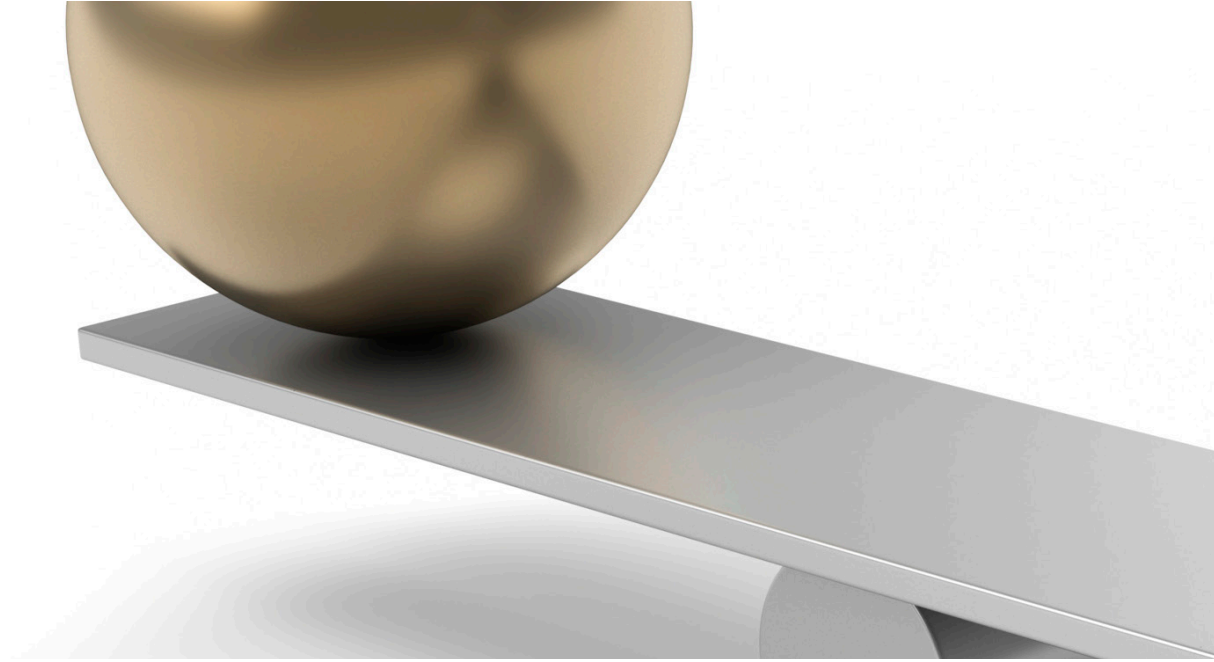


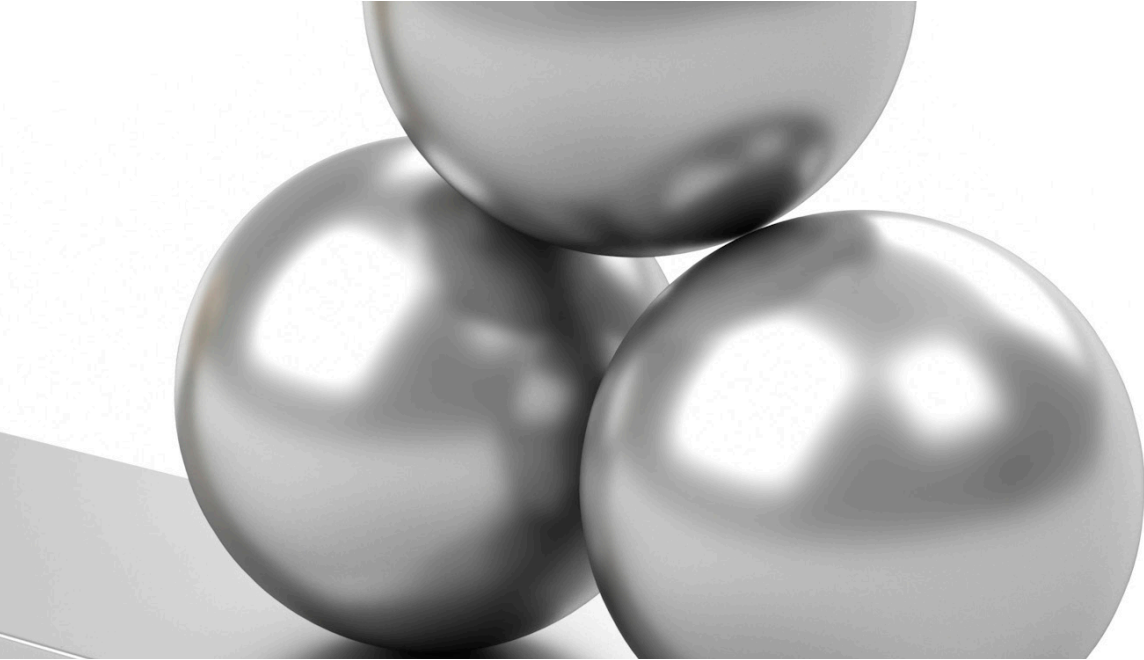
Creare Valore d'impresa attraverso la Pricing Excellence

All Industries



## Indice

1. Premessa
2. Migliorare la redditività aziendale attraverso il *Pricing*
3. Il *Value Pricing*: la logica
4. Il *Value Pricing*: metodologie e strumenti
5. Raggiungere la *Pricing Excellence*
6. Implementare il *Value Pricing*
7. APPENDICE - L'innovazione di Valore: l'approccio *Blue Ocean Strategy*



## Premessa

Cambiamenti strutturali dei mercati, come la competizione globale e le discontinuità tecnologiche, impongono al *management* la costante ricerca di nuovi motori di crescita del Valore d'impresa.

Tra tutte le leve, quella del Prezzo rappresenta a tutt'oggi la meno sfruttata, dove risiedono le maggiori "sacche di inefficienza" e, dunque, le maggiori opportunità di ottimizzazione e di miglioramento della redditività aziendale.

Logiche di *pricing* basate esclusivamente sulla concorrenza e sui costi, anziché sul valore percepito dai clienti; incapacità di tradurre le molte informazioni disponibili sui clienti in indicazioni normative per definire politiche di *pricing* efficaci; nessuna misura della profittabilità dei clienti o scarso collegamento con le strategie di mercato adottate; gestione inefficiente delle condizioni commerciali e della scontistica; carenza di strumenti, metodologie e sistemi informativi di *pricing*; gestione "tattica" del *pricing*; processi di *pricing* non sistematici né strutturali; incentivi e

KPI's basati su volumi e quote di mercato senza tener conto sufficientemente della redditività: queste sono solo alcune delle aree di inefficienza che tipicamente caratterizzano la gestione del *pricing*, quelle aree dunque dove il *management* ha l'opportunità di conseguire crescite di valore concrete e sostenibili nel lungo periodo.

In questo *paper* illustriamo come ciò possa essere ottenuto grazie a un processo di miglioramento delle *performance di pricing* in un'ottica di Valore e grazie a interventi definiti in modo specifico per tener conto delle sfide tipiche dell'azienda e del settore.

Il raggiungimento della *Pricing Excellence* pone diverse sfide: di tipo interno, legate all'adozione di nuovi processi, strutture, metodologie e strumenti ma soprattutto di una nuova "cultura del prezzo e del valore"; di tipo esterno, legate alla capacità di progettare/ottimizzare le *Value & Pricing Proposition* sulla base di bisogni, preferenze e priorità dei clienti.

A fronte di uno sforzo di cambiamento indubbiamente importante è possibile conseguire opportunità di miglioramento delle performance competitive, da un lato, e reddituali, dall'altro.



# Migliorare la Redditività aziendale attraverso il Pricing

Lo scenario economico e competitivo che si è venuto a creare negli ultimi anni in Italia pone sfide rilevanti alle imprese che vedono minate le proprie capacità reddituali e sono impegnate, oggi più che mai, nell'uso ottimale delle risorse e nella difesa degli obiettivi di profitto e crescita.

Negli ultimi due decenni, le aziende hanno migliorato notevolmente le proprie capacità di *Creazione di Valore*: gli sforzi si sono concentrati da una parte sulla riduzione

dei costi e sul recupero di efficienza nei prodotti, nei processi e nelle strutture organizzative; dall'altra su un nuovo orientamento al cliente, con lo sviluppo di metodologie di ascolto, l'adozione di logiche di CRM e la progettazione di *Value Proposition* sempre più sofisticate.

**L**a leva del Prezzo, la più potente sulla redditività, spesso non è sfruttata per estrarre completamente il Valore creato.

Non sempre la giusta importanza è stata data però al fattore "prezzo", in realtà la leva più potente sulla redditività aziendale, con un effetto moltiplicativo ben superiore a quello di qualsiasi riduzione di costo o di aumento di efficienza (Fig. 1): in altri termini, oggi la maggioranza delle imprese non dispone della capacità' e degli strumenti necessari per *estrarre completamente il Valore creato attraverso il Prezzo*, la cui definizione si basa quasi esclusivamente su logiche di concorrenza e di copertura dei costi:

- **Confronto con la concorrenza:** questo approccio, prevalente in settori maturi, caratterizzati da scarsa innovazione e da elevata trasparenza, può portare a pericolose guerre sui prezzi, a deterioramento della redditività dell'intero settore.
- **Cost-plus:** il prezzo è determinato aggiungendo ai costi un margine "standard". Il prezzo deve coprire i costi variabili e una quota di costi fissi, per garantire una minima redditività.

Il Prezzo rappresenta in realtà il sacrificio economico

Fig. 1 - L'effetto moltiplicativo della leva prezzo sul profitto d'impresa (esemplificativo)

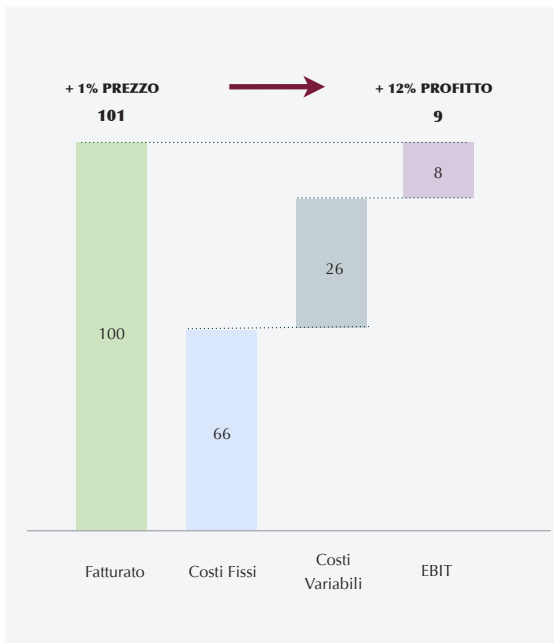
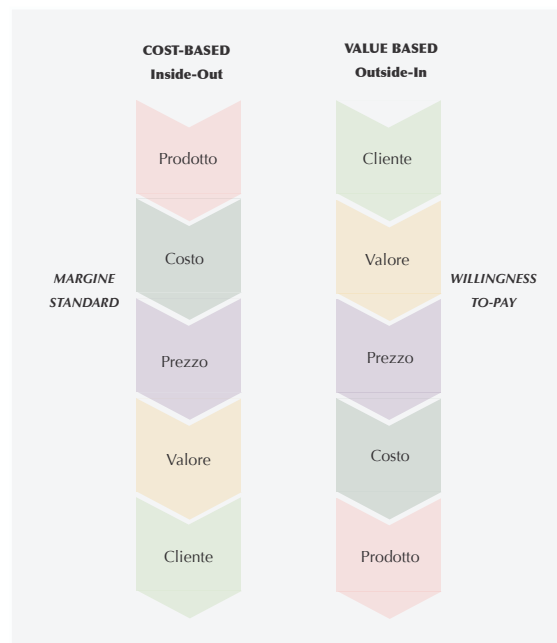


Fig. 2 - Le logiche di Pricing: Cost based vs. Value based



sostenuto dal cliente in cambio del prodotto/servizio acquistato. A fianco di queste due dimensioni, dunque, riteniamo che per definire il pricing sia importante considerare anche il Valore dell'offerta percepito dal cliente e la conseguente *Willingness to pay*, cioè il Valore che può essere estratto attraverso il pricing: parliamo in questo caso di **Value Pricing** (Fig. 2).

## Il Value Pricing: la logica

Con l'espressione *Value Pricing* intendiamo un approccio strutturato nella gestione della leva prezzo quale elemento di equilibrio tra *Shareholder Value* e *Customer Value*<sup>1</sup> (Fig. 3).

La Crescita di Valore sostenibile passa infatti da un sistema di prezzi "ottimale" che consenta allo stesso tempo di:

1. assicurare agli *Azionisti* un'adeguata remunerazione del capitale investito, massimizzando la

redditività d'impresa nel lungo periodo;

2. soddisfare le aspettative dei *Clients*, in termini differenziali rispetto alla concorrenza, su quanto dovrebbero pagare per il Valore che ottengono, consentendo di massimizzare il *Customer Value*.

La massimizzazione del *Customer Value* determina *vantaggi competitivi* che contribuiscono alla generazione di prospettive reddituali incrementali, attraverso soddisfazione e *loyalty*, e quindi alla *Creazione di Valore d'impresa*.

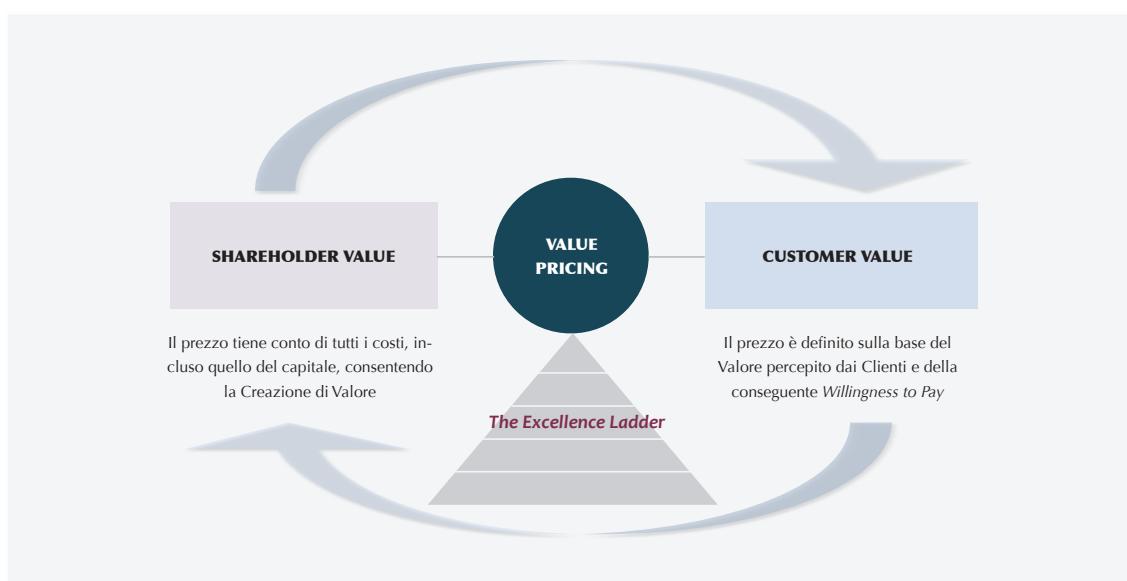
La sfida che si pone è dunque quella di *sviluppare competenze e implementare processi sistematici di pricing che massimizzino i risultati*. Ciò significa innanzitutto capire preferenze e priorità della clientela e, per ciascun segmento, il Valore percepito e comprendere quali sono gli attributi - di brand, prodotto o servizio - che maggiormente contribuiscono a definirlo.

Un approccio di *Value Pricing* permette così di implementare politiche di differenziazione dell'offerta e di

**L**e attuali logiche di pricing non tengono conto del Valore dell'offerta percepito dai Clienti e delle *Willingness-to-pay*.

*petenze e implementare processi sistematici di pricing che massimizzino i risultati*. Ciò significa innanzitutto capire preferenze e priorità

Fig. 3 - Il Value Pricing massimizza *Shareholder Value* e *Customer Value*



<sup>1</sup> Il *Customer Value* è il Valore dell'offerta percepito dal Cliente e determina la sua disponibilità di spesa (*willingness-to-pay*), cioè il Valore totale che può essere estratto dal Cliente attraverso il Pricing.



ottimizzazione dei prezzi per segmento in grado di massimizzare le performance reddituali dell'azienda, con la Creazione di Valore d'impresa (Fig. 4).

## Il Value Pricing: metodologie e strumenti

Un approccio di *Value Pricing* permette un'ottimizzazione dell'offerta basata sul Valore, tramite politiche di differenziazione che sfruttano le diverse *Willingness to pay* dei vari segmenti di clientela, massimizzando l'estrazione di Valore dal mercato. Il punto di partenza è dunque la comprensione e la misurazione del *Valore per il Cliente*: esso rappresenta infatti il prezzo massimo applicabile dall'impresa.

### MISURARE IL VALORE PER IL CLIENTE

L'azienda deve porsi alcune domande-chiave:

1. Qual è il *Valore differenziale* dell'offerta rispetto a quella della concorrenza?
2. Quali sono le *determinanti del Valore*, ossia gli attributi dell'offerta che contribuiscono a determinare tale percezione?
3. Quali fattori incidono maggiormente nel processo di decisione/acquisto? Quanto pesa il prezzo?
4. Qual è il Valore percepito dell'offerta e la *Willingness to pay* dei diversi segmenti di clientela?
5. Come varia la preferenza dei clienti al variare del prezzo?

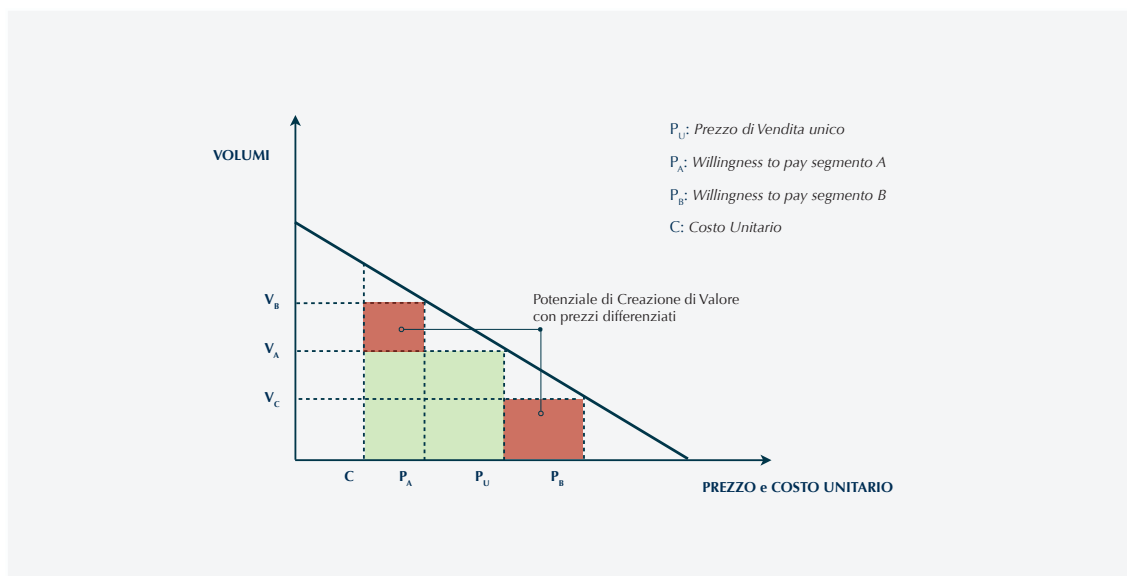
**U**n approccio di Value Pricing permette di sviluppare e ottimizzare le Value & Pricing Proposition sulla base di bisogni e preferenze dei segmenti-target.

Per rispondere a queste domande, il *management* può avvalersi di diverse metodologie, strumenti e metriche di analisi e misurazione del Valore e della *Willingness to*

*pay*. Tra queste ricordiamo:

**EV (Economic Value to the Customer):** Valore misurabile offerto al cliente, a partire dal confronto fra i costi e i benefici offerti rispetto alle alternative di riferimento. Questa metodologia permette di definire un posizionamento di prezzo che rifletta tale valore. Si tratta di un'analisi "desk", basata sull'*expertise del*

Fig. 4 - Un esempio di come l'adozione di un Pricing differenziato permetta una maggior estrazione di Valore



management.

**Ricerche qualitative sul Valore:** esse individuano le *determinanti o driver del Valore*, attraverso l'indagine approfondita di bisogni, motivazioni, benefici ricercati e preferenze dei clienti in relazione al tipo di prodotto/servizio e ad alternative di offerta.

**Analisi Conjoint:** ricerca quantitativa multi-variata che consente di valutare le preferenze di segmenti di clientela, misurando l'importanza di attributi-chiave predefiniti e il contributo di ciascuno al Valore percepito e, quindi, alla *Willingness to pay*.

L'azienda può così ottimizzare l'offerta, sviluppando gli attributi giudicati più importanti dalla clientela e eliminando o minimizzando quelli non apprezzati sufficientemente. Tale valutazione può rappresentare la base conoscitiva per l'implementazione di una *Blue Ocean Strategy* (Appendice 1).

La metodologia in oggetto misura, con un metodo indiretto, l'elasticità al prezzo e agli altri attributi dell'offerta per i singoli segmenti individuati (Fig. 5) e

permette di simulare diversi scenari di offerta (anche della concorrenza), prevedendo la "quota di preferenze" ottenibile dai diversi segmenti.

A supporto delle strategie di *pricing* è possibile avvalersi di altre analisi, tese a valutare l'impatto del prezzo sulle decisioni di acquisto (*elasticità al prezzo*), anche in relazione al posizionamento della concorrenza, e quindi il prezzo massimo applicabile per raggiungere determinati volumi di vendita:

**In-market pricing test:** attraverso l'osservazione dei comportamenti d'acquisto reali, permette di verificare "sul campo" le reazioni dei clienti alle variazioni di prezzo.

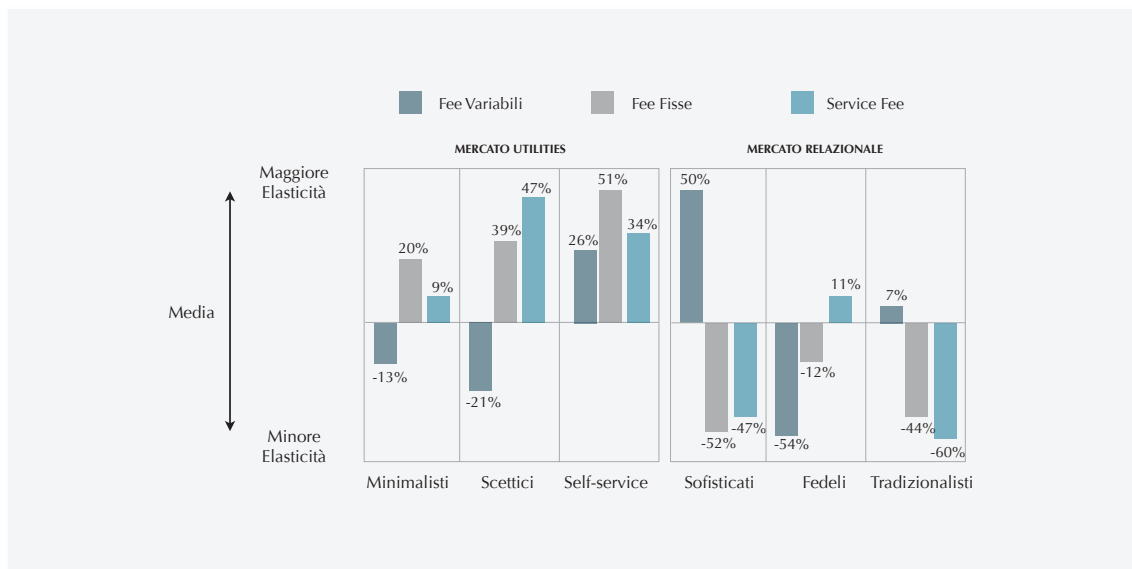
**Analisi delle transazioni:** l'analisi dei dati storici di comportamento d'acquisto a seguito di variazioni del prezzo permette di stimare la curva di domanda e l'elasticità al prezzo.

### COSTRUIRE UN "MODELLO DI VALUE & PRICE OPTIMIZATION"

Le analisi e le ricerche aiutano a capire e misurare

**Il primo passo è la comprensione dei driver del Valore, e la misurazione del peso che ciascun attributo, incluso il prezzo, ha sulle decisioni d'acquisto.**

Fig. 5 - Elasticità al Prezzo per Segmento/Sub-segmento e per *Price Component* (esemplificativo)



efficacemente i fenomeni alla base delle dinamiche competitive. Al fine della presa delle decisioni, è necessario però *portare a sintesi tutte le informazioni disponibili attraverso modelli quantitativi predittivi delle modalità di svolgimento della relazione.*

Sulla base dei risultati dell'analisi Conjoint, è possibile modellizzare i driver del Valore e del Prezzo a livello di singolo segmento di clientela, sviluppando un *Modello di Value & Price Optimization.*

Si tratta di un tool dinamico di supporto alle decisioni aziendali che permette all'azienda di *simulare l'impatto su quota di mercato, volumi e profitto lordo di diverse proposition* con strutture alternative di offerta/prezzo, valutando il posizionamento rispetto alla concorrenza e i possibili scenari di reazione.

Il modello produce *proiezioni finanziarie* per i vari scenari esaminati.

Grazie alle metodologie, alle analisi e ai modelli descritti, l'azienda acquisirà le informazioni sul Cliente per: *costruire segmentazioni operative della Cliente-*

*la, traducibili immediatamente in decisioni e azioni; ottimizzare e adattare le offerte e i prezzi a bisogni, preferenze e Willingness to pay dei diversi segmenti, con un impatto sulla redditività grazie all'acquisizione/mantenimento dei clienti più profittevoli nel lungo periodo e allo sviluppo dei clienti con maggior potenziale.* (Figg. 6 e 7).

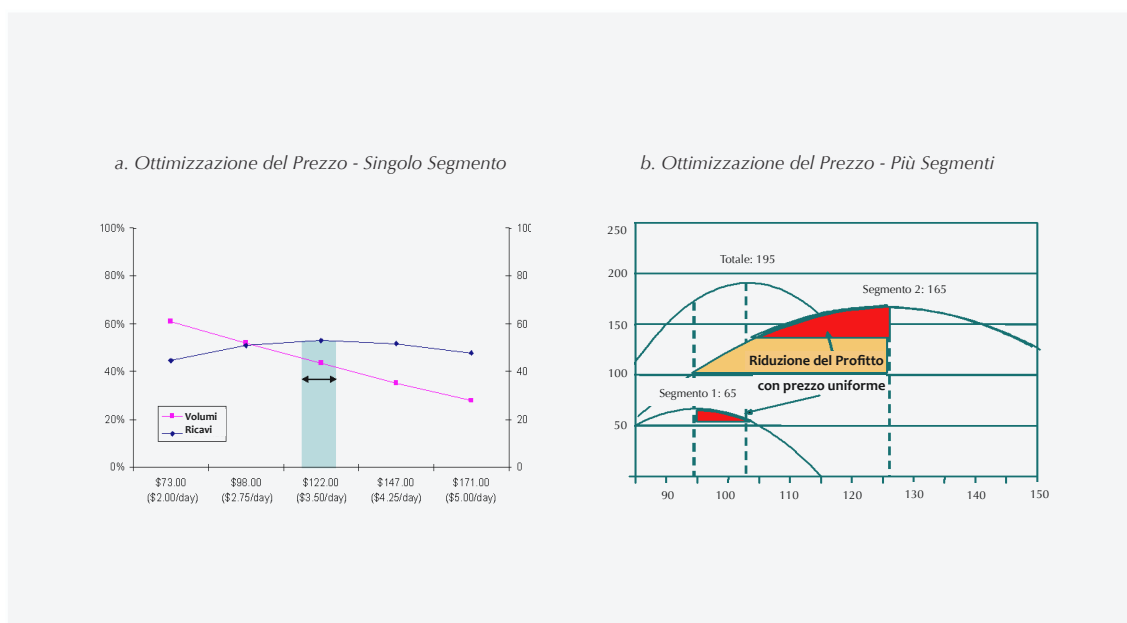
## OTTIMIZZARE IL RAPPORTO PREZZO/VALORE PERCEPTO

La definizione di una strategia efficace di *Value Pricing* non può prescindere dall'analisi del *Prezzo Percepto*, particolarmente rilevante in quei settori caratterizzati da un'elevata complessità del prodotto e/o della struttura di prezzo, come nel settore dei servizi finanziari e nel settore dell'energia.

La valutazione del *gap tra prezzo percepito ed effettivo* aiuta a identificare eventuali margini di manovra che non incidano su soddisfazione e *loyalty.*

**L'**analisi del Prezzo Percepto è utile per valutare eventuali "gap" rispetto al Prezzo Effettivo e identificare così le aree di ottimizzazione.

Figg. 6 e 7 - Ottimizzazione del prezzo (esemplificativo)





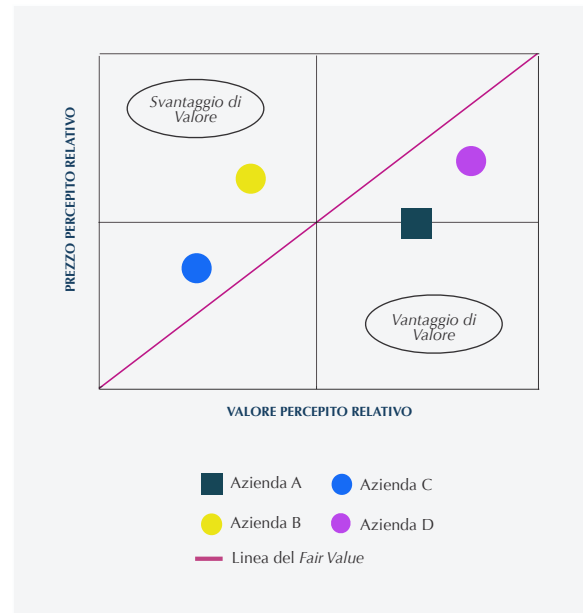
L'analisi del **rapporto Prezzo Percepito vs. Valore Percepito** (*Price/Value Map*, Fig. 8) fornisce valide indicazioni sul posizionamento della propria offerta rispetto a quello della concorrenza.

L'azienda può così far fronte a un eventuale svantaggio competitivo, aumentando il Valore percepito, riducendo il Prezzo percepito o una combinazione di entrambi.

L'obiettivo può essere raggiunto:

- rivedendo l'offerta e/o il pricing,
- modificando le percezioni di Prezzo e Valore attraverso la leva della comunicazione.

Fig. 8 - Matrice Prezzo Percepito/Valore Percepito (*Price/Value Map*)



## IL VALUE PRICING COME PARTE DEL REVENUE MANAGEMENT

Il *Revenue Management* è un approccio gestionale che, utilizzando la leva prezzo per dimensionare la domanda sull'offerta in modo ottimale, mira ad allocare la giusta capacità al cliente giusto nel momento giusto, al fine ultimo di massimizzare la redditività.

Nato nel settore del trasporto aereo negli anni '70 ed esteso con successo al settore turistico, questo approccio vede sempre più applicazione nel settore manifatturiero. Esistono diverse modalità applicative del *Revenue Management*, ma in generale è possibile dire che i benefici di questo approccio sono maggiori in presenza di alcuni requisiti:

- capacità di segmentare la clientela sulla base della *Willingness to pay* e quindi di operare una differenziazione dei prezzi che massimizzi l'estrazione di valore, secondo la una logica di *Value Pricing*;
- capacità/offerta rigida vs. domanda dinamica;
- difficoltà/impossibilità di immagazzinare la capacità eccedente (es. energia elettrica);
- alti costi fissi e bassi costi marginali;
- disponibilità di dati su bisogni e comportamenti dei clienti e capacità di utilizzarli per costruire modelli previsionali della domanda.

Nei casi in cui è necessario prendere decisioni di pricing/assegnazione delle capacità in tempi rapidi e in modo dinamico, il *Revenue Management* richiede lo sviluppo e l'implementazione di sofisticati sistemi informativi e modelli dinamici di ottimizzazione del pricing, in grado di valutare diversi scenari elaborando numerosi dati e di fornire, per ciascun scenario analizzato, proiezioni finanziarie in tempi brevissimi.



# Raggiungere la Pricing Excellence

Ma da dove iniziare per migliorare le performance di Pricing? Quali sono gli step necessari per raggiungere la Pricing Excellence?

Un approccio strutturato prevede:

- **Analisi Diagnostica della Performance Attuale di Pricing (Fig. 9):** partendo dalla raccolta di informazioni su strategie, prodotti, clienti, processi, competenze, sistemi, metodologie e strumenti, l'analisi individua il "livello di partenza", ovvero l'attuale *performance di Pricing*.  
Ciascun livello è caratterizzato da specifiche caratteristiche e sfide.
- **Definizione del Target di Performance Improvement:** individuato il livello di partenza, è

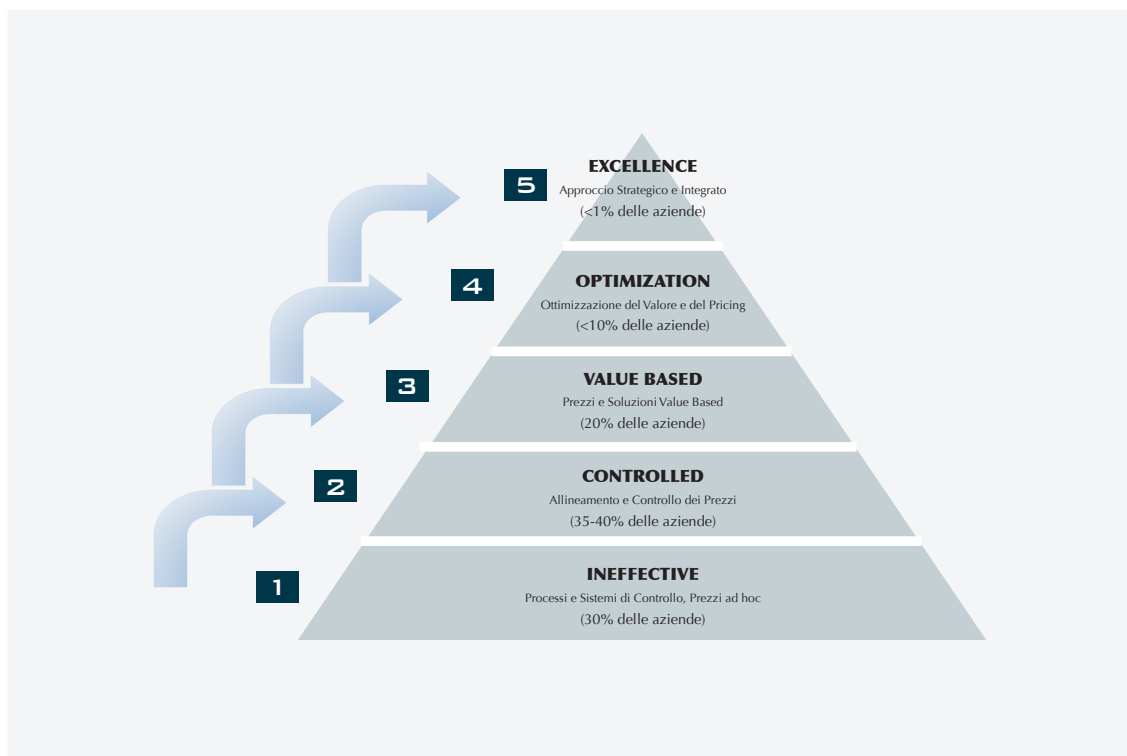
possibile definire il livello desiderato di *performance*. L'obiettivo deve essere sfidante ma realistico.

- **Sviluppo della Roadmap** per il raggiungimento del Target, con un Piano di azioni di breve, medio e lungo periodo: per ciascuna azione pianificata è poi necessario prevedere nel dettaglio *task*, responsabilità e *timing*.
- **Definizione di Strumenti e Metodologie:** ciascun "salto di livello" richiede specifici benchmark, strumenti e approcci.

In generale, gli interventi possibili sono molteplici e vengono definiti in relazione allo specifico problema o opportunità identificati (Fig. 10).

Tuttavia ogni settore presenta proprie caratteristiche, sistemi normativi, dinamiche competitive, atteggiamenti e motivazioni dei clienti: questo rende più rilevanti e "critiche" alcune valutazioni e interventi rispetto ad altri (Fig. 11).

Fig. 9 - L'Excellence Ladder e i 5 livelli della Pricing Performance - SPMG



# Implementare il Value Pricing

Illustrati gli *step* progettuali per migliorare le *performance di Pricing*, è opportuno chiarire che il *Value Pricing non si limita a un insieme di metodologie, tecniche e strumenti operativi, ma coinvolge la strategia, i processi aziendali, la struttura organizzativa, i sistemi informativi e le competenze di pricing.*

L'organizzazione deve cioè dotarsi di mezzi sufficienti in termini di processo decisionale, di sistemi informativi, di modelli informatici e di misure incentivanti per raggiungere gli obiettivi della strategia perseguita.

**Strategia.** Pre-requisito è dunque la definizione della Strategia di Valore e Pricing: posizionamento del brand

**Il miglioramento delle Performance di Pricing parte da un'analisi diagnostica della situazione di partenza e dalla definizione di un Target di Performance.**

in relazione alla concorrenza; obiettivi di acquisizione/retention/fidelizzazione/cross-selling; obiettivi di fatturato/quota di mercato/profitto; strategia di "Value Sharing" con il cliente.

**Processi.** Alla base delle decisioni di Valore e Pricing, devono esserci regole ben definite che consentano azioni coordinate e coerenti all'interno dell'organizzazione: ciò significa prevedere specifici meccanismi e regole di implementazione, controllo e *feed-back*; regole di gestione delle eccezioni; modalità di comunicazione e coordinamento tra le diverse funzioni aziendali.

**Struttura organizzativa.** E' consigliabile prevedere una struttura dedicata, preposta al coordinamento e alla supervisione dei processi e delle attività di Pricing. In particolare, si sottolinea l'importanza della creazione di una struttura organizzativa dedicata, guidata da

Fig. 10 - Interventi svolti da Active Value Advisors-SPMG per migliorare la gestione del Prezzo e del Valore

PRICING STRATEGY		PRICING MANAGEMENT	
Consulenza	Ricerche	Processo	Sistemi / Training
<ul style="list-style-type: none"> <li>Value Based Pricing</li> <li>Strategie e tattiche di Pricing</li> <li>Competizione sui prezzi / guerre sui prezzi</li> <li>Implementazione di un aumento prezzo</li> <li>Pricing multi-canale</li> <li>Lancio di prodotto</li> <li>Sviluppo di prodotti/servizi "value engineered"</li> <li>Innovazione di Valore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ricerche sui <i>Value Driver</i></li> <li>Ricerche sull'impatto di cambiamenti di prezzo (elasticità)</li> <li>Analisi transazionale / modellizzazione</li> <li>Indagini su <i>Customer Value</i> e <i>Customer Satisfaction</i></li> <li>Ricerche sulla <i>Willingness-to-pay</i></li> <li>Ricerche sulla Segmentazione dei clienti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppo delle Competenze di Pricing</li> <li>Implementazione dei Processi di Pricing</li> <li>Ottimizzazione delle condizioni commerciali</li> <li>Pricing multi-canale</li> <li>Progettazione delle <i>Value proposition "design-to-price"</i></li> <li>Change Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Decision Support System (DSS)</i></li> <li>Implementazione e gestione delle piattaforme informatiche</li> <li>Analisi full-cost dei prodotti</li> <li>Intelligence e benchmarking su prezzi e concorrenza</li> <li>Formazione della forza vendita</li> <li>Supporto/formazione dei team</li> </ul>



Fig. 11 - Le sfide del Prezzo e del Valore e le aree di intervento: alcuni esempi

SETTORE	SFIDE VALORE/PREZZO	AREE DI INTERVENTO SPECIFICHE
<b>BANCARIO / SERVIZI FINANZIARI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fenomeno del Churn</li> <li>Multi-canalità</li> <li>Complessità del prodotto/servizio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelli di previsione del Churn</li> <li>Sviluppo offerte ottimizzate per segmento</li> <li>Strategia di offerta multi-canale</li> <li>Gestione Price Perception/Price Image</li> </ul>
<b>FARMACEUTICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pressione sui prezzi (etici)</li> <li>Acquirente / decisore / payer: molteplicità degli stakeholder (etici)</li> <li>Concorrenza dei farmaci generici</li> <li>Rischio di importazioni parallele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ricerche Value/Price a supporto del <i>Product Value Assessment</i> (etici)</li> <li>Strategie di pricing e rimborso (etici)</li> <li>Gestione Price Perception/Price Image</li> <li>Strategie di <i>International Pricing</i></li> </ul>
<b>ENERGIA/UTILITIES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento della concorrenza</li> <li>Pressione dei costi</li> <li>Fenomeno del Churn</li> <li>Capacity management</li> <li>Complessità struttura del prezzo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelli di previsione del Churn</li> <li>Segmentazione basata su WTP/CLV<sup>2</sup></li> <li>Gestione Price Perception/Price Image</li> </ul>
<b>EDITORIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pricing degli abbonamenti</li> <li>Pricing delle inserzioni pubblicitarie</li> <li>Multi-canalità: tradizionale vs digitale</li> <li>Tirature/inventory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segmentazione basata su WTP</li> <li>Strategie di differenziazione offerta</li> <li>Modelli di <i>Discount Optimization</i></li> <li>Pricing multi-canale: ricerche Value/Price per segmento</li> <li>Trade off volumi/prezzi</li> </ul>
<b>TLC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fenomeno del Churn</li> <li>Struttura del prezzo articolata</li> <li>Pressione competitiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelli di previsione del Churn</li> <li>Segmentazione basata su WTP/CLV<sup>2</sup></li> <li>Offerte in co-marketing/bundling con produttori dei <i>device</i></li> <li>Gestione Price Perception/Price Image</li> </ul>
<b>FMCG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forza della GDO: esplosione del trade spend</li> <li>Elevata competitività: pressione sui prezzi al consumo + peso crescente delle vendite promozionali sul totale</li> <li>Marchi del distributore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione <i>Price Leakage</i></li> <li>Efficacia/efficienza leve commerciali</li> <li>Modelli di <i>Discount Optimization; Price Optimization; Promotion Optimization</i></li> <li>Gestione Price Perception/Price Image</li> </ul>
<b>LUXURY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valore emozionale del brand: "premium" di prezzo legato a immagine di prestigio</li> <li>Diversa definizione di "lusso" per Paese</li> <li>Brand extension</li> <li>Mix globali: importazioni parallele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ricerche Value/Price per misurare il "Valore emozionale" del brand</li> <li>Strategia di Pricing per estensioni del brand in altri settori (<i>licencing</i>)</li> <li>Strategie di <i>International Pricing</i></li> </ul>
<b>B2B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processo di negoziazione</li> <li>Acquirente "esperto"/razionale</li> <li>Beni industriali: <i>Total Cost of Ownership</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisi Transazionale</li> <li>Riduzione <i>Price Leakage</i></li> <li><i>Value selling</i></li> <li>Analisi del Valore Totale</li> <li>Comunicazione prezzo/valore</li> </ul>

<sup>2</sup>. Il *Customer Lifetime Value* è la Profittevolezza di lungo periodo di un Cliente ed esprime la sua capacità di creare Valore per l'impresa. Esso è funzione di 3 variabili: Valore del Cliente nel Tempo; Durata della Relazione; possibilità di Estensione del Valore del Cliente nel Tempo.

un **Value Pricing Officer**, responsabile del coordinamento delle attività di pricing oggi “sparse” a più livelli, in più funzioni aziendali e in più settori. La posizione del **Value Pricing Officer**, che risponde al Responsabile Marketing o al Direttore Commerciale, coordina a sua volta un team cui appartengono risorse inserite nei vari settori e nelle varie funzioni aziendali (per approfondimenti, si veda Position Paper: “Una nuova figura professionale: il Value Pricing Officer” - Dicembre 2011).

**Competenze.** Lo sviluppo di competenze di Pricing e di una cultura di orientamento al *Valore* è un fattore critico di successo, cui prestiamo molta attenzione nei nostri interventi progettuali.

**Sistemi informativi.** Il supporto di adeguati sistemi

informativi e modelli decisionali è fondamentale per una reale utilità delle informazioni ai fini gestionali:

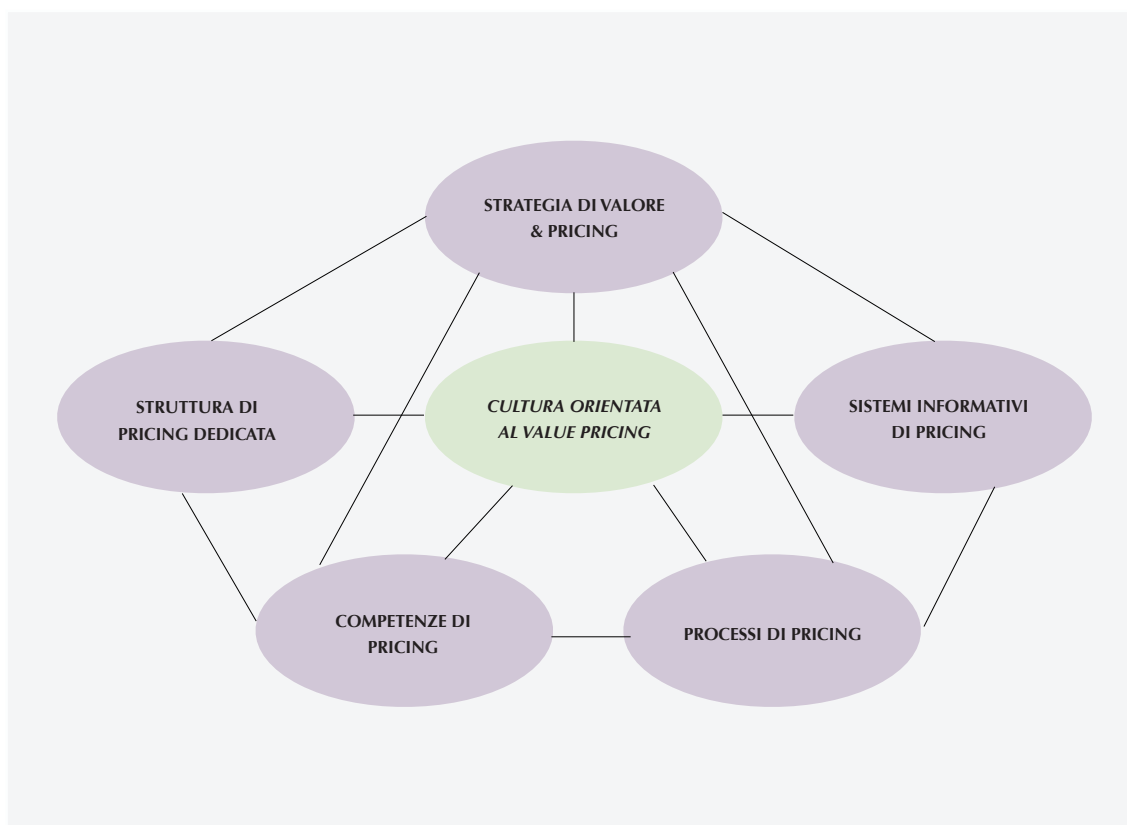
- integrazione tra i vari sistemi interni: sistemi di reporting, sistemi informativi e gestionali di marketing/vendite, dati su concorrenza/mercato, ...;
- sviluppo di modelli previsionali e DSS, tra cui *modelli di previsione del Churn*, di fondamentale importanza in alcuni settori, e *modelli di Value & Price Optimization*.

**L**a creazione di Valore attraverso la Pricing Excellence dipende dalla capacità di implementare processi di Value Pricing in modo sistematico e strutturale.

Solo la diffusione di una **Cultura del Valore e del Prezzo** permette tuttavia una reale implementazione del *Value Pricing* che, grazie ad azioni coordinate e sinergiche in

vista di un unico obiettivo condiviso, sia in grado di apportare *risultati concreti e misurabili di Creazione di Valore*. (Fig. 12).

Fig. 12 - Implementare il Value Pricing



## APPENDICE

# L'innovazione di Valore: L'approccio *Blue Ocean Strategy*

Una strategia di *Value Pricing* efficace comincia nella fase di sviluppo dell'offerta, investendo in quegli attributi di brand/prodotto/servizio più rilevanti per il segmento target e che maggiormente incidono sulla percezione di valore. Il *pricing* rifletterà tale valore e incorporerà un "premium" riconosciuto rispetto alla concorrenza. Parliamo dunque di "Innovazione di Valore". L'approccio *Blue Ocean Strategy* fa un passo in più, con l'obiettivo di aiutare le imprese a uscire dal *black box* della crescita: la creazione di Valore può infatti basarsi sullo sviluppo di *nuovi attributi di valore* da offrire ai clienti, con la riduzione/eliminazione di quelli senza valore aggiunto (Fig. 13). Si tratta dunque di sviluppare *Value Proposition* che competono su attributi rilevanti, diversi da quelli tra-

dizionali, creando una *Curva del Valore* divergente rispetto a quella del settore. L'innovazione di Valore permette all'azienda di creare nuovi spazi di mercato, "neutalizzando" la concorrenza e sottraendosi alla competizione diretta. L'equazione "*Più Valore = Più Costi*" è rotta e diventa possibile un'innovazione profittevole per l'azienda. In fig. 14 un esempio di *Blue Ocean Strategy*: grazie all'introduzione di nuovi attributi, l'azienda ha cambiato le "regole del gioco", conquistando la massa dei *non-clienti* fino a quel momento non attratti dal tipo di prodotto.

Fig. 13 - La creazione di una nuova Curva del Valore

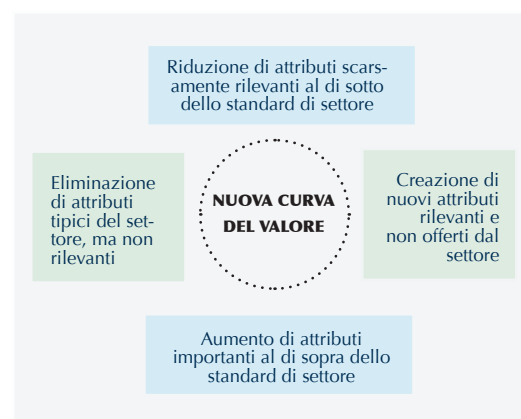


Fig. 14 - Un esempio di *Blue Ocean Strategy* nel settore vinicolo statunitense: il caso *Yellow Tail*



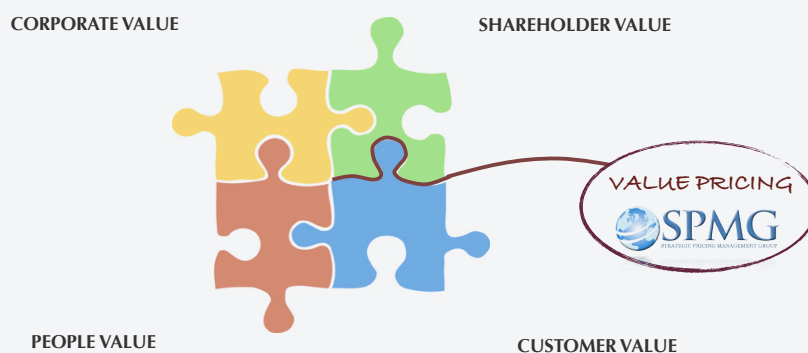
<sup>3</sup>. *Blue Ocean Strategy* - W. Chan Kim, René Mauborgne - 2005

*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 / o 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, i valori degli asset.*

*Grazie alla partnership con Strategic Pricing Management Group (SPMG), società internazionale leader 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)**