

ECONOMIA & ANALISI

IMPRESE, VINCE SOLO CHI GESTISCE IL PREZZO

La sistematica e strutturale gestione dei listini con direzione e team dedicato assicura all'azienda bilanci sani

Daniilo Zatta - Simon-Kucher & Partners

Aumento della pressione sui prezzi, elevati tassi di inflazione e bassi tassi di crescita: un forte impegno del top management nei confronti del pricing – in combinazione con un'appropriata organizzazione di quest'ultimo – è essenziale per proteggere ed incrementare i profitti nel difficile contesto economico attuale. Questi sono i risultati principali del Global Pricing Study, condotto da Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants, un sondaggio approfondito al quale hanno preso parte oltre 2.700 dirigenti e manager delle maggiori industrie in oltre 50 paesi, tra i quali: Europa, Asia e Americhe. L'Italia por-

ta il suo contributo con circa 360 partecipanti. Adagiarsi in una "zona di comfort" di pricing non è più una condizione considerata dai dirigenti in questo contesto economico: più dell'80% delle aziende, a livello globale, deve affrontare forti pressioni sui prezzi da parte dei concorrenti e dei clienti, oltre al rischio di inflazione dei prezzi dei beni. Questo sottolinea l'urgenza e l'importanza di coinvolgere i dirigenti, adesso. Il pricing power ha origine ai vertici dell'organizzazione. Quando i dirigenti rivolgono la propria attenzione ai prezzi, le loro aziende hanno una maggiore probabilità di ottenere un aumento generale di profitto e maggior possibilità

di un aumento dei prezzi che sia profittevole. Coinvolgere il top management nel processo di pricing significa stabilire i giusti obiettivi e incentivi, guidare i cambiamenti organizzativi e culturali per supportare un pricing migliore e ottenere maggiori responsabilità riguardo al processo di pricing generale. È un obbligo di leadership dei dirigenti, non un compito operativo da attuare giorno per giorno.

Presiosità

Ogni punto marginale ottenuto attraverso un aumento dei prezzi è prezioso nel clima economico attuale. Ecco perché non solo i dirigenti devono investire più tempo ed energie nel pricing, ma anche formare i propri dipendenti a fare lo stesso. Questo significa creare una funzione totalmente dedicata al pricing. Lo studio ha dimostrato che, con una tale organizzazione, le aziende hanno anche un chiaro impatto sulla capacità di tradurre il proprio pricing power in profitti più elevati. Non bisogna sottovalutare l'importanza della creazione di una forte organizzazione per il pricing. Creare ed esercitare un forte pricing power è stato per molto tempo un lusso di poche aziende. Ora è diventata una capacità essenziale per la sopravvivenza. È necessario un coordinamento end-to-end, dalla strategia all'interpretazione analitica e all'implementazione. Aziende con una funzione dedicata al pricing hanno il 15% di possibilità in più di aumentare i prezzi rispetto alle aziende sprovviste. Inoltre

La situazione italiana

L'Italia rientra perfettamente nella media internazionale con l'81% di aziende che subiscono forti pressioni sui prezzi, e circa il 70% coinvolto in guerre di prezzo. Lo studio dimostra che le aziende in cui il top management assume un ruolo attivo nella determinazione dei prezzi hanno il 35% di probabilità in più di avere un alto pricing power e il 30% in più di ottenere una crescita EBTDA nel corso dei prossimi tre anni. Il pricing power è la capacità di un'azienda di ottenere i prezzi che si merita per un dato valore offerto al cliente. Le aziende italiane hanno ancora da imparare rispetto ai concorrenti globali, infatti, le aziende nazionali che vantano una funzione totalmente focalizzata sul pricing sono circa il 51%, mentre la media globale è del 58%. La maggiore enfasi al pricing e le modifiche organizzative che la accompagnano non sono tuttavia semplicemente un meccanismo di difesa.

hanno l'11% in più di possibilità di implementare questo aumento in maniera profittevole, rispetto alle altre. Per concludere un auspicio per i dirigenti in merito al pricing: nel momento in cui la crescita economica tornerà a livelli storici, non bisogna fermarsi nella "zona di comfort". ■

PRICE MANAGEMENT

Esce in Italia la prima opera completa e sistematica sulla gestione del prezzo frutto dell'esperienza di Simon-Kucher & Partners. In libreria da marzo il primo volume, il secondo previsto per fine maggio.

Volume I. Strategia, analisi e determinazione del prezzo

Volume II. Strumenti operativi e applicazioni settoriali

