



PROFESSIONI

Consulente
Danilo Zatta



www.ecostampa.it

Management 1 Un libro insegna come aggiustare i listini

Ok, il prezzo non è giusto

Attenti alla logica del ribasso. Focalizzarsi sulla redditività. E gestire i prodotti premium. Breve, ma necessario training, per vendere meglio. Con tre esempi di successo

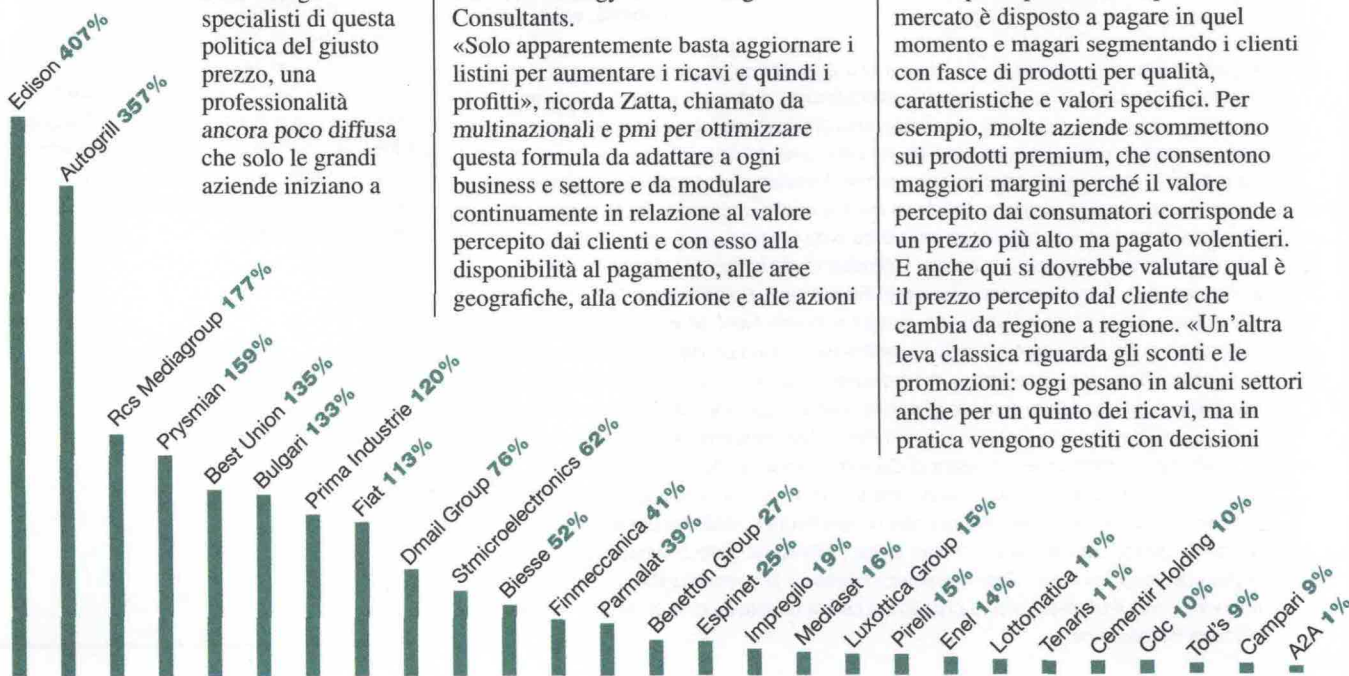
Cari manager, qual è il prezzo più giusto? Quello più basso possibile se a rispondere è il compratore. O, al contrario, il più alto se si vede la situazione dalla parte del venditore. Ma si tratta di una risposta istintiva. Nella realtà, per imprenditori ed executive non è così semplice stabilire il miglior listino per una azienda che produce beni o servizi perché proprio sul pricing spesso si giocano i margini di utili, sempre più esigui in un mercato in recessione e altamente competitivo. Al punto che

sono nati gli specialisti di questa politica del giusto prezzo, una professionalità ancora poco diffusa che solo le grandi aziende iniziano a

integrare nel loro organico, come spiega Danilo Zatta in un volume pubblicato da Franco Angeli. *Price management* (368 pagine, 44 euro), scritto con Hermann Simon e Martin Fassnacht per mettere a punto strategia, analisi e determinazione del prezzo. Fassnacht è un docente tedesco di marketing e presidente dell'Henkel Center for consumer goods. Simon e Zatta, saggi di management, sono rispettivamente presidente e partner della società di consulenza Skp, Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants.

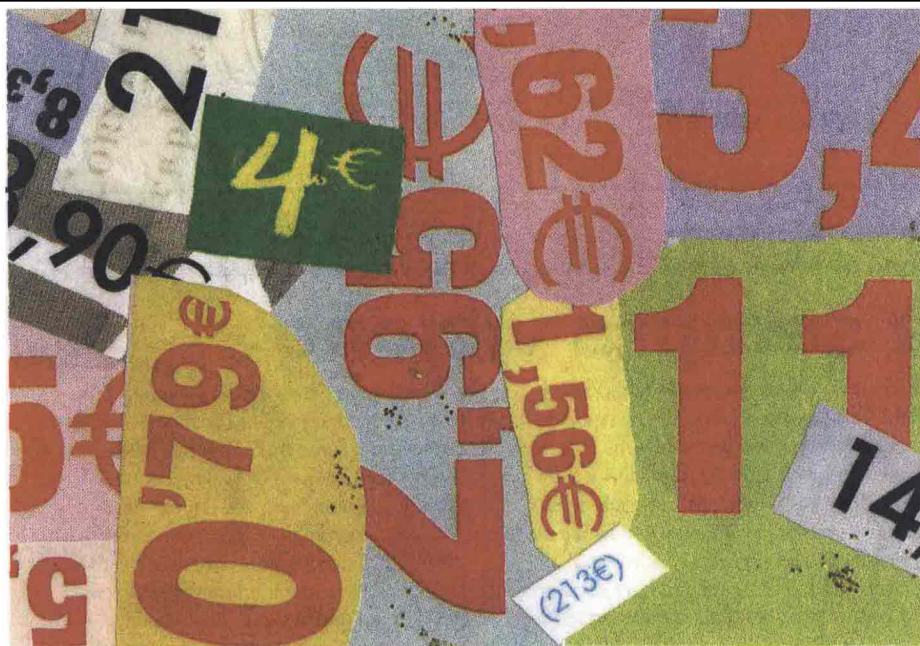
«Solo apparentemente basta aggiornare i listini per aumentare i ricavi e quindi i profitti», ricorda Zatta, chiamato da multinazionali e pmi per ottimizzare questa formula da adattare a ogni business e settore e da modulare continuamente in relazione al valore percepito dai clienti e con esso alla disponibilità al pagamento, alle aree geografiche, alla condizione e alle azioni

dei concorrenti e così via. «Il primo errore di molti manager o imprenditori è di focalizzarsi sui tagli dei costi e non sui ricavi e management del prezzo per migliorare la redditività», mette in evidenza Zatta, che conta su una quarantina di consulenti in Skp Italia e 700 nei 27 uffici nel mondo. «Il secondo errore è abbassare i prezzi per spingere i volumi senza margini». Si rischia di rovinare il mercato rendendo difficile riposizionare il listino più in alto. E allora occorre coordinare la gestione dell'impresa partendo dal prezzo che il mercato è disposto a pagare in quel momento e magari segmentando i clienti con fasce di prodotti per qualità, caratteristiche e valori specifici. Per esempio, molte aziende scommettono sui prodotti premium, che consentono maggiori margini perché il valore percepito dai consumatori corrisponde a un prezzo più alto ma pagato volentieri. E anche qui si dovrebbe valutare qual è il prezzo percepito dal cliente che cambia da regione a regione. «Un'altra leva classica riguarda gli sconti e le promozioni: oggi pesano in alcuni settori anche per un quinto dei ricavi, ma in pratica vengono gestiti con decisioni



EFFETTO MOLTIPLICATORE

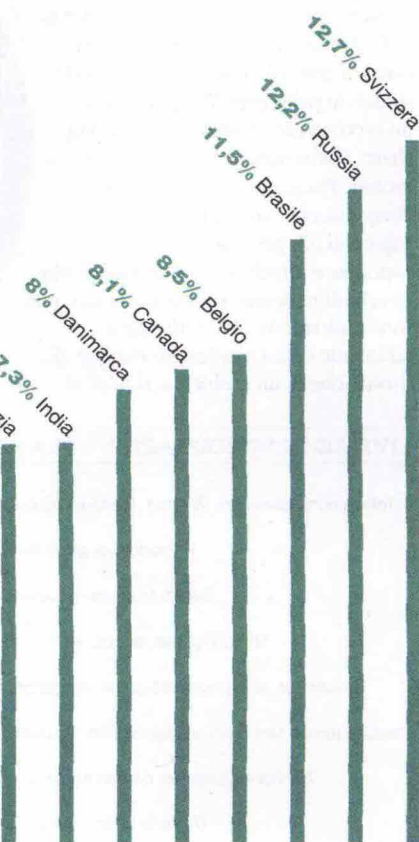
Effetto teorico sull'utile delle aziende di un aumento del prezzo del 2%



Würth, lo sconto solo a chi lo merita

In cinque anni la Würth, azienda di prodotti per l'edilizia con 40 mila articoli in magazzino, aveva dimezzato il Ros, Return on sale. Colpa della pressione sulla rete di vendita e sui negozi per aumentare i ricavi a ogni costo, ricorrendo soprattutto agli sconti. Il gruppo è intervenuto trasformando i venditori in piccoli price manager, attribuendo loro la responsabilità di decidere l'entità dello sconto di volta in volta e mettendo in gioco le loro provvigioni. Con un dettaglio molto efficace (sconti e provvigioni appaiono sul display del computer al momento della scelta) che ha contribuito a ridurre il ribasso medio dal 16 al 14% senza perdere clienti né toccare i listini ufficiali. E il Ros è salito di 2 punti.

Ettore Tamos



contingenti e non strategiche», registra il consulente, che ritiene possibile far emergere tra il 2 e 5% di margine in più con una azione di price management fatta da specialisti. Che ovviamente non si limitano ad alzare i listini per fare bella figura con il fatturato ma magari scoprono che un accessorio prima gratuito può essere fatto pagare al cliente con un guadagno netto. E non è un caso che il price manager di molte aziende del gruppo General Electric risponda direttamente al direttore generale.

CHI HA RITOCATO BENE

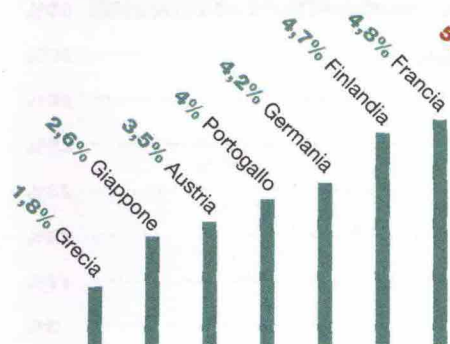
Bmw, adesso la tv in auto si paga

La funzione tv era compresa nel package del navigatore satellitare dell'ammiraglia Bmw, la serie 7. Un gadget gratuito, peraltro utilizzato poi regolarmente solo da dieci acquirenti su cento. La casa bavarese ha così deciso di vendere a parte l'optional (separato con un chip e quindi a costo zero) a 1.400 euro, un prezzo deciso dopo aver analizzato con

una ricerca di mercato il valore percepito e la disponibilità al pagamento. Ha così venduto 4 mila televisori in auto per 5,6 milioni di fatturato (e utile) aggiuntivi.

Nouvelles Frontières, catalogo giusto

Il tour operator del gruppo tedesco Tui ha rivisto profondamente il processo di pricing dei suoi pacchetti vacanza con migliaia di quotazioni in passato stabilite negli ultimi otto giorni prima del via libera al catalogo di ogni stagione da 30 manager. Adesso nell'operazione sono coinvolte tutte le funzioni aziendali. Obiettivo: individuare le informazioni necessarie per stabilire i prezzi di vacanze, servizi e iniziative aggiuntive in relazione ai costi e alla redditività, che così è aumentata in un anno del 2,6%.



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

DOVE SONO I PROFITTI