
Consumer Industries

Il valore delle emozioni – Il pricing dei beni di lusso

Dr. Andreas von der Gathen, Dr. Enrico Trevisan, Burkhard Gersch

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London
Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco
Tokyo • Toronto • Vienna • Warsaw • Zurich**

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Il settore dei beni di lusso si trova in una fase di crescita. Questo offre alle aziende non solo l'opportunità di ottimizzare branding, posizionamento e distribuzione, ma anche di massimizzare i profitti mediante l'identificazione e l'imposizione di un prezzo ottimale. Simon-Kucher & Partners ha sviluppato uno specifico approccio per il pricing dei beni di lusso in grado di professionalizzare la gestione di questa leva fondamentale nelle aziende del settore.

1. Il prezzo è il driver di profitto numero uno

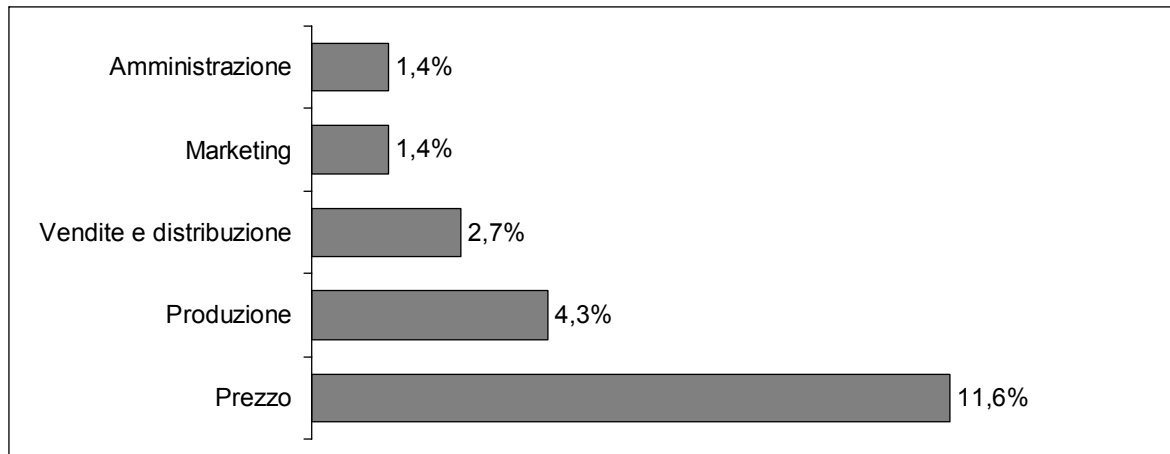
I prodotti di lusso sono caratterizzati da prezzi elevati, cosiddetti *premium*. Aspetti emozionali come il brand, l'unicità ed il prestigio sono più importanti per le decisioni d'acquisto rispetto ad aspetti razionali come le caratteristiche tecniche o funzionali. La sfida del pricing è misurare con precisione il valore generato dalle emozioni per il consumatore e stabilirne quindi un prezzo adeguato.

Ne vale la pena. SKP ha analizzato l'influenza di diverse leve sull'EBIT nel settore dei beni di lusso. Se si osserva l'effetto di un miglioramento della prestazione dei diversi driver di profitto, il prezzo ha di gran lunga l'impatto più positivo. Tutti i fattori di spesa, come i costi di produzione, vendita e distribuzione, di marketing ed amministrazione hanno un impatto minore sui profitti aziendali rispetto al prezzo. Per intenderci: con un'aumento del prezzo del 2%, l'EBIT delle aziende del lusso può crescere tra il 9 e il 25%, a seconda della categoria di prodotto.

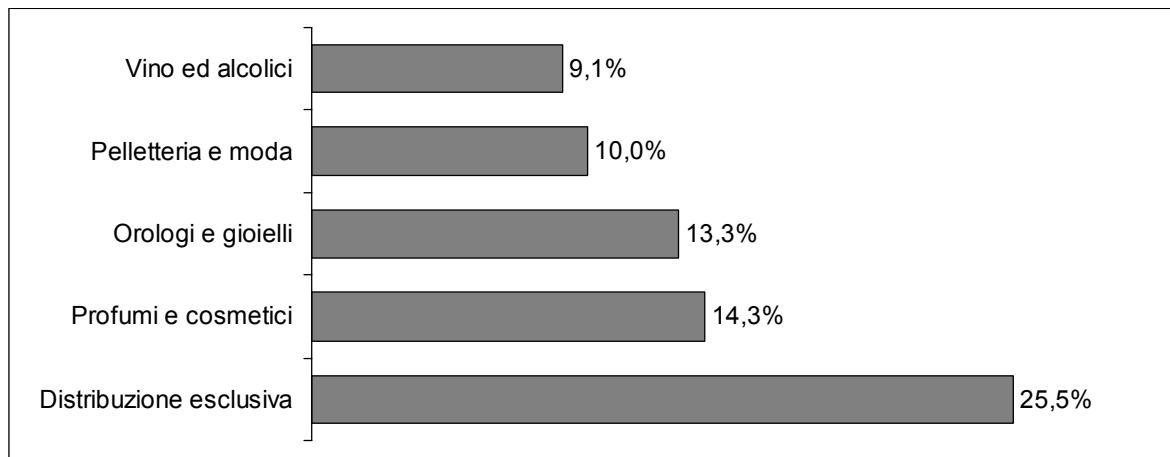
Margini elevati, mercati in rapida crescita, la ripresa dell'economia mondiale ed in generale un elevato livello di profitti sono le ragioni per cui le aziende del lusso non hanno riconosciuto il prezzo come profit driver più importante. Il risultato è un'inutile perdita di una larga parte del profitto potenziale dovuta ad una gestione del prezzo non sufficientemente professionale ed efficace.

**Molte aziende spremano
larga parte di profitto
potenziale.**

Aumentando le seguenti leve del 2%, il margine EBIT cresce del...



Aumentando i prezzi del 2%, il margine EBIT cresce del...



Fonte: Analisi SKP Benchmark dei beni di lusso 2006

2. Il pricing basato sull'emozione – La chiave del successo

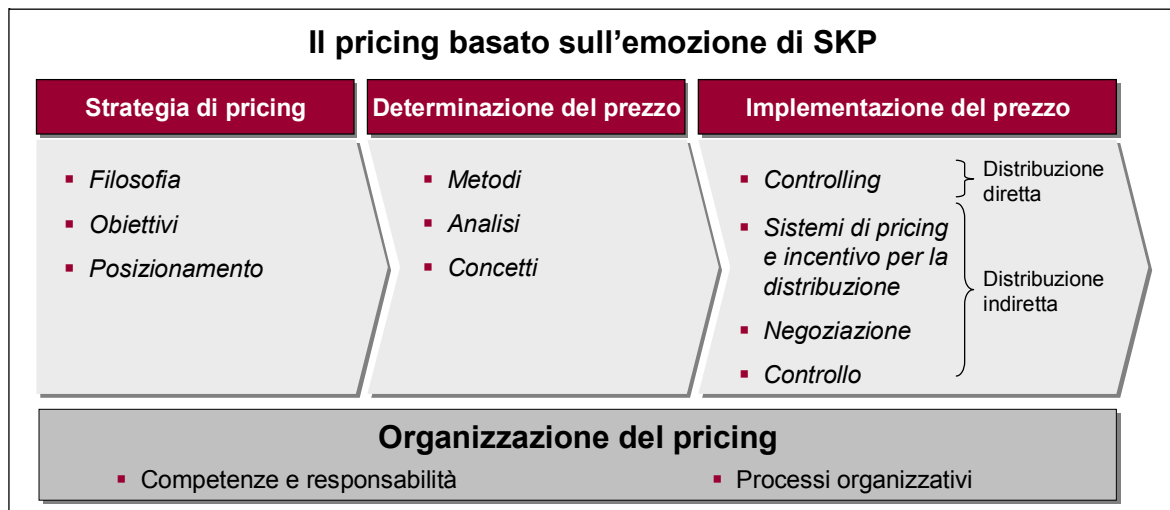
SKP ha sviluppato un approccio specifico al pricing basato sull'emozione per le aziende del lusso. Si tratta di una metodologia olistica, che mira congiuntamente ad analizzare la situazione corrente del pricing (come si fa il pricing oggi), identificare le possibilità di miglioramento (cosa si può fare meglio) ed implementare sia manovre di impatto immediato che strategie di lungo periodo (come realizzo concretamente *quick-win* ottenibili dal pricing nell'immediato e come implemento i miglioramenti di ampia e lunga portata).

Il punto di partenza di qualsiasi analisi di prezzo è la strategia di pricing. La definizione del prezzo deve essere allineata

con questo input strategico. Solo allora l'implementazione del pricing – ovvero la gestione ed il controllo dell'imposizione del prezzo nei punti di vendita – può essere ottimizzata. Alla fine, la base di un pricing di successo è un'adeguata organizzazione del prezzo, nel senso di chiare linee guida, processi e responsabilità.

Strategia di pricing – Qual è la strategia di prezzo e posizionamento?

Le aziende del lusso sono *marketing-driven*. Non c'è dubbio che un affermato player del settore – per essere tale – disponga di strategie di marketing e vendita sofisticate e di marchi influenti. Quando però si va a vedere il pricing, la maggior parte delle strategie si limitano alla formulazione di una filosofia generale del *premium price*, ovvero di un prezzo elevato che rifletta prodotti di qualità eccellente e brand ricercato. Questo non basta ad ottimizzare i profitti. Una strategia ottimale dal punto di vista del pricing definisce la struttura del portafoglio prodotti lungo 3 dimensioni: segmenti di prodotto, brand e prezzi. Identifica e si rivolge alle nicchie, protegge il valore del brand e garantisce coerenza e credibilità esterna.



Determinazione del prezzo – Il prezzo riflette il valore del prodotto?

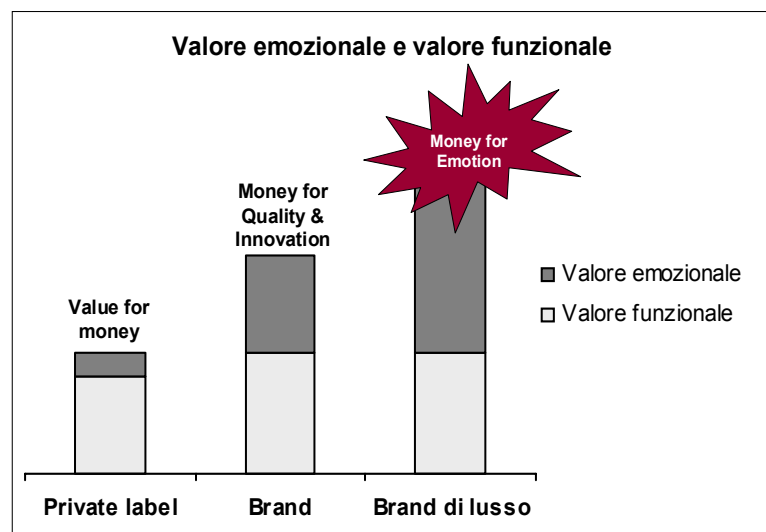
Una volta formulata la strategia di prezzo i punti, i livelli, le distanze ed i corridoi di prezzo devono essere determinati sulla base di indicatori di valore per i clienti quantificati con

precisione. Il prezzo dei beni di lusso è caratterizzato dai seguenti tre fenomeni di settore:

- I prezzi non sono collegati a nessun tipo di costo. Similmente al settore del life science, i costi di produzione sono di piccola rilevanza per la determinazione del valore percepito dal consumatore e non danno quindi indicazioni per determinare i prezzi ottimali.
- I prezzi del mercato e dei competitor non sono punti di riferimento decisivi. I prodotti di lusso hanno di per sé una *selling-proposition* unica basata sulle emozioni. Questo rende difficile la comparazione con i prodotti dei concorrenti. E' una situazione simile al monopolio raggiunta attraverso edizioni/produzioni limitate o altri tipi di scarsità dell'offerta generati artificialmente.
- L'arte del pricing nel settore del lusso consiste quindi nella precisa quantificazione del valore generato per il cliente dal prodotto, indipendentemente dai costi e dai prezzi del mercato.

Per identificare il valore di un prodotto per il cliente è necessario comprendere le due componenti di qualsiasi *value-proposition*: i driver di valore funzionale e quelli di valore emozionale. Le componenti di valore funzionale costituiscono la base di un prodotto e sono le più importanti nel pricing delle *private label*. Il valore emozionale di un prodotto determina invece il *premium price* (sovrapprezzo) applicabile ad un prodotto di lusso. Desideri emozionali come prestigio e lusso devono quindi essere quantificati per poter stabilire il prezzo ottimale in termini di profitti.

Desideri emozionali determinano il prezzo e devono essere quantificati.



In aggiunta alle considerazioni relative al valore generato, è necessario analizzare anche il potenziale intrinseco alla differenziazione del prezzo. Questo deve avvenire in funzione dei segmenti dei clienti così come dei canali e delle regioni di distribuzione.

- I prezzi ed i portafogli di prodotto dovrebbero essere differenziati a seconda dei segmenti di clienti. Gruppi socio-economici diversi presentano sensibilità al prezzo e intensità di desiderio rispetto a beni di prestigio e di lusso diverse. È necessario rispecchiare queste diversità attraverso opportune differenziazioni, non solo in termini di prodotto, ma anche di prezzo.
- Canali diversi si rivolgono a consumatori e situazioni di acquisto differenti. I punti ed i corridoi di prezzo devono quindi essere ottimizzati per canale sulla base del fatto che luogo e modalità d'acquisto possono influenzare la disponibilità alla spesa.
- Intelligenti differenziazioni di prezzo a livello regionale ed internazionale sono infine uno strumento necessario per sfruttare al massimo le differenti capacità di spesa e ridurre al contempo le attività del mercato nero.

Simon-Kucher & Partners offre un esteso e sofisticato insieme di strumenti per identificare e quantificare la sensibilità al prezzo e definirne i punti, i livelli, le distanze ed i corridoi più adeguati attraverso l'analisi dei dati interni, lo sfruttamento della conoscenza di mercato degli esperti e la raccolta delle indicazioni dirette dei clienti.

Implementazione del prezzo – Come può essere gestito e controllato il prezzo di vendita?

Dal punto di vista del pricing, il business dei beni di lusso dev'essere suddiviso in due gruppi: distribuzione diretta e distribuzione business to business. Mentre la maggior parte dei produttori dei beni di lusso più esclusivi (*hard luxury*) investono per avere una distribuzione altamente esclusiva, controllata o di proprietà, in generale il mercato dei beni di alta-gamma (*soft luxury*) è meno selettivo ed i produttori devono ancora contrattare con gli intermediari per la vendita dei propri prodotti ai consumatori.

Strategia e tattica di pricing centralizzate e coordinamento tra i vari punti vendita sono cruciali.

Si registra un trend globale verso un mix di negozi di proprietà dei produttori e negozi standard. I produttori di beni di lusso migliorano i loro brand offrendo al consumatore una perfetta esperienza d'acquisto e ispirazione. Un'elevata percentuale di negozi gestiti direttamente dal produttore è ideale per l'implementazione del prezzo. In ogni caso, occorre implementare strategie e tattiche di pricing centralizzate ed il coordinamento tra i vari punti vendita. Un controllo centralizzato delle vendite dovrebbe monitorare qualsiasi variazione di prezzo e prendere le contromisure necessarie in caso si verifici una violazione.

Quando si lavora con gli intermediari, l'implementazione del prezzo diviene più complessa. Questo risulta particolarmente vero per le aziende che operano in categorie di prodotto come profumi e cosmetici o vini ed alcolici. In questi casi è necessario porre particolare attenzione all'ottimizzazione dei seguenti aspetti: listini prezzo, clausole commerciali e incentivi ai retailer per ottenere maggior visibilità, comunicazione, negoziazioni annuali e meccanismi di controllo.

Simon-Kucher & Partners ha sviluppato un approccio assolutamente efficace per analizzare, implementare e rafforzare questi aspetti. Il primo passo è quello di creare trasparenza assoluta sull'effettivo investimento commerciale realizzato nell'ambito della cooperazione con i vari intermediari – quanto si è effettivamente concesso in termini di sconti e condizioni particolari, con quali risultati – per valutare rischi e possibilità di miglioramento. L'obiettivo di un sistema di sconti e deroghe è infatti quello di stabilire una diretta correlazione tra la performance distributiva e le concessioni fatte. Il fattore di successo chiave dell'implementazione del prezzo è l'allineamento ed il coordinamento di tutti gli attori attivi nella catena distributiva.

L'organizzazione di pricing – chi dovrebbe essere responsabile del prezzo all'interno dell'organizzazione?

La responsabilità sul prezzo è una battaglia tra marketing e vendite. Il marketing mira a definire prezzi e posizionamento dei brand da una prospettiva strategica, le vendite invece

**Commitment del
management,
chiarezza
organizzativa e
precisione sono di
estrema importanza.**

seguono approcci più tattici orientati maggiormente alle singole transazioni ed ai diversi intermediari. L'organizzazione interna di pricing è un fattore critico di successo. Regole chiare, processi, responsabilità, competenze strategiche e tattiche devono essere definite e comunicate. Non importa quale possa essere la soluzione individuale – insediare un team di pricing centrale o implementare linee guida del pricing – l'impegno ed il commitment diretto del top management, la chiarezza organizzativa e la precisione nell'esecuzione sono di fondamentale importanza. Dopo tutto, la posta in gioco è riorientare le competenze aziendali relative al pricing e sfruttare al meglio il potenziale di profitto inesplorato.

3. Aspetti chiave

Il valore delle emozioni – aspetti chiave

- Il prezzo è il profit driver numero uno nel settore dei beni di lusso.
- Prezzi ottimali sono il risultato di processi di management interfunzionali, come ad esempio la formulazione di una chiara strategia di pricing, la determinazione di un prezzo ottimale al profitto, un'implementazione efficace del prezzo sul mercato e una chiara struttura organizzativa del pricing.
- La strategia di pricing ottimale deve considerare tre dimensioni: brand, segmenti di prodotto e prezzi.
- L'arte del pricing dei prodotti di lusso consiste nella quantificazione del valore che il prodotto genera per il cliente, indipendentemente dai costi e dai prezzi dei concorrenti. La sensibilità, i punti, i livelli, le distanze ed i corridoi di prezzo devono quindi essere analizzati sulla base di driver di valore emozionale, e solo secondariamente su quelli di valore funzionale.
- L'implementazione del prezzo deve essere realizzata tramite un insieme organico di sistemi di sconti e condizioni particolari, linee guida per la negoziazione, sistemi d'incentivazione della forza vendita e meccanismi di controllo del prezzo.
- Ruoli e responsabilità chiare insieme all'impegno del top management sono fattori chiave di successo per un pricing professionale.
- Ottimizzare il processo di pricing è molto di più che trovare *una tantum* i prezzi ottimali; si tratta piuttosto di riorientare le competenze aziendali al fine di garantire nel tempo l'identificazione e l'effettiva implementazione dei prezzi che assicurino la realizzazione dell'intero potenziale di profitto.

Il Dr. Andreas von der Gathen è Partner e Head del Centro di Competenze Consumer Industries di Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants.

Il Dr. Enrico Trevisan è Senior Consultant e Responsabile del Centro di Competenze Consumer Industries per l'Italia di Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants.

Burkhard Gersch è Senior Consultant presso il Centro di Competenze Consumer Industries di Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants.

Simon-Kucher & Partners è una società di consulenza internazionale focalizzata su strategia, marketing e pricing. Siamo presenti in Europa, Asia e Nord America con 14 uffici e 360 consulenti. La rivista Manager Magazine ci ha riconosciuto il primato nella consulenza di marketing e commerciale nel mercato di lingua tedesca. La Professional Pricing Society Americana, Busineweek e l'Economist ci hanno definito "il maggior esperto mondiale del pricing".

Per ulteriori informazioni:

SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn ♦ Boston ♦ Cologne ♦ Frankfurt ♦ London
Milan ♦ Munich ♦ New York ♦ Paris ♦ San Francisco
Tokyo ♦ Toronto ♦ Vienna ♦ Warsaw ♦ Zurich**

Ufficio di Milano
Viale Brianza 20
20127 Milano
Tel.: 02-289951207
Fax: 02- 289951290

E-mail:
Andreas.Gathen@simon-kucher.com
Enrico.Trevisan@simon-kucher.com
Burkhard.Gersch@simon-kucher.com

Internet: www.simon-kucher.com