

---

**Consumer Industries**

---

# **Category manager orientati al profitto – Ottimizzazione dei prezzi nella GDO**

---

**Dr. Andreas von der Gathen, Dr. Enrico Trevisan**

**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**

---

**La grande distribuzione utilizza il prezzo come strumento competitivo.**

---

**N**ella GDO è possibile raggiungere profitti maggiori. È necessario che i category manager sviluppino le necessarie competenze nella gestione del pricing e vengano supportati in quest'ambito da strumenti intelligenti.

La grande distribuzione utilizza da anni il prezzo come strumento competitivo. Questo è in una certa misura corretto, in quanto il pricing è importante per il posizionamento di un distributore. Il prezzo è tuttavia anche l'elemento che maggiormente influenza il profitto. Alcuni commercianti hanno compreso questo potenziale e hanno tentato di sfruttarlo con l'aiuto di "scatole nere", ovvero di sistemi automatici di gestione del prezzo. I risultati sono tuttavia limitati in quanto complessità e dinamica dell'ambiente competitivo risultano essere difficilmente riproducibili e controllabili attraverso questi sistemi. A questo deficit metodologico se ne aggiunge uno di conoscenza. L'effettiva influenza del prezzo sul margine di contribuzione e sul ricavo lordo viene spesso ignorata. La capacità di valutare il potenziale d'ottimizzazione del pricing, in primo luogo attraverso una conoscenza approfondita delle curve di domanda e delle relative elasticità al prezzo, è quasi del tutto assente. Per chi intenda utilizzare il pricing non solo come strumento di posizionamento, ma anche come leva di aumento del profitto è allora necessario trasformare i category manager in veri e propri manager del pricing con il supporto di strumenti specifici per l'ottimizzazione del prezzo. Questi tuttavia non saranno mai in grado di sostituire integralmente il manager del pricing.

Come si formano i prezzi nella GDO? Spesso si tratta di una decisione intuitiva, determinata dai prezzi d'acquisto, da quelli della concorrenza e da quelli suggeriti dai produttori. Una determinazione sistematica del prezzo che ottimizzi il margine di contribuzione avviene tuttavia molto raramente. Questo è dovuto in parte alla mancanza di tempo dei category manager, che devono calcolare in tempi brevissimi un numero elevato di prezzi. D'altro canto però spesso manca loro la conoscenza base per poter determinare il prezzo ottimale, ovvero la disponibilità alla spesa del cliente. Tale disponibilità alla spesa si riflette nella quantità d'acquisto di un articolo ad un determinato prezzo. Il category manager tipicamente però non si preoccupa di tale aspetto. Questo è dovuto alla tradizionale divisione dei compiti tra acquisti e gestione del

---

**Il prezzo deve essere scelto e definito in funzione della quantità venduta.**

---

punto vendita. Il category manager organizza gli ordini, gli acquisti e le vendite del proprio reparto: ha quindi una conoscenza accurata della clientela. Il buyer individua i fornitori in relazione all'ottimizzazione del rapporto qualità/costo, negozia le tariffe di acquisto, il rinnovo e le integrazioni dei contratti. La quantità di vendita è quindi spesso solo un fattore risultante dal fatturato pianificato.

Una massimizzazione del profitto attraverso prezzi orientati all'ottimizzazione del margine di contribuzione è raggiungibile solo se si riesce a superare questa separazione. Il category manager deve capire che nella formulazione del prezzo, quest'ultimo deve essere scelto in funzione della quantità venduta. La realizzazione di questo nuovo approccio avviene attraverso un approssimarsi sistematico al prezzo ottimale per il margine di contribuzione supportato da appositi tool informatici: il category manager valuta per diversi prezzi finali di un articolo la quantità venduta. Sulla base di questo viene calcolato per ogni combinazione di prezzo-quantità il corrispondente margine di contribuzione, al fine di identificare il prezzo che lo massimizza.

Naturalmente il category manager dovrebbe essere supportato nella fase di determinazione del prezzo dalla messa a disposizione di tutta una serie d'informazioni. Per esempio dati relativi alle quantità vendute e dei corrispondenti prezzi per articoli di riferimento possono essere di grande aiuto per una stima precisa. Articoli di riferimento sono quelli che presentano una relazione tra prezzo e quantità venduta simile e sono o erano presenti in assortimento. Inoltre anche l'analisi dei dati storici relativi ad un determinato gruppo di merci possono dare delle indicazioni relativamente al rapporto medio tra prezzo e quantità in un determinato gruppo di merci. Anche banche dati esterne contenenti informazioni relative ai prezzi dei concorrenti ed i corrispondenti volumi dovrebbero essere incluse. In casi d'eccezione, al fine per esempio di valutare le relazioni fondamentali all'interno di un assortimento, è possibile fare uso di test di prezzo. I risultati ottenuti servono a valicare i risultati delle stime dei category manager e dei prezzi per l'ottimizzazione del margine di contribuzione che ne derivano. Dai risultati dei test i category manager possono inoltre imparare nella misura in cui mettano in correlazione sistematica i risultati ottenuti dai test con

quelli delle loro stime e valutino origini e dimensioni di eventuali differenze.

La differenza tra la nostra metodologia rispetto ad altri approcci consiste nel fatto che le informazioni ed i sistemi informatici supportano il category manager nella definizione del prezzo, lasciano però a lui la decisione finale. Se il category manager è in grado in questo contesto di migliorare continuamente il pricing attraverso la stima del rapporto prezzo – quantità, anche attraverso il supporto delle informazioni e dei provvedimenti sopra citati, sarà in grado di migliorare sostanzialmente, ed in breve tempo, il margine di contribuzione.

## Sintesi

- Il prezzo dovrebbe essere usato per l'ottimizzazione del profitto, e non solo come strumento di posizionamento.
- Prezzi ottimali dal punto di vista del margine di contribuzione portano ad un assortimento che massimizza i profitti.
- La base per identificare i prezzi ottimali è la disponibilità alla spesa dei clienti, che si rispecchia nel rapporto prezzo – quantità venduta.
- La realizzazione di un pricing orientato al cliente dovrebbe concretizzarsi in un avvicinamento sistematico e supportato da specifici tool informatici al prezzo che ottimizza il margine di contribuzione. La stima delle curve di domanda – ovvero della relazione tra prezzi e volumi – è la base di quest'operazione.
- Come supporto per la stima del rapporto prezzo – quantità è necessario mettere a disposizione dei category manager informazioni aggiuntive, come per esempio prezzi e corrispettivi volumi dei prodotti di riferimento e dei concorrenti.
- I price – test sono lo strumento adatto per la verifica di tali stime.
- Attraverso una costante definizione del prezzo basata sulla stima del rapporto prezzo – quantità i category manager diventano veri e propri price manager, in grado di ottenere miglioramenti sostanziali del margine di contribuzione.

*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.*

*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

Internet: [www.simon-kucher.com](http://www.simon-kucher.com)