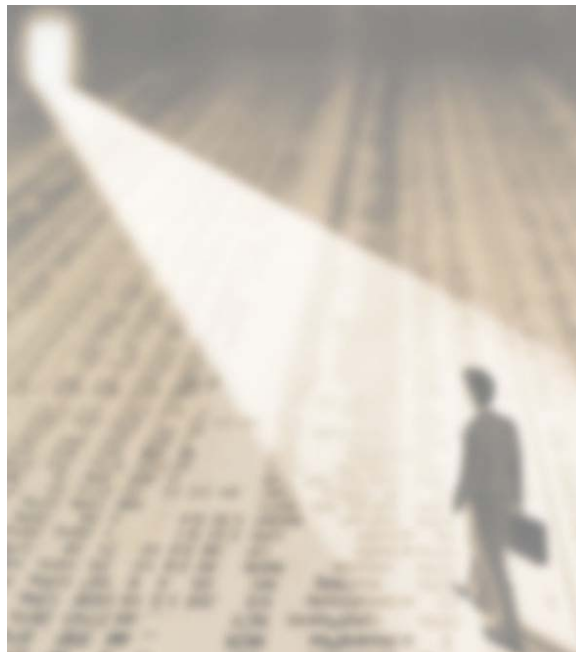

Consumer Industries

Studio globale di settore: Eccellenza di profitto nel settore degli articoli sportivi

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



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

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

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Negli ultimi anni molti produttori di articoli sportivi sono stati capaci di realizzare dei marchi autentici, i quali non soddisfano solamente le esigenze del segmento sportivo, ma anche quelle del target lifestyle e fashion oriented. I produttori però riescono a sfruttare questo efficiente management del marchio anche in termini di un pricing effettivo? Uno studio globale eseguito da Simon-Kucher & Partners mostra come le imprese del settore possono migliorare ancora notevolmente il successo del loro pricing. Per poter sfruttare completamente il potenziale di profitto derivante dal pricing, i produttori devono focalizzarsi su una definizione del prezzo orientata al valore e su una consistente imposizione del prezzo.

Il trade off del pricing nel settore degli articoli sportivi

I manager delle varie imprese interpellate ritengono che il marchio e/o l'immagine nonché il prezzo rappresentino i criteri decisionali più importanti, ovvero quelli che influenzano maggiormente le scelte d'acquisto del cliente (grafico 1). Mentre alla funzionalità ed all'innovazione è stato attribuito soltanto un ruolo secondario.

Il marchio/l'immagine ed il prezzo sono i criteri decisionali più importanti per la scelta d'acquisto del cliente.

		Importanza (secondo il produttore)
1	Brand/ immagine	23%
2	Prezzo	21%
3	Design del prodotto	19%
4	Qualità	16%
5	Innovazione	11%
6	Funzionalità	10%
	Somma	100%

Grafico 1: Importanza dei criteri decisionali per le scelte d'acquisto

La grande importanza assegnata al marchio e/o immagine fa dedurre una considerevole disponibilità alla spesa dei clienti

e quindi maggiore flessibilità per i produttori nel processo del pricing. Nonostante ciò è opportuno notare anche la notevole rilevanza attribuita al prezzo (che è leggermente inferiore a quella del marchio e/o immagine). Questo indica una grande sensibilità del cliente ad un buon rapporto qualità/prezzo. Per tali motivi si delinea un trade off relativo al pricing: da un lato i produttori dovrebbero sfruttare al meglio i vantaggi derivanti dal buon posizionamento del loro marchio tramite un aumento del prezzo; dall'altro però l'importanza attribuita dal cliente al pricing pone un limite a questa strategia d'incremento. Il potenziale di profitto derivante dal pricing è quindi condizionato dal valore del prodotto percepito dal cliente.

I 2/3 dei manager interpellati non sono soddisfatti della loro imposizione del prezzo.

La determinazione del prezzo orientata al valore e il successo dell'implementazione di un determinato prezzo risultano perciò degli elementi cruciali. Attualmente anche i produttori intervistati hanno messo questi criteri al centro della loro attenzione: il 25% dei manager infatti considera necessario il miglioramento della fase di definizione del prezzo e addirittura 2/3 di loro non sono soddisfatti della sua imposizione.

Determinazione del prezzo orientata al valore

Come i produttori di articoli sportivi possono garantire la realizzazione di un prezzo ottimale tramite una definizione orientata al valore risulta tuttavia incerto. Il grafico 2 mostra diversi approcci per la determinazione del prezzo per prodotti

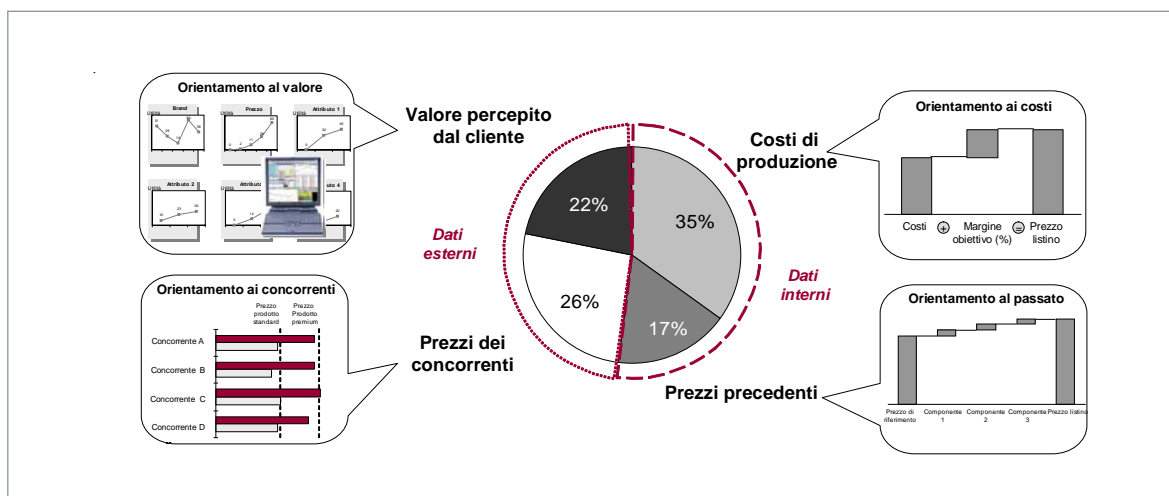


Grafico 2: Orientamenti nel pricing e relativa applicazione nel settore degli articoli sportivi

nuovi e per quelli già esistenti che si differenziano in base ai seguenti criteri: i costi di produzione (cost-plus-pricing), i prezzi precedenti, i prezzi dei concorrenti ed il brand value percepito dai clienti.

La determinazione del prezzo in base ai costi di produzione o ai prezzi precedenti deriva interamente dall'analisi di dati interni. Questi metodi di determinazione richiedono un minor dispendio di tempo e d'energia, ma escludono completamente i dati di mercato rilevanti, in particolare la visione del cliente. Perciò il costo del venduto dovrebbe avere solo un ruolo secondario nella definizione del prezzo, dato che riesce solamente a fissare il suo limite inferiore. Tuttavia i dati interni, come i costi di produzione e i prezzi precedenti, assumono ancora oggi nel settore degli articoli sportivi un peso al di sopra del 50% nella definizione del prezzo.

La determinazione del prezzo é influenzata maggiormente dai costi di produzione ed i prezzi precedenti.

I prezzi dei concorrenti incidono con un peso del 25%. Questi però dovrebbero essere utilizzati solo come benchmark per la determinazione del proprio prezzo per evitare che si compiano nel processo di pricing gli stessi errori dei concorrenti.

Mentre i dati interni aiutano solo a determinare il limite inferiore del prezzo e il prezzo concorrenziale ha solamente una funzione di benchmarking, l'approccio orientato al valore e al cliente riesce a definire il prezzo ottimale. In questo caso il prezzo del prodotto è determinato in base al brand value percepito dal cliente e alla relativa disponibilità alla spesa. Questo procedimento richiede inizialmente più impegno, ma viene poi ricompensato tramite lo sfruttamento completo della possibilità di profitto esistente. I risultati delle nostre indagini evidenziano, però, che questo tipo di approccio non è stato ancora implementato in modo sistematico nel settore degli articoli sportivi. Le imprese interpellate affermano che questa componente incide soltanto per il 22% sulla definizione del prezzo, nonostante il valore percepito dal cliente dovrebbe essere il fattore determinante.

La rilevazione della disponibilità alla spesa da parte del cliente per un pricing orientato al valore richiede l'impiego di metodi intelligenti di marketing, di un'ampia analisi di mercato, di

I dati interni come l'andamento storico dei prezzi ed i giudizi degli esperti hanno il maggior peso nella determinazione del prezzo.

focus groups e di un'analisi conjoint. I produttori di articoli sportivi intervistati applicano generalmente metodi di pricing meno complessi, focalizzandosi principalmente sulla determinazione del prezzo tramite l'analisi dell'andamento storico dei prezzi e i giudizi degli esperti (grafico 3). Spesso questi due metodi sono influenzati fortemente da sentimenti e da esperienze personali. I metodi consolidati ed orientati ai clienti sono applicati meno frequentemente. I manager intervistati ammettono di aver solo poche conoscenze relative ai dati di mercato rilevanti per il pricing: più della metà dei produttori intervenuti sostiene di essere bene informato sui prezzi dei concorrenti, mentre solo il 4% indica di avere delle buone conoscenze sul valore percepito dal cliente.

Questo è un fatto davvero sorprendente considerando l'enorme importanza assegnata al marchio e/o all'immagine. Un produttore che non conosce ne il valore percepito dal cliente del prodotto ne quello del marchio non riesce a sfruttare interamente il potenziale derivante dal prezzo.

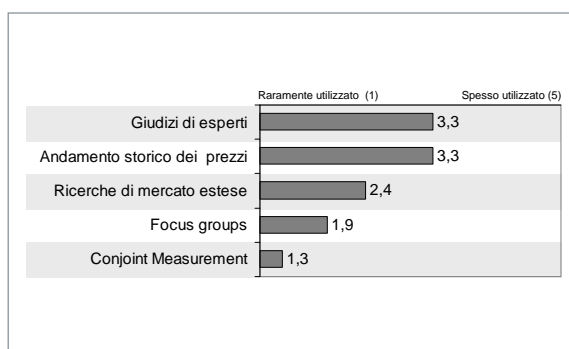


Grafico 3: Metodi per la determinazione dei prezzi per i clienti finali

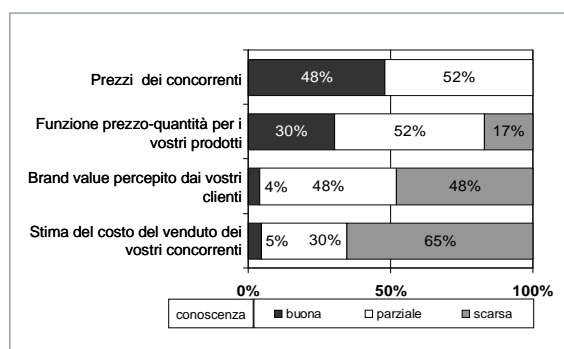


Grafico 4: Livello di conoscenza dei dati di mercato rilevanti per il pricing

Imposizione consistente del prezzo

Una elaborazione del prezzo orientata al valore è una condizione indispensabile per un pricing di successo, ma da sola non è sufficiente per poter sfruttare l'intero potenziale esistente. A questo scopo è necessario innanzitutto imporre il prezzo nel mercato ed affiancargli un management ed un controlling sistematico.

Solo il 33% dei produttori di articoli sportivi possiede una sufficiente conoscenza del prezzo pocket.

La pianificazione attiva della profittabilità necessita di grande chiarezza e trasparenza sul prezzo e sulle deroghe. Nonostante ciò la trasparenza esistente tra le deroghe concesse sotto fattura e tra gli altri investimenti nelle vendite (come ad esempio i budget di trade marketing) è relativamente scarsa, come dimostra il grafico 5. Solo il 33% degli intervistati possiede una sufficiente conoscenza del pocket-price, ossia del prezzo del prodotto dopo avere detratto tutti gli investimenti commerciali. Non conoscere tale grandezza è fatale, dato che determina l'effettivo profitto per i produttori.

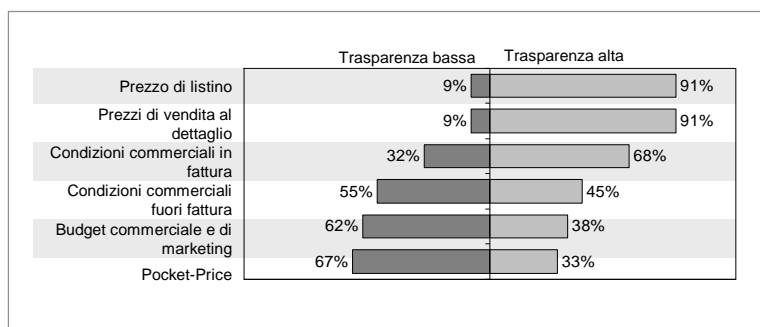


Grafico 5: Livello di trasparenza dei sistemi di prezzo e delle deroghe

Anche se i produttori di articoli sportivi possiedono in alcuni segmenti del settore dei punti vendita proprietari (outlets), la maggior parte dei loro prodotti è venduta attraverso i grandi magazzini o i gruppi al dettaglio specializzati in articoli sportivi. Spesso quest'ultimi rendono l'implementazione del prezzo ottimale molto difficile poichè godono di un grande potere contrattuale.

Di conseguenza più dell'80% dei produttori intervistati ha grande difficoltà nell'imporre i pocket-price ai distributori. Inoltre, come si può vedere dal grafico 6, quasi il 70% riscontra problemi nella realizzazione dei prezzi consigliati per il cliente finale. Soprattutto le richieste di deroghe e/o le negoziazioni di prezzo orientate ai margini dei retailer sono viste come punti critici nelle contrattazioni con i commercianti (si veda grafico 7).

Simon-Kucher & Partners ha sviluppato un approccio specifico con il quale è possibile analizzare, migliorare ed implementare i sistemi dei prezzi e delle deroghe. Questo metodo richiede

Più dell'80% dei produttori ha difficoltà nell'imposizione del prezzo.

in prima istanza la creazione ed il rafforzamento della trasparenza a livello nazionale ed internazionale di ogni singolo investimento nelle vendite, per poi poter analizzare il rischio e/o il potenziale derivante da una loro variazione ed identificare quindi i possibili miglioramenti. Il secondo passo è l'adeguamento del nuovo sistema di prezzo e delle deroghe agli obiettivi delle altre attività di marketing e a quelli della gestione della supply-chain. Il nuovo sistema deve essere uniforme per tutti i segmenti di clienti e tutte le aree geografiche e deve essere collegato strettamente con la controprestazione definita anticipatamente con il distributore. La graduale implementazione di tale sistema dovrebbe comprendere training sistematici e direttive di vendita dettagliate che preparino la forza vendita alle delicate contrattazioni con i retailer.

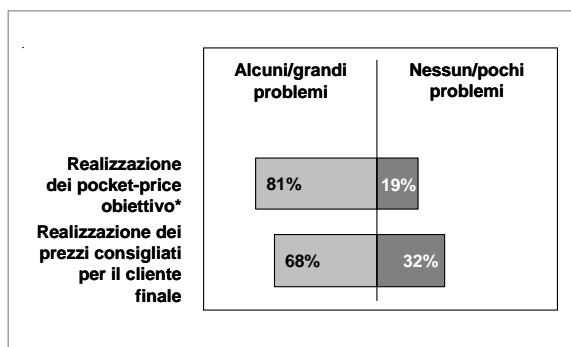


Grafico 6: Problemi nella realizzazione dei prezzi

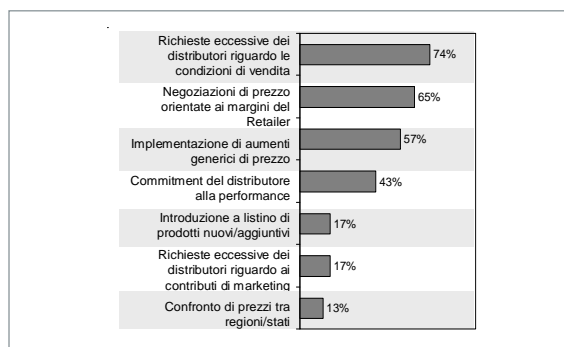


Grafico 7: Criticità frequenti durante le negoziazioni con la distribuzione

Conclusione

L'indagine globale eseguita da Simon-Kucher & Partners tra i produttori leader di articoli sportivi evidenzia che molte imprese all'interno di questo settore possono ancora aumentare notevolmente il successo del loro pricing. Per poter sfruttare completamente il potenziale derivante da un pricing sistematico e complessivo è necessario revisionare il pricing attualmente applicato. Per questo i produttori dovrebbero:

- utilizzare maggiormente un pricing orientato al cliente ed al valore del prodotto, che si focalizzi sulla disponibilità alla spesa del cliente, invece di basarsi su dati interni (cost-plus-pricing), come ad esempio sui costi del prodotto venduto. Il pricing indirizzato verso il mercato ed il cliente richiede l'impiego di metodi sofisticati d'indagine ed analisi che determinino un prezzo che permetta di ottimizzare il profitto.
- garantire l'imposizione di un prezzo che si basa sulla consistenza interna ed esterna del pricing, nonché sulla trasparenza interna del prezzo e delle deroghe, per prepararsi al meglio alle richieste di sconti ed alle negoziazioni orientate ai margini del retailer.

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

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

Burkhard M. Gersch è Director del Centro competenza Consumer Industries di Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants a Bonn.

Simon-Kucher & Partners è una società di consulenza internazionale, focalizzata su strategia, marketing e pricing. Siamo presenti con oltre 400 consulenti in 16 uffici in Europa, Asia e Nord America. La rivista Manager Magazin ci ha riconosciuto il primato nella consulenza di marketing e strategia commerciale. La Professional Pricing Society in USA, Business Week e The Economist ci hanno definito come "il maggior esperto mondiale del pricing".

Per ulteriori informazioni:

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

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

Ufficio Milano:

Viale Brianza 20

I-20127 Milano

Tel.: +39 02 289951-207

Fax: +39 02 289951-290

E-mail: enrico.trevisan@simon-kucher.com

andreas.gahten@simon-kucher.com

burkhard.gersch@simon-kucher.com

Sito d'internet: <http://www.simon-kucher.com>