

---

**Consumer Industries**

---

# **Category manager nel settore della vendita per corrispondenza - come ottimizzare i profitti**

---

Dr. Andreas von der Gathen, Dr. Enrico Trevisan, Tim Brzoska



**SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

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

---

**SIMON • KUCHER & PARTNERS**

**P**er sfruttare profitti aggiuntivi derivabili dal pricing nella vendita per corrispondenza i category manager devono essere convertiti in price manager. Tutto ciò di cui hanno bisogno è il supporto di strumenti intelligenti.

---

Un tool informatico può fornire un valido supporto, ma non sarà mai in grado di sostituire la decisione di prezzo del category manager.

---

Molte aziende di vendita per corrispondenza usano i prezzi come un'arma. Questo approccio è, fino ad un certo punto, ragionevole dato che il pricing è un elemento importante nel posizionamento di un venditore al dettaglio. In questo modo però viene trascurato il vero significato del prezzo come più importante leva di profitto. Alcune aziende di vendita per corrispondenza hanno identificato questo potenziale e provato a sfruttarlo con l'aiuto di black box. Il successo è stato limitato poiché è impossibile incorporare la complessità e le dinamiche della realtà all'interno di una qualche „macchina di pricing“. Per di più, la nostra esperienza consulenziale ha dimostrato come in molte aziende manchi sia la conoscenza base relativa all'influenza del prezzo sui margini di contribuzione e sul fatturato che quella riguardante l'ottimizzazione del pricing attraverso le curve di domanda. È proprio questa conoscenza la chiave del successo. Le aziende di vendita per corrispondenza, che desiderano utilizzare il prezzo non solo per definire meglio la propria immagine e posizione all'interno dell'arena competitiva ma anche per incrementare i profitti, devono focalizzarsi sui propri category manager e trasformarli in price manager. Nel corso di tale trasformazione, i category manager necessitano di un tool che li supporti nel miglioramento delle loro decisioni di pricing. Un tool che non sarà però mai in grado di sostituire il price manager!

---

Il category manager spesso non ha la conoscenza e le informazioni necessarie per identificare i prezzi che massimizzano i profitti.

---

Come vengono determinati i prezzi nel mercato della vendita per corrispondenza? Nella maggior parte dei casi, i prezzi sono fissati sulla base di decisioni prese con l'intuito e fondate sul prezzo d'acquisto, sui prezzi dei concorrenti e, se presente, sul prezzo di vendita suggerito (dal produttore). Nel mercato della vendita per corrispondenza si riscontra molto raramente un'identificazione sistematica del prezzo che ottimizza il profitto. Una delle ragioni è la carenza di tempo dovuta alla moltitudine di prezzi che devono essere definiti rapidamente. Un altro motivo è la mancanza di conoscenza riguardo alla disponibilità alla spesa dei

consumatori - rappresentata dalla quantità venduta ad un certo prezzo - che costituisce la base per trovare il prezzo ottimale in termini di margine di contribuzione (vedi fig. 1). Inoltre, il category manager non è abituato a considerare la quantità venduta. Questo è dovuto alla separazione storica tra le responsabilità: da una parte il category manager che definisce il prezzo e dall'altra il procurement manager che si occupa di acquistare la quantità di prodotto necessaria.

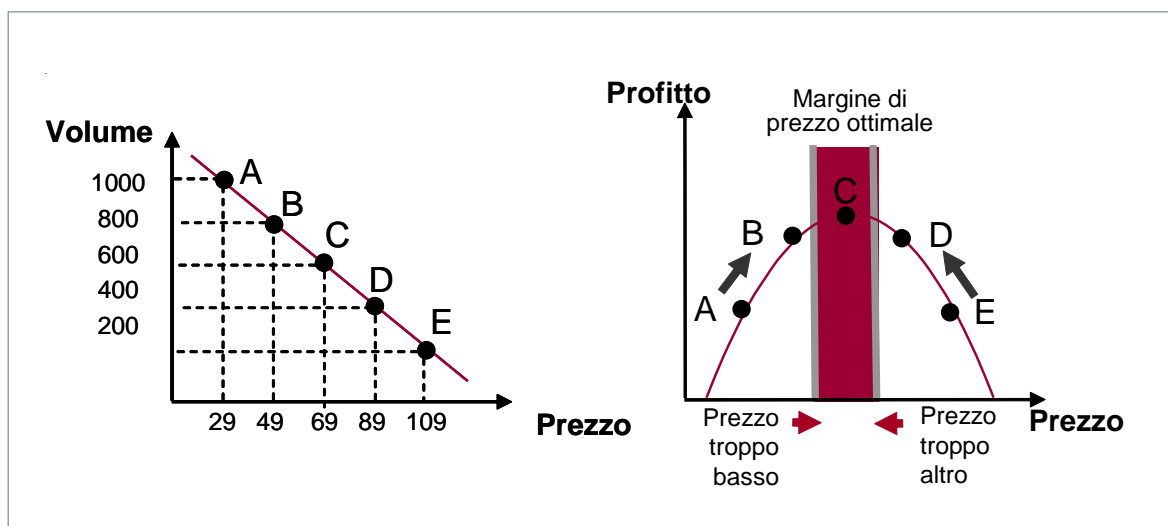


Figura 1: Prezzi ottimali in ottica di profitto.

---

**L'analisi storica dei prezzi e delle relative quantità vendute è necessaria ai fini dell'ottimizzazione del pricing.**

---

L'ottimizzazione del pricing attraverso la determinazione del prezzo che massimizza il margine di contribuzione è possibile solo se si cambia questo modo di pensare. Ciò significa che il category manager deve comprendere che il prezzo di un prodotto non può essere scelto senza tenere conto del suo impatto sulla domanda. Il miglior modo di implementare questo cambiamento è un approccio sistematico e basato su tool automatici attraverso i quali il category manager possa stimare iterativamente la quantità venduta per i diversi prezzi. Lo strumento di supporto utilizza la combinazione tra prezzo e quantità venduta per calcolare il corrispondente margine di contribuzione. Questo approccio consente di identificare facilmente il prezzo che garantisce il profitto più elevato.

In linea di principio, il category manager dovrebbe essere supportato da informazioni rilevanti per le singole decisioni di prezzo. I prezzi e le quantità vendute dei prodotti di

**Con un aiuto mirato, i category manager possono diventare dei price manager.**

riferimento sono un esempio di informazione utile. Questi sono prodotti che presentano curve di domanda simili a quelle dei prodotti in esame e che sono, o sono stati in passato, parte dell'assortimento fornito dalla azienda. Per di più, l'analisi dei dati storici di vendita consente di calcolare l'attuale relazione media tra prezzi e corrispondenti quantità. Dovrebbero inoltre essere inclusi nell'analisi anche database esterni contenenti informazioni relative ai prezzi e alle quantità vendute dalla concorrenza. Infine, test di prezzo possono risultare utili in certe situazioni. Essi aiutano a validare e raffinare le stime delle quantità vendute a prezzi differenti e perciò a trovare il prezzo in grado di ottimizzare il profitto. Per di più, il category manager può imparare dai risultati dei test confrontando le sue stime e utilizzandole per future ottimizzazioni di prezzo.

A differenza di altri approcci al pricing nel retail, noi ci focalizziamo esplicitamente sui category manager (vedi fig 2). I category manager sono supportati con informazioni strutturate e tool utili durante tutto il processo di pricing, ma la decisione finale di prezzo spetta sempre a loro. Se i category manager migliorano continuamente i prezzi stimando sistematicamente le quantità vendute per diversi prezzi utilizzando le informazioni menzionate sopra, si trasformeranno rapidamente in price manager ed incrementeranno considerevolmente i margini di contribuzione.

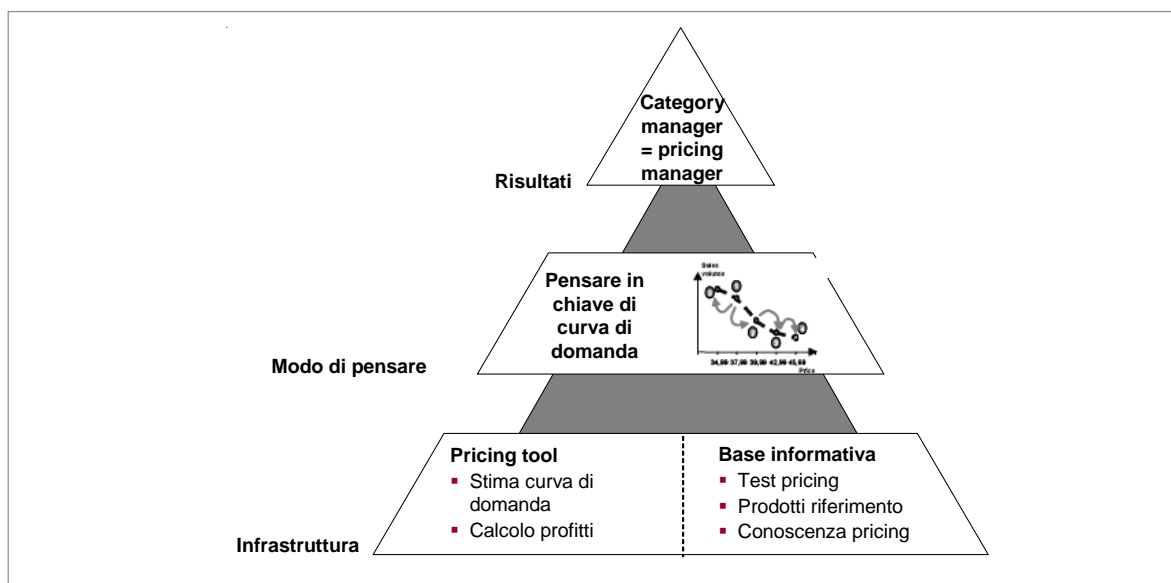


Figura 2: Il category manager orientato al profitto.

## **Conclusioni:**

- Il prezzo deve essere utilizzato in primo luogo per ottimizzare i profitti, non solo per definire l'immagine dell'azienda.
- La scelta del prezzo "migliore" che consente di raggiungere il livello di margine di contribuzione più elevato possibile, porta ad una combinazione ottimale in termini di profitto.
- La base per la definizione dei prezzi ottimali è la sensibilità al prezzo dei clienti che si riflette nella relazione tra i prezzi e le relative quantità vendute.
- L'implementazione di un pricing orientato al cliente si concretizza nel raggiungimento di una sistematica approssimazione del prezzo ottimale per il profitto, calcolata sulla base di stime del category manager – supportate da un adeguato tool – relative alla disponibilità alla spesa dei clienti o alla relazione prezzo-volume dei prodotti di riferimento.
- Il category manager può essere supportato nella fase di stima da informazioni aggiuntive quali prezzi e volumi di vendita di prodotti di riferimento, gruppi di prodotti e concorrenti.
- Le curve di domanda generalmente accettate possono essere validate e raffinate realizzando test di pricing.
- I category manager si possono rapidamente trasformare in price manager e possono migliorare considerevolmente il margine di contribuzione prezzando continuamente i prodotti sulla base di stime sistematiche delle quantità vendute per diversi punti di prezzo.

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

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

*Tim Brzoska è Director del Competence Center 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 in Europa, Asia e Nord America con 17 uffici e 470 consulenti. La rivista Magazin Manager ci ha riconosciuto il primato nella consulenza di marketing e commerciale. La Professional Pricing Society Americana, Busineweek e l'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 • Moscow • Munich • New York • Paris  
San Francisco • Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

Ufficio di Milano  
Viale Brianza 20  
20127 Milano  
Tel.: 02 289951-207  
Fax: 02 289951-290

E-mail:  
andreas.gathen@simon-kucher.com  
enrico.trevisan@simon-kucher.com  
tim.brzoska@simon-kucher.com

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