



**PRICING.** Value-based pricing: la principale leva per aumentare il profitto

# Il prezzo migliore

Come definire i prezzi in base al valore e non al costo, per ottenere profitti maggiori e accrescere la soddisfazione del cliente

di **Andreas Hinterhuber** e **Evandro Pollono**

Il prezzo ha un effetto notevole, ma spesso sottovalutato, sul profitto. Il nostro studio di un campione di aziende incluse nell'elenco di "Fortune 500" mostra che l'effetto del pricing supera di gran lunga quello di altri elementi del marketing mix sulla redditività (Hinterhuber, 2004). Un aumento del 5% dei prezzi incrementa mediamente l'Ebit (Earnings Before Interest and Taxes, i.e. il reddito operativo) del 22%, mentre altri fattori, come la crescita dei ricavi o la riduzione dei costi, hanno un impatto molto più modesto (v. figura 1). Per comprendere appieno questo aspetto, è necessario chiarire e analizzare il concetto di "prezzo" e gli approcci principali per stabilirlo.

## Che cos'è il value-based pricing

Benché il pricing, ovvero la gestione dei prezzi, sia senza dubbio il principale strumento per aumentare il profitto, la maggior parte delle aziende commette errori in tale ambito. I prezzi vengono infatti stabiliti sulla base dei costi oppure dei prezzi adottati dalla concorrenza. Questi due fattori sono sicuramente rilevanti, ma basarsi solo su di essi risulta dannoso per la redditività aziendale. L'unico metodo per la definizione del prezzo che permette di massimizzare il profitto è quello basato sul valore, come confermato da una ricerca empirica condotta negli ultimi anni (Liozu & Hinterhuber, 2013). Il "value-based pricing" risulta però un approccio attualmente seguito solo da una minoranza delle aziende, tra il 15% e il 20%.

Ma che cosa si intende per pricing basato su valore? Il valore a cui ci si riferisce è quello percepito dal cliente e corrisponde a quanto il cliente è disposto a pagare per quel prodotto. Esso equivale alla somma dei benefici percepiti dal cliente e può essere calcolato e quantificato addizionando due compo-

nenti: il prezzo della miglior alternativa per il cliente (valore di riferimento) e il valore che il cliente attribuisce a tutti i fattori che differenziano il prodotto in questione da questa alternativa (valore di differenziazione) (Nagle & Holden, 2002). La figura 2 illustra il concetto.

Come si può facilmente intuire, il value-based pricing è particolarmente indicato per prodotti altamente differenziati, ovvero con un chiaro vantaggio competitivo, ma sarebbe un errore ritenerlo appropriato solo per tali prodotti. Sulla base del valore percepito dal cliente dovrebbero infatti essere stabiliti anche i prezzi relativi alle cosiddette "commodity", cioè a prodotti considerati sostanzialmente indifferenziabili in quanto scarsamente differenziati.

## Utile anche per le commodity

Si consideri il caso di un'azienda che opera nel settore della chimica globale. Ritenendo i propri prodotti pressoché indifferenziabili da quelli della concorrenza, i dirigenti dell'azienda reputavano di dover allineare anche i propri prezzi con quelli del concorrente principale, un fornitore cinese, per poter ottenere vendite significative. I workshop con i dirigenti e con i focus group composti dai principali clienti e distributori hanno però permesso di evidenziare che, benché non vi fossero aree specifiche in cui i prodotti differissero macroscopicamente dal fornitore ci-

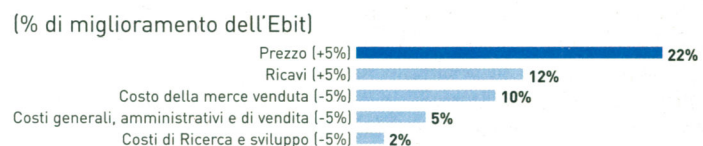


**Andreas Hinterhuber** è Partner di Hinterhuber & Partners, Innsbruck, Austria. andreas@hinterhuber.com



**Evandro Pollono** è Senior Consultant di Hinterhuber & Partners, Innsbruck, Austria. evandro.pollono@hinterhuber.com

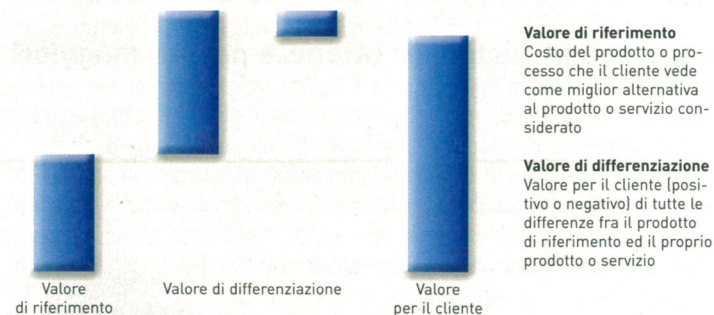
## (Fig.1) L'effetto leva del pricing



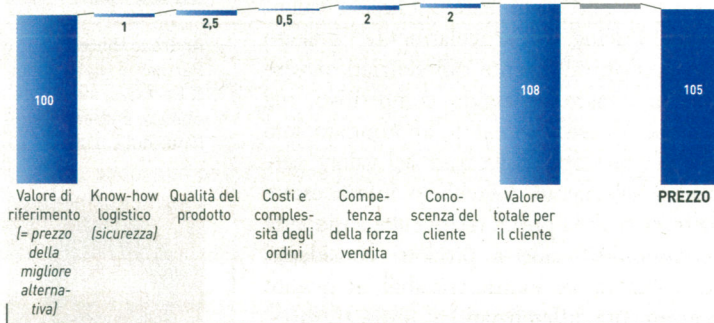
Fonte: Hinterhuber & Partners

**(Fig.2) Il value-based pricing e il valore per il cliente**

Il valore per il cliente è il prezzo della miglior alternativa per il cliente (valore di riferimento) più il valore di tutti i fattori che differenziano il prodotto/servizio da questa alternativa (valore di differenziazione).



Fonte: Hinterhuber & Partners

**(Fig.3) Il value-based pricing per le commodities**


**Considerazioni chiave:** • anche le "commodity" possono/devono essere differenziate • sommando molte piccole diversità si ottiene una grande differenza • un aumento minimo del prezzo produce forti differenze nella redditività • è necessario mantenere elevati il prezzo e le differenze di valore

Fonte: Hinterhuber & Partners

**Il pricing in un'azienda leader italiana**

Fercam, numero 1 in Italia nei settori trasporti e logistica, aveva tradizionalmente seguito un approccio di pricing basato prevalentemente sui costi e sulla concorrenza, lasciando ampio margine di negoziazione alla forza commerciale. In seguito, Fercam impostò il pricing in modo più strategico. Il Consiglio di amministrazione, guidato dall'ad dott. Thomas Baumgartner, istituì la funzione di un Chief Pricing Officer (Cpo), facendola riportare direttamente al direttore marketing e vendite. Guidato dal Cpo, l'azienda cominciò ad attuare i seguenti cambiamenti: differenziazione dei prezzi, value-based pricing per prodotti differenziati; quantificazione del valore per difendere meglio i propri prezzi, formazione della forza commerciale su value-based pricing e value-based selling, maggior attenzione ai piccoli scostamenti di prezzo e maggior enfasi al pricing in funzioni chiave (vendita, marketing, controlling). Come risultato di un approccio più strategico al pricing, la redditività di Fercam aumentò considerevolmente nonostante l'ambiente notevolmente competitivo.

nese, esistevano comunque delle piccole, ma non trascurabili differenze. Grazie alle stime degli esperti interni e alla quantificazione del valore riscontrabile sul campo, è stato quindi possibile quantificare indicativamente il valore per l'azienda di queste caratteristiche distintive (v. figura 3).

Complessivamente, le piccole differenze esistenti in aspetti come know-how logistico, qualità del prodotto, costi e complessità nella trasmissione degli ordini, competenza della forza di vendita e conoscenza del cliente fornivano un valore di differenziazione positivo dell'8%, che permetteva di fissare i prezzi a un livello fino all'8% superiore rispetto alla migliore alternativa dell'azienda.

I prezzi così ricavati rappresentavano naturalmente i "più alti possibile", non i migliori. Dopo l'applicazione di una serie di tecniche di ottimizzazione del prezzo, di simulazioni competitive e di previsioni delle reazioni dei clienti, è risultato che il prezzo più redditizio si collocava a un livello superiore del 5% rispetto alla migliore alternativa disponibile. Il prezzo finale così ottenuto di 105, benché maggiore del 5% rispetto a quello della concorrenza, risultava comunque conveniente per i clienti, poiché si collocava al di sotto del livello di 108, corrispondente al valore massimo che sarebbero stati disposti a pagare.

Le conclusioni principali che emergono da questo breve caso aziendale, applicabili anche ad altre situazioni del settore B2B (business-to-business) e B2C (business-to-consumer) sono così sintetizzabili: (a) anche le commodity possono e devono essere differenziate; (b) la somma di molte piccole differenze nelle caratteristiche del prodotto può comportare una differenza significativa nel valore percepito dal cliente; (c) anche piccole differenze di prezzo rispetto ai prodotti della concorrenza (ad esempio il 5%) possono tradursi in differenze significative nella redditività. Va inoltre tenuto presente che le differenze di prezzo e di valore tra due offerte competitive devono essere mantenute nel corso del tempo.

**Come attuare il value-based pricing**  
**1. Definire gli obiettivi**

Il primo passo consiste nel definire con chiarezza gli obiettivi. Obiettivi incompatibili tra loro, come la massimizzazione dei profitti, dei ricavi o delle vendite di prodotti correlati, richiedono strategie di pricing sostanzial-



mente diverse. Poi, il secondo passo, deve concentrarsi sull'analisi dei clienti, dell'azienda e della situazione competitiva.

## 2. Conoscere i clienti, l'azienda, i competitors

**I clienti.** La decisione di acquisto avviene in base a un aspetto soggettivo: il valore che il cliente attribuisce al prodotto. Alcune domande aiutano a comprendere e a quantificare questo valore nonché a stabilire il prezzo da applicare.

**1.** Qual è il bisogno da soddisfare che determina l'acquisto da parte del cliente? La risposta a questa domanda permette di comprendere il modo in cui è possibile soddisfare meglio il cliente e quali siano le variabili del prodotto che ne favoriranno la scelta rispetto alla concorrenza. L'azienda potrà determinare il valore economico di tali variabili per il cliente e valorizzare a livello di prezzo la loro unicità.

**2.** Quali sono gli elementi comuni e le differenze tra i segmenti di mercato che influiscono sulla propensione del cliente a pagare (la *willingness to pay*)? Il mercato non consiste di un insieme di clienti con una propensione a pagare uniforme, bensì di clienti diversi fra di loro con propensioni molto diverse a pagare. Cosa significa ciò per il pricing? Molto semplicemente, offrire ai clienti una serie di prodotti differenziati a prezzi differenziati. Consideriamo il caso del trasporto ferroviario. In passato, il prezzo era essenzialmente uniforme. Oggi sappiamo che la propensione a pagare varia molto in funzione del tempo di acquisto, del tempo di viaggio, della presenza di eventi (p.e. fiere), della stagione, della flessibilità desiderata, ecc. Oggigiorno troviamo dunque prezzi estremamente differenziati che riflettono queste spiccate differenze tra diversi segmenti di clientela.

**3.** Quanto è disposto a pagare il cliente? Come è possibile aumentare il valore percepito e la propensione a pagare? In alcuni casi, la propensione a pagare può essere gestita in modo individualizzato (ad esempio nel caso degli optional di una macchina). In altri casi, le motivazioni che spingono i clienti all'acquisto sono meno evidenti, perciò le aziende devono esaminare i tratti distintivi dei propri prodotti e determinare il loro valore economico di queste differenze. La propensione dei clienti a pagare può essere misurata con adeguate tecniche di ricerca di mercato. Il

metodo più diffuso è la *conjoint analysis*, che, se arricchita con dati qualitativi come il focus group e/o l'osservazione dei clienti, fornisce risultati estremamente utili. Essa misura la propensione a pagare di attuali o potenziali clienti non tramite domande dirette, bensì tramite la sistematica osservazione di scelte effettuate dal cliente nella fase dell'intervista. Non bisogna dimenticare, inoltre, che le esigenze dei clienti cambiano nel tempo. Per applicare in modo efficace le strategie di value-based pricing è pertanto analizzare periodicamente il modo in cui le variazioni delle esigenze dei clienti influiscono sulla loro percezione del valore.

**4.** Quali sono i fattori psicologici che influenzano la percezione del prezzo e del valore da parte del cliente? La comprensione di tali fattori permette di influenzare in modo favorevole queste percezioni senza abbassare il prezzo dei prodotti.

**5.** In che modo i diversi livelli di prezzo influiscono sulla redditività? L'azienda deve comprendere quale sarà l'impatto dei nuovi prezzi sulle vendite.

**L'azienda.** Ogni azienda è diversa: diverse strutture di costo e il diverso valore creato per il cliente offrono margini di manovra differenti per l'implementazione di strategie di pricing. Il primo interrogativo a cui rispondere riguarda l'effetto che un aumento del prezzo potrà avere sulla domanda. Poiché anche piccole variazioni del prezzo possono determinare conseguenze considerevoli sulla redditività, è necessario un approccio strutturato che permetta di quantificare l'effetto esercitato dai fattori come prezzo e volumi sui profitti. Un metodo strutturato per calcolarlo è l'analisi CVP (costo-volume-profitto). La tabella che segue (v. figura 4) presenta una visione d'insieme dell'impatto che le variazioni di prezzo determinano sui volumi e permette di calcolare l'aumento di volume necessario per compensare le riduzioni di prezzo, nonché la perdita di volume massima sopportabile associata agli aumenti di prezzo, con l'obiettivo di mantenere come minimo stabile il livello dei profitti.

**La concorrenza.** L'analisi della concorrenza è un elemento fondamentale quando si tratta di decidere quale strategia implementare. Un esame attento del panorama competitivo può permettere di individuare mercati fino

(Fig.4) **L'effetto di variazioni di prezzo sul volume**

		Margine di contribuzione (%)								
		10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%
Aumento di volume necessario per mantenere lo stesso livello di profitto										
Riduzione di prezzo	-30%	∞	∞	∞	300%	150%	100%	75%	60%	50%
	-25%	∞	∞	500%	167%	100%	71%	56%	45%	38%
	-20%	∞	∞	200%	100%	67%	50%	40%	33%	29%
	-15%	∞	300%	100%	60%	43%	33%	27%	23%	20%
	-10%	∞	100%	50%	33%	25%	20%	17%	14%	13%
	-5%	100%	33%	20%	14%	11%	9%	8%	7%	6%
Perdita di volume tollerabile per mantenere lo stesso livello di profitto										
Aumento di prezzo	5%	-33%	-20%	-14%	-11%	-9%	-8%	-7%	-6%	-5%
	10%	-50%	-33%	-25%	-20%	-17%	-14%	-13%	-11%	-10%
	15%	-60%	-43%	-33%	-27%	-23%	-20%	-18%	-16%	-14%
	20%	-67%	-50%	-40%	-33%	-29%	-25%	-22%	-20%	-18%
	25%	-71%	-56%	-45%	-38%	-33%	-29%	-26%	-24%	-22%
	30%	-75%	-60%	-50%	-43%	-38%	-33%	-30%	-27%	-25%

Questa tabella permette di quantificare le perdite di volume tollerabili e gli aumenti di volume minimi per cambiamenti di prezzo.

Fonte: Hinterhuber & Partners

a quel momento inesplorati, scoprire segmentazioni migliori adottate da altre aziende oppure nicchie o bisogni latenti del mercato non ancora pienamente soddisfatti, che possono essere serviti dall'azienda. Altrettanto importante è valutare l'efficacia che potrà avere la strategia prescelta una volta che venga implementata sul mercato.

### 3. Definire il prezzo

Il terzo e ultimo passo consiste nell'attuazione della decisione presa in merito al pricing. In realtà, questo aspetto è la punta dell'iceberg e consiste nel definire un prezzo che riesca a sfruttare al meglio il nuovo valore del prodotto che si è scoperto nelle fasi precedenti.

In sé, la decisione di cambiare il prezzo non è sufficiente: occorre gestire l'implementazione in modo appropriato. Alcune indicazioni aiutano a fare in modo che alla capacità di stabilire il prezzo (*price setting*) in base al

### Tre passaggi chiave

1. Trattare il prezzo come la principale leva del profitto, che va gestita da un dirigente o quadro (Cpo) e non lasciata alla discrezione della forza vendita;
2. attuare strategie di differenziazione di prodotto e di prezzo;
3. educare la forza vendita e il marketing a creare, comprendere, quantificare e comunicare valore.

valore, corrisponda la capacità di ottenere effettivamente questo prezzo (*price getting*). A tal fine sono necessari i seguenti elementi.

- **Comunicazione del valore.** È necessario rafforzare nei clienti la percezione del proprio vantaggio competitivo. In particolare, questo aspetto è importante quando i clienti sono B2B, dove la funzione approvvigionamenti, nel giustificare le proprie scelte di spesa, potrà incentrare le proprie argomentazioni più sul valore ottenuto che sul prezzo pagato.
- **Coinvolgimento aziendale.** Poter contare sul supporto di tutti i soggetti interessati all'interno della società permette di prendere decisioni più appropriate. Durante la fase precedente, inoltre, i tecnici che si occupano dello sviluppo e i responsabili commerciali possono formulare osservazioni utili e anche critiche sugli aspetti legati al valore, poiché si occupano di gestire direttamente il prodotto e i clienti.
- **Regole per il pricing.** In un progetto di pricing, un output critico consiste in chiare e semplici regole comportamentali che definiscono ruoli e responsabilità dei principali attori (generalmente della forza vendita, del marketing, del responsabile del pricing) nell'attuazione del pricing. È inoltre opportuno che venga istituita la funzione di un pricing manager o Chief Pricing Officer (Cpo) che definisca queste regole. Il Cpo si occuperà poi di assicurarsi che non vengano messi in atto variazioni rispetto ai prezzi definiti nel listino, se non per motivi specificati. Inoltre, allineare gli incentivi personali della forza vendita con gli obiettivi aziendali rappresenta un altro passo decisivo. Se, ad esempio, la forza commerciale è retribuita esclusivamente in base al fatturato, potrebbe essere portata a concedere sconti pur di concludere i contratti, compromettendo le prospettive dell'azienda.
- **Capacità di negoziazione e di comunicazione del valore.** È necessario che le forze commerciali siano consapevoli delle motivazioni su cui il prezzo si basa e del fatto che esso riflette il valore offerto al cliente, capaci quindi di comunicare queste considerazioni e di sottrarsi alle insidie delle trattative che spingono i prezzi in una deriva al ribasso. ■