

CRISTINA MARIANI
ALESSANDRO SILVA

PRICING

DAI COSTI AL VALORE:
STRATEGIE DI PREZZO
CON L'AI

FRANCOANGELI

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**CRISTINA MARIANI
ALESSANDRO SILVA**



PRICING

**DAI COSTI AL VALORE:
STRATEGIE DI PREZZO
CON L'AI**

FRANCOANGELI

ISBN: 9788835191537

4a edizione copyright © 2012, 2019, 2022, 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

I link attivi presenti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume alcuna responsabilità sui link ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

Indice

Premessa alla nuova edizione	pag. 9
Introduzione	» 13
1. OK Il prezzo è giusto?	» 13
2. Premessa: esiste un mercato?	» 17
3. Piccolo glossario del pricing: alcuni termini base	» 20
4. L'AI come strumento per validare il mercato e supportare le decisioni	» 23
4.1. Esempi di richieste da porre all'AI	» 24
1. L'impatto dei prezzi sui profitti	» 27
1. Come si calcola l'utile?	» 27
2. Come capire lo stato di salute dell'azienda?	» 29
3. Mi conviene agire sui costi oppure sui prezzi?	» 32
4. L'AI come calcolatore per le simulazioni di pricing	» 36
4.1. Esempi di richieste da porre all'AI	» 37
Appendice – Le variazioni virtuose nei tre esempi di bilancio	» 40

2. Abbasso i prezzi e venderò di più: ma mi conviene?	pag. 43
1. Cosa succede se i prezzi cambiano	» 43
2. Il punto di pareggio: se non guadagno né perdo	» 46
3. Se riduco i prezzi guadagnerò di più?	» 49
4. L'AI per stimare l'elasticità e valutare le promozioni	» 54
4.1. Esempi di richieste da porre all'AI	» 55
Appendice – Aumento di fatturato minimo richiesto in ipotesi di riduzione prezzi	» 58
3. Come calcolare i prezzi di vendita	» 61
1. Se parto dai costi: il sistema del cost-plus	» 61
2. Lo “specchio” della concorrenza	» 65
3. “Prendo quello che il cliente è disposto a darmi”	» 67
4. L'AI per raccogliere informazioni su costi, concorrenza e clienti	» 69
4.1. Esempi di richieste da porre all'AI	» 70
4. Cos'è il valore e come farlo capire al cliente?	» 73
1. Non c'è un'unica definizione di “valore”	» 73
2. Come misuro il valore della mia offerta?	» 76
3. Come comunicare al cliente il vero valore della mia offerta	» 84
4. Come valuto il prezzo del mio prodotto rispetto a quello del concorrente?	» 87
5. L'AI per l'analisi di valore: raccogliere, quantificare, comunicare	» 93
5.1. Esempi di richieste da porre all'AI	» 94
5. La “cascata dei prezzi”: come recuperare preziosi profitti nascosti	» 97
1. I vari tipi di sconto	» 100
2. Dal prezzo in fattura al pocket price: le altre componenti che erodono il prezzo	» 104
3. L'AI per analizzare la cascata dei prezzi e individuare margini nascosti	» 109
3.1. Esempi di richieste da porre all'AI	» 110

6. La segmentazione della clientela: non tutti i clienti sono uguali	pag. 113
1. La pocket price band: prezzi diversi per clienti diversi	» 113
2. Segmentare i clienti attuali	» 116
3. Segmentare i clienti potenziali: con che criterio?	» 118
4. Non tutti i clienti sono ugualmente sensibili al prezzo	» 124
5. L'AI per segmentare la clientela e personalizzare le politiche di prezzo	» 128
5.1. Esempi di richieste da porre all'AI	» 128
7. Se cambio i miei prezzi che cosa faranno i concorrenti?	» 131
1. Chi sono i concorrenti	» 131
2. La mappa del valore	» 132
3. Prezzi reali e prezzi percepiti	» 133
4. Come prevedere le mosse della concorrenza?	» 136
5. L'AI per costruire la mappa del valore e simulare scenari competitivi	» 138
5.1. Esempi di richieste da porre all'AI	» 139
8. Il mix: quanto mi rende ogni tipo di prodotto o servizio?	» 142
1. La redditività di prodotto e il mix all'interno della linea	» 143
2. La redditività di linee diverse: l'effetto del mix	» 146
3. L'AI per analizzare il mix e ottimizzare la redditività del portafoglio prodotti	» 149
3.1. Esempi di richieste da porre all'AI	» 150
9. La psicologia dei prezzi	» 153
1. Mito n. 1 – Il cliente sceglie sempre il prezzo più basso	» 154
2. Mito n. 2 – Il prezzo è un numero: non è soggetto a interpretazioni	» 155
3. Mito n. 3 – Tutti i preventivi sono uguali. Il cliente guarda solo l'ultima riga: l'importo totale	» 156
4. Mito n. 4 – Non esiste un prezzo "giusto": i clienti non considerano la rispondenza del prezzo a criteri di equità (etici o morali)	» 158
5. Mito n. 5 – Il prezzo è il prezzo: i clienti scelgono tra offerte formulate diversamente in modo obiettivo e razionale	» 159

6. Mito n. 6 – Il cliente valuta il prezzo di per sé, senza lasciarsi influenzare da altri fattori	pag. 161
7. L'AI per applicare i principi di psicologia dei prezzi	» 162
7.1. Esempi di richieste da porre all'AI	» 163
Bibliografia	» 167

Premessa alla nuova edizione

Quando abbiamo scritto la prima edizione di questo libro, il pricing era un tema importante ma poco trattato in Italia. Oggi, a distanza di anni, la situazione non è cambiata molto: le aziende continuano a dedicare poca attenzione sistematica ai prezzi, concentrandosi sui costi o sui volumi di vendita come leve principali per migliorare i profitti. Eppure, come dimostrano le ricerche McKinsey che citiamo nel libro, basta recuperare l'1% sui prezzi per aumentare i profitti, in media, dell'11%. Nessun taglio ai costi fissi o variabili, nessun aumento dei volumi può competere con questo impatto.

Quello che invece è cambiato profondamente è il contesto in cui le aziende operano, e soprattutto sono cambiati gli strumenti a disposizione.

L'intelligenza artificiale al servizio del pricing

La novità più significativa di questa edizione è l'introduzione, in ogni capitolo, di una sezione dedicata all'utilizzo dell'intelligenza artificiale come strumento di supporto alle decisioni di pricing.

Non si tratta di sostituire il giudizio imprenditoriale con algoritmi, né di proporre soluzioni sofisticate e complesse; al contrario: l'AI generativa – quella che oggi tutti possono utilizzare attraverso assistenti conversazionali – rende finalmente accessibili anche alle piccole e medie imprese

analisi che prima richiedevano consulenti specializzati, software costosi o competenze tecniche avanzate.

Pensiamo ai problemi concreti che affrontano ogni giorno imprenditori e manager.

- *“Quanto mi costa davvero questo prodotto? Qual è il margine reale?”*
- *“I miei prezzi sono allineati alla concorrenza? Dove mi posiziono?”*
- *“Quali clienti mi fanno guadagnare e quali mi fanno perdere soldi?”*
- *“Se concedo questo sconto, quanto devo vendere in più per non rimetterci?”*
- *“Cosa apprezzano davvero i clienti della mia offerta? Per cosa sono disposti a pagare?”*

Sono domande che richiedono dati, calcoli, analisi. Informazioni spesso disponibili in azienda ma disperse, difficili da raccogliere, faticose da elaborare. L'AI può aiutare a organizzare queste informazioni, a fare i conti, a simulare scenari, a preparare argomentazioni. Non dà risposte definitive – quelle restano responsabilità di chi decide – ma rende più accessibile il ragionamento strutturato su un tema importante ma complesso come quello del Pricing.

Cosa troverete in questa edizione

Ogni capitolo del libro è stato arricchito con una sezione pratica che spiega come utilizzare l'intelligenza artificiale per applicare i concetti presentati, con una breve spiegazione su come l'AI può supportare le attività descritte nel capitolo, con un linguaggio accessibile e senza tecnicismi, ed esempi di richieste (prompt) da porre all'AI, strutturati in modo da ottenere risposte utili e applicabili

Un approccio pratico, non tecnologico

Una precisazione: questo non è un testo sull'intelligenza artificiale, ma sul pricing, che utilizza l'AI come strumento didattico o di ricerca, oppure di approfondimento. Non serve essere esperti di tecnologia per applicare quanto proposto; se sapete usare Google o scrivere un'email, sapete già interagire con un assistente AI.

L'obiettivo resta quello della prima edizione: fornire spunti di riflessione e strumenti semplici per affrontare un tema complesso, creando

una visione aziendalistica che unisca l'approccio del mondo dei numeri (contabilità, controllo di gestione) con quello delle vendite (scontistica, condizioni commerciali, aspetti competitivi) e del prodotto o servizio.

Perché occuparsi di pricing, oggi

Le ragioni per dedicare attenzione ai prezzi sono, se possibile, ancora più pressanti di qualche anno fa.

I margini si sono assottigliati. La concorrenza è più intensa. I clienti sono più informati e più esigenti. Le materie prime, l'energia, la logistica hanno mostrato quanto possano essere volatili. In questo contesto, trascurare la leva del prezzo – la più potente tra tutte – è un errore che le aziende non possono più permettersi.

Allo stesso tempo, la disponibilità di nuovi strumenti rende finalmente praticabile un approccio più strutturato. Non è più necessario affidarsi solo all'intuito o all'esperienza: si possono fare analisi, simulazioni, verifiche. Si può passare dal “si è sempre fatto così” a “ecco cosa dicono i numeri”.

A chi è rivolto questo libro

Come per le edizioni precedenti, ci rivolgiamo idealmente all'imprenditore o al manager che si trova a gestire decisioni sui prezzi, ma anche a tutte quelle figure – responsabili commerciali, controller, responsabili marketing, responsabili acquisti – che a vario titolo sono coinvolte nel processo.

Il pricing è per sua natura interdisciplinare: richiede competenze di contabilità, marketing, vendita, psicologia. Per questo auspichiamo che il libro venga letto e discusso dalle diverse funzioni aziendali insieme, creando quel linguaggio comune che è premessa indispensabile per qualsiasi miglioramento.

Una nota di metodo

I prompt che proponiamo sono pensati per essere utilizzati con gli assistenti AI generativi oggi disponibili. Sono strutturati in modo da essere chiari e completi, ma vanno adattati alla propria situazione specifica. Non esistono formule magiche: l'AI è uno strumento potente ma richiede che chi lo usa sappia cosa chiedere e sappia valutare criticamente le risposte.

Un invito

Il pricing è difficile, ma conviene occuparsene. Come dimostriamo nei primi capitoli con semplici calcoli matematici, anche piccoli cambiamenti virtuosi possono portare a enormi incrementi nei profitti.

Con questa nuova edizione speriamo di aver reso questo percorso un po' più accessibile, grazie a strumenti che fino a pochi anni fa non esistevano; il resto – la sperimentazione, la curiosità di capire cosa succede davvero nei numeri dell'azienda, il coraggio di fare scelte diverse – quello dipende da voi.

Buona lettura e buon lavoro.

Cristina Mariani e Alessandro Silva

Introduzione

Il pricing è il più grande mal di testa dei manager (Dolan, 1995).

1. OK Il prezzo è giusto?

Si guadagna poco? Solitamente la prima reazione è tagliare i costi. Si pensa che agire sui prezzi sia difficile se non impossibile, si teme di perdere clienti o di scontentare i venditori.

In realtà fare pricing non significa esclusivamente alzare i prezzi, ma muovere anche altre leve (condizioni commerciali, scale sconti, componenti “nascoste” di costo, mix di prodotto ecc.) per migliorare i margini senza alienare la clientela.

È però necessario valutare attentamente il comportamento della concorrenza e le attese dei consumatori per adeguare il prodotto a esse: **per questo è indispensabile l'intervento congiunto di varie funzioni aziendali** (vendite, marketing, amministrazione e controllo, produzione, ricerca e sviluppo).

Perché occuparsi di pricing? **I prezzi influenzano i profitti molto più dei tagli su costi fissi o variabili o dell'aumento dei volumi.** Basta recuperare l'1% sui prezzi per aumentare i profitti, in media, dell'11% (fonte: McKinsey Group).

Abbiamo deciso di scrivere un libro sul pricing, la quarta “P” del

marketing¹, perché ci siamo resi conto che in Italia l'argomento è importante eppure poco trattato: **il tema è enorme, articolato e iperdifferenziato**. Per esempio, in tema di pricing le aziende che producono hanno problemi e approcci completamente diversi da quelle di distribuzione (a cominciare dal calcolo dei propri costi di prodotto) o dalle imprese di servizi.

Per questo motivo c'è **poca consapevolezza del bisogno** (si pensa di non poter agire sui prezzi perché determinati dai costi di produzione oppure dal mercato), **scarsa trattazione** (pochi libri in italiano, corsi di formazione o convegni) e **pochissima offerta tecnica in termini di metodologie o consulenza** per le aziende che volessero migliorare i processi di pricing ricorrendo a esperti esterni.

Lo scopo di questo libro è cominciare un percorso e aprire un dialogo sull'argomento.

Vorremmo chiarire subito che, data la complessità dell'argomento, non ci proponiamo di scrivere un trattato onnicomprensivo, ma **fornire degli spunti di riflessione e proporre strumenti semplici** per affrontare un tema complesso e articolato come quello dei prezzi in modo da **creare una visione aziendalistica che unisca l'approccio del mondo dei numeri** (contabilità, amministrazione, controllo di gestione) **con quello delle vendite** (scontistica, condizioni commerciali, aspetti competitivi e di mercato) **e del prodotto o servizio**.

Questo è un testo di base sul pricing, una premessa indispensabile per ulteriori approfondimenti.

Perché abbiamo scritto questo libro? Nel nostro lavoro quotidiano con le aziende spesso ci rendiamo conto che, per quanto riguarda il pricing, le diverse aree aziendali comunicano poco e male.

Chi decide i prezzi di listino? A volte le vendite o il marketing, spesso la funzione amministrativa, talvolta gli ingegneri che si occupano di ricerca e sviluppo, ma non è detto che questi approcci siano corretti. Inoltre può accadere che i prezzi di listino diventino quasi insignificanti: a causa di meccanismi di scontistica, offerte speciali e condizioni commerciali varie, il prezzo realmente pagato in fattura finisce per essere totalmente diverso da quello "ufficiale" e differisce notevolmente tra un cliente e l'altro.

¹ Le altre tre sono: Prodotto, "Place" = posto, cioè il canale distributivo, Promozione.

Ma qual è il prezzo giusto per un prodotto o servizio? La nostra convinzione è che più che trovare e fissare il prezzo “giusto”, quasi come nella famosa trasmissione televisiva, conviene verificare il processo di determinazione dei prezzi realmente pagati dal cliente (e incassati dall’azienda) così che si svolga nel modo più efficace possibile e in accordo con le diverse funzioni aziendali: l’obiettivo è massimizzare i profitti.

Quindi chiediamoci: **abbiamo considerato tutti i fattori, le componenti, le valutazioni che concorrono alla formazione del prezzo? E ancora: abbiamo coinvolto le persone giuste** nelle decisioni relative ai prezzi oppure lasciato la scelta a una sola persona o funzione?

Perché un libro sul pricing ora? Due sono i motivi principali. Innanzitutto, sul fronte dei costi negli anni passati molte aziende hanno già realizzato iniziative volte al taglio di quelli evitabili e al recupero di efficienza; dunque in questo campo non c’è più molto da fare e per recuperare profitti è necessario lavorare altrove, cioè sul fronte dei prezzi.

Inoltre, visto il momento di crisi e la concorrenza dei prodotti provenienti dai Paesi a basso costo del lavoro, è importante che le aziende pongano l’enfasi sulla comunicazione del proprio valore, in modo tale da giustificare un certo livello di prezzo sotto il quale è bene non scendere, per quanto aggressiva sia la concorrenza. Per fare ciò, le aziende dovrebbero avviare processi volti a far sì che il cliente percepisca e apprezzi il valore del proprio prodotto o servizio e capisca il perché del suo prezzo, così da essere disposto a pagarlo.

Nel parlare di pricing conviene inoltre prestare attenzione agli **aspetti psicologici** che influenzano la scelta di un determinato prodotto o servizio, di cui il prezzo è solitamente solo una delle tante variabili in gioco; infatti **un prezzo può essere percepito più o meno alto (o più o meno “equo”) a seconda del modo in cui esso è strutturato, comunicato e incassato**. Nell’ultimo capitolo tratteremo brevemente questo argomento.

Ci preme mettere subito in chiaro che questa attività non è semplice e non esistono ricette o formule magiche: **ma ci sono principi di base, universalmente validi, che ogni azienda deve cercare di comprendere e mettere in pratica**.

Per cercare di dare una struttura a questo tema così complesso e multidisciplinare abbiamo destinato i primi capitoli a chiarire alcuni aspetti base di contabilità e analisi di bilancio: **se si parla di prezzi, non si può prescindere dal ragionare sui numeri**. Questi capitoli potranno sembrare molto semplici a chi ha una preparazione di tipo ragionieristico o contabile/economico, mentre potrebbero essere abbastanza nuovi per chi lavora nella funzione commerciale.

I capitoli seguenti trattano invece di argomenti più familiari per chi si occupa di vendite e marketing (posizionamento nei confronti della concorrenza, valore della propria offerta, mix dei prodotti/servizi venduti), ma forse meno scontati per le persone con competenze di tipo amministrativo e di ricerca e sviluppo del prodotto o servizio.

Abbiamo mantenuto uno stile e un linguaggio volutamente semplice proprio perché auspichiamo che al termine della lettura **tutte le funzioni aziendali coinvolte possano avere delle conoscenze basilari condivise**, per poter poi affrontare temi più complessi.

Perché occuparsi di pricing? Affrontare il tema del pricing è difficile ma conviene: come rivelato dalla ricerca McKinsey, e come dimostreremo con semplici calcoli matematici nei prossimi capitoli, anche **piccoli cambiamenti virtuosi possono portare a enormi incrementi nei profitti**.

Una nota prima di iniziare: probabilmente **non tutte le considerazioni contenute in questo libro sono applicabili a tutte le aziende e tutte le situazioni**; ma siamo sicuri che ogni lettore troverà qualche spunto utile da mettere in pratica nella sua realtà aziendale, per migliorare concretamente la redditività e i profitti.

? DUBBI E PERPLESSITÀ SUL PRICING: “DOVREI... MA”

- **Dovrei conoscere i miei costi, MA** includo gli ammortamenti dei macchinari? Quanto mi costa esattamente l'operaio? Come faccio a sapere quanto tempo ci mette a fabbricare l'oggetto che vendo? E se vendo un servizio, come ne calcolo il costo?
- **Dovrei sapere quanto fanno pagare i miei concorrenti, MA** posso ottenere questa informazione? Dove? In quanto tempo? Magari riesco ad avere copia dei loro listini, ma poi che sconti faranno? E il cliente che mi parla di prezzi bassissimi pagati altrove sarà sincero?

- **Dovrei sapere con che criterio il mio cliente sceglie** tra il mio servizio e un altro, **MA** come faccio? Cosa gli passa per la testa quando decide? Perché compra da me anziché da un altro? (O da un altro anziché da me?) E se glielo chiedo, mi dirà la verità?

2. Premessa: esiste un mercato?

Soprattutto per le nuove imprese o i nuovi prodotti, quando si riflette sul pricing la prima cosa da fare è accertarsi che esista un mercato. In pratica, **deve esserci qualcuno che compra quel determinato prodotto o servizio a un certo prezzo**, e che ciò porti l'azienda a conseguire un profitto. Può sembrare una banalità, eppure molti imprenditori si lanciano, sull'onda dell'entusiasmo, a realizzare un prodotto o a proporre un servizio prima di aver verificato questi quattro elementi-chiave:

- **il compratore o cliente;**
- **il prodotto o servizio offerto;**
- **il prezzo;**
- **il profitto aziendale.**

1. Il compratore: deve esserci un cliente; qualcuno che può e vuole acquistare il prodotto o il servizio che intendiamo offrire. Se abbiamo in mente un prodotto che nessuno ancora propone, abbiamo verificato che esista anche un numero sufficiente di clienti che intendano comprarlo? **Non basta infatti che un prodotto o un servizio sia innovativo: deve esserci qualcuno che è interessato ad acquistarlo.**

C'è infatti la possibilità che, se nessun altro ha ancora proposto quello che abbiamo in mente, è perché non esistono clienti interessati. Se il mercato non ha ancora richiesto quel prodotto, la domanda potrebbe essere latente, oppure potrebbe non esserci affatto.

Due esempi: l'iPad è stato un prodotto innovativo dal clamoroso successo perché ha soddisfatto una domanda latente; invece, lo scooter C1 della BMW, pur presentando innovazioni quale il tettuccio, la protezione roll bar e la guidabilità senza casco, non è riuscito a decollare.

2. Il prodotto. Ho verificato che il prodotto o il servizio che intendo offrire sia in linea con il mercato e con le sue aspettative?

A volte il prodotto non è adatto al mercato di riferimento.

Caso Pizza Hut

La catena americana conta su oltre 12.000 ristoranti in 100 paesi, ma non in Italia. Questo perché la “pizza” americana (grande, spessa, cosparsa di ingredienti per noi “strani” come salsicce, peperoni, e altro) viene ritenuta difficilmente apprezzabile da parte del consumatore italiano.

3. Il prezzo. Ho verificato che il prodotto sia vendibile su quel dato mercato a quel prezzo?

“Il mio prodotto è bellissimo ma non si vende”, è un ritornello che ascoltiamo spesso nelle aziende. Forse c’è un problema di prezzo: troppo alto o troppo basso. Occorre fare attenzione infatti **che il prezzo sia in linea con il segmento di mercato in cui abbiamo deciso di collocarci**. Un prezzo troppo alto ci taglierebbe fuori, ma anche un prezzo troppo basso potrebbe risultare poco credibile oppure sintomatico di qualità scarsa. Chi infatti comprerebbe un cellulare a 10 euro oppure una borsa in pelle a 30 euro?

Una crema antirughe potrebbe vendersi meglio a un prezzo al pubblico di 60 euro che a 15 euro, perché nel settore della cosmetica (come in tutti quelli in cui le caratteristiche qualitative sono difficili da verificare) **il prezzo è un elemento importante nella percezione del valore del prodotto**.

C’è anche un altro motivo per cui occorre fare molta attenzione al livello di prezzo proposto: un’azienda che entra in un mercato con un nuovo prodotto o servizio con un prezzo troppo basso rispetto al valore percepito rischia di sottrarre clienti alle aziende già presenti e scatenare dunque una guerra di prezzi in cui, solitamente, l’unico vincitore è il cliente. Torneremo a trattare più ampiamente questo importante argomento nel capitolo 7, in cui esamineremo in dettaglio il posizionamento di prezzo nei confronti della concorrenza.

4. Il profitto. Il prezzo di vendita di un prodotto o servizio deve

consentire un ricavo che, una volta pagati **tutti** i costi relativi, possa generare un profitto in grado di far continuare l'azienda nel tempo².

In altre parole, non è sufficiente conseguire un utile, ma questo deve essere sufficiente a consentire la sopravvivenza e lo sviluppo dell'azienda. Un concetto importante, che spiegheremo meglio in seguito, è quello del punto di pareggio, cioè del livello di fatturato per cui l'azienda riesce a coprire interamente i propri costi, ma non basta andare in pareggio: il prezzo di vendita deve essere remunerativo, cioè **l'utile generato deve essere tale da consentire la continuazione dell'azienda nel tempo**.

Caso Calor Point

Mario è un idraulico che lavora principalmente come tecnico di assistenza caldaie. Per ogni intervento Mario chiede e ottiene facilmente dalla clientela un compenso di 50 euro oltre ai costi dei materiali e dei ricambi. Ora Mario decide di fare un salto di qualità e di diventare rivenditore di caldaie. Deve quindi affittare un piccolo magazzino, noleggiare un furgoncino, investire in un computer e sistema di contabilità. Per non scontentare la clientela che lo conosce già, Mario continua a far pagare 50 euro per intervento, ma si rende conto ben presto che in tal modo non riesce a guadagnare abbastanza da pagare l'affitto del magazzino e gli altri costi. La sua struttura di costi è cambiata e quindi Mario deve ripensare anche i prezzi di vendita dei suoi servizi e i ricarichi praticati su ricambi e materiali, tenendo in considerazione il numero di caldaie che riuscirà a vendere nel corso dell'anno.

Attenzione: alcune aziende pensano che praticare prezzi bassi sia una leva promozionale sufficiente ad attirare clienti e guadagnare mercato. Ma attenzione: **il “prezzo basso come strategia” può essere vincente solo se la struttura di costi è tale da consentire all'azienda un profitto soddisfacente**. Ryanair (e altre aziende low cost come IKEA, Decathlon, Volagratis ecc.) è un'azienda sana che pratica prezzi bassi perché ha una struttura di costi tarata *ad hoc* che le permette di conseguire un utile rilevante e quindi di prosperare. Abbassare i prezzi per guadagnare clienti

² Vedi al paragrafo successivo una definizione base di questi termini.

può essere una tattica che funziona nel breve periodo, ma non una strategia che permette all'azienda di avere successo a lungo termine.

3. Piccolo glossario del pricing: alcuni termini base

I termini esposti in questo paragrafo **sono semplici e dovrebbero far parte della cultura d'azienda**: è bene che almeno le figure-chiave, cioè tutti coloro che hanno funzioni di responsabilità, ne siano a conoscenza e siano allineati sugli obiettivi da raggiungere in proposito.

Prezzo. In seguito rifletteremo meglio su cosa significa “prezzo”. Per ora teniamo la descrizione generica: **il prezzo è il corrispettivo economico incassato per la fornitura di un prodotto o di un servizio.**

Tutti i nomi del prezzo. In base al settore, il prezzo può avere diversi nomi. Eccone alcuni: affitto, onorario, commissione, compenso, tasso, valore, pedaggio, premio (assicurativo), interesse, tariffa, provvigione, tassa, parcella, competenze, retribuzione, canone, locazione, noleggio, nolo. In questo testo, utilizzeremo sempre la parola “prezzo” anche per indicare questi altri sostantivi.

Ricavo. Detto anche fatturato, si ottiene moltiplicando il prezzo unitario per le quantità vendute.

Costo. L'onere economico che l'azienda sostiene per i prodotti o servizi che vende.

Margine. Il ricavo residuo che rimane all'azienda dopo aver pagato i costi $(R - C)$.

Margine percentuale. La **percentuale del ricavo** che rimane all'azienda dopo aver pagato i costi $(R - C) / R$.

Ricarico. Importo da sommare al costo per ottenere il prezzo finale

Ricarico percentuale. Detto anche “mark up”, è una **percentuale**

del costo. Ricaricare significa sommare al costo una percentuale dello stesso valore per ottenere il prezzo di vendita $(R - C) / C$.

Vediamo con un semplice esempio la differenza tra margine e ricarico.



ESERCIZIO

Giorgio possiede un quadro che ha acquistato per 1.000 euro; ad Andrea piace molto e vorrebbe comprarlo per 1.500 euro.

Nel caso decida di vendere il quadro, il guadagno per Giorgio sarebbe di 500 euro. Quale sarebbe il margine percentuale? E quale il ricarico percentuale?

Risposta
Margine: $(1.500 - 1.000) = 500$
Margine percentuale: $33,33\% (1.500 - 1.000) / 1.000$
Ricarico: $= 500$
Ricarico percentuale: $50\% (1.500 - 1.000) / 1.000$

Implicazioni per il pricing: **è importante chiarire la terminologia usata e capire bene se si sta ragionando in termini di margine oppure di ricarico.**

Alcuni imprenditori calcolano i loro prezzi di vendita moltiplicando i costi per un determinato fattore: appunto, il ricarico.

Per altri invece (soprattutto i rivenditori di prodotti con prezzi al pubblico imposti, ma non solo) i costi di acquisto sono una percentuale di un prezzo al pubblico, e dunque ragionano in termini di margine.

Sconto. Lo sconto è **una percentuale del ricavo** che si sottrae a esso solitamente in sede di trattativa. Se lavoriamo per ricarico e poi nella trattativa di vendita negoziamo degli sconti, dobbiamo fare attenzione a calcolare correttamente il margine netto, come illustrato nell'esempio seguente.



ESERCIZIO

L'azienda artigianale Serramenti Alma produce serramenti in alluminio. Il costo di una finestra è 500 euro (somma dei materiali più manodopera per la fabbricazione e la posa).

Giovanni, il titolare, calcola il prezzo di vendita della finestra ricaricando i costi del 50%. In sede di trattativa i clienti sono soliti chiedere sconti. Giovanni è convinto che se concede uno sconto del 20% gli resta comunque il tasca il 30%; l'artigiano però si sbaglia.

Qual è il margine netto e percentuale che l'azienda conseguirebbe se concedesse al cliente uno sconto del 20?

Risposta
 Costo: 500 €
 Ricavo: 750 € (500 € + 50% di 500 €)
 Sconto: 150 € (20% di 750 €)
 Ricavo netto: 600 € (750 € - 150 €)
 Margine netto: 100 € (600 € - 500 €)
 Margine: 16,6% (100 € / 600 €)

Una nota importante: il margine percentuale è un valore di riferimento importante, ma **altrettanto importante è il valore assoluto del margine**, cioè quello espresso in euro. In altre parole: se anche il margine cala dal 16% al 15% ma il valore del margine in euro aumenta da 10.000 euro a 11.000 euro, per effetto dell'aumento delle quantità vendute, la cosa è positiva.

IVA. L'Imposta sul Valore Aggiunto è un'imposta indiretta che grava solo sul consumatore finale di un bene o servizio ed è neutrale per il produttore o l'intermediario; in altre parole, per l'azienda l'IVA non è un costo ma semplicemente qualcosa che incassa per conto dello stato dai clienti; da questa somma l'azienda può detrarre l'IVA che ha pagato sugli acquisti. La "trappola dell'IVA" sta nel fatto che, a differenza di ciò che accade in altri Paesi, in Italia il consumatore finale è abituato a vedere i prezzi comprensivi di IVA e dunque non percepisce il prezzo netto, ciò che realmente resta in tasca al venditore.

Inoltre l’IVA costituisce una “trappola” anche per molti piccoli imprenditori che non la considerano in modo adeguato in sede di calcolo del ricarico da applicare al costo del prodotto e di conseguenza del margine netto ricavabile.

Scorporo dell’IVA. Per calcolare i prezzi netti da IVA occorre procedere al cosiddetto “scorporo”; significa dividere il prezzo pagato dal consumatore finale per 1, 21 (nel caso di aliquota standard del 21%).

 **ESERCIZIO**

La cartoleria Delta vende nel suo negozio pacchi di carta a 6 euro. Ogni pacco costa all'azienda 3 euro + IVA. Qual è il ricarico e qual è il margine?

Risposta
Prezzo di vendita netto da IVA 4,96 € (6 € / 1,21)
Ricarico: 65,33% (4,96 € – 3 €) / 3 €
Margine: 39,52% (4,96 € – 3 €) / 4,96 €

Chiariti questi termini di base, possiamo ora a riflettere sul modo in cui il prezzo influenza gli utili dell’azienda.

Nota bene: è importante considerare sempre il fattore IVA quando si propongono degli sconti. Anche dal prezzo scontato occorre scorporare l’IVA per ottenere il ricavo netto.

4. L’AI come strumento per validare il mercato e supportare le decisioni

Prima di fissare un prezzo, abbiamo visto che occorre verificare l’esistenza di un mercato: c’è qualcuno disposto a pagare quella cifra per quel prodotto o servizio? Tradizionalmente questa verifica richiede tempo, risorse e competenze specifiche: ricerche di mercato, analisi dei concorrenti, sondaggi. Oggi l’intelligenza artificiale può accelerare significativamente questa fase esplorativa. Un assistente AI è in grado di sintetizzare in pochi minuti informazioni disperse su forum, recensioni, articoli di