

# Active Value Pricing

*Accrescere la redditività aziendale attraverso una gestione efficace dei processi di Pricing*





# Il Pricing: la principale leva di miglioramento della redditività

Lo scenario economico in cui le imprese operano è mutato profondamente nel corso degli ultimi anni ed i cambiamenti strutturali in atto stanno delineando un contesto competitivo in cui risulta sempre più difficile conservare margini reddituali soddisfacenti.

Per preservare la propria capacità di creazione di Valore, le imprese si sono concentrate principalmente su due leve manageriali: da un lato si è cercato di ottimizzare l'utilizzo delle risorse aziendali, riducendo i costi e incrementando l'efficienza di processi e strutture organizzative; dall'altro, sono state implementate nuove metodologie di CRM per progettare **Value Proposition** sempre più **sofisticate** e **customer-oriented**.

Tuttavia, questi approcci presentano numerose criticità e non sempre garantiscono una creazione di Valore sostenibile. Infatti, le politiche di ottimizzazione dei costi sono fortemente orientate a conseguire miglioramenti economici nel breve termine, ma spesso trascurano le leve fondamentali per la crescita, mettendo a rischio la redditività di lungo periodo. D'altro canto, le informazioni raccolte dai nuovi sistemi di CRM quasi sempre rimangono confinate all'interno dell'area Marketing e non trovano applicazione in azioni mirate alla creazione di Valore, per cui sono spesso ignorate dalle altre funzioni aziendali e non contribuiscono ad estrarre maggior Valore dal mercato di riferimento.

Uno strumento efficace per superare le criticità poste da queste politiche di creazione di Valore è rappresentato da una gestione proattiva della leva prezzo. Un approccio strutturato all'utilizzo del fattore prezzo permette di **definire le modalità di ottimizzazione dell'offerta** che non influiscono negativamente sulle potenzialità di crescita futura, al fine di sostenere la generazione di profitto economico nel lungo termine. Allo stesso tempo, l'applicazione strategica e differenziata del prezzo permette di utilizzare adeguatamente le informazioni provenienti dai sistemi di ascolto della clientela nella **creazione di sistemi di offerta** capaci di **estrarre il massimo valore dal mercato**.

La leva prezzo rientra tra i driver principali che incidono sui risultati e sulle performance dell'impresa avendo un **effetto moltiplicativo sulla redditività** ben superiore a quello di qualsiasi riduzione di costo o aumento di efficienza (**Fig.1**).

Considerando che la percentuale di **miglioramento della struttura dei prezzi attesa** per molte aziende oscilla tra il **20%** ed il **40%**, è evidente come un'attenta gestione della leva prezzo possa rappresentare un fattore di grande **impatto potenziale sull'incremento di redditività e creazione di Valore d'impresa**.

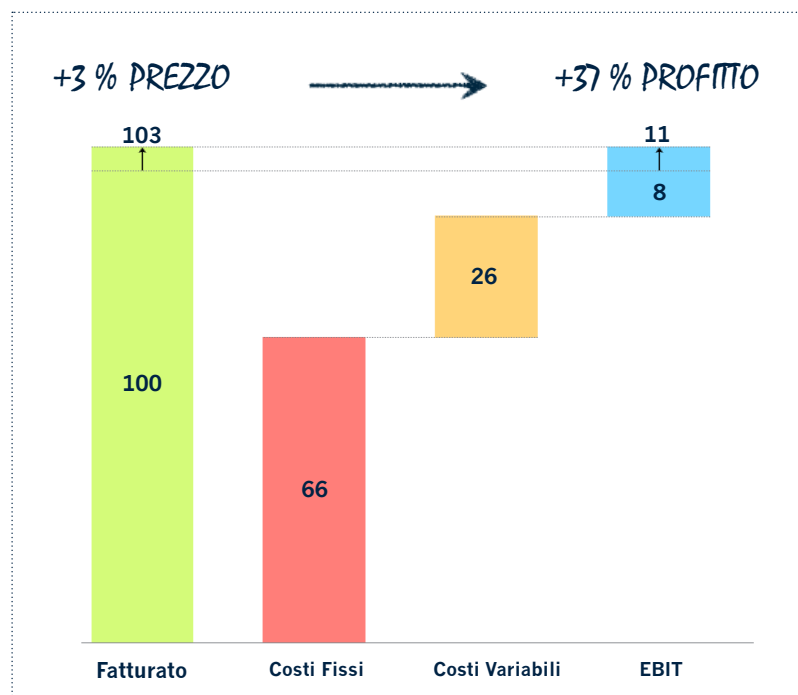


Fig.1 Impatto del prezzo sulla redditività

*La leva prezzo è il driver principale per migliorare i risultati e le performance dell'impresa.*



# Due approcci al Value Pricing

Che cosa si intende per Value Pricing?

L'utilizzo del prezzo come leva di creazione di Valore condivide **due accezioni distinte**, la cui distonia ha spesso **limitato le capacità di costruire ed implementare, all'interno dell'impresa, approcci di governo strutturati ed efficaci nella gestione della leva prezzo.**

## Value Pricing - Financial Side

Nell'ottica finanziaria, la creazione di un sistema di prezzi ottimale viene definita partendo dalla massimizzazione dello **Shareholder Value**. In questo caso, i prezzi vengono stabiliti considerando non solo la stima di **tutti i costi di produzione (fissi e variabili)**, ma anche il **costo del capitale investito (circolante e fisso)**, definendo così un prezzo minimo necessario a garantire la creazione di Valore Economico (Fig. 2).

Questa visione del Value Pricing viene **comunemente utilizzata** all'interno delle imprese, soprattutto in coerenza con un approccio di Value Based Management. Tuttavia, da sola, **permette esclusivamente di definire un prezzo che garantisca la remunerazione degli investitori e presenta poche leve operative** per agire proattivamente sulla dinamica dei prezzi. Infatti, essendo basata su una logica Inside-Out, non è in grado di individuare le inefficienze nella struttura dei prezzi in relazione al Valore Percepito dal mercato.

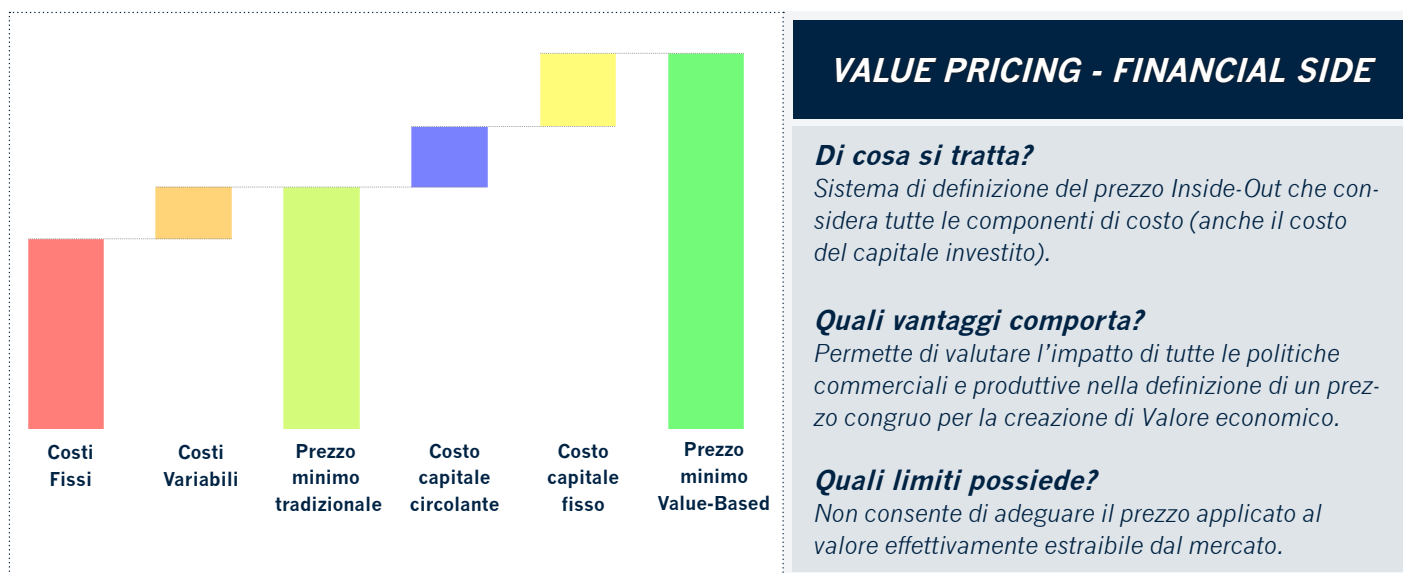


Fig.2 Definizione del prezzo minimo attraverso il Value Pricing - Financial Side

## Value Pricing - Marketing Side

In un ambito Marketing, invece, il concetto di Value Pricing si orienta verso una logica di **Customer Value**. Infatti, attraverso l'elaborazione delle informazioni ricavate dagli strumenti di CRM, permette di valutare la **willingness-to-pay dei diversi segmenti di clientela** e **confrontare il prezzo applicato con il Valore Percepito**. A differenza del Value Pricing - Financial Side, questo approccio consente di attuare **politiche di differenziazione e ottimizzazione dei prezzi in grado di massimizzare le performance reddituali** dell'azienda attraverso una maggiore estrazione di Valore dal mercato di riferimento (Fig. 3).

Nonostante la rilevanza dell'impatto potenziale del Value Pricing - Marketing Side sulla redditività, la sua **applicazione** risulta ancora **frammentata** e spesso **confinata all'interno della sola funzione Marketing**. In effetti, i risultati raggiunti dai processi di Price Management vengono quasi sempre **trascurati dagli strumenti di misura delle performance** e risultano spesso **assenti all'interno dei meccanismi di incentivazione**, rimanendo **distanti dall'attenzione del vertice strategico aziendale**.



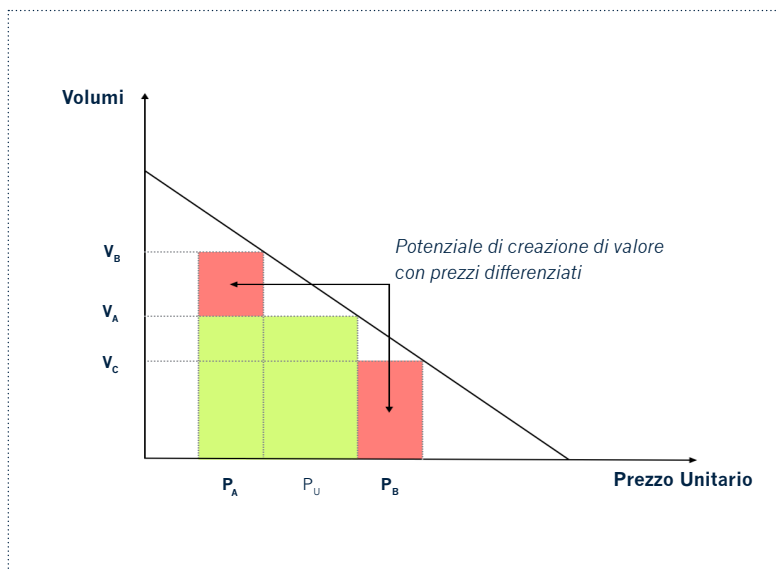


Fig.3 Incremento delle vendite con l'applicazione del Value Pricing - Marketing Side

## VALUE PRICING - MARKETING SIDE

### Di cosa si tratta?

Sistema di definizione del prezzo Outside-In basato sul Valore percepito dai clienti.

### Quali vantaggi comporta?

Permette di estrarre maggior Valore dal mercato definendo i prezzi in funzione della willingness to pay dei diversi segmenti di clientela.

### Quali limiti possiede?

L'assenza di metriche dedicate limita la sua valutazione ed implementazione da parte del vertice aziendale.

## Active Value Pricing

Active Value Advisors ha sviluppato un approccio strutturato che permette di integrare le due logiche in un sistema di governo volto a massimizzare la redditività d'impresa, attraverso una maggiore attenzione all'applicazione di strategie e processi di Value Pricing efficaci.

*Perché utilizzare questo approccio?*

Perché solo attraverso la gestione bilanciata delle due prospettive è possibile supportare il processo decisionale nella definizione di Value Proposition che garantiscano la massimizzazione dei risultati in termini di redditività e creazione di Valore.

*In sintesi:*

- **MARKETING SIDE:** permette di **valutare la willingness to pay dei clienti e stimare i benefici**, in termini di creazione di Valore, estraibili dal mercato in cui l'impresa opera.
- **FINANCIAL SIDE:** includendo tutti i costi necessari per offrire una specifica Value Proposition, **consente di confrontare le diverse strutture di prezzo ed ottimizzare l'offerta aziendale in termini di risultati economici**.

*Come implementare una gestione efficace del Value Pricing?*

Attraverso l'intervento strutturato in quattro aree d'azione:

1. **OTTIMIZZAZIONE DEL SISTEMA DI OFFERTA**
2. **CREAZIONE DI STRUMENTI DI PRICING MANAGEMENT**
3. **ANALISI DELLE PERFORMANCE DI PRICING**
4. **MECCANISMI DI INCENTIVAZIONE PRICING-BASED**

*Un approccio strutturato di Value Pricing contribuisce alla creazione di Valore trasferendo il maggior profitto estratto dal mercato agli azionisti.*



## OTTIMIZZAZIONE DEL SISTEMA D'OFFERTA

### AZIONI

Mappatura dei Driver di Valore e stima della willingness to pay delle diverse tipologie di clientela.

Definizione del posizionamento di valore rispetto ai competitor e determinazione del Fair Value nel mercato di riferimento.

### OBIETTIVI

Riduzione delle "sacche di inefficienza" nella Pricing strategy.

Ottimizzazione delle strutture di prezzo per raggiungere un equilibrio tra il valore offerto ed il valore estraibile dal mercato.

Creazione di nuove Value Proposition che permettano di incrementare il Valore offerto ai clienti e massimizzare le performance reddituali.

## CREAZIONE DI STRUMENTI DI PRICING MANAGEMENT

### AZIONI

Valutazione del valore disperso nell'applicazione disgregata di sconti e agevolazioni commerciali (Price Waterfall).

Mappatura delle diverse tipologie di clienti e prodotti attuali e futuri.

### OBIETTIVI

Riduzione del valore disperso nella definizione del prezzo finale.

Ottimizzazione delle condizioni commerciali in funzione della reale willingness to pay dei diversi segmenti di clientela.

Trasformazione delle "eccezioni" in proposte di Valore strutturate ed uniformi a livello aziendale.

## ANALISI DELLE PERFORMANCE DI PRICING

### AZIONI

Predisposizione di metriche adeguate alla valutazione delle performance nella gestione della leva prezzo.

Integrazione dei KPI relativi alle politiche di Pricing all'interno dei sistemi di misura delle performance reddituali dell'impresa.

### OBIETTIVI

Valutazione dell'impatto del Value Pricing sulla redditività aziendale.

Conversione delle azioni di Pricing Management in risultati economici a livello di organizzazione.

Comprensione, da parte del vertice aziendale, delle Pricing Proposition che permettono di massimizzare il Valore dell'impresa.

## MECCANISMI DI INCENTIVAZIONE PRICING-BASED

### AZIONI

Individuazione delle risorse coinvolte nella progettazione ed implementazione delle strategie di Value Pricing.

Integrazione delle metriche di valutazione delle performance nella gestione della leva prezzo all'interno dei meccanismi di incentivazione.

### OBIETTIVI

Incentivazione alla creazione ed utilizzo di modelli di Price Optimization da parte di tutta l'organizzazione.

Supporto a politiche commerciali strutturate in grado di massimizzare l'estrazione di Valore dal mercato di riferimento.



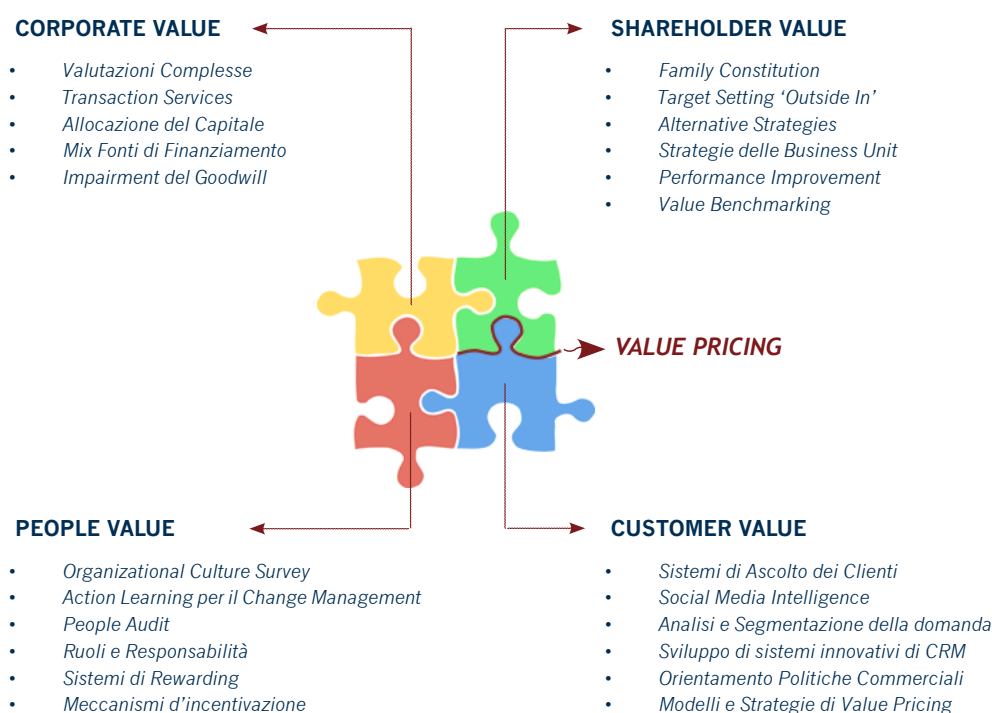
Active Value Advisors è una società di consulenza direzionale indipendente che si propone come partner per quelle imprese che necessitano di rafforzare il proprio Sistema di Governo e per quelle aziende che vogliono intraprendere percorsi di crescita, attraverso soluzioni coerenti con l'obiettivo di creazione di Valore sostenibile.

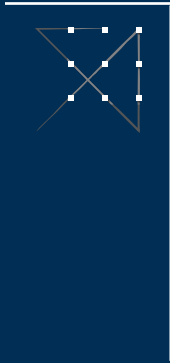
I professionisti di Active Value Advisors hanno un'esperienza pluriennale nell'assistere i principali gruppi quotati italiani nello sviluppo di Piani Industriali, nella definizione di azioni tese a migliorare la performance di creazione di Valore e nell'attività di assistenza al processo di cambiamento che le dinamiche competitive e le opportunità di mercato richiedono.

Nello svolgimento dei mandati assegnati viene utilizzato un unico linguaggio professionale che si declina in servizi afferenti a tematiche di gestione diverse: lo Shareholder Value, il Customer Value, il People Value, il Corporate Value.

Ciascun centro di competenza risponde ad una dimensione gestionale fondamentale: l'Azionista, il Cliente, le Risorse Interne, il Valore degli Asset.

Grazie alla collaborazione con professionisti accreditati nell'area del Pricing Strategico, Active Value Advisors ha arricchito le proprie competenze e metodologie professionali con modelli e strumenti innovativi di Value Pricing.





Active Value Advisors.  
T +39 02 36697100  
F +39 02 36697101  
E [info@activevalue.eu](mailto:info@activevalue.eu)  
I [www.activevalue.eu](http://www.activevalue.eu)