



STRATEGIE

PRICING STRATEGY/2. Intervista al professor Hermann Simon

# I manager non amano l'incertezza

Cambiare un prezzo significa generare un impatto sui clienti. Ma non sappiamo con certezza quale reazione avranno. Ecco perché i manager preferiscono concentrarsi su leve più "controllabili" come i costi, anche se non ottimali per i profitti

**P**erché il pricing è così importante? Esistono solo 3 leve di profitto: volumi, prezzi e costi. I profitti corrispondono a fatturato dato dai volumi di vendita per il prezzo unitario, meno i costi. L'importanza emerge se si considera la tipica struttura aziendale industriale: in questo caso un miglioramento del 5% del prezzo porta a un incremento del 50% dei profitti, mentre migliorando del 5% i costi unitari o i volumi si avrà un incremento, rispettivamente, di solo il 30 o 20% dei pro-

fitti (*ndr*: si veda per approfondimenti *Price Management*, di Franco Angeli). Nonostante ciò, i costi godono della maggior parte di attenzione manageriale, tipicamente circa il 70-75% dell'attenzione del senior management, i volumi, o, in generale le vendite circa il 20-25%, mentre il pricing circa il 5-10 per cento. Il pricing quindi viene tipicamente trascurato.

**Sebbene l'importanza del pricing sia ovvia, perché lo si trascura in così tante imprese?**

La percezione dei costi è che siano dovuti a

**Hermann Simon**, definito uno dei massimi management thinker contemporanei, è stato professore presso Insead, Harvard, Mit ed Lbs ed è oggi presidente dell'impresa di consulenza Simon-Kucher&Partners Strategy & Marketing Consultants. Ha scritto molti best seller tra cui, con Danilo Zatta, *Strategie di Pricing* (Hoepli), *Capire la strategia d'impresa* (Gruppo 24 Ore) e *I trend economici del futuro* (Gruppo 24 Ore).



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

## STRATEGIE



fattori interni all'azienda e pertanto facilmente controllabili. Se devi licenziare centinaia di dipendenti, sebbene politicamente difficile, sai che la situazione è sotto il tuo diretto controllo, trattandosi di un'azione interna all'azienda. Se invece cambi un prezzo, ciò avrà un effetto sui clienti e c'è incertezza su come reagiranno. I manager non amano l'incertezza. Preferiscono concentrarsi su leve più "controllabili" come i costi, anche se non ottimali per i profitti.

### Quali sbagli vengono commessi da aziende, oltre al fatto di trascurare il pricing?

Spesso le aziende non investono sufficiente tempo e risorse nel raccogliere le migliori informazioni su pricing, elasticità della domanda, reazioni passate di clienti e concorrenti a variazioni di prezzo ecc. Quando avviene un importante lancio di prodotto anche l'amministratore delegato deve essere coinvolto nella decisione del prezzo. Prezzare un nuovo prodotto è particolarmente sfidante. Molte aziende calcolano i costi e vi applicano un margine. Così rischiano tuttavia di svendere il prodotto perché prezzato troppo basso o di perdere competitività perché troppo costoso. Bisogna investire tempo e risorse per stabilire il prezzo ottimale. Probabilmente l'errore più comune è quello di reagire a un calo del volume con un taglio di prezzo. Spesso ci si illude di poter così incrementare i volumi e compensare il taglio di prezzo. Ma spesso i concorrenti reagiscono allo stesso modo e alla fine ci si ritrova con meno volumi e prezzi più bassi.

### Come mai molte aziende continuano a commettere errori di questo tipo?

Da un lato spesso le aziende incentivano obiettivi di fatturato. Se un venditore riceve un premio solo per le quantità vendute e non per il margine generato, non c'è da stupirsi che prezzi, margine o entità dello sconto passino in secondo piano. Inoltre spesso in azienda manca una chiara strategia di pricing, alla quale tutti si attengono.

### Non è ovvio che ogni azienda abbia definito la propria strategia di pricing?

No! In una recente conferenza alla quale hanno partecipato più di 100 dirigenti di diverse aziende, ho chiesto quanti dei presenti hanno una strategia di pricing messa per iscritto in azienda. Solo due hanno alzato la

mano. Spesso impostare prezzi, promozioni o sconti è attività delegata a risorse junior o a venditori.

### Tagliare i prezzi quando la domanda cala sembra logico. Quali alternative ci sono?

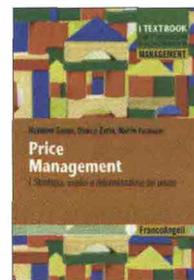
Dipende da caso a caso. Nella recente crisi finanziaria, la domanda era in calo non perché i prezzi erano troppo alti, ma perché i clienti erano insicuri sul futuro. Se tagli i prezzi, in questo caso non vendi automaticamente di più, perché non hai trovato una risposta al motivo che frena l'acquisto, ossia l'incertezza sul futuro.

In questo caso si deve trovare una soluzione più creativa. Un esempio in merito è come si è mossa Hyundai negli Usa nel 2009. Al posto di tagliare i prezzi delle automobili, ha garantito ai clienti che, se nei 12 mesi dopo l'acquisto della vettura avessero perso il proprio lavoro, avrebbero potuto restituire la vettura senza costi aggiuntivi, interrompendo subito il contratto di leasing o finanziamento. Questa mossa fu di grande successo: furono tra i pochi a incrementare le vendite di automobili nel 2009, segnando un +27% rispetto al 2008 e continuando la crescita nel 2010. Hyundai ha così offerto una soluzione che ha abbattuto le resistenze all'acquisto, cosa che non avrebbe fatto con un semplice sconto.

### Qual è il ruolo dell'amministratore delegato in azienda?

L'ad deve garantire una vera "cultura del profitto", ossia che i venditori puntino a massimizzare la marginalità e non, come di norma, le quote di mercato o i volumi. Deve assicurarsi che ci sia una diffusa comprensione di quanto importante sia questa leva e presidiare tutte le principali decisioni di pricing. Un esempio è l'intervento realizzato da Simon-Kucher in Porsche, quando venne lanciata la Cayman coupé qualche anno fa. Si trattava di un modello basato sulla Boxster decapotabile e la prassi di allora era di posizionare coupé a un prezzo del 10% inferiore rispetto al corrispondente modello coupé. Dalle analisi emergeva tuttavia che i clienti erano pronti a pagare di più per la Cayman. Pertanto indicammo di infrangere la prassi vigente sul mercato, incrementando il prezzo. L'ad di Porsche ebbe il coraggio di farlo e il modello divenne un grande successo.

Ma.L.



**Price Management**,  
H. Simon, D. Zatta,  
M. Fassnacht, Franco  
Angeli, 2013



**Strategie di Pricing**,  
H. Simon e D. Zatta,  
Hoepli, 2012