

# La garanzia del miglior prezzo

Come arginare la crescita della pressione promozionale nel grocery e contrastare lo show rooming nell'elettronica di consumo

- Gianpiero Lugli -

## Premessa

Più aumentano gli acquisti in promozione e più i consumatori si allontanano dalle loro reali preferenze; acquistando il promozione, il cliente sceglie infatti di norma il prezzo, non il prodotto. Ciò che è confermato anche dalla modesta incidenza delle marche leader in promozione a volantino. Se da un lato il desiderio di risparmio e l'avversione alla perdita rendono le promozioni irresistibili, dall'altro, quando la pressione promozionale raggiunge i livelli del 2015<sup>1</sup>, la domanda comincia a dare segni di stanchezza. Secondo la Nielsen, il 41% delle categorie mostra infatti nel 2015 rendimenti negativi per gli investimenti promozionali; l'abbassamento del prezzo non aumenta cioè il sell out a valore del brand e della categoria. Quando l'incidenza delle vendite in promozione è talmente alta che un incremento degli investimenti promozionali non produce un aumento di valore, le imprese devono recuperare l'investimento alzando il prezzo. Per finanziare la promozione di quel 41% di categorie "sature", i produttori aumentano infatti il listino e le insegne aumentano il prezzo a scaffale nei periodi in cui il prodotto non è in promozione. Oltre a rinunciare ai prodotti preferiti, il consumatore ottiene dunque in questi casi solo un vantaggio apparente in termini di convenienza. La rinuncia alle proprie preferenze in cambio di una convenienza, spesso solo apparente, è inoltre accompagnata da un aumento:

- ▶ **dei costi di acquisto del cliente che, per rincorrere le promozioni, aumenta i tempi e gli oneri diretti della spesa (costi di trasporto);**
- ▶ **dei costi logistici di industria e distribuzione, che devono gestire una forte variabilità temporale delle vendite.**

Il consumatore non è l'unico ad essere danneggiato da un eccesso di promozione. Un'alta pressione promozionale danneggia in particolare l'insegna leader di convenienza nella sua area di incidenza. I consumatori perdono infatti la capacità di sviluppare un'immagine di convenienza delle insegne con riferimento ai prezzi a scaffale. Si riduce quindi la capacità dell'insegna leader di convenienza di fidelizzare i clienti offrendo prezzi a scaffale più bassi.

La soluzione del problema non è l'azzeramento della promozione ed il passaggio all'every day low price in quanto questa politica soddisfa il bisogno di risparmio, non il desiderio di risparmio, che è una condizione molto diffusa in gran parte della popolazione indipendentemente dalla fascia di reddito di appartenenza. In secondo luogo, ma non per importanza, l'every day low price non sarebbe compatibile con assortimenti ampi e profondi come quelli del supermercato, dell'ipermercato e delle grandi superfici specializzate. Per aumentare la penetrazione dei nuovi prodotti o, comunque, dei prodotti di cui il cliente non ha esperienza, non vi è alternativa alla promozione.

<sup>1</sup> La pressione promozionale ha raggiunto nel 2015 il 24% in Europa ed il 30% in Italia con 50 categorie oltre il 40%

## | Il concept per le insegne grocery

E' infatti la promozione che ci induce a provare prodotti di cui non abbiamo esperienza rinunciando, spesso solo per un periodo, ai prodotti che preferiamo.

La soluzione che proponiamo qui di seguito è un dirottamento dell'attenzione del cliente verso una sorta di convenienza stabile che supera la convenienza promozionale. Siccome la nuova forma di convenienza verrà scelta solo da un segmento di clientela, il risultato della diffusione di questa strategia non sarà l'eliminazione della promozione, ma solo una riduzione della pressione promozionale senza perdere clienti ed aumentando la fedeltà.

### **Il concept della convenienza stabile per le insegne grocery con assortimento digitale.**

Il nuovo concept consiste nell'offrire ai clienti che optano per la multicanalità il miglior prezzo della piazza. Il cliente compila la sua lista della spesa visitando l'offerta digitale dell'insegna ed invia poi telematicamente questa lista al servizio clienti il giorno prima dell'acquisto. L'insegna applica in automatico il miglior prezzo sugli acquisti programmati del cliente, a valere sull'assortimento digitale dei rivali così come rilevato il giorno prima dell'acquisto.

Per abbattere il valore del carrello, non è dunque necessario cambiare insegna rincorrendo le promozioni ed aumentando, di conseguenza, il tempo ed il costo diretto della spesa. Con la garanzia del miglior prezzo, il cliente abituale può infatti aumentare la sua fedeltà senza rischiare di perdere in convenienza.

La garanzia del miglior prezzo è una politica accessibile a tutte le insegne e non solo all'insegna che ha un vantaggio competitivo nel costo del venduto. E' tuttavia evidente che l'impresa che adotta per prima questa strategia segnala alla clientela un minor prezzo medio dell'assortimento.

### **Il concept della convenienza stabile per le insegne grocery prive di assortimento digitale.**

La garanzia del miglior prezzo può essere offerta anche ai clienti che non vogliono compilare una lista digitale della spesa, così come nei confronti di insegne che non offrono un assortimento digitale. Se non è possibile sovrapporre gli assortimenti on line delle insegne per offrire il miglior prezzo con riferimento all'assortimento digitale sovrapposto, è necessario attivare un partner per intermediare sul piano informativo le insegne partecipanti ed accreditare ai clienti la somma degli scarti nel momento del check out. L'intermediario può infatti rilevare i prezzi dell'assortimento sovrapposto con la frequenza indicata dall'insegna, che potrebbe strutturare la garanzia:

1. chiedendo ai clienti titolari di fidelity card quali altre insegne frequentano in ordine prioritario;
2. offrendo l'allineamento alla prima, ed eventualmente anche alla seconda insegna visitata oltre a quella abituale;
3. accreditando, come punti convertibili sulla carta fedeltà del cliente, le differenze dei prezzi per il totale della spesa;
4. stampando il bonus accreditato anche sullo scontrino, per rendere l'operazione più trasparente;

premesse

il concept per le  
insegne groceryil concept per le  
insegne non grocery

5. evidenziando sullo scontrino sia il bonus, quando l'insegna è a debito di convenienza, sia il malus, quando l'insegna è a credito di convenienza; il malus consiste nell'indicazione di quanto il consumatore avrebbe speso in più comprando gli stessi prodotti presso la prima delle insegne occasionali visitate.

### Le alternative di implementazione.

La garanzia del miglior prezzo può essere realizzata in diverse modalità; a discrezione dell'insegna è infatti possibile:

- ▶ offrire la garanzia del miglior prezzo con riferimento ad uno o più rivali nella piazza, stampando sullo scontrino solo il debito ovvero anche l'eventuale credito di convenienza<sup>2</sup>;
- ▶ Limitare la garanzia del miglior prezzo ad alcune categorie, per esempio escludendo i prodotti freschissimi dove la qualità è molto variabile, ovvero estendere la garanzia a tutto l'assortimento;
- ▶ Garantire il miglior prezzo solo per i prodotti in offerta normale, ovvero comprendere anche i prodotti in promozione;
- ▶ Realizzare l'allineamento al miglior prezzo immediatamente al check out o stampando un coupon da redimere in occasione di una successiva spesa e, comunque, entro un definito periodo<sup>3</sup>;
- ▶ Allineare i prezzi in maniera semplice o rinforzata, vale a dire rimborsando più della differenza se l'insegna si posiziona al di sotto dei rivali, come nel caso di ASDA.

Le difficoltà che le insegne incontrano nel garantire il prezzo più basso della piazza variano in maniera rilevante a seconda delle diverse modalità di implementazione.

**I precedenti.** La garanzia del miglior prezzo è da tempo applicata attraverso vari infomediaries (per esempio, [WWW.mysupermarket.-co.uk](http://WWW.mysupermarket.-co.uk)), che si limitano però a confrontare i prezzi indicando presso quale insegna è possibile spendere meno acquistando i prodotti specificati nella lista digitale. Se il cliente decide di fare la sua spesa presso un'insegna dove il valore del carrello non è il più basso della piazza, il distributore riconoscerà la differenza stampando per esempio un buono redimibile in occasione della prossima visita. In questo modo, l'allineamento al ribasso è contenuto perché applicato sulla media degli acquisti programmati e non sui singoli prodotti. L'allineamento di paniere attraverso il coinvolgimento di infomediaries è dunque per definizione più contenuto dell'allineamento di prodotto autogestito dalla singola insegna. Qui di seguito si può constatare in forma esemplificativa la differenza dei due approcci.

	Allineamento di paniere dell'insegna A		Allineamento di prodotto dell'insegna A	
	insegna A	insegna B	insegna A	insegna B
prodotto 1	100	90	100	90
prodotto 2	90	100	90	100
prodotto 3	80	70	80	70
prodotto 4	70	80	70	80
prodotto 5	40	35	40	35
<b>Allineamento</b>	<b>5</b>		<b>25</b>	

<sup>2</sup> Stampare il credito di convenienza è molto importante se si vuole evitare che il consumatore, esposto ad allineamenti al ribasso, sviluppi una price image negativa dell'insegna abituale

premesse

il concept per le  
insegne groceryil concept per le  
insegne non grocery

Nel caso di utilizzo di infomediaries, la lista digitale della spesa può essere di norma compilata anche con promozioni dirette dell'industria, che alterano la competizione digitale tra insegne. Infatti, le promozioni dirette dell'industria non sono redimibili presso tutte le insegne, in quanto il prodotto può non essere presente nell'assortimento di uno o più distributori. Di fatto, i produttori usano la promozione diretta nel formato digitale proprio per fare pressione sulla politica assortimentale dei clienti rivenditori. Se un cliente inserisce nella lista digitale della spesa un prodotto che beneficia della promozione diretta di un fornitore, ma non è trattato dall'insegna dove vorrebbe fare la spesa, questo distributore perde il cliente che deciderà di fare la spesa dove il carrello costa meno per i prodotti selezionati.

Dal 2015, le principali insegne britanniche operanti nel grocery hanno iniziato ad offrire la garanzia del miglior prezzo con soluzioni autogestite differenziate<sup>4</sup>. Segnaliamo in particolare ASDA, che offre un allineamento rinforzato implementando un posizionamento di -10% rispetto alle altre insegne (fig1-2); il bonus non viene stampato in cassa, ma prodotto dal cliente ASDA inserendo il codice dello scontrino in un'apposita applicazione web.

Riteniamo che, nel grocery, la strategia della garanzia del miglior prezzo sia motivata dall'obiettivo di ridurre la pressione promozionale, avendo questa raggiunto livelli tali da rendere negativo il ritorno marginale degli investimenti in questa leva. Per contro, come si vedrà più in dettaglio in seguito, nel settore dell'elettronica di consumo, la garanzia del miglior prezzo è funzionale allo sviluppo della multicanalità del processo di acquisto ed alla conseguente necessità di contrastare lo showrooming.

## Il concept per le insegne non grocery

**Il concept della convenienza stabile per le insegne non grocery.** I Grandi Distributori Specializzati (GSS) non hanno ancora saputo/voluto rispondere alla crescita della multicanalità del processo di acquisto; ciò che è riscontrabile nei seguenti comportamenti:

- ▶ **Assortimento digitale sovrapposto all'assortimento fisico;**
- ▶ **Incapacità di competere cross channel, col conseguente sviluppo dello show rooming.**

Il settore, se non si adeguerà rapidamente alla multicanalità del processo di acquisto, soffrirà sempre di più sia per il fenomeno dello show rooming che per la prevedibile convergenza tra socializzazione della pubblicità e acquisti. Lo sviluppo delle vendite online e della multicanalità degli acquisti sta assumendo proporzioni inimmaginabili solo pochi anni orsono. Basterà citare in proposito due realtà border line:

- ▶ **nel periodo 2006-2012, lo spazio fisico occupato dalle categorie della consumer electronic si è ridotto in UK del 20-30% a causa dell'aumento delle vendite online;**
- ▶ **Amazon ha un assortimento 17 volte più esteso e prezzi inferiori del 13-20% rispetto ai competitor brick & mortar, con una struttura di costi a sua volta inferiore del 3-4% ed i punteggi più elevati nella soddisfazione della clientela<sup>5</sup>.**

Per fronteggiare la crescita del canale online, non basta il miglioramento dell'efficienza dei format fisici, anche perché l'acquirente non si serve più dei due canali alternativamente, ma congiuntamente

<sup>3</sup> La redemption differita degli scarti limita gli oneri in quanto si tratta di stampare un coupon a valere sulla prossima visita e limitatamente alle richieste che perverranno; la redemption non arriva mai al 100%. Segnaliamo a tal proposito che Catalina ha iniziato a sperimentare negli USA la stampa di coupon che anticipano il volantino con riferimento a 5 prodotti acquistati più frequentemente dal singolo cliente

premesse

il concept per le  
insegne groceryil concept per le  
insegne non grocery

Analogamente, per evitare / ridurre lo show rooming , non conviene ridurre il personale di contatto delle GSS, né si può pensare di istruire il personale al fine di limitare le informazioni offerte in punto vendita alla clientela che richiede assistenza. Questi comportamenti finiscono per orientare l'acquirente a ricercare informazioni on line riducendo la valenza del punto vendita fisico nel processo di acquisto. Egualmente sbagliata è la rinuncia a svolgere un ruolo di marketing trasformando il punto vendita fisico in un condominio, vale a dire affittando lo spazio ai produttori per realizzare uno shop in shop monomarca.

L'interesse a ricercare on line il prodotto più adatto alle proprie esigenze dipende infatti :

- ▶ **Dall'assenza del prodotto con le caratteristiche ricercate nell'assortimento fisico;**
- ▶ **Dalla facilità di accesso all'assortimento digitale e dalla semplicità di navigazione;**
- ▶ **Dall'eventuale incentivazione degli acquisti dall'assortimento digitale**

Tutte e tre le circostanze che orientano l'acquirente a considerare anche l'assortimento digitale nel processo di acquisto dipendono dalle modalità con cui l'insegna organizza la multicanalità d'offerta. Oggi è altamente improbabile che il consumatore visiti una seconda insegna nel caso in cui non trovi il prodotto di suo interesse nella prima insegna ; scommettiamo infatti sulla ricerca di alternative on line. In quest'ultimo caso, l'insegna che non ha saputo evolvere verso la multicanalità perde la vendita.

Per soddisfare la domanda dell'acquirente multicanale occorre innanzitutto segmentare l'assortimento in funzione del livello di banalizzazione del processo di acquisto ed esporre a punto vendita solo le categorie che richiedono la vista, il contatto, l'assistenza del personale ed un approccio esperienziale. Le categorie che si decide di esporre a punto vendita dovrebbero poi avere un assortimento fisico ed un assortimento digitale non sovrapposti che, dunque, si completano a vicenda nel senso che il cliente può avere accesso ad entrambi mantenendo la centralità del punto vendita. Il processo di acquisto può iniziare infatti nel punto vendita fisico e terminare nel punto vendita digitale , oppure, il processo può iniziare ricercando informazioni on line e terminare col ritiro del prodotto nel punto vendita fisico.

Ciò che ci preme sottolineare è il valore creato dalla multicanalità , che non è tanto riconducibile al minor prezzo pagato per l'acquisto dall'assortimento digitale , che potrebbe anche non esserci, quanto piuttosto alla gratificazione della ricerca on line di per sé. Dobbiamo cioè entrare nella mentalità dei nativi digitali per comprendere come si possa provare soddisfazione analizzando le alternative offerte on line. Nel mondo degli atomi le persone amano guardare le vetrine, senza arrivare necessariamente all'acquisto ; si parla in questo caso di window-shopping ovvero di léche vitrine. In un mondo di bit, la sfida per le imprese è costruire assortimenti digitali e strumenti di navigazione che riproducono il piacere che precede l'acquisto vero e proprio. In ogni caso, qualunque sia il percorso, dal fisico al digitale o viceversa, il prodotto eventualmente acquistato dovrebbe essere ritirato nel punto vendita per mantenere la centralità dell'insegna e rispondere nel contempo alla domanda di multicanalità.

<sup>4</sup> YOUR shopping would have been cheaper elsewhere, so here's a voucher for the difference." Anyone who has recently visited a British supermarket will be familiar with such seemingly generous deals, typically extended to shoppers after they pay. The four biggest British supermarket chains all offer some form of price match guarantee, promising that their customers could not save any money by shopping elsewhere. On the face of it, they seem like a good thing; a sign that fierce competition is lowering prices. But economists have long been suspicious of such promises, which can leave consumers worse off."

The Economist, Feb 14th 2015

<sup>5</sup> Herring L. et al., Making stores matter in a multichannel world, McKinsey & Company, december 2014

Posto che solo i prodotti che hanno un'adeguata rotazione possono essere caricati dei costi di una esposizione fisica, e considerato inoltre che l'eccesso di scelta complica il processo di valutazione delle alternative fino al punto di indurre il cliente a ritardare la decisione o rinunciare all'acquisto, è possibile migliorare l'efficienza e la qualità del servizio integrando assortimento fisico e assortimento digitale senza rinunciare alla centralità del punto vendita. In pratica, l'acquirente che si accontenta delle soluzioni standard più richieste limita il suo processo di acquisto all'assortimento fisico, mentre il consumatore che è disposto ad investire più tempo per cercare soluzioni particolari può analizzare un assortimento digitale molto ampio, fare l'ordine da qualunque luogo e ritirare il prodotto ordinato nel corso della successiva visita al punto vendita. L'evoluzione del punto vendita fisico verso il ruolo di punto di consegna degli acquisti realizzati dall'assortimento digitale è confermato:

- ▶ **Dall'esperienza di Walmart e Best Buy, che consegnano a punto vendita rispettivamente il 50% ed il 40% degli acquisti on line dei loro clienti;**
- ▶ **Dall'enorme sviluppo del format Click&Collect nella distribuzione grocery in Francia e in Inghilterra;**
- ▶ **Dalla contendibilità del servizio logistico offerto da internet pure player come Amazon da parte di un grossista radicato sul territorio, che può gestire fisicamente l'assortimento digitale dei retailer.**

Nel caso dei prodotti dell'elettronica di consumo, la garanzia del miglior prezzo è la soluzione per trasformare la minaccia della multicanalità del processo di acquisto in una nuova opportunità di business. Fermo restando che l'insegna deve avere un assortimento fisico ed un assortimento digitale che si integrano con le modalità indicate più sopra, l'unico modo per indurre i clienti che trovano il prodotto di loro interesse nel punto vendita fisico a concludere l'acquisto senza visitare l'offerta digitale dei rivali è la garanzia del miglior prezzo. In questo settore, l'allineamento dev'essere offerto sia verso l'assortimento fisico che verso l'assortimento digitale dei rivali. La garanzia del miglior prezzo è per altro più semplice da realizzare nell'elettronica di consumo rispetto al grocery. Nell'elettronica, il consumatore acquista infatti uno o pochi prodotti per shop expedition; ciò che consente di effettuare un allineamento su richiesta. Non è necessario cioè automatizzare l'allineamento al ribasso, ma questa opportunità può essere offerta su richiesta dell'acquirente che deve produrre anche la prova del prezzo più basso registrato presso l'assortimento fisico o digitale di un competitor. Questa modalità di realizzazione della garanzia del miglior prezzo è particolarmente conveniente perché:

- ▶ **Si applica solo ai clienti molto sensibili al prezzo che si prendono il disturbo di controllare le offerte dei rivali, prima di concludere l'acquisto presso l'insegna;**
- ▶ **Col trasferimento sul consumatore dell'onere di provare l'esistenza di prezzi più bassi di quelli offerti dall'insegna, si evitano gran parte dei costi informativi e dei costi di automazione del processo di allineamento.**

L'insegna di elettronica di consumo che ha saputo meglio applicare la strategia di garanzia del miglior prezzo è Best Buy. Per ottenere l'allineamento, il cliente Best Buy deve produrre la pubblicità / volantino del competitor o le coordinate del sito dove è possibile verificare che si tratta di un minor prezzo offerto per lo stesso prodotto in un dato momento e per uno stock disponibile.

Di particolare interesse è l'estensione temporale della garanzia del miglior prezzo che riguarda sia l'assortimento digitale che l'assortimento fisico; Best Buy allinea infatti al ribasso il prezzo nel caso vi sia una riduzione tra il momento dell'acquisto ed il momento della spedizione / ritiro in punto vendita del prodotto acquistato on line, ovvero durante il periodo in cui il cliente può restituire il prodotto se non è soddisfatto dell'acquisto. Best Buy si copre anche contro i comportamenti opportunistici dei competitors, escludendo dalla garanzia del miglior prezzo i prodotti out of stock ed i prodotti offerti in promozione in quantità limitate<sup>6</sup>.

### Instant shopping e socializzazione della pubblicità.

Concludiamo l'analisi dei cambiamenti che rendono attraente / conveniente la politica di garanzia del miglior prezzo, introducendo il tema della socializzazione della pubblicità, vale a dire la crescita degli investimenti pubblicitari sui social network (ig.3-4). Questa evoluzione nasconde un pericolo per il retail fisico, dal momento che è possibile selezionare l'audience raggiungendo solo i consumatori con un profilo che li rende potenziali acquirenti. La personalizzazione della pubblicità, qui intesa come l'aumento della rilevanza attraverso il targeting del reach e dei contenuti, è infatti l'anticamera dell'e-commerce.

Dal momento che la comunicazione raggiunge solo i prospect che sono interessati al prodotto con contenuti tarati sul loro profilo, pubblicità e vendita finiscono per sovrapporsi in una relazione ad alto valore aggiunto. Facebook, Twitter e Instagram, commercializzano già oggi contenuti pubblicitari col bottone "buy now". Nel prossimo futuro, i social network saranno pagati dagli inserzionisti anche per offrire servizi di instant shopping con promozioni a tempo, vale a dire sconti che possono essere redenti solo entro un limitato periodo a partire dalla visione del messaggio pubblicitario sul social network.

Si tratta a ben vedere di un nuovo canale di vendita che fa leva sul targeting del reach e del contenuto per aumentare la rilevanza della relazione con la piattaforma e promuovere le vendite puntando sulla scarsità e sull'avversione alla perdita. Saranno soprattutto i produttori a cogliere l'opportunità di una comunicazione personalizzata sui social network unitamente all'offerta di sconti a tempo per supportare l'instant shopping. La promozione industriale a tempo sui social network sarà molto efficace soprattutto nelle categorie dell'elettronica di consumo e potrà essere contrastata dai retailer fisici solo con una strategia di price matching garantitee.

**Le conseguenze.** L'adozione congiunta di una politica di garanzia del miglior prezzo da parte delle imprese operanti nella piazza non è una forma di collusione tacita che sfocia in un aumento dei prezzi, ma il risultato è soltanto il plafonamento / riduzione della pressione promozionale. Posto che la promozione viene almeno in parte finanziata alzando il prezzo del prodotto interessato quando è proposto in offerta normale, la riduzione della pressione promozionale non implica necessariamente una minor intensità della competizione di prezzo. Per converso, ci possiamo attendere una riduzione dei costi di transazione e dei costi logistici per industria e distribuzione. Inoltre, se un'insegna volesse affermare la sua leadership di convenienza nel nuovo contesto, può sempre offrire ai suoi clienti un allineamento rinforzato ai minori prezzi dei competitors: se la differenza è 10 centesimi, l'insegna può per esempio impegnarsi a rimborsare il doppio, vale a dire 20 centesimi. ASDA garantisce ai suoi clienti prezzi inferiori del 10% rispetto al miglior prezzo della piazza (Fig.1); questo posizionamento aggressivo può essere imitato dai competitor nel prossimo futuro innescando di conseguenza una rivalità di prezzo anche nel nuovo contesto relazionale.

<sup>6</sup> <http://www.bestbuy.com/site/helptopics/pricematchguarantee/pcmcat297300050000.c?id=pcmcat297300050000>

premesse

il concept per le  
insegne groceryil concept per le  
insegne non grocery

L'adozione congiunta della garanzia del miglior prezzo da parte delle insegne che operano in una data piazza non si traduce dunque in una riduzione dell'intensità della concorrenza di prezzo, ma solo in nuove strategie di marketing. Sottolineiamo in particolare le conseguenze dell'adozione di un modello di allineamento che non si limita ai prezzi a scaffale, ma comprende anche i prezzi dei prodotti in promozione. In questo caso, viene meno l'interesse delle insegne a differenziare il paniere dei prodotti in promozione gestendo la tempistica delle offerte. Questa soluzione era infatti indispensabile per indurre gli acquirenti dei competitor a cambiare temporaneamente l'insegna abituale per approfittare delle opportunità promozionali e verificare il livello di convenienza di insegne alternative. Con la garanzia del miglior prezzo estesa a tutti i prodotti, aumenterà dunque la sovrapposizione dei panieri promozionali e si ridurrà la pressione promozionale, visto che i consumatori non hanno più la necessità di cambiare insegna per abbattere il valore del carrello. Un'altra conseguenza attesa sarà l'innovazione delle meccaniche promozionali per sottrarre l'insegna alla promessa di allineamento dei rivali; si pensi in particolare alle promozioni :

- ▶ **legate a condizioni che rendono il confronto impossibile <sup>7</sup>;**
- ▶ **personalizzate sul luogo e sui tempi, vale adire promozioni offerte ai consumatori che si trovano in un definito luogo ed approfittano dell'offerta che scade in tempi brevissimi;**
- ▶ **condizionate all'esaurimento di una scorta predefinita <sup>8</sup>;**



Fig.1



Fig.2

<sup>7</sup> Per coniugare la promozione delle vendite con la promozione della salute, l'insegna può esporre la categoria evidenziando la qualità nutrizionale delle referenze trattate assegnando da zero a tre stelle. Successivamente, può offrire uno sconto del 5-10-20 per cento sui prodotti con 1-2-3 stelle da redimere il mese successivo a condizione di aver aumentato i volumi acquistati del 5%. La meccanica di questa promozione è tale che non può rientrare nella garanzia del miglior prezzo offerto dai rivali. Per un maggior dettaglio del marketing nutrizionale delle insegne, si veda: Lugli G. ( 2015), *Cibo, salute e business*, EGEA

<sup>8</sup> Allestendo una scorta su livelli molto inferiori a quelli richiesti dalla promozione, l'offerta promozionale resterà attiva anche quando non vi sarà più il prodotto richiesto per la sua implementazione; ciò che rende impraticabile la garanzia del miglior prezzo da parte dei competitors.

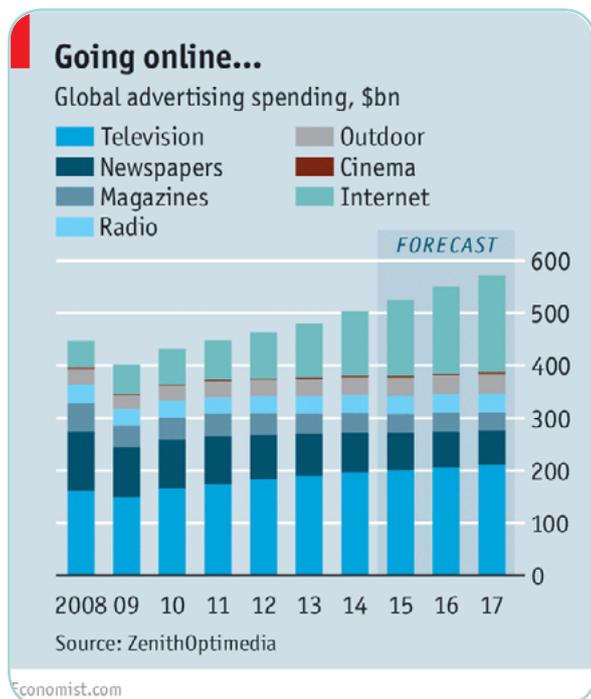


Fig.3

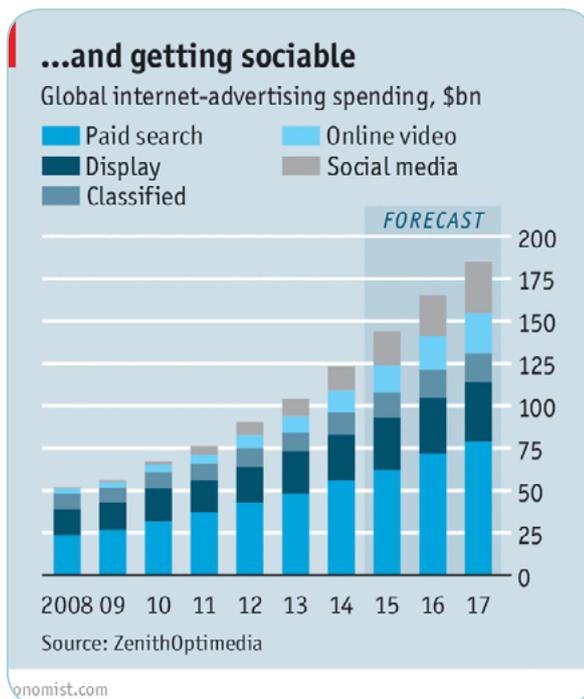


Fig.4