

di Giuseppe Marzo
Professore Associato di
Economia Aziendale e di
Financial Management
presso l'Università di Fer-
rara e Socio fondatore
di Edeos
e Elena Scarpino
Socio fondatore e ammini-
stratore di Edeos - Azioni
innovative di management

STRATEGIE DI PRICING: L'ANALISI DI ALCUNI CASI REALI

Le decisioni di prezzo sono tra le più difficili da prendere: prezzi troppo bassi possono impedire all'impresa di acquisire ricavi e redditi adeguati, mentre prezzi troppo alti possono far uscire l'impresa dal mercato. L'articolo chiarisce che le decisioni di prezzo devono partire da un modello che considera il prezzo al centro di un triangolo i cui vertici sono rappresentati dai costi di produzione, dal valore percepito dal cliente e dall'azione dei concorrenti. La distanza tra il valore percepito dal cliente e i costi di produzione rappresenta lo spazio di contrattazione e definisce il prezzo al di sotto del quale il venditore non ha convenienza a vendere, perché non in grado di coprire i costi di produzione, e quello al di sopra del quale il cliente non ha convenienza a comprare, perché elevato rispetto al valore percepito. L'azione dei concorrenti può rendere questo spazio più o meno ampio. I concetti relativi alle decisioni di prezzo sono discussi con l'aiuto di esperienze fatte dagli autori in vari contesti aziendali e diversi settori. L'obiettivo dei casi è quello di dimostrare come i concetti alla base del modello proposto possano tradursi in modo flessibile a seconda delle necessità e delle specifiche situazioni, e come sia possibile supportare le imprese per la determinazione dei prezzi capaci di generare flussi di profitti adeguati.

Introduzione

Scrivendo Oscar Wilde che "al giorno d'oggi la gente sa il prezzo di tutto e non conosce il valore di niente". Eppure, per molte imprese il prezzo dei prodotti e servizi che vendono è ignoto quanto il loro valore. Fissare il prezzo è infatti una delle decisioni più complicate per le imprese, che spesso si risolve nella determinazione di un prezzo che non è coerente con la strategia aziendale e che non è in grado di generare adeguati ritorni economici.

La letteratura sul tema evidenzia che la maggior parte delle imprese fissa i propri prezzi a partire dai costi di produzione, aumentati di un margine. Si tratta di un approccio che sembra semplice, intuitivo e facile da realizzare, e che tuttavia non è sempre rispettoso del valore offerto al cliente. Infatti, quando il valore percepito dal cliente è

maggiore del prezzo basato sui costi di produzione, l'impresa venditrice rinuncia a ricavi e profitti che invece potrebbe acquisire. Per usare un'iperbole, basare le decisioni di prezzo sui propri costi sarebbe come valutare un quadro in funzione del costo della tela, dei pennelli, dei colori e del tempo impiegato per realizzarlo, senza cogliere il valore che a quel quadro può essere attribuito: una qualunque "crosta" e un Picasso potrebbero avere prezzi non troppo diversi!

Inoltre, basare il prezzo sui costi di produzione non tiene in adeguata considerazione il ruolo dei concorrenti. L'eccessiva introversione che ne deriva potrebbe condurre a fissare dei prezzi fuori mercato per prodotti sostanzialmente simili a quelli offerti dai concorrenti. Costi di produzione, valore per il cliente e concorrenti rappresentano i tre elementi fondamentali sui quali costruire un modello per la fissazione del prezzo di vendita di prodotti e servizi.

L'articolo presenta questo modello e offre alcuni casi aziendali per illustrare come i concetti che fanno parte di quel modello possono applicarsi nell'ambito delle transazioni B2B.

Lo spazio di contrattazione

Una transazione commerciale può realizzarsi se il prezzo di vendita è sufficientemente elevato da coprire i costi che il venditore sostiene per la produzione del bene, ma non troppo alto per essere considerato dall'acquirente eccessivo rispetto al valore del bene oggetto di vendita. Infatti, prezzi inferiori ai costi rendono la transazione non conveniente per il venditore; prezzi troppo elevati, se comparati con il valore che il consumatore acquisisce rispetto ad altre alternative, rendono l'affare non conveniente per il compratore.

L'ampiezza dello spazio di negoziazione dipende dal grado e dalla qualità della concorrenza, e quindi dalla strategia competitiva di un'azienda e dei suoi concorrenti. Lo spazio è molto ridotto per prodotti o servizi *standard* offerti da un gran numero di concorrenti (in questo caso, le

strategie di *leadership* di costo portano a fissare prezzi molto vicini al prezzo medio di mercato). Al contrario, lo spazio è più ampio per prodotti o servizi differenziati, per i quali l'azienda riesce a fissare prezzi di vendita molto vicini al valore percepito dai clienti e ottenere così margini più elevati.

La scelta di fissare i prezzi in funzione dei costi di produzione o del valore percepito dal cliente deve essere coerente con la strategia competitiva dell'impresa. Il che significa, tra l'altro, tener conto delle competenze dell'impresa e di ciò che fanno i concorrenti. Infatti, basarsi sui costi di produzione non conduce necessariamente ad un prezzo concorrenziale, se l'impresa è meno efficiente dei concorrenti. Analogamente, una strategia di prezzo basata sul valore presuppone che il valore erogato e percepito dal cliente sia effettivamente maggiore di quello generato dai concorrenti, il che chiama in causa il ruolo dei concorrenti ma anche la capacità dell'impresa di generare quel valore.

Il prezzo è quindi al centro di un triangolo i cui vertici sono rappresentati dai costi, dai concorrenti e dal valore percepito dal consumatore. In letteratura si commentano generalmente tre approcci al *pricing*: quello basato sul costo, quello basato sui prezzi dei concorrenti e quello basato sul valore erogato al cliente (Hinterhuber, 2008). Tuttavia, è chiaro che il ruolo dei concorrenti entra sempre in gioco sia quando l'impresa

decida di basarsi sui costi per fissare il prezzo, sia quando essa si basi sul valore. In entrambi i casi, infatti le strategie dei concorrenti possono rendere eccessivamente alto o basso il prezzo fissato dall'impresa.

Un altro aspetto è ancora evidente: il prezzo è parte della strategia dell'impresa ed è frutto delle sue competenze. Costi e valore percepito sono determinati dalle competenze dell'impresa e dalla strategia dell'impresa e dei concorrenti (Tavola 1).

Infine, un'azienda opera in molti *business* e perciò offre prodotti e servizi diversi a segmenti di mercato differenti e attua, conseguentemente, diverse strategie competitive nei confronti dei concorrenti. Quindi, in linea di principio, è disponibile uno spazio di negoziazione per ognuno di questi *business*. Una strategia di prezzo parte dall'attenta analisi di questi spazi e dei tre elementi fondamentali sopra discussi: i costi dell'azienda, il valore dei beni percepito dai clienti e il ruolo dei concorrenti.

Il concetto di spazio di contrattazione è immediato nella sua comprensione, poiché è chiaro che non si ha convenienza a vendere sottocosto né ad acquistare a un prezzo considerato elevato rispetto al valore acquisito. Tuttavia, la sua applicabilità non è immediata. Infatti, se il limite inferiore, quello rappresentato dal costo può calcolarsi, sia pure non sempre con assoluta facilità, come si può definire il valore massimo

Tavola 1 - Un modello generale per impostare le strategie di prezzo



che un consumatore assegna ad un prodotto o servizio?

Il caso dell'impresa "Alfa" è utile per chiarire come talvolta il primo passo sia di riconoscere se si è troppo vicini al costo, perdendo perciò opportunità di profitto rilevanti.

L'azienda produce componenti per il settore dei veicoli industriali. Tipicamente i clienti costruttori dei veicoli, di solito imprese multinazionali di grandi dimensioni, bandiscono gare cui partecipano le aziende fornitrici. Si tratta di gare articolate in modo vario, che talvolta prevedono un'opzione di *last call* per uno dei fornitori coinvolti, ma che in genere vengono aggiudicate al fornitore che pratica il miglior prezzo.

La partecipazione a queste gare non è semplice per i fornitori. Prezzi troppo alti potrebbero escluderli dalla gara e prezzi troppo bassi potrebbero essere molto problematici soprattutto considerando che il cliente richiede all'aggiudicatario che nel periodo di validità del contratto esso riduca progressivamente i costi di fornitura. Quindi, un prezzo troppo basso all'inizio genera il rischio di acquisire una commessa potenzialmente ancora più dannosa per il futuro. L'analisi dei prezzi di aggiudicazione delle commesse acquisite nel corso di un biennio è stata molto utile per analizzare lo sfruttamento dello spazio di contrattazione da parte dell'impresa. La determinazione dei prezzi nell'impresa Alfa era affidata all'Ufficio tecnico che, dopo aver prodotto il disegno di dettaglio del componente a gara, provvedeva alla quantificazione dei materiali e delle ore di lavoro necessarie alla produzione e ricaricava il costo totale applicando una percentuale di margine variabile all'interno di un *range* ritenuto adeguato dall'azienda.

L'analisi condotta delle commesse acquisite ha rilevato che una percentuale particolarmente alta delle acquisizioni era avvenuta ad un prezzo finale non significativamente distante da quello originariamente proposto dall'impresa, e questo indipendentemente dal numero di fornitori in concorrenza. L'ipotesi da verificare era che per qualche ragione, i prezzi praticati fossero troppo vicini al costo; o detto altrimenti, che non consentissero all'impresa di acquisire, tramite un maggior prezzo, il valore che il cliente trovava nell'offerta di Alfa. Al termine di alcune analisi si è giunti alla conclusione che i prezzi praticati non consideravano alcuni elementi fondamentali dell'offerta di Alfa, tra cui la flessibilità produttiva e la

velocità di risposta alle esigenze del cliente, che invece per quest'ultimo rappresentavano un valore di particolare rilevanza.

Un aumento progressivo del margine da applicare ai costi, dapprima, e una revisione più profonda delle strategie di *pricing* poi hanno consentito di riconfigurare completamente la politica dei prezzi aziendale, avvicinandosi al maggior prezzo che il cliente era disponibile a pagare. L'impatto della revisione dei prezzi è stato rilevante, poiché per ogni punto percentuale di aumento dei prezzi, l'azienda ha incrementato i ricavi di circa euro 470.000 e tale aumento si è tradotto in un incremento corrispondente dell'EBIT, visto che per realizzarlo non è stato necessario aumentare i costi di produzione.

Questa riflessione consente di comprendere quanto sia importante gestire accuratamente i prezzi di vendita: recuperare, quando possibile, livelli di prezzo coerenti con i prodotti e servizi offerti produce incrementi di redditi che altrimenti andrebbero persi.

Problemi ed efficacia della determinazione del prezzo di vendita basata sui costi di produzione

Il 54% delle imprese europee fissa il prezzo dei propri prodotti o servizi aggiungendo al costo di produzione un *mark-up* (Fabiani - Loupias - Monteiro Martins - Sabbatini, 2007). Fissare i prezzi di vendita sulla base dei propri costi sembra il metodo più oggettivo e corretto, anche se nasconde varie insidie.

Nell'esperienza degli autori, molte imprese ritengono che il prezzo basato sul costo di produzione rappresenti la scelta migliore. Innanzitutto, sostengono che un prezzo capace di coprire i costi di produzione determina automaticamente prodotti profittevoli. Inoltre, un prezzo basato sui costi è un dato comprensibile e condivisibile sia all'interno dell'organizzazione che dai clienti, specie industriali. Alcuni manager hanno confermato l'idea degli autori che un prezzo basato sui costi aziendali è più facile da comunicare poiché è sempre possibile dimostrare che esso dipenda da "fatti reali", dal consumo di risorse che l'impresa sostiene per realizzare i beni che vende. Perciò, essi sostengono che il prezzo basato sul costo è più facile da far capire al cliente. In alcuni casi, c'è chi sostiene che questo metodo

è anche equo, poiché remunera i costi e lascia un margine adeguato al venditore.

Si tratta di posizioni che sono in parte condivisibili, ma nascondono al loro interno alcune insidie che dovrebbero essere opportunamente svelate.

La prima è che un prezzo basato sui costi non è necessariamente più oggettivo di altri. Una quota dei costi di produzione è infatti attribuita ai prodotti sulla base di criteri di riparto che sovente rispondono ad esigenze di semplificazione e perciò non si basano in modo adeguato e accurato sulle relazioni che legano i prodotti ai fattori produttivi. Quanto più è elevata tale quota, tanto meno è “oggettivo” il costo e il prezzo di vendita. Inoltre, il margine da aggiungere al costo per determinare il prezzo sembra spesso il risultato di arti divinatorie più che la rappresentazione di fatti oggettivi. In alcune aziende, non solo i metodi seguiti per il calcolo dei costi, ma anche quelli impiegati per la determinazione del margine e quindi del prezzo sono eredità di passati anche molto lontani, addirittura di tempi in cui alcuni dei prodotti dell'impresa non esistevano. In secondo luogo, il prezzo basato sul costo potrebbe essere controproducente in vari casi. I costi di produzione da cui partire risentono infatti dei livelli di efficienza operativi dell'impresa. Imprese poco efficienti, perciò, fissano prezzi di vendita che, incorporando tali inefficienze, sono più elevati rispetto ai prezzi di prodotti simili di imprese concorrenti più efficienti. Il rischio che l'impresa corre, in questo caso, è di perdere vendite, con lo svilupparsi di circuiti viziosi capaci di condurre l'impresa a registrare perdite rilevanti.

Il caso dell'impresa Beta è emblematico di questa situazione. L'azienda opera su commessa e produce componenti ausiliari per l'industria petrolchimica ed energetica. I prezzi per ogni commessa sono determinati sulla base del progetto tecnico sviluppato all'interno dell'impresa in funzione delle richieste del cliente, spesso contenute in un progetto di massima e in una lista di caratteristiche tecniche che il componente deve soddisfare. Di fatto il prezzo di vendita è rappresentato da tre categorie di costo: i materiali e i componenti acquisiti dall'esterno, le lavorazioni esterne e il costo delle attività svolte all'interno dell'impresa. La contabilità di costo del prodotto è basata su centri di costo. I centri ausiliari scaricano i costi contabilizzati ai centri

produttivi e i centri comuni (relativi agli Uffici che svolgono attività a beneficio dell'intera struttura) vengono poi ribaltati su tutti gli altri. Si genera in questo modo un costo pieno orario che viene utilizzato per valorizzare le ore di lavoro svolte internamente.

Nel corso degli ultimi anni, i ricavi dell'impresa si sono ridotti e l'impresa Beta è sempre meno in grado di aggiudicarsi ordini da parte dei clienti, anche da parte di quei clienti considerati storici. Un'indagine svolta presso alcuni di loro ha rilevato il fatto che i prezzi preventivati dall'impresa siano troppo elevati, in media anche del 35-40% superiori a quelli dei concorrenti più efficienti. A cosa è dovuta questa situazione? Ad un aumento dei prezzi causato dall'inefficienza aziendale e poi anche dal costo della capacità produttiva non utilizzata. Questi fenomeni si sono rinforzati l'uno con l'altro, generando un circolo vizioso capace di produrre effetti drammatici. Infatti, man mano che la minor efficienza dell'impresa ha cominciato a trasferirsi, per via dei costi di produzione, in prezzi di vendita sempre più alti, il numero di commesse acquisite si è progressivamente ridotto, determinando una riduzione della capacità produttiva utilizzata e perciò un incremento di quella inutilizzata.

L'impresa è caratterizzata da costi fissi elevati, connessi agli stabilimenti, agli impianti e al personale. Man mano che la capacità produttiva ha cominciato a essere utilizzata sempre meno, il costo orario è cresciuto. Questo è, infatti, composto da costi che per la maggior parte sono fissi rispetto al volume di produzione e che impattano, a livello unitario, tanto più quanto meno si produce.

Questa situazione ha quindi ulteriormente spinto verso l'alto i costi orari, aggravando la posizione competitiva dell'impresa che, infatti, è sempre stata meno capace di aggiudicarsi gare rispetto ai concorrenti. Inoltre, il minor lavoro acquisito, ha ridotto ulteriormente il livello di efficienza aziendale, poiché ha determinato uno sfilacciamento dei processi operativi e una minor motivazione da parte del personale.

Se il prezzo basato sui costi può condurre a situazioni come quella descritta, anche le imprese efficienti potrebbero soffrire dalla scelta di impiegarlo. Imprese più efficienti determinerebbero infatti prezzi di vendita inferiori a quelli dei concorrenti. A parità di margine applicato ne deriva che la maggior efficienza verrebbe regalata