

OTTIMIZZARE IL PREZZO PER GARANTIRE PRECISIONE E PROFITABILITÀ NEL BUSINESS RETAIL

Il pricing è un elemento chiave della strategia di business

Alessandro Della Monica*

Il prezzo è certamente una delle dimensioni attraverso cui i retailer possono differenziarsi. Soprattutto in un ciclo economico come quello attuale è difficile evitare di considerare i numerosi messaggi diffusi tramite tv, siti web e cartelloni pubblicitari che annunciano sconti o even-

1. Nella gestione prezzi la velocità è un fattore chiave
2. L'incidenza sul business è elevata in tempi brevi
3. La capacità di ottimizzazione genera un vantaggio competitivo

ti promozionali. Data la concorrenza sempre più agguerrita sul prezzo, a fronte di costi già minimizzati se non addirittura in aumento e di un'ampia possibilità di scelta di acquisto per i consumatori, per molti retailer competere anche sulla base del prezzo è diventato tanto una sfida quanto un'opportunità.

Il prezzo costituisce una sfida a causa dei fattori economici sottostanti, che introducono non poca complessità nel processo di vendita al dettaglio. Comprendere e riuscire a utilizzare le numerose variabili che influiscono sulla domanda - come stagionalità, elasticità del prezzo, elasticità incrociata, modifiche ai prezzi delle commodity o dei for-

nitori e gestione degli spazi - è essenziale nel processo di definizione dei prezzi.

L'enorme quantità di informazioni che si trovano a dover gestire oggi i retailer può realmente disorientare. Il contesto complesso e in rapida evoluzione in cui operano, li costringe spesso a doversi basare su una miriade di processi e dati potenzialmente contraddittori per assumere migliaia di decisioni che influiscono inesorabilmente sulle performance di business. L'obiettivo finale è poter intraprendere tali decisioni

velocemente per definire il giusto prezzo, selezionare i prodotti più idonei, posizionare tali assortimenti nel posto più appropriato, garantendo il margine obiettivo. E quest'ultimo non deve essere una voce residuale bensì un valore che deve essere pianificato, controllato e raggiunto esattamente come il ricavo.

Molte di queste decisioni sono routinarie e di basso impatto ma, considerata la loro frequenza, nell'insieme hanno una ricaduta finanziaria importante. Altre decisioni possono essere occa-



Le politiche assortimentali e di prezzo sono sempre più cruciali

Modelli di business e aree gestionali di intervento

La gestione dei processi di business e delle attività all'interno delle aree gestionali di un'impresa del settore retail sono strettamente legate al successo della stessa sul mercato. Il flusso di informazioni e l'elaborazione realizzabile con opportune applicazioni It può cambiare il valore complessivo del business.

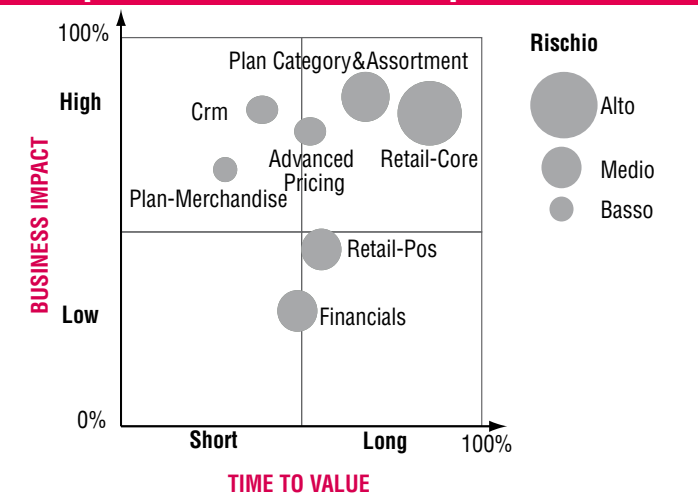
Per valutare ritorni e rischi associati al cambiamento di un processo o di un'attività a supporto di processi di business, è possibile usare schemi come quello in figura che deve comunque sempre essere calato nella specifica realtà aziendale ed elaborato in maniera specifica sulla base delle peculiarità di ciascun retailer. La matrice esemplifica in forma grafica, per processi e attività di un'impresa del settore retail, il rapporto fra impatto sul business, ovvero rilevanza relativa dell'intervento sul core business (vendite, margini, magazzino principalmente), e time to value, ovvero tempo necessario perché la soluzione rilasci il valore che ci si aspetta (nell'esempio, l'ipotesi di fine scala è a tre anni). È valutato anche il rischio associato all'intervento (per via delle interrelazioni con altre aree ge-

stionali, del necessario change management, dell'articolazione del progetto ecc.). Nel dettaglio:

RETAIL CORE: è l'area che sostiene il sistema merci o merchandising system; comprende tutti i processi core di un retailer (anagrafiche, acquisti,

vendite, ordini e riordini, inventario, esecuzione delle politiche di prezzo). Intervenire opportunamente in questa area può cambiare il "passo" dell'azienda in termini di esecuzione del business. Necessita normalmente di tempo per andare a regime e sconta spesso inerzie

La tipica matrice rischio/impatto business



Elementi di cambiamento: differenti razionali di rischio; differenti obiettivi e urgenze; differente processo gestionale e manutenzione; ...

Fonte: Oracle

- +**
 - Crescita del giro di affari e della redditività
 - Incremento della velocità delle rotazioni
-
- Necessità di strumenti It evoluti
 - Gestione del cambiamento

sionali, ma le scelte che ne conseguono possono anche in questo caso avere un impatto economico non trascurabile. Per esempio: quando scontare una tv a schermo piatto? Questa settimana o la prossima? Come deve avvenire la diversificazione dei prezzi per i prodotti presenti nei diversi punti di vendita di una città? Come bisogna rispondere in termini di assortimento e di prezzo all'an-

nuncio di una promozione o dell'apertura di un nuovo negozio rivolto allo stesso target da parte di un competitor?

OTTIMIZZARE IL PROCESSO DECISIONALE

Le soluzioni di ottimizzazione aiutano a identificare le referenze chiave sulla base dei veri driver della domanda dei consumatori, per esempio la stagionalità o, come già detto, i modelli di elasticità incrociata ed elasticità al prezzo, a livello sia di singolo prodotto sia di punto di vendita. Esse possono anche supportare le previsioni di margini e fatturato a lungo termine relative a ciascuna coppia prodotto/negozio, valutando l'impatto delle variazioni di prezzo della concorrenza e suggerendo l'esatto gap minimo di prezzo necessario per competere efficacemente. Inoltre questi strumenti permettono di anticipare gli effetti su margini

e fatturato che una modifica di prezzo a uno specifico prodotto potrà produrre sull'intero punto di vendita. Forniscono infine un supporto a processi decisionali di tipo what-if, consentendo di simulare varie opzioni prima di scegliere ed eseguire la strategia più adeguata. Anche in situazioni in cui i retailer devono prendere decisioni ripetitive su location multiple, i tool di ottimizzazione possono suggerire decisioni chirurgiche su casi individuali, che non potrebbero essere prese senza disporre di automatismi di ottimizzazione. Per esempio, a partire dal prezzo di un saldo si può ottimizzare il percorso di markdown per liquidare lo stock di prodotti a fine ciclo di vita, minimizzando le riduzioni sui margini. Gli strumenti di ottimizzazione possono diventare un'arma segreta grazie alla quale i retailer riescono a tener conto, nei processi decisionali, della

domanda dei clienti e di elementi di ottimizzazione, permettendo quindi una gestione del business sensibilmente più redditizia. Questi strumenti possono non solo identificare l'everyday price più competitivo, ma dare al retailer l'opportunità di valutare gli effetti potenziali delle strategie di sconto e promozione prima di eseguirle. Questo genere di strumenti è anche in grado di calcolare preventivamente le variazioni e gli effetti sul magazzino che derivano dalle strategie in valutazione, potendo così determinare le tempistiche, le profondità e le location migliori. La complessità del retailing rende spesso inefficaci decisioni prese da singole funzioni. Collegare tutti i professionisti di un'azienda in un processo di pianificazione integrato può produrre risultati oltre ogni aspettativa.

***Country Leader Oracle Retail, Oracle Italia**

organizzative che obbligano a prestare molta attenzione al fattore rischio.

ADVANCED PRICING: è l'ambito in cui si decidono le politiche e i livelli di prezzo più adeguati alla situazione di mercato. È il driver primario per stimolare domanda e controllare i margini; le azioni in questa area impattano sulla competitività in tempi brevi.

PLAN MERCHANDISE: area di pianificazione e controllo finanziario, che veicola, sviluppa e controlla un budget sulla struttura merceologica e di mercato/canale a livello di target; porta rapidamente valore ed è di basso rischio, perché sono piuttosto noti i contenuti da sviluppare ed è di semplice introduzione in azienda.

ASSORTIMENTO E PLAN CATEGORY: è una delle aree della pianificazione più critiche, che permette di sviluppare e gestire product mix, profondità, ampiezze, facing, macrospace planning per ogni combinazione di prodotto/negozio, il tutto sia a quantità sia a valore. Necessita di più tempo per la messa a punto e di una dialettica progettuale più lunga per garantire l'ampio utilizzo in azienda.

CRM: il sistema di relazione con il cliente

può prevedere diverse fasi ma certamente la profilazione dei clienti e l'utilizzo di tali informazioni per focalizzare il business su target reali e aggiornati e gestire programmi di loyalty evoluti costituiscono i primi obiettivi, che si conseguono piuttosto rapidamente, con basso rischio e con un valore chiaramente percepibile.

RETAIL POS: è la parte che supporta la

gestione del negozio (front e back office) e garantisce una gestione locale, ma integrata e "aziendale", dell'inventario sul singolo negozio, gruppi di negozi e centrale. L'adozione di queste soluzioni comporta progetti relativamente brevi, con valore non molto alto e rischio moderato se il progetto è ben impostato.

FINANCIALS: è l'area che si occupa tipicamente della contabilità, nota e stabile,

per tanto a basso rischio. Si nota che gli strumenti di ottimizzazione dei prezzi, come in generale di planning, si distinguono per un posizionamento complessivo eccellente, motivo alla base della scelta di molti retailer. Occorre sottolineare che la schematizzazione analizzata deve essere declinata in funzione della tipologia del retailer e del suo modello di business.

OPERAZIONI DI BUSINESS

