



PRICING STRATEGY. La leva principale per incrementare i profitti. Terza puntata

A ognuno il suo prezzo

Posizionamento, margini, esigenze del cliente e concorrenza sono aspetti fondamentali da prendere in considerazione per determinare una corretta strategia di prezzo e di conseguenza un vantaggio competitivo

di Danilo Zatta

Fin dall'inizio degli anni Novanta, il ruolo e il significato del prezzo sono radicalmente cambiati. La *friendly competition*, che prevaleva in una fase di crescita economica, si è trasformata in un'intensa guerra commerciale in cui il prezzo ha assunto le vesti di una vera e propria arma strategica. In questo nuovo contesto ad alta intensità concorrenziale, la conquista di quote di mercato porta le imprese a concentrarsi essenzialmente sul prezzo. La posta in gioco è considerevole; per gli strateghi, è il momento della verità. Definire una chiara strategia di pricing è pertanto determinante. La strategia di pricing è un concetto molto ampio, che non è legato solo al listino prezzi ma riguarda l'intero posizionamento dell'impresa: siamo un'azienda di alta gamma? Puntiamo al profitto o alle quote di mercato? Competiamo nel segmento low-cost? Queste sono alcune delle domande a cui la strategia di pricing deve rispondere.

Esempi di strategie di pricing

Quanto sia determinante impostare una giusta strategia di prezzo lo dimostrano i casi di **Porsche** e **General Motors (Gm)**. L'allora Ad di Porsche Wendelin Wiedeking illustrava come segue la sua impostazione: «La nostra strategia di pricing è quella di mantenere i prezzi stabili per proteggere il nostro brand ed evitare un crollo dei prezzi nel mercato dell'usato. Quando la domanda si contrae tagliamo la produzione, ma non abbassiamo i prezzi». Del tutto opposta era quella di Gm spiegata dall'Ad Richard Wagoner: «I costi fissi sono molto alti nel nostro settore. Abbiamo compreso che in un momento di crisi stiamo meglio

tagliando i prezzi anziché i volumi. Dopo tutto, al contrario di molti competitor, riusciamo ancora a fare soldi con questa strategia». Cosa avvenne alle due aziende che seguivano strategie di prezzo così opposte? Porsche divenne l'azienda automobilistica più redditizia del settore, puntando ai profitti; Gm, puntando ai volumi, fallì. Con la fuoriuscita di Wagoner da Gm, Bob Lutz, vicepresidente di General Motors, dopo aver subito perdite per circa 11 miliardi di dollari, cambiò strategia di pricing: «Stiamo uscendo dal business distruttivo, come il Gm employee pricing sales, che accresce la quota di mercato ma distrugge i margini. È preferibile vendere meno auto a un prezzo elevato piuttosto che più auto con margini bassi. Vendere 5 milioni di veicoli con profitto pari a zero non è conveniente quanto venderne 4 milioni con profitto». Incredibile ma vero: in molte aziende prevalgono ancora obiettivi di volumi, quote di mercato e vendita di prodotti a discapito dei profitti. Ne è emblematica l'affermazione di un top manager di un'impresa leader nel settore dell'elettronica di consumo: «Siamo onesti. Diciamo di mirare ai profitti, ma le teste iniziano a cadere se le quote di mercato si contraggono dello 0,1%. Quando i profitti crollano del 20%, invece, non succede niente». È chiaro che la strategia di pricing non viene presa nella dovuta considerazione, mentre in questi casi risulta utile incentivare i manager e la forza vendite riconoscendo perlomeno parte della retribuzione variabile in base a obiettivi di marginalità e non solo di volumi. Questo significa che avere un'ampia quota di mercato è sempre una cosa negativa? Certamente no! Se un'azienda detiene una significativa quota di mercato

I lettori de
"L'Impresa"
interessati a
ricevere
gratuitamente
l'eBook *The Key
to Higher Profits:
Pricing Power,
che sintetizza i
risultati del Global
Pricing Study,
possono farne
richiesta, inviando
una mail a
danilo.zatta@
simon-kucher.com*

STRATEGIE

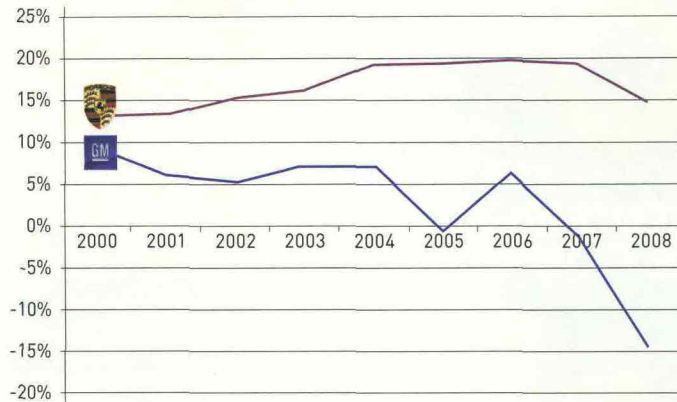


– dovuta ad esempio a performance, qualità, innovazione, valore – capace di generare una marginalità soddisfacente ed elevati profitti, allora si tratta di una situazione sostenibile. Se invece la quota di mercato viene conquistata tramite prezzi aggressivi eccessivamente bassi e non allineati a costi bassi, allora si generano una marginalità insufficiente e bassi profitti o perdite – e la situazione diventa insostenibile. Tanti gli esempi di una chiara strategia di prezzo. **Apple**, con una strategia di price premium, che riesce a cogliere il valore che scaturisce da un posizionamento legato a driver come design o tecnologia dei prodotti. **Ryan Air**, che segue una strategia di prezzi low-cost, impostando il suo modello di business sulla scomposizione del tradizionale tutto compreso delle compagnie aeree di bandiera. **Ferrari**, un caso di strategia di pricing di altissima gamma, che Montezemolo ha voluto rafforzare nel 2013 con l'annuncio di un incremento di esclusività, prezzi e margini, e la rinuncia ai volumi. Dall'altro lato, troviamo aziende come **Microsoft** con la Xbox, **Sabena** o **Saab** che a causa di strategie di pricing inadeguate hanno accumulato perdite che portano al fallimento.

Prezzo e vantaggi competitivi

L'approccio classico di numerose imprese consiste nel concentrarsi sulle loro relazioni con i clienti, cercando di identificarne con precisione le esigenze e di soddisfarle al meglio. Esse producono notevoli sforzi per comprendere il modo di ragionare dei clienti di ciascun segmento, per individuare quelli che, ai loro occhi, saranno gli aspetti più importanti dell'offerta, e infine per preve-

Porsche e General Motors: chi aveva ragione?



Fonte: Price Management, Franco Angeli

Successi e fallimenti

Successi basati su una chiara strategia di pricing		Fallimenti dovuti a una strategia di prezzo inadeguata
	<input checked="" type="checkbox"/> Strategia ben definita	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/> Chiaro posizionamento	<input checked="" type="checkbox"/>
Apple	<input checked="" type="checkbox"/> (Re-)azioni tattiche	<input checked="" type="checkbox"/>
Ryanair	<input checked="" type="checkbox"/> Prezzo/volume/valore	<input checked="" type="checkbox"/>
Ferrari	<input checked="" type="checkbox"/> Differenziazione di prezzo	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/> Struttura e metriche di prezzo	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/> Scontistica	<input checked="" type="checkbox"/>
		Xbox (Microsoft)
		Sabena
		Saab

Fonte: Price Management, Franco Angeli

STRATEGIE



dere le loro future necessità e le tendenze di mercato. Anche i concorrenti devono sempre essere oggetto di uno studio molto attento, in virtù del quale possono crearsi vantaggi competitivi che permetteranno all'impresa di differenziarsi e di difendersi. Un vantaggio competitivo strategico deve perciò rispondere a tre criteri: 1) basarsi su una caratteristica importante per il cliente; 2) essere percepito dal cliente; 3) essere durevole, ovvero i concorrenti non devono poterlo imitare facilmente. Soddisfare contemporaneamente queste tre condizioni non è impresa facile. Il prezzo è uno dei parametri chiave sui quali si può giocare per realizzare dei vantaggi competitivi. In generale, essi permettono di soddisfare i due primi criteri (importanza e percezione da parte del cliente). D'altronde, un prezzo meno alto può rappresentare un vantaggio durevole solo se l'impresa è capace di mantenerlo senza conseguenze negative nel lungo periodo; altrimenti, la concorrenza può accodarsi al calo dei prezzi ed eliminare il vantaggio che si è venuto a creare. La gestione dei prezzi in prospettiva concorrenziale non può dunque essere scissa dalla gestione dei costi. In termini generali, lo sviluppo di un vantaggio competitivo deriva da uno dei due seguenti presupposti:

- offrire una performance paragonabile a quella della concorrenza, ma a un prezzo inferiore. Nel lungo periodo, ciò è possibile solo a condizione di una struttura dei costi inferiore. Il *price leader* si definisce così come un'impresa alla quale i prezzi inferiori permettono di determinare o di influenzare fortemente il livello di riferimento e la struttura dei prezzi nei mercati sui quali è presente (ciò non sussiste necessariamente se l'impresa occupa una nicchia di mercato). Ne sono esempi **Ikea, EasyJet, Dacia, Lidl**;
- offrire ai clienti un maggior valore (miglior performance ecc.) e mantenere questa posizione con l'aiuto di parametri diversi dal prezzo (es. la qualità, il servizio, la comunicazione). Quando questa strategia viene correttamente implementata, i clienti sono pronti a comprare il prodotto a un prezzo anche maggiore di quello praticato dai concorrenti. Ne sono esempi **Natuzzi, Lufthansa, Audi, Pam**.

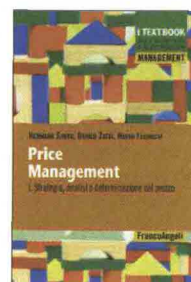
Il successo di una strategia competitiva dipende in primo luogo dalla scelta dei

vantaggi competitivi e dei mercati nei quali l'impresa vuol essere presente. Distinguendo da una parte l'approccio di mercato (totale/nicchia) e dall'altra il tipo di vantaggio competitivo (costo-prezzo/valore), possiamo riassumere le diverse scelte possibili secondo le quattro strategie generiche. I generalisti possiedono una gamma estesa e sono presenti su grandi mercati, in contrapposizione agli specialisti, che si concentrano su un target di mercato più ristretto. I concorrenti che seguono una strategia di differenziazione puntano su una migliore performance (che comprende certamente anche il servizio) e si sforzano di rendere unico il loro posizionamento; i *price leader*, invece, propongono prezzi meno elevati di quelli dei concorrenti come punto di forza della loro politica commerciale. Il segreto del successo è scegliere una chiara strategia e perseguirla in maniera coerente. ■



Danilo Zatta, partner in Simon-Kucher & Partners, società leader nella consulenza su strategie, marketing e vendite, è autore dei libri *Le basi del pricing* e *Revenue Management*, Hoepli e *Trend economici del futuro*, Gruppo 24 Ore. danilo.zatta@simon-kucher.com

Le quattro strategie generiche



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

Pricing strategy

N. 1 Value pricing

Publicato su "L'Impresa" del 9 ottobre 2013

N. 2 La psicologia del prezzo

Publicato su "L'Impresa" del 6 novembre 2013

N. 3 Come definire la strategia di prezzo

In questo numero

N. 4 Come fissare i prezzi

Su "L'Impresa" di gennaio 2014

N. 5 Come realizzare i prezzi

Su "L'Impresa" di febbraio 2014

N. 6 Come concedere i giusti sconti

Su "L'Impresa" di marzo 2014

N. 7 Puntare ai profitti, non ai volumi

Su "L'Impresa" di aprile 2014

N. 8 I trucchi del pricing

Su "L'Impresa" di maggio 2014



Le basi del Pricing, D. Zatta, Hoepli, 2009