

Dynamic Pricing: accrescere il valore del cliente

Al crescere della competizione e con lo sviluppo della vendita on line, la capacità di gestire flessibilmente i ricavi mediante rimodulazioni frequenti della leva prezzo diventa un fattore critico di successo. Alla base di tutto vi è la capacità di rendere il prezzo fluido, in accordo con lo scenario competitivo e con il comportamento del cliente. Questo articolo illustra come realizzare un modello di pricing dinamico per quelle aziende che vogliono evitare le trappole della guerra dei prezzi, preservando e incrementando al contempo, la propria capacità di generare valore.

Il Dynamic Pricing

Con lo sviluppo dell'eCommerce veder cambiare al rialzo o al ribasso i prezzi di vendita nel giro di pochi giorni, di poche ore, o anche di pochi minuti è oramai una consuetudine in numerosi settori. Laddove la domanda risulta essere difficilmente prevedibile e in ogni caso dipendente da fattori difficilmente controllabili le aziende sono impegnate costantemente nella ricerca di nuovi algoritmi in grado di modificare efficacemente e rapidamente i prezzi in modo da catturare nuovi clienti o bilanciare le fluttuazioni della domanda. È il cosiddetto Dynamic Pricing, termine spesso utilizzato quale sinonimo di Revenue Management, per indicare l'insieme di modelli di profilatura comportamentale e stima delle elasticità al prezzo in grado di supportare efficacemente e in tempo reale strategie adattive di pricing mirate all'ottimizzazione del fatturato e, in ultima analisi, del margine.

È quindi la linea aziendale detta Revenue Management che gestisce le risorse disponibili, quali ad esempio camere d'albergo, posti a bordo di aerei, treni o navi, o in generale lo stock di magazzino, con l'obiettivo di massimizzare i ricavi alle condizioni competitive e di domanda del momento, che naturalmente possono variare anche di minuto in minuto. Operativamente il Revenue Management rende disponibili a priori numerose classi di prezzo da aprire o chiudere alla clientela in base al momento della richiesta rendendo in questo modo possibili continue modifiche dei prezzi, e conseguentemente dei ricavi unitari, modellandoli sul reale andamento della domanda e dell'offerta e consentendo in questo modo di realizzare maggiori ricavi. Tutto ciò si ottiene in sostanza ottimizzando in ogni momento il binomio costituito da volumi di vendita e prezzi unitari.

Le tecniche di Dynamic Pricing, concettualmente antiche come è antica la legge della domanda e dell'offerta, trovano una sistematizzazione ed una prima applicazione estensiva nell'ambito del trasporto aereo man mano che gli acquisti on line si diffondono assieme allo sviluppo delle compagnie low cost. Tali modelli sono stati poi progressivamente adottati in numerosi altri settori, tipicamente ad elevata incidenza dei costi fissi, incorporando nei propri algoritmi linee guida strategiche e tattiche aventi l'obiettivo di mantenere in equilibrio i flussi discontinui di domanda, i costi operativi, i ricavi e, in definitiva, i margini. Le linee guida operative che vengono usualmente integrate nei modelli di Dynamic Pricing rientrano in tre grandi categorie:

- **Linee guida di tipo strutturale:** di carattere tipicamente competitivo, che possono andare dalla segmentazione del mercato e la differenziazione dei prodotti all'articolazione dei canali.
- **Linee guida relative al prezzo:** si riferiscono alle politiche di prezzo da usare per linee d'offerta o per singolo prodotto, alle politiche di sconto e alla differenziazione su territori e target.
- **Linee guida relative alla quantità:** relative alle decisioni operative di indirizzo del canale per le azioni promozionali finalizzate all'allocazione, ove possibile integrale, della capacità produttiva.

Allo scopo di orientare operativamente i canali e la domanda, nell'ambito delle attività di Revenue Management, vengono quindi elaborati, e implementati sui sistemi aziendali modelli dinamici di prezzo capaci di gestire efficacemente quattro importanti aree di complessità:

- **Limitata capacità di assorbimento della domanda:** situazione che si verifica quando, tipicamente in settori ad elevata stagionalità, non è possibile soddisfare integralmente la domanda proveniente dalla base clienti. Ciò accade, ad esempio, in alta stagione, per alcune rotte aeree o in alcune agenzie di autonoleggio localizzate in zone turistiche.
- **Elevata variabilità della domanda:** in numerosi settori la domanda può subire variazioni rilevanti nel corso dell'anno, nel corso della settimana o anche nel corso delle ventiquattr'ore. Una gestione efficace di questa classe di complessità può essere effettuata adottando comportamenti proattivi nel governare ed orientare, tramite il prezzo, i picchi di domanda.
- **Differenziazione dei comportamenti di acquisto:** consiste nella gestione del mix ottimale prezzo/prodotto idoneo a garantire l'ottimizzazione dei ricavi in presenza di segmenti di clientela caratterizzati da comportamenti di acquisto molto polarizzati quali, ad esempio, clienti che prenotano con largo anticipo o clienti che si presentano senza prenotazione.
- **Rigida struttura dei costi e/o stock deperibile:** per governare questa complessità possono essere adottati modelli di prezzo in grado di diluire il rischio di stock invenduto differenziando promozioni e livelli di prezzo a

- ridosso di eventi critici quali, ad esempio, la partenza, la scadenza o l'uscita di un nuovo modello. È questo il caso del riempimento dei posti in un aeromobile con la conseguente copertura dei costi fissi del volo e il suo posizionamento in area redditizia.

Le principali leve di intervento sono quindi così riassumibili:

- **La gestione delle risorse disponibili:** ovvero la vendita di uno stessa risorsa a prezzi differenti
- **la gestione del network:** ovvero l'applicazione di classi tariffarie secondo le regole della rete di relazioni di cui si fa parte. È questo, ad esempio il caso dei franchising alberghieri.
- **la gestione dell'overbooking:** ovvero, il ricorso alla vendita di risorse in eccesso rispetto a quelle disponibili per tener conto delle possibili cancellazioni.

Sulla base di tutto ciò se da un lato il Revenue Management può essere visto come un insieme di competenze, sistemi e processi di conoscenza della base clienti e del mercato, volto a massimizzare i ricavi differenziando e discriminando la leva prezzo, d'altro lato questa funzione rappresenta un vero e proprio approccio sistemico alla gestione della complessità ed una sorta di tensione organizzativa mirata a gestire efficacemente e profittevolmente il rapporto valore/prezzo effettivamente trasferito al cliente.

In definitiva l'applicazione di una corretta strategia di discriminazione dei prezzi consente di allargare nei fatti la base clienti e di generare nuove opportunità di vendita su un numero maggiore di mercati. Principale prerequisito per tutto ciò è la disponibilità di un'opportuna segmentazione basata su di un modello di caratterizzazione e classificazione comportamentale in termini di spesa e di preferenze, con la conseguente conoscenza di attitudine alla spesa e delle preferenze di consumo dei segmenti di clientela e dei singoli clienti.

Costruire un Dynamic Pricing

a conoscenza del cliente e dei suoi comportamenti risulta quindi assolutamente centrale per l'attività di Revenue Management. Tale conoscenza deve basarsi sulla caratterizzazione e la classificazione descrittiva e comportamentale di ciascun segmento target e, ove possibile, di ciascun cliente. In tale contesto il Dynamic Pricing è proprio il modello di analisi dei comportamenti del cliente che elabora gli indici chiave a supporto delle decisioni di prezzo. Tale modello indirizza le dinamiche di pricing in funzione del tempo, ed eventualmente dei target di riferimento. Come risulta evidente nel grafico relativo alla curva dei prezzi per il periodo di anticipo nelle prenotazioni di un volo low cost.

Scendendo su un piano strettamente operativo possiamo dire che la realizzazione concreta di un sistema di gestione dinamica del prezzo segue un percorso in tre fasi. Dapprima viene condotta un'analisi comportamentale della domanda, in secondo luogo viene effettuata la definizione degli indici di risposta alle variazioni di prezzo, in terzo luogo infine si integra nel modello la determinazione dinamica dei costi e in ultima analisi il calcolo della redditività generale e della singola iniziativa posta in essere.

Definizione del modello di domanda, mediante l'analisi e la classificazione dei segmenti target di mercato, in termini di comportamento medio e livelli medi di spesa, viene definito e specificato, tramite ben precisi algoritmi di calcolo, un modello comportamentale del cliente, del segmento, dell'intero mercato o di un territorio, nelle sue risposte alle sollecitazioni di prezzo. Per costruire questo modello è necessario disporre delle risposte quali-quantitative alle seguenti domande:

- Quali sono le motivazioni d'acquisto e le funzioni d'uso?
- Qual è la frequenza d'acquisto?
- Quali sono i livelli di spesa annuali e unitari?
- Quali sono i benefici ritenuti indispensabili nella fruizione del servizio?
- Quali sono i coefficienti di elasticità al prezzo?

Stima della willingness to pay, intesa come prezzo massimo che il cliente è disposto a sostenere per acquistare un ben determinato prodotto o servizio. La determinazione di questo elemento, non è sempre agevole, ma costituisce l'indicatore chiave nella valutazione dell'effettiva redditività dell'iniziativa, consentendo l'identificazione dei segmenti e dei clienti che avrebbero acquistato comunque a prescindere dalla manovra tariffaria. In questo caso i quesiti chiave saranno:

- Quale livello di prezzo viene accettato sulla curva prezzo/anticipo nell'acquisto?
- Quali livelli di prezzo discriminano l'utilizzo di servizi alternativi?
- Quale livello di spesa massimo e medio viene considerato accettabile?

Determinazione del modello di costi, mediante la costruzione e l'analisi delle curve di costo unitario e medio che incidono sul servizio, con particolare riferimento al costo incrementale per livello di domanda, dato il corrispondente livello di sconto, è possibile costruire un modello di determinazione della dinamica e di costi e quindi, in definitiva, della dinamica della redditività. In questo caso le aree di approfondimento possono identificarsi con le domande che seguono:

- Qual è l'impatto dei costi fissi per ogni cliente incrementale?
- Qual è l'impatto dei costi variabili per ogni cliente incrementale?
- Quali sono i margini medi richiesti stante lo scenario competitivo?
- Quali sono i livelli minimi di impegno risorse considerati accettabili?

Il modello procede alla caratterizzazione descrittivo-comportamentale dei clienti e dei prospect e propone differenziazioni dinamiche di prezzo per appiattare le oscillazioni di domanda e garantire la redditività generale. Tale attività avviene lavorando su dati interni quali i comportamenti di consumo dei singoli clienti o di segmenti, e su dati esterni quali le caratteristiche dei mercati target e le preferenze di spesa.

Una volta analizzato il comportamento del cliente ed elaborati i livelli critici di prezzo, il modello fornisce indicazioni operative ai canali di vendita per l'articolazione concreta dei listini per cliente/segmento/mercato allo scopo di realizzare efficacemente:

- **Listini dinamici di prezzo:** variabili su ampiezza o momento d'acquisto.
- **Canali di contatto:** per sconti mirati a supporto della saturazione della capacità e dell'inventario, dando ai canali stessi la possibilità di agire autonomamente entro prefissati limiti di tempo e valore.
- **Campagne push:** ovvero interventi di one-to-one pricing, mediante contatto diretto via e-mail o Customer Care su insiemi di clienti o target specifici, come ad esempio per rotte aeree in sofferenza, strutture ricettive da sviluppare o aree geografiche da rivitalizzare.
- **Campagne pull:** ovvero azioni promozionali mirate, da veicolare su canali inbound autosegmentanti, quali i motori di ricerca o i social network.

Utilizzare il Dynamic Pricing

Un'azienda ricorre al Dynamic Pricing quando la competizione innalza il rischio di over-discount o di capacità non saturata. In linea generale i settori e gli ambiti di applicazione si focalizzano principalmente tra i servizi anche se un approccio di questo tipo inizia a trovare applicazione in numerose aree dell'eCommerce e potrebbe ben trovare un'interessante campo applicativo anche in settori manifatturieri con prodotti deperibili:

- **Trasporto Aereo.** In questo caso il Dynamic Pricing supporta efficacemente decisioni relative alla definizione di classi di prezzo differenziate per segmenti diversi di domanda, per differenti momenti di acquisto e per bilanciare la possibilità di cancellazioni e "no show". Nel trasporto aereo i modelli di Dynamic Pricing portano ad un incremento nel tasso di occupazione e nelle revenue variabile fra il 20 ed il 30%

Qui il Dynamic Pricing supporta decisioni riguardanti la definizione di pacchetti speciali per periodi di domanda poco sostenuta e la definizione di politiche di overbooking. Diversi casi di applicazione del DP in questo settore riportano miglioramenti nell'occupazione di oltre il 20%

- **Ferrovie.** Analogamente al trasporto aereo qui il Dynamic Pricing supporta efficacemente le decisioni relative all'offerta delle differenti classi di viaggio nonché la definizione di un pricing differenziato in relazione al giorno e all'orario di partenza.
- **Autonoleggio.** Qui il Dynamic Pricing è utilizzato nella definizione di politiche mirate a modificare con continuità i prezzi allo scopo di orientare la domanda sulle categorie di noleggio maggiormente redditizie.
- **Utilities e Telefonia.** Il Dynamic Pricing in questo caso consente di contenere i consumi nei momenti di punta razionalizzando così l'utilizzo della rete. In questo settore si riportano riduzioni di consumo nei punti di picco variabili fra il 18% e il 33%
- **Crociéristica.** In questo settore il Dynamic Pricing supporta decisioni relative alla definizione di classi di prezzo differenziate per segmenti diversi di domanda, alla gestione di rapidi cambiamenti di prezzo in relazione all'andamento della domanda, alla definizione e gestione delle politiche di early booking o last minute.
- **Trasporto merci.** Nel settore cargo il Dynamic Pricing consente di ottimizzare dinamicamente lo spazio sui differenti mezzi.
- **Entertainment.** Qui il Dynamic Pricing supporta le decisioni relative al prezzo del biglietto di un evento in base alle preferenze specifiche del cliente, alla collocazione fisica del posto a sedere e al momento di acquisto. In questo settore si riportano incrementi fra il 35% e il 45% nei ricavi e del 15% nel numero di biglietti venduti.
- **eCommerce in genere.** In questi settori il Dynamic Pricing consente di ottimizzare le variazioni nella propensione all'acquisto dei differenti beni o servizi nei diversi momenti della giornata e della settimana. Libri, elettronica di consumo, abbigliamento e musica sono i settori dell'eCommerce dove il Dynamic Pricing trova applicazione già oggi.

In ogni caso, il valore aggiunto fornito dal Dynamic Pricing è particolarmente elevato nel caso del canale on line, dove i prezzi possono essere ridefiniti agevolmente e con elevata frequenza anche nella stessa giornata o nel giro di poche ore.

Nella progettazione e nella realizzazione di un sistema di Dynamic Pricing l'azienda è chiamata ad affrontare istanze organizzative e gestionali particolarmente delicate sia dal punto di vista dei sistemi e dei modelli di analisi, sia dal punto di vista dei processi interni di linea e di staff. L'allineamento di processo tra l'alimentazione del modello e la raccolta e l'elaborazione dei feedback va curata con grande attenzione. È infatti la variabilità della domanda a dettare i tempi di risposta nella dinamica dei prezzi, ed ogni rallentamento o, comunque, disallineamento rischia di mettere l'azienda fuori mercato per manovre ritardate o valutate non tempestivamente.

Gli aspetti più critici sono fondamentalmente riconducibili alla necessità di precisione d'analisi e di velocità di risposta del Revenue Management:

- **La gestione dei dati e dei sistemi informativi** di supporto deve essere completa e tempestiva, i sistemi di profilatura del cliente devono fornire i dati necessari nei tempi dovuti.
- **Il coordinamento organizzativo** delle linee di supporto deve garantire una reale sincronia. La concreta generazione di ricavi incrementali si basa sulla velocità di assestamento del prezzo in relazione all'andamento della domanda e al comportamento dei competitor.
- **Il controllo del processo** delle campagne di pricing deve essere univoco e costante, chiarezza di obiettivi e costanza nel controllo dei risultati, anche per adattamenti in corsa, sono variabili strategiche per la concreta generazione di valore dal processo di pricing dinamico.
- **Il Feedback process** e il reporting devono essere chiari e tempestivi, la generazione di ricavi incrementali di ogni singola manovra di prezzo deve essere costantemente controllata a beneficio delle strategie competitive e del valore complessivo generato dalle azioni realizzate.