



**I TEXTBOOK
MANAGEMENT**

HERMANN SIMON, DANILO ZATTA, MARTIN FASSNACHT

Price Management

II. Strumenti operativi e applicazioni settoriali

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Senza i prezzi giusti, che sintetizzano le informazioni di rilievo in merito a rischi e risorse scarse, non è possibile raggiungere una profittabilità duratura. Il libro *Price Management* fornisce ai decisori tutti gli strumenti per il duro compito della determinazione dei prezzi.

Josef Ackermann, Presidente del consiglio di amministrazione di Zurich Insurance Group

Un'efficace gestione del prezzo è uno dei driver più importanti per il profitto. Questo libro contiene le best-practice industriali di uno dei leader nella consulenza sul pricing e fa da guida per sviluppare ulteriormente la maturità del pricing nella Vostra azienda. Ne raccomando la lettura.

Pol Vanaerde, Presidente della European Pricing Platform

Vendere al prezzo giusto è determinante per costruire il successo commerciale e finanziario di un'azienda. Sbagliare il prezzo significa deprimere gli sforzi aziendali e comprimere le risorse disponibili per lo sviluppo. *Price Management* fornisce una chiara visione di come un'azienda, per raggiungere il successo, non possa prescindere dalla corretta gestione del prezzo.

Fabio Pesce, Direttore Generale Italia, Twinings

Se il mito della comparazione razionale dei prezzi al consumo viene ricacciato – nonostante tutti i supporti tecnologici – nel regno dell'utopia, il sistema prezzi torna al centro di ogni buon posizionamento commerciale. La comparazione non sconta ritardi tecnologici: paga dazio all'assoluta rarefazione delle aree di sovrapposizione merceologica. Ritengo sia una buona notizia per il price management.

Patrick Fontana, giornalista area Retail Gruppo 24 Ore

La gestione professionale dei prezzi è uno dei pilastri del modello di business di Porsche e anche uno dei principali driver di redditività dell'azienda. Pertanto non posso che confermare con la mia propria esperienza di 17 anni in Porsche il messaggio chiave di questo libro, che il management del prezzo deve essere un elemento cardinale di ogni strategia aziendale.

Wendelin Wiedeking, Amministratore delegato emerito di Porsche

Il management del prezzo occupa un ruolo sempre più centrale nella gestione dinamica dei marchi. Ciò implica che sia i costi di produzione che la disponibilità al pagamento dei clienti devono essere continuamente monitorati. Gli autori indicano in questo libro come gestire con successo i prezzi, un aspetto imprescindibile in ogni azienda.

Kasper Rorsted, Amministratore delegato, Henkel

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

I TEXTBOOK
per l'università
e la professione

MANAGEMENT

HERMANN SIMON, DANILO ZATTA, MARTIN FASSNACHT

Price Management

II - Strumenti operativi e applicazioni settoriali



FrancoAngeli

Traduzione dal tedesco: *Tiziana Prina*

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

<i>Prefazione</i> di Hermann Simon, Danilo Zatta, Martin Fassnacht	9
<i>Introduzione</i>	11

I. REALIZZAZIONE	21
1. Introduzione	21
2. Responsabilità nel management del prezzo	21
2.1 Definizione dei compiti	22
2.2 Costituzione di una competenza relativa alla determinazione del prezzo.	25
2.3 Aspetti organizzativi della costruzione e del processo con riferimento al prezzo	28
2.4 Direzione e cultura	34
3. Il ruolo della forza vendita	35
3.1 Competenza dei venditori nella determinazione del prezzo.	36
3.2 Sistemi incentivanti orientati al prezzo	42
3.3 Sistemi di sconto e di condizioni	45
4. Comunicazione di prezzo	50
4.1 Comunicazione di prezzo all'esterno	50
4.2 Comunicazione verso l'interno	61
5. Controlling di prezzo	62
5.1 Compiti del controlling di prezzo	63
5.2 Condizioni tecnico-informatiche	63
5.3 Strumenti per il controlling del prezzo	65
6. Riassunto	74
2. MANAGEMENT DEL PREZZO PER I SERVIZI	76
1. Introduzione	76
1.1 Caratteristiche dei servizi	76
1.2 Tipi di servizi e gestione del prezzo	78
2. Analisi	80
2.1 Informazioni sull'impresa	80
2.2 Informazioni sul cliente	82

2.3	Informazioni sui concorrenti	84
3.	Determinazione del prezzo	85
3.1	Procedimento di supporto	85
3.2	Differenziazione di prezzo nei servizi	87
3.3	Yield management.....	92
4.	Realizzazione	97
4.1	Imposizione di prezzi differenziati	97
4.2	Prezzi fissi o prezzi specifici del caso	98
4.3	Comunicazione del prezzo	99
5.	Riassunto.....	100

3. MANAGEMENT DEL PREZZO NEI BENI INDUSTRIALI **102**

1.	Introduzione.....	102
2.	Analisi	104
3.	Determinazione del prezzo	105
3.1	Formazione del prezzo orientata ai benefici	105
3.2	Procedimento di calcolo	108
3.3	Aste.....	110
4.	Realizzazione	115
4.1	Trattative di prezzo.....	116
4.2	Contratti di prezzo e clausole di salvaguardia del prezzo	123
5.	Riassunto.....	125

4. PRICE MANAGEMENT NEL COMMERCIO **127**

1.	Introduzione.....	127
2.	Strategia	128
2.1	Posizionamento di prezzo	128
2.2	Immagine di prezzo.....	132
3.	Analisi	136
3.1	Informazioni sull'impresa	136
3.2	Informazioni sul cliente	137
3.3	Informazioni sui concorrenti	142
4.	Determinazione del prezzo	143
4.1	Fissazione dei livelli di prezzo	143
4.2	Determinazioni del prezzo per singoli articoli.....	144
4.3	Determinazione del prezzo e struttura sistemica dell'assortimento	148
4.4	Determinazione di prezzo delle promozioni	150
5.	Realizzazione	155
5.1	Responsabilità per gli aspetti organizzativi.....	155
5.2	Controlling.....	157
5.3	Comunicazione di prezzo.....	158
6.	Riassunto.....	159

5. MANAGEMENT DEL PREZZO E INTERNET	161
1. Introduzione	161
2. Strategia	166
2.1 Fonti dei ricavi	166
2.2 Strategia di prezzo per prodotti digitali	169
3. Analisi	173
3.1 Trasparenza di prezzo	174
3.2 Comportamento dei compratori	175
4. Determinazione	175
4.1 Determinazioni di prezzo a una dimensione	175
4.2 Determinazione di prezzo a più dimensioni	177
5. Realizzazione	182
5.1 Comunicazione e trasparenza di prezzo	182
5.2 Pagamenti in Internet	183
6. Riassunto	185
6. MANAGEMENT INTERNAZIONALE DEL PREZZO	188
1. Introduzione	188
1.1 Diversità internazionali di prezzo	188
1.2 Prassi del management internazionale di prezzo	191
1.3 Management del prezzo e mercati internazionali	192
2. Divari d'inflazione	193
3. Cambio e prezzo	194
3.1 Conseguenze di prezzi non ottimali	198
4. Importazioni parallele	201
4.1 Corridoio internazionale di prezzo	203
4.2 Aumento di prezzo nel Paese a prezzo basso	206
5. Prezzi ottimali per singoli Paesi e corridoio di prezzo ottimo	208
5.1 Strategie allargate di reazione alle importazioni parallele	210
6. Gli interventi dello Stato	210
6.1 Imposte	211
6.2 Dazi sulle importazioni	211
6.3 Dazi anti-dumping	212
6.4 Quote	212
6.5 Ruolo delle autorità UE	213
7. Realizzazione	214
7.1 Condizioni internazionali di fornitura e di pagamento	214
7.2 Finanziamento	215
7.3 Insediamento della competenza di prezzo	215
8. Riassunto	216
7. CASI AZIENDALI	218
1. Castrol: una sfida a livello mondiale	218
1.1 Castrol e l'approccio al pricing	218
1.2 Competenze in azienda ma problemi nell'applicazione	219
1.3 Come Castrol ha affrontato tale sfida	219

1.4	Conclusione: il programma mondiale in pista grazie all'organizzazione	226
2.	Credem: il <i>peer pricing</i> nel settore bancario	227
2.1	Credem e le sfide nella rete di vendita	227
2.2	<i>Peer pricing</i> : migliorare le performance di vendita	227
2.3	Applicazione del <i>peer pricing</i> in Credem	228
2.4	Conclusione: benefici del <i>peer pricing</i>	230
3.	Enel: price leadership nel settore energetico	231
3.1	Sviluppo del mercato dell'energia elettrica in Italia	231
3.2	La strategia di Enel Energia	232
3.3	Il pricing nel mercato energetico	233
3.4	Trasformazione di Enel Energia: da <i>commodity</i> a <i>specialty</i>	234
3.5	Conclusione: benefici della leadership di prezzo	236
4.	Honeywell Process Solutions: processo di pricing nel B2B	236
4.1	Potenziale del pricing	236
4.2	Il processo di pricing	237
4.3	Implementare il processo di pricing	238
4.4	Prioritizzare le aree di intervento	239
4.5	Conclusione: processo di pricing per incrementare la marginalità	240
5.	Maserati: value pricing nella ricambistica per automobili	240
5.1	Maserati e le sfide nel pricing	240
5.2	Il cost plus come punto di partenza	241
5.3	Introduzione del value pricing per le parti di ricambio	242
5.4	Conclusione: benefici del value pricing	244
6.	Trenitalia-Ntv: guerra di prezzo nell'alta velocità italiana	244
6.1	I trasporti ferroviari in Italia	244
6.2	Inizia la guerra di prezzo	245
6.3	Lotta di volume: più concorrenza, più treni	246
6.4	Cambia la struttura dei prezzi: anche oltre le ferrovie	247
6.5	Conclusione: -30% dei prezzi e aumento dei viaggiatori	248
	<i>Bibliografia</i>	251

Come illustrato in *Price Management I*, il pricing è il fattore che più di ogni altro determina il profitto aziendale e con esso il successo e la crescita di tutte le imprese. Questo è uno dei motivi per i quali la gestione del prezzo si sta sempre più professionalizzando.

A tale proposito è interessante ricordare alcune delle evidenze emerse dal *Global Pricing Study*, un'indagine condotta da Simon-Kucher & Partners, alla quale hanno partecipato più di 3.900 dirigenti di tutti i principali settori sia manifatturieri che dei servizi: il 65% delle aziende non è in grado di modificare i prezzi in modo conforme al valore offerto dai loro prodotti e servizi. La conseguenza è che il 25% dei profitti va perduto. Invece di concentrarsi sul profitto, il 46% degli amministratori delegati combatte una guerra di prezzo per conquistare volumi e quote di mercato. Infine, quando le aziende decidono di aumentare i prezzi, quello che ottengono è solo la metà di quanto previsto.

Dopo aver affrontato il tema del pricing da un punto di vista più concettuale nel primo volume di *Price Management*, questo secondo volume illustrerà come mettere in opera il pricing, ossia come implementare strategie di prezzo in diversi settori.

Molti dei contenuti sono tratti dall'esperienza progettuale di più di 25 anni in materia di pricing raccolta in Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants, che con 27 uffici a livello globale e oltre 700 dipendenti viene definita da *Business Week* e da *Wall Street Journal* come leader mondiale nel pricing. Il successo di Simon-Kucher & Partners deriva dalla combinazione delle fondamenta teoriche con la capacità di mettere in pratica in azienda i concetti sul pricing. È proprio questa combinazione che intendiamo trasmettere ai lettori.

Pertanto il libro si rivolge sia a dirigenti aziendali, pricing, revenue e category manager, esperti di marketing, vendite e controlling, ma anche a studenti universitari e a studiosi che intendono approfondire la materia.

Ringraziamo i diversi manager che hanno contribuito alla realizzazione di questo libro sia con idee e spunti di riflessione che con l'apporto di casi aziendali tratti dalla loro esperienza professionale. Si tratta in

ordine alfabetico dei seguenti manager, esperti di strategie, marketing e pricing: Roberto Bedotto, Global Pricing Director in Honeywell Process Solutions; Armando Bigliocchi, Worldwide After Sales Marketing Manager in Maserati; Guido Broggi, Customer Operation Manager in Castrol; Francesco Fiorese, Director in Simon-Kucher & Partners; Cesare Guaita, Customer Value Proposition e Pricing Director in Castrol; Alessandro Maggioni, Consultant in Simon-Kucher & Partners; Luca Marchisio, Vice President Marketing in Enel Energia; Ufficio Pricing di Credem; Marco Zaccarelli, esperto di Marketing all'interno del Team post vendita di Maserati.

Ringraziamo inoltre in ordine alfabetico i seguenti colleghi del team italiano di Simon-Kucher & Partners per i loro contributi dati in diverse forme, da stimoli e input fino alla realizzazione di interi case study: Enrico Bazzoni, Anna Maria Ferri, Francesco Fiorese, Sonia Foltran, Francesco Iannaccone, Alessandra Lanciotti, Giovanni Lovat, Alessandro Maggioni, Francesco Musardo, Chiara Previdoli, Matilde Rosso, Enrico Trevisan.

Hermann Simon

Danilo Zatta

Martin Fassnacht

Questo secondo volume di *Price Management* si fonda su quanto elaborato nel primo volume. Idealmente il percorso di lettura inizia quindi con il primo volume e si conclude qui.

Al fine di agevolare la lettura del secondo volume ai lettori che hanno già familiarità con i concetti del pricing e intendono passare direttamente a questo testo per approfondirne la realizzazione, abbiamo reso i due libri indipendenti l'uno dall'altro. Riteniamo tuttavia utile riassumere alcuni dei principali concetti esposti nel primo volume, soprattutto per coloro che affrontano l'argomento per la prima volta.

I principi fondamentali del pricing

Esistono solo tre driver dell'utile: prezzo, quantità venduta e costi. Tra questi il prezzo si distingue per un effetto particolarmente forte sull'utile. Analizzando quest'ultimo, si nota che nel confronto internazionale le imprese italiane hanno da anni risultati inferiori alla media in fatto di utile: è facile supporre che le carenze nel management del prezzo siano un'importante causa di questa scarsità di utili.

Così come aumenti del prezzo sotto le ipotesi *ceteris paribus* portano a massicci miglioramenti dell'utile, diminuzioni del prezzo causano forti perdite di utile. È dunque più vantaggioso per l'utile nell'ipotesi *ceteris paribus* crescere attraverso aumenti di prezzo che di quantità, ovvero accettare riduzioni di quantità piuttosto che di prezzo. La definizione del prezzo è certamente semplice, ma nella realtà i prezzi presentano una complessità che interessa più dimensioni.

Il prezzo si distingue rispetto ad altri strumenti di marketing per parecchie caratteristiche: tra queste vanno annoverate la forza e la rapidità di efficacia, la possibilità di una reazione immediata della concorrenza e l'opportunità di evitare investimenti anticipati.

Strategia di pricing

Le strategie di pricing riguardano gli obiettivi da perseguire e soprattutto il posizionamento di prezzo, quindi la scelta della fascia di prezzo cui mirare.

Un management professionale del prezzo presuppone che gli obiettivi siano definiti in modo univoco. Nella prassi esiste tipicamente un trade-off tra obiettivi in termini di utile da un lato, e obiettivi di fatturato/quantità/quote di mercato dall'altro. Il raggiungimento simultaneo di entrambe le categorie di obiettivi risulta difficile, soprattutto nei mercati maturi. Di conseguenza è necessario stabilire le priorità.

Un'impresa deve consapevolmente decidere in quale o in quali fasce di prezzo vuole condurre la propria attività. Nella maggior parte dei mercati si distinguono posizioni di prezzo basso, medio e premium. In forte crescita è anche il segmento del prezzo di lusso e in tempi recentissimi – soprattutto nei Paesi emergenti – è in via di formazione un segmento di prezzo minimo. Il posizionamento scelto definisce il quadro d'azione per le specifiche decisioni di prezzo.

Il posizionamento di prezzo non include soltanto il prezzo, bensì anche la prestazione che vi sta dietro, costituita da componenti funzionali, emozionali, simboliche e sociali. Ognuna di queste componenti della prestazione è idonea a soddisfare i bisogni del cliente e a generare dunque disponibilità al prezzo.

Il posizionamento stabilisce l'orientamento globale dell'impresa, per esempio con riferimento alle competenze nel design, tecnologia, produzione e marketing; tutti gli strumenti di marketing devono allinearsi verso la posizione di prezzo cui si mira.

A seconda della complessità di un mercato il posizionamento di prezzo può avvenire in diverse fasi, costituite da una prima segmentazione del mercato, la scelta più generica della posizione dove collocarsi (per esempio, fascia di prezzo medio), la limitazione a una specifica posizione e la definizione della *unique selling proposition*.

Nel posizionamento di prezzo basso sono centrali una convenienza di prezzo e una sufficiente prestazione funzionale. Si tratta di capire ciò che può essere tralasciato, senza perdere la disponibilità del cliente. I costi di distribuzione vanno ottimizzati, mentre bisogna nettamente rinunciare alle prestazioni di servizio. La comunicazione riguarda soprattutto la convenienza di prezzo.

Nel posizionamento di prezzo medio la prestazione funzionale e il prezzo sono nella media di mercato e nettamente superiori alla posizione di basso prezzo. Acquistano importanza gli aspetti emotivi e la marca. Entrano in azione la differenziazione del prodotto e del prezzo. Campagne con offerte speciali sono utili solo se di dimensione controllata. Vengono utilizzati molteplici canali distributivi per poter raggiungere un elevato numero di clienti. In via prioritaria viene comunicata la prestazione, non il prezzo.

I prodotti premium non offrono solo una prestazione funzionale tan-

gibilmente più elevata, ma si distinguono soprattutto dalla fascia di prezzo media nella prestazione emozionale, simbolica e sociale. Il relativo prezzo alto segnala valore e continuità. Le offerte speciali e i compromessi di politica di sconto sono da evitare il più possibile. Bisogna inoltre fare attenzione all'aggiornamento del prezzo, con l'eccezione dei prodotti stagionali della moda. La distribuzione è selettiva e fa riferimento piuttosto alla qualità che alla disponibilità. La pubblicità mette in primo piano i contenuti emozionali, simbolici e sociali.

Il segmento del prezzo di lusso è certamente piccolo per quanto riguarda crescita e redditività, ma molto lucrativo. I prodotti di lusso si distinguono nettamente dal resto del mercato. Vengono realizzati con un elevato carico di creazione di valore, fatti a mano o in piccole serie, e si distinguono spesso per una lunga storia di marca. Il prezzo stesso diventa una caratteristica decisiva di status e di prestigio, cosicché la curva di domanda è in parte inclinata positivamente. La quantità è limitata dal produttore per mantenere l'offerta ristretta e i prezzi elevati. Rientrano nell'offerta l'esclusività nella distribuzione e comunicazione, la personalizzazione e il servizio completo. Sono un assoluto must, una prestazione ai vertici di perfezione in tutti i suoi risvolti.

La strategia di prezzo fornisce l'inquadramento per le decisioni tattiche di prezzo. Essa comprende i vantaggi posti dagli obiettivi, il posizionamento di prezzo e il rapporto con i cambiamenti della struttura di mercato. Solo quando queste decisioni fondamentali sono in accordo, il management operativo del prezzo può avere successo. Di conseguenza le riflessioni sulla strategia di prezzo e sul posizionamento del medesimo meritano la massima cura.

Analisi: aspetti economici

Il processo di management del prezzo è un aspetto importante nella gestione del pricing. Un'analisi approfondita delle informazioni riferite al prezzo è premessa fondamentale per una gestione professionale dello stesso. In primo piano vi sono le domande su quali informazioni servono nel management del prezzo e come si ottengono. L'obiettivo del management del prezzo è la fissazione del prezzo ottimo. Questa richiede la quantificazione della funzione della domanda e dell'elasticità al prezzo.

L'arena competitiva di imprese, clienti e concorrenti determina il margine d'azione rilevante per la fissazione del prezzo. Per delimitare questo campo d'azione della politica di prezzo e poter definire il prezzo ottimo, bisogna analizzare con precisione la propria impresa, i clienti, i concorrenti.

Le informazioni sull'impresa riguardano soprattutto la definizione degli obiettivi imprenditoriali e i costi. Conoscenza e ampia comprensione delle strutture di costo costituiscono la base di ogni decisione fondata di prezzo. La disponibilità a pagare e l'utilità per il cliente rappresentano le informazioni centrali relative al cliente per la decisione di prezzo.

Analizzare la situazione della concorrenza significa restringere il margine d'azione di politica del prezzo e tener conto di questa nel considerare l'effetto delle proprie decisioni di prezzo. Quindi sono necessarie l'individuazione dei principali concorrenti e l'analisi dei loro prezzi.

Per poter prendere decisioni di prezzo ottimali, è importante la conoscenza del rapporto funzionale tra prezzo e quantità venduta; la funzione di domanda descrive questa relazione. L'elasticità al prezzo è la misura dell'influenza del prezzo sulle vendite e indica il rapporto della variazione percentuale delle vendite rispetto alla variazione percentuale del prezzo che ne è la causa. L'elasticità al prezzo valuta dunque in che misura il richiedente reagisce al cambiamento del prezzo.

Per determinare i rapporti prezzo/vendite, esiste una serie di metodi come le indagini condotte da esperti, le interviste dirette e indirette ai clienti, gli esperimenti e le osservazioni di mercato. Ognuno dei metodi presentati ha vantaggi e svantaggi. Nella prassi spetta alle valutazioni degli esperti e ai sondaggi indiretti presso i clienti l'importanza massima. L'indagine presso gli esperti è adatta particolarmente per le nuove situazioni, come per esempio l'introduzione di nuovi prodotti. Questo metodo è semplice e conveniente dal punto di vista dei costi; si limita tuttavia alle conoscenze interne dell'impresa.

Uno strumento efficiente per la misurazione delle preferenze dei clienti e degli effetti del prezzo è il *conjoint measurement*. Questo procedimento misura l'utilità complessiva del prodotto e le sue caratteristiche dal punto di vista dei clienti. I clienti non vengono direttamente intervistati sul loro comportamento rispetto al prezzo: l'effetto del prezzo viene derivato indirettamente dalle loro affermazioni sulla preferenza.

Oltre ad esperimenti sul campo e di laboratorio, nonché forme particolari di direct marketing, possono essere impiegate aste sperimentali per la rilevazione delle disponibilità al pagamento. Procedimenti online integreranno sempre di più in futuro i sistemi tradizionali di ricerca del prezzo.

Quanto esposto sopra ha mostrato che nella determinazione della decisione di prezzo deve entrare un certo numero di variabili. Queste si riferiscono all'impresa, ai clienti e alla concorrenza e si addensano nella funzione di domanda e dell'elasticità al prezzo. Ogni decisione di prezzo sarà efficace e valida se lo saranno questi parametri fondamentali.

Analisi: aspetti di scienze del comportamento

La ricerca per mezzo delle scienze del comportamento sul prezzo (*behavioral pricing*) integra la classica analisi economica includendo i processi psicologici e contribuendo così a una migliore comprensione degli effetti del prezzo. Questi effetti vanno considerati nella formazione dei prezzi e in particolare nella comunicazione del prezzo, per raggiungere risultati ottimali.

Il modello stimolo-organismo-risposta (S-O-R) amplia il punto di vista

della gestione del prezzo e contribuisce a una migliore comprensione degli effetti dei prezzi con l'introduzione di una prospettiva dinamica.

In questo modo si spiegano numerosi effetti o mancati effetti dei prezzi, che sembrano controintuitivi da un punto di vista puramente economico, e si possono trarre conseguenti misure. Un esempio è l'inefficacia di alcune campagne di offerte speciali, da ricondursi a un'insufficiente conoscenza del prezzo e a poca attenzione; evidentemente è richiesta una comunicazione speciale del prezzo affinché queste campagne raggiungano gli effetti desiderati.

Nella fase che precede l'acquisto di un prodotto si ha una ricerca dell'informazione di prezzo che comprende le esperienze e l'interesse per il prezzo. Come esperienze di prezzo si definiscono le sensazioni che si ripetono non in maniera regolare. Queste possono essere piacevoli o spiacevoli e differenziarsi per intensità, orientamento e contenuto.

L'interesse di prezzo descrive il bisogno dei clienti di avere maggiori informazioni e porle come base alla propria decisione di acquisto. I prezzi sono percepiti individualmente dai clienti e classificati in categorie soggettive. Questi processi sono tema di diverse teorie. Moderne varianti sono la teoria del prospetto e il *mental accounting*.

A causa della limitata capacità di elaborazione delle informazioni, i clienti ricorrono spesso a semplificazioni. Da queste derivano tra l'altro effetti di soglia di prezzo e dei prezzi ancora. Questi effetti hanno nella prassi un ruolo molto importante e devono di conseguenza essere compresi e considerati.

Nella valutazione del prezzo si distingue tra giudizi di convenienza e giudizi di credibilità. Mentre i primi si orientano soltanto al prezzo, nei secondi si ha una ponderazione tra prezzo e qualità. A seconda del tipo di giudizio si deve procedere nella gestione del prezzo in modo differenziato.

La disponibilità al prezzo, che è in primo piano nella fase di acquisto, esprime quanto un cliente è disposto a pagare per un prodotto. La disponibilità al prezzo può riferirsi a un prezzo massimo o a un intervallo di prezzo. Per la stima del secondo è disponibile il metodo di van Westendorp.

Le preferenze di prezzo non riguardano i singoli prodotti, ma sono di natura generale. Possono influenzare le decisioni di acquisto in considerazione della qualità, scelta della marca, quantità, luogo di acquisto e periodo. Ne è un esempio la preferenza di alcuni clienti per i saldi.

La soddisfazione del prezzo risulta dal confronto mentale tra attese di prezzo e prezzo effettivo secondo il *confirmation/disconfirmation paradigm*. A livello aggregato la soddisfazione del prezzo non si riferisce alla singola transazione, bensì alla collocazione complessiva di prezzo di un'impresa. In stretto rapporto con questo sono la fiducia e l'equità del prezzo, per cui un offerente deve prestare attenzione a non esigere prezzi troppo elevati dai propri clienti abituali in una fase di difficoltà. Ciò potrebbe contribuire certamente nel breve periodo a una massimizzazione dell'u-

tile, ma sul lungo periodo potrebbe condurre a un “distacco” di questi clienti.

Nella fase successiva all’acquisto la memorizzazione delle informazioni di prezzo è centrale. L’apprendimento del prezzo riguarda l’acquisizione della conoscenza del prezzo attraverso osservazioni ed esperienze di prezzo. La conoscenza del prezzo indica la capacità dei clienti di ricordarsi i prezzi. Studi empirici su questo tema mostrano che la conoscenza esplicita del prezzo da parte dei consumatori è piuttosto scarsa.

Determinazione: prezzi unidimensionali

Esistono diversi metodi decisionali per prezzi unidimensionali. I metodi unilaterali-rigidi considerano esclusivamente i costi (formazione del prezzo cost plus) o i prezzi dei concorrenti (formazione del prezzo orientata alla concorrenza). I modelli simultanei – tra cui il calcolo del margine di contribuzione, il modello degli alberi di decisione, i Decision Support System, nonché i modelli che si rifanno all’analisi marginale – rilevano in modo completo i rapporti di effetto tra prezzo e determinanti del prezzo. Considerano simultaneamente le informazioni di mercato, di costi e di obiettivi.

La formazione del prezzo basata sul calcolo del margine di contribuzione comprende l’analisi di break-even, il calcolo del margine di contribuzione propriamente detto e la sua massimizzazione. Mentre l’analisi di break-even è adatta innanzitutto alle “decisioni sì/no”, il calcolo del margine di contribuzione serve come supporto decisionale per i ribassi e gli aumenti di prezzo. La massimizzazione del margine di contribuzione considera invece diverse alternative di prezzo e le relative quantità vendute.

Con il modello degli alberi di decisione si può rilevare il comportamento di clienti e concorrenti. Alle combinazioni prezzo-quantità sono di volta in volta assegnate diverse probabilità d’ingresso, che in genere si basano su stime soggettive.

I sistemi Decision Support creano un quadro del mercato reale. Condensano informazioni sulle preferenze e i bisogni dei clienti, il processo decisionale di acquisto, la struttura e lo sviluppo di mercato e permettono in questo modo decisioni ben fondate. I modelli che si rifanno all’analisi marginale considerano la domanda mettendola sotto forma di una funzione matematica da ottimizzare. Sono così analizzati tutti i prezzi e non solo poche alternative.

Nell’ottimizzazione di prezzo nel monopolio basta solo prendere in considerazione le reazioni dei clienti. Nell’oligopolio devono inoltre essere anticipate le reazioni dei concorrenti. In una valida funzione di domanda di tipo Gutenberg si possono avere due massimi di utile, uno con un prezzo alto e uno con un prezzo molto basso. Quindi in questo caso va preso in considerazione un ampio intervallo.

Un’opportuna ottimizzazione del prezzo richiede sempre di includere la funzione obiettivo, la funzione di domanda e i costi. Nel caso della

concorrenza sono da includere anche i prezzi della concorrenza e, qualora ci fosse un'interdipendenza di reazione con i concorrenti – cosa che succede regolarmente nell'oligopolio –, bisogna considerare anche la loro reazione.

Determinazione: prezzi a più dimensioni

Rispetto alla formazione del prezzo unidimensionale, si possono realizzare utili notevolmente più elevati con l'aiuto di prezzi che tengono conto di più dimensioni. Il motivo sta nel fatto che il potenziale d'utile – considerato da un punto di vista geometrico – assomiglia alla superficie di un triangolo. Un prezzo unidimensionale o uniforme ritaglia da questo triangolo solo un rettangolo, la cui superficie è necessariamente più piccola della superficie della forma geometrica triangolare.

L'ottimizzazione dei prezzi pluridimensionali richiede comprensione profonda e informazioni differenziate rispetto a una costruzione unidimensionale. Vale sempre la pena prendere in considerazione la differenziazione di prezzo per un prodotto quando gli acquirenti si differenziano in termini di disponibilità al prezzo e di altre caratteristiche di prezzo rilevanti.

Nella differenziazione di prezzo conviene distinguere le forme temporali, regionali, riferite ai prodotti, alla quantità o alle caratteristiche del compratore. Queste forme possono anche essere combinate insieme. La pluridimensionalità può anche riferirsi a diversi parametri di prezzo, per cui una differenziazione di prezzo riferita alle quantità può essere raggiunta attraverso sconti diretti sulle quantità, la combinazione di elementi variabili e fissi nella forma di tariffe a due o più parti, i punti di prezzo o attraverso una formula matematica. In tutti i casi si tratta di organizzare il fencing in modo efficace, ovvero impedire che i richiedenti con elevata disponibilità al prezzo possano acquistare a un prezzo basso. Solo in questo modo ci si avvicina il più possibile al triangolo dell'utile.

Una forma particolare è costituita dalla cosiddetta "formazione del prezzo pluripersonale". Il suo possibile vantaggio si basa sul fatto che la disponibilità al prezzo non sfruttata da una persona può trasferirsi a un'altra.

La maggior parte delle imprese offre una pluralità di prodotti. Se tra i prodotti esistono interdipendenze di costi e di fatturato, queste vanno considerate al momento della determinazione del prezzo. I prezzi per i prodotti interdipendenti devono quindi essere ottimizzati in modo simultaneo; nell'ottimizzazione del prezzo andrebbero considerati almeno gli effetti che il prezzo di un prodotto ha sugli utili di altri prodotti o sull'intera linea di prodotti. Non si possono stabilire però regole generali di ottimizzazione.

Di norma, nel caso dei prodotti sostitutivi, vale che il prezzo ottimo con logica multiprodotto in rapporto al prezzo ottimo singolo è tanto più alto quanto più ci sono prodotti sostitutivi e quanto maggiori sono le

elasticità incrociate al prezzo tra i prodotti e i margini di contribuzione degli altri prodotti. Per i prodotti complementari vale il contrario.

Nel bundling i prodotti non sono offerti singolarmente, ma in pacchetto. Di solito il prezzo del pacchetto è più basso della somma dei singoli prezzi. Il bundling può presentarsi in forma pura (viene offerto solo il pacchetto), oppure in forma mista (il pacchetto e i singoli prodotti sono offerti uno accanto all'altro). Il possibile vantaggio del bundling si basa sul fatto che la disponibilità al prezzo non sfruttata di un prodotto viene trasferita a un altro prodotto. Ciò equivale a dire che l'eterogeneità della domanda viene ridotta e così la differenziazione di prezzo ha più successo.

La realizzazione di tutte le forme di differenziazione del prezzo si associa a un aumento della complessità e a costi maggiori, quindi bisogna sempre effettuare un attento confronto tra costi e utilità del processo di differenziazione del prezzo. Non ha senso una differenziazione massima dei prezzi, ma una in cui l'utilità e i costi marginali si bilancino. Inoltre gli aspetti organizzativi e legali vanno attentamente valutati. Sebbene gli enunciati di validità generale sui vantaggi della differenziazione di prezzo non siano affidabili, si può dire che nella pratica ci sono quasi sempre.

Determinazione: prezzi ottimizzati a lungo termine

Invece dell'utile sul breve periodo (un periodo), in un'ottica di lungo termine va massimizzato l'utile per più periodi: è quindi necessario scontare i cashflow dei periodi futuri.

La funzione di domanda a lungo termine comprende, da un lato, le caratteristiche del ciclo di vita del prodotto e, dall'altro, effetti comprendenti più periodi. Il ciclo di vita del prodotto non contiene regolarità generali, mostra invece che le condizioni del mercato e della concorrenza e, di conseguenza, le determinanti del prezzo ottimo cambiano nel corso del tempo.

Si possono quindi osservare determinate tendenze con riferimento all'elasticità del prezzo e alla dinamica della concorrenza, da cui risultano implicazioni per l'ottimizzazione di prezzo sul lungo periodo. È possibile classificare i rapporti di prezzo e quantità venduta riguardanti più periodi in effetti di trascinamento o *carryover*, effetti di cambiamento di prezzo ed effetti di aspettativa e speculazione.

Oltre a ciò ha un ruolo importante per l'ottimizzazione a lungo termine del prezzo la dinamica dei costi, soprattutto nella forma della curva di esperienza. Oggi però la curva di esperienza va interpretata e applicata con prudenza.

Metodi per le decisioni di prezzo orientate sul lungo termine sono le strategie di *skimming* e di penetrazione. Nella strategia di *skimming* l'introduzione del prodotto ha luogo a un prezzo relativamente elevato, cui seguono più tardi ribassi di prezzo. La strategia di penetrazione inizia con un prezzo basso, mentre il successivo sviluppo di prezzo non è

stabilito. Si possono indicare le condizioni qualitative sotto cui queste strategie sono consigliabili.

La strategia del prezzo iniziale molto basso si basa sulla curva di esperienza e persegue in primo luogo lo scopo di conseguire il più in fretta possibile una quota di mercato dominante, che poi porti a costi unitari nettamente inferiori e a margini positivi di utile, nonostante i prezzi più bassi. Questa strategia è associata a rischi elevati.

L'ingresso dei concorrenti, che avviene soprattutto nella fase di crescita e della prima maturità, può essere affrontato con un ribasso proattivo o reattivo del prezzo. La riduzione di prezzo proattiva mira alla difesa della leadership di mercato, ma è associata a una rinuncia a utili a breve termine. La riduzione di prezzo reattiva contiene il rischio che i clienti non siano particolarmente contenti se si abbassano i prezzi soltanto sotto l'effettiva pressione dei concorrenti. Può anche avviarsi una spirale di prezzo verso il basso. Come terza alternativa è da considerare il mantenimento di un prezzo alto, unito a un calo della quota di mercato.

Nella fase di maturità bisognerebbe adattarsi a un adeguato orientamento all'utile, che sia coerente con le situazioni verificatesi nel gioco a somma zero. Le aggressioni di prezzo e le guerre di prezzo dovrebbero essere evitate e al loro posto si dovrebbe aspirare a una pacifica concorrenza di prezzo. Nella fase di declino si può cercare di contrastare la flessione della domanda attraverso i ribassi di prezzo. Spesso è però più utile mantenere alto il prezzo e praticare una strategia di harvesting.