

# Fuga dalla spirale degli sconti

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



**SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

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

**I retailing è sempre più sotto pressione. Anche se gli ultimi dati della Confcommercio sembrano rivedere a ribasso le previsioni di contrazione degli acquisti di Natale, compresa tra 1%-1,5%, non ci sono dubbi che la crisi finanziaria avrà un forte impatto sul comportamento d'acquisto dei consumatori. La reazione più frequente dei commercianti in queste situazioni – una sorta di riflesso incondizionato – è quella di spingere il piede sul pedale dell'acceleratore sconti. L'osservazione delle manovre realizzate negli ultimi mesi e gli annunci di molte importanti catene e produttori vanno in questa direzione ed è lecito aspettarsi un aumento sostanziale del numero e dell'entità degli sconti.**

---

**E' necessario implementare una gestione professionale delle promozioni.**

---

Spesso le promozioni sono molto efficaci in una prima fase: gli obiettivi di fatturato vengono raggiunti, il margine di contribuzione soffre limitatamente o addirittura aumenta. Questo incentiva un utilizzo intenso degli sconti. Ma a questo punto l'effetto positivo svanisce progressivamente e si innesca un processo contrario. Si mette in moto una spirale negativa di "attesa, pretesa, normalità" delle promozioni da parte dei clienti che diventa difficile fermare, anche perché la percentuale del fatturato "comprata" attraverso una riduzione del prezzo diventa sempre più grande. Se il retailer aspetta troppo, l'uscita dalla "droga" sconto rischia di diventare una disintossicazione dolorosa.

Dato che spesso l'eliminazione totale del ricorso a manovre di sconto non è compatibile con il modello di business del commerciante, l'unica soluzione è quella di riuscire a concentrarsi sulle azioni che hanno effetto positivo per l'azienda. Per raggiungere quest'obiettivo è necessario orientarsi a quattro fasi fondamentali (Figura 1).

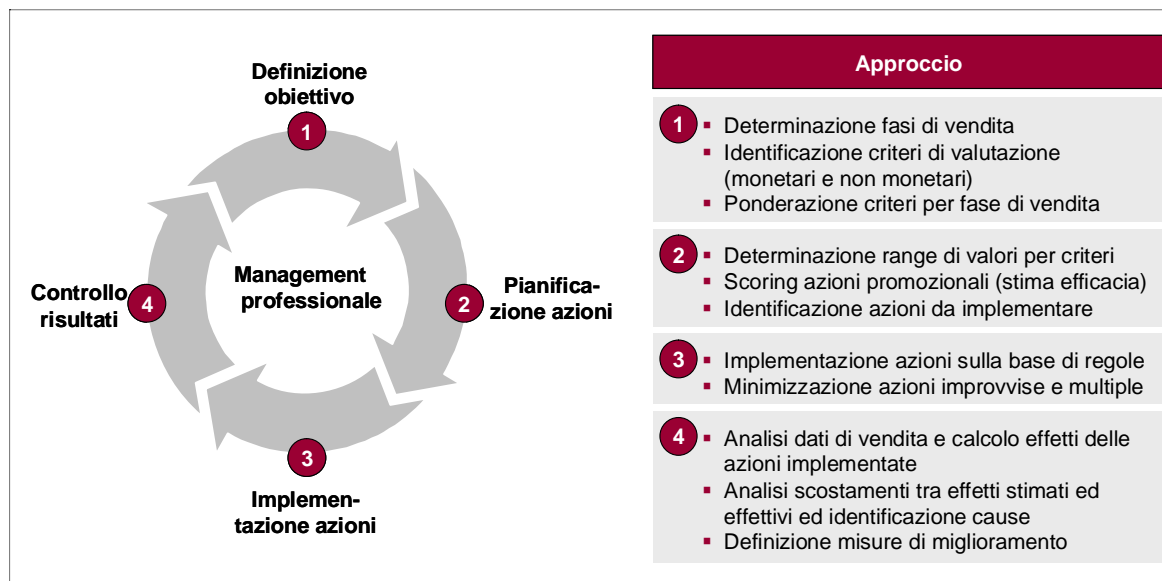


Figura 1 - Management professionale promozioni

## 1) Definizione degli obiettivi

In primo luogo si deve suddividere l'anno commerciale in diverse fasi di vendita (es. inizio stagione, stagione, saldi, ecc.), da calibrare eventualmente in funzione delle diverse categorie di prodotto. In secondo luogo è necessario stabilire dei criteri di valutazione delle manovre di sconto. Qui è importante tenere in considerazione sia criteri di natura monetaria (es. volumi, ricavi e margini) che commerciale ed organizzativa (es. effetto sull'immagine e su eventuali altre manovre realizzate contemporaneamente, complessità della pianificazione, difficoltà di realizzazione). Nella fase conclusiva di determinazione degli obiettivi si procede a pesare l'importanza dei vari criteri di valutazione in funzione delle varie fasi di vendita. Così per esempio il margine di contribuzione può essere considerato più importante all'inizio della stagione rispetto alla fase dei saldi, mentre l'effetto immagine può assumere una particolare rilevanza durante la fase centrale della stagione.

## 2) Pianificazione delle azioni promozionali

Nell'ambito della pianificazione delle varie promozioni vengono individuati i valori concreti da assegnare ai vari criteri di valutazione. Per i criteri monetari è utile analizzare i

dati relativi agli effetti delle manovre realizzate nel passato. Per quanto riguarda invece i criteri non monetari è opportuno raccogliere e sistematizzare le indicazioni degli esperti e se possibile integrarle e verificarle con degli studi di mercato realizzati direttamente con i clienti finali. Partendo dalle valutazioni dei singoli criteri si procede alla costruzione di uno "score complessivo di promozione" per ogni azione in ciascuna fase di vendita (Figura 2). A questo scopo si procede alla moltiplicazione del valore assegnato ai singoli criteri con il peso relativo alla corrispondente fase di vendita, costruendo così un indice medio pesato. Questo tipo di valutazione multi-dimensionale e ponderata offre una buona linea guida per identificare – in funzione della varie fasi di vendita – le manovre di prezzo più efficaci.

Fase di vendita "XX"							
Promozione	Criteri	Peso	Valutazione				
			← molto buona				scarsa →
Promozione A	Aumento profitti	15,7	①	②	⊗	④	⑤
	Aumento ricavi	17,9	①	②	③	⊗	⑤
	Aumento volumi	11,4	①	⊗	③	④	⑤
	Acquisizione clienti	2,9	①	⊗	③	④	⑤
	Immagine prezzo	10,0	①	②	⊗	④	⑤
	Immagine assortimento	12,9	①	②	③	⊗	⑤
	Attrattività	21,4	①	②	③	④	⊗
	Sforzo coordinamento	3,6	①	②	⊗	④	⑤
	Costi	0,7	①	⊗	③	④	⑤
	....	3,6	①	⊗	③	④	⑤
Totale promozione A:		<b>3,6</b>					
Promozione B	...	...					
Totale promozione B:		<b>2</b>					
...	...	...					

La promozione A è migliore della promozione B

Figura 2 - Scoring promozioni

### 3) Implementazione delle azioni promozionali

La realizzazione parallela di diverse promozioni dovrebbe essere quanto più possibile evitata. Troppe manovre contemporaneamente confondono sia dipendenti che clienti e causano spesso degli errori nella assegnazione degli sconti e conseguente insoddisfazione dei clienti. Lo stesso vale per azioni programmate all'ultimo momento. A causa della loro

improvvisazione queste promozioni sono generalmente mal pianificate e soffrono di una cattiva implementazione e spesso anche di un impatto limitato. È consigliabile quindi limitare le manovre di "reazione" non pianificate e comunque, se proprio necessario, applicarle solo nell'ambito di situazioni contingenti molto particolari e nel rispetto di regole molto precise.

#### **4) Controlling delle azioni promozionali**

Il controlling delle promozioni inizia con l'analisi dei loro effetti. Un'analisi dettagliata dei dati di vendita relativi alle fasi che precedono, che riguardano e che seguono la promozione permette la misurazione diretta e precisa degli effetti relativi ai criteri di valutazione monetari. L'effetto relativo agli aspetti non monetari viene invece appurato attraverso interviste realizzate individualmente con i clienti o all'interno di focus group. Per la valutazione del successo di una promozione si procede al confronto tra l'effetto stimato nell'ambito della pianificazione e l'effetto realmente raggiunto. L'attenta analisi delle cause di eventuali divergenze (positive o negative) offre la base ottimale per l'ottimizzazione di azioni future.

Seguendo le quattro fasi descritte è possibile verificare velocemente a quali promozioni è possibile rinunciare senza che ne derivi un grande rischio in termini di fatturato. Questo ha un effetto positivo non solo sui margini raggiunti, ma anche sul carico di lavoro dell'organizzazione e sull'immagine stessa dell'azienda.

*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 18 uffici e 500 consulenti. La rivista Magazin Manager ci ha riconosciuto il primato nella consulenza di marketing e strategia 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

**Amsterdam • Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London  
Luxembourg • Madrid • Milan • Moscow • 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: andreas.gathen@simon-kucher.com

enrico.trevisan@simon-kucher.com

tim.brzoska@simon-kucher.com

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