

II Congresso Internazionale Italia – Francia

Parigi, 25-26 gennaio 2002

Le tendenze del Marketing in Europa

**Titolo: Euromarketing: l'impatto dell'Euro sul retail mix dei distributori italiani**

**Parole chiave: Euro, marketing distributivo, pricing**

**Autore: Gianpiero Lugli**, professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università di Parma

Contatto: [lugli@unipr.it](mailto:lugli@unipr.it); Tel.: 0521 902439; Fax: 0521 902436

#### Abstract

L'introduzione dell'Euro avrà rilevanti conseguenze sia sul fronte della domanda sia sul fronte dell'offerta. Dal lato della domanda, la necessità di valutare la convenienza delle proposte commerciali secondo una nuova scala modificherà in parte il comportamento d'acquisto. Dal lato dell'offerta, industria e distribuzione non si limiteranno a convertire i loro prezzi, ma ridefiniranno gran parte delle loro politiche di marketing.

Questo lavoro si concentra sulla discussione degli effetti delle norme stabilite dall'Unione Europea riguardo alla conversione dei prezzi dalle lire all'Euro (in particolare delle disposizioni - apparentemente "neutrali" - relative agli arrotondamenti ed al periodo transitorio) sulle scelte di pricing delle aziende commerciali, e sui riflessi di tali scelte sul comportamento d'acquisto dei consumatori.

Specificamente, si indagano gli effetti competitivi dei seguenti fenomeni, dovuti alla nuova moneta:

- lo "schacciamento" della scala prezzi, e la conseguente percezione di riduzione del campo di scelta da parte del consumatore;
- la difficoltà di lettura del posizionamento della marca commerciale, e il conseguente "offuscamento" della sua convenienza rispetto ai prodotti industriali di riferimento;
- l'asciugatura dell'assortimento, che vede diminuire le referenze trattate come scelta che consegue ai due effetti ora citati, e che si trasforma in aumento della concorrenza sul mercato intermedio.
- La necessità di modificare il mix promozionale sia sul fronte dell'intensità sia delle modalità.

Il lavoro si conclude con alcune considerazioni sugli effetti dell'introduzione dell'Euro sul pricing intermedio, cioè da produttore a distributore: un tema dalle implicazioni ancora maggiori, rispetto al quelle del pricing al consumo, e che offre numerosi stimoli per la ricerca e l'approfondimento.

## **Euromarketing:**

### **l'impatto dell'Euro sul retail mix dei distributori italiani**

di  
Gianpiero Lugli

#### **1. Il periodo di transizione**

Si è sempre temuto il passaggio all'Euro per le attese rilevanti difficoltà di lettura/apprendimento della nuova scala prezzi da parte del consumatore e, in particolare, da parte dei consumatori più anziani. Le difficoltà di lettura/apprendimento della nuova scala prezzi possono infatti innescare atteggiamenti prudentziali da parte dei consumatori e in definitiva determinare un calo dei consumi in un momento peraltro di lenta crescita economica.

Esaminiamo dunque le misure che sono state adottate per facilitare il passaggio all'Euro. Il Governo ha fatto tutto quanto era in suo potere per facilitare la transazione all'Euro ed evitare effetti negativi sui consumi?

La prima questione da affrontare è la lunghezza del periodo. In un primo momento si pensava che allungando il periodo di doppia circolazione delle monete si sarebbe facilitata la transizione, perché il consumatore avrebbe avuto più tempo per imparare. Poi si è pensato che più lungo è il periodo di transizione e più alti sono i costi da sostenere, soprattutto da parte dei distributori che svolgono un ruolo determinante nel ritiro delle vecchie valute. Sono stati così ridotti i tempi inizialmente previsti: in Italia, da sei a due mesi<sup>1</sup>.

La durata della doppia circolazione non è però di per sé stessa rilevante ai fini dell'educazione del consumatore che, potendo valutare le alternative e pagare il prezzo nella vecchia valuta, è indotto a rimandare per pigrizia fino all'ultimo giorno l'apprendimento della nuova scala di valori. Non basta in altri termini la doppia esposizione<sup>2</sup> del prezzo per educare il consumatore alla nuova scala di valori, ma occorre stimolare i clienti a pensare in Euro. Bisognava in altri termini rendere obbligatoria per legge l'esposizione differenziata dei due prezzi per carattere e colore; in assenza di un obbligo di legge, molti distributori hanno optato per la doppia esposizione indifferenziata

---

<sup>1</sup> In Germania, il marco ha cessato di avere corso legale al 31/12/2001; i pagamenti in marchi sono stati ammessi per i primi due mesi del 2002, ma i resti dovevano essere obbligatoriamente in Euro. Vi sono poi paesi che hanno optato per una soluzione intermedia: l'Olanda ha fissato la fine del corso legale della sua valuta al 31 gennaio 2002, mentre l'Irlanda e la Francia hanno fissato la scadenza del 9 e 17 febbraio rispettivamente. Vi sono infine paesi che hanno optato per la doppia circolazione delle due monete fino alla fine di febbraio 2002 (Italia, Grecia, Spagna, Belgio).

<sup>2</sup> La doppia esposizione non va confusa con la doppia circolazione. Con la doppia esposizione si intende infatti l'indicazione nell'etichetta di scaffale sia del prezzo in lire che del prezzo in Euro; la doppia circolazione indica invece la possibilità di pagare nelle due valute. Di fatto, la doppia esposizione dei prezzi è destinata a durare anche dopo il pensionamento della lira.

del prezzo e il consumatore ha di conseguenza continuato a valutare le alternative offerte in lire. Molte insegne hanno dichiarato allo scrivente di non aver potuto scegliere la strada dell'Euro "maggiore" e di diverso colore per stimolare il consumatore a valutare le alternative nella nuova valuta fin dall'inizio della sua circolazione in quanto non avrebbe avuto senso evidenziare il valore in Euro fintanto che si manteneva il prezzo dispari in lire.

Esponendo infatti il prezzo in due valute legate da un cambio fisso per legge, è possibile definire il prezzo psicologico in una sola valuta secondo le seguenti due alternative:

- prezzo dispari in lire ed esposizione con lo stesso carattere e colore nel caso in cui si ritenga che il consumatore valuti le alternative nella vecchia valuta, anche se poi paga con la nuova valuta;
- prezzo dispari in Euro ed esposizione in Euro maggiore nel caso in cui si voglia forzare il consumatore a valutare le alternative e a pagare nella nuova valuta fin dall'inizio della doppia circolazione, essendo il prezzo in lire un semplice prezzo di riferimento per agevolare il passaggio.

Non stupisce che, in un ambiente competitivo, molte insegne abbiano scelto la strada più facile per il consumatore, rimandando di conseguenza nel tempo la fatica del necessario adattamento alla nuova valuta.

Oltre a lasciare alle imprese completa discrezionalità nella doppia comunicazione del prezzo, non è stata fissata neanche la durata della doppia esposizione dei prezzi. Questa assenza di regolamentazione è un secondo importante errore di organizzazione del passaggio all'Euro. Ci si poteva aspettare infatti che, al termine del periodo transitorio, molte insegne continuassero con la doppia esposizione indifferenziata del prezzo in lire ed in Euro perché questa era la strada più semplice e meno rischiosa.

In questo modo, non si è facilitato però il passaggio all'Euro perché i distributori ed i consumatori hanno continuato a prendere le loro decisioni in lire salvo poi regolare il loro rapporti sul piano finanziario in Euro. Anticipare i rivali nel pensionamento completo della lira era infatti una scelta molto rischiosa sul piano competitivo, in quanto il consumatore avrebbe potuto accordare la sua preferenza alle insegne che continuavano a facilitare l'acquisto con la doppia esposizione e una maggior trasparenza dei prezzi.

Sarebbe stato molto meglio fissare una scadenza per l'indicazione unica di prezzi in Euro. Infatti, se fosse stato posto un termine fisso e ravvicinato come scadenza non rinviabile per l'espressione dei prezzi nelle vecchie valute nazionali, i distributori avrebbero dovuto fare i prezzi in Euro entro il 2001 e, nel periodo transitorio, i prezzi in lire sarebbero stati il frutto di una conversione dei prezzi in Euro e non il contrario come invece è generalmente avvenuto.

Se i prezzi dispari<sup>3</sup> fossero stati fissati in Euro fin dall'inizio, l'educazione del consumatore sarebbe stata molto più rapida. Posto che il distributore non può non adottare prezzi dispari per influire in questo modo sulla psicologia del consumatore, la doppia esposizione e il cambio fisso obbligano a scegliere in quale valuta esprimere il prezzo dispari. E' ovvio che, fintanto che si mantiene una doppia esposizione indifferenziata, il prezzo dispari è espresso nella valuta che il consumatore conosce

---

<sup>3</sup> Nella fattispecie dei prezzi dispari non rientrano solo i prezzi al consumo la cui cifra finale è un numero dispari, ma anche quelli in cui la cifra finale è un numero pari leggermente inferiore al prezzo "pieno", per esempio 990.

meglio, perché in questo modo si influisce maggiormente sul suo comportamento di acquisto. Nel periodo transitorio, il prezzo in Euro non è stato formulato rispettando le soglie psicologiche in quanto, essendo affiancato dal prezzo in lire, non ha svolto un ruolo segnaletico nella valorizzazione delle alternative di acquisto.

E' stato dunque un errore non aver previsto la fine della doppia esposizione in sintonia con la fine della doppia circolazione delle monete, perché questo ha cristallizzato il pricing in lire e ridotto la trasparenza del mercato. Non è detto infatti che aumentando la declinazione del valore di uno stesso prodotto aumenti di conseguenza anche la trasparenza e la comodità degli acquisti. Posto che è necessario indicare anche il prezzo per unità di misura, quando un prodotto viene messo in promozione la sua etichetta a scaffale deve contenere sei prezzi, tre per ciascuna valuta. Se poi si considera che il fornitore stampiglia a volte sulla confezione un prezzo consigliato che non coincide col prezzo di scaffale, i prezzi da considerare per l'acquisto possono salire fino a otto.

Un altro errore di gestione del passaggio all'Euro è stato il non aver previsto per legge una modalità uniforme per comunicare i prezzi in centesimi o frazione di Euro; alcune insegne hanno infatti scelto l'opzione di comunicare in centesimi (per esempio, 75 centesimi) e altre hanno scelto la comunicazione in frazione di Euro (per esempio 0,75 Euro). Ciò che non ha certo favorito la trasparenza dei prezzi ed aiutato il consumatore al cambiamento della scala dei valori.

## **2. Gli effetti di breve periodo**

Alcune indagini sul consumatore hanno messo in evidenza preoccupazioni abbastanza diffuse circa la strumentalizzazione del passaggio all'Euro al fine dell'aumento dei prezzi al consumo.

Per fugare queste aspettative e rendere nel contempo trasparente il passaggio alla nuova valuta, è stata introdotta una normativa che azzera i gradi di libertà negli arrotondamenti.<sup>4</sup>

Il fatto di regolamentare gli arrotondamenti non significa però neutralizzare il loro effetto sul livello dei prezzi; l'arrotondamento porta per definizione ad un aumento di alcuni prezzi e ad una riduzione di altri prezzi con un effetto netto che può essere a favore o a sfavore del consumatore a seconda della numerica degli uni e degli altri. Ovviamente, un effetto netto a favore del consumatore ha come corrispettivo una riduzione dei margini commerciali<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Il regolamento n.1103/97 fissa in 1936,27 lire il tasso di conversione di un Euro. I prezzi al consumo non possono essere espressi con più di due cifre decimali, mentre i prezzi di vendita alla distribuzione possono essere espressi con tre decimali nel caso di importi unitari inferiori a lire 1000. Gli arrotondamenti per la definizione dei prezzi al consumo in Euro si effettuano con riferimento alla terza cifra decimale: alla cifra inferiore se la terza cifra è compresa tra 0 e 4 e alla cifra superiore se la terza cifra è compresa tra 5 e 9.

<sup>5</sup> Zanderighi, analizzando a priori il listino prezzi e la rotazione delle referenze trattate in un ipermercato ha riscontrato che "...l'effetto potenziale sul fatturato e sul margine dovuto all'arrotondamento del prezzo in Euro è sostanzialmente nullo, o comunque leggermente a favore dell'impresa di distribuzione al dettaglio", cfr. Zanderighi L. (1999), Gli effetti dell'Euro sulla determinazione dei prezzi al consumo, in: E. Valdani S. Castaldo (ed.), *Euromanagement*, EGEA, p. 158.

Non interessa valutare in questa sede il segno e la consistenza dell'effetto netto in quanto si tratta di fenomeno transitorio, legato alla doppia esposizione dei prezzi oltre che alla formulazione del prezzo dispari in lire. Dal momento che nel periodo transitorio è possibile pagare nelle due valute, il consumatore può evitare gli eventuali effetti negativi degli arrotondamenti pagando in lire e, per converso, beneficiare degli eventuali effetti positivi degli arrotondamenti pagando in Euro<sup>6</sup>. Dunque, la rigidità dei criteri di arrotondamento dei decimali ha avuto un ruolo positivo solo come garanzia di trasparenza della conversione fintanto che si è mantenuta la doppia circolazione che, a seconda del paese, si è concretizzata in periodi di diversa durata.

L'arrotondamento è stato poi regolamentato supponendo una conversione a senso unico: dalle lire all'Euro. Si è così impedito al distributore di fare prezzi dispari in Euro fin dal primo gennaio 2002, comunicandoli di conseguenza con un'etichetta a scaffale di diverso colore e con caratteri più grandi (Euro "maggiore") per addestrare il consumatore al cambiamento.

Supponiamo infatti che un distributore voglia definire all'inizio del 2002 i prezzi in Euro e che per un dato prodotto fissi il prezzo psicologico di 2,45 Euro. Per trasformare il prezzo in lire e realizzare la doppia esposizione obbligatoria, il distributore moltiplica per 1936,27 ottenendo un prezzo in lire di 4743,86. In questo caso, l'arrotondamento del prezzo in lire sarebbe stato a 4750, visto che non circolano più monete di taglio inferiore alle 50 lire; ripetendo l'operazione in senso inverso, non si rispettavano però i vincoli del regolamento in materia di arrotondamenti.

Sarebbe dunque stato molto meglio evitare di imporre regole fisse per gli arrotondamenti, perché ciò avrebbe favorito la formazione dei prezzi in Euro fin dall'inizio con una migliore comunicazione del cambiamento. La tutela del consumatore durante il periodo della doppia esposizione non si realizza tanto disciplinando gli arrotondamenti quanto piuttosto consentendo al consumatore di pagare nelle due valute.

L'incertezza sull'effetto netto degli arrotondamenti, unitamente ai maggiori costi sostenuti dai distributori<sup>7</sup>, hanno generato aspettative inflative nel consumatore. Per fugare queste aspettative, molte imprese industriali hanno deciso individualmente o collettivamente di bloccare i listini nel periodo di transizione e, di conseguenza, molte

---

<sup>6</sup> Di fatto, non ci si può aspettare che molti consumatori abbiano scelto la valuta in cui pagare in funzione dell'arrotondamento: l'Euro per l'arrotondamento al ribasso e la lira per l'arrotondamento al rialzo. Infatti, l'arrotondamento del secondo decimale incide in più o in meno per 20 lire; troppo poco per incentivare il consumatore al controllo degli arrotondamenti. Certo, moltiplicando 20 lire per il numero di prodotti acquistati nel corso di una data visita al punto vendita si può ottenere un importo relativamente consistente; bisogna però considerare che, in un basket di prodotti, gli arrotondamenti per eccesso compensano più o meno completamente gli arrotondamenti per difetto e, quindi, si conferma il disinteresse del consumatore a valutare la differenza del pagamento nelle due valute.

<sup>7</sup> Il costo del passaggio all'Euro si colloca tra lo 0,5% e l'1% delle vendite nella distribuzione grocery. Le fonti di questi maggiori costi possono essere individuate:

- nell'aumento dei tempi di check out
- nella doppia esposizione e nella gestione dei ritiri delle lire
- nell'adeguamento dei POS
- nella formazione del personale e nell'aumento dell'organico resosi necessario per gestire la transizione
- nei rischi connessi all'aumento della liquidità.

imprese commerciali hanno deciso di stabilizzare al rialzo i prezzi al consumo<sup>8</sup>. Queste misure non sono però sufficienti e, di fatto, i distributori si aspettano un forte rallentamento dei consumi nel primo mese di passaggio all'Euro. Data la doppia esposizione e la formulazione dei prezzi dispari in lire, il rallentamento dei consumi non è tanto attribuibile alle difficoltà del passaggio alla nuova scala di valori quanto piuttosto all'anticipo di alcuni acquisti nel mese di dicembre 2001 che, a sua volta, è spiegabile con le attese inflazionistiche e con l'anticipo della corresponsione della tredicesima mensilità<sup>9</sup>. Il timore di un crollo del sell out nel mese di gennaio 2002 ha indotto molte insegne a sostenere la domanda aumentando l'intensità promozionale di alcune categorie e mantenendo sostanzialmente invariati i prezzi delle categorie non utilizzate per crear traffico e sviluppare un'immagine di convenienza; dunque, per lo meno nel primo periodo di passaggio all'Euro, i maggiori costi dei distributori non sono stati trasferiti a valle sul consumatore (Tab.1). Sono cambiati inoltre alcuni orientamenti del pricing commerciale per facilitare la valutazione delle alternative espresse nella nuova unità di conto. Infatti, è aumentata:

- l'incidenza in numerica e in ponderata degli sconti non monetari (aumento della grammatura, multibuy) rispetto agli sconti monetari;
- la comunicazione dello sconto in percentuale rispetto alla comunicazione dello sconto in valore;
- la comunicazione in punto vendita della convenienza rispetto alla comunicazione esterna;
- la formazione dei prezzi orientata dalla segmentazione della clientela rispetto alla formazione dei prezzi orientata dalla segmentazione dei prodotti.

### 3. Gli effetti di medio – lungo periodo

Passando ora ad esaminare gli effetti di medio – lungo periodo del passaggio all'Euro, vale a dire gli effetti attesi per il periodo successivo alla doppia circolazione delle monete e a partire dal momento in cui i prezzi saranno espressi solo in Euro, si sottolinea:

- una *perdita di prezzi dispari* in quanto non è più possibile esporre differenze di prezzo inferiori ad 1 Eurocent (19 lire)<sup>10</sup>;
- una *percezione di schiacciamento della scala prezzi*, con conseguenti maggiori difficoltà di lettura dei posizionamenti delle marche e, in particolare, della marca commerciale.

---

<sup>8</sup> Il primo di giugno 2001, il CIES ha comunicato nel suo bollettino giornaliero che un certo numero di insegne francesi (ad eccezione di Leclerc) avevano firmato un patto per non trasferire gli aumenti del prezzo di acquisto nel prezzo al consumo nel periodo novembre 2001 – marzo 2002.

<sup>9</sup> L'anticipo della corresponsione della tredicesima mensilità è stato deciso proprio per ridurre la quantità di lire in circolazione nel momento del passaggio all'Euro.

<sup>10</sup> Il segmento del caffè macinato di 250gr. era coperto prima dell'Euro dal supermercato con 31 referenze e 27 prezzi psicologici; col passaggio all'Euro, i prezzi psicologici possibili si sono ridotti a 14. Cfr. Zanderighi L. (1999), Gli effetti dell'Euro sulla determinazione dei prezzi al consumo, in: E. Valdani S. Castaldo (ed.), *Euromanagement*, EGEA, p. 158.

In realtà, il problema economico dell'arrotondamento e della perdita di prezzi dispari sono tra loro legati a causa dell'assenza di una scadenza per la doppia esposizione. Stante questa carenza della regolamentazione del passaggio all'Euro, molti distributori manterranno infatti il doppio prezzo anche dopo il periodo transitorio. Le insegne che adotteranno questa politica temono di perdere clienti anticipando i rivali nel pensionamento della lira; nel momento in cui va in stampa questo lavoro non è possibile azzardare previsioni sulla durata di questo comportamento.

Fintanto che si mantiene la doppia esposizione dei prezzi, si corre il rischio della riduzione dei margini per effetto dell'arrotondamento fissato per legge. La conversione in Euro del prezzo in lire comporta infatti un arrotondamento che riduce o aumenta come si è visto il margine commerciale. Analogamente, fintanto che dura la doppia esposizione, la definizione dei prezzi dispari in Euro può essere evitata in quanto il prezzo in Euro esprime solo il controvalore del "vero" prezzo che è espresso in lire.

In definitiva, il problema della perdita di prezzi dispari ed il problema della possibile perdita di margine per effetto degli arrotondamenti si escludono a vicenda. Fintanto che si mantiene la *doppia esposizione* vi è cioè il problema dell'arrotondamento, ma non quello dei prezzi dispari. Viceversa, quando i prezzi saranno espressi solo in Euro, si avrà il problema della perdita di prezzi dispari ma non quello della riduzione del margine per effetto degli arrotondamenti, perché il distributore riprenderà completa libertà di manovra nel pricing.

In seguito alla perdita di valore legale delle monete nazionali e, quindi, una volta scomparsa la lira dalle tasche dei consumatori, i distributori non potranno più eludere a lungo il problema della formazione dei prezzi dispari in Euro. La scelta del momento e delle modalità del passaggio dai prezzi dispari in lire ai prezzi dispari in Euro può avere però rilevanti conseguenze competitive.

Ci sembra che il modo migliore di operare sia la gradualità. Il consumatore dovrebbe essere cioè educato al cambiamento innanzitutto manovrando il carattere, e quindi la leggibilità, del doppio prezzo: dalla *lira "maggiore"* all'Euro "*maggiore*". In secondo luogo, i due prezzi possono essere scritti su etichette a scaffale di diverso colore.

I maggiori problemi della transizione all'Euro si verificheranno una volta terminata la doppia esposizione del prezzo. Il consumatore non è infatti riuscito ad adattare rapidamente i suoi processi di valutazione monetaria perché non è stata colta l'opportunità didattica dei due mesi di doppia circolazione delle monete.

Si può presumere che, quando il prezzo sarà espresso solo in Euro, il consumatore effettuerà una conversione euristica in lire arrotondando mentalmente a 2000 lire. Trattandosi di acquistare un numero consistente di prodotti di basso valore unitario ed avendo la necessità di limitare il tempo dedicato agli acquisti banali, il consumatore preferirà realizzare economie di tempo piuttosto che valorizzare con precisione le proposte in Euro.

Il risultato di questo comportamento sarà la percezione di un generale aumento dei prezzi che, di conseguenza, si tradurrà in una riduzione dei consumi. Questo effetto rafforzerà una tendenza manifestatasi fin dall'inizio del corso legale della nuova moneta.

La definizione dei prezzi in Euro provoca poi una illusione monetaria di riduzione delle alternative offerte e di minor distanza tra le diverse proposte all'interno di una stessa categoria. Questa circostanza è stata confermata in un test di laboratorio da Zanderighi che, intervistando 100 consumatori, ha riscontrato un appiattimento della scala prezzi in 7 delle 8 categorie esaminate. Per di più, lo schiacciamento è risultato crescente all'aumentare dell'ampiezza della scala prezzi espressa in lire<sup>11</sup>.

Questo fenomeno può essere ricondotto al legame che unisce la politica assortimentale al pricing: le alternative di prodotto sono più "visibili" se proposte con prezzi dispari diversi.

Lo schiacciamento della scala prezzi comporta una riduzione della dimensione informativa del servizio assortimentale; il consumatore percepisce cioè una riduzione della varietà, dell'ampiezza e della profondità dell'assortimento di categoria, per il solo fatto del cambiamento della valuta in cui sono espressi i prezzi. Unitamente alla percezione di riduzione delle alternative offerte, si registra poi anche una minor leggibilità dei posizionamenti; ciò che favorisce la marca leader e penalizza la marca commerciale. Queste aspettative hanno indotto i distributori alla vigilia del passaggio all'Euro a modificare i loro assortimenti e le loro politiche promozionali allo scopo di difendere la loro marginalità.

Per quanto riguarda l'assortimento, è intervenuta una sostanziale riduzione delle referenze trattate. Per comprendere questo comportamento si faccia per esempio riferimento al caffè macinato di 250 gr. Questo segmento di consumo veniva mediamente coperto prima dell'Euro nei supermercati con 31 referenze e 27 prezzi psicologici. Col passaggio all'Euro, i prezzi psicologici utilizzabili si sono ridotti a 14; in assenza di un asciugamento dell'assortimento, sarebbe quindi aumentato in maniera rilevante il numero di referenze offerte con lo stesso prezzo. Se si accetta il principio che esiste un legame tra politica di prezzo e politica assortimentale, in quanto il distributore seleziona l'offerta industriale da proporre al consumatore in funzione sia della differenziazione di contenuto che di valore, la riduzione della percepibilità dei posizionamenti da un lato e la contrazione dei prezzi psicologici, dall'altro, non possono che portare alla estromissione di un buon numero di referenze.

Dal punto di vista delle marche minori, questo significa un aumento dell'intensità della concorrenza sul mercato intermedio e una riduzione della copertura numerica. Dal punto di vista dei distributori, l'asciugamento dell'assortimento è essenzialmente orientato a difendere la quota della marca commerciale garantendo un posizionamento di prezzo esclusivo.

La minor percepibilità dei differenziali di prezzo (Tab. 2) porterà necessariamente ad un aumento della promozione<sup>12</sup> e a diverse modalità di comunicazione della promozione, passando essenzialmente da sconti in valore assoluto a sconti in percentuale (Tab. 3).

La difficoltà di lettura delle alternative di convenienza a livello di formato, insegna e categoria, porterà poi le imprese ad un maggior sviluppo della relazione coi clienti. I distributori cercheranno cioè di influire sulla scelta del punto vendita da parte della

---

<sup>11</sup> Zanderighi, op.cit, p. 105-108

<sup>12</sup> Secondo uno studio realizzato in Francia da IRI, la promozione di prezzo è destinata ad aumentare del 10%.

clientela manovrando la leva della convenienza non a livello di singolo prodotto, ma a livello di scontrino e di valore acquistato in un definito periodo. Si passerà cioè gradualmente da un pricing di prodotto ad un pricing di cliente in quanto a questo livello la convenienza può essere declinata prescindendo dall'unità di conto in cui vengono espressi i prezzi.

Nel nostro paese, il passaggio all'Euro si somma con l'entrata in vigore della normativa sulle vendite sottocosto, che avrà fra l'altro l'effetto di ridurre l'intensità promozionale. Difficile dire dunque quale sarà l'effetto netto sulle promozioni di questi due cambiamenti; in prima approssimazione però, ci sembra che l'effetto Euro prevalga sull'effetto del controllo pubblico delle vendite sottocosto.

La normativa sul sottocosto impatterà anche sull'utilizzo delle carte commerciali, che sono in sostanza un modo per aggirare i vincoli posti alla promozione di prezzo. In questo caso, Euro e normativa di regolamentazione delle vendite sottocosto hanno effetti convergenti; è dunque possibile che lo sviluppo promozionale delle carte fedeltà sia molto maggiore di quello indicato nella Tab. 4, che riporta le aspettative dei distributori.

Lo schiacciamento della scala prezzi in Euro si accompagna poi anche ad una minor facilità di lettura del posizionamento della marca commerciale, che è tanto più consistente quanto più contenuto è il prezzo medio della categoria.

Per difendere la quota di vendita della marca commerciale, alcuni distributori hanno ricostruito la scala prezzi partendo dal prodotto a marchio, che ha finito in questo modo per svolgere il ruolo di ancoraggio del pricing di categoria che in passato è stato sempre svolto dalla marca leader.

Questa inversione della procedura di definizione dei prezzi relativi interni è a nostro avviso sostanzialmente sbagliata, in quanto non si può prescindere dalla valenza segnaletica della marca leader nella costruzione dell'immagine di convenienza. Infatti, quando si definisce il posizionamento di prezzo della marca commerciale in forma di scarto percentuale rispetto alla marca leader, si ottengono due risultati positivi che si sostengono a vicenda:

- l'insegna è libera di adeguare il prezzo della marca leader al formato e al mercato per far fronte alle sue esigenze competitive;
- il prezzo della marca commerciale può essere adeguato in automatico al formato e al mercato, semplicemente mantenendo costante la percentuale di scarto.

Al contrario, la ricostruzione della scala prezzi in base al posizionamento della marca commerciale complica enormemente il problema del pricing e, soprattutto, allunga i tempi di risposta alla variazione dei prezzi dei competitors. Infatti, questa inversione nella definizione dei prezzi relativi interni implica:

- la differenziazione del prezzo della marca commerciale per formato e mercato;
- la verifica della correttezza del posizionamento della marca leader;
- la modifica del posizionamento della marca leader e del prezzo relativo della marca commerciale tutte le volte che i competitors muovono il prezzo alla ricerca di un vantaggio nell'immagine di convenienza.

Invece di invertire la procedura di definizione dei prezzi relativi interni, la ricostruzione della scala prezzi in Euro deve partire da un check up dell'assortimento per individuare da un lato le referenze da estromettere in quanto in sovrapposizione di prezzo e, dall'altro, le referenze da inserire per ampliare il ventaglio delle alternative di prezzo. Una volta ancorato il pricing di categoria sul prezzo della marca leader, i differenziali di prezzo tra le diverse marche dovrebbero essere definiti anche tenendo conto delle soglie di percepibilità del consumatore. Secondo uno studio realizzato in diversi paesi da IRI in collaborazione con CIES, la leggibilità del posizionamento delle diverse tipologie di marca è risultata modesta per divari di prezzo inferiori o uguali a 0,66 Euro; è stato poi calcolato che i  $\frac{3}{4}$  dei divari di prezzo tra marca commerciale e generics sono inferiori a 0,66 Euro

#### 4. I rapporti di canale

L'introduzione dell'Euro non avrà effetti solo sul pricing al consumo, ma interesserà anche il pricing intermedio. Secondo le procedure messe a punto da INDICOD,<sup>13</sup> le imprese possono scegliere tra le seguenti due diverse modalità di valorizzazione di sconti e contributi.

**Metodo A.** Al prezzo di listino unitario, espresso con due decimali o tre decimali per le referenze di valore inferiore a £1.000, vengono direttamente applicati tutti gli sconti e contributi. Da questa operazione si ottiene il prezzo netto unitario che, moltiplicato per le quantità acquistate dal distributore, determina il prezzo netto totale (totale di riga). La somma dei prezzi netti totali degli articoli acquistati da uno stesso fornitore determina l'imponibile a cui si aggiunge l'IVA per ottenere il totale fattura.

**Metodo B.** Il prezzo di listino unitario viene prima moltiplicato per le quantità acquistate dal distributore ottenendo il cosiddetto "totale listino". A questo valore si applicano poi gli sconti ed i contributi per ottenere il prezzo netto totale (totale di riga) La somma dei prezzi netti totali degli articoli acquistati da uno stesso fornitore determina l'imponibile a cui si aggiunge l'IVA per ottenere il totale fattura.

Il fatto che INDICOD si sia limitata ad indicare le due alternative di strutturazione della fattura senza consigliare esplicitamente l'una o l'altra dimostra che industria e distribuzione non sono d'accordo sul metodo da usare.

Per la distribuzione è senz'altro preferibile il metodo B, in quanto gli arrotondamenti si effettuano sul valore complessivo e, di conseguenza, si realizza una corrispondenza puntuale tra sconti in lire e sconti in Euro. La soluzione A può portare invece a significativi scostamenti in quanto l'arrotondamento è fatto sul valore unitario e poi moltiplicato per le quantità acquistate dal distributore.

In mancanza di un accordo interprofessionale sulla strutturazione della fattura, ci si può aspettare che i fornitori scelgano tra i due metodi in funzione della loro convenienza. Ciò che determinerebbe una confusione amministrativa senza senso, visto che comunque i

---

<sup>13</sup> Cfr. Conversione all'Euro di listini e fatture, pag. 9

costi del passaggio all'Euro verranno presto assorbiti. Se poi si considera che gli sconti e i contributi fuori fattura verranno sicuramente fatturati dal distributore col metodo B, sembra opportuno che anche le fatture emesse dai fornitori applichino gli stessi criteri.

L'impatto dell'Euro sulla negoziazione delle condizioni e degli investimenti commerciali sarà meno consistente e diretto di quanto si aspettano le organizzazioni di categoria<sup>14</sup>. La maggior trasparenza che si determinerà col passaggio alla moneta unica non è di per se rilevante ai fini della convergenza dei prezzi dei diversi paesi. Infatti, bisogna innanzitutto riconoscere che la trasparenza di cui si è detto riguarda solo il consumatore, che certo non può attivarsi per acquistare dove i prezzi sono più bassi, vista la spazialità del mercato distributivo.

In secondo luogo, bisogna riconoscere che la trasparenza generata dall'Euro non incide in alcun modo sulla negoziazione e, quindi, sui prezzi di acquisto dei distributori. I buyers e, in particolare i buyers delle filiali nazionali delle insegne multinazionali, sono sempre stati infatti in grado di confrontare i prezzi al consumo dei diversi paesi e di trarne profitto se sussistevano le condizioni per internazionalizzare la trattativa.

In altre parole, l'internazionalizzazione della negoziazione è una conseguenza della internazionalizzazione della distribuzione e non del passaggio alla moneta unica. Certo, nella misura in cui l'Euro sarà in grado di accelerare il processo di internazionalizzazione della distribuzione, avrà per ciò stesso un impatto anche sulla negoziazione; si tratta però di un effetto indiretto e comunque, di una opportunità che può essere colta solo dai distributori multinazionali.<sup>15</sup>

Più che la trasparenza dei prezzi generata dal passaggio all'Euro, ciò che conta è la stabilità dei differenziali di prezzo che discende dalla eliminazione delle monete nazionali. In un contesto di rapporti di cambio in continuo movimento, risulta infatti molto difficile organizzare importazioni parallele per trarre vantaggio dai differenziali di prezzo. Analogamente, la minaccia di importazioni parallele a supporto della richiesta di prezzi di listino più bassi nei paesi coi prezzi al consumo più alti diventa poco credibile, e quindi inefficace, in un contesto di rapporti di cambio in continuo movimento.

Non v'è dubbio che la possibilità di realizzare consistenti vantaggi competitivi nella negoziazione stimolerà l'internazionalizzazione delle imprese commerciali; le imprese nazionali saranno cioè indotte ad associarsi ad imprese multinazionali con scambi azionari allo scopo di conquistare quel punto in più generato dalla centrale internazionale<sup>16</sup>.

Dal momento in cui la moneta unica è uno strumento che aiuta a far valere l'internazionalità in sede negoziale, ci si può dunque aspettare un aumento degli accordi e fusioni tra imprese di diversi paesi e, di conseguenza, anche un aumento delle risorse trattate a livello internazionale.

Sarebbe però eccessivo immaginare una rapida convergenza dei prezzi al consumo dei diversi paesi per effetto della internazionalizzazione della negoziazione; ciò che può essere ricondotto a due motivi fondamentali:

---

<sup>14</sup> Si vedano in proposito le dichiarazioni di Centromarca nel numero 48/1998 di MARKUP, pag. 73.

<sup>15</sup> Lugli G. (1999), Evoluzione dei rapporti contrattuali nella filiera grocery, *Trade Marketing*, n° 25.

<sup>16</sup> Si veda in proposito l'esperienza GS-Promodès illustrata da L. Buttignol su MARKUP di luglio-agosto 1998, pag. 22-23.

- le differenze di prezzo possono essere almeno in parte spiegate con differenze dei costi di produzione e distribuzione nei vari paesi;
- industria e distribuzione non hanno interesse ad appiattare i prezzi al consumo.

A parità di prodotto, i costi possono variare da paese a paese in funzione della diversa organizzazione della produzione e dei costi delle materie prime, della tassazione, delle caratteristiche della distribuzione, e dei volumi commercializzati. Nella misura in cui le differenze nei prezzi al consumo e nei prezzi al trade sono giustificate da differenze nei costi, non è possibile creare valore con l'internazionalizzazione della negoziazione; siamo infatti nel campo della differenziazione dei prezzi e non della discriminazione spaziale.

Non vi è dubbio però che gran parte delle differenze nei prezzi al consumo sono di tipo discriminatorio ed ascrivibili ad asimmetrie nell'intensità della interbrandcompetition, della elasticità della domanda e delle strategie penetrazione / scrematura che i fornitori perseguono nei diversi mercati. Nei paesi dove l'intensità della concorrenza e l'elasticità della domanda sono relativamente alte, mentre il fornitore è orientato a crescere in quota, i prezzi al consumo sono relativamente bassi, e viceversa.

Naturalmente, per discriminare i prezzi al consumo tra paesi, il fornitore ricorre alla discriminazione dei prezzi al trade. La consistenza della discriminazione spaziale dei prezzi al trade non può essere però facilmente valutata dal distributore innanzitutto perché non conosce i costi del fornitore e, in secondo luogo, perché i modelli negoziali variano da un paese all'altro rendendo molto difficile la comparazione delle condizioni di vendita.

Le principali differenze dei modelli di negoziazione sviluppatasi nei vari paesi sono riconducibili ai seguenti elementi:

- incidenza degli sconti in fattura e fuori fattura;
- incidenza degli sconti e dei contributi definiti all'atto del rinnovo del contratto di fornitura rispetto agli sconti offerti in corso d'anno;
- incidenza degli sconti condizionati rispetto agli sconti incondizionati;
- punti di negoziazione e incidenza degli sconti e dei contributi gestiti ai diversi livelli.

La trattativa internazionale si svolge dunque in condizioni di sostanziale non trasparenza del sovraprofitto generato dalla discriminazione e conteso dal distributore.

L'internazionalizzazione della negoziazione è innanzitutto legata alla discriminazione dei prezzi al consumo. Nella situazione descritta, il distributore ha interesse a internazionalizzare la negoziazione per condividere il profitto generato dalla discriminazione.

Il meccanismo è semplice. Il distributore multinazionale chiede una riduzione del prezzo in fattura dove i prezzi al consumo sono più alti minacciando, in caso di rifiuto del

fornitore, di acquistare dove i prezzi sono più bassi quantitativi superiori ai bisogni locali e di esportare poi il prodotto verso le filiali che praticano prezzi al consumo più alti; le importazioni parallele minacciano gravemente la stabilità della discriminazione e costringono il fornitore a cedere. Nella Figura 1 si può constatare che la differenza dei prezzi al consumo dei vari paesi rispetto alla media Europea si attesta intorno al 20%. Differenze ancora più consistenti si riscontrano a livello di singole categorie (Fig. 2) e singoli prodotti; nel caso di un prodotto globale come la lattina di Coca Cola, si riscontrano differenze dell'ordine del 200%, per esempio tra la Spagna (0,77 Euro) e la Germania (1,57 Euro)<sup>17</sup>.

La ricchezza trasferita al distributore attraverso l'internazionalizzazione della negoziazione è più o meno consistente a seconda della credibilità della minaccia di importazione parallela, dei costi logistici e della forza contrattuale che le parti derivano dalla reciproca posizione di mercato. Con l'internazionalizzazione della negoziazione, il distributore si propone in sostanza di ottenere una convergenza dei prezzi di listino nei vari paesi per condividere così il vantaggio della discriminazione dei prezzi al consumo. La centrale integrata propone cioè ai suoi fornitori internazionali di confrontare il prezzo di acquisto in fattura di ciascun paese per realizzare una convergenza al minimo, senza compromettere peraltro la strategia di posizionamento paese della controparte.

In altre parole, la convergenza dei prezzi al consumo attraverso le importazioni parallele viene realizzata solo in caso di rifiuto del fornitore a condividere i sovrapprofitti della discriminazione spaziale.

Posto che industria e distribuzione non hanno alcun interesse ad uniformare al livello minimo i prezzi al consumo cedendo così valore al consumatore, l'internazionalizzazione della negoziazione determinerà una sostanziale convergenza solo dei prezzi di vendita al trade, mentre i prezzi di vendita al consumo rimarranno sostanzialmente fermi al livello determinato dai fondamentali del singolo mercato.

Queste previsioni sono assolutamente in controtendenza rispetto all'opinione corrente<sup>18</sup> che immagina invece una progressiva uniformità dei prezzi al consumo Europei. Si tratta di posizioni a nostro avviso logicamente insostenibili in quanto:

- non basta la moneta unica e la presenza diffusa dei distributori per creare un mercato unico sul piano del “prezzo di resistenza” del consumatore;
- industria e distribuzione hanno interesse a mantenere prezzi diversi nei vari mercati per massimizzare il valore di mercato e, in questo contesto, le importazioni parallele sono solo una minaccia agitata per partecipare al valore creato con la discriminazione spaziale;

---

<sup>17</sup> Cfr Pedler R. (2001), European political issues, in: *The European Retail Digest*, Oxford Institute of Retail Management, Issue 30, June 2001, p.42-43.

<sup>18</sup> Cfr. Euro Brief, *The Economist*, November 28<sup>th</sup> 1998, p.87-88.

- le importazioni parallele possono essere efficacemente realizzate solo dai distributori multinazionali, che rappresentano ancora una quota non dominante dei singoli mercati nazionali;
- nel grocery mancano poi gli stimoli alla convergenza che si riscontrano in altri settori, in particolare lo sviluppo dell'e-commerce e un efficace intervento delle autorità antitrust a favore dell'allineamento dei prezzi al consumo <sup>19</sup>.

Del resto, esistono ancora consistenti differenze di prezzo tra diverse aree di uno stesso paese dove, per definizione, le condizioni di omogeneità della domanda e dell'offerta dovrebbero essere maggiori. Non esistono dunque motivi per prevedere una rapida convergenza dei prezzi al consumo dei diversi paesi quando all'interno di ciascun paese la varianza dei prezzi è ancora molto alta.

L'impatto dell'Euro sulla negoziazione delle condizioni è dunque modesto e, comunque, indiretto. Molto più consistenti saranno invece come si è visto le conseguenze sul marketing distributivo e sul marketing industriale. Per quanto riguarda i fornitori, ci si aspetta che essi punteranno da un lato sulla differenziazione dei prodotti per separare i mercati e, dall'altro, sulla differenziazione dei formati per allineare i posizionamenti sui nuovi prezzi dispari.

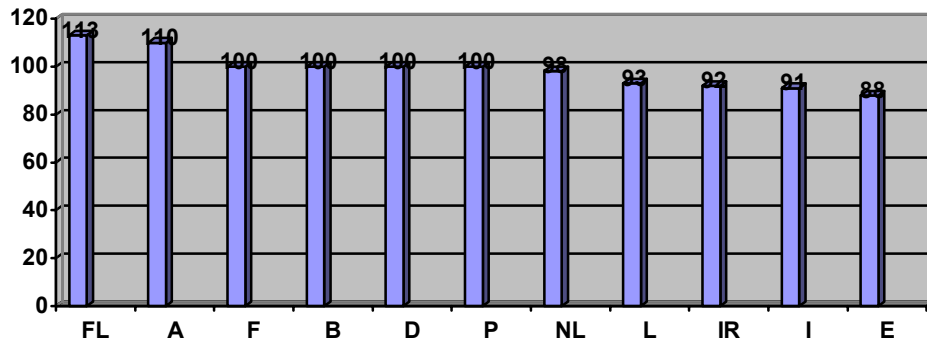
La eliminazione dei rischi di cambio rafforzerà poi la tendenza alla specializzazione degli impianti produttivi, che verranno concentrati territorialmente e dimensionati per soddisfare l'intera domanda europea. Uno dei metodi classici per mettere al riparo il conto economico dal rischio di cambio è infatti la localizzazione in ciascun paese in cui l'impresa è presente sia delle attività che suscitano costi che delle attività che suscitano ricavi. L'aumento dei gradi di libertà nella scelta della localizzazione degli impianti, che si riconnette alla cessazione del rischio di cambio, ha già indotto alcune imprese a scegliere paesi come l'Irlanda per i loro impianti, alla ricerca di economie di costo e di opportunità offerte dai governi locali. Sta nascendo un marketing territoriale i cui attori sono le amministrazioni locali, sempre più impegnate nella competizione per la conquista di insediamenti industriali. La specializzazione degli impianti produttivi ed il loro dimensionamento sulla scala europea porteranno naturalmente ad un aumento dei costi logistici, che sarà però più che compensato dalle economie di scala e dalle economie territoriali.

Il cambiamento della geografia della produzione industriale sarà affiancato dal cambiamento dei confini spaziali del mercato. Se fino a ieri erano le monete nazionali che definivano i confini dei mercati per le aziende industriali, domani, saranno il livello di sviluppo economico, la struttura distributiva e la presenza / assenza di distributori multinazionali che definiranno i confini territoriali del marketing industriale.

---

<sup>19</sup> La commissione Europea ha multato per 102 milioni di Euro la Volkswagen per l'applicazione di "vertical constraint" nei confronti dei concessionari (IP 98/94), che non potevano vendere le automobili al di fuori della loro zona anche nel caso di vendita passiva.

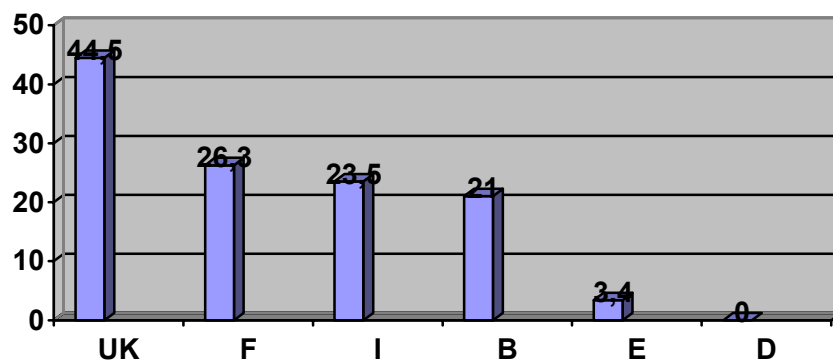
**Fig. 1 Il livello dei prezzi al consumo in Europa**



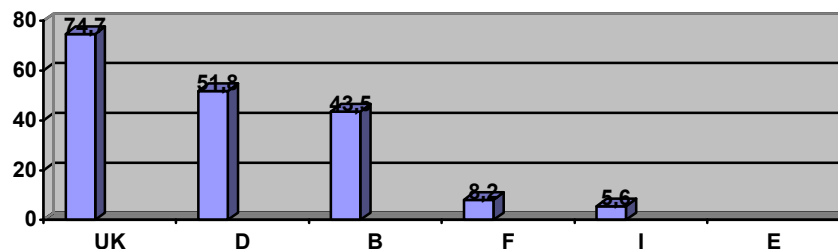
Fonte: Pedler R. (2001), The European Retail Digest, Issue 30, June, p.42 2001, p

**Fig. 2 Variazione percentuale del prezzo rispetto al paese più conveniente**

**VARIANZA DEI PREZZI DEL DENTIFRICIO**



**VARIANZA DEL PREZZO DEL GELATO**



FONTE: Datastream / ICV Kleinwort Benson (The European digest, June 2001, p. 43)