

B  
B

## RECENSIONI

Walter L. Baker, Michael V. Marn,  
Craig C. Zawada

### **Il valore del prezzo. Gestire il pricing come leva di vantaggio competitivo**

Editore **Franco Angeli**, 2013

Stabilire il prezzo di beni e servizi è un'attività di *management* fondamentale e imprescindibile. Il *pricing* costituisce di gran lunga la leva che ha maggiore impatto sul risultato economico. Il libro non intende fornire una rassegna completa delle teorie sul *pricing* che si sono susseguite negli anni. Vuole rappresentare piuttosto un manuale operativo; in esso, infatti, è illustrato un metodo logico e strutturato con cui individuare le migliori e spesso sottoutilizzate opportunità di *pricing*.

Il libro è organizzato in cinque parti principali. Nella prima, si descrive la natura del vantaggio di prezzo e sono illustrate le ragioni per cui per le aziende è assai proficuo perseguire tale vantaggio. Sono dunque analizzati gli aspetti di *trade off* tra prezzi e volumi e il ruolo delle forze di mercato. Osservare il prezzo vuol dire cogliere gli elementi che lo caratterizzano e che sono rappresentati dalla strategia di mercato, con la quale ci si riferisce alla strategia generale di business e al suo contesto e che rappresenta la premessa agli altri elementi che costituiscono il vantaggio di prezzo. È dunque importante a questo livello disporre di conoscenze più approfondite dell'offerta, della domanda, dei costi e degli altri trend che concorrono

alla formazione dei prezzi di settore, nonché dei fattori che determinano questi trend. Un secondo aspetto ha a che fare con il *customer value*, che riguarda il posizionamento ottimale di prezzo rispetto alla concorrenza in ogni segmento di mercato, ossia la determinazione del posizionamento di prezzo per i diversi prodotti rispetto a quello della concorrenza sulla base del rapporto prezzo/beneficio. E, da ultimo, c'è il livello delle transazioni, al quale sono riconducibili i temi degli sconti e degli abbuoni. L'obiettivo di questo ultimo livello, dunque, è quello di ottenere il miglior prezzo realizzato per ogni transazione o per ogni ordine.

Fra questi tre livelli c'è una relazione gerarchica e la loro classificazione è molto utile ai fini operativi, quando cioè si tratta di gestire il prezzo.

Un altro aspetto analizzato è quello dell'infrastruttura di *pricing*, che è costituita dai processi, dall'organizzazione, dalla gestione della performance, dai sistemi e dagli strumenti necessari per supportare la funzione di *pricing* all'interno dell'azienda. In altri termini, essa risponde alle domande seguenti: quali dovrebbero essere i processi decisionali in materia di *pricing* e come dovrebbe essere strutturata l'organizzazione di *pricing* oltre a quali competenze essa può richiedere.

Nella seconda parte sono quindi approfonditi i tre livelli di gestione indicati oltre all'infrastruttura di *pricing*. E viene pertanto presentato l'apparato analitico che a ogni

2013

389

B  
B

RECENSIONI

livello consente di fare emergere le opportunità di *pricing* non ancora sfruttate.

Nella terza parte invece sono esplorate alcune limitazioni al vantaggio di prezzo. In particolare è illustrata la strategia da adottare per massimizzare i profitti derivanti dal *pricing* dei prodotti durante il loro ciclo di vita (*lifecycle pricing*). Si tratta cioè di valutare le decisioni e le opportunità di *pricing* che si presentano in ogni fase della vita di un prodotto, da quella di lancio a quella di maturità, fino a quella di declino, e dunque operare sul prezzo secondo un'ottica longitudinale. Vi sono poi altri aspetti importanti che riguardano la segmentazione di prezzo, l'offerta di prodotti e servizi articolata su più livelli, l'introduzione di nuovi prodotti, l'offerta di soluzioni oppure la proposta di offerte combinate.

Al fine di produrre un impatto rilevante sul valore economico generato dall'azienda pare rilevante spingere la gestione del *pricing* verso il massimo della granularità del prezzo, e dunque tenendo in elevata considerazione il prezzo in funzione del valore e della sensibilità del cliente in modo puntuale. La gestione granulare del *pricing* dunque può rappresentare il passo più radicale e innovativo verso il "valore su misura".

La quarta parte del libro è dedicata a specifici eventi di *pricing* che ogni azienda potrebbe trovarsi a sperimentare in casi straordinari, come nel corso di un'operazione di fusione o di acquisizione o di una guerra di prezzo.

E ancora, creare e sostenere il vantaggio di prezzo può porre i manager di fronte a una delle prove più difficili di *change*

*management*. Pertanto, nella quinta parte sono identificati i fattori abilitanti e i vincoli che intervengono quando ci si propone di realizzare un cambiamento positivo e duraturo del *pricing* in un'organizzazione. In conclusione si afferma che conseguire il vantaggio di prezzo e tutti i vantaggi correlati non è frutto del caso, ma è un lavoro duro, che impone non solo di reagire agli eventi del mercato e ai prezzi della concorrenza, ma anche di gestire attivamente il *pricing*, con determinatezza, disciplina e organizzazione.

Anna Omarini

---

Andrea Cinosi, Giorgio Rizzo

**I segreti delle aziende low cost.**

**Riflessioni per il mondo delle imprese**

Editore **Franco Angeli**, 2013

Il *low cost* può rappresentare un'interessante iniziativa per rispondere alla situazione di crisi recente. Il mercato sta sperimentando concorrenza e competizione crescenti, e in questo contesto la variabile prezzo, per prestazioni o prodotti similari, è divenuta il principale parametro in grado di determinare il successo o il fallimento di molte operazioni economiche.

Tuttavia, va sottolineato che il fondamento logico del *low cost* non risiede soltanto nel prezzo, bensì è dato dal diverso rapporto che deve intercorrere nell'equazione costi/benefici tra *input* e *output*. Esso non nasce nei paesi poveri, ma in quelli ricchi. Il suo elemento caratterizzante non è tanto la

## RECENSIONI

B  
B

convenienza ma la sua modernità risiede nella definizione e nel rispetto di standard, che possono riguardare la sicurezza, la qualità intrinseca, la durata, la stessa promessa di marca, e che di fatto sono fattori indispensabili per la *basic quality* contemporanea.

Un altro aspetto rilevante, che è evidenziato nel testo, riguarda la definizione del *trade off* a cui è disposto il consumatore, ovvero la capacità di identificare con intelligenza i punti, nel processo di scambio economico, sui quali il singolo è disposto a rinunciare, in cambio di un prezzo più conveniente. Si tratta dunque di rivisitare la catena del valore, lato cliente, così da ricercare delle ridondanze tangibili, dei punti di scambio, delle modalità di diversa collaborazione fra azienda e cliente. E del pari rilevante è anche la chiarezza del contratto insito nell'acquisto, che si raggiunge con la nitidezza della sua comunicazione integrata.

La necessità di prendere in considerazione tale opportunità si fonda sul fatto che sta nascendo un sistema di nuova configurazione dell'intera strategia di spesa familiare. Il *low cost* pare dunque assimilabile al concetto di *saving* e in quanto tale è dotato di senso e di intelligenza. In questo quadro, pertanto, le sue opportunità sono importanti. Ed è allora rilevante evidenziare la necessità per ogni sistema di *low cost* di ripensare insieme il piano funzionale dei processi industriali e il piano emozionale, simbolico e relazionale.

Nel primo capitolo del libro sono illustrati alcuni punti fondamentali utili a comprendere le evoluzioni recenti nelle necessità dei consumatori. Sono pertanto presenti

analisi riferite ai cosiddetti stili di consumo. Sia per quanto riguarda quelli oramai già radicati nella maggioranza dei consumatori sia quelli tendenziali e cioè previsti nel prossimo futuro. In particolare si sottolinea la comparsa delle cosiddette 3R del consumatore, che sono rappresentate: dal risparmio, dalla rinuncia e dal rinvio; le quali, per necessità, tendono a diventare le principali direttrici di molti comportamenti delle famiglie italiane.

Il *low cost* va, dunque, inquadrato correttamente e non come una stravaganza organizzativa o una sorta di moda del momento; bensì, come una scelta che può essere generalizzata e in grado di contribuire per rispondere alle nuove esigenze del nostro tempo al fine di non rimanere schiacciati dalla preponderante presenza di nuovi grandi produttori internazionali.

Sul fronte della domanda da molto tempo si è diffusa l'idea dello spendere meno, ma sarebbe forse più corretto affermare dello spendere meglio. Tali nuovi stili di consumo – più attenti, sobri e riflessivi – sono dunque al presente diffusi e previsti in forte crescita anche nei prossimi anni. E con una diffusione trasversale tra ceti sociali.

Il lavoro dunque si pone come valido contributo affinché imprenditori, manager, *professional* possano trovare spunti di riflessione interessanti per nuove opportunità di business o per rivedere criticamente alcuni aspetti alla base della propria strategia oltretutto delle relative modalità gestionali adottate finora.

Il secondo capitolo propone invece il tema della dimensione pervasiva che in Italia ha raggiunto questo fenomeno. Il giro d'affari nel 2011 è prossimo all'essere pari al 6%

B  
B

RECENSIONI

del PIL nazionale. La sua presenza, inizialmente circoscritta ad alcuni comparti, si è estesa a quasi tutti i settori merceologici.

Nel terzo capitolo, trattando del *low cost* come di un nuovo paradigma strategico-organizzativo in grado di indirizzare in futuro le scelte di taluni manager, è descritto un modello concettuale che sintetizza e pone in evidenza gli elementi chiave alla base del successo di un'azienda cosiddetta *low cost - high value*, indipendentemente dallo specifico segmento merceologico di attività. In quella sede si sottolinea, quale aspetto rilevante di questa offerta, la presenza di una corretta strategia che si differenzia largamente dall'avviare semplici pratiche di *low price*. Si sottolinea, dunque, la necessità di porre attenzione al mix di valore, dal quale dipende la successiva progettazione della catena del valore e da qui consegue la necessità di porre particolare attenzione anche alla definizione di una comunicazione congruente dei valori del brand. In questo passaggio evolutivo anche la tecnologia ricopre un ruolo importante nella ridefinizione dei processi e delle strutture a supporto di ciascuna attività di impresa.

Il quarto capitolo, invece, indaga i punti focali propri della dimensione commerciale presente nelle migliori aziende *low cost*. L'attenzione è così concentrata sul prodotto, sul prezzo, sulla comunicazione, sulla distribuzione e sul punto vendita. Ponendo attenzione a questi aspetti si intende

dunque sfatare l'eccesso di centratura sulla sola variabile prezzo. E in questa direzione anche l'attenzione dei clienti dovrà essere defocalizzata da tale aspetto. Che comunque dovrà sempre restare sufficientemente vantaggioso per risultare davvero appetibile al mercato.

Il quinto capitolo, invece, tratta della complessa sfera delle *operations*. Ossia delle problematiche organizzativo-industriali, quali la progettazione/ridefinizione di una corretta catena del valore e della relativa ottimizzazione dei processi operativi coinvolti. L'eccellenza operativa, dunque, si realizza attraverso quattro leve principali: processi di *end to end* di fornitura di prodotti e servizi di base, semplificati e ottimizzati per minimizzare i costi e i problemi; operazioni standardizzate, semplificate, strettamente controllate e pianificate centralmente, lasciando solo alcune decisioni alla discrezione di qualche persona operativa; sistemi gestionali focalizzati su operazioni integrate, affidabili, veloci e conformi alle norme; cultura che non gradisce produrre gli scarti e premia l'efficienza.

Infine, nell'ultima parte del libro sono sintetizzate le tendenze evolutive in atto e quelle previste nell'universo del *low cost*, nei prossimi anni. Esso potrà dunque rappresentare un importante motore di sviluppo per l'azienda Italia.

Anna Omarini

389

3  
2013