



Una nuova figura professionale: il *Value Pricing Officer*



Executive Summary

In periodi di congiuntura difficile molte imprese reagiscono al calo degli ordini e dei margini tagliando le spese di marketing e le strutture di supporto e servizio rivolte al cliente. Le nostre indagini evidenziano come i clienti diventino molto più attenti al modo in cui vengono trattati, soprattutto in queste fasi, e si mostrino in generale sempre più sensibili alle esperienze che vivono quando interagiscono con le aziende.

Il tema centrale per raccogliere le opportunità offerte da una crisi economica profonda ed estesa, come l'attuale, resta il cliente, la cui soddisfazione e fedeltà dovranno permeare la strategia di lungo periodo dell'azienda. Clienti soddisfatti e fidelizzati, infatti, sono stati, sono e saranno sempre alla base del successo economico e competitivo di qualunque impresa nel lungo periodo. Sono questi, in ultima istanza, a determinare con le proprie scelte di consumo l'entità dei *cash flow*, la loro distribuzione temporale e il profilo di rischio che li caratterizza e quindi la dimensione del capitale economico della singola impresa.

L'orientamento al cliente costituisce pertanto il modello a tendere di qualsiasi organizzazione. La funzione Marketing, chiamata a rendere tale orientamento effettivamente operante, deve gestire il ciclo cliente-azienda partendo dall'introduzione di Sistemi di Ascolto della Soddisfazione dei clienti. Molte aziende hanno già adottato questi strumenti, monitorano accuratamente la soddisfazione dei propri clienti e rispondono ai *gap* di soddisfazione con l'obiettivo di ampliare le relazioni con la clientela. Le evidenze mostrano che mantenere un cliente fidelizzato è più facile che acquisirne uno nuovo: l'importanza della relazione, le implicazioni della *customer loyalty* sul *churn rate* e sul valore totale del cliente (VTC), il *customer lifetime value management*, sono tutti concetti consolidati, ma non sempre trovano una diretta applicazione in azienda.

Un'ulteriore sofisticazione è capire che "i clienti non sono tutti uguali" e che la leva prezzo, se opportunamente gestita, può consentire di estrarre extra-valore dal cliente. Un tema scarsamente gestito nelle realtà aziendali è, infatti, quello della trasformazione delle



informazioni di soddisfazione in strategie di prezzo ottimali per la redditività aziendale, indispensabile presupposto per continuare a garantire la soddisfazione dei clienti nel lungo periodo.

Riteniamo che il bilancio fra valore prodotto dall'azienda - *value given* - e il valore effettivamente estratto dal mercato sotto forma di profitto economico - *value taken* - debba diventare oggetto di riflessione costante e approfondita in azienda. Le nostre ricerche indicano che le imprese che investono risorse importanti nell'estrazione di valore via *pricing* strategico ottengono migliori risultati di lungo periodo rispetto a quelle che si concentrano prevalentemente sul *give*. Per apportare un cambiamento durevole in materia di politica dei prezzi l'impresa ha bisogno di un *processo di pricing*. Il *processo di pricing* è l'insieme delle decisioni e azioni delle persone o delle unità interne a un'impresa che hanno un'influenza sul prezzo di vendita. Per essere efficace questo processo richiede l'introduzione in azienda di un presidio organizzativo specifico, il *Value Pricing Officer*, il cui fine è quello di essere un punto

di raccordo delle diverse funzioni aziendali e quello di facilitatore di politiche di *pricing* ottimali.

In questa prospettiva si colloca la *Customer Value Strategy* che lega il valore generato per i clienti, l'ampiezza delle relazioni instaurate con lo stesso, il *pricing* ottimale e il valore dell'impresa nella prospettiva degli azionisti in un'unica visione. L'obiettivo di questo lavoro è spiegare come l'ascolto della soddisfazione e l'impegno a massimizzare la *customer loyalty* costituiscono input, ancorché indispensabili, non sufficienti per generare performance di redditività elevate e sostenibili. E' invece necessario ripensare i *processi di pricing*, così da individuare le "sacche di valore" per il cliente in corrispondenza di particolari attributi di prodotto, servizio, brand, attualmente desiderati dal cliente, ma che possono essere meglio valorizzati attraverso la gestione della leva prezzo, senza nel contempo scatenare nel cliente insoddisfazione o abbandono.



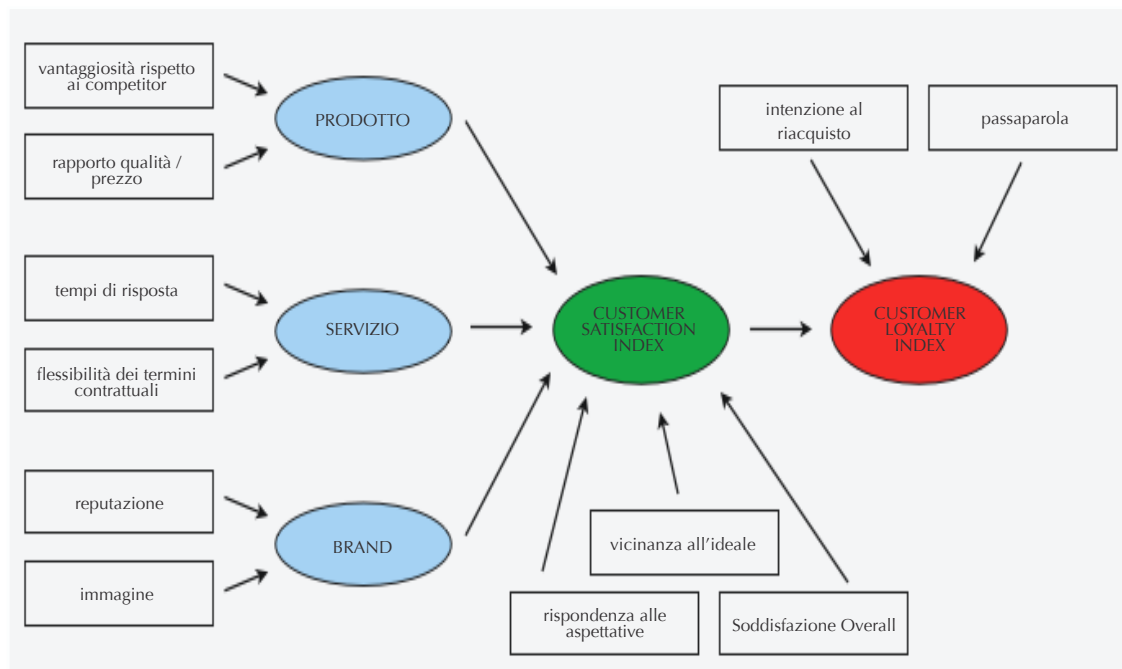
Customer Satisfaction: importanza dei Sistemi di Ascolto

Il valore per il cliente e la sua soddisfazione sono il punto centrale della *Customer Value Strategy*: comprendere il modo in cui i clienti approcciano la decisione di acquisto, capire quali attributi, benefici e valori ultimi essi ricercano, analizzare il modo in cui si formano le convinzioni in merito ai prodotti / servizi, individuare il livello di coinvolgimento / rischio percepito nell'acquisto, capire quali strutture cognitive conducono a determinate scelte è di fondamentale importanza. Se tuttavia i risultati di tali analisi rimangono sconosciuti, perché non misurati e quindi privi di giudizio, principi e teorie rischiano di trasformarsi in strumenti inutili. Il processo di creazione di valore economico si basa sulla corretta gestione del ciclo che collega valore per e soddisfazione del cliente e valore dell'impresa.

Solo clienti soddisfatti sono disposti ad acquistare con continuità i beni e servizi offerti dall'azienda

La soddisfazione dei clienti è un costrutto sottrattivo, rappresentato dal differenziale fra il valore desiderato dai clienti, il valore che essi si aspettano dall'azienda e il valore che effettivamente percepiscono nell'offerta. L'orientamento alla *customer satisfaction* accresce nel cliente il grado di certezza delle aspettative di comportamento nei suoi confronti, unitamente alle percezioni in merito alle capacità e al non opportunismo delle motivazioni che indirizzano le scelte aziendali. I flussi di cassa da cui dipende il valore dell'impresa derivano dall'esistenza di clienti disposti ad acquistare con continuità beni e servizi offerti. Le imprese devono perciò produrre beni e servizi in grado di generare valore e quindi soddisfazione. Qualunque decisione in grado di incidere sul valore per il cliente influenza la sua soddisfazione e con essa la qualità delle relazioni di mercato dell'azienda, direttamente collegate all'entità dei flussi di reddito, alla loro distribuzione temporale e al profilo di rischio che li caratterizza, e quindi al valore d'impresa.

Fig. 1 - Il modello ACSI



Per questo è molto importante realizzare indagini di rilevazione della soddisfazione dei clienti e monitorarne le motivazioni, le convinzioni, i suggerimenti, i temi d'insoddisfazione per anticipare cambiamenti ambientali, colmare i *gap* di valore e allineare l'offerta ai *desiderata* dei clienti. Le indagini di *customer satisfaction* sono in grado di offrire innumerevoli spunti ed evidenze in ambito aziendale, sia da un punto di vista delle vendite e del marketing, sia da un punto di vista meramente strategico a supporto della presa di decisioni.

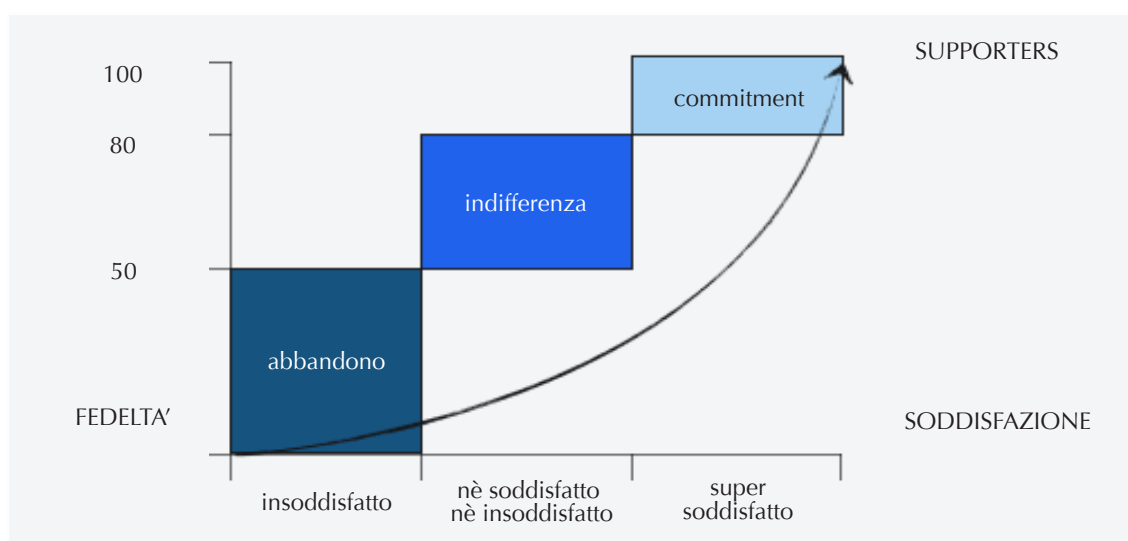
Differenti approcci e metodologie basate sull'Ascolto del cliente consentono di misurare con precisione accurata i livelli di soddisfazione percepita dalla clientela. Il fondamento logico, comune alla maggior parte delle tradizionali metodologie di calcolo, definisce la soddisfazione come valutazione della qualità percepita dai clienti nei confronti di particolari aspetti del prodotto / servizio. In base al tipo di legami logici e in funzione del rigore analitico con cui si definiscono i legami statistici tra variabili latenti (aree d'indagine di prodotto, servizio e brand) e variabili manifeste (fattori della soddisfazione) possono essere distinte numerose metodologie di calcolo della *customer satisfaction*.

La metodologia ACSI (Fig. 1) è tra le più utilizzate per il calcolo della *customer satisfaction* in quanto ha dimostrato ottime performance nell'individuare i legami causa-effetto tra comportamenti aziendali (servizio offerto), qualità percepita dai clienti (soddisfazione) e comportamenti di riacquisto (*loyalty*).

Customer Loyalty: implicazioni per la redditività aziendale

Nella prospettiva della *Customer Value Strategy* la soddisfazione dei clienti rappresenta solo la prima tappa del processo che induce il cliente a sviluppare la fiducia nei confronti dell'impresa e su questa base il *commitment* verso l'azienda. Mantenere in portafoglio i clienti con cui si è già costruito una relazione riduce i costi di acquisizione e contribuisce a limitare il tasso di defezione (*churn rate*). Inoltre clienti molto soddisfatti tendono a diventare dei veri e propri *supporter* dell'impresa (Fig. 2), essi hanno la tendenza a indirizzare una quota rilevante, quando non la totalità, dei loro acquisti presso la stessa, manifestano l'attitudine

Fig. 2 - Relazione soddisfazione-fedeltà.



ad aggiungere al prodotto base altri prodotti (*cross selling*), accrescendo il valore del mix di acquisti e infine diffondono commenti positivi sui prodotti / servizi e sull'azienda (*word of mouth* positivo).

La teoria del *customer lifetime value* offre un approccio per comprendere come la redditività offerta da un cliente aumenti con la durata del rapporto e quindi come la *loyalty* incida sul valore dell'azienda. Fattori che entrano nella definizione del valore totale del cliente (VTC) sono (Fig. 3):

1. l'EVA Margine nel periodo (EVAM);
2. il periodo per il quale il VAN è stimato, t ;
3. il numero di periodi oltre t , T ;
4. il tasso di sconto, d ;

5. la probabilità che il cliente sia attivo nel periodo t , $P(\text{Attivo})$;
6. i costi di marketing sostenuti dall'azienda, M ;
7. i costi di acquisizione sostenuti dall'azienda, A .

La *loyalty* accresce il numero di periodi di interazione cliente-azienda, T , accresce la probabilità che il cliente sia attivo in futuro, $P(\text{Attivo})$, accresce l'EVAM tramite i vantaggi della fedeltà, riduce i costi di marketing sostenuti dall'azienda nei periodi futuri, M , riduce il tasso di sconto, d , utilizzato per l'attualizzazione, perché un cliente fedele è meno rischioso e complessivamente contribuisce ad accrescere il valore totale del cliente (VTC).

Il problema concreto della funzione Marketing è quindi

Fig. 3 - Determinanti del Valore Totale del Cliente (VTC).

$$VTC = \sum_{t=1}^t P(\text{Attivo}) * \frac{EVAM}{(1+d)^t} - \sum_{t=1}^T M * \left(\frac{1}{1+d}\right)^t - A$$

rappresentato dalla costruzione e dal mantenimento di una base di clienti fedeli, con l'obiettivo di garantire agli stessi un valore allineato con le aspettative e all'impresa lo sviluppo della redditività. In questo senso, il portafoglio clienti è un insieme di relazioni, il cui valore cresce quanto più stabili sono queste relazioni. Per supportare la performance dell'impresa nel continuo è necessario capire, controllare e gestire tanto la performance economico-finanziaria (profitto economico o EVA), quanto la performance in termini di soddisfazione e fidelizzazione del cliente. La stabilità delle relazioni influenza il profitto economico nelle sue componenti di ritorno sul capitale investito (ROIC) e costo del capitale (WACC). I vantaggi della fedeltà aumentano il ritorno sul capitale investito in vari modi. In particolare danno la possibilità di:

1. adottare politiche di premium price, facendo leva sul livello d'irrigidimento della curva di domanda provocato dalle politiche relazionali dell'impresa;
2. ridurre i costi connessi alla gestione della concor-

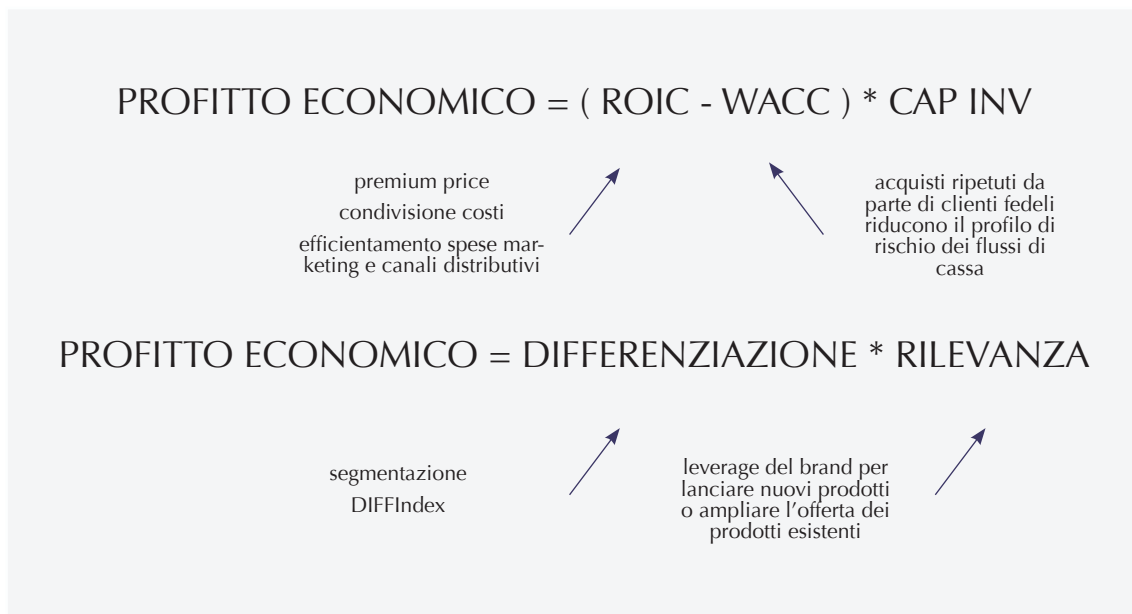
renza;

3. contenere gli investimenti di marketing, avvalendosi delle comunicazioni interpersonali favorevoli attivate dai clienti e della loro minore sensibilità alle iniziative dei concorrenti;
4. esercitare un certo potere di mercato nei confronti della distribuzione, ponendo vincoli alla sua discrezionalità negli assortimenti.

La relazione inoltre aumenta la frequenza dei flussi di cassa, ne stabilizza il profilo temporale e quindi il rischio: ciò riduce di conseguenza il WACC e accresce il tasso di profitto (Fig.4).

Il nostro approccio al profitto economico indica che esso può anche essere letto in termini più qualitativi come il prodotto di Differenziazione per Rilevanza. La soddisfazione e la *loyalty* giocano un ruolo molto importante sia sulla prima sia sulla seconda dimensione. La differenziazione di prodotto / servizio si realizza at-

Fig. 4 - Soddisfazione, *Loyalty* e Profitto Economico d'impresa.



traverso l'ascolto puntuale delle richieste di attributi, benefici, valori espressi dai clienti e l'innovazione di prodotto / servizio che guida tale processo di differenziazione richiede l'apprendimento da parte dell'azienda dei *desiderata* dei clienti, che saranno più propensi a fare *knowledge sharing* quanto più fedeli saranno. Un altro strumento informativo fondamentale per l'analisi della differenziazione è rappresentato dalla lettura di un indice di differenziazione, il DIFFIndex, che richiede ai clienti di paragonare la performance di attributi di prodotto, servizio e brand con la concorrenza e esprimere in termini comparativi la distanza necessaria a colmare i gap con i competitor. Per quanto riguarda la Rilevanza o Dimensione del Business, conoscere quello che i clienti fedeli pensano del brand e quello che vorrebbero e che ancora manca aiuta l'azienda a fare *leverage* sul brand per lanciare eventuali nuovi prodotti e allargare la linea di offerta, pertanto queste informazioni sono fondamentali nell'ottica di una corretta gestione del valore economico dell'impresa.

Poche imprese sono in grado di sfruttare a pieno le potenzialità offerte della gestione del prezzo

Strategie di prezzo: *il processo di pricing*

Per lungo tempo nella teoria economica il prezzo ha rappresentato l'unica leva a disposizione dell'impresa per differenziare la propria offerta. Quando sono emersi modelli più raffinati delle dinamiche concorrenziali il prezzo ha perso centralità nella ricerca, risultando spesso confinato ad un ruolo marginale nel marketing mix. La crescente complessità dei meccanismi concorrenziali e la centralità del valore per il cliente hanno riportato il prezzo al centro dell'attenzione.

Le strategie di prezzo si dividono in primo luogo in prezzo unico e discriminazione al prezzo. L'approccio più diffuso per fissare un prezzo unico è il *cost plus* e consiste nel considerare il costo di produzione del prodotto e nell'applicarvi un margine espresso in termini



di ricarico percentuale sui costi. Il secondo metodo più diffuso per calcolare prezzi unici consiste nell'analisi dei prezzi della concorrenza, sui quali ci si basa apportandovi eventualmente alcune variazioni. Altro approccio alla determinazione del prezzo è il *price-based costing* che consiste nel chiedersi quanto il cliente è disposto a pagare (*willingness to pay*) per avere il prodotto / servizio.

Il prezzo unico è una possibilità, sebbene la realtà mostri come i clienti siano eterogenei nelle esigenze, nel comportamento d'acquisto, nella percezione dei prodotti, nella disponibilità al pagamento. Il completo sfruttamento del *consumer surplus* (calcolato come differenza fra la *willingness to pay* e il prezzo pagato) attraverso una strategia di differenziazione capillare del prezzo è difficilmente ottenibile: i prezzi dovrebbero essere totalmente personalizzati e ciò richiederebbe perfetta informazione sulla disponibilità al pagamento di ciascun cliente. Nella prassi la differenziazione di prezzo funziona solo quando è possibile dividere efficacemente i segmenti. Si può differenziare il prezzo in base al cliente, al tempo, alla geografia, al volume delle vendite, ai prodotti, ai canali di distribuzione, purché si tenga presente la regola aurea della discriminazione, cioè la segmentazione puntuale del mercato, che richiede la capacità di osservare i criteri in base ai quali avviene la discriminazione. Ciò richiede una forte *expertise* nel campo della segmentazione della clientela per individuare le dimensioni che consentono di discriminare i clienti in gruppi con preferenze o caratteristiche rilevanti omogenee. Consentendo di rispondere a domande essenziali come le seguenti:

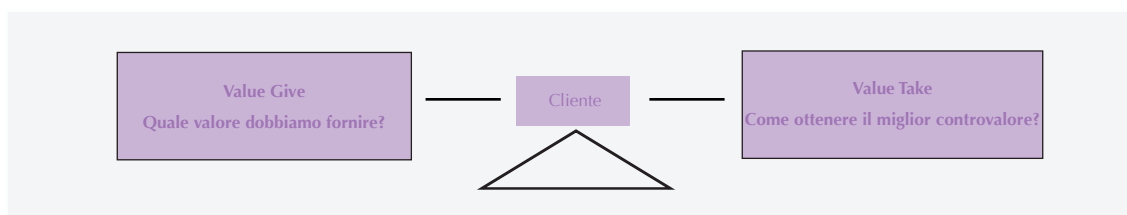
- Qual è l'importanza di ciascuna caratteristica (attributo) di un dato prodotto / servizio nella decisione d'acquisto?
- Che prezzo attribuire a un prodotto / servizio?
- Qual è l'impatto dei prezzi della concorrenza sulla quota di mercato?

la *conjoint analysis* si dimostra uno strumento molto importante per la gestione della strategia di prezzo. Misurando l'importanza di ciascun aspetto (attributo) di un prodotto / servizio è possibile adattarlo al meglio, sviluppandone le caratteristiche che hanno maggiore importanza agli occhi dei clienti e sopprimendo gli aspetti inutili o scarsamente valorizzati. Ne consegue che è possibile calcolare il prezzo ottimale sulla base delle caratteristiche così definite.

La nostra convinzione è che poche imprese siano attrezzate per gestire efficacemente le possibilità offerte dalla gestione del prezzo. Sfruttare il potenziale di crescita della redditività che è racchiuso nel prezzo consiste specialmente nell'esaminare le possibilità di differenziazione oculata dei prezzi in funzione delle richieste avanzate dai clienti in termini di valore. Per apportare una soluzione durevole in materia di politica dei prezzi l'impresa ha bisogno di risorse dedicate e di un *processo di pricing* strutturato ed efficace. Un *processo di pricing* è un sistema di regole e di metodi per la determinazione e l'introduzione di prezzi che tocca i seguenti aspetti:

- Informazioni, modelli, regole decisionali
- Organizzazione, responsabilità

Fig. 5 - Value Give e Value Take balance.



- Competenze, qualifiche, formazione, negoziazione
- Supporto al sistema di informazione
- Monitoraggio / tempistica: analisi, strategia, adattamento, controllo
- Interrelazione dei dati oggettivi con valutazioni qualitative coerenti con la strategia aziendale.

Proponiamo una riorganizzazione dei *processi di pricing* guidata dall'introduzione di uno specifico presidio organizzativo, il *Value Pricing Officer*. L'importanza di questo presidio nasce dalla necessità di trovare una sintesi alle diverse istanze aziendali (produzione, commerciale, finanza, etc.) e di condurre tutte le informazioni disponibili ad una sintesi univoca per la scelta della migliore strategia di prezzo. Il *processo di pricing* ottimale si comporrà quindi dei seguenti quattro passi:

1. Ascolto della soddisfazione dei

clienti. Equivale alla valutazione della situazione *as is*; richiede la predisposizione e somministrazione di questionari di soddisfazione, la raccolta e l'elaborazione dei dati e la produzione di indici sintetici di soddisfazione.

2. Data sharing all'interno del Customer Value Team. E' opportuno che le percezioni di valore dei clienti come rilevate dalla funzione Marketing nella fase di Ascolto della Soddisfazione siano costantemente trasferite e condivise sia con i responsabili che sovrintendono alla verifica dell'allineamento della *value proposition* offerta ai clienti, il *Customer Value Officer*, sia con il responsabile preposto alla corretta formulazione della strategia di prezzo, il *Value Pricing Officer*. Nella pratica si consiglia di creare un tavolo di lavoro (*Customer Value Team*) incaricato di monitorare e condividere le informazioni raccolte nelle indagini di soddisfazione.

3. Revisione prezzi ottimi. Si tratta di determinare i *gap* di soddisfazione e le priorità di intervento nella direzione di massimizzare la soddisfazione dei con-

sumatori e di formulare, attributo per attributo, un prezzo ottimo in funzione delle loro specifiche richieste. La parte complessa di questa fase sta nel capire quali clienti ottengono extra-valore senza pagarne il prezzo e andare a muovere il prezzo in funzione degli attributi ricercati. Un'altra sfida importante in questa fase è far accettare alla forza vendita i prezzi stabiliti. In generale, le performance e le prospettive delle strutture commerciali sono molto diverse, pertanto una leva importante risiede nella formazione di strutture di vendita e commerciali che incoraggino la *value defence* ed il *value take*. A tal proposito è importante ripensare, aggiornare i meccanismi di incentivazione di queste strutture. I responsabili del *Customer Value Team* (*Customer Value Officer*, *Value Pricing Officer*, altre strutture commerciale, produzione ed *operations*) devono mantenere in equilibrio il rapporto tra

ciò che l'impresa dà (*value given*) e ciò che l'impresa prende (*value taken*), (Fig. 5). La nostra esperienza ci conferma che le imprese che investono risorse importanti nel *value take* ottengono migliori

risultati di lungo periodo rispetto a quelle orientate al prodotto, che si concentrano essenzialmente sul *give*.

4. Controllo. Il *Customer Value Team* è chiamato a monitorare prezzi e soddisfazione in modo da cogliere "sacche di valore" non ancora sfruttate e ottimizzare il *give* con il *take* di valore.

L'introduzione in azienda di un *Value Pricing Officer* e di un *processo di pricing* così strutturato consente di liberare le potenzialità della relazione cliente-azienda, fondate su relazioni ripetute in cui il cliente comunica i propri desideri e l'azienda allinea l'offerta alle richieste con profitto, presupposto ultimo per continuare ad offrire soddisfazione a quei bisogni nel lungo periodo.

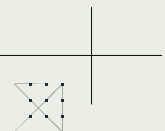
L'introduzione di un Value Pricing Officer consente di liberare le potenzialità della relazione cliente-azienda



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.



Active Value Advisors.

T +39 02 36697100

F +39 02 36697101

E info@activevalue.eu

I www.activevalue.eu