

Un'abilità da sviluppare nel tempo

# La cura dei **prezzi**

**COLLANA | 3**  
**Report**  
strategie  
d'impresa





A Cura del  
Centro Studi  
Imprese Territorio  
di Artser

Direttore:  
**Mauro Colombo**  
Coordinatore:  
Antonio Belloni

Marzo 2023  
Copyright © 2022 Caf Artser  
Ogni riproduzione è riservata  
**[www.asarva.org](http://www.asarva.org)**

# sommario

Dall'approccio incidentale a quello strategico .....	04
Obiettivi e rischi di un reset urgente .....	05
Cogliere lo stimolo dell'inflazione.....	08
Azioni solo su misura .....	11
Partire da costi e margini .....	14
Chi decide .....	16
Calcolo e integrazioni.....	17
Come comunicarlo .....	19
Schema pratico .....	20
Fonti .....	23

# Dall'approccio incidentale a quello **strategico**

**Il giorno giusto  
per curare i prezzi  
è sempre ieri.**

Quand'è l'ultima volta che ci siamo presi cura dei nostri prezzi?

Non è strano che la risposta fatichi ad arrivare, perché le imprese che non se lo ricordano sono la maggioranza.

Non ricordarselo è infatti fisiologico.

Purtroppo, salvo i pochi casi in cui ci siano strategie ben programmate o abitudini prese in là nel tempo, **l'approccio ai prezzi è sempre incidentale.**

Per questo, il giorno giusto per curare i prezzi è sempre ieri.

Anche se ci sono giorni più giusti di altri. E quelli dell'inflazione o delle sue code lunghe sono quasi perfetti, se non obbligati.

È dunque arrivato il tempo di acquisire un approccio strategico: misurarli per adeguar-

li, costruirli meglio per comunicarli meglio. Dobbiamo tornare ad essere consapevoli dei nostri prezzi, a controllarli periodicamente.

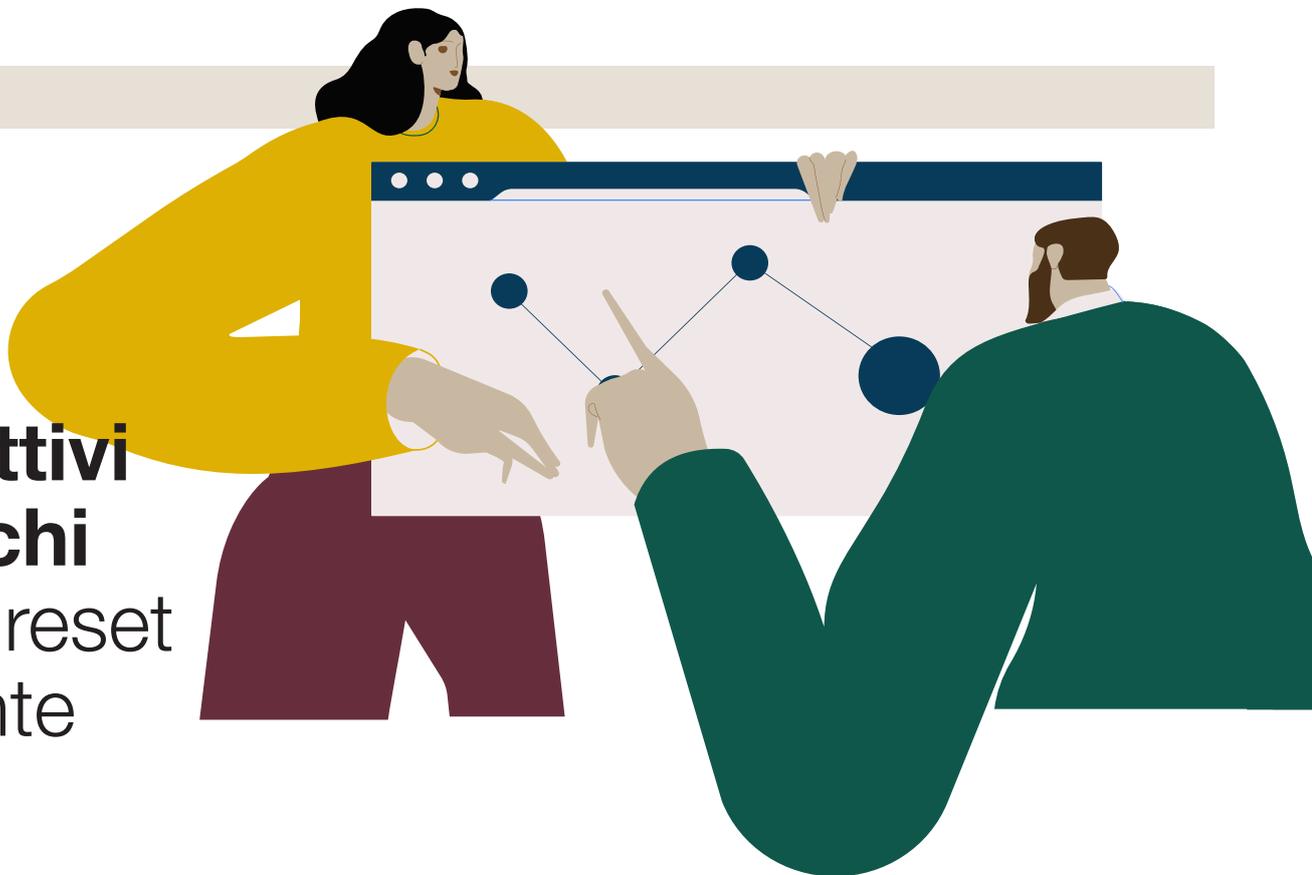
L'obiettivo è quindi **abituarsi a governarli, per smettere di subirli.**

Che siano tariffe generali o suddivise per settore, listini dedicati a gruppi specifici di clienti oppure valori occasionali o promozionali, bisogna tornare a gestire al meglio le nostre azioni sui prezzi.

Da sempre costruiamo con i prezzi un rapporto occasionale e drastico: quando serve prendiamo in mano il listino, li alziamo senza pensarci troppo e non sempre così bene. Eppure, coi prezzi andrebbe costruita una relazione più consapevole e duratura.

La cura dei prezzi è un'abilità da costruire e sviluppare nel tempo.

# Obiettivi e rischi di un reset urgente



La gestione abituale dei prezzi non è un'attività piana e di routine. Certo, è spesso cadenzata da azioni programmate che conducono ad interventi prevedibili. Ma è anche fatta di operazioni urgenti, spinte da eventi eccezionali.

## Due obiettivi

Si tratta quindi di **un'abilità modulabile e varia**.

E non può prescindere da elementi di contesto importanti, che spesso hanno un impatto forte sulla nostra impresa e sui suoi numeri, sulle persone e il lavoro, sui prodotti ed i servizi.

Se prendiamo come esempio il momento attuale, l'elemento eccezionale che rende urgente il ritorno alla cura dei prezzi è l'inflazione. Ed oggi, l'obiettivo dello sviluppo efficace della cura dei prezzi è quindi doppio.

### 1. Da una parte c'è la necessità di un reset repentino

### da applicare nel breve periodo.

È spinto dal bisogno di recuperare i margini dell'impresa, difenderli e/o conservarli se ancora ci sono. Ed è rappresentato da due elementi: molte imprese stanno esauendo la spinta di fatturato dell'inflazione, e moltissime stanno pensando di aumentare i prezzi.

### 2. Dall'altra bisogna sviluppare un'abilità buona per lungo periodo.

L'inflazione, pur duratura, è fatta di cicli che possono passare. Ma la gestione dei prezzi ha anche altre motivazioni, più consuete e meno eccezionali, che possono riguardare i costi, le abitudini dei clienti o la loro disponibilità, lo sviluppo di nuovi prodotti, la concorrenza...

## Rischi inevitabili

Come tutte le attività d'impresa,

### anche la gestione dei prezzi comporta dei rischi.

Sono generati **dall'agire così come dal non farlo**, portati da eventi improvvisi ed apparentemente ingestibili, ma anche dall'incapacità di curare i prezzi nei periodi altrettanto apparentemente tranquilli e senza particolari stimoli o pericoli.

Ci sono dunque **rischi nell'alzarli e nel non alzarli**. Ci sono poi rischi nell'applicare interventi decisi e massicci, così come nell'applicare ritocchi lievi o chirurgici.

Il rischio più grosso è non fare nulla, perché dimenticarci di curare i nostri prezzi può avere conseguenze molto pesanti e diffuse sulla nostra impresa. Qualcuna immediata e molto visibile, ed altre meno evidenti, ma pronte a spuntare più in là nel tempo.

C'è poi il rischio di alzarli molto banalmente per scaricare tutta

**continua...**

## Obiettivi e rischi di un reset urgente

Dimenticarci  
di curare  
i nostri prezzi  
può avere sulla  
nostra impresa  
conseguenze pesanti  
e diffuse:  
qualcuna immediata  
e visibile  
ed altre meno  
evidenti  
ma pronte  
a spuntare più in là  
nel tempo

l'inflazione sui clienti. Ma c'è anche quello di rinviare continuamente la cura e la gestione, rischiando il presentarsi improvviso di eventualità critiche in futuro.

In ogni caso, **dimenticare, rifiutare o rinviare la cura può portare a conseguenze negative**, come ad esempio:

- » **La riduzione dei margini** operativi (anche in momenti di aumento dei ricavi, quando i prezzi correnti dell'industria fanno +25%, a prezzi costanti si ha una crescita solo del 2,1%; quindi c'è da "pulire il fatturato" dall'effetto dell'inflazione)
- » **La riduzione della cassa** ed anche l'erosione del capitale;
- » L'incertezza sulla **continuità** aziendale;
- » **Il letargo produttivo**, ovvero la chiusura provvisoria in attesa di tempi migliori, col rischio di perdere quote di mercato.

Ci sono altrettanti rischi anche quando la cura dei prezzi è improvvisata.

Non ponderare le conseguenze degli aumenti, sbagliare le valutazioni sulla capacità del loro assorbimento da parte dei clienti può riservare conseguenze

ugualmente negative.

Andare "fuori prezzo" a causa di rialzi goffi ed eccessivi può portare ad una perdita di competitività. Ci si posiziona su cifre uguali o più alte della concorrenza, con la conseguenza di perdere clienti, o avere riduzioni importanti delle vendite.

Nonostante tutte queste eventualità, il danno elevato è non occuparsene il tempo necessario, non sviluppare un'abilità che sarà utile anche nel futuro e non solo quando servono interventi urgenti, quando **tutti provano ad alzarli, ma pochi a curarli**.

### Sorprese positive

Alzare i prezzi "e basta" può fare danni alla nostra impresa.

Può ripercuotersi sulla quantità di merci o servizi venduti, sulla continuità del rapporto con i clienti o la sua durata, può farci scivolare in competizioni che prima non dovevamo affrontare.

È dunque **normale preoccuparsi per le risposte dei clienti** alle nostre azioni: comperanno meno, si irriteranno, rinnoveranno solo alcuni contratti, passeranno alla concorrenza?

Va riconosciuto che **il rischio**

**connesso all'intervento sui prezzi c'è sempre: in ogni settore, per ogni prodotto e per ogni impresa.** Le azioni sui prezzi ben curate ed attente, possono però portare anche sorprese positive.

- » Potremmo scoprire che molti clienti possono sopportare comodamente i nostri aumenti. Anzi, alcuni li avevano previsti, ed altri se li aspettavano così come li stanno ricevendo da altri fornitori, e così come li stanno applicando ai loro clienti;
- » Dall'analisi dei nostri prezzi, potremmo scoprire che siamo fuori mercato ma nella fascia bassa, e dunque potevamo già da tempo intervenire per un rialzo, oppure scoprire che avevamo fatto male i calcoli e il prezzo non garantiva un così ampio margine operativo;
- » Potremmo persino scoprire che per alcuni clienti è prioritaria la certezza della consegna e la pianificazione dei costi rispetto ad un leggero rialzo di prezzo; o che per alcuni è più importante la stabilità del nostro prezzo, non la sua riduzione.

Tra le sorprese riguardanti la nostra impresa, potremmo invece

trovare **listini vecchi, calcoli fatti male tempo fa, promozioni e sconti ingiustificati, livelli fuori mercato** oppure slegati da ogni valutazione delle nostre marginalità.

Tutto questo perché ragionare bene su listini e tariffe è un'abilità rara, infrequente e poco coltivata. Mentre richiederebbe azioni in progressione, precise e calibrate, anche per alleviarne il più possibile gli effetti sui clienti, ovvero le imprese per noi più importanti.

Il danno elevato è non occuparsene il tempo necessario, non sviluppare un'abilità che sarà utile anche nel futuro e non solo quando servono interventi urgenti e quando tutti provano ad alzarli ma pochi a curarli

# Cogliere lo stimolo dell'inflazione



Nonostante la cura dei prezzi sia un'abilità da coltivare nel tempo, ci sono momenti in cui farlo è più urgente di altri. E l'inflazione è l'elemento urgente per eccellenza.

## Cos'è l'inflazione

Considerata come una crescita generalizzata dei prezzi di beni e servizi nel tempo, che si alzano tutti insieme, rende le condizioni generali con cui si fa impresa uniche e incerte.

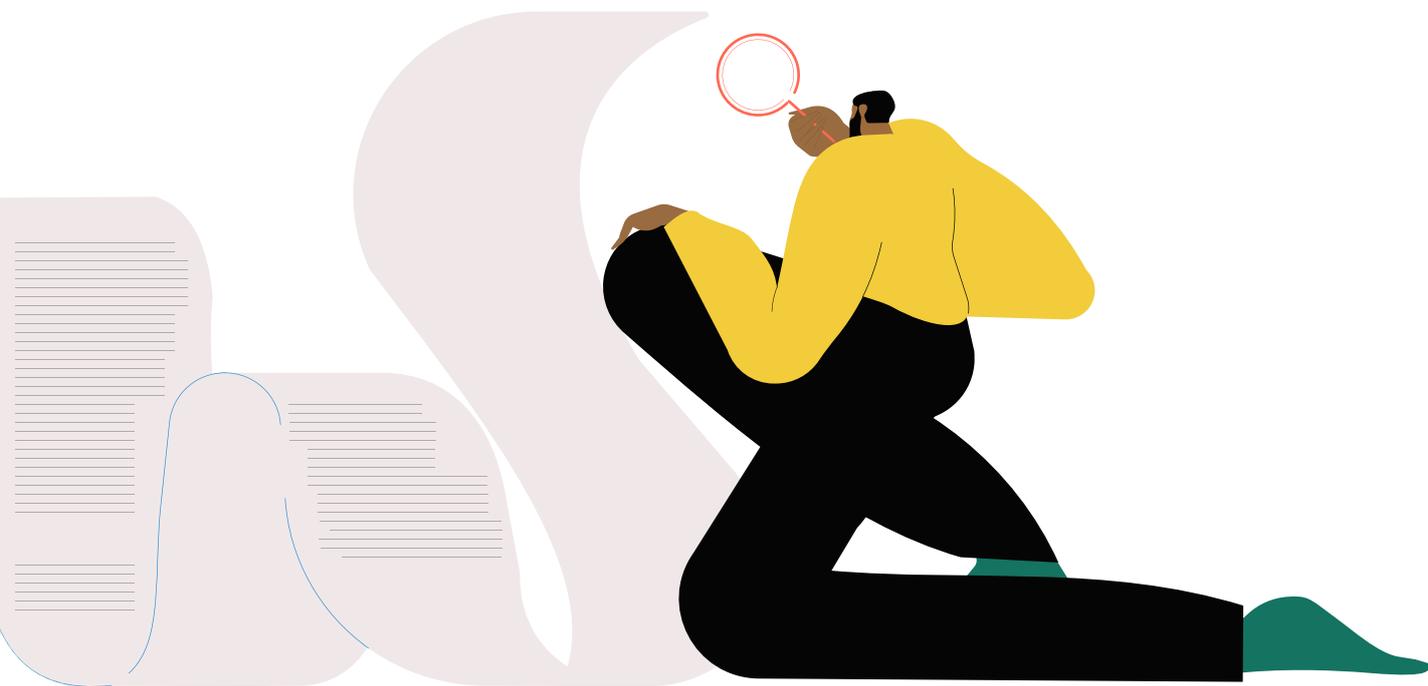
**Ma fa bene o male? L'inflazione è buona se resta sotto certi limiti.** Di solito le banche centrali puntano a tenerla su pochi punti percentuali (come l'1% e il 2%) così che stimoli la crescita economica e i consumi. A livelli bassi, infatti, sapendo che domani il valore del denaro crescerà un po', dovremmo essere spinti a fare acquisti proprio oggi.

**Quando è troppa?** Quando raggiunge valori come il 10% e coinvolge i diversi settori economici è da monitorare e da contrastare; diventa pericolosa quando tocca il 30%/40%/50% al mese ed

in entrambe i casi spinge le banche centrali ad aumentare il costo del denaro attraverso l'aumento dei tassi di interessi.

**Quali cause ha?** Calcolata con il monitoraggio e la comparazione, in momenti diversi, dei prezzi di un paniere di prodotti e servizi di riferimento, può essere causata da molti fattori, e tra quelli recenti possiamo trovare:

- » il rincaro dell'energia e delle materie prime;
- » la disgregazione delle catene internazionali di approvvigionamento;
- » il mercato del lavoro che si restringe (scarsità di lavoro e costi crescenti);
- » i ritardi nelle consegne dovute alla logistica, con i relativi rincari dei trasporti;
- » la ripartenza accelerata del commercio internazionale.



Tra le sorprese riguardanti la nostra impresa potremmo trovare listini vecchi e calcoli fatti male tempo fa, promozioni e sconti ingiustificati, livelli fuori mercato oppure slegati da ogni valutazione delle nostre marginalità

## La coda lunga

L'inflazione è un evento economico eccezionale, e come tale stimola le imprese e i consumatori a chiedersi quando terminerà e quando esaurirà i suoi effetti sull'economia.

La sua fine e i suoi effetti però possono non coincidere. E nonostante nel momento della diffusione di questo report possa sembrare terminata, potremmo trovarci nella **fase della sua coda lunga, in cui la sua forza non si è ancora dispiegata tutta.**

Secondo una rilevazione di Banca d'Italia della fine del 2022 l'inflazione attesa nel 2023 sarà dell'8,1% mentre quella del 2022 era del 6,9%, e tra tre e cinque anni i prezzi scenderanno "solo" al 5,7% e non al 4,9% come era stato previsto in precedenza.

La ragione è legata ai contratti di fornitura di lungo periodo a tariffe fisse concordate, la cui

scadenza sta gradualmente arrivando. Infatti, i fornitori – anche e soprattutto energetici – che hanno sofferto non potendo alzare i prezzi in precedenza, lo fanno nel momento dei gradual rinnovi.

Per questo l'Inflazione, pur rallentando, non si è ancora dispiegata completamente sui costi delle nostre imprese, costrette quindi ad incorporarla nei prossimi mesi. Dove incorporarla non significa solo subirla, ma anche trasferirla a valle sotto forma di aumenti.

Per anni l'inflazione è rimasta bassa grazie a fattori strutturali come la globalizzazione, la digitalizzazione e l'invecchiamento della popolazione. Di converso, oggi ci sono alcuni elementi che fanno pensare ad una **inflazione strutturalmente alta** per gli anni a venire, come:

- » la demografia, per cui l'invecchiamento della popolazione riduce l'offerta di lavoro, rendendolo più costoso;

## continua...

### Cogliere lo stimolo dell'inflazione

- » la decarbonizzazione, che renderà elevati i prezzi dell'energia;
- » la digitalizzazione, per cui le piattaforme avranno una crescita dei prezzi;
- » il debito, che crescerà per livelli di spesa e investimento pubblici;
- » la deglobalizzazione, che renderà i costi dei prodotti più elevati.

Ecco il **momento incidentale** in cui è quasi obbligatorio rivedere i prezzi e di cui l'inflazione ed il suo lungo, forse lunghissimo esaurirsi può essere il giusto presupposto.

### Come tocca la nostra impresa?

L'inflazione ed i suoi effetti diffusi hanno conseguenze significative sulle imprese.

E non solo sugli elementi di valore noti a tutti, come i costi, i prezzi, i ricavi ed i margini.

Oltre agli aumenti dei costi ed alla riduzione dei margini, infatti, per moltissime imprese queste condizioni si traducono in una forte **pressione sulle sue scelte tattiche e strategiche**, quelle di breve e di medio-lungo periodo.

Per chi governa l'impresa, produce **effetti psicologici sco-**

**modi ed invadenti** come la sensazione di essere impigliati e costretti da scelte altrui, o l'ansia e la paura di sbagliare.

Anche se l'inflazione tocca la maggior parte delle imprese, se non tutte, lo fa in modalità diverse a seconda di molti fattori, tra cui:

- » il tipo di settore, di prodotto, di posizione geografica, di presenza commerciale o produttiva (in Italia o all'estero);
- » la quantità e la tipologia di energia e di materie prime di cui l'impresa si serve e la disponibilità di energia del paese e il suo mix energetico ;
- » gli eventuali incentivi alla produzione che "dopano" uno specifico mercato;
- » la dotazione di materie prime nel paese dell'impresa;
- » la capacità dello Stato di compensarne l'impatto su consumatori e imprese .

Può quindi toccare la nostra impresa direttamente (ad es. con la componente energetica o delle materie prime) o indirettamente (riducendo il potere d'acquisto dei nostri clienti/consumatori).



## Azioni solo su misura

L'inflazione può quindi essere uno stimolo, come molti altri, per:

- » **gestire i prezzi per la prima volta** oppure riprenderli in considerazione;
- » inserirli in **un'azione più ampia che riguarda anche i costi e i margini** dell'impresa;
- » **includerli tra le azioni abituali** e che non riguardano solo valori economici tangibili.

L'idea che anche i nostri concorrenti, i nostri fornitori ed i nostri clienti ne stiano subendo gli effetti non deve avere un effetto consolatorio; e il fatto che tutti correggano i loro prezzi non deve portarci a considerare il rialzo come l'unica azione sufficiente ed efficace.

**La cura dei prezzi è infatti composta da molte opzioni** che, come un abito su misura, dipendono dalla nostra fisicità, dai tessuti utilizzati, dalla stagione, dall'uso che intendiamo farne e perfino dall'ipotetica durata che potrebbe avere.

Ed è anche in funzione di questi fattori e soprattutto dalle nostre analisi sui costi ed i margini della nostra impresa, dei nostri prodotti e dei nostri servizi, che decideremo se e come fare aumenti lineari o chirurgici, temporanei o continuativi, fissi o progressivi.

### Alcune variabili

**Un'azione sui prezzi riguarda**

**elementi numerici, ma solo apparentemente.**

Coinvolge e in diverse modalità influenza anche chi produce, acquista e vende, ma anche chi fa da intermediario e chi investe.

Decidere **come esercitarla dipende** prima di tutto **dai nostri clienti**, e da infiniti elementi come:

- » il loro numero,
- » la loro dimensione,
- » la loro quota di fatturato,
- » la loro nazionalità (cambio e tasse),
- » la loro liquidità,
- » ed anche dalla loro capacità di gestire o possedere un magazzino...

Questa azione sarà anche in-

**continua...**

**Azioni solo su misura**

fluenzata, e quindi modulata, dal **settore** in cui operiamo, dal fatto che vendiamo **prodotti o servizi**, se lo facciamo a clienti diretti o ad altre imprese, sul web (eCommerce) oppure tramite canali fisici tradizionali, agenti, negozi, reti di vendita...

Come calibrarla e comunicarla dipenderà anche dal **numero di item** del nostro ventaglio di offerte, dal loro prezzo e da quelli della concorrenza e dal posizionamento che abbiamo sul mercato e dalla nostra reputazione.

Dipenderà anche dalla **struttura** e dalla **dimensione** della nostra impresa, dalla nostra solidità finanziaria e dalla nostra catena decisionale, e così anche dal gruppo di persone che costruiscono e curano i prezzi.

Ma tra queste infinite variabili e singolarità è decisivo **passare da una posizione passiva** – subire i prezzi – **a quella attiva del gestirli.**



## Qualche esempio

Per queste ragioni non c'è dunque un pacchetto di azioni di cura dei prezzi che vada bene per tutti, ma c'è solo la possibilità di costruire azioni su misura. Come alcune di quelle descritte qui a titolo di esempio.

### ESEMPIO 1 - B2C prodotti

**L'IMPRESA ROSSA** è piccola e vende prodotti sportivi. Dopo una cura attenta dei prezzi, ha deciso di lasciare invariati quelli dei prodotti molto costosi che si cambiano una volta ogni tre/quattro anni e che costituiscono il 30% del fatturato. Ha invece alzato del 15% i prezzi dei prodotti meno cari e meno tecnici che però incidono per il 70% sul fatturato e sono consumati più frequentemente, il cui aumento è percepito come meno pesante. Ha quindi scelto di non comunicarlo ai clienti.

### ESEMPIO 2 - B2C servizi

**L'IMPRESA GIALLA** vende servizi sul mercato online. Dopo un'attenta cura dei prezzi, ha deciso di alzarli tutti del 28% e lo ha comunicato con una e-Mail a tutti i clienti ed alla stampa. Ha anche motivato nei dettagli la sua scelta, spiegando con precisione i servizi aggiuntivi che l'offerta includerà. Lo ha comunicato a tutti via mail all'inizio dell'anno.

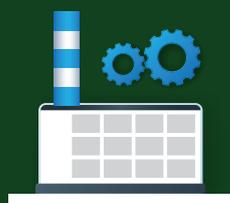
### ESEMPIO 3 - B2B prodotti

**L'IMPRESA VERDE** produce e vende principalmente prodotti tessili di qualità. I suoi prezzi sono già elevati, ed ha così deciso di alzarli per i prodotti di alta gamma artigianali del 5% – quelli che compongono il 70% del suo fatturato – lasciando invece invariati quelli dei prodotti di gamma inferiore, venduti anche dai concorrenti. Considerata la sua clientela “alta” e la poca incidenza dei prezzi sulle sue scelte d’acquisto, ha deciso di non comunicare l’aumento.



### ESEMPIO 4 - B2B servizi

**L'IMPRESA BLU** vende servizi professionali di varie tipologie e costo. Con la sua cura dei prezzi ha deciso di applicare un rialzo del 4% su tutto ciò che vende, allacciandolo coerentemente ai rialzi abituali del passato. Considerato il suo vantaggio di prezzo e qualità sulla concorrenza, l’incidenza dei costi energetici già ampiamente assorbiti “in casa”, ha deciso di comunicare l’aumento solo ai clienti che ne chiedano le motivazioni.



Come si può notare, le decisioni di applicare un prezzo diverso riguardano i tipi di prodotti e servizi, il settore ed i clienti, i canali commerciali e la struttura produttiva. E possono produrre azioni orizzontali o verticali, decise o leggere, differenziate o generali.

Tutti questi elementi possono influire sulle modalità di formazione e correzione del prezzo, sulla capacità dei clienti e consumatori di sopportare un aumento e conseguentemente influenzano anche le modalità con cui vengono comunicati.

# Partire da costi e margini

Oggi è il conto economico a chiederci urgentemente di ragionare sulle nostre tariffe e di curare i prezzi.

C'è l'inflazione, in particolare quella energetica, ma c'è anche il costo del lavoro con i suoi adeguamenti salariali e la rivalutazione del TFR, e poi c'è il costo del denaro per i tassi più alti, a cui forse dovremo abituarci a lungo.

Ma se ragioniamo sui prezzi, prima di tutto è per motivi di marginalità.

Per questo è bene dispiegare **un'azione ragionata sui costi aziendali di un nostro singolo prodotto o servizio e sui relativi margini.**

## Rivalutare sconti e promozioni

Prima di ogni adeguamento di prezzo va fatta una rapida **ricognizione sugli sconti e le promozioni attive.** Quali prodotti,

servizi e clienti riguardano? Da quanto sono attive? Da quali contratti sono regolate?

È logico **eliminarli o ritoccarli**, prima di annunciare eventuali rincari. Ed anche rivedere le condizioni a cui i clienti potevano accedervi (condizioni di pagamento o quantità acquistate) perché non basta un "perché lo fanno i nostri concorrenti".

In questo momento è invece utile rivederli, eventualmente per **reimpostare queste condizioni**, che possono essere anche mantenute, ma solo dopo un attento calcolo tra i costi ed i benefici, e della loro interferenza relativa con le nuove strategie di prezzo.

## Costi e margini

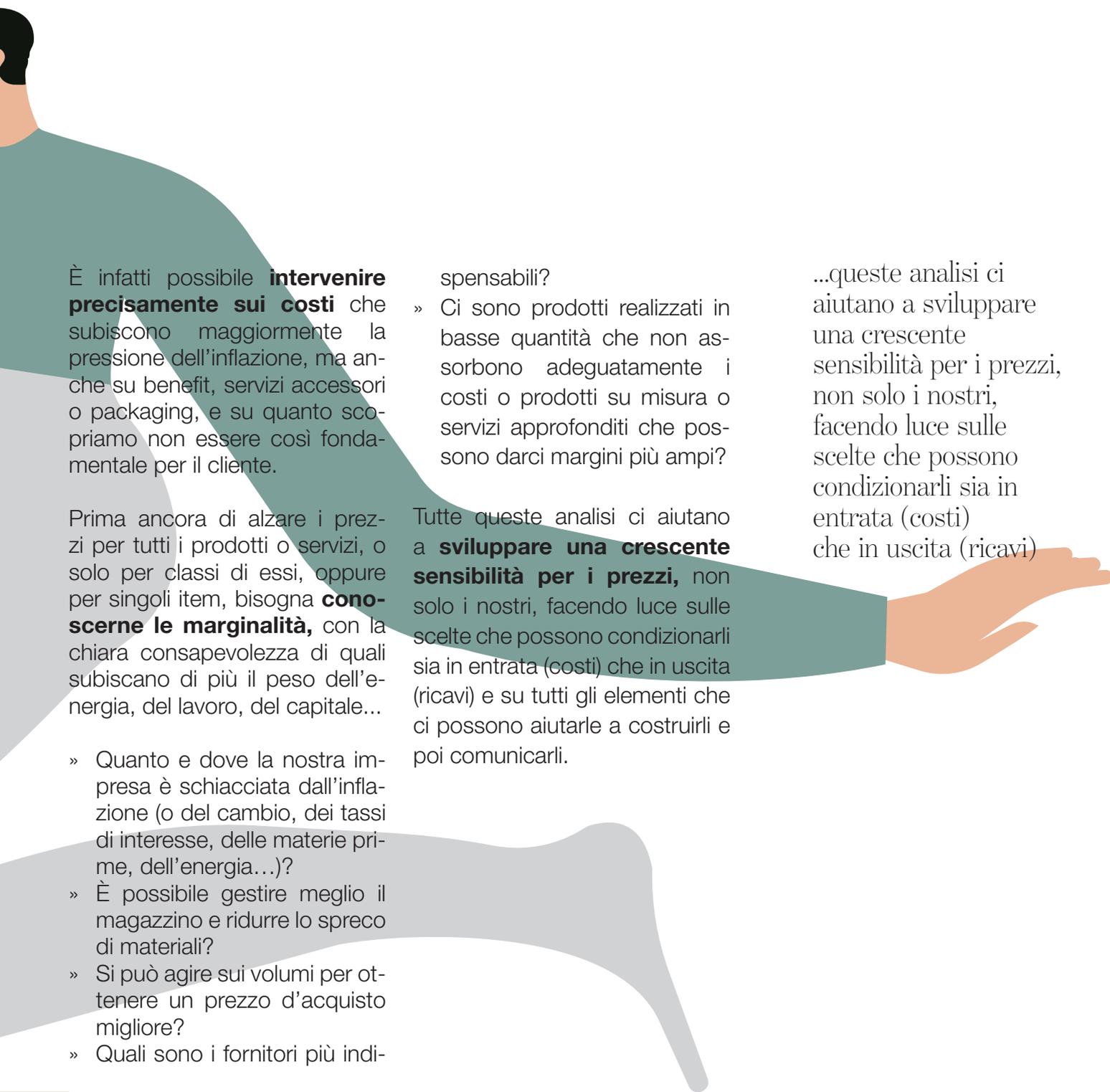
Va poi considerato che l'inflazione attuale potrebbe essere qui per restare. E se una recessione non così improvvisa dovesse anche rallentarla, sarebbe il mo-

mento giusto per **governare i prezzi prima di tutto tramite i costi** della nostra impresa, limitandone gli effetti odierni e futuri.

Prima di giustificare un aumento con un rialzo, per esempio dei costi energetici, sarebbe corretto calcolare esattamente il peso del costo energetico sul prodotto, sul servizio, e poi a salire fino alla marginalità complessiva.

Potremmo infatti scoprire che alcuni prezzi possono essere ridotti, o che su alcuni prodotti l'energia pesa davvero poco. Il costo delle materie prime, per esempio, su un'automobile può incidere del 10% ma su un paio di calzature può arrivare fino al 20% o oltre.

**Cambiare i prezzi significa prima di tutto guardare dentro la nostra impresa** e controllare i costi dei nostri prodotti e servizi, ragionare sul cambio di alcuni processi, e migliorarne l'efficienza.



È infatti possibile **intervenire precisamente sui costi** che subiscono maggiormente la pressione dell'inflazione, ma anche su benefit, servizi accessori o packaging, e su quanto scopriamo non essere così fondamentale per il cliente.

Prima ancora di alzare i prezzi per tutti i prodotti o servizi, o solo per classi di essi, oppure per singoli item, bisogna **conoscere le marginalità**, con la chiara consapevolezza di quali subiscano di più il peso dell'energia, del lavoro, del capitale...

- » Quanto e dove la nostra impresa è schiacciata dall'inflazione (o del cambio, dei tassi di interesse, delle materie prime, dell'energia...)?
- » È possibile gestire meglio il magazzino e ridurre lo spreco di materiali?
- » Si può agire sui volumi per ottenere un prezzo d'acquisto migliore?
- » Quali sono i fornitori più indi-

spensabili?

- » Ci sono prodotti realizzati in basse quantità che non assorbono adeguatamente i costi o prodotti su misura o servizi approfonditi che possono darci margini più ampi?

Tutte queste analisi ci aiutano a **sviluppare una crescente sensibilità per i prezzi**, non solo i nostri, facendo luce sulle scelte che possono condizionarli sia in entrata (costi) che in uscita (ricavi) e su tutti gli elementi che ci possono aiutarle a costruirli e poi comunicarli.

...queste analisi ci aiutano a sviluppare una crescente sensibilità per i prezzi, non solo i nostri, facendo luce sulle scelte che possono condizionarli sia in entrata (costi) che in uscita (ricavi)

# Chi decide

Il marketing e le vendite, la contabilità e la produzione sono tra i soggetti consultabili e quindi utili al tavolo delle analisi e delle proposte di prezzo. Ed anche dove l'impresa è piccola è comunque bene allargarlo...

La cura dei prezzi **influisce su molte persone della nostra impresa**, infatti, le relative azioni toccano in modo diretto chi:

- » fa i conti quotidianamente, e chi valuta i margini che produciamo (contabilità);
- » compra periodicamente materie prime, semilavorati, energia (acquisti);
- » vende e pesa i propri prezzi e quelli della concorrenza (vendite);
- » valuta i dati alla fine dell'anno per pesare il proprio rischio di fare impresa (imprenditori).

Per questo è meglio che le **valutazioni** delle strategie di prezzo siano il risultato di un processo condiviso, anche se poi la responsabilità della **decisione** definitiva è spesso di una sola o di poche persone.

Il marketing e le vendite, la contabilità e la produzione sono tutti soggetti consultabili e quindi utili al tavolo delle analisi e delle proposte di prezzo. Ed anche dove

l'impresa è piccola è comunque bene allargarlo per **raccogliere informazioni utili a decidere**.

Tra le più preziose ci sono quelle che riguardano i clienti, coloro che alla fine decideranno se e quanto acquistare i nostri prodotti e servizi: ogni tipo di informazione su di loro può aiutare nelle scelte, in particolare **la loro capacità di spesa e di sostituirci** come fornitori.

Chi decide il prezzo sono le nostre azioni preventive interne e poi le azioni definitive esterne di acquisto. Perciò, com'è saggio consultarsi internamente, lo è altrettanto consultare il sentimento dei clienti: in modo diretto (con agenti e commerciali) o intermedio attraverso ricerche e sondaggi.

È quindi utile avere un'idea della sensibilità psicologica dei nostri clienti ai livelli di prezzo ed ai suoi possibili cambiamenti.



## Calcolo e integrazioni

Un prezzo ed un aumento perfetti non esistono, ma può aiutare, con l'obiettivo di approssimarsi ad essi, pensare alle aspettative del cliente, in termini di vantaggi attesi, qualitativi e quantitativi, tangibili e intangibili.

Calcolare il prezzo di vendita di un prodotto o di un servizio è difficile perché deve tenere conto di molti elementi, e perché ha sempre una componente di rischio-incognita verificabile solo con la prova del mercato.

È prassi comune ottenerlo **partendo dal costo** unitario di un prodotto/servizio, suddividendolo per  $1 - \text{il margine di profitto voluto, espresso in decimi}$ . Quindi ad es:  
 $1000\text{€}/1-0.20$  (dove 1000€ è il costo e supponendo che cerchiamo un margine del 20%).

Si comprende quindi l'importanza di calcolare bene, prima di definire il prezzo, i costi esatti (diretti e indiretti e unitari) ed i margini desiderati. E si capisce quanto sia complesso **calcolare anche l'eventuale rialzo che vogliamo applicare** con la nostra cura.

Le motivazioni di un rialzo, infatti, anche senza la contingenza

del momento, possono essere molteplici, e finalizzate a:

- » sviluppare o migliorare prodotti o servizi;
- » recuperare margini erosi dall'inflazione o dal cambio sfavorevole;
- » recuperare i costi improvvisi dell'energia o delle materie prime (microchip, petrolio, gas, elettricità, acciaio).

Anche dopo calcoli attenti, non è detto che il rialzo sia sufficiente a coprire i costi o i progetti previsti o i rialzi delle materie prime, che spesso corrono senza fermarsi. Ed è anche utile fare **confronti con i prezzi della concorrenza**.

Un prezzo ed un aumento perfetti non esistono. Ma può aiutare, con l'obiettivo di approssimarsi ad essi, pensare alle aspettative del cliente in termini di vantaggi attesi, qualitativi e quantitativi, tangibili e intangibili.

Per questo, quando si sta concretizzando un rialzo, è bene

## continua...

### calcolo e integrazioni

considerare **l'effetto benefico di accompagnarlo con servizi aggiuntivi** alla nostra offerta, come:

- » l'assistenza e la garanzia;
- » la manutenzione e/o il montaggio;
- » il trasporto e i tempi di consegna;
- » nuove funzionalità e competenze.

Ogni tipo di integrazione all'offerta va precisamente ponderata negli effetti che produce nel cliente e sulla nostra impresa, ma va anche considerata come un'occasione per **fidelizzarlo e marcare la differenza tra la nostra e le imprese concorrenti.**

## Come comunicarlo



Dai quattro esempi visti in precedenza, risulta immediato notare che non tutte le imprese scelgono di comunicare un aumento di prezzo, né considerano decisivo farlo per rendere accettabile questo aumento da parte dei clienti.

È molto importante, però, che qualsiasi modifica di prezzo sia comunicata ed applicata **dopo la scadenza** dei contratti esistenti. Quindi, se mancano sei mesi alla scadenza, la sequenza corretta è:

- » decidere il rialzo tempo prima;
- » comunicarlo – se indispensabile – qualche mese/settimana prima della scadenza;
- » annunciare che entrerà in vigore dalla fine del contratto in essere dalla data XYZ.

È utile segnalare, insieme alla percentuale di rialzo, anche le motivazioni per cui lo si è deciso e le eventuali integrazioni al prodotto/servizio di cui dicevamo.

Non tutte le imprese – coerentemente con i propri elementi di contesto – decidono di evidenziare queste motivazioni. E questo può dipendere da molti fattori, tra cui:

- » la loro struttura produttiva;
- » l'eventuale peso che ha l'energia nel loro aumento dei costi sotteso al rincaro;
- » la scelta di assorbire internamente gran parte dei nuovi costi piuttosto che scaricarli totalmente sul cliente.

L'errore da evitare non è non comunicare l'aumento al cliente, quanto piuttosto il non aver ponderato la scelta di come farlo o non farlo, e non averne calcolato gli effetti sul rapporto con il cliente stesso. Da questi fattori discenderanno poi le scelte relative al comunicarlo sì oppure no, al farlo con determinati **canali, forme, lessico, tempi e tono di voce.**

In ogni caso, va ricordato che la

l'impresa parla sempre la lingua della concretezza, ed è bene che sia trasparente e diretta.

E se si decide di farlo, è bene **coinvolgere le persone che sono in contatto diretto con i clienti**, e che potranno ricevere le loro richieste di informazioni: vanno fornite di tutti gli strumenti necessari a gestire queste comunicazioni.

# schema

RECUPERO  
DELLE MARGINALITÀ

—  
GESTIRE I PREZZI  
NEL FUTURO



**Obiettivi**

GESTIRE IL MOMENTO  
DELL'INFLAZIONE

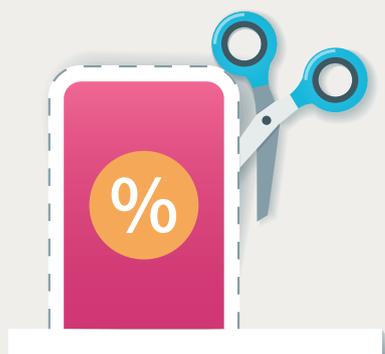
—  
VALUTARE  
LE CONSEGUENZE  
SULL'IMPRESA

—  
CONSIDERARE  
TUTTE LE VARIABILI  
CHE INFLUENZANO  
IL PREZZO



**Azioni  
preliminari**

# pratico



## Azioni pratiche



## Modalità d'azione

RESETTARE SCONTI  
E PROMOZIONI

—

CALCOLARE COSTI

—

INDIVIDUARE  
LE MARGINALITÀ

—

CALCOLARE  
L'AUMENTO  
E LE POSSIBILI  
INTEGRAZIONI  
DI SERVIZI

DECIDERE  
CHI COINVOLGERE  
NELLA VALUTAZIONE  
E NELLA RACCOLTA  
DI INFORMAZIONI

—

SCEGLIERE  
SE E COME  
COMUNICARLO

# Fonti

[https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/what\\_is\\_inflation.it.html](https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/what_is_inflation.it.html)

<https://www.moduli.it/lettera-aumento-prezzi-10523>

<https://www.brand-news.it/in-evidenza/nextplora-misura-gli-effetti-dellinflazione-sulle-abitudini-dei-consumatori-e-le-attivita-delle-marche/>

<https://atlasmic.com/it/blog/price-increase>

<https://www.performancestrategies.it/marketing-e-comunicazione/vuoi-aumentare-prezzo-del-prodotto/>

<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/strategy-operations/articles/e-tempo-di-rivedere-i-prezzi---deloitte-italy---deloitte-digital.html>

<https://www.logisticanews.it/aumentare-i-prezzi-per-produrre-piu-responsabilmente-lanalisi-boston-consulting-group/>

<https://www.milanofinanza.it/news/boston-consulting-i-brand-rivedano-le-strategie-sui-prezzi-202108161226256484>

<https://www.impreseterritorio.org/it/approfondimenti/Caro-energia-impresе-in-ginocchio-Elettrici-t%C3%A0-al-350-ma-non-ci-fermiamo.html>

[https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/made-italy-carro-prezzo-36172?utm\\_source=ExportManager\\_Prova&utm\\_campaign=d61f8a8e97-EMAIL\\_CAMPAIGN\\_2019\\_09\\_18\\_03\\_58\\_COPY\\_01&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_def65e33d9-d61f8a8e97-212017617](https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/made-italy-carro-prezzo-36172?utm_source=ExportManager_Prova&utm_campaign=d61f8a8e97-EMAIL_CAMPAIGN_2019_09_18_03_58_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_def65e33d9-d61f8a8e97-212017617)

<https://www.ilsole24ore.com/art/amazon-corre-ripari-contro-costi-e-inflazione-e-aumenta-prezzi-prime-AEUZr6oB>

<https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/energy-resources-industrials/articles/combat-inflation-with-advanced-pricing-tactics.html>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2022/considering-pricing-variation-to-help-solve-the-paradox-of-fair-prices>

<https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/responding-to-inflation-and-volatility-time-for-procurement-to-lead>

<https://www.mckinsey.com/industries/advanced-electronics/our-insights/pricing-during-inflation-active-management-can-preserve-sustainable-value>

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-inflation>

<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/five-ways-to-adapt-pricing-to-inflation>

<https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/four-ways-to-achieve-pricing-excellence-in-retail-marketplaces>

<https://www.mckinsey.com/industries/industrials-and-electronics/our-insights/winning-the-race-with-inflation-the-pricing-opportunity-for-industrial-companies>

# Approfondimenti e link utili

Aziende, torniamo alla ricerca dei margini perduti

Inflazione, guida per sopravvivere ai rincari:  
guarda il video con i consigli degli esperti

Le due inflazioni e le strategie per fare impresa  
senza rimetterci

Strategie di negoziazione per le imprese:  
prima di iniziare, chiarite dove potete arrivare



asarva.org

