



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**Le politiche di prezzo applicate al mondo ricambi
Loccioni**

**The pricing policies applied to the Loccioni's spare
parts sector**

Relatore:
Prof. Federica Pascucci

Rapporto Finale di:
Federico Bravi

Anno Accademico 2018/2019

INDICE

INTRODUZIONE	p. 05
CAPITOLO 1 – LE POLITICHE DI PREZZO	p. 07
1.1 – PREMESSA.....	p. 07
1.2 – IL PREZZO COME COMPONENTE DEL MARKETING MIX.....	p. 07
1.3 – LE VARIABILI CHE CONDIZIONANO IL PREZZO.....	p. 09
1.4 – IL LEGAME FRA COSTO, PREZZO DI VENDITA E REDDITIVITA.....	p. 11
1.5 – LA RELAZIONE TRA PREZZO E CONCORRENZA.....	p. 15
1.6 – LA RELAZIONE TRA PREZZO E DOMANDA.....	p. 16
CAPITOLO 2 – L’IMPRESA LOCCIONI	p. 19
2.1 – STORIA E IDENTITA’ DELL’IMPRESA LOCCIONI.....	p. 19
2.2 – TIPOLOGIE DI MERCATI DELL’IMPRESA.....	p. 21
2.3 – VISIONE, MISSIONE E VALORI.....	p. 23
CAPITOLO 3 – LE POLITICHE DI PREZZO APPLICATE AL MONDO RICAMBI LOCCIONI – CREAZIONE DI UN LISTINO PREZZI	p. 27
3.1 – PREMESSA.....	p. 27
3.2 – IL MONDO RICAMBI LOCCIONI.....	p. 28
3.3 – NECESSITA’ E VANTAGGI DI UN LISTINO PREZZI.....	p. 29
3.4 – TRASFORMAZIONE DEI DATI IN VALORE.....	p. 30

3.5 – CRITERI DI FORMAZIONE DEI PREZZI DI VENDITA.....	p. 32
3.6 – CREAZIONE DEL LISTINO PREZZI - IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA GESTIONALE DELL'IMPRESA	p. 35
CONCLUSIONE	p. 37
BIBLIOGRAFIA	p. 39
SITOGRAFIA	p. 40

INTRODUZIONE

Col passare del tempo il prezzo sta ricoprendo un ruolo sempre più fondamentale per le strategie di marketing delle imprese, ma spesso e volentieri questa variabile non gode delle dovute attenzioni, e viene calcolata superficialmente e in maniera grossolana. L'obiettivo di questa tesi è volto alla spiegazione di tutte le dinamiche che ci sono alla base della determinazione del prezzo di vendita di un prodotto, e nello specifico verrà analizzato il caso aziendale Loccioni, dove sarà spiegato tutto il procedimento necessario per la stipulazione di un listino prezzi relativo al mondo dei pezzi di ricambio. Il punto di forza di questa tesi sta nel giusto compromesso tra teoria e pratica, grazie al quale il lettore può comprendere inizialmente a livello teorico le dinamiche che concernono le politiche di prezzo, e dopodiché, vederle applicate in un caso aziendale reale. Infatti l'argomento iniziale della tesi riguarda l'analisi della struttura del prezzo, e di tutte le variabili che possono influenzarlo. Nel secondo capitolo verrà analizzata l'impresa Loccioni, questo perché risulta fondamentale riuscire a trasmettere appieno il DNA e l'identità di questa impresa, per dare una chiave di lettura per il capitolo successivo, che verte sul progetto di cui mi sono occupato personalmente durante la mia esperienza di tirocinio in impresa.

Il motivo determinante che mi ha spinto alla scelta di questo argomento, nasce conseguentemente alla personale volontà di voler collaborare con questa impresa,

dalla quale sono sempre stato molto affascinato. Inoltre essendo Loccioni continuamente orientata verso il futuro, investe molte risorse nella formazione dei giovani, motivo per cui ho avuto la possibilità di imparare davvero molto durante lo stage.

CAPITOLO 1 – LE POLITICHE DI PREZZO

1.1 - PREMESSA

Per poter pianificare una corretta politica di prezzo, è necessario che alla base ci sia uno studio ben approfondito di una vasta quantità di informazioni, sia interne che esterne all'impresa, cosicché la strategia di pricing risulti efficace. Ovviamente prima di poter iniziare con la pianificazione, bisogna aver ben chiaro in mente gli obiettivi che si vogliono ottenere, come il livello fatturato, il margine da applicare a determinati prodotti, la quota di mercato da conquistare, e molti altri parametri.

In questo capitolo si analizzeranno tutte le componenti che devono essere prese in considerazione per realizzare una buona politica di pricing. Partendo dall'analisi del prezzo come componente del marketing mix, spiegando i concetti base iniziali, fino ad analizzare tutte le variabili che hanno un impatto sulla formazione del prezzo di vendita finale.

1.2 - IL PREZZO COME COMPONENTE DEL MARKETING MIX

Con il termine prezzo s'intende l'ammontare di moneta che un compratore è disposto a pagare per l'acquisto di un bene o di un servizio. La quantità di moneta che un cliente vorrà pagare, è proporzionale al valore che costui attribuisce a quel determinato bene o servizio, e ciò sottolinea una costante correlazione tra prezzo e valore percepito dal mercato (D. Zappa, 2009).

Il prezzo è una delle leve fondamentali del marketing mix¹, perché da esso dipende il profitto dell'impresa, e non deve mai essere considerato singolarmente, ma come parte integrante di un insieme di strumenti di marketing. Le leve del marketing mix vengono denominate “le 4P”, e sono elencabili come:

- Product (Prodotto);
- Price (Prezzo);
- Place (Punto vendita o Distribuzione);
- Promotion (Promozione o Comunicazione).

Da questo si può dedurre che il prezzo non è solamente condizionato dal valore percepito dal mercato, ma anche dal posizionamento concorrenziale, dalla comunicazione con i clienti, dalla politica di distribuzione, e anche da altri fattori, ma questo argomento verrà approfondito nello specifico nel prossimo paragrafo. È necessario che all'interno del marketing mix, tutti gli elementi siano logicamente collegati e coordinati, per poter ottenere la massima efficienza da una strategia di marketing, e nulla deve essere lasciato al caso. Il prezzo nel marketing mix è l'unica leva che influisce direttamente sui ricavi, perché può essere cambiato velocemente, e avere un effetto immediato sui ricavi totali. Le altre leve invece vanno ad influire prima sui costi, in un'ottica d'investimento, cercando poi di ottenere un ricavo futuro. Conoscere il costo di un prodotto risulta fondamentale per poter stabilire il

¹ Insieme delle leve di marketing che l'impresa definisce e impiega per soddisfare il consumatore e raggiungere i propri obiettivi di mercato. (www.glossariomarketing.it)

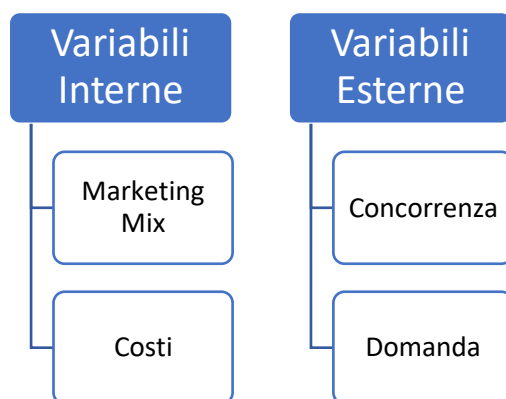
corretto prezzo di vendita, infatti per questo motivo risulta indispensabile calcolare correttamente tutti i costi sostenuti nel processo produttivo, data la stretta relazione che intercorre tra prezzo e prodotto.

Questa variabile del marketing mix, col passare degli anni ha complessivamente accresciuto la propria importanza nelle strategie di marketing (G. Ferrero, 2013), fino a creare un vero e proprio mondo di strategie di prezzo, con cui le imprese cercano di ottimizzare al massimo il proprio profitto.

1.3 - LE VARIABILI CHE CONDIZIONANO IL PREZZO

Come già accennato nel paragrafo precedente, esistono diverse variabili che possono condizionare le strategie di pricing, per questa ragione risulta fondamentale individuarle ed analizzarle ogni qual volta si debba agire sul prezzo di vendita di un determinato prodotto o servizio. Le principali variabili che condizionano il prezzo sono categorizzabili in due macrogruppi, le variabili *interne*, e le variabili *esterne*. Tra le variabili interne, possiamo evidenziare l'importanza rivestita dalle altre leve del marketing mix, e lo studio dei costi che l'impresa deve sostenere per la produzione di un bene o servizio. Per quanto concerne le principali variabili esterne, possiamo considerare la concorrenza e la domanda.

Figura 1.1 - Variabili del prezzo



Fonte: Personale elaborazione

Per porre le basi di una corretta politica di prezzo, bisogna tener conto di queste quattro principali variabili², perché se anche una sola di queste dovesse essere lasciata al caso, il risultato finale ne sarebbe sicuramente compromesso. Anche se non verranno analizzate nello specifico, sono importanti da ricordare anche le altre variabili che condizionano il prezzo. Le altre variabili interne sono:

- Coordinamento e coerenza delle strategie d'impresa e di marketing;
- Conoscenza e comprensione del settore commerciale;
- Ciclo di vita del prodotto.

In merito alle altre variabili esterne possiamo menzionare:

- Tassi di cambio;
- Vincoli legislativi;

² Tenendo sempre presente che queste non sono le uniche variabili presenti, ma sono quelle imprescindibili per qualsiasi impresa.

- Tradizioni.

1.4 - IL LEGAME FRA COSTO, PREZZO DI VENDITA E REDDITIVITÀ

La determinazione del prezzo di vendita ha da sempre avuto come punto di riferimento il costo del prodotto, però il processo che c'è dietro alla determinazione del costo effettivo imputabile a ciascuna unità, è tutto fuorché scontato, questo perché ci sono molte voci che partecipano alla sua formazione, e ognuna di queste partecipa in modi e percentuali diverse. Per poter comprendere a pieno questo concetto diventa fondamentale classificare e individuare i differenti livelli di prezzo nelle seguenti categorie:

- *Prezzo base* (o prezzo minimo);
- *Prezzo tecnico* (o break-even-price);
- *Prezzo target*;
- *Prezzo di ricarico* (o mark-up price).

È possibile affermare che i costi siano indispensabili per la determinazione del prezzo base, ovvero il prezzo minimo al quale un prodotto possa essere venduto, perché al di sotto di tale prezzo risulterebbe inconveniente la sua presenza nel mercato. Il prezzo base può essere analizzato utilizzando come discriminante la durata temporale di tale azione, distinguendo il prezzo base nel breve periodo, e il prezzo base nel medio-lungo periodo. In riferimento alla prima tipologia di prezzo base, un prodotto può essere inserito nel mercato solo quando il suo prezzo di

vendita sia almeno uguale ai costi variabili. Perciò il prezzo base nel breve periodo indica il costo variabile unitario, e ogni prezzo al di sopra di questo parametro contribuisce positivamente alla copertura dei costi fissi. Il prezzo base nel medio-lungo periodo invece copre i costi totali, ovvero l'insieme dei costi fissi e variabili, altrimenti la redditività che si otterrebbe in caso contrario risulterebbe insufficiente per la sopravvivenza dell'impresa nel mercato. Il costo unitario totale diminuisce con l'aumentare delle quantità di prodotto vendute, questo perché i costi fissi vengono distribuiti su più unità di prodotto, il che si rispecchia con la possibilità di poter diminuire il prezzo base. Riduzioni dei costi avvengono perché la produzione beneficia di economie di scala (D. Zappa, 2009).

Il prezzo tecnico corrisponde al punto di pareggio³, e consente di coprire completamente sia i costi fissi, che i costi variabili in corrispondenza di un certo volume di vendite, e per questo motivo risulta paragonabile al prezzo base di medio-lungo periodo.

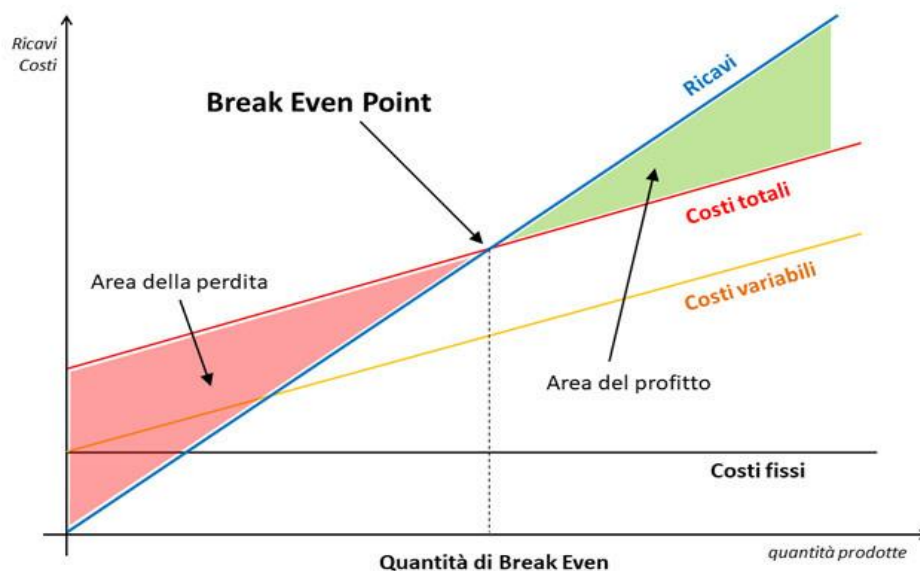
Il prezzo target consente oltre che remunerare i costi fissi e variabili, anche di ottenere un'eccedenza, e similmente al prezzo tecnico, anche il prezzo target dipende dalle quantità di prodotto vendute. Questa eccedenza può essere calcolata con due diversi metodi, il margine di profitto e il prezzo di ricarico. Nel primo caso il calcolo avviene incrementando il prezzo tecnico con un margine fisso (G. Ferrero,

³ Prezzo al quale i ricavi totali eguagliano i costi totali e quindi l'operazione non sta producendo né utili né perdite. (www.borsaitaliana.it)

2013). Nel secondo caso invece si prevede una percentuale di ricarico sulle vendite, differenziandosi quindi dal primo metodo perché non risulta connesso al rendimento del capitale investito.

Avendo accennato al punto di pareggio nella definizione del prezzo tecnico, risulta fondamentale soffermarsi sulla spiegazione della break even analysis, per comprendere al meglio questo capitolo. Questa analisi è un altro chiaro approccio per comprendere interdipendenza tra prezzo, costi e redditività (D. Zappa, 2009). Questa tipologia di analisi si basa sul calcolo del break even point (punto di pareggio), ovvero quel punto dell'asse cartesiano, dove i costi e i ricavi totali si intersecano, e quindi in questo punto non si hanno ne perdite ne utili.

Figura 1.2 - Break even point



Fonte: <https://geo.consulting>

Il calcolo del break even point risulta molto utile per stimare l'ammontare minimo di vendite a partire dalle quali l'impresa conseguirà un profitto, ed anche per verificare se le attività commerciali dell'impresa hanno permesso di rispettare le previsioni di vendita e, in caso contrario, di intervenire tempestivamente. Secondo questo modello, il margine di contribuzione, inteso come differenza tra ricavi e costi variabili, svolge un ruolo fondamentale, perché serve a coprire i costi fissi, ovvero quei costi che l'impresa sostiene pur non producendo alcun prodotto. Questa analisi però contiene diversi limiti perché risponde solo parzialmente alle esigenze di un'impresa, dato che non tiene conto di alcune variabili, come ad esempio la relazione tra il prezzo e la domanda (G. Ferrero, 2013), e inoltre le considerazioni che ne possono conseguire sono difficilmente applicabili nel mercato reale, ciò vale ad esempio per il fatto che in questo modello viene considerato che tutti gli articoli prodotti vengano venduti sul mercato, non considerando le rimanenze di magazzino. Altro problema che ne emerge è dato dalla considerazione dei costi e ricavi variabili come lineari, non tenendo conto delle economie di scala, oppure delle pressioni dei concorrenti. Per concludere, l'ultimo limite da analizzare riguarda la metodologia con la quale vengono coperti i costi fissi, che si basa nella vendita di un'unica tipologia di prodotto, e ciò non avviene nella realtà, perché le imprese ovviamente vendono più tipologie di prodotto, e ognuna di queste copre solamente una piccola percentuale di costi fissi.

1.5 - LA RELAZIONE TRA PREZZO E CONCORRENZA

Come accennato nel paragrafo 1.3, la concorrenza è una variabile esterna strettamente correlata alle strategie di pricing, e la sua rilevanza è data dal tipo di struttura competitiva del mercato, ma è anche dovuta alla forza dei competitors, perché possono influenzare il mercato con le loro politiche di pricing. Più alto risulti il livello di concorrenza in un determinato settore, più i prezzi dei concorrenti incideranno sull'ammontare di vendite della propria impresa, ripercuotendosi a loro volta anche sulla capacità di aggiudicarsi quote di mercato. Premesso ciò, risulta evidente l'importanza della raccolta di informazioni in merito ai settori di mercato interessati, per poter poi applicare un'efficiente strategia di prezzo riguardante sia il mercato, che gli attuali livelli di prezzo, grazie ad uno studio delle possibili reazioni dei concorrenti. Siccome i comportamenti concorrenziali sono instabili e mutevoli, la previsione risulta problematica ed incerta, quindi non la si può considerare una scienza esatta, ma con i giusti accorgimenti, può risultare determinante al fine di compiere un'ottima strategia.

Per comprendere al meglio il mercato in cui si opera, è necessario innanzitutto individuarne i principali competitors, e di conseguenza anche i meno rilevanti. Questo processo risulta determinante per captare quali altre imprese offrono, oppure hanno la possibilità di offrire, un prodotto simile o uguale al proprio nel mercato, rispondendo così in egual modo alle esigenze della clientela alla quale ci si vuole rivolgere. Possiamo distinguere tre principali tipologie di competitors:

- *Diretti*, sono coloro che propongono sul mercato un bene o un servizio identificabile come uguale al proprio;
- *Indiretti*, chi sta offrendo allo stesso target di clientela una soluzione differente dalla propria, ma che soddisfa in egual modo lo stesso bisogno, ciò avviene con i prodotti sostitutivi;
- *Potenziali*, sono dei produttori di beni o servizi che momentaneamente non sono dei concorrenti, ma potrebbero diventarlo in futuro.

Dopo aver individuato i competitors, risulta fondamentale la conoscenza del livello dei costi e prezzi degli stessi, perché lo studio di questi parametri permette di comprendere fin quanto i principali concorrenti riescono ad essere competitivi nel mercato con le loro strategie di pricing. Ad esempio si può intuire anticipatamente se i concorrenti saranno in grado o meno di effettuare strategie di prezzi al ribasso.

1.6 - LA RELAZIONE TRA PREZZO E DOMANDA

Un'altra variabile esterna estremamente importante da considerare è la struttura della domanda, perché la sua stretta relazione con il prezzo di vendita permette all'impresa di comprendere ed analizzare la sua composizione, ovvero chi e quanti sono i clienti che si relazionano con un determinato prodotto. Punto fermo di questa analisi per capire come i clienti reagiscono ai diversi livelli di prezzo, è la nozione di valore percepito (D. Zappa, 2009), già accennata nel paragrafo 1.2, che permette di recepire se i consumatori decideranno di comprare o meno quello specifico

prodotto, e questo dipende se riterranno che il prezzo sia congruo oppure no al valore che gli attribuiscono.

Per comprendere efficacemente la correlazione fra prezzo e domanda, è opportuno richiamare il concetto di “curva di domanda”, mettendo in relazione le unità vendute di un prodotto con i diversi livelli di prezzo (G. Ferrero, 2013). In condizioni normali il prezzo e la domanda sono inversamente proporzionali, cioè tanto più è alto il prezzo, tanto minore sarà la domanda, ma questa non è una regola applicabile a qualsiasi tipo di prodotto. Questa funzione racchiude la sintesi della reazione degli individui con una differente sensibilità al prezzo (P. Kotler, 2007), calcolabile grazie alla formula dell’elasticità della domanda al prezzo, che mette in relazione la variazione del volume delle vendite, con la variazione del prezzo. Generalmente è possibile categorizzare tre principali tipologie di elasticità della domanda:

- *Elastica*, ovvero quando la variazione della domanda risulta maggiore della variazione del prezzo;
- *Anelastica*, si verifica quando la variazione della domanda è inferiore alla variazione del prezzo;
- *Rigida*, nel caso in cui essa non varia al variare del prezzo, e questo accade principalmente con i beni di prima necessità o con i beni di lusso.

Pur essendo questo metodo molto d’aiuto alle imprese per poter indirizzarsi verso una determinata politica di prezzo, risulta difficile da applicare preventivamente per

comprendere le esigenze del mercato, per questo motivo può essere utile integrarlo con delle indagini dirette, dove si domanda ai clienti quali sarebbero le loro reazioni in merito a determinate variazioni di prezzo.

CAPITOLO 2 – L’IMPRESA LOCCIONI

2.1 - STORIA E IDENTITA’ DELL’IMPRESA LOCCIONI

Il percorso di Enrico Loccioni come imprenditore ha inizio nell’estate del 1968, quando fonda un’attività artigianale di impianti elettrici, la ICIE ad Angeli di Rosora.

Dal laboratorio artigianale nel 1971 nasce General Impianti⁴, la prima impresa di quello che poi diventerà l’impresa Loccioni. Ciò che da subito la caratterizza rispetto alle altre imprese dello stesso settore, è la scelta di rivolgersi ad una nicchia di mercato, producendo impianti elettrici esclusivamente su commessa di grandi gruppi industriali locali. Già in questa prima fase la General Impianti inizia a distinguersi rispetto agli altri produttori su commessa, accettando solo le sfide più importanti e difficili, proprio in un’ottica di apprendimento.

Nel 1980 nasce l’AEA⁵ (Applicazioni Elettroniche Avanzate), il cui focus era inizialmente rivolto alla produzione di sistemi di controllo e collaudo degli elettrodomestici. Proprio in questo momento storico, l’impresa acquisisce e rende sua la competenza della “misura”, diventando una vera e propria “sartoria tecnologica⁶”. Grazie proprio a questa sua competenza, l’AEA iniziò a realizzare

⁴ Una delle società che ad oggi fanno parte dell’impresa Loccioni.

⁵ Altra società appartenente all’impresa Loccioni.

⁶ La Loccioni si definisce una “sartoria tecnologica” proprio perché l’approccio che viene utilizzato dall’impresa è identificabile come quello di una sartoria, dove si lavora sempre su misura in base alle esigenze del cliente.

sistemi di controllo e collaudo per l'industria automobilistica, aumentando varietà e complessità delle soluzioni offerte. Con la nascita e lo sviluppo di una seconda unità produttiva, venne confermata l'importanza delle capacità relazionali come base del successo aziendale. Oltre al rapporto con il cliente, risulta fondamentale anche la scelta dei migliori fornitori di componenti, instaurando anche con loro relazioni fondate sulla condivisione delle conoscenze, invece che soffermarsi solamente sul rapporto commerciale.

Per quanto riguarda le relazioni impresa-collaboratori, la Loccioni ha sempre avuto come priorità il benessere dei propri collaboratori, garantendo un ambiente di lavoro piacevole e un'elevata qualità della vita all'interno dell'impresa. Ogni collaboratore viene chiamato a mettere in campo il proprio sapere, condividendone i risultati, e dato che si lavora per progetti, prende sempre parte a nuove sfide, in modo che non ci sia mai un lavoro di routine.

Il 1992 è l'anno della nascita di Summa⁷, una società di servizi interna che ha come scopo quello di presidiare e gestire le competenze, anticipare e supportare la crescita aziendale con progetti mirati e soluzioni innovative; sono state sviluppate anche attività di relazione con l'ambiente istituzionale locale e con la comunità scientifica ed accademica (scuole, università, centri di ricerca).

⁷ Società di servizi per il gruppo e di holding che partecipa al capitale delle società operative controllate (M. Bonti, E. Cori 2006).

Con il passare degli anni, Loccioni seppur avendo ampliato il range di mercati dove operare, ha basato nel tempo dei punti fondamentali comuni a tutti i mercati:

- ricercare, studiare e risolvere i problemi che pian piano si verificano nel mercato, offrendo soluzioni customizzate al cliente, che a loro volta possono essere replicabili anche per altri clienti appartenenti allo stesso ambito;
- collaborare con i più grandi al mondo, ovvero essere sempre a stretto contatto con il leader di quel determinato mercato, e ciò permette di comprendere ed anticipare le traiettorie di sviluppo futuro;
- operare in mercati di nicchia dove le sono presenti forti barriere all'ingresso, perché in questo caso la lotta dei prezzi sarà limitata dalla scarsa concorrenza.

2.2 - TIPOLOGIE DI MERCATI DELL'IMPRESA

La struttura produttiva della Loccioni si presenta articolata in mercati specifici, e grazie alle competenze tecnologiche maturate negli anni, vantano o perseguono con tenacia a seconda dei casi, una leadership indiscussa negli stessi.

I mercati a cui la Loccioni si interfaccia sono:

- *Industria*, sviluppa soluzioni di testing ed automazione per mercati/componenti quali: motori elettrici, valvole, elettrodomestici, industria (soluzioni di testing/assemblaggio per l'industria);

- *Mobilità*, leader mondiale nel collaudo e assemblaggio di componenti per l'industria automotive, collabora con i clienti dalla fase di sperimentazione del prototipo fino allo sviluppo di soluzioni per il controllo qualità del prodotto e dell'intero processo produttivo;
- *Ambiente*, progetta, realizza e gestisce soluzioni per risolvere problemi di inquinamento ambientale, con un focus particolare sul monitoraggio ambientale di emissioni, aria ed acqua. Si pone come obiettivo di cercare problemi ambientali costosi e/o fastidiosi che possono essere risolti con la misura, attraverso servizi e soluzioni di nicchia ad alto contenuto tecnologico;
- *Energia*, offre ai propri clienti industriali ed alle utility, servizi e soluzioni per il raggiungimento della sostenibilità e dell'efficienza energetica. Sviluppa progetti integrando tecnologie per la produzione di energia da fonti rinnovabili, sistemi di controllo e gestione dei flussi energetici, servizi di manutenzione e pronto intervento;
- *Salute, nutrizione e benessere*, Humancare⁸ è la filosofia L'Oréal applicata alla cura della persona. Attraverso la misura e il dialogo con una comunità di esperti della cura, vengono sviluppate soluzioni per migliorare i processi delle strutture sanitarie, le filiere alimentari, le soluzioni per il benessere;

⁸ E' il nome in inglese con il quale viene definita questa tipologia di mercato.

- *Elettronica*, realizza sistemi di test funzionale per dispositivi elettronici grazie alle competenze nell'ambito dell'elettronica di misura, nell'elettronica di potenza, nella radiofrequenza e nei sistemi atipici e di visione, ed opera principalmente nel mondo dell'automotive;
- *Trasporti ferroviari*, progetta e offre soluzioni integrate per i trasporti ferroviari. Sviluppa sistemi di diagnostica per gli asset dell'infrastruttura ferroviaria e sistemi di misura e test per veicoli ferroviari;
- *Aerospaziale*, offre soluzioni di misura e collaudo per i propulsori aeronautici e soluzioni di misura ispezione e automazione per migliorare i processi di produzione del velivolo completo (Manuale fornito da Loccioni).

Tutti i mercati in cui Loccioni opera, sono accomunati da una missione condivisa, con lo scopo di unire tutti i vari rami dell'impresa sotto un unico ideale, per non perdere l'identità Loccioni e donare un senso di appartenenza a tutti i collaboratori, nel paragrafo successivo verrà analizzato anche questo aspetto.

2.3 - VISIONE, MISSIONE E VALORI

La visione di Loccioni nasce dalla sua identità, che trova le sue fondamenta nella dimensione di impresa famiglia, mettendo la persona e il territorio al centro di questo ecosistema, per poi espandersi al concetto di Open Company, che contribuisce ad avvicinarsi all'idea di apertura, curiosità, cambiamento continuo e

innovazione. Proprio grazie a questa concezione di apertura nascono i progetti più ambiziosi e sfidanti, alimentandone la dimensione internazionale, questo grazie alla capacità di sapersi distinguere nel mercato tramite le competenze accumulate negli anni, fino ad essere considerati i migliori al mondo nei settori in cui si opera, ma ciò non è sufficiente, perché bisogna lavorare a sua volta con i numeri uno al mondo, scegliendo i migliori clienti, collaboratori, fornitori, dai quali poter imparare, ed anche insegnare. Grazie a un continuo confronto comune, si migliora, ed è solo così si ha la possibilità di eccellere e di crescere.

La missione dell'impresa Loccioni non si limita alla competenza del saper lavorare su misura, ma si estende al coltivare la conoscenza tramite “la trasformazione dei dati in valore”. I dati sono la materia prima: vengono acquisiti, creati, trasferiti, misurati, confrontati, gestiti, con l'obiettivo di creare consapevolezza e conoscenza; è attraverso la conoscenza e il sapere delle persone che i dati si trasformano in valori (R. Varvelli e M. L. Varvelli, 2014). Quindi non servono solamente a migliorare i prodotti e processi produttivi, ma si trasformano in valori per migliorare la qualità di vita su questo pianeta. Lo scopo più alto del lavoro di Loccioni in relazione al territorio e al mondo, è quello di “lasciare un po' meglio di come lo abbiamo trovato”.

I valori dell'impresa contribuiscono a costruire una sua identità, fornendo un linguaggio comune a tutti i soggetti che si relazionano con essa, sia interni che

esterni, e guidano l'impresa nel suo andamento nel mercato, differenziandosi dalle altre.

Figura 2.1 – Valori Loccioni

Valori



Fonte: Manuale fornito da Loccioni

I valori di Loccioni che ne costituiscono le fondamenta sono:

- *Ascoltare per anticipare*, reciproco rispetto tra interlocutori, e capacità di saper captare qualsiasi informazione, rendendola utile in un'ottica di anticipazione del futuro;

- *Energia e volontà*, spingersi sempre oltre i propri limiti, e non fermarsi alle prime difficoltà, questa mentalità rende possibile la creazione di qualcosa che all'apparenza sembrerebbe impossibile da realizzare;
- *Trasparenza nella comunicazione*, per creare relazioni vere con collaboratori sia interni che esterni all'impresa, in modo da instaurare un rapporto di fiducia reciproca;
- *Innovarsi per innovare*, per poter cambiare il futuro, bisogna prima sapersi aggiornare, visto che l'innovazione è figlia di continui aggiornamenti;
- *Flessibilità e adattabilità*, grazie alle quali si ha l'opportunità di essere in un certo senso indipendenti da fattori esterni, che altrimenti condizionerebbero troppo l'operato dell'impresa;
- *Iniziativa e intelligenza*, dato che ogni collaboratore è considerato imprenditore all'interno dell'impresa, viene chiamato a mettere in campo il proprio sapere condividendone i risultati.

Tali valori, rendono comprensibile, sia dall'interno che dall'esterno, il bisogno di loccioni di comunicare la propria la propria "personalità", dissociandosi da qualsiasi altra impresa che basi il suo operato su valori poco nobili.

CAPITOLO 3 – LE POLITICHE DI PREZZO APPLICATE AL MONDO

RICAMBI LOCCIONI – CREAZIONE DI UN LISTINO PREZZI

3.1 - PREMESSA

Questo capitolo sarà interamente concentrato sulle politiche di prezzo che ho potuto applicare durante la mia esperienza di stage presso l'impresa Loccioni, più precisamente nell'area ricambi. Passo dopo passo verrà illustrato tutto il procedimento di applicazione delle politiche di prezzo volte alla creazione di un listino prezzi per il mercato dei pezzi di ricambio, partendo da un'analisi embrionale, con lo scopo di capire da dove nasce la necessità di un listino, fino ad arrivare al completamento di esso, tramite l'implementazione del software gestionale dell'impresa⁹. Il fine di questo procedimento è quello di standardizzare l'offerta, rendendo meno meccanico questo processo. Ovviamente prima di arrivare alla spiegazione di questo concetto, si andranno ad analizzare tutti i vari step necessari.

I principali mercati con cui mi sono relazionato sono due, Powertrain e Humancare, però il focus di questo progetto è stato completamente concentrato sul primo.

Bisogna precisare che tutti i dati utilizzati durante la spiegazione di questo capitolo sono da intendersi come esempio, per cercare di fornire un'idea più chiara possibile

⁹ Rappresenta l'insieme dei software che automatizzano i processi di gestione all'interno delle imprese. (www.datalog.it)

sul lavoro svolto in impresa. Risulta anche doveroso specificare di dover iniziare il capitolo analizzando prima il mercato dei pezzi di ricambio, e il ruolo che questa area dell'impresa svolge, sempre con lo scopo di poter comprendere a pieno le dinamiche che si sono evolute durante questo progetto.

3.2 - IL MONDO RICAMBI LOCCIONI

Il mondo ricambi Loccioni è un'area dell'impresa che si occupa di fornire costantemente pezzi di ricambio sia ai clienti, sia alle altre aree Loccioni, data la necessità di questi pezzi sempre elevata, motivata dalla vastità di prodotti che l'impresa produce, ma anche perché ognuno di questi è composto a sua volta da molte componenti. Per questo motivo la comunicazione interna gioca un ruolo fondamentale in Loccioni, seppur sulla carta risulta difficile per un'impresa composta da circa 500 collaboratori, qui risulta essere costante e immediata, garantendo così un alto livello di coordinamento ed efficienza da parte di tutti.

L'area ricambi si occupa di tre categorie di prodotti:

- *Prodotti commerciali*, ovvero quelle componenti che vengono acquistate nel mercato e che non hanno bisogno di manodopera;
- *Lavorazioni meccaniche e assemblati*, vengono acquistati per il 90% da fornitori di lavorazioni meccaniche, la parte restante viene prodotta internamente. Ciò che li differenziano dai prodotti commerciali, sta nella

loro funzione, perché sono dei pezzi fatti su misura, realizzati in funzione dei disegni meccanici rilasciati dalla progettazione Loccioni;

- *Prodotti Loccioni*, sono dei componenti costruiti in Loccioni, dove l'impresa ne possiede il know-how¹⁰.

3.3 - NECESSITA' E VANTAGGI DI UN LISTINO PREZZI

Da dove nasce la necessità di stipulare un listino prezzi? Che metodo si utilizzava prima per vendere i pezzi di ricambio? Il metodo precedente era affidabile oppure no? L'esigenza della stipulazione di un listino prezzi nasce dal bisogno uniformare il processo di vendita, perché in passato con il metodo precedente capitava che si vendessero gli stessi articoli, agli stessi clienti, ma con un prezzo di vendita differente, e nonostante tali variazioni fossero pressoché minime, questo non era minimamente accettabile e compatibile con l'identità dell'impresa.

Il metodo di vendita precedente era l'offerta, caratterizzata da un'alta probabilità di imprecisioni durante la sua formazione, e oltretutto richiedeva dei tempi troppo lunghi per la sua applicazione. Il procedimento necessario per la stipulazione dell'offerta inizia dal ricevimento dell'ordine di acquisto da parte del cliente, che viene elaborato da uno dei responsabili alle vendite che poi dovrà occuparsi di compiere tutto un lungo iter di calcolo per la formazione del prezzo di vendita, e

¹⁰ Insieme di saperi e abilità, competenze ed esperienze necessari per saper svolgere bene determinate attività all'interno di settori industriali e commerciali. (www.treccani.it)

dato che bisogna compierlo manualmente e che i responsabili alle vendite possano essere diversi di operazione in operazione, c'è sempre la possibilità che l'offerta vari senza che ci sia un vero e proprio motivo economico.

Con l'utilizzo del listino prezzi vengono meno i problemi connessi a processi di vendita effettuati secondo la modalità di offerta, in quanto il cliente entra immediatamente a conoscenza dei prezzi degli articoli da esso scelti. Ciò consente di recuperare tutto quel tempo speso per la formulazione delle offerte, e risolvere il problema della soggettività dei criteri che venivano utilizzati precedentemente per la determinazione dei prezzi di vendita. Così facendo il processo di vendita diventa molto più semplice e lineare, perché il cliente dopo aver richiesto l'articolo, riceve immediatamente il listino prezzi, in modo da poterlo scegliere, e subito dopo proseguire con la fase di pagamento.

3.4 – TRASFORMAZIONE DEI DATI IN VALORE

La base di partenza per una corretta applicazione delle politiche di prezzo volte alla stipulazione di un listino prezzi è una buona fonte di dati, formata di anno in anno, che tramite la sua analisi e rielaborazione, si possono ottenere informazioni utili da poter poi consultare. In questo progetto la fonte di dati è costituita da un database

contenente tutte le commesse¹¹ dei ricambi effettuate negli ultimi tre anni, inerenti a tutti i mercati con cui l'impresa si interfaccia. Lo scopo finale di questa analisi consiste nel calcolo dei margini ottenuti con la vendita di determinati prodotti per poter poi stipulare correttamente i prezzi di vendita che andranno a popolare il listino.

La fase iniziale si caratterizza dalla scrematura di tutti i dati superflui, che corrispondono alle commesse connesse a mercati diversi dal Powertrain, ed anche alle commesse che fanno parte delle operazioni Intercompany¹², perché per quest'ultima tipologia di scambi, lo scopo non corrisponde al trarre un buon margine di profitto, ma si basa sulla tempestività nel fornire all'altra società dei prodotti di cui necessita, e di conseguenza i margini saranno più bassi. Dopodiché le commesse sono state catalogate anno per anno, in modo da poter comparare l'andamento annuale dei margini. L'elaborazione del database è risultata determinante nel momento in cui si è deciso di classificare le commesse in base al produttore invece che per fornitore, perché quest'ultimo può fornire dei prodotti di diversi produttori, ed è solo uno dei tanti intermediari che si relazionano con Loccioni, perciò per poter ottenere dei dati precisi ed affidabili si è optato per la prima opzione.

¹¹ Nell'ingegneria gestionale, incarico affidato a gruppi, strutture organizzative o singole persone, che prevede la fornitura di uno specifico prodotto o servizio utilizzando una quantità ben determinata di risorse, finanziarie e di altra natura. (www.treccani.it)

¹² Si tratta di ogni transazione finanziaria o commerciale riguardante simultaneamente due società di uno stesso gruppo. (www.sigmaconso.com)

Figura 3.2 – Calcolo margine totale per produttore (i dati riportati nella tabella sottostante, sono solo a titolo di esempio)

Codice GL	Descrizione	Quantità	Costo totale	Prezzo totale	Margine	Progetti di Mercato	Produttore
1111111	VALVOLA PNEUMATICA	1	€ 100,00	€ 200,00	50%	MOBILITY	SWAGE
2222222	VALVOLA UNIDIREZIONALE	2	€ 200,00	€ 300,00	33%	MOBILITY	SWAGE
3333333	VALVOLA A SFERA	1	€ 300,00	€ 400,00	25%	MOBILITY	SWAGE
4444444	RACCORDO DRITTO	10	€ 400,00	€ 500,00	20%	MOBILITY	SWAGE
			Costo TOT	Prezzo di Vendita TOT	Margine TOT		
			€ 1.000,00	€ 1.400,00	29%		

Fonte: Personale elaborazione

Come mostra la figura 3.2, dopo la classificazione è stato fondamentale calcolare i margini totali che si sono ottenuti per ciascun produttore, anche per una questione di funzione di controllo a consuntivo, quindi per monitorare l'operato degli anni precedenti, ma soprattutto anche per poter comprendere i margini che si andranno a imputare al listino prezzi.

Figura 3.3 – Margini totali dei produttori (i dati riportati nella tabella sottostante, sono solo a titolo di esempio)

PRODUTTORE	2017			2018			
	COSTO	RICAVO	MARGINE REALE	COSTO	RICAVO	MARGINE REALE	MARGINE PREVENTIVATO
AEA	€ 100,00	€ 125,00	20%	€ 100,00	€ 125,00	20%	10%
BOSCH	€ 100,00	€ 118,00	15%	€ 100,00	€ 125,00	20%	25%
SWAGE	€ 100,00	€ 118,00	15%	€ 100,00	€ 135,00	25%	10%

Fonte: Personale elaborazione

Alla fine di questo lungo procedimento si è potuto analizzare l'andamento dell'impresa Loccioni nel mondo ricambi, comprendere dove e come migliorare la percentuale di margine che si ha su determinati prodotti, e sottolineare dove invece si sta proseguendo per la giusta strada.

3.5 – CRITERI DI FORMAZIONE DEI PREZZI DI VENDITA

La determinazione dei criteri volti alla formazione dei prezzi di vendita appartenenti al listino prezzi, è una fase molto delicata e meticolosa, dove alla base c'è uno studio approfondito delle esigenze dell'impresa, e una correlata ricerca di soluzioni per l'ottimizzazione dei risultati. Questa fase determina l'impronta che si vuole dare

all'area delle vendite, indirizzando le politiche di prezzo al conseguimento del risultato che si vuole ottenere.

In questo progetto la decisione dei prezzi di vendita dei prodotti si è basata sulle peculiarità degli stessi. Per quanto riguarda i prodotti commerciali si è deciso di applicare un margine più basso rispetto alle lavorazioni meccaniche ed ai prodotti assemblati, perché nella prima tipologia di prodotti non vi è una manodopera da parte dell'impresa, ed è tutto basato sulle relazioni che si hanno con i fornitori. In comune queste due tipologie di prodotti hanno l'imputazione dello stesso metodo di costo per il calcolo del margine. Il costo utilizzato è il costo ultimo più alto degli ultimi 18 mesi, questo metodo è dato dal DNA dell'impresa che ha come principio la produzione di prodotti fatti su misura, di conseguenza ogni commessa risulta essere diversa dalle precedenti, e quindi nel caso si scegliesse di considerare il costo standard¹³, si rischierebbe di produrre a margine troppo variabile, rischiando anche di ritrovarsi a produrre sottocosto, e questo non è accettabile. In merito alle lavorazioni meccaniche e ai prodotti assemblati si è deciso di imputare sempre il costo ultimo relativo agli ultimi 18 mesi, proprio come menzionato poco fa, però la peculiarità di questi prodotti sta nell'utilizzo della manodopera da parte di Loccioni per l'ottenimento del prodotto finale, e da ciò ne deriva una maggiore marginalizzazione del profitto.

Deve essere applicato un discorso completamente differente per tutti i prodotti Loccioni, perché possedendone il know-how, sarebbe controproducente applicare un margine basato sui costi, visto che si ha la possibilità di ottenere un margine più alto rispetto ai prodotti precedenti. La decisione del prezzo di vendita in questo caso, si discosta quindi dall'entità dei costi, definendo sostanzialmente un prezzo

¹³ Costo di produzione di un bene, ottenuto ipotizzando condizioni operative normali. (www.treccani.it)

di vendita in base al valore aggiunto che si attribuisce alle conoscenze applicate per la produzione di questa tipologia di prodotti.

Definite queste regole bisogna focalizzarsi sulle caratteristiche il che listino prezzi deve avere. La ragione per cui si è deciso di stipulare un listino prezzi, risale alla volontà di stabilizzare i prezzi di vendita, e da ciò se ne deduce che la caratteristica principale del listino è la rigidità. Però un problema sorto durante questa analisi, risale all'impossibilità di lasciare i prezzi invariati nel medio-lungo periodo. Perciò si è optato per rendere il listino di durata annuale, in modo da poter lasciare i prezzi fissi per 12 mesi, e nel caso fosse necessario, ogni anno aggiornare i prezzi di vendita in base al variare delle variabili interne ed esterne che potrebbero modificare la marginalità dei prezzi.

L'ultimo ostacolo di questo studio, è sorto dopo l'analisi dei margini complessivi dei diversi produttori, perché in un'ottica ideale sarebbero uguali ai margini preventivati, ma nella realtà ciò è molto difficile che avvenga. Perciò il problema principale si radica nel come poter continuare a soddisfare le esigenze dei clienti, con la stessa metodologia del passato, pur dovendo, in certi casi, alzare i margini di vendita per alcuni produttori. La soluzione radica le basi sulla possibilità di poter attuare delle politiche di sconto, grazie alle quali si può evitare lo shock iniziale ai clienti, e dare la possibilità di adattarsi ai nuovi prezzi di vendita con un processo più lungo. Questa possibilità vale principalmente per i casi in cui le variazioni dei margini sono più consistenti, e con questa soluzione si evita di incrinare i rapporti con i clienti.

3.6 – CREAZIONE DEL LISTINO PREZZI - IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA GESTIONALE DELL'IMPRESA

I prezzi che andranno a popolare il listino devono essere calcolati tramite un'apposita funzione del software di Loccioni. Però per potersi assicurare il corretto funzionamento di questo software, si affida l'implementazione del sistema gestionale dell'impresa a dei consulenti esperti nel settore.

Gli ostacoli che si presentano in questa fase si sostanziano nel bisogno da ambo i lati di una corretta comunicazione e collaborazione, per ottenere una precisa trascrizione delle regole studiate nel sistema gestionale dell'impresa.

Figura 3.4 – Interfaccia del sistema gestionale per il calcolo dei prezzi di listino

N. Seq.	Nuovo Prz base	Nome Rett.	Descr. Nome rett.	Valore Fattore	Prezzo Unitario	C B	Descr. CB	UM valore Fattore	Codice Motivo
	<input type="checkbox"/>		Prezzo base						
10	<input type="checkbox"/>	COSTOSE	Costo service		3,6000	4	Cost Plus Amount		
20	<input type="checkbox"/>	RICAR0	Ricarica in %	20,0000	,7200	2	% of Current Net...		

Costo unit. 3,6000 Prezzo unit. 4,32

Fonte: Personale elaborazione

Nel dettaglio della figura 3.5 si può osservare che viene utilizzato il ricarico come metodo di calcolo del prezzo di vendita, ma questo non costituisce un problema perché per ovviare a questa differenza basta convertire la percentuale di margine in percentuale di ricarico.

Figura 3.5 – Dettaglio interfaccia del sistema gestionale

Nome Rett.	Descr. Nome rett.	Valore Fattore	Prezzo Unitario	C B	Descr. CB
	Prezzo base				
COSTOSE	Costo service		3,6000	4	Cost Plus Amount
RICARO	Ricarica in %	20,0000	,7200	2	% of Current Net...

Fonte: Personale elaborazione

In queste immagini dell'interfaccia del sistema gestionale è possibile, tramite un esempio, comprendere come avviene l'applicazione di questo software. È necessario inserire solamente il codice del prodotto che si vuole marginare, dopodiché gli verrà applicato automaticamente la percentuale di margine, che viene scelta in base alla tipologia di prodotto. Quest'ultima viene distinta attraverso il suo codice, che permette al sistema di capire se si tratta di un prodotto commerciale, lavorazione meccanica o assemblato.

CONCLUSIONE

Grazie a questa analisi delle politiche di prezzo, si è incrementata l'efficienza dell'offerta dei prodotti verso i clienti, producendo molti vantaggi per Loccioni, sia per quanto riguarda l'aspetto delle vendite, che per la consultazione dei dati raccolti durante il progetto, grazie ai quali si ha uno storico chiaro ed esplicativo delle commesse avvenute negli esercizi precedenti.

Il completamento di questo progetto serve da spunto anche per altri progetti futuri, sia nell'ambito commerciale che non, ad esempio si ha la possibilità di implementarlo con una successiva analisi, relativa alle possibili politiche di sconto da applicare ai clienti. Oppure più semplicemente, si potrebbero utilizzare queste politiche di prezzo, anche con altri mercati diversi dal Powertrain.

L'aspetto più interessante di questa tesi, riguarda la possibilità di osservare concretamente l'intero procedimento volto alla realizzazione di un progetto. In questo caso, il progetto è nato da una necessità dell'impresa di regolamentare il processo di vendita dei pezzi di ricambio, perché ritenuto troppo macchinoso e incompatibile con le esigenze di Loccioni. Fino a concludersi col suo completamento, attraverso la creazione del listino prezzi. Tutto ciò è stato spiegato ed analizzato step by step, permettendo al lettore di comprendere tutte le dinamiche che si sono poste durante il percorso, sia quelle preventivate inizialmente, che quelle che si sono riscontrate durante il processo.

La buona riuscita di questo progetto è dovuta principalmente al sostegno ricevuto da tutti i collaboratori Loccioni, che mi hanno sempre dato man forte, in ogni momento di perplessità e di dubbio, senza di loro tutto ciò non sarebbe stato possibile.

BIBLIOGRAFIA

- Bonti M., Cori E. “*Competenze organizzative nella media impresa: Il caso Loccioni*” – Milano, FrancoAngeli - 2006
- Ferrero G. “*Marketing e creazione del valore*” - Torino, G. Giappichelli Editore – 2013
- Kotler P., Kevin L. Keller “*Marketing Management*” – Milano, Pearson - 2007
- Varvelli M. L., Varvelli R. “*2KM, di futuro – L’impresa di seminare bellezza*” – Milano, Il Sole 24 ORE - 2014
- Zappa D. “*Le basi del pricing*” – Milano, Hoepli - 2009

SITOGRAFIA

- <https://www.loccioni.com>
- <http://www.treccani.it>
- <https://www.borsaitaliana.it>
- <https://www.glossariomarketing.it>
- <https://www.marketingimpresa.com>
- <https://geo.consulting>
- <http://www.themarketingfreaks.com>
- <https://www.datalog.it>
- <https://www.sigmaconso.com>