



I TEXTBOOK
per l'università
e la professione

MANAGEMENT

HERMANN SIMON, DANILO ZATTA, MARTIN FASSNACHT

Price Management

I. Strategia, analisi e determinazione del prezzo

FrancoAngeli

Senza i prezzi giusti, che sintetizzano le informazioni di rilievo in merito a rischi e risorse scarse, non è possibile raggiungere una profittabilità duratura. Il libro *Price Management* fornisce ai decisori tutti gli strumenti per il duro compito della determinazione dei prezzi.

Josef Ackermann, Presidente del consiglio di amministrazione di Zurich Insurance Group

Un'efficace gestione del prezzo è uno dei driver più importanti per il profitto. Questo libro contiene le best-practice industriali di uno dei leader nella consulenza sul pricing e fa da guida per sviluppare ulteriormente la maturità del pricing nella Vostra azienda. Ne raccomando la lettura.

Pol Vanaerde, Presidente della European Pricing Platform

Vendere al prezzo giusto è determinante per costruire il successo commerciale e finanziario di un'azienda. Sbagliare il prezzo significa deprimere gli sforzi aziendali e comprimere le risorse disponibili per lo sviluppo. *Price Management* fornisce una chiara visione di come un'azienda, per raggiungere il successo, non possa prescindere dalla corretta gestione del prezzo.

Fabio Pesce, Direttore Generale Italia, Twinings

Se il mito della comparazione razionale dei prezzi al consumo viene ricacciato – nonostante tutti i supporti tecnologici – nel regno dell'utopia, il sistema prezzi torna al centro di ogni buon posizionamento commerciale. La comparazione non sconta ritardi tecnologici: paga dazio all'assoluta rarefazione delle aree di sovrapposizione merceologica. Ritengo sia una buona notizia per il price management.

Patrick Fontana, giornalista area Retail Gruppo 24 Ore

La gestione professionale dei prezzi è uno dei pilastri del modello di business di Porsche e anche uno dei principali driver di redditività dell'azienda. Pertanto non posso che confermare con la mia propria esperienza di 17 anni in Porsche il messaggio chiave di questo libro, che il management del prezzo deve essere un elemento cardinale di ogni strategia aziendale.

Wendelin Wiedeking, Amministratore delegato emerito di Porsche

Il management del prezzo occupa un ruolo sempre più centrale nella gestione dinamica dei marchi. Ciò implica che sia i costi di produzione che la disponibilità al pagamento dei clienti devono essere continuamente monitorati. Gli autori indicano in questo libro come gestire con successo i prezzi, un aspetto imprescindibile in ogni azienda.

Kasper Rorsted, Amministratore delegato, Henkel

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

I TEXTBOOK
per l'università
e la professione

MANAGEMENT

HERMANN SIMON, DANILO ZATTA, MARTIN FASSNACHT

Price Management

I. Strategia, analisi e determinazione del prezzo

Prefazione di Renato Fiocca

FrancoAngeli

I lettori che volessero dare un riscontro sulla lettura del libro,
suggerire temi da approfondire, segnalare domande o refusi
possono scrivere direttamente a uno degli autori al seguente indirizzo:
danilo.zatta@simon-kucher.com

Traduzione dal tedesco: Tiziana Prina
Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

<i>Prefazione</i> di Renato Fiocca	9
<i>Introduzione</i>	11
I. PRINCIPI FONDAMENTALI DEL PRICE MANAGEMENT	13
1. Profitto e prezzo	13
2. Definizione di prezzo	17
3. Prezzo e management	18
3.1 Prezzo come strumento di marketing	18
3.2 Comprendere il ruolo del prezzo	21
3.3 Il management del prezzo come processo	26
4. Management del prezzo e scienza	29
5. Management del prezzo e diritto	30
6. Riassunto	33
2. STRATEGIA	35
1. Obiettivi	35
2. Posizionamento del prezzo	40
3. Modo di procedere	44
4. Posizioni di prezzo	46
4.1 Posizione di prezzo basso	47
4.2 Posizione di prezzo medio	57
4.3 Posizione premium	63
4.4 Posizione di prezzo lusso	71
4.5 Dinamica del posizionamento di prezzo	80
4.6 Riassunto	86
3. ANALISI: ECONOMIA	89
1. Introduzione	89
2. Analisi delle informazioni importanti per il prezzo	90
2.1 Impresa	90
2.2 Clienti	92
2.3 Concorrenza	96

3.	La funzione di domanda	98
3.1	Inquadramento e significato della funzione di domanda	98
3.2	Funzione di domanda ed elasticità del prezzo	99
3.3	Altre forme di funzione della domanda	106
3.4	Risultati empirici delle elasticità al prezzo	110
4.	Stima empirica della funzione di domanda	116
4.1	Indagini	116
4.2	Osservazioni	133
4.3	Sinopsi degli strumenti	144
5.	Riassunto	145

4. ANALISI: SCIENZE DEL COMPORAMENTO **148**

1.	Introduzione	148
2.	Costrutti della fase precedente l'acquisto	151
2.1	Ricerca delle informazioni di prezzo	151
2.2	Percezione del prezzo	154
2.3	Valutazione del prezzo	170
3.	Costrutti della fase di acquisto	175
3.1	Disponibilità al prezzo	176
3.2	Preferenze di prezzo	178
3.3	Soddisfazione del prezzo	179
3.4	Fiducia nel prezzo ed equità del prezzo	180
4.	Costrutti della fase successiva all'acquisto	183
4.1	Apprendimento del prezzo	183
4.2	Conoscenza del prezzo	184
5.	Riassunto	186

5. DETERMINAZIONE: PREZZI UNIDIMENSIONALI **189**

1.	Introduzione	189
2.	Suddivisione del procedimento unidimensionale di formazione del prezzo	190
3.	Procedimento unilaterale-rigido di formazione del prezzo	191
3.1	Formazione del prezzo con il costo maggiorato	192
3.2	Formazione del prezzo orientata alla concorrenza	194
4.	Metodi simultanei di formazione del prezzo	196
4.1	Calcolo del margine di contribuzione	197
4.2	Procedimento degli alberi di decisione	201
4.3	Sistemi Decision Support	204
4.4	Ottimizzazione del prezzo nel monopolio	207
4.5	Ottimizzazione del prezzo nella funzione di Gutenberg	212
4.6	Ottimizzazione del prezzo nell'oligopolio	216
4.7	Ipotesi di reazione nell'oligopolio	222
5.	Management del prezzo e imposte	232
5.1	Effetti fiscali sul compratore	232
5.2	Effetti fiscali sull'offerente	237
6.	Excursus: gestione del prezzo e inflazione	241
7.	Riassunto	244

6. DETERMINAZIONE: PREZZI A PIÙ DIMENSIONI	246
1. Introduzione	246
2. Differenziazione del prezzo	246
2.1 Segmentazione del mercato come base della differenziazione di prezzo	248
2.2 Fondamenti teorici della differenziazione di prezzo.....	251
2.3 Realizzazione della differenza di prezzo	257
3. Decisioni di prezzo per globalità di prodotti	277
3.1 Decisioni di prezzo per linee di prodotti	277
3.2 Bundling	287
4. Riassunto.....	297
7. DETERMINAZIONE: PREZZI OTTIMIZZATI A LUNGO TERMINE	299
1. Determinanti dei prezzi ottimizzati a lungo termine	299
1.1 Funzione obiettivo a lungo termine.....	299
1.2 Funzione della domanda a lungo termine	300
1.3 Funzione dei costi di lungo termine	309
2. Ottimizzazione di prezzo sul lungo periodo.....	315
2.1 Metodi per le decisioni di prezzo a lungo termine.....	316
2.2 Decisioni di prezzo sul lungo periodo quantitativamente fondate	324
3. Decisioni di prezzo sul lungo periodo e marketing di relazione....	334
4. Riassunto.....	339
<i>Bibliografia.....</i>	<i>343</i>

Nelle analisi economiche e nelle decisioni di management non vi è nulla di più sintetico e al contempo rilevante del prezzo e delle politiche che lo riguardano.

Allo stesso tempo il prezzo è difficile da decidere, da gestire e da difendere perché su di esso convergono, si accumulano e spesso tra loro si confondono numerosissime variabili, sia interne all'impresa, sia di mercato, riferibili cioè ai comportamenti dei clienti e alle politiche della concorrenza.

La determinazione del prezzo e le politiche a esso connesse esaltano la centralità della dimensione economica nelle decisioni di marketing. Il prezzo, infatti, si trova al centro di numerosi elementi che caratterizzano il comportamento dell'impresa, del mercato e dei clienti e, soprattutto, esso costituisce la sintesi puntuale e quantitativamente rilevante dei momenti che maggiormente qualificano le relazioni tra l'impresa e il mercato.

Le relazioni che si formano intorno al prezzo sono tutte rilevanti per la comprensione dell'economia dell'impresa e dei suoi comportamenti di mercato.

Quattro di esse sono fondamentali: anzitutto quella che collega il prezzo alla percezione di valore per il cliente; sul versante interno all'impresa è certamente prioritaria la relazione prezzi/costi; di grande difficoltà interpretativa sono i rapporti tra prezzo e modalità concorrenziali, nella duplice prospettiva di quanto le strutture di mercato influenzano le decisioni di prezzo e in quali circostanze il prezzo possa essere considerato effettiva modalità di competizione tra prodotti e tra imprese; e, infine, il collegamento tra politiche di prezzo e decisioni d'impresa.

Nell'assumere le decisioni di prezzo l'imprenditore e il manager non possono non riferirsi e avere sempre ben presente il valore che il prodotto/servizio offerto rappresenta per il cliente. Il valore, a sua volta, è strettamente legato alla soddisfazione del cliente e al fatto che dalla soddisfazione, percepita e sperimentata dal cliente, si generano performance positive per l'impresa, a livello di redditività e di crescita della quota di mercato.

Riflettere in termini di valore per il cliente, di come generarlo e, soprattutto, di come farlo percepire e sperimentare significa collocarsi al centro delle dinamiche di mercato. Ogni mercato esiste per il valore che viene richiesto e in esso viene generato dal comportamento delle imprese. In ultima analisi, l'assenza di valore, desiderato e generato, determina l'assenza stessa del mercato. E se viene a mancare l'unione tra i valori richiesti e quelli offerti, non può svilupparsi alcuna relazione e non si può concretizzare alcuno scambio di mercato.

Trovare una sintesi nel prezzo di tutti i valori che si incontrano nel mercato è compito non facile, che comporta una conoscenza approfondita di tutte le dinamiche che caratterizzano i mercati e i comportamenti d'impresa.

Altrettanto importante è la conoscenza degli sforzi e dei costi che consentono la generazione del valore per il cliente. La conoscenza dei costi pare essere più facilmente acquisibile di ogni altra componente che insiste sulla definizione del prezzo. Si tratta solo di un'apparenza. Anche la composizione dei costi e la loro allocazione ai singoli prodotti comportano una serie di riflessioni soggettive che possono comunque generare elementi di distorsione. Nulla quindi, neppure le cose apparentemente più semplici, quando collegate alle decisioni di prezzo, può essere dato per scontato e, ancor meno, per automaticamente definito.

Ancor più complessa la definizione delle politiche di prezzo che sappia tener conto delle reazioni e delle contromosse della concorrenza. In molti mercati le imprese si fronteggiano sul prezzo, anche se questa modalità competitiva, così esplicita ed evidente, nasconde la ricerca e il trasferimento al mercato di altre fonti di acquisizione del vantaggio competitivo. Da un lato la ricerca incessante di nuovo valore per il cliente, dall'altro il perseguimento di migliore efficienza e di costi sempre più contenuti.

Anche quando il prezzo diviene immediata modalità di esplicita competizione tra le imprese è sempre necessario cercare di andare al di là delle evidenze e ricercare nelle fonti del vantaggio competitivo delle imprese le basi dalle quali si muove la concorrenza.

Infine le decisioni di prezzo sono il risultato delle politiche messe in atto dall'impresa e di quanto queste convergano in un valore, il prezzo, che rappresenta la sintesi estrema di quanto avviene nel processo di generazione di valore in ogni attività d'impresa.

È per tutti questi motivi che la conoscenza delle politiche e delle tecniche di definizione e di gestione del prezzo rappresenta una componente basilare e indispensabile delle competenze e delle abilità di ogni manager.

Conoscere il prezzo e saperlo gestire vuol dire in sintesi conoscere l'impresa, il mercato, i clienti e la concorrenza. Cioè conoscere i fondamenti di una buona gestione d'impresa e saperla governare di conseguenza.

Renato Fiocca
Università Cattolica, Milano

Il pricing è il fattore che più di ogni altro determina il profitto aziendale e con esso il successo e la crescita di tutte le imprese. Questo è uno dei motivi per i quali la gestione del prezzo si sta sempre più professionalizzando.

Ciononostante il 65% delle aziende non è in grado di modificare i prezzi in modo conforme al valore offerto dai loro prodotti e servizi. La conseguenza è che il 25% dei profitti va perduto. Invece di concentrarsi sul profitto il 46% degli amministratori delegati combatte una guerra di prezzo per conquistare volumi e quote di mercato. Infine, quando le aziende decidono di aumentare i prezzi, quello che ottengono è solo la metà di quanto previsto. Questi sono i risultati del *Global Pricing Study*, un'indagine condotta dall'impresa di consulenza Simon-Kucher & Partners, presente sia in Italia che a livello mondiale, coinvolgendo più di 3.900 dirigenti di tutti i principali settori sia manifatturieri che di servizi.

Sebbene la gestione professionale del pricing sia ormai da anni una delle massime priorità di manager nei Paesi anglosassoni o nordeuropei, è solo di recente che in Italia sta catturando sempre più l'attenzione della direzione aziendale. Il modo di gestire il pricing in azienda sta vivendo tuttavia anche in Italia un forte cambiamento, riconducibile a numerosi elementi:

- il diffondersi nelle organizzazioni aziendali italiane di figure come price manager, revenue manager o price director;
- una marcata professionalizzazione del price management;
- il diffondersi di metodologie di misurazione innovative come il *con-joint* o *value measurement*;
- la nascita su Internet di nuovi modelli di prezzo;
- la globalizzazione, che non solo accelera la concorrenza sul prezzo, ma fa anche nascere nuovi segmenti di prezzo;
- un fondamentale miglioramento dei dati a disposizione, tramite scanner alle casse, informazioni raccolte tramite carte fedeltà e sistemi informatici;
- una maggiore attenzione all'implementazione del prezzo dall'incentivazione al controlling del pricing.

L'argomento del pricing è, nonostante la sua importanza, relativamente nuovo nella letteratura italiana. Oltre ai libri *Le Basi del Pricing* (Hoepli), *Revenue Management* (Hoepli) e *Strategie di Pricing* (Hoepli), che sono stati i primi libri ad affrontare questo tema, c'è ben poco rispetto a quello che è stato pubblicato all'estero.

Price Management è la prima opera ad approfondire in maniera sistematica e dettagliata l'argomento, seguendo una prospettiva processuale: per ottimizzare il pricing non basta limitarsi alla decisione del prezzo, è necessario prendere in considerazione l'intero processo dalla strategia, dall'analisi e decisione fino all'implementazione. Inoltre si deve tenere ben presente che problematiche e abitudini di prezzo differiscono anche fortemente tra settori.

Questo è il motivo per il quale l'opera è divisa in due volumi: questo primo volume spiega come gestire in maniera sistematica il pricing, gettando luce su aspetti come il ruolo e l'impatto del prezzo e dei processi di pricing, il posizionamento e le dinamiche prezzo, la funzione della domanda, il calcolo dell'elasticità, l'influsso della psicologia e percezione del prezzo, la fissazione del prezzo, il bundling e la comunicazione del prezzo.

Il secondo volume spiega come implementare il prezzo in diversi settori e contesti, per esempio nei servizi, nel settore industriale, nel commercio, su Internet o a livello internazionale, fornendo anche una solida base di calcolo che combina nozioni teoriche con aspetti pratici.

Il team di autori che proviene sia dal mondo accademico che dalla realtà manageriale quotidiana conia l'intera opera: la nostra ambizione è di trasmettere sia concetti teorici e nozionistici che conoscenze pratiche. Le pubblicazioni sul pricing sulla stampa specializzata sono spesso troppo teoriche. Noi riteniamo che un'approfondita base teorica sia indispensabile per definire i prezzi. Altrettanto importante è tuttavia la capacità di mettere in pratica la teoria nella prassi quotidiana.

Molti dei contenuti tra cui numerose figure e tabelle sono tratti dall'esperienza progettuale di più di 25 anni in materia di pricing raccolta in Simon-Kucher & Partners, che con 25 uffici a livello globale e oltre 650 dipendenti viene definita da *Business Week* e *Wall Street Journal* come leader mondiale nel pricing. Il successo di Simon-Kucher & Partners deriva dalla combinazione delle fondamenta teoriche con la capacità di mettere in pratica in azienda i concetti sul pricing. È proprio questa combinazione che intendiamo trasmettere ai lettori.

Pertanto il libro si rivolge sia a dirigenti aziendali, pricing, revenue e category manager, esperti di marketing, vendite e controlling, ma anche a studenti universitari e a studiosi che intendono approfondire la materia.

Il price management sta divenendo sempre più importante a livello accademico: un numero crescente di università italiane ed estere dedica interi corsi a questa materia. Nelle aziende – anche in Italia – è divenuta una delle massime priorità della direzione aziendale. Di fatto è giusto che sia così, in quanto il pricing ha un ruolo determinante per la marginalità aziendale. Ciò vale indistintamente per tutti i settori.

Hermann Simon

Danilo Zatta

Martin Fassnacht

I. Profitto e prezzo

Questo libro tratta del profitto e del prezzo.

Il prezzo è lo strumento più efficace per aumentare l'utile: proprio in termini di utile le imprese italiane mostrano di continuo risultati inferiori rispetto a quelli di molti altri Paesi. La figura 1.1 illustra il margine operativo al netto delle imposte delle imprese manifatturiere di 21 Paesi.

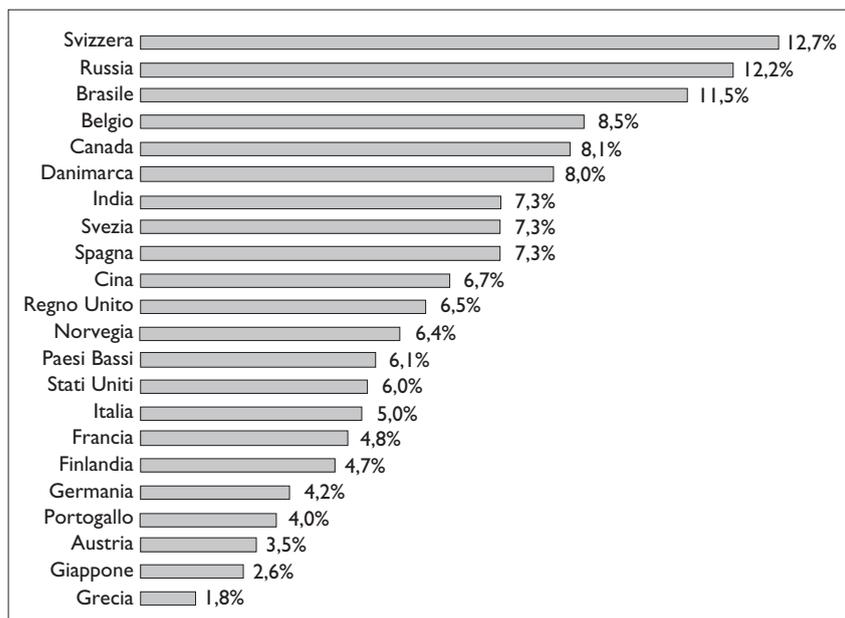


Figura 1.1
Confronto internazionale di marginalità: profitti al netto delle imposte (% del fatturato)

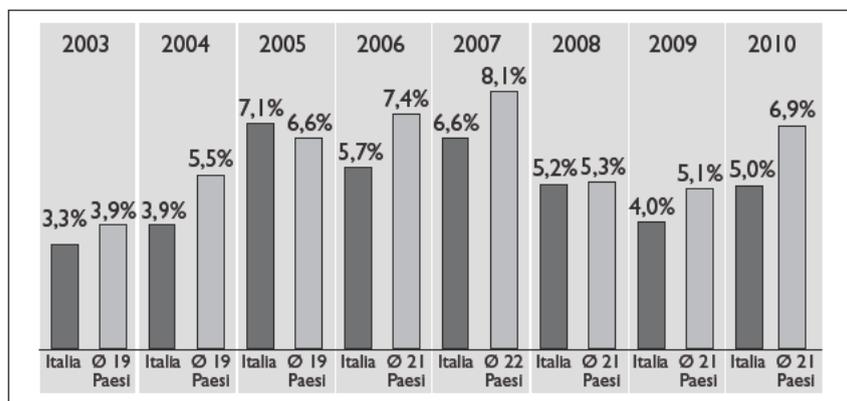
Anno 2010, utile al netto delle imposte in percentuale del fatturato nelle imprese commerciali. *Fonte:* Istituto dell'Economia Tedesca (2012)

L'Italia si colloca al quindicesimo posto con un margine del 5%. Numerosi Paesi sia europei, come Danimarca o Svezia, che extra-europei, come Canada o India, hanno margini superiori, mentre imprese francesi, tedesche e giapponesi hanno redditività inferiori alla media italiana. Sebbene l'Italia abbia migliorato il margine rispetto al 2009, quando aveva il 4%, nella classifica dei 21 Paesi è scesa di due posizioni nell'arco di un anno.

La redditività delle imprese italiane ha avuto un andamento altalenante negli ultimi anni. Nel 2003 e nel 2004 il margine non superava il 4%, con una veloce ascesa nel 2005 che ha segnato con il 7,1% il picco massimo, per poi calare costantemente dal 2007 al 2009 (figura 1.2).

La redditività media delle imprese italiane è ancora al di sotto della media internazionale, ma non è sempre stato così. Nel 2008 era quasi in linea con la media dei 21 Paesi interessati, mentre nel 2005 era sopra la media. Bisogna comunque notare che nel 2010 sono pochi i Paesi che hanno una redditività maggiore rispetto alla media e sono solo tre quelli che superano il 10%: Svizzera, Russia e Brasile (figura 1.1).

Figura 1.2
Redditività al netto della tassazione in percentuale del fatturato



Fonte: Istituto dell'Economia Tedesca (2012)

Queste cifre da sole non dicono nulla sulle ragioni di questa scarsità di utili, permettono solo di trarre la conclusione che qualcosa non quadra nel rapporto tra prezzo e costi. Com'è noto, l'utile viene definito come segue:

$$(1.1) \quad \text{Utile} = (\text{prezzo} \times \text{quantità}) - \text{costi}.$$

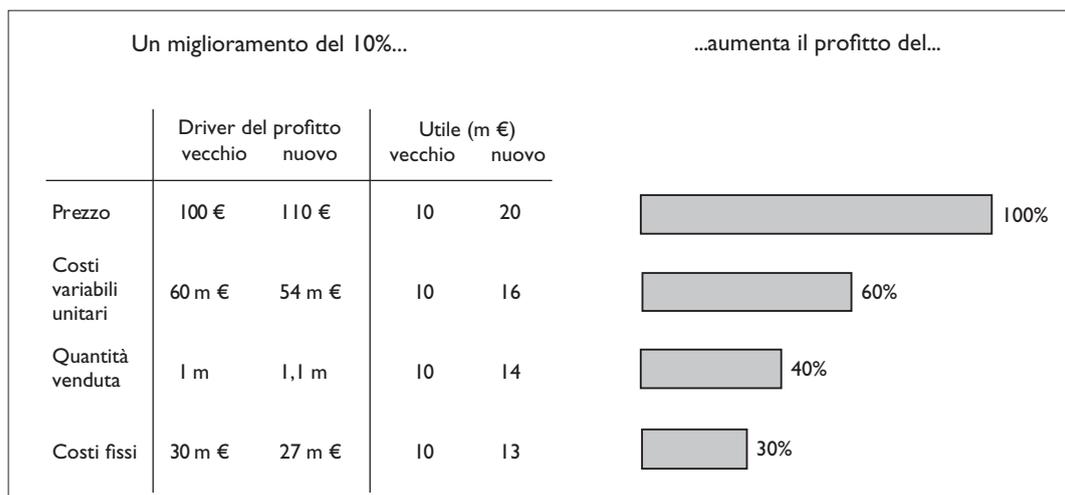
Il calcolo dell'utile mostra che in ultima analisi esistono soltanto tre fattori propulsivi del medesimo (che chiamiamo driver dell'utile): il prezzo, la quantità venduta e i costi. I costi possono ulteriormente dividersi in componenti fisse e variabili. Per chiarire l'influsso di questi driver sull'utile, consideriamo un semplice calcolo come esempio, adatto soprattutto a prodotti dell'industria e del commercio. Il prezzo del prodotto ammonta a 100 euro e la quantità venduta è di 1 milione di unità. I costi fissi sono 30 milioni di euro, i costi variabili ammontano a 60 euro per unità. Si arriva dunque a un fatturato di 100 milioni di euro e a un

utile di 10 milioni. La redditività operativa è al 10%. A parità di condizioni come si ripercuote ora sull'utile un singolo miglioramento del 10% di ognuno dei driver? La figura 1.3 contiene la risposta. Un miglioramento del 10% nel prezzo significa un aumento a 110 euro, in caso di costanza di tutti gli altri fattori risulta un fatturato di 110 milioni di euro. L'utile sale da 10 a 20 milioni di euro, quindi del 100%. Nel caso degli altri driver le percentuali di aumento dell'utile stesso sono di 60, 40 e 30%. In questo esempio il prezzo risulta il driver dell'utile di gran lunga più forte.

Non meno interessante è capovolgere la prospettiva e considerare un peggioramento del driver dell'utile del 5%. Questa situazione è rappresentata nella figura 1.4. Le conseguenze sono speculari: così come un aumento del prezzo influenza in modo fortemente positivo l'utile, una diminuzione del prezzo porta a una perdita elevatissima dell'utile.

Particolarmente istruttivo è in entrambi i casi confrontare prezzo e quantità venduta nel loro ruolo di driver dell'utile. Sia in caso di loro miglioramento che di peggioramento, a parità di condizioni, da ogni singolo cambiamento isolato di questi due fattori risulta la stessa variazione nel fatturato, che diventa rispettivamente 110 e 95 milioni di euro. Mentre nel caso di aumento del prezzo l'intero incremento del fatturato di 10 milioni si riversa sull'utile, nel caso di aumento della quantità la gran parte di questo incremento, precisamente il 60%, viene consumato dall'aumento dei costi variabili. Il contrario succede con la diminuzione del prezzo. Questa si ripercuote in modo completamente negativo sull'utile, mentre in caso di diminuzione della quantità si riducono anche i costi variabili di 3 milioni di euro, cosicché l'utile scende solo di 2 milioni.

Figura 1.3
Effetto sull'utile di un miglioramento dei driver dell'utile



Da queste riflessioni si può concludere dunque che sotto l'ipotesi *ceteris paribus* è più vantaggioso dal punto di vista dell'utile far crescere i prezzi piuttosto che la quantità. Al contrario migliora l'utile accettare riduzioni di quantità piuttosto che di prezzo.

Se si mette di fronte a queste affermazioni un manager che deve scegliere tra le seguenti alternative A e B, allora diventa chiara la loro portata esplosiva.

- **Alternativa A:** accettare una riduzione del prezzo del 5% (per esempio, sotto forma di sconto) mantenendo invariata la quantità venduta, e quindi anche l'attività produttiva.
- **Alternativa B:** accettare una riduzione della quantità del 5%, con prezzo invariato.

Figura 1.4
Effetto sull'utile di un peggioramento dei suoi driver

	Un peggioramento del 10%...		...abbassa il profitto del...			
	Driver del profitto vecchio	nuovo	Utile (m €)			
			vecchio	nuovo		
Prezzo	100 €	95 €	10	5	- 50%	
Costi variabili unitari	60 m €	63 m €	10	7	- 30%	
Quantità venduta	1 m	0,95 m	10	8	- 20%	
Costi fissi	30 m €	31,5 m €	10	8,5	- 15%	

Abbiamo discusso queste alternative in seminari e in workshop con centinaia di manager, e quasi tutti sono inclini alla soluzione A, sebbene in questo caso l'utile sia di 3 milioni inferiore. Anche in caso di miglioramento dei driver dell'utile molti preferiscono la crescita della quantità, di solito sostenendo che la quota di mercato è superiore nell'alternativa A. Del conflitto d'interesse tra utile e quota di mercato ci occuperemo in modo approfondito nel capitolo 2.

L'esempio spiega in maniera elementare il rapporto tra l'utile e i suoi driver. L'ipotesi *ceteris paribus* è ovviamente al di fuori della realtà, perché con un aumento del prezzo del 10% le vendite diminuiranno. Ciò vale in maniera analoga per la quantità venduta: in un mercato stabile non aumenterà del 10%, a meno che il prezzo venga diminuito. I rapporti illustrati valgono strutturalmente per variazioni di prezzo o di quantità dell'1, 2 o 3%, che nella pratica sono del tutto realizzabili, senza grandi cambiamenti nelle altre variabili, ovvero a parità di condizioni.

Se si applicassero questi semplici ragionamenti a una selezione di imprese quotate nell'indice della Borsa Italiana ne risulterebbero – con un aumento dei prezzi del 2% e a parità di condizioni – gli incrementi d'utile esposti nella figura 1.5. Per banche e assicurazioni gli interessi riscossi vengono considerati come fatturato: anche l'interesse è una forma di prezzo, ovvero il prezzo per la messa a disposizione del denaro.

Se dunque Fiat potesse aumentare i prezzi in media del 2% e non subire contemporaneamente una perdita di volume d'affari, l'utile salirebbe del 113%. Nel caso di Edison l'aumento del prezzo del 2% avrebbe innalzato l'utile del 407%. Sul lato opposto si trova Enel: qui l'utile come conseguenza di un aumento del prezzo del 2% sarebbe cresciuto solo del 14%. Nella mediana (valore medio) gli utili delle 27 società studiate salgono del 27% nel caso di un aumento del prezzo del 2%. Anche questo calcolo molto semplice e, va ammesso, non del tutto realistico, sottolinea l'enorme azione di leva del prezzo sull'utile.

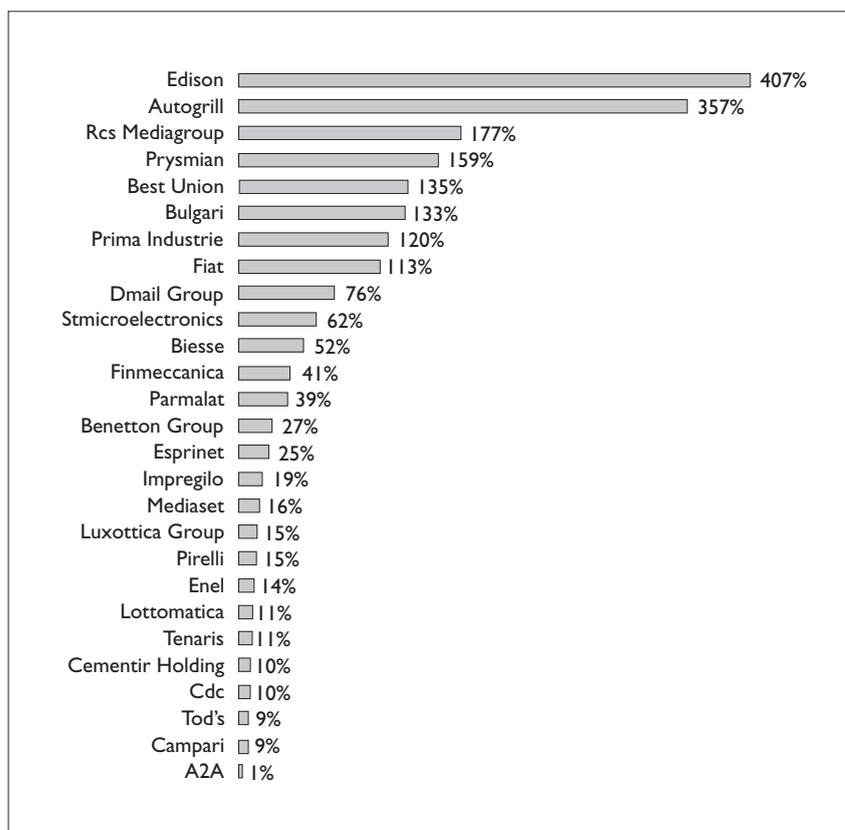


Figura 1.5
Effetto sull'utile di un aumento del prezzo del 2%

Fonte: Simon-Kucher & Partners Research

2. Definizione di prezzo

Il prezzo è il numero delle unità di denaro che un compratore deve pagare per un'unità di prodotto o di servizio. Questa definizione è semplice e chiara; una buona rappresentazione di questa grandezza unidimensionale è il prezzo all'acquisto di mezzo chilo di caffè al supermercato o di una rivista all'edicola. Spesso tuttavia i prezzi si presentano in modo più com-

plesso. Così il prezzo o i sistemi di prezzo possono assumere diverse forme, costituite da alcuni o persino da numerosi elementi. La figura 1.6 elenca alcune forme tipiche con cui si presenta il prezzo.

Figura 1.6
Forme di prezzo

- Prezzo base (ammontare assoluto del prezzo, ottica del prezzo)
- Sconti, bonus, condizioni, offerte speciali
- Prezzi differenziati per diversi formati o varianti di prodotto
- Prezzi differenziati con riferimento ai segmenti di clientela, tempo, luogo o fase del ciclo di vita del prodotto
- Prezzi per prodotti complementari o sostitutivi
- Prezzi per dotazioni o servizi extra
- Prezzi articolati con più dimensioni (per esempio, prezzo base più prezzo in funzione dell'utilizzo)
- Prezzi del "pacchetto" e prezzi dei singoli componenti
- Prezzi come risultato di trattative personali
- Prezzi al produttore e prezzi al consumatore finale

Questo elenco, non esaustivo, delle forme di prezzo evidenzia come nella pratica i prezzi non siano spesso una grandezza unidimensionale, ma costruzioni complesse. In particolare, può trattarsi di centinaia o migliaia di prezzi, tutti da determinare. Il listino prezzi di una banca comprende di norma diverse centinaia di voci. Nel commercio un assortimento di più di diecimila articoli non è una rarità. Una gamma di pezzi di ricambio di produttori d'auto o di costruttori di macchinari comprende diverse centinaia di migliaia di articoli e voci di prezzo. Le compagnie aeree attuano nel corso di un anno milioni di variazioni di prezzo. In un simile contesto è importante chiedersi come i clienti affrontano questo enorme numero di prezzi, di forme di prezzi e di loro variazioni, che ne è della trasparenza dei prezzi, e quali sono le conseguenze su vendite e utile. La complessità e la molteplicità di dimensioni del prezzo mostrano enormi potenziali di ottimizzazione.

3. Prezzo e management

3.1 Prezzo come strumento di marketing

Se il prezzo fosse una grandezza prestabilita dal mercato e non influenzabile, allora il management non avrebbe bisogno di dedicargli nessuna particolare attenzione. Questa situazione si trova tuttavia nella realtà solo nelle *commodities* vere e proprie, che vengono trattate in Borsa. Per tali merci è questione quasi esclusivamente di efficienza dei costi e di adeguamento delle quantità. Tuttavia persino nei mercati *commodity* esistono possibilità di utilizzare a proprio vantaggio i movimenti di prezzo,

per esempio attraverso una migliore previsione dei prezzi e un adeguato timing degli accordi di consegna.

Nei tipici mercati dei prodotti e dei servizi del nostro tempo, il prezzo è invece una variabile che in relazione a management, manovrabilità ed efficacia mostra interessanti particolarità ed effetti.

- Il prezzo ha una forte influenza sulle vendite effettuate e sulla quota di mercato. Per le merci di consumo l'elasticità del prezzo è in media dieci-venti volte più elevata che l'elasticità della pubblicità e circa otto volte l'elasticità dell'impiego di servizi esterni (Albers, Mantrala, Sridhar, 2008); ciò significa che un cambiamento di prezzo ha un effetto dieci-venti volte più elevato rispetto a un cambiamento percentualmente uguale del budget pubblicitario e di otto volte un'analogha variazione dell'impiego di un'organizzazione esterna.
- Il prezzo è uno strumento che si distingue per il suo utilizzo immediato. Al contrario dei cambiamenti nel prodotto (innovazione), delle campagne pubblicitarie o delle economie sui costi, il prezzo si adatta in poco tempo alle nuove situazioni – eccezion fatta per impegni contrattuali presi.
- L'effetto del prezzo sui consumatori ha ripercussioni altrettanto immediate. Se un distributore di benzina cambia i prezzi e i concorrenti locali non lo fanno, si può arrivare nel giro di minuti a cambiamenti della domanda. Per altre azioni di marketing, come le campagne pubblicitarie o l'introduzione di nuovi prodotti, la domanda reagisce spesso con notevole ritardo in termini di tempo.
- Il rovescio della medaglia di un'applicabilità così rapida e di una pronta reazione alla domanda sta nel fatto che nel caso del prezzo la concorrenza può reagire altrettanto velocemente. Queste reazioni hanno spesso conseguenze pesanti (fino ad arrivare alle guerre di prezzo). Data la tempestiva capacità di reazione della concorrenza è praticamente impossibile creare con le sole manovre sul prezzo miglioramenti competitivi duraturi; per questo serve piuttosto un vantaggio duraturo sui costi che impedisca alla concorrenza di essere alla pari sul prezzo.
- Il prezzo è il solo strumento di marketing per il quale non devono essere attuati preventivamente spese/investimenti, per cui anche in caso di strettoie finanziarie (nuovi prodotti, giovani imprese) può essere fissato un prezzo ottimo. A causa delle difficoltà finanziarie, non sempre è realizzabile un livello ottimale nei casi di strumenti quali pubblicità, esternalizzazione di servizi o R&S, che implicano degli esborsi immediati e solo successivamente incrementi di cashflow.
- La riduzione dei costi e le razionalizzazioni sono da anni il focus degli sforzi di molte imprese. Tali sforzi proseguono, ma i potenziali residui nell'abbassamento dei costi sono sempre più esigui: in particolare, nei mercati maturi è diventato difficile estendere ulteriormente la capacità di espandere l'utile attraverso la quantità venduta. Ciò può avvenire solo a scapito dei concorrenti (gioco a somma zero), che si oppongono a perdite di quote di mercato. Invece i potenziali di miglioramento che si basano sul prezzo hanno ancora parecchio tempo davanti prima di esaurirsi.