

**Alessandro Marelli
Andrea Tenucci**

Costing e pricing nella service economy

Accounting
& Business
Studies

Una nuova sfida
per il *cost management*

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



The Series publishes research concerning two wide and interwoven fields: Theories of Firm and Organizations, Company Strategy, Corporate Governance, Business Ethics, Corporate Social Responsibility; Financial Accounting, Managerial Accounting, Social Reporting, Company Valuation, Internal and External Auditing, Financial Statement Analysis, Fundamental Analysis and Security Valuation, Accounting History, Corporate Disclosure and Communication to Financial Market.

The Series is open to contributions based on: different methodologies and methods; theoretical, empirical or experimental research; positive, interpretive, and critical approaches. Nevertheless, only rigorous, original, contributive and clear pieces of research that will make a contribution to the above mentioned fields of study will be published. Purely normative or descriptive works will not be accepted as well as inappropriate subject matter.

The Editor in Chief, the Co-Editors and the Editorial Board will insure that the Editorial Policy will be respected. They make a first appraisal of the publication proposals, considering their coherence with the aims and scope of the Series. The Editor in Chief and the Co-Editors, assisted by the Editorial Board, choose the reviewers, and guarantee a transparent and correct application of a double blind review process.

The members of the Scientific Committee, and other valuable scholars, contribute as reviewers, on the basis of their specific competency. Each member of the Scientific Committee can also select and address publication proposals to the Editor. In this case, the member cannot be involved in the reviewing process.

Our Series also hosts collected volumes. In this case, if the volume has a responsible editor and contains many chapters concerning different topics, a single blind review process is applied.

*This Series is supervised by AIDEA
Collana accreditata AIDEA*



Editor in Chief

Francesco Giunta (Florence University)

Co-Editors

Luciano Marchi (Pisa University)

Lucio Potito (Federico II Naples University)

Editorial Board

Marco Allegrini (Pisa University)

Alessandro Lai (Verona University)

Roberto Maglio (Federico II Naples University)

Michele Pisani (L'Aquila University)

Ugo Sostero (Venice University)

Italian Scientific Committee

Paolo Andrei (Parma University)
Luca Anselmi (Pisa University)
Elio Borgonovi (Bocconi Milan University)
Fabrizio Cerbioni (Padua University)
Lino Cinquini (Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa)
Paolo Collini (Trento University)
Stefano Coronella (Parthenope Naples University)
Luciano D'Amico (Teramo University)
Vittorio Dell'Atti (Bari University)
Antonio Del Pozzo (Messina University)
Enrico Laghi (La Sapienza Rome University)
Giovanni Liberatore (Florence University)
Riccardo Macchioni (Federico II Naples University)
Stefano Marasca (Marche University)
Antonio Matacena (Bologna University)
Pietro Mazzola (IULM Milan University)
Luciano Olivotto (Venice University)
Antonella Paolini (Macerata University)
Giuseppe Paolone (Pescara University)
Angelo Riccaboni (Siena University)
Stefano Pozzoli (Parthenope Naples University)
Alberto Quagli (Genoa University)
Paolo Tartaglia Polcini (Salerno University)
Claudio Teodori (Brescia University)
Riccardo Viganò (Federico II Naples University)
Stefano Zambon (Ferrara University)

International Scientific Committee

David Alexander (The Birmingham Business School, UK)
Bruce Behn (University of Tennessee, Usa)
Garry Carnegie (RMIT University, Australia)
Pablo Fernandez (IESE Business School, University of Navarra)
Günther Gebhardt (Johann Wolfgang Goethe Universität, Frankfurt am Main)
Richard Slack (Northumbria University, Newcastle, UK)
Maria Shtefan (Higher School of Economics, Nizhny Novgorod, Russia)

Alessandro Marelli
Andrea Tenucci

Costing e pricing nella service economy

Una nuova sfida
per il *cost management*

FrancoAngeli

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

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

A Leda e Letizia

INDICE

Premessa	pag.	11
1. Decision-making e misure di performance nella service economy	»	17
1.1. Il potere dei “cost numbers” per il pricing nella service economy: il framework proposto	»	17
1.2. Digital economy e service economy	»	20
1.3. Il servizio: interpretazioni in evoluzione	»	23
1.4. La servitizzazione del manifatturiero: fra opportunità e service paradox	»	26
1.5. Management accounting e decision making: la prospettiva economico-aziendale nelle aziende di servizi	»	30
1.6. Misure di performance aziendali e pricing: un cost management oltre la misura economica	»	36
2. Costing e pricing per la creazione di valore	»	40
2.1. Prezzo, customer value proposition e analisi economico-organizzativa	»	40
2.1.1. Customer satisfaction e costing	»	44
2.1.2. Principali prospettive per la determinazione dei prezzi applicabili ai servizi	»	45
2.2. Le classificazioni delle aziende di servizi	»	48
2.2.1. Le tre tipologie di servizio: la classificazione base	»	48
2.2.2. La classificazione dei servizi nello studio della servitizzazione	»	52
2.2.3. La co-presenza di differenti stadi di avanzamento dei servizi: il caso delle aziende di gestione dei rifiuti e dei trasporti eccezionali	»	59

2.3. La criticità dei servizi offerti come oggetto di misurazione	pag.	61
2.3.1. Elementi distintivi nei metodi di pricing per i servizi	»	64
2.3.2. Logiche di pricing e classificazioni dei servizi	»	67
3. Costing per la determinazione dei prezzi di vendita dei servizi	»	71
3.1. Il costing nelle politiche di pricing di breve e di lungo periodo	»	71
3.2. Le configurazioni di costo e il cost-plus pricing approach: logiche e limiti	»	75
3.2.1. Il cost-plus pricing e il ruolo delle configurazioni di costo	»	77
3.2.2. Determinazioni del mark-up e ambiti di applicazione	»	83
3.3. Approccio economico alla fissazione dei prezzi	»	90
3.3.1. L'elasticità della domanda al prezzo	»	90
3.3.2. Il prezzo che massimizza i profitti	»	93
3.3.3. Criticità nell'applicazione dell'approccio economico	»	97
4. Dal cost-plus pricing al value management	»	99
4.1. Costo obiettivo e target price	»	99
4.2. Il total cost of ownership nei servizi	»	105
4.3. Il revenue management	»	111
4.3.1. Introduzione del revenue management	»	111
4.3.2. Origini del revenue management	»	113
4.3.3. Le relazioni fra il revenue management e il costing	»	115
4.3.4. Costi variabili-fissi e i limiti di applicazione nelle scelte di revenue management	»	117
5. Criticità e ambiti di sviluppo del costing nelle decisioni di pricing	»	120
5.1. Service economy e co-creazione di valore: esperienze a confronto	»	120
5.2. Co-partecipazione in modelli di business digitali: la dissociazione fra costi e ricavi	»	123

5.2.1. Ripartizione e gestione dei costi e dei margini fra partner: l'esperienza delle entertainment e creative industries	pag.	125
5.3. La co-creazione del valore: criticità e possibili modelli di (misur)azione	»	128
5.3.1. Co-creazione di valore e driver di costo: il settore pionieristico dell'hospitality industry	»	130
5.3.2. Le misure di interfaccia col cliente (customer facing measures)	»	133
5.4. La misurazione della performance e la capacità di analisi di tipo dinamica	»	134
5.5. Riflessioni e tracce per futuri approfondimenti	»	137
Appendice	»	139
Bibliografia	»	141

PREMESSA

In questi ultimi decenni i contesti competitivi e tecnologici in cui le aziende si trovano a competere sono in rapido e continuo cambiamento. Due trend riteniamo di particolare impatto per gli studi aziendali di *management accounting*. Il primo è l'avvento della *digital economy* che dalla fine degli anni 90 ha rappresentato, e ancora oggi rappresenta, un'inesplorata potenzialità che unisce la digitalizzazione con il *decision-making* in modo razionale e deterministico. La digitalizzazione, infatti, ha semplificato la raccolta e trasmissione di una grande mole di dati, i *big data* appunto, che le aziende possono gestire e su cui si possono costruire patrimoni di conoscenze. Il secondo trend richiama la *service economy*: con questo termine si sottolinea la “terziarizzazione” dell'economia da una parte, e dall'altra la crescente importanza dei servizi nell'offerta delle aziende manifatturiere (definita la “servitizzazione del manifatturiero”).

Lo studio sviluppato nel volume si colloca nell'ambito dell'ampio dibattito scientifico sull'evoluzione e sul “destino” del *management accounting* come pratica che genera conoscenza per alimentare processi decisionali aziendali. In particolare, non essendo ancora chiari gli effetti della *digital revolution* sul *management accounting* nel *decision-making*, la comunità scientifica è interessata a studiare come gli strumenti di *costing* possano continuare a supportare i processi decisionali di *pricing* e, in particolare, perché (e quando) le tecniche di *costing* diventino appropriate nelle logiche di servitizzazione (Green et al., 2017). Il “*dream of perfect information and rational decision-making*” (Quattrone, 2016) rimane ancora lontano e per tale motivo riteniamo utile studiare questa fase di transizione. Tali processi di *decision-making* vengono esaminati nell'ambito del *service* e della *servitization*: ciò si realizza tramite un'indagine esplorativa su temi innovativi di economia aziendale.

Possiamo sintetizzare la domanda di ricerca che contraddistingue il volume nel seguente modo: “come e perché le informazioni di costo hanno un ruolo nelle decisioni di *pricing* delle aziende che operano nel *service* e nei processi di servitizzazione del manifatturiero?”.

Le risposte proposte nel volume emergono dalle indagini portate avanti principalmente su due piani convergenti. Su un primo piano più teorico si sviluppano le riflessioni all’interno del dibattito scientifico sul ruolo delle misure “giuste o sbagliate”, e sulla funzionalità abilitante delle informazioni di costo nei processi decisionali aziendali. Infatti, se accettassimo una visione deterministica, il fenomeno digitale potrebbe essere interpretato come l’evento che determina la graduale sostituzione delle analisi di *costing* a favore di quelle meramente “informatiche” che generano un “*magic persuasive power of accounting numbers*”. Viceversa il volume amplia lo studio di come le informazioni di *cost management* generano abilità e comportamenti “manageriali” nel portare avanti le decisioni di *pricing*. Su un secondo piano più pratico, l’analisi interpretativa e la descrizione di esperienze aziendali permettono la formulazione di *insights* qualitativi pur in presenza di ambiguità e incertezze strategiche e di contesto che alimentano la discussione sul ruolo del *costing* nel *pricing*. Da questo secondo livello emerge un contributo, su base empirica, circa i possibili ruoli che il *management accounting* può svolgere nel supportare le decisioni di *pricing* nel processo evolutivo del *service*.

Il susseguirsi di riflessioni su pratiche manageriali e problematiche contabili di *costing*, unite ai *box* ed alle esemplificazioni contabili che si aprono nel corso della trattazione, hanno come obiettivo di offrire un supporto sia agli addetti ai lavori che operano nel mondo del *service* che a quanti vogliano avvicinarsi allo studio del fenomeno della *servitization* utilizzando appieno le potenzialità che il *costing* ancora può offrire.

Date queste premesse, lo studio si fonda su un’analisi critica della letteratura nazionale ed internazionale che identifica il servizio e le metodologie di *pricing* e di *costing* applicabili alla *servitization* e le possibili convergenze e divergenze. Inoltre sono inseriti i *field case study* tratti dalla letteratura che approfondiscono il ruolo del *costing* per il *pricing*. A ciò si affianca una raccolta di esperienze aziendali che arricchiscono l’analisi con spunti di riflessione e criticità che permettono di rileggere il ruolo del *costing* nell’ambito della “*digital revolution*” e della *servitization*.

Coerentemente con l’approccio metodologico esplorativo (Yin, 2003; Ryan et al., 2002) possiamo distinguere i risultati su un duplice livello: teorico e pratico.

Dal punto di vista teorico, e più strettamente legato al *costing*, l’analisi prende avvio da ipotesi che richiamano la quasi sostanziale inutilità dell’analisi

finalizzata alla valorizzazione dei costi di produzione e delle rimanenze di magazzino a causa dell'intangibilità del servizio integrato offerto. Ma la difficoltà nella misurazione dell'*output* (dei servizi) in termini qualitativi e quantitativi riemerge sotto il profilo organizzativo e di *mindset* come elemento che impatta nelle decisioni e nelle *performance* aziendali. Infatti, l'intangibilità del servizio complica notevolmente sia la valutazione dei benefici da parte dei clienti (co-creazione di valore), sia l'effettiva misurazione del valore delle risorse impegnate per i servizi erogati, singolarmente o integrati ai prodotti. Ne consegue una criticità nelle analisi dei costi e dei margini di profitto che sono generati dai fenomeni legati ai "processi di co-creazione di valore" e al coinvolgimento del cliente in una logica di *network* estesa. La prospettiva della co-creazione di valore e di *servitization* spinge verso oggetti di analisi che considerano il cliente, le sue aspirazioni e sensibilità per una riduzione dei costi e dei tempi di transazione. Non è più rilevante unicamente il "costo di produzione" o "di prodotto", ma assume rilievo il "costo di utilizzo" complessivo durante la vita del prodotto e del servizio collegato in una visione circolare dell'economia. Questo è ancora più consistente se pensiamo ai contesti attuali legati a piattaforme digitali aperte a più attori.

Infine, la varietà di informazioni prodotte dai sistemi contabili e le recenti proposte scientifiche e professionali ampliano gli oggetti di calcolo dei costi, e gli scopi conoscitivi per cui si misurano i costi stessi. Nel volume viene messo in evidenza una ridefinizione degli usi e delle pratiche di *management accounting* per la fissazione dei prezzi come conseguenza del mutare del contesto e delle richieste del *management*. Si assiste ad una crescente diffusione di strumenti di *costing* con diversi livelli di sofisticazione e di articolazione (nell'ambito di più vasti *management control package* alimentati dalla digitalizzazione delle aziende e dalla loro specializzazione su tematiche di creazione del valore per i clienti).

Da un punto di vista pratico, il volume descrive le prassi contabili, con riflessioni critiche che aiutano a rileggere le pratiche contabili, anche note, in termini innovativi fornendo così un contributo anche in chiave divulgativa. Il ruolo delle informazioni di costo nel processo decisionale dipende da quanto sono "attivanti" per l'organizzazione e applicabili come misure ai diversi oggetti di analisi. Nelle aziende con un'offerta di prodotti e servizi integrati, l'approccio "*cost-plus pricing*" appare convivere con approcci di tipo *value-based*. Lo studio ripropone quanto evidenziato da Guerriero e Ventura Amaral (2018) che rivelano che le aziende *business-to-business* (B2B) possono fissare i prezzi in base al valore, secondo logiche *value-based*, pur mantenendo allo stesso tempo la semplicità delle formule basate sul costo, secondo l'approccio *cost-plus pricing*. Il "prezzo" è così utile per misurare le

performance economiche e valutare le prospettive competitive degli stessi oggetti di analisi (prodotti, servizi e soluzioni integrate). In altri termini le informazioni di costo più precise (“s sofisticate”) possono influenzare la discrezionalità del *management* ogni volta che decide il prezzo e possono definire un’area di rilevanza, la cui ampiezza dipende dalle analisi di valore richiamate. L’ampia discrezionalità nelle decisioni di *pricing* nel *service* evidenzia i nodi intorno ai quali si sviluppa la scelta finale e apre all’attualità del ruolo del *costing* e della “consapevolezza del sostenimento” dei costi.

Il *costing* assume così nuovi ruoli che legittimano *ex-post* le decisioni di sostenibilità sia interna che verso attori esterni nella reportistica, nella comunicazione sociale, nel *marketing*, nello sviluppo di prodotti-servizi e nel disegno di nuovi *business model*.

Nella servitizzazione del manifatturiero il *costing* alimenta nuovi scenari conoscitivi (*big data*, *machine learning*, *artificial intelligence* ecc.) e competitivi, solo parzialmente esplorati per il supporto nelle decisioni finalizzate a migliorare i margini economici e ridurre i costi dei servizi aggiuntivi. Inoltre nella gestione di processi di *servitizzazione*, i cui ambiti sono ancora molto incerti in nuovi *network* digitali, le scelte di *pricing* possono trovare nelle informazioni di costo degli abilitatori di iniziative di governo strategico e competitivo.

Lo studio è strutturato in cinque capitoli. Il primo capitolo introduce il contesto di riferimento presentando la *digital* e *service economy* e richiama i principali processi di *decision-making* economico-aziendali utili per lo studio. Il secondo capitolo avvia una riflessione in merito all’importanza dei processi di *costing* e *pricing* in ottica di creazione di valore per il cliente, e ciò consente di riesaminare alcune classificazioni di servizio e di aziende di servizi per contribuire a delimitare i possibili ambiti di applicazione del *costing*. Il terzo capitolo affronta in modo esteso gli approcci al *costing* e al *pricing* per le aziende di servizi. Il quarto capitolo sviluppa riflessioni supportate da studi scientifici e da casi empirici in merito al *costing* e al *value management* nei modelli di business dei servizi. Infine il quinto capitolo riprende i concetti di *service economy* presentati all’inizio del volume per delineare i possibili cambiamenti e le sfide che si stima si ripercuoteranno sul sistema di misurazione dei costi.

Questo studio si sviluppa grazie ad un percorso pluriennale di ricerca che ha consentito di approfondire proposte e pratiche attraverso la letteratura nazionale ed internazionale, l’osservazione di numerose aziende del *service* e lo svolgimento di progetti di ricerca. Vogliamo ringraziare per questo motivo Paola Miolo Vitali e Lino Cinquini in quanto nostri primi sostenitori e immancabili fonti di commenti per lo sviluppo di questo filone di ricerca. Inol-

tre questo lavoro ha beneficiato nel tempo di riflessioni scaturite da confronti e dialoghi con i colleghi Riccardo Giannetti, Mario Rapaccini, Emilio Passetti, Cristina Campanale e Andrea Dello Sbarba cui va un sentito ringraziamento. Vogliamo, infine, ringraziare i colleghi che hanno collaborato al corso di “Pricing e Costing” e i manager con cui abbiamo interagito e che si sono resi disponibili a raccontare le loro esperienze e le loro sfide rendendo così più efficace e attuale la lettura critica delle pratiche aziendali.

Università degli Studi di Teramo
e Scuola Superiore Sant’Anna di Pisa,
novembre, 2019

Alessandro Marelli
(amarelli@unite.it)

Andrea Tenucci
(a.tenucci@santannapisa.it)

1. DECISION-MAKING E MISURE DI PERFORMANCE NELLA SERVICE ECONOMY

1.1. Il potere dei “cost numbers” per il pricing nella service economy: il framework proposto

Gli studi di *management accounting* hanno affrontato il tema del rapporto tra costi e prezzi di vendita e del divario tra teoria e prassi nella diffusione del *full-cost pricing* (Coller, 2018). Questo *gap* è dato dalla coesistenza di teorie economiche neoclassiche, che postulano un comportamento ottimizzante delle aziende da una parte, e pratiche di *pricing* (Giannessi, 1955) dall'altra, che diventano prassi “istituzionali” sulle quali si sviluppano le decisioni ritenute soddisfacenti per massimizzare i risultati economici aziendali (Coller, 2018; Lucas, 2003; Scapens, 1994). Nel ricercare le ragioni dell'uso del *costing* per le decisioni di *pricing*, alcuni studi di casi aziendali hanno evidenziato approcci confliggenti e comportamenti dei *manager* che non dipendono da logiche razionali “neutrali”, ma dalla volontà di avere strumenti ed informazioni che “abilitino” e “legittimino” l'azione dei *manager* nella programmazione ed interpretazione dei fatti aziendali in un processo di controllo di gestione (Lucas e Rafferty, 2008). Emergono sia somiglianze che differenze nei comportamenti di *pricing* delle imprese manifatturiere che utilizzano tutti e tre gli orientamenti ai prezzi noti in letteratura (*cost-based*, *competition-based* e *value-based*). I principali elementi di varietà nelle pratiche si rintracciano nel come le aziende si organizzano per decidere i prezzi, nel come gestiscono il processo di determinazione dei prezzi, nel come si assumono le decisioni sui prezzi dei prodotti, nel come si gestiscono le transizioni verso orientamenti di prezzo più avanzati del *value-based pricing*, e nel come si sviluppano capacità interne per far fronte a decisioni incerte ed “ambigue”. Il confronto fra approcci normativi “razionali” e pratiche, inoltre, fa emergere che le misure di costo “s sofisticate” non sempre si diffondono: un

esempio per tutti è il “paradosso dell’ABC” (Cinquini et al., 2015; Gosselin, 2007). A ciò si associano le evidenze empiriche relative alla determinazione dei prezzi, dove coesistono processi decisionali razionali da una parte, con altri processi decisionali intuitivi che solo ex-post vengono giustificati con una delle tre logiche di *pricing* richiamate (Guerriero e Ventura Amaral, 2018; Liozu e Hinterhuber, 2012).

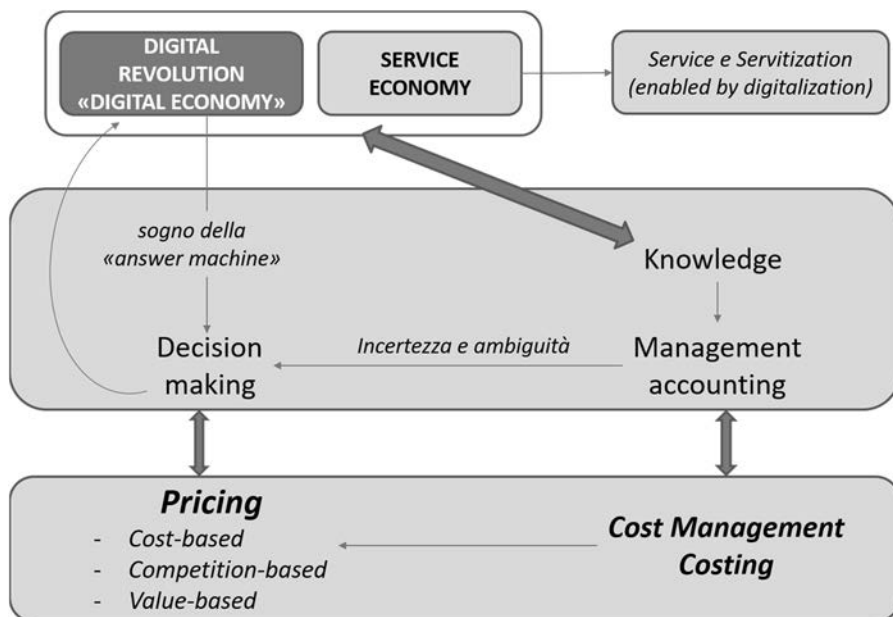
In questo dibattito sulle criticità nella determinazione del costo e del prezzo di “prodotto”, si inseriscono gli studi sull’evoluzione del *management accounting* e sulle pratiche che producono “*knowledge for decision-making*” (Mouritsen e Kreiner, 2016) e anche sulle misure di *performance* “incomplete” ma facilitanti il controllo (“*enabling control*”) in contesti innovativi (Ahrens e Chapman, 2004; Jordan e Messner, 2012; Wouters e Wilderom, 2008). Tutto ciò si intreccia con i cambiamenti derivanti dalle innovazioni e dalla *digital revolution*. Gli effetti della rivoluzione digitale sul *costing* e sul processo decisionale non sono ancora chiari ma non portano alla definizione di un processo razionale “neutro” e ad un’informazione perfetta, come invece si potrebbe ipotizzare data la crescente presenza di aziende *data-driven* e di *smart societies*. Rimane attuale, a nostro avviso, il tema della componente istituzionale e del ruolo delle informazioni di costo (*numbers*) come mezzo di legittimazione. Sorge così spontaneo chiedersi se nel *service* e nella servitizzazione, alimentate dalle innovazioni digitali, le informazioni di costo possano mantenere un ruolo per le decisioni di *pricing*. Ne deriva che l’obiettivo di ricerca è di chiarire non solo come, ma anche perché le informazioni di costo possono continuare a convivere con logiche *value-based* che trovano nei *trend* innovativi e nelle misure di *performance* qualitative fonti di profondi “cambiamenti”.

Come sostenuto in premessa riteniamo che due *trend* siano di impatto per gli studi aziendali di *management accounting*. Il primo è lo sviluppo di nuove tecnologie di *information* e *communication* (ICT) che dalla fine degli anni 90 hanno alimentato nuovi *network* in piattaforme digitali, in cui il numero di attori che partecipano è crescente ed è dinamico nella composizione in entrata e in uscita. La digitalizzazione, infatti, semplifica la trasmissione e raccolta di una grande quantità di dati su cui le aziende possono costruire un patrimonio di conoscenze e rende operativi nuovi algoritmi gestionali. Inoltre permette scambi di informazioni in tempo reale fra le macchine che trovano nelle intelligenze artificiali sistemi di supporto e di decisione. Ciò è uno dei frutti della *digital economy* che ancora oggi rappresenta una “potenzialità inesplorata” che unisce la digitalizzazione con il *decision-making* aziendale con formule razionali, deterministiche quindi “neutrali” rispetto alle componenti socio-comportamentali riconducibili al *management*.

Il secondo *trend* richiama la *service economy*: con questo termine si sottolinea la “terziarizzazione” dell’economia da una parte, e dall’altra la crescente importanza dei servizi nell’offerta delle aziende manifatturiere, ovvero la servitizzazione del manifatturiero.

Così come rappresentato nella Figura 1.1, lo studio si colloca nel dibattito scientifico sull’evoluzione e, per certi versi, sul “destino” del *management accounting* (ed in particolare il *costing/cost management*) come pratica che genera conoscenza per alimentare processi decisionali aziendali (e nello specifico decisioni di *pricing*).

Fig. 1.1 – Il framework proposto



Pur non essendo ancora chiari gli effetti della *digital revolution* sul *management accounting* per il *decision-making*, la letteratura economico-aziendale è interessata al come e al perché gli strumenti di *costing* possano continuare a supportare il processo di *pricing*.

Il “*dream of perfect information and rational decision-making*” (Quattrone, 2016) rimane ancora lontano e questa fase di transizione e il suo *trend* nella *servitization* rappresentano un campo innovativo di indagine per i nostri studi. La nostra esplorazione muove dagli studi aziendali “tecnici” su metodi di calcolo e oggetti di costo, per l’individuazione di misure “giuste o sbagliate” a supporto del *pricing* per poi focalizzare l’analisi critica circa l’utilità