



**PRICING STRATEGY.** La leva principale per incrementare i profitti. Quinta puntata

## Lo sconto giusto

**Lo sconto ha un fortissimo impatto sui profitti: ottimizzarne la gestione può avere ritorni inaspettati. Ecco come mettere a punto un sistema valido**

di Danilo Zatta

**G**li sconti sono riduzioni praticate sul prezzo di vendita in considerazione, per esempio, dell'importanza delle vendite o della tipologia di cliente, di regola calcolate secondo una percentuale del prezzo di vendita corrente. Queste riduzioni servono a differenziare la politica dei prezzi sulla base dei clienti, considerando il loro comportamento e le loro principali caratteristiche.

### Impostare gli sconti

In linea di massima si distingue tra sconti e premi in base al loro carattere eccezionale o più generale nell'ambito della relazione con il cliente. In pratica, gli sconti sono oggetto di una grande creatività, poiché ogni settore ha le sue regole, elaborate nel corso del tempo. Se li si vuole impostare in maniera corretta, si devono osservare alcune regole.

- Talvolta alcuni prezzi vengono presentati direttamente con sconti sulla quantità, per esempio per 10/100/1.000 unità di prodotto ordinate. Una simile presentazione confonde prezzi e sconti, e va evitata: rende il messaggio più nebuloso e non permette di distinguere tra il ruolo del prezzo e quello dello sconto. Quest'ultimo dovrebbe essere accordato solo all'interno di un determinato obiettivo commerciale e non dovrebbe dunque essere direttamente inserito nel prezzo.
- In alcuni mercati si usa diffusamente di "acquistare lo sconto": vale a dire che i clienti considerano molto importante ottenere elevati livelli di riduzione del prezzo. Si preferisce evitare di adattare il prezzo lordo per ridurre il peso dello sconto sul prezzo stesso. Per esempio,

**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***

per una tariffa di 100, verrà accordata una riduzione del 60/70/80%, piuttosto che riportare il prezzo lordo a 50 e ripristinare percentuali di sconto più ragionevoli. A meno che non si disponga della forza contrattuale necessaria all'introduzione di cambiamenti nelle pratiche di settore ormai consolidate, è relativamente difficile mutare lo stato delle cose.

- Gli sconti "fatti a se stessi" o non condizionati vanno limitati o banditi. Essi determinano un precedente e rappresentano essenzialmente una fonte di perdita di margine. Le strade possibili per razionalizzare questo tipo di riduzione sono diverse. I prezzi lordi possono essere modificati verso il basso, così da inglobare direttamente e far scomparire le riduzioni (con gli eventuali limiti di fattibilità appena menzionati). Un approccio valido può essere quello di basare progressivamente gli sconti su certe condizioni che i clienti devono rispettare, allo scopo di realizzare delle economie sui costi. Lo sconto viene così concesso in funzione

### L'effetto di un punto percentuale in più

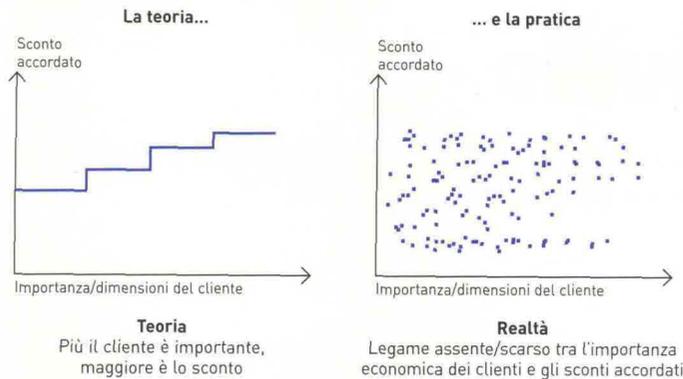
Supponiamo che un prodotto riesca a realizzare un ritorno sulle vendite comprensivo delle riduzioni del 5% e che venga venduto nel numero di 100 unità. Se accordiamo un punto percentuale in più di sconto, il margine di profitto passa al 4% e dobbiamo aumentare il volume delle vendite del 25% per mantenere la redditività del prodotto costante. Se adesso effettuiamo lo stesso calcolo su un prodotto con il 20% di margine, venduto anch'esso nel numero di 100 unità, un punto percentuale di margine supplementare non ha assolutamente lo stesso effetto: basta aumentare le vendite del 5% per ritrovare la redditività del prodotto precedentemente ottenuta.

Fonte: Strategie di Pricing, Hoepli



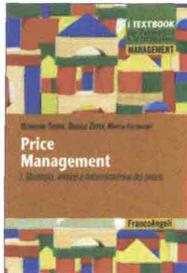
## STRATEGIE

## Sconti: teoria e pratica



La realtà solitamente somiglia alla parte destra della figura, vale a dire che non c'è realmente coerenza tra il sacrificio compiuto per realizzare un affare e le sue ripercussioni interne (costi) o la posta in gioco che rappresenta. Qui è stato considerato il fatturato realizzato col cliente come indicatore d'importanza a titolo esemplificativo.

Fonte: Strategie di Pricing, Hoepli



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



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

di un specifico comportamento del cliente: per esempio, ordini d'acquisto in formato elettronico, dimensioni minime dell'ordine, concentrazione dei punti di consegna o fatturazione del trasporto. Tali riduzioni di prezzo acquistano allora un senso, poiché rispettano la regola del *do ut des*.

### Implementare un sistema di scontistica

Gli sconti svolgono un ruolo molto importante, poiché determinano il prezzo netto a partire da quello lordo. Ciascun punto di sconto accordato ha importanti ripercussioni, che vengono spesso sottostimate:

- lo sconto riduce direttamente la redditività;
- il suo effetto è tanto più forte quanto più il volume è elevato;
- per i prodotti a margine ridotto, l'impatto sul margine di profitto di un punto percentuale di sconto è molto pesante.

Malgrado ciò, molto spesso si constata la mancanza di strumenti di analisi che definiscano delle regole chiare per gestire questo aspetto essenziale.

Vediamo dunque i principali stadi della concezione di un sistema scontistico.

**1. Analisi della situazione attuale.** In un

primo tempo è utile valutare il sistema in uso, stilando una lista delle critiche espresse dagli agenti commerciali, ma anche dalla direzione. Quali sono i problemi ormai noti? Il sistema viene rispettato, nel suo insieme? In che misura può rappresentare un ostacolo, piuttosto che un supporto commerciale? Com'è ovvio, questa analisi può variare fortemente da un paese all'altro. Capita spesso che la visione d'insieme delle filiali di un gruppo evidenzia come in alcuni paesi il sistema sia ben accetto e funzioni senza eccessive difficoltà, mentre in altri si oltrepassino ampiamente i limiti imposti. Questa valutazione fornisce una prima lista di obiettivi da rispettare per il sistema di sconti.

La direzione ha certamente diritto di parola in questa fase di diagnosi e di formulazione degli obiettivi. In generale, vorrà essere in grado di pilotare la redditività con il sistema di scontistica e attenderà dunque che le riduzioni di prezzo vengano calcolate in rapporto a un margine obiettivo. La direzione commerciale si preoccuperà di convincere i clienti ad accettare il nuovo sistema: ciò presuppone una struttura sufficientemente trasparente, così che il cliente comprenda esattamente come vengono calcolate le nuove riduzioni di prezzo e quali siano gli incentivi di cui può beneficiare.

Infine, il sistema di scontistica deve essere un minimo flessibile e capace di evolversi. Il contesto concorrenziale, il portafoglio clienti e la congiuntura economica cambiano rapidamente e impongono regolari adattamenti alla politica delle riduzioni di prezzo. Di conseguenza, un insieme di strumenti flessibile e "snello" è in genere preferibile a una soluzione di elevato livello di integrazione con il sistema informativo: altrimenti, il minimo cambiamento può richiedere intere settimane di elaborazione specifica o di calcolo dei parametri e dei costi rilevanti. In termini di ritorno sugli investimenti, sarà più redditizio investire sulla solidità del sistema che sul suo grado di rifinitura tecnica.

**2. Struttura del sistema scontistico.** Il passo successivo consiste nel definire le variabili opportune da cui deve dipendere il calcolo di ciascuno sconto. Si tratta, in particolare, dei fattori che differenziano i clienti tra loro,

## STRATEGIE



illustrati dalla figura qui a fianco.

Di seguito vengono formulate alcune considerazioni indicative.

- Più numerose sono le variabili, più il sistema è complesso e difficile da mantenere nel tempo. Al contrario, più viene semplificato, meno permetterà un monitoraggio efficace delle riduzioni. Ne consegue che si deve svolgere un vero lavoro di ricerca del miglior compromesso possibile tra fattibilità e precisione.
- I criteri che si adattano maggiormente alla strutturazione del sistema degli sconti variano naturalmente da un settore all'altro. Per esempio, offrire una particolare riduzione di prezzo a un distributore specializzato può non avere senso, mentre può assumere un significato rilevante se concessa a un distributore generalista. Alcune aziende hanno pochissimi prodotti standard e producono soltanto prodotti customizzati – l'approccio alla scontistica va adattato alla realtà aziendale.
- I distributori (per contrasto con i clienti finali) rappresentano un fattore di ulteriore complessità da gestire. Possono essere partner privilegiati, esclusivi o multimarca, possono ingaggiare guerre di prezzi tra loro; alcuni piccoli distributori possono, nonostante le dimensioni, avere un ruolo fondamentale ecc. Vi sono quattro fattori particolarmente importanti da considerare nella fase di concezione del sistema di sconti:
  - il grado di personalizzazione del prodotto rispetto all'offerta in catalogo;
  - la coerenza costo/prezzo lordo delle gamme di prodotto;
  - i margini di profitto obiettivo posti dalla direzione;
  - le abitudini e i vincoli degli agenti di vendita.

Per esempio, certe imprese decidono di applicare uno sconto uniforme su tutto il catalogo, mentre altre hanno un sistema più dettagliato, che, per adattarsi alle specificità del mercato, può diventare molto complesso (per esempio una riduzione per articolo e per cliente).

**3. Calcolo dei parametri del sistema scontistico.** Una volta stabilita la struttura, restano da fissare gli opportuni coefficienti di sensibilità per un calcolo corretto

## Fattori che influiscono sul sistema di sconti



Fonte: Strategie di Pricing, Hoepli

dello sconto da effettuare in funzione dei fattori di input. Parametrare un sistema scontistico è un'operazione delicata e complessa, poiché deve contemporaneamente soddisfare gli obiettivi del management, essere operativa a tutti i livelli e venire accettata dai clienti. I dati storici rilevati sulle transazioni effettuate per cliente e per prodotto sono una base utile per calibrare il modello. ■



**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 *I trend economici del futuro*, Gruppo 24 Ore. danilo.zatta@simon-kucher.com

## Pricing strategy

**N. 1 Value pricing**

Pubblicato su "L'Impresa" del 9 ottobre 2013

**N. 2 La psicologia del prezzo**

Pubblicato su "L'Impresa" del 6 novembre 2013

**N. 3 Come definire la strategia di prezzo**

Pubblicato su "L'Impresa" dell'11 dicembre 2013

**N. 4 Come fissare i prezzi**

Pubblicato su "L'Impresa" dell'8 gennaio 2014

**N. 5 Come realizzare i prezzi**

In questo numero

**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