
Consumer Industries

Studio globale di settore: Eccellenza di profitto nel settore dei beni di lusso

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



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

L'industria dei beni di lusso è un punto di riferimento in termini di creazione del brand e gestione della qualità. Si generano margini molto alti rispetto ad altri mercati quali il mass-market e l'industria dei discount. Ma questi margini riflettono il pieno potenziale di profitto dell'industria? Le aziende del lusso riescono ad implementare il prezzo con successo? L'industria dei beni di lusso è effettivamente un benchmark anche in termini di eccellenza di profitto? Per rispondere a queste domande Simon-Kucher & Partners ha condotto uno studio globale tra i leader del settore¹.

Il prezzo non è considerato dai clienti un fattore decisionale importante nel processo d'acquisto.

Anche se l'industria del lusso non soffre tipicamente di bassi livelli di profittabilità, il pricing è visto come un tema importante: se il 29% delle aziende ammettono di non esser soddisfatte della loro strategia di pricing, un terzo crede che la propria definizione del prezzo necessiti di miglioramenti, mentre il 38% vede nell'implementazione del prezzo l'area con maggiore urgenza di intervento. Questa ricerca si concentra principalmente sulle tematiche della definizione ed implementazione del prezzo.

L'importanza del prezzo

Quando i manager delle aziende del lusso vengono interrogati circa la percezione dei clienti, il prezzo non è stimato come criterio d'acquisto importante. I più importanti criteri decisionali dei clienti sono il brand/immagine, la qualità ed il design. Questo vale trasversalmente per tutti i settori del lusso analizzati (Figura 1). Il prezzo è al quarto posto in questa classifica.

Aspetti emotivi come brand, unicità e prestigio sono più importanti per la decisione d'acquisto rispetto alle caratteristiche tecniche e funzionali. Così le aziende del lusso concentrano le loro risorse principalmente sulla promozione del brand, la gestione della qualità ed il design. Perché

¹Lo studio globale „Eccellenza di profitto nell'industria dei beni di lusso“ è stata condotta da Simon-Kucher & Partners da Novembre 2007 a Marzo 2008. Hanno partecipato alla ricerca 28 società leader nel settore dei beni di lusso.

preoccuparsi del prezzo quando il livello di profittabilità è alto ed il prezzo ha così poca importanza per il cliente?

	Rilevanza (prospettiva produttori)
Brand/Immagine	27%
Qualità	21%
Design	19%
Prezzo	11%
Innovazione	8%
Funzionalità	7%
Storia / origine	7%
Totale	100%

Figura 1: Rilevanza dei diversi criteri nel processo d'acquisto dei clienti

Il potenziale di profitto è determinato dal valore emozionale del prodotto.

Questo modo di pensare è davvero dannoso quando si parla di eccellenza di profitto! Anche se il prezzo può non essere il criterio più importante nel processo d'acquisto del cliente, è ancora il driver di profitto primario per le aziende del lusso. Il fatto che i clienti non si concentrino sul prezzo segnala significativi margini di miglioramento del profitto, poiché la disponibilità alla spesa non è pienamente sfruttata. Tuttavia, il potenziale di profitto è limitato dal valore emozionale complessivo del prodotto, basato su brand, qualità e design. Poiché la credibilità dei prodotti di lusso è della massima importanza e i prezzi devono riflettere il valore emozionale complessivo del prodotto, il premium price può essere aumentato soltanto fino ad un certo limite.

Definizione del prezzo

Come possono i prezzi riflettere il pieno potenziale di profitto? Cosa dovrebbe determinare la definizione del pricing per assicurare prezzi ottimali? Come mostrato nella figura 2, quasi tutti i segmenti dell'industria del lusso basano la definizione del prezzo principalmente su dati interni: il costo dei prodotti venduti ed i prezzi dei prodotti precedenti pesano per circa il 50% nella determinazione del prezzo al cliente. Le aziende del lusso seguono la logica del cost-plus piuttosto

Metodi poco scientifici basati su dati interni o intuizioni dominano la definizione dei prezzi.

che un approccio al pricing basato sulla concorrenza o il valore: in media solo il 20% delle decisioni di prezzo è basato sui prezzi dei competitors e meno del 30% sul valore percepito dal cliente. Considerando che il pensiero comune è che i clienti non concentrano l'attenzione sul prezzo, questi dati mostrano nuovamente un importante potenziale di ottimizzazione del prezzo: la disponibilità alla spesa dei clienti deve essere tenuta sistematicamente in conto.

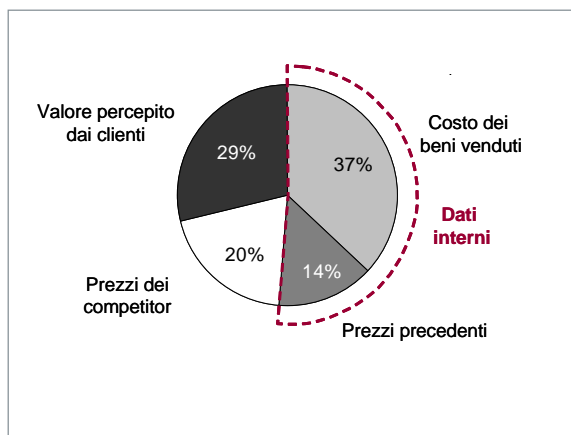


Figura 2: Fattori che influenzano la definizione del prezzo al dettaglio

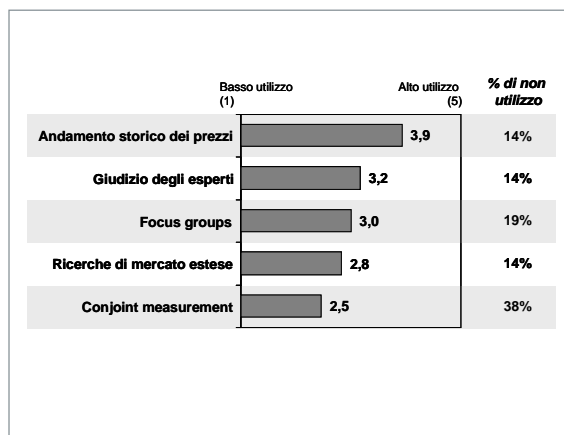


Figura 3: Metodi utilizzati per la definizione del prezzo

Interpellati sui metodi di definizione del prezzo più utilizzati, i manager hanno spesso citato metodi poco scientifici, come i prezzi storici e il giudizio degli esperti. Questi metodi si affidano alla conoscenza interna ed alle sensazioni personali. Metodi più scientifici ed orientati ai clienti come ricerche di mercato estese e conjoint measurement sono usati meno frequentemente (Figura 3). Nello spostare l'attenzione verso approcci più vicini al cliente ed in questo modo verso pricing legati al valore generato, i metodi orientati al mercato aiutano a sfruttare la disponibilità alla spesa dei clienti e dovrebbero imporsi nella definizione del prezzo nelle aziende operanti nel lusso. Approcci più scientifici potrebbero essere più dispendiosi sotto il profilo del tempo e delle risorse, ma portare un ritorno importante nello sfruttamento del potenziale di profitto.

La conoscenza limitata dei dati di mercato mette in discussione l'ipotesi di un approccio pragmatico al pricing basato su sensazioni personali. Metà degli intervistati afferma che la propria conoscenza rispetto ai prezzi dei concorrenti è "buona", mentre soltanto il 25% crede di avere una

Solo il 10% delle aziende del lusso sentono di avere una "buona conoscenza" del valore percepito del brand.

buona conoscenza della propria curva di domanda. Tenendo in mente che il brand e l'immagine sono considerati i criteri più importanti nelle decisioni d'acquisto dei clienti, è sorprendente che solo il 10% delle aziende del lusso analizzate credano di avere una "buona conoscenza" circa il valore percepito del brand da parte dei propri clienti (Figura 4).

Questa mancanza di conoscenza è davvero dannosa poiché l'immagine/brand di un'azienda impone il limite massimo a livello di premium price che un produttore può praticare. Non conoscere il valore del proprio brand vuol dire non conoscere il potenziale di sviluppo del prezzo. Come può allora essere ottimale il pricing?

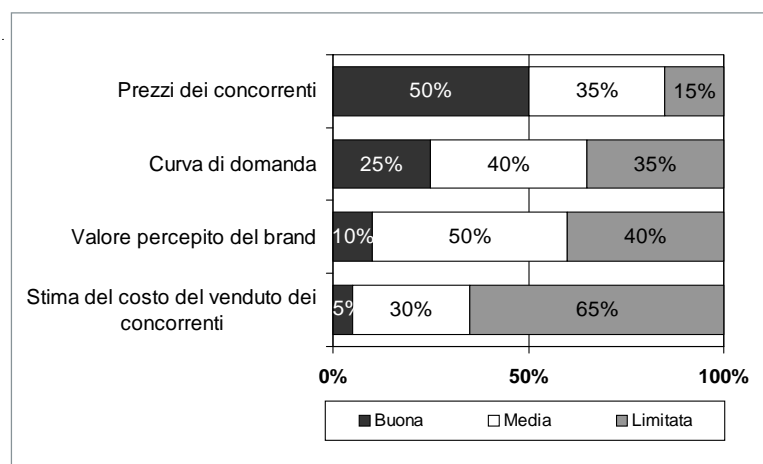


Figura 4: Livello di conoscenza dei dati di mercato

Implementazione del prezzo

La definizione del prezzo orientata al mercato/cliente ed al valore creato non permette da sola di sfruttare pienamente il potenziale di profitto. I prezzi ad esempio devono essere implementati, gestiti e controllati sistematicamente e proattivamente. Quanto si tratta di realizzare i prezzi, l'implementazione può essere più conveniente nell'industria del lusso rispetto ad altri settori grazie all'alta percentuale di distributori posseduti dagli stessi produttori. Tuttavia la maggior parte di queste aziende si interfacciano ancora con intermediari ed affrontano quindi il crescente consolidamento del settore e l'internazionalizzazione guidata da pochi agguerriti distributori di beni di lusso.

Più della metà dei partecipanti segnala alcuni o molti problemi nel tentare di realizzare i propri pocket price (*Prezzi al netto di tutti gli investimenti per la distribuzione*), mentre circa due terzi incontra alcuni o molti problemi nel realizzare i prezzi consigliati per il cliente finale (Figura 5). Durante la negoziazione con i distributori la maggioranza dei produttori affronta temi come il confronto internazionale dei prezzi, le negoziazioni di prezzo orientate ai margini al dettaglio e le richieste eccessive dei distributori riguardo le condizioni di vendita (Figura 6)

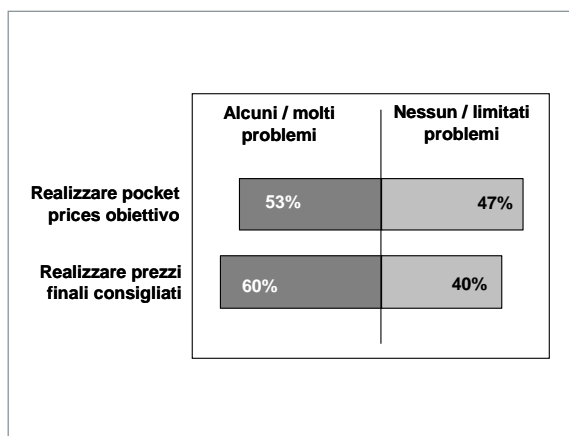


Figura 5: Realizzazione del prezzo

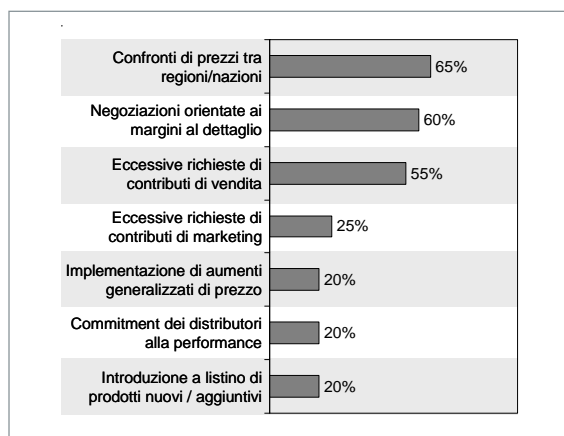


Figura 6: Temi più frequenti durante la negoziazione

Il primo passo verso un'implementazione del prezzo di successo è raggiungere ed assicurarsi piena trasparenza. Questo significa conoscere a fondo ogni singolo investimento nella distribuzione per analizzarne i rischi, identificare gli spazi di miglioramento e orientarli proattivamente alla profittabilità.

Come mostrato in figura 7, l'industria dei beni di lusso ha un livello di trasparenza relativamente basso per quanto riguarda le condizioni fuori fattura. La maggioranza degli intervistati non ha una conoscenza sistematica dei budget del marketing ed in particolare dei pocket price. Come gli investimenti nel trade marketing sono importanti per la creazione del brand, la loro gestione e controllo è particolarmente cruciale per l'andamento dei margini. Conoscere l'efficienza delle attività di trade marketing per prodotto, regione, canale di vendita e cliente è elemento fondamentale per raggiungere l'eccellenza nel profitto. La consistenza dei prezzi interni ed esterni così come la determinazione di termini commerciali

I budget di trade marketing ed i pocket price non sono sistematicamente conosciuti e monitorati.

ed investimenti di marketing strettamente legati alla performance è cruciale per la realizzazione del prezzo.

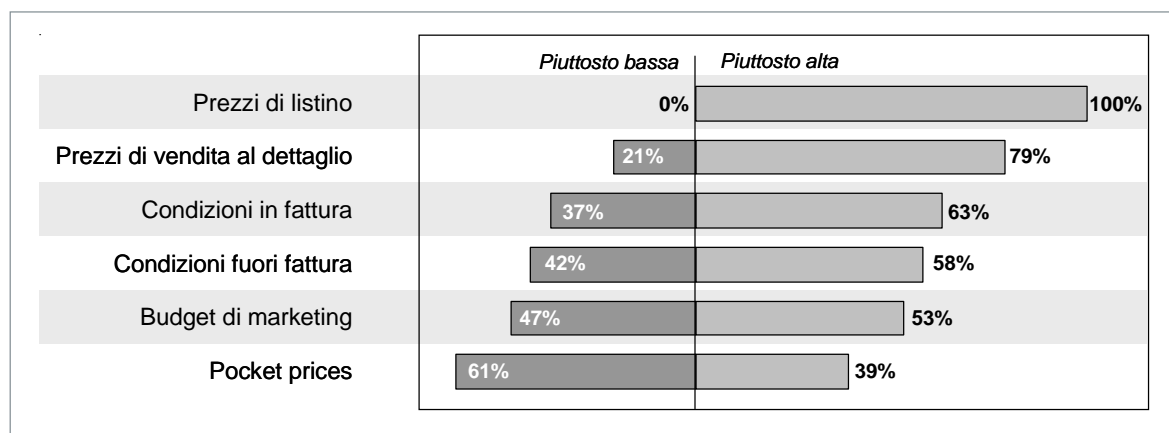


Figura 7 – Livello di trasparenza del prezzo

Conclusioni

Lo studio globale di Simon-kucher & Partners tra i produttori leader di beni di lusso mostra che l'alto livello di margini non riflette ancora il pieno potenziale dell'industria. Per essere un settore di riferimento non solo in termini di elevati premium price ma anche di eccellenza di profitto, i produttori dei beni di lusso devono:

- Riconoscere il prezzo come il principale driver di profitto, anche grazie alla sua scarsa rilevanza come criterio decisionale nel processo d'acquisto dei clienti. Il potenziale di profitto è limitato maggiormente da fattori emozionali quali il brand, l'immagine, la qualità ed il design;
- Essere *smart* nella definizione del prezzo passando da un approccio cost-plus basato sui dati interni e storici verso logiche orientate al valore e basate su metodologie scientifiche. Questi metodi identificano e misurano sistematicamente la disponibilità alla spesa dei clienti e il valore percepito del brand.
- Essere efficienti nell'implementazione creando trasparenza così come consistenza di prezzo interna ed esterna. Questo permetterà alle aziende del lusso di indirizzarsi proattivamente verso gli obiettivi di implementazione del prezzo e migliorare l'efficienza del trade-marketing.

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

Burkhard M. Gersch è Director presso Centro di Competenze Consumer Industries di Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants.

Il Dr. Enrico Trevisan è Director 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 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>