New York
- Nijs V., Srinivasan S., Pauwels K. (2007), *Retail-price drivers and retailer profits*, "Marketing Science", vol. 26, n. 4, pp. 473-487
- Richards T.J., Hamilton S.F. (2006), *Rivalry in price and variety among supermarket retailers*, "American Journal of Agricultural Economics", vol. 88, n. 3, p. 710
- Shankar V., Bolton R.N. (2004), *An empirical analysis of determinants of retailer pricing strategy*, "Marketing Science", vol. 23, n. 1, pp. 28-49
- Sullivan M, Adcock D. (2002), *Retail Marketing*, Thompson
- Van Heerde H. Gijsbrechts E., Pauwels K. (2008), *Winners and losers in a major price war*, "Journal of Marketing Research", vol. 45, n. 5, pp. 499-518
- Walters R.G., Mac Kenzie S.B. (1988), *A structural equations analysis of the impact of price prom.*, "Journal of Marketing Research", vol. 25, n. 1, p. 51