
Consumer Industries

Pricing per l'ottimizzazione del profitto dei produttori nel settore del food & beverage

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

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

Siete consapevoli dell'effetto del prezzo sui ricavi? Molti produttori agiscono sui costi per aumentare il profitto. Tuttavia, i margini di manovra in quest'ambito sono ormai ridotti. Al contrario, il prezzo viene scarsamente considerato. Uno studio realizzato da Simon - Kucher & Partners mostra che la maggioranza dei produttori dispone di un pricing insufficiente e non sistematico. Ne segue la perdita di un notevole potenziale di profitto.

Il prezzo è la leva che influenza maggiormente il profitto. Una gestione del pricing professionale è qualcosa di più di una semplice compilazione del listino prezzi e della contrattazione delle condizioni di vendita. Il pricing ha diverse dimensioni che riguardano la definizione e la comunicazione di una chiara strategia del prezzo, la formazione del prezzo orientata all'utilità generata presso i clienti, l'imposizione sistematica e lineare del prezzo nella distribuzione e l'organizzazione professionale ed efficiente del pricing.

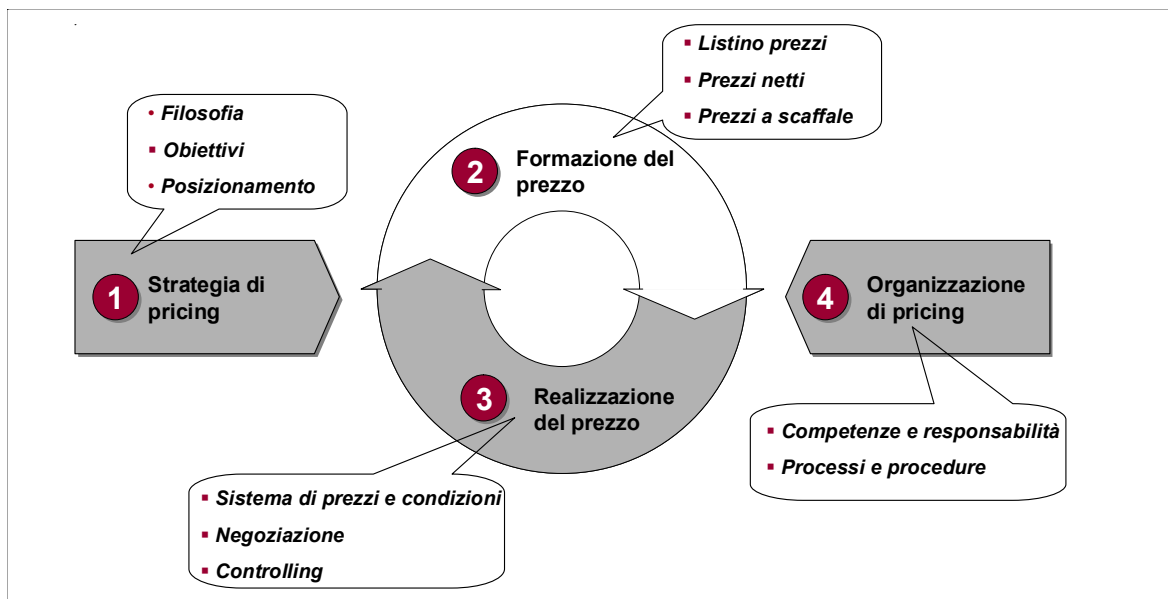


Figura: Pricing

Nell'ambito dello studio Simon - Kucher & Partners ha identificato i maggiori problemi relativi alla gestione del prezzo nell'industria del food & beverage: circa il 40% delle imprese valutano le loro difficoltà nella formazione e definizione del prezzo come "grandi" o "molto grandi". Quasi 1/3 delle imprese identifica nell'organizzazione del pricing un elevato potenziale di miglioramento, mentre poche imprese ritengono problematico l'ambito della strategia di prezzo.

1

Strategia di prezzo:

Si persegue una chiara strategia di prezzo e di posizionamento?

La strategia di prezzo è il punto di partenza. Il suo scopo è quello di formulare e rendere concreti gli obiettivi dell'azienda. Si tratta di stabilire con chiarezza qual è la priorità tra profitti e volumi, il posizionamento all'interno dell'arena competitiva delle singole marche e dell'impresa nel suo complesso.

Nel food & beverage la strategia di pricing è ritenuta un ambito poco problematico e con bassa necessità d'intervento.

Solo il 16% dei produttori intervistati ritiene problematico quest'ambito. Presso la maggior parte delle imprese il posizionamento di prezzo è ben ancorato alla strategia di vendita e comunicato chiaramente a dipendenti e clienti. Da giudicare positivamente è anche il fatto che le imprese attive nel food & beverage – nella maggior parte dei casi – si orientano ai profitti e non ai volumi.

Secondo la nostra esperienza tuttavia la strategia di prezzo viene di rado formulata compiutamente in forma scritta, attraverso per esempio la redazione di chiare e vincolanti linee guida in grado di supportare e guidare il decisore del prezzo nella varie situazioni particolari. Il pericolo è quindi che nella fase d'implementazione, la strategia di prezzo venga sostituita da singole decisioni prese *ad hoc*, spesso in contrasto con gli originali intenti strategici.

2

Formazione del prezzo:

I prezzi riflettono l'utilità generata per i clienti?

Stabilire prezzi lordi e netti ed indicazioni di prezzo non vincolanti orientati all'ottimizzazione del profitto è un compito complesso. Implementare adeguatamente nel

proprio calcolo i costi, i prezzi dei concorrenti e soprattutto l'utilità per i clienti rappresenta per il 40% degli intervistati un problema di difficile soluzione.

Questo non dovrebbe stupire. Solo 1/3 delle imprese intervistate orienta il suo pricing a tutti questi fattori contemporaneamente. Per la maggior parte dei produttori solo due o addirittura uno solo di questi aspetti sono rilevanti per la formazione del prezzo. I costi hanno un ruolo particolarmente importante nell'industria del food & beverage. I prezzi vengono spesso identificati tramite la metodologia "cost plus" ricorrendo all'intuizione ed all'esperienza del management.

**L'utilità per i clienti è
la base per la
determinazione di un
prezzo ottimale.**

Nell'ambito di un pricing orientato alla massimizzazione del profitto tuttavia i costi possono determinare solo il limite minimo del prezzo. I prezzi della concorrenza servono da orientamento generale, a dare quindi delle indicazioni sui margini di manovra complessivi. L'effettivo livello del prezzo deve però venir stabilito orientandosi all'utilità generata per il cliente e quindi alla disponibilità alla spesa che ne deriva.

I produttori non dispongono della sovranità sul prezzo e possono solo dare delle indicazioni non vincolanti sui prezzi da applicare al consumatore finale. Una formazione del prezzo orientata al cliente crea però una buona base di contrattazione. Infatti, solo quando dalla prospettiva del cliente esiste un giusto equilibrio tra prezzo e valore del prodotto i commercianti hanno l'effettiva possibilità di successo duraturo. La conoscenza precisa della relazione tra prezzo e quantità è quindi fondamentale anche per i produttori.

Per misurare questa correlazione si possono utilizzare dati di ricerche di mercato. In molte occasioni quest'approccio è tuttavia non solo dispendioso, ma anche poco efficace. Nella nostra esperienza consulenziale abbiamo ottenuto degli ottimi risultati con le stime degli esperti. Nell'ambito di workshop adeguatamente strutturati e supportati da tool informatici si chiede agli specialisti delle vendite e del marketing di valutare le reazioni dei clienti e dei concorrenti a determinate variazioni di prezzo. Successivamente i giudizi degli esperti vengono sintetizzati in un modello e trasformati in una curva di domanda aggregata.

I risultati ottenuti possono essere controllati attraverso un'analisi di dati memorizzati dai lettori di codici a barre. Attraverso questa analisi vengono esaminati i dati di vendita storici di un determinato bacino commerciale al fine di verificare l'esattezza della relazione prezzo – quantità identificata.

Oltre alla disponibilità alla spesa del consumatore finale, una formazione del prezzo orientata all'ottimizzazione dei profitti deve rifarsi anche alla disponibilità alla spesa dei commercianti. In quest'ambito è possibile realizzare un pricing orientato all'utilità anche attraverso un'adeguata differenziazione. Sostanzialmente, differenziazione vuol dire offrire prezzi diversi a commercianti diversi. Sulla base dei risultati dello studio possiamo affermare che circa 2/3 delle imprese utilizzano la possibilità di differenziare i propri prezzi in funzione dei diversi canali di vendita. Ai negozianti d'alimentari al dettaglio vengono per esempio offerti prezzi diversi rispetto a quelli concessi ai grandi distributori specializzati. Una differenziazione orientata al paese e/o alla regione di vendita trova impiego presso circa la metà delle imprese. Le cosiddette forme di differenziazione "moderne" vengono applicate invece solo raramente.

Un esempio di quest'ultime è rappresentato dal cosiddetto bundling (prezzo a pacchetto). Qui si offrono al commerciante due o più prodotti ad un prezzo unico inferiore a quello che risulterebbe dalla semplice somma dei prezzi singoli dei diversi prodotti. Attraverso questo meccanismo le vendite vengono stimolate non solo dall'effettivo sconto concesso, ma soprattutto dal trasferimento di disponibilità alla spesa non utilizzata relativa ad un prodotto alle altre componenti del pacchetto.

Nello stabilire quale forma di differenziazione del prezzo applicare ai distributori è importante verificare che queste siano in sintonia con l'utilità del consumatore finale.

3**Realizzazione del prezzo:**

I prezzi previsti per i commercianti vengono effettivamente realizzati e controllati regolarmente?

Una strategia ed una formazione del prezzo efficaci non sono sufficienti a generare una crescita dei ricavi. Per sfruttare efficacemente il potenziale di profitto è necessario garantire un'effettiva realizzazione dei prezzi per i commercianti.

La creazione di trasparenza relativa agli sconti concessi e ai risultati da questi derivanti, è il primo passo per ottimizzare il sistema delle condizioni particolari.

Nell'ambito dell'imposizione del prezzo risulta dal nostro studio un'immagine relativamente omogenea dell'industria. Molti produttori si lasciano mettere regolarmente sotto pressione dai propri distributori, per "non sparire dagli scaffali". La gestione dei prezzi e delle condizioni particolari è meno problematica con i distributori specializzati ed i cash & carry. Le maggiori difficoltà si verificano invece con la distribuzione alimentare al dettaglio. Le imprese si vedono confrontate – in particolare – con scarse o nulle controprestazioni per le condizioni concesse (91%) così come trattative di prezzo orientate unicamente al margine di guadagno (73%).

Non particolarmente sorprendente risulta quindi il fatto che molti produttori rinuncino troppo facilmente al controllo delle condizioni. Non di rado si sono sviluppati nel tempo sistemi di prezzo e condizioni particolari senza una chiara linea strategica. Il risultato è stata un'ampia quantità d'accordi individuali e specifici, non accompagnati da chiare controprestazioni. Limitata trasparenza, scarsa equità e controllo insufficiente ne sono state le conseguenze.

Cosa è necessario fare? Un'analisi dei sistemi attualmente in uso è il primo passo per identificare il potenziale di miglioramento. Si tratta di verificare quali condizioni particolari sono state concesse a quali clienti ed in quale misura ed analizzare quali controprestazioni ne sono effettivamente derivate. Inoltre è necessario creare trasparenza in relazione a tutti gli accordi di natura non contrattuale stipulati con i clienti. Questi – pur determinando in definitiva il cosiddetto pocket price², e quindi gli effettivi ricavi e profitti del produttore – sono raramente riconducibili a livello di prodotto. I sistemi di prezzo e condizioni particolari sono tuttavia poco efficaci

² Prezzo netto – netto da cui vengono dedotte le concessioni non contrattuali come per esempio sconti in merce e supporti all'esposizione.

Un sistema di condizioni particolari ottimali deve essere orientato costantemente agli obiettivi del produttore.

se elementi del budget non vengono monitorati ed i prezzi extra-contrattuali sfuggono dal controllo.

Per configurare un nuovo sistema è necessario innanzitutto specificare quali sono gli obiettivi da raggiungere. In linea di principio, attraverso un nuovo sistema si punta ad una crescita dell'efficienza o ad un maggiore orientamento al mercato. Attraverso condizioni orientate all'efficienza è possibile contribuire alla riduzione dei costi. Esempi a questo proposito sono sconti in caso di pagamento anticipato o di supporto logistico. Le condizioni orientate al mercato vengono al contrario concesse ai distributori che supportano esplicitamente le vendite del produttore. Gli sconti per l'ampiezza dell'assortimento o per il posizionamento nei punti vendita o i contributi per le spese pubblicitarie sono esempi di questo tipo di concessioni.

La misurabilità del livello d'adempimento degli obiettivi dati ed una durevole riduzione della complessità e dispendiosità amministrativa del sistema sono elementi fondamentali. Deve naturalmente rimanere a disposizione un minimo di margine di manovra per tenere conto delle particolarità individuali dei clienti. Grandi differenze comportano però anche grandi rischi.

Infine è necessario formulare un piano dettagliato del passaggio graduale dei vari clienti al nuovo sistema. Fondamentale in quest'ambito è la formazione della forza vendita ed un'adeguata preparazione ai vari incontri con i distributori.

Accanto ai problemi relativi ai sistemi di sconto molti produttori vedono una necessità d'intervento anche in relazione alla scarsa capacità di controllo delle vendite promozionali. Secondo le indicazioni dei partecipanti allo studio, l'efficacia di questo tipo d'iniziativa viene veramente verificata sulla base di controlli estesi degli effetti su volumi e ricavi. Il pericolo per i produttori è quindi quello di distruggere una parte del loro margine e del valore delle loro marche a causa di politiche di sconto poco efficaci. In linea di principio le vendite promozionali si devono realizzare solo se l'aumento dei volumi più che ricompensa la perdita di margine. Anche il pericolo di un sell-in è da evitare tramite una chiara limitazione dell'estensione temporale e quantitativa dell'azione. I commercianti non devono usare la promozione per riempire a basso costo il magazzino per poi

– al termine della promozione – migliorare il proprio margine a spese dei produttori e dei consumatori finali.

4

Organizzazione del pricing:

Chi detiene le competenze relative al pricing? Esistono procedure e processi chiaramente definiti?

Solo chi crea le giuste premesse organizzative ha un successo duraturo nel pricing. I processi e le procedure devono essere definite chiaramente, gli ambiti di responsabilità e competenza degli attori interessati fissati con precisione. Più del 30% dei produttori vede in questo elemento della gestione del prezzo la necessità di migliorare le cose.

Nel 94% delle imprese partecipanti al nostro studio la direzione generale e quella vendite è responsabile del pricing, mentre il controlling ed il marketing sono attivi solo in una funzione di supporto informativo. Non sempre tuttavia all'interno di questo schema, la suddivisione delle competenze tra direzione centrale e direzione vendite è ottimale. Il nostro studio mostra infatti che la direzione generale tipicamente fissa i prezzi di listino e quelli netti-netti. I cosiddetti pocket price – ovvero quelli che effettivamente determinano i ricavi ed i profitti dell'impresa – vengono tuttavia stabili dalla direzione vendite, o addirittura dai diversi responsabili di mercato. Le concessioni extra-contrattuali non vengono (erroneamente) controllate dagli amministratori. All'interno di questa costellazione non è raro incontrare situazioni in cui le cifre gestite al di fuori del controllo della direzione generale raggiungono svariati milioni di euro. Per sfruttare al meglio il potenziale del pricing è quindi necessario dare a questa leva di profitto fondamentale la giusta collocazione organizzativa.

**La competenza sui
Pocket Price deve
essere definita
chiaramente e
suddivisa in modo
ottimale.**

SINTESI

- Molti produttori di cibo e bevande sprecano consistenti quote di profitto a causa di un pricing deficitario e poco sistematico.
- Una gestione del prezzo professionale è composta da vari elementi. Una **definizione del prezzo** orientata al cliente, un'**imposizione del prezzo** sistematica ed una **organizzazione professionale del pricing** sono le leve decisive su cui agire per un miglioramento duraturo dei ricavi e profitti.
- L'utilità per il cliente e la risultante disponibilità alla spesa sono la base per una definizione ed una contrattazione del prezzo in grado di ottimizzare i profitti.
- Un'imposizione efficace del prezzo fallisce spesso a causa delle eccessive richieste dei distributori in termini di prezzo e condizioni particolari. Per porre rimedio a questa situazione è necessario sviluppare un sistema di condizioni orientato sistematicamente agli obiettivi del produttore e ad una gestione sistematica delle promozioni.
- Il pricing deve avere una collocazione organizzativa nell'azienda. Questo significa che i processi e le procedure devono essere definite in maniera chiara e le varie competenze e responsabilità fissate con precisione.

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.

Tim Brzoska è Senior Consultant presso il Centro di Competenze Consumer Industries 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
Tim.Brzoska@simon-kucher.com

Internet: www.simon-kucher.com