



NET CONSULTING S.r.l.

Consulenza Globale d'Impresa

Venezia • Parma • Riccione • Terranuova (AR) • Pescara

Il mondo dei costi e le politiche di prezzo: teoria e software applicativi.

di Luciano Cipolletti, Consulente di direzione e riorganizzazione aziendale

Parte prima: generalità

In questa serie di articoli, verranno illustrate le dinamiche che concorrono alla definizione del costo e del prezzo di prodotto. Si rivolgono, quindi, a coloro che non hanno familiarità con logiche di Pricing e metodologie di contabilità industriale, più esattamente con le logiche **Full**, **Direct** e **Variable Costing**.

Qualcuno ha detto che se si dovesse scrivere un libro di mille pagine relativamente alla definizione dei prezzi di vendita, resterebbero ancora dei dubbi sull'argomento, con una sola cosa certa: non si sarebbe detto tutto.

Il *prezzo di acquisto* rappresenta il sacrificio economico chiesto ai clienti in cambio di un prodotto o di un servizio. E' anche noto di come, parlando di beni di consumo, la decisione all'acquisto da parte del cliente avviene perché si considerano di valore superiore i vantaggi ed i benefici che si vengono ad ottenere, rispetto al costo da sostenere. Troppo spesso, tuttavia, le politiche di prezzo da parte delle imprese vengono confuse con le *battaglie al ribasso*, che di per sè possono portare grossi svantaggi economici nel medio-lungo periodo. E' nota la politica di un famoso marchio di sigarette, la West, la quale, verso i primi anni ottanta praticò, sul mercato europeo, una politica di low-cost, portando il prezzo del pacchetto da 1,90€ (riferendoci alla moneta attuale) a 1,65€. Le vendite ebbero incrementi esponenziali e la quota di mercato di West passò dallo 0,6 al 10%. Il successo ebbe però breve durata perché i concorrenti reagirono con la stessa politica di ribasso. Solo dopo quattro anni l'intero comparto ritrovò una stabilità di prezzo. Casi recenti sono accaduti ad esempio nel settore dell'arredo. La guerra del prezzo al costante ribasso, da circa quindici anni a questa parte, ha generato un effetto devastante sulla redditività di quasi tutte le imprese di fascia media e medio-bassa. In questa nicchia tutte le aziende hanno praticato sconti su sconti, al fine di mantenere le proprie fette di mercato. Il risultato è che oggi gran parte delle imprese di questa fascia ha chiuso e le aziende rimaste in piedi si contendono la fetta di mercato del *dopo crisi*. Ancora un esempio. Una nota marca di telefonia mobile alcuni anni fa ha praticato offerte particolarmente vantaggiose sul mercato *Business*, fino ad allora il settore di gran lunga più redditizio rispetto a quello dei *Privati*. Molti utenti con partita IVA migrarono a questa compagnia, ma dopo poco tempo i competitor furono costretti ad agire allo stesso modo. In breve tempo ognuno riacquisì la propria fetta di mercato con il risultato di un notevole abbassamento di redditività per tutti gli operatori di telefonia mobile.

In poche parole la politica aggressiva sui prezzi è premiante solo nel breve periodo e quasi mai sul medio-lungo, a meno che l'impresa non abbia acquisito veri vantaggi competitivi e duraturi sui costi. Tali vantaggi competitivi possono derivare da:

Net Consulting S.r.l.

Sede Legale:

P.zza Malatesta n. 33, 47900 Rimini (RN) - Italy
Cap. sociale € 10.400,00 i.v.
Registro imprese n. 02602480408 Trib. di Rimini
P.I. 02602480408 - R.e.a. n. 273308

Ufficio Coordinamento locale:

Via dei Mille, 3
47838 Riccione (RN)
Tel. 0039 0541 693243 693085
Fax 0541 605469

Web:

www.netw-consulting.com
info@netw-consulting.com
www.topvalue.it
info@topvalue.it



NET CONSULTING S.r.l.

Consulenza Globale d'Impresa

Venezia • Parma • Riccione • Terranuova (AR) • Pescara

- migliore tecnologia;
- economie di scala (a dire il vero, sempre più rare);
- riassetto organizzativo, logistico e produttivo;
- revisione, non distruttiva, dei costi.

Oggi in un mercato sempre più globalizzato e dove, per una serie di ragioni (anche di ordine psicologico), è sempre più difficile intervenire nelle imprese cambiando gli assetti organizzativi acquisiti nel tempo, è concretamente possibile operare su queste due direttrici:

- maggiore competitività sui prodotti e servizi offerti;
- praticare politiche di prezzo in relazione al mix dei prodotti offerti.

In concreto è necessario sapere fino a che punto si possono abbassare i prezzi lavorando su una politica di revisione dei costi e fino a che punto è possibile abbassare i prezzi aumentando i volumi (economie di scala). In particolare è di estrema utilità di praticare delle politiche di prezzo in base alle specifiche prerogative dei vari prodotti e quindi ai loro mix. E' il caso di dire che una gestione dei prezzi imperniata su un *ricarico generico*, nella maggior parte delle imprese non è assolutamente premiante e porta l'impresa ad una disottimizzazione dei risultati. Ogni specifico prodotto o linea di prodotto deve avere politiche di prezzo differenti e non solo: i prezzi già stabiliti possono subire variazioni in base alle specifiche necessità.

Nel prossimo articolo verrà esaminato un caso concreto, relativo ad un'azienda che produce beni di consumo durevoli. La gestione del prezzo è da sempre stata focalizzata sulla determinazione dei costi complessivi (materiali+costi di lavorazione) e l'applicazione di un certo ricarico, quest'ultimo uguale per tutti i prodotti e su tutte le linee. La forza commerciale ha sempre messo in evidenza una politica di low-cost da parte di alcuni competitor sulla gamma di prodotto più economica. Puntualmente, ad ogni importante fornitura e soprattutto con le *contract* con imprese edili, le offerte venivano disattese poichè "*fuori prezzo*". E' stata quindi adottata una strategia che ha dato notevoli vantaggi economici ed ha restituito competitività commerciale all'impresa adottando politiche di prezzo differenziate in base alla linea di appartenenza del prodotto: su linee altamente competitive, sia dal lato qualitativo che dal lato tecnologico, la gestione del prezzo si è focalizzata su una più ampia marginalità unitaria, mentre sulle linee più economiche la strategia di prezzo è stata basata sul potenziale incremento dei volumi.

Rimini, 04.09.2015

Luciano Cipolletti è autore **del software [MASTER](#)** distribuito da Net Consulting srl, **innovativo prodotto per la gestione strategica dei prezzi e delle marginalità.**
[VEDI DEPLIANT](#)

Net Consulting S.r.l.

Sede Legale:

P.zza Malatesta n. 33, 47900 Rimini (RN) - Italy
Cap. sociale € 10.400,00 i.v.
Registro imprese n. 02602480408 Trib. di Rimini
P.I. 02602480408 - R.e.a. n. 273308

Ufficio Coordinamento locale:

Via dei Mille, 3
47838 Riccione (RN)
Tel. 0039 0541 693243 693085
Fax 0541 605469

Web:

www.netw-consulting.com
info@netw-consulting.com
www.topvalue.it
info@topvalue.it