

pi

Gestione delle piccole imprese **Definizione dei prezzi**

La strategia dei prezzi e le sue componenti

La gestione dei prezzi nel commercio

Piccole imprese tra costi e prezzo di mercato

Terziario: alla ricerca dei propri limiti di costo

| N. 02 | maggio 2009 |
Pubblicato da PostFinance in collaborazione con KMU-HSG



Istituto svizzero per le piccole e
medie imprese Università di San Gallo



Universität St.Gallen

PostFinance
LA POSTA 

Gli autori e gli esperti di questo numero



Urs Frey (41),
prof. dr.

Urs Frey è membro della direzione dell'Istituto svizzero per le piccole e medie imprese, nonché della direzione del Center for Family Business HSG dell'Università di San Gallo (CFB-HSG). Nella sua duplice attività di insegnante e ricercatore si occupa della gestione aziendale strategica all'interno di medie imprese a conduzione familiare. Attraverso iniziative e progetti organizzati dall'Istituto approfondisce aspetti e qualità gestionali delle aziende a conduzione familiare.



Thomas Rudolph (47),
prof. dr.

Thomas Rudolph è direttore dell'Istituto di marketing e commercio dell'Università di San Gallo, nonché autore di numerosi libri e articoli su temi legati alla gestione commerciale strategica, al comportamento dei consumatori, al posizionamento e al collocamento sul mercato, alla gestione di progetti complessi, al fenomeno «discount» e al marketing commerciale. Svolge la sua poliedrica attività di autore, relatore, coach ed esperto opera sia in Svizzera che all'estero. Tra il 1998 e il 2009 ha insegnato come visiting professor presso vari atenei europei e americani.



Rolf Gerber (53),
consulente aziendale

Oltre a offrire consulenze freelance a livello di strategia e controlling in diversi settori del commercio e della sanità, Rolf Gerber tiene corsi di contabilità e fatturazione presso l'Istituto svizzero per la formazione di capi azienda (SIU/IFCAM). Assiste inoltre su mandato il settore economico-aziendale di un'associazione padronale.



Stefan Sander (48),
prof. dr.

Stefan Sander insegna controlling e contabilità alla Steinbeim Universität di Berlino, è docente all'Università di San Gallo e partner della società sangallese di consulenza HSP Consulting AG. Oltre a partecipare a vari corsi di studio MBA in qualità di docente, collabora con varie PMI e aziende a conduzione familiare in veste di membro del consiglio d'amministrazione e consulente per questioni concernenti la gestione finanziaria e il controlling.



La strategia dei prezzi e le sue componenti	04
La gestione dei prezzi nel commercio: le riflessioni delle piccole imprese	13
Piccole imprese tra costi e prezzo di mercato	19
Terziario: alla ricerca dei propri limiti di costo	25
Esempi pratici: Ecovisions GmbH	11
Cornfield Openair-Hotel	17
Promat Verzinkerei Bern GmbH	23
Glossario dei termini principali	29
Nel prossimo numero	30
Il modello di gestione delle PI	31

IN COPERTINA. Beat Wyler (a destra), Promat Verzinkerei Bern GmbH, a colloquio con un cliente. A pag. 23.

pi – Gestione delle piccole imprese/ Definizione dei prezzi

Stimate lettrici, Stimati lettori,



Jörg Bucher, responsabile PostFinance

«il prezzo è quello che paghi, il valore è quello che ottieni», afferma l'investitore americano Warren E. Buffett. Ogni imprenditore deve chiedersi ogni giorno: quanto costano i servizi che offro, la merce che produco, la manodopera dei miei dipendenti, e qual è il prezzo che i clienti sono disposti a pagare?

Per i circa 260 000 piccoli imprenditori svizzeri, la definizione dei prezzi riveste un'importanza fondamentale, soprattutto nell'ottica della possibilità di preservare la propria competitività rispetto a concorrenti spesso più grossi che propongono tariffe più convenienti. Per i clienti, nella società dell'informazione, fare un confronto tra servizi e prezzi è facile: con Internet, infatti, ogni mercato si trasforma praticamente in una sorta di piazza borsistica.

Per le piccole imprese, dunque, è sempre più importante distinguersi per la qualità del servizio offerto, la flessibilità e i servizi complementari oppure puntare a conquistare nicchie di mercato allettanti. La determinazione dei prezzi è dunque strettamente legata al posizionamento strategico dell'azienda e al marketing mix dei suoi servizi.

Alla luce di queste considerazioni, il direttore di una piccola azienda deve conoscerne esattamente la struttura dei costi: solo in questo modo potrà definire una politica tariffaria che gli permetterà di realizzare anche degli utili.

Come nascono i prezzi? Quali sono i fattori a cui un piccolo imprenditore deve prestare particolare attenzione per stabilire i suoi prezzi? Quali sono le strategie per eseguire un calcolo corretto? Queste le domande a cui cercheremo di dare una risposta nei quattro articoli contenuti in questo numero. Nelle pagine che seguono vi presenteremo inoltre tre esempi di piccole aziende, spiegandovi l'importanza che i prezzi rivestono nello svolgimento della loro attività commerciale e la strategia adottata per fissarli. Certo che questo numero di «pi» conterrà informazioni utili e preziose che non deluderanno le vostre aspettative, vi auguro una piacevole lettura!

Jörg Bucher

Impressum: «pi – Gestione delle piccole imprese» è una pubblicazione semestrale in lingua tedesca, francese e italiana.

Tiratura: 30 000 copie. A cura di: PostFinance, Nordring 8, 3030 Berna, in collaborazione con KMU-HSG, Università di San Gallo, Dufourstrasse 40a, 9000 San Gallo. Redazione: Sabine Zeilinger (direzione), dr. Ivo Cathomen, prof. dr. Urs Frey, Silvan Merki.

Fotografia: Juliette Überschlag, Lucerna. Impaginazione: Othmar Rothenfluh, Zurigo. Correzione delle bozze: Waldo Morandi, Lugano.

Stampa: Stämpfli AG, Berna. Abbonamenti: PostFinance, Comunicazione, Nordring 8, 3030 Berna o sul sito www.postfinance.ch/pi.

© 2009, PostFinance Comunicazione, 3030 Berna. La pubblicazione, la ristampa e la duplicazione di articoli o di estratti di «pi – Gestione delle piccole imprese» sono autorizzate solo con indicazione della fonte.

Domande o suggerimenti?

Scrivete a PostFinance, Comunicazione, Nordring 8, 3030 Berna, oppure a redaktion.ku@postfinance.ch.

La strategia dei prezzi e le sue componenti

Urs Frey

Le piccole imprese (PI) sono coinvolte in un’acanita guerra dei prezzi. Trasparenza, globalizzazione e Internet creano nel cliente una maggiore sensibilità nei confronti del prezzo e ne accrescono il potere di mercato. Gli imprenditori devono sviluppare una strategia che vada oltre la definizione di un importo in franchi da destinare ai prodotti e ai servizi. Per delineare una strategia dei prezzi di successo è necessario possedere una conoscenza approfondita di strutture dei costi, mercato e clienti. Ciò acquisisce un’importanza ancor maggiore nel caso delle piccole imprese, la cui dipendenza da poche fonti di reddito è generalmente superiore rispetto a quella delle PMI che possiedono un ventaglio di prodotti e servizi più ampio e diversificato.

Dal mercato dei venditori al mercato degli acquirenti

La concorrenza fa scendere i prezzi. La definizione dei prezzi è un aspetto strategico centrale. Mentre in passato il prezzo veniva calcolato sulla base dei costi di materiali e produzione, oggi entrano in gioco altri fattori. Da un lato perché a causa della maggiore trasparenza c’è anche una maggiore attenzione al prezzo da parte del cliente finale (la caccia al prezzo più basso è diventato ormai uno «sport nazionale», con le relative conseguenze per i clienti aziendali di produttori e operatori) e dall’altro perché in molti campi si assiste a una **saturazione del mercato**, cosa che accresce il potere del cliente. Il numero degli operatori, e di conseguenza la varietà dei prodotti e dei servizi offerti cresce continuamente, i prezzi si mantengono su un livello basso o addirittura scendono.

I nuovi concorrenti possono scegliere di percorrere due strade: o stabilire i prezzi in modo mirato per accaparrarsi quote di mercato di operatori consolidati oppure orientarsi al prezzo più basso. Ogni ingresso sul mercato di questo tipo esercita un’inevitabile pressione sui prezzi esistenti, a meno che il mercato non cresca più rapidamente dell’offerta. La progressiva internazionalizzazione causata dall’abbattimento delle barriere commerciali da un lato e Internet dall’altro portano a un livellamento generale verso il basso.

Verso il prezzo «giusto»

Un imprenditore alla ricerca del prezzo giusto deve rispondere a quattro quesiti principali e prendere una serie di decisioni strategiche.

1. A quanto ammontano i **costi aziendali** e qual è il livello dei prezzi del mercato? Per rispondere è necessario mettere a confronto la propria struttura dei costi con i prezzi di mercato.
2. Quali sono le forze dominanti nel relativo mercato di sbocco? Per dare una risposta vanno presi in considerazione vari elementi: concorrenza, andamento del mercato e altri fattori d’influenza.
3. Quale strategia mi permette di posizionarmi al meglio sul mercato? Nessun operatore è in grado di offrire la qualità più eccelsa al prezzo più stracciato: è necessario concentrarsi su una serie di obiettivi ben precisi e selezionati.
4. In che modo devo posizionare il prezzo all’interno del marketing mix? Il prezzo infatti influisce sull’esito delle vendite, ma non è il solo fattore determinante.

excursus

Cosa motiva il cliente all’acquisto?

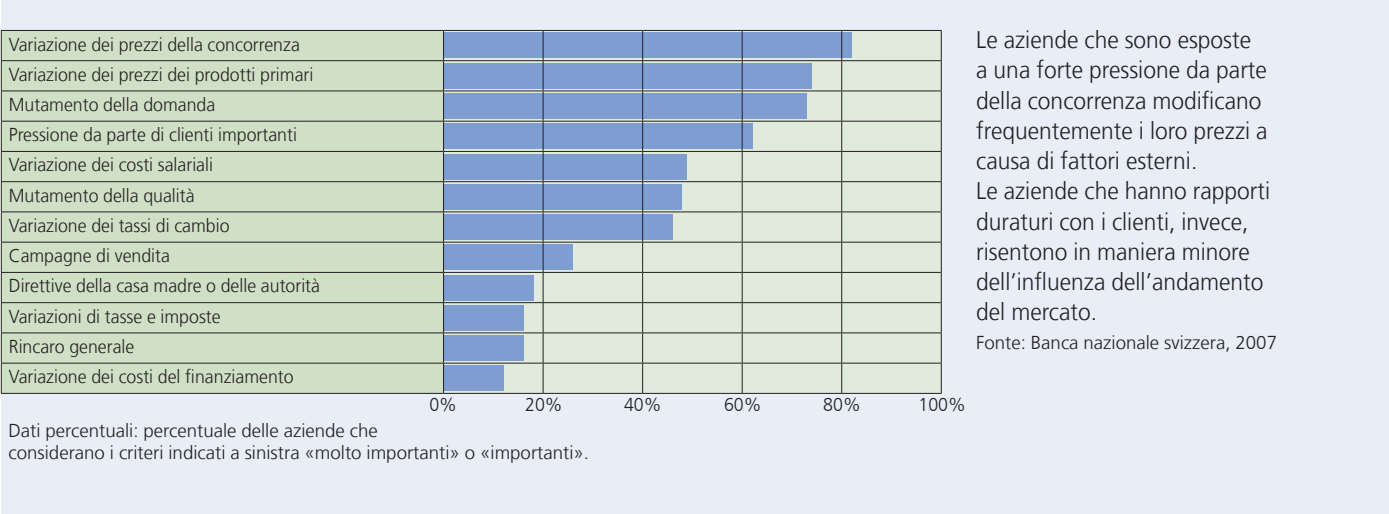
↓
I motivi che inducono i clienti finali all’acquisto sono vari:

- necessità di soddisfare un bisogno primario (nel caso di generi alimentari o capi d’abbigliamento)
- acquisto d’impulso
- sostituzione di un articolo acquistato in precedenza
- timore di un possibile cambiamento futuro: “Se non lo compro subito non lo troverò più o costerà di più”
- fattore prestigio o marca
- sconti, promozioni, offerte speciali che inducono all’acquisto
- fattore moda / tendenza
- empatia: conosciamo il venditore o ci è simpatico

A seconda della motivazione il prezzo influisce in maniera diversa sulla decisione finale.

Per una breve spiegazione dei termini **evidenziati** si rimanda al glossario in fondo alla rivista.

Figura 01 **Comportamento delle aziende nella definizione dei prezzi**



Fase 1: confronto tra costi aziendali e prezzo di mercato

Il confronto tra i costi aziendali e il prezzo di mercato permette all'operatore di stabilire se è possibile o meno vendere un prodotto o un servizio con profitto o se è necessario adottare delle misure di riduzione dei costi o modificare gli obiettivi strategici.

Definizione dei limiti di costo. I costi aziendali vengono determinati attraverso il **calcolo dei costi** dell'azienda. Il prezzo deve coprire almeno i costi variabili del prodotto, ad es. i costi dei materiali, il salario orario e le ore/macchina. Questi **costi di produzione** rappresentano il limite inferiore di prezzo a breve termine: ciò significa che il prezzo può essere fissato per un periodo di tempo limitato sulla base dei costi di produzione, ad es. per garantire uno sfruttamento sufficiente del sistema di produzione. In questo caso il margine di contribuzione è tuttavia nullo, poiché vengono coperti solo i costi variabili, ma non quelli fissi (ad es. spese d'amministrazione, affitto dei locali, ammortamenti, magazzini, costi di distribuzione, costi energetici). Dal punto di vista imprenditoriale il **margine di contribuzione** deve essere superiore a zero per poter coprire anche i costi fissi.

Se il prezzo copre sia i costi variabili che quelli fissi si parla di limite inferiore di prezzo a lungo termine, che definisce la soglia del profitto entro la quale i costi complessivi sono coperti e il profitto è nullo. Il risultato di questo **calcolo del costo complessivo** corrisponde ai costi aziendali che presentano un andamento particolare: all'inizio sono piuttosto elevati, mentre nel momento in cui si acquisiscono una maggiore esperienza e quan-

titativi più consistenti scendono. Tali costi descrivono una parabola discendente lungo la cosiddetta **curva di apprendimento**.

La concorrenza come fattore determinante. Il prezzo di mercato di un servizio deriva dal prezzo di vendita medio (internazionale, nazionale o regionale) definito per una determinata categoria di prodotto o servizio. Un costruttore di pneumatici cercherà di posizionare i prezzi dei suoi prodotti sul mercato in modo tale da poter vendere il maggior numero possibile di pezzi ottenendo un margine il più ampio possibile. A tale scopo non deve prendere in considerazione solo i singoli anelli della catena di distribuzione (intermediari, discount, garage di una determinata marca), ma anche il budget e le aspettative dei clienti finali.

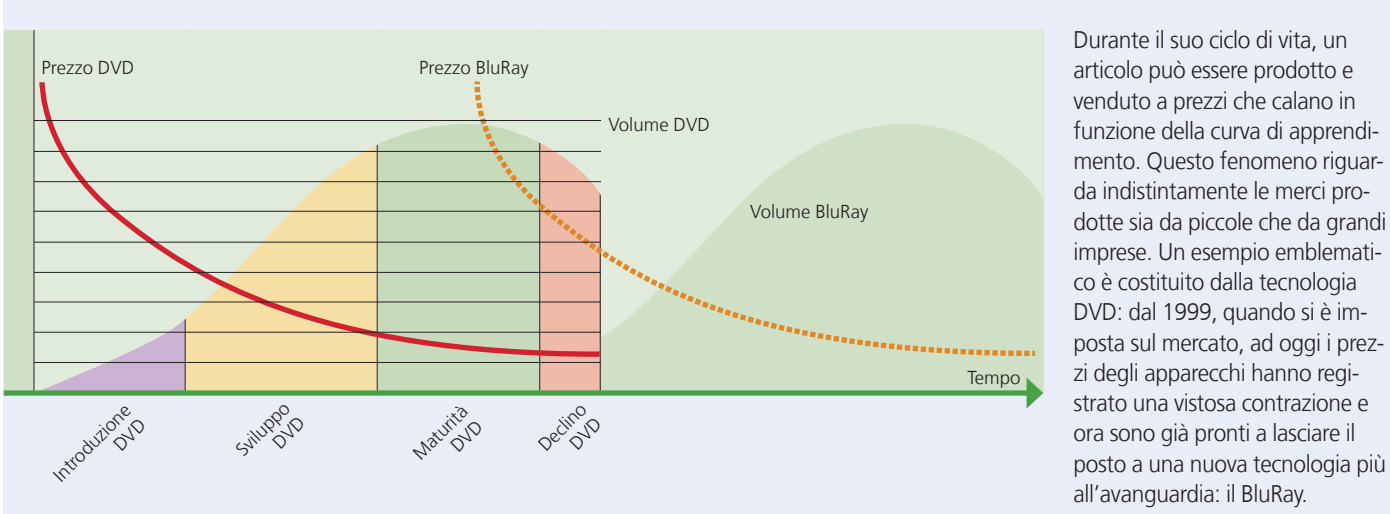
Prima dell'inizio delle vendite estive e invernali i produttori di pneumatici si recano in tutti i punti vendita per presentare le offerte con i relativi prezzi e quantità. Dopo essere stati visitati da tutti gli operatori principali, i rivenditori possono formulare a loro volta delle richieste in base alla situazione attuale dei prezzi: generalmente cercano di tirare i prezzi facendo un confronto con le offerte della concorrenza. I produttori sono messi alle strette dal tempo e dalla necessità di vendere: se non sono disposti a cedere un po' sui prezzi rischiano di perdere il cliente. Più il bilancio complessivo dei colloqui di vendita con il commerciante è negativo, più il produttore si vede costretto a vendere i suoi prodotti a prezzi competitivi.

consiglio

I costi aziendali sono superiori al prezzo di mercato?

- ↓
- Se i costi aziendali superano il consueto prezzo di mercato, l'azienda può procedere in due direzioni:
- rivolgersi a un altro target cercando una clientela disposta a pagare almeno il prezzo di costo;
 - intervenire definendo un programma di abbattimento dei costi per raggiungere il prezzo di mercato. (cfr. lista di controllo a pag. 9, figura 6)

Figura 02 Il ciclo di vita di un lettore di DVD



Fase 2: analisi delle forze di mercato

Un utile ausilio alla pianificazione aziendale è costituito dall'**analisi della struttura del settore** basata sul modello delle cinque forze elaborato dall'economista americano Michael E. Porter (cfr. figura 04, pagina 7), secondo cui l'attrattività del mercato è determinata dalla sua struttura che, a sua volta, influenza la strategia competitiva e pertanto anche il prezzo dei prodotti e servizi offerti.

La determinazione del prezzo orientata al mercato considera sia i prezzi della concorrenza, sia del comportamento dei clienti, ed è finalizzata alla massimizzazione degli utili. Uno scostamento da questo principio è ammesso nel caso in cui sia necessario mettere sotto pressione un concorrente o introdurre un nuovo prodotto. Per definire il prezzo in grado di portare alla massimizzazione degli utili bisogna tenere in considerazione sia la **forma di mercato** (ad es. il monopolio) che il comportamento dei concorrenti e dei clienti. Ciò può condurre ad adottare strategie dei prezzi molto diverse tra loro a seconda del mercato. Anche se a livello di strategia di mercato c'è spesso disparità tra piccole imprese e operatori maggiori, vi sono eccezioni degne di nota nei mercati di nicchia.

Analizziamo l'azione delle forze di mercato dal punto di vista di un negozio di ottica specializzato. Le catene di ottica (ad es. Visilab, Fielmann, Apollo) mettono sotto pressione gli ottici locali cercando di accattivarsi le simpatie dei clienti con prezzi bassi. Il potere dei clienti finali aumenta perché hanno la possibilità di scegliere tra un'ampia gamma di prodotti in vendita nei negozi specializzati o su Internet. Ma anche il numero di fornitori aumenta a causa della crescita ge-

neralizzata della domanda (secondo, terzo paio di occhiali, occhiali sportivi correttivi e simili), il che rafforza ulteriormente la posizione degli ottici. I produttori di lenti da vista come Essilor, Rodenstock o Nikon cercano di imporsi con nuove soluzioni tecniche, come le lenti progressive. In alternativa all'occhiale vengono proposte le lenti a contatto, disponibili anche nei negozi di ottica, e gli interventi correttivi (laser).

Nel complesso, i negozi di ottica presenti a livello locale sono esposti a una forte concorrenza. Nel momento in cui le cifre di vendita calano a causa della congiuntura sfavorevole, la definizione dei prezzi assume un'importanza centrale. Qual è la strategia più opportuna da seguire in questo caso? Scopriamolo nella fase 3.

Fase 3: posizionamento strategico sul mercato

Non solo il prezzo. Per non dover sottostare al diktat sui prezzi imposto dal mercato e dalla concorrenza le PI devono posizionarsi in modo strategico sul mercato. A tale scopo vi sono tre possibilità:

- **differenziazione (leadership di qualità):** sviluppo di una serie di tratti distintivi ben percettibili e comunicazione efficace. In questo modo nella maggior parte dei casi ci si può posizionare con un prezzo superiore alla concorrenza;
- **leadership di costo:** i quantitativi consistenti e i costi di produzione contenuti fanno scendere i costi unitari dei prodotti. Le PI possono fissare prezzi inferiori rispetto alla concorrenza se le spese di amministrazione sono contenute e i processi snelli;
- **operatori di nicchia:** l'azienda sceglie consape-

consiglio

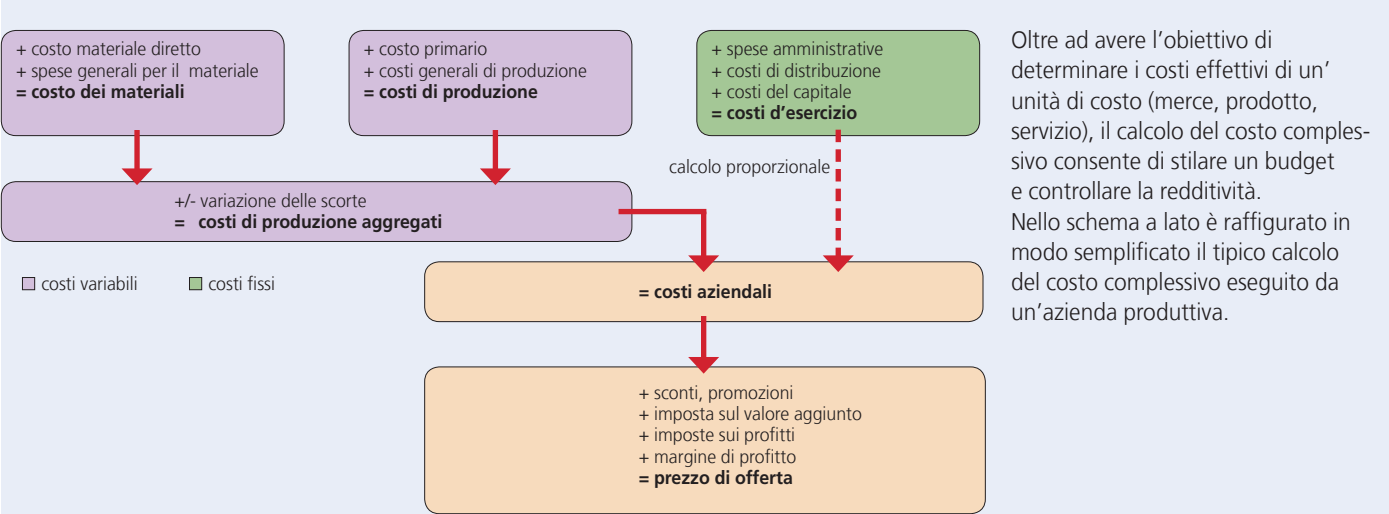
Di quale autonomia godete nella definizione dei prezzi?

↓

Nonostante sia il mercato a stabilire di fatto i prezzi di un prodotto, non è giusto per questa ragione privarsi della possibilità di elaborare un calcolo proprio. Anche se esistono dei prezzi di mercato è importante verificarli alla luce della situazione specifica della propria azienda. Questa operazione diventa addirittura imprescindibile per rispondere alle seguenti domande:

- quali prezzi sono necessari per assicurare la sopravvivenza sul lungo periodo?
- il mercato consente un aumento dei prezzi?
- la mia azienda può abbassare i prezzi?
- ciò farebbe aumentare il fatturato e di conseguenza gli utili?

Figura 03 Principio del calcolo del costo complessivo



volmente una nicchia di mercato che le permet- te di sfruttare in maniera ottimale l'autonomia di cui gode a livello della definizione dei prezzi.

Leadership di qualità e nicchia: due possibili per- corsi. Nell'esempio dell'ottica, l'imprenditore sce- glie la leadership della qualità e decide di distin- guersi non per i prezzi bassi, ma per l'eccellenza del servizio offerto, la rapidità e le condizioni par- ticolari offerte.

Gestendo quantitativi più modesti le PI sono spesso svantaggiate nella competizione sul pre- zzo. Nel settore produttivo globalizzato la tenden- za a guardare alla grandezza dell'operatore e a tra- sferire la produzione nei paesi in cui il costo della manodopera è nettamente inferiore è diventata or- mai una prassi diffusa. Chi vuole restare a galla sul mercato deve concentrarsi sempre più spesso su **nicchie** geografiche o specifiche in cui il pre- zzo rappresenta solo uno dei criteri d'acquisto. Esemplicative in tal senso sono le nicchie di pro- dotto e le nicchie di mercato. Tali nicchie posso- no essere interessanti in quanto risultano essere troppo piccole per i grandi operatori. Un'azienda commerciale può ad es. concentrarsi su prodotti agricoli regionali che «hanno una storia da rac- contare». Questo consente di fissare un prezzo più alto in controtendenza rispetto agli operatori a basso costo.

Nuovi modelli commerciali. La presenza di forze di mercato forti può indurre gli operatori a uscire in parte o totalmente da determinati mercati o ad adottare altre strategie di posizionamento. I pro- duttori di hardware per stampanti ad es. vendono i loro apparecchi a prezzi molto bassi e si assicu- rano un margine di profitto con la vendita di ma-

teriale di uso corrente (cartucce). Anche i produt- tori di ascensori seguono una strategia simile: a causa della forte competitività si assicurano un fat- turato soprattutto attraverso la manutenzione. In alternativa si può decidere di non vendere i pro- dotti, ma di noleggiarli, per assicurare una certa continuità di fatturato. Il prezzo diventa così par- te di una struttura superiore in cui rientrano varie decisioni strategiche dell'azienda. È questa la via d'accesso al marketing mix.

Fase 4: posizionamento all'interno del marketing mix

Nel marketing mix, gli obiettivi strategici vengono trasformati in campagne concrete coordinate tra loro. La pianificazione di domande centrali come quali prodotti offrire, a quale prezzo e con quale li- vello qualitativo, quali canali di distribuzione utiliz- zare e come e dove fare pubblicità, richiede circa un anno. Il marketing mix consta di quattro elemen- ti che devono essere necessariamente coordinati tra loro: politica di prodotto, dei prezzi, di distribu- zione e di comunicazione. In inglese si parla delle «4 P»: Product (prodotto), Price (prezzo), Place (di- stribuzione), Promotion (comunicazione).

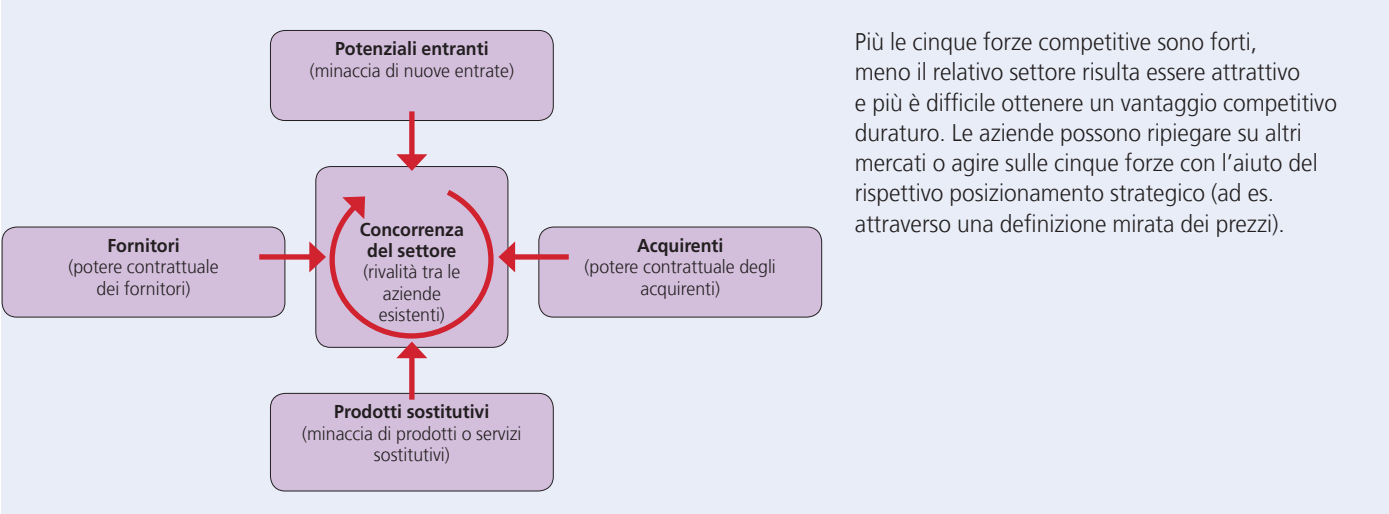
Politica di prodotto (Product). I prodotti e i servi- zi che vengono offerti da un'azienda rappresen- tano il cuore delle attività aziendali vere e proprie e costituiscono la base di ogni successo imprend- toriale. Nella politica di prodotto vengono defini- ti aspetti quali la pianificazione dell'assortimento, la qualità e il servizio, ma anche la struttura del prodotto, l'imballaggio e i servizi complementari, come ad esempio l'assistenza, le richieste di ag- giornamento e le garanzie.

excursus

«Stuck in the middle»

«Stuck in the middle» è un'espressione utilizzata per indicare lo stato in cui ci si trova nel momento in cui non viene perseguita nessuna strategia concor- renziale chiara. Molte PI non adottano una strategia di posiziona- mento consapevole e si differenziano dalla con- correnza attraverso la qualità elevata, l'unicità, il servizio eccellente, o at- traverso le strutture dei costi più convenienti che sono in grado di garantire a seconda delle dimensio- ni, finendo in tal modo per diventare interscam- biabili per i clienti. In simili casi, il cliente de- cide in base al prezzo. Un posizionamento strategi- co mirato aiuta le PI a non cadere in questa trappola.

Figura 04 Analisi della struttura del settore: il modello delle cinque forze competitive elaborato da Porter



Politica dei prezzi (Price). In questa categoria non rientra solo la definizione dei prezzi vera e propria, ma anche la politica delle condizioni, ad es. sconti, rimborsi, termini di consegna e di pagamento. La politica dei prezzi, raggruppa tutte le decisioni che influenzano l'entità del prezzo nonché il modo e il tipo di strategia di definizione dei prezzi. Le due strategie principali sono il livello dei prezzi e la differenziazione dei prezzi, ovvero le differenze di prezzo in funzione del target.

La politica dei prezzi si prefigge di fornire degli incentivi all'acquisto attraverso la definizione dei prezzi. Un importante parametro decisionale è il già citato limite inferiore di prezzo che deve essere noto prima di procedere alla scelta della strategia di pricing da perseguire per il lancio del prodotto. Si opera una distinzione tra strategia dei prezzi fissi e strategia dei prezzi variabili. La prima presenta due varianti diametralmente opposte:

- strategia dei prezzi alti: il prezzo viene fissato a un livello alto, ad es. per i prodotti di nicchia. Tale scelta può essere collegata all'obiettivo di conquistare una leadership di qualità o perseguire una strategia di mercato affinata;
- strategia dei prezzi bassi: il prezzo viene fissato a un livello basso con l'obiettivo di conquistare una leadership di costo.

La strategia dei prezzi variabili prevede, invece, una modifica del prezzo nel corso del tempo in base a un programma predefinito. Anche in questo caso viene fatta una distinzione tra:

- strategia di scrematura che comporta la progressiva riduzione di un prezzo inizialmente alto. Ciò consente di ridurre il prezzo massimo per ciascun gruppo di acquirenti e di conse-

guenza ammortizzare i costi per lo sviluppo (cfr. figura 02); e

- strategia di penetrazione in cui un prezzo iniziale basso porta a una forte incremento delle vendite e alla conquista di un'ampia quota di mercato. Il prezzo può essere in seguito confermato, ridotto o aumentato. I prezzi bassi spaventano la concorrenza e creano barriere all'ingresso sul mercato.

Politica della comunicazione (Promotion). Questo termine raggruppa tutti gli obiettivi, gli strumenti e le misure che contribuiscono a creare una percezione unitaria dei prodotti e dell'azienda nel suo complesso. I suoi strumenti sono la pubblicità, la promozione delle vendite, la vendita personale, l'assistenza ai clienti, le attività di sponsoring, le fiere, gli eventi, le pubbliche relazioni, la corporate identity e la politica dei marchi vera e propria.

Politica della distribuzione (Place). Questo concetto raggruppa tutte le decisioni e le operazioni aziendali relative al percorso di un prodotto dal produttore al consumatore. Le possibilità nell'ambito della politica della distribuzione sono numerose. A livello commerciale si pone la domanda se vendere i prodotti all'interno di un punto vendita tradizionale, se puntare sul commercio d'intermediazione o sulla vendita diretta al cliente, ad es. la vendita per corrispondenza tramite catalogo o gli shop online. Le diverse possibilità di distribuzione non si escludono necessariamente a vicenda, ma vengono spesso combinate tra loro.

La definizione strategica dei prezzi interagisce strettamente con gli altri tre elementi del marketing mix e non può essere presa in considerazione

esempio

Marketing mix iPhone

↓
L'iPhone di Apple è un telefono cellulare innovativo (prodotto) che viene venduto a prezzi elevati (prezzo) da un unico operatore (distribuzione) e viene reclamizzato attraverso spot televisivi, pagine Internet e un'intensa campagna mediatica rivolta all'opinione pubblica (comunicazione).

Figura 05 Aspetti del marketing mix

	Strategico	Tattico
Politica di prodotto		
Assortimento / servizi	●	
Qualità del prodotto	●	
Marca	●	
Servizio clienti		●
Politica dei prezzi		
Prezzo	●	
Condizioni	●	
Sconti		●
Condizioni di pagamento		●

	Strategico	Tattico
Politica della comunicazione		
Pubbliche relazioni (PR)	●	
Vendita personale		●
Promozione delle vendite		●
Strategia pubblicitaria	●	
Mix di pubblicità		●
Assistenza al cliente		●
Politica della distribuzione		
Canali di vendita	●	
Logistica		●

Con il termine marketing mix si intende la combinazione dei quattro elementi. Le misure raggruppano gli aspetti strategici, orientati sul lungo periodo, nonché gli aspetti tattici, orientati sul breve periodo dell'azione imprenditoriale.
Fonte: con riferimento a Meffert¹

come un fattore isolato. La politica della distribuzione e le misure pubblicitarie sono generalmente una conseguenza della politica dei prezzi prescelta. Un marketing mix non maturo disorienta il cliente e lo porta spesso a dubitare della qualità dei servizi. Se ad es. un operatore che offre una consulenza di qualità applicando una parcella giornaliera di 3000 CHF dispone di un sito Internet poco chiaro e disorganico, il potenziale cliente inizierà probabilmente a dubitare della qualità del servizio.

Che cosa insegnano le grandi aziende alle piccole imprese

L'intensità della concorrenza spinge le aziende a perfezionare sempre più la propria strategia di pricing.

La «magia dei prezzi». Adottando una serie di espedienti psicologici mirati è possibile far apparire i prezzi più vantaggiosi di quanto non lo siano in realtà. In tal modo la probabilità d'acquisto sale e i clienti possono essere indotti ad acquistare di più di quanto previsto. Scrivere 1.95 o 3.95 CHF anziché 2 CHF o 4 CHF dà al cliente l'impressione che l'articolo costi di meno del corrispettivo importo a cifra tonda. Inserire nel prezzo una sequenza numerica decrescente (5.43 CHF) o ripetuta (999 CHF) è un altro modo per catturare l'attenzione del consumatore.

Price bundling e confezioni risparmio. Spesso il venditore propone all'acquirente pacchetti contenenti due o tre pezzi di un determinato articolo a un prezzo speciale. I consumatori hanno l'impressione che il prezzo della confezione sia sensibil-

mente inferiore rispetto alla somma dei prezzi dei singoli articoli, anche se in realtà il risparmio effettivo è contenuto. Il price bundling permette inoltre di raggruppare all'interno dello stesso pacchetto anche beni complementari che presentano un grado di desiderabilità diverso, come ad es. una console per videogiochi con volante e pedali.

Barriere di prezzo emotive. Il consumatore tende ad associare nella propria mente un determinato prezzo a un determinato articolo. Se questo importo corrente viene superato nell'arco di poco tempo le vendite calano fino al momento in cui si crea una nuova barriera di prezzo più alta, come nel caso dei prezzi del diesel e della benzina. Allo stesso modo un'aliquota oraria che supera una determinata soglia può costituire una barriera di prezzo emotiva per un operatore.

Prodotti civetta. Generalmente il cliente tende a desumere dal prezzo di determinati articoli di base (standard) il livello generale dei prezzi offerto dall'operatore. Se in un negozio di alimentari il prezzo del burro è particolarmente conveniente il consumatore sarà portato a pensare che tutti i prodotti esposti negli scaffali di quel punto vendita siano a buon mercato. Una gestione attenta dei cosiddetti prodotti civetta permette così di influenzare l'immagine dell'azienda dal profilo dei prezzi. Applicando in modo mirato questa strategia Media Markt riesce ad esempio a indurre il cliente a credere che il livello generale dei prezzi offerti dall'azienda sia molto conveniente, cosa che invece non trova un riscontro effettivo nella realtà.

Variazione di prezzo. Variare il prezzo è un espediente molto efficace per aumentare le vendite di

consiglio

Può farmi un preventivo?

- Prima di fare un ordine i clienti richiedono spesso un preventivo. La difficoltà per il produttore sta nel calcolare con precisione i costi dei materiali e il tempo richiesto per l'esecuzione del lavoro. Per questo vi proponiamo una serie di suggerimenti che potranno esservi utili:
- analizzare la richiesta del cliente nei minimi dettagli
 - fornire una descrizione il più possibile precisa del servizio nel preventivo
 - se è difficile stimare con precisione le singole voci, concordare una fatturazione in base al tempo impiegato
 - indicare le aliquote orarie in caso di più prestazioni complementari
 - eseguire una verifica successiva per migliorare l'offerta.

Figura 06 Come e dove intervenire sui costi?

1. Costi del personale ■ Organizzate il lavoro in modo chiaro per evitare inutili doppioni. ■ Selezionate i nuovi collaboratori tra i candidati che possiedono le qualifiche necessarie. ■ Valutate la possibilità di esternalizzare delle attività che finora sono state svolte dalla vostra azienda.	4. Costi per gli uffici ■ Scegliete l'operatore che offre le tariffe telefoniche più convenienti. ■ Limitatevi a ordinare gli articoli che utilizzate effettivamente e fate degli ordini collettivi. ■ Verificate regolarmente i costi della vostra infrastruttura informatica. ■ Per nuovi materiali o apparecchi, propendete maggiormente per il noleggio che per l'acquisto.
2. Fornitori ■ Verificate e confrontate periodicamente i potenziali fornitori. ■ Valutate i vostri fornitori in base ai seguenti punti: qualità, servizi complementari, assistenza, velocità di consegna, prezzo totale. ■ Bandite un concorso prima di effettuare investimenti e acquisti importanti. ■ Prima di ogni ordinazione calcolate quale quantitativo risulta essere più conveniente. ■ Considerate sconti e costi per lo stoccaggio.	5. Organizzazione ■ Cercate di impostare i vostri processi in formato elettronico. ■ Utilizzate i moduli standard per operazioni ricorrenti (preventivi, fatture, solleciti, lettere generali ecc.) ■ Archivate i dati e le informazioni di lavoro in un sistema accessibile a tutti con una logica semplice e chiara
3. Costi dei locali ■ Subaffittate i locali che non utilizzate. ■ Se necessario, trasferitevi in una struttura nuova e più economica. ■ Evitate inutili sprechi di energia.	6. Finanze ■ Approfittate di sconti e riduzioni. ■ Negoziare con la banca le condizioni di credito. ■ Paregiate immediatamente conti scoperti. ■ Adottate una procedura efficace per i solleciti.

prodotti che vengono acquistati regolarmente. I clienti, infatti, tendono a memorizzare l'ultimo prezzo pagato. Proporre un prezzo più basso crea nel cliente un giudizio positivo del prezzo e lo induce con grande probabilità all'acquisto (es. durante il periodo estivo le fragole vengono vendute per molte settimane a basso prezzo).

Frazionamento del prezzo. Il prezzo totale di un prodotto può essere camuffato indicando semplicemente i prezzi unitari dei singoli elementi che lo compongono. I singoli pezzi possono così essere combinati tra loro in vari modi per formare il prodotto complessivo. È quello che succede ad esempio nel settore automobilistico. A prima vista il prezzo dell'articolo sembra abbastanza conveniente; nel momento in cui l'acquirente però è seriamente interessato all'acquisto e fa la prima mossa, l'elenco degli accessori si allunga e il prezzo lievita.

Conclusioni: fare delle strategie di pricing l'obiettivo aziendale principale

Non esiste solo un prezzo giusto, ma combinando varie strategie di pricing selezionate in modo consapevole è possibile raggiungere l'obiettivo principale dell'azienda, ovvero il conseguimento di un utile. I tre articoli riportati sulle pagine successive illustrano il processo di definizione dei prezzi nel settore commerciale, artigianale e terziario.

¹ Meffert, Heribert et. al.: Marketing, 10ª edizione, 2008.

Lista di controllo: Schema di calcolo per l'artigianato, il commercio e il terziario

Artigianato		Esempi / Spiegazione
☐	Costi materiale diretto + spese generali per il materiale = costo dei materiali	Materie prime Materiale d'uso corrente
☐	+ costo primario + costi generali di produzione = costi di produzione	Salario, ore/macchina Energia
☐	– aumenti delle scorte + diminuzione delle scorte = costi di produzione aggregati	Scorte in crescita
☐	+ spese amministrative + costi di distribuzione + costi del capitale + ammortamento = costi aziendali	Locazione, spese amministrative Pubblicità, vendita Capitale proprio, capitale di terzi Macchinari, edifici, sviluppo
☐	+ sconti + imposta sul valore aggiunto + margine di profitto = prezzo d'offerta lordo	
Commercio		Esempi / Spiegazione
☐	Listino prezzi del fornitore – sconti – promozioni = costo dei materiali	Acquisto merci Sconti sulla quantità
☐	+ costi di fornitura = prezzo d'acquisto	Trasporto
☐	+ spese per l'acquisto + spese amministrative + costi di distribuzione + costi del capitale + ammortamento + rettifiche di valore = costi aziendali	Locazione, spese amministrative Pubblicità, vendita Capitale proprio, capitale di terzi Macchinari, edifici
☐	+ sconti + imposta sul valore aggiunto + margine di profitto = prezzo d'offerta lordo	
Terziario		Esempi / Spiegazione
☐	Spese amministrative + costi di distribuzione + costi del capitale + ammortamento = costi d'esercizio	Locazione, spese amministrative Pubblicità, vendita Capitale proprio, capitale di terzi Ammortamento macchinari, edifici
☐	Salario + costi salariali accessori = costi salariali	Salario lordo collaboratori AVS, AI, AD, IPG, LPP
☐	Costi d'esercizio ÷ ore conteggiabili + costi salariali ÷ ore conteggiabili = aliquota oraria	Ad es. 85% del tempo di lavoro complessivo Ad es. 85% del tempo di lavoro complessivo
☐	x numero ore + impiego di materiali, spese + sconti + imposta sul valore aggiunto + margine di profitto = onorario lordo	

«Il mio prodotto si rivolge a un mercato di nicchia»

Markus Neuhaus, direttore Ecovisions GmbH



Ragione sociale e sede: Ecovisions GmbH, 1735 Giffers (FR)

Settore: vendita di pannolini biologici e prodotti per l'infanzia

Anno di fondazione: 2007

Organico: due collaboratori (direttore e una collaboratrice part-time)

Obiettivi: prodotti naturali sostenibili, commercio equo-solidale, responsabilità sociale

«I miei clienti reagiscono in modo molto vario alle modifiche dei prezzi. Ho dovuto ritoccarli più volte per ottenere i fatturati attuali».

Pellicola biodegradabile ricavata dall'amido di mais, cellulosa da alberi di coltivazione biologica, estratti del tè per ridurre ed eliminare gli odori: Ecovisions vende da due anni una linea di pannolini biologici sostenibili. Il prezzo giusto abbinato alla strategia giusta e a una comunicazione efficace sono il segreto per sfondare sul mercato. Lo afferma il titolare Markus Neuhaus, soddisfatto del risultato raggiunto.

Nell'estate 2007, a quarant'anni, Markus Neuhaus si lancia in una nuova impresa e punta su un prodotto innovativo: i pannolini biologici. «Era già da un po' che non ero soddisfatto della mia vita professionale». Un bel giorno Neuhaus lascia un gruppo metallurgico internazionale e decide di mettersi in proprio per commercializzare in Svizzera un prodotto finora visto solo sul fasciatoio dei figli. Il tutto in un mercato a lui completamente sconosciuto.



Temerario sì, ma non sprovveduto. Markus seleziona i suoi partner, dal fornitore al programmatore dello shop online. Con la fondazione della Ecovisions GmbH, il 1° agosto 2007 acquista il diritto di commercializzare in esclusiva dei pannolini biologici Wiona in tutta la Svizzera, dopo aver studiato la concorrenza, i relativi prodotti e il loro posizionamento. Si rende conto che il lancio richiede più tempo di quanto previsto. Per questo è costretto a offrire part-time un servizio fuori sede di vendita di altri prodotti biologici che nel frattempo inizia a distribuire anche online. Un servizio in più che i clienti paiono apprezzare molto.

Il punto di partenza: una strategia sistematica e coerente. Secondo Markus Neuhaus, quest'ultima deve procedere di pari passo con la definizione dei prezzi: «So di vendere prodotti costosi e di rivolgermi a un mercato di nicchia: questo impone una qualità elevata e un'idea commerciale solida. Propongo i miei prodotti come i migliori anche dal punto di vista ambientale e della salute del bambino». La sostenibilità e l'idea del commercio equo e solidale caratterizzano l'intera catena di creazione del valore dell'azienda. Una promessa che ha il suo prezzo: «I miei clienti sono disposti a pagarlo. Per loro il pannolino è qualcosa di più di un oggetto usa e getta: è parte di una filosofia di vita e di un modo di relazionarsi all'ambiente».

Tenere d'occhio i costi. A Markus piace scervellarsi sui costi: «Le vendite reagiscono in modo elastico alle variazioni dei

prezzi. Ho dovuto ritoccare più volte i prezzi per fare in modo che le vendite corrispondessero effettivamente ai miei calcoli: sostanzialmente ho dovuto adeguare il livello dei prezzi a quello della concorrenza. Inoltre il distacco tra le vendite online e quelle dei negozi specializzati è solo del 10%».

«Sono molto attento alle spese e controllo ogni franco destinato alla pubblicità. La prima inserzione che ho fatto, la più cara, ha fruttato solo tre contatti». Se una cliente oggi utilizza un buono capisce subito quale misura di marketing è stata adottata. In fondo è tutto numerato. Neuhaus punta molto sulla distribuzione di campioni a ostetriche e alle donne che offrono assistenza alle mamme, perché sono loro «la fonte principale delle decisioni d'acquisto». Durante le fiere stringe contatti con altri partner e target affini. Inoltre affianca alle attività di marketing una pubblicità mirata sul web.

Per il mio salario? C'è tempo. A quasi due anni dalla fondazione l'azienda ha già basi solide: «Non penso più, come mi capitava all'inizio, di mollare tutto. Gli affari sembrano andare bene e siamo riusciti a coprire i costi d'esercizio, a parte il mio stipendio».

La famiglia Neuhaus vive anche grazie allo stipendio della moglie. Quando avrà anche lui un salario? Probabilmente da metà 2010, quando avrà conquistato una quota di mercato sufficiente».

«I miei prodotti, primi fra tutti i pannolini biologici di qualità, vengono acquistati da una clientela particolare: in parte per motivi di salute, ma soprattutto per un atteggiamento personale nei confronti dell'ambiente e della società».

La gestione dei prezzi nel commercio: le riflessioni delle piccole imprese

Thomas Rudolph

La crisi economica fa diminuire la domanda anche in Svizzera e spinge i consumatori a rivolgere più attenzione al prezzo. L'ingresso sul mercato di discount come Lidl accende la discussione sui prezzi. Le PI dovrebbero pertanto imparare a migliorare il proprio «price management».

La concorrenza sui prezzi si inasprisce. La congiuntura economica debole, la rapida diffusione di Internet e la pressione crescente della concorrenza pongono le PI di fronte a nuove sfide a livello di politica dei prezzi. L'efficacia di misure di politica tariffaria tradizionali come i prezzi frazionati, le offerte cumulative o il raddoppio dei punti accumulati su una carta diminuisce. Di conseguenza le promozioni del 10% comportano una crescita del fatturato molto più modesta.

Maggiore attenzione al prezzo, minore consapevolezza della qualità. L'effetto di logoramento delle misure di politica dei prezzi tradizionali viene avvertito dalle PI con particolare intensità quando i clienti sono più attenti ai prezzi che alla qualità. Se da un lato Internet crea una maggiore trasparenza a livello dei prezzi, dall'altro la situazione economicamente tesa crea una minore attenzione alla qualità. Va pertanto fatta un'analisi critica e correttiva della propria politica dei prezzi. La maggiore trasparenza dei prezzi richiede una gestione tariffaria attiva che sfrutti in maniera efficace i margini per una politica di pricing orientata al valore aggiunto. I quattro consigli che seguono vi aiuteranno ad aumentare l'autonomia di cui godete nella definizione dei prezzi.

Consiglio 1: la gestione dei prezzi deve seguire una strategia

La riduzione reattiva dei prezzi ha più svantaggi che vantaggi. La politica dei prezzi si piega raramente agli obiettivi strategici. Le PI spesso abbassano i prezzi solo quando la bufera dei prezzi scatenata dalla concorrenza esplode. Il vantaggio che ne deriva è modesto dato che questi tipi di interventi reattivi migliorano in minima parte la percezione che il cliente ha del prezzo. Quando queste riduzioni reattive non permettono più di coprire i costi, lo svantaggio supera nettamente il vantaggio. Un rivenditore specializzato deve seguire le offerte a prezzi stracciati dei discount solo in modo sporadico. I discount che presentano un potere d'acquisto elevato sono infatti più avvantaggiati nelle guerre dei prezzi.

Puntare sui propri punti di forza reali. I punti di forza su cui si fonda il successo delle PI sono invece la tipologia e la qualità dei prodotti e dei servizi offerti. Nella figura 07 vengono presentati tre modelli commerciali di successo per il settore commerciale che approfondiscono le tre strategie standard di Porter (cfr. anche figura 07, pagina 7). I modelli proposti sono quello della leadership di prodotto (content retailer) e quello della leadership di servizio (channel retailer) che si basano sulle competenze e sulle qualità specifiche delle PI.

Per differenziarsi dalla concorrenza un panificio può puntare su ricette locali, sulla qualità dei prodotti e sull'offerta di prodotti convenience e innovativi. Concentrarsi principalmente sul prezzo sarebbe infatti insensato.

Un'agenzia di viaggi medio-piccola non può differenziarsi né attraverso i prezzi né attraverso

excursus

Che cosa si intende per attività commerciale?

↓
Molte aziende che inizialmente si dedicavano solo alla produzione gestiscono oggi una rete di punti vendita propri. Lindt, Adidas, Swarovski, Zara e Boss sono alcuni esempi illustri di questa evoluzione. Un'attività commerciale nasce nel momento in cui un'azienda riunisce una serie di prodotti e servizi in un'offerta allettante, coordina il processo logistico e gestisce punti vendita fissi o web based.

Per una breve spiegazione dei termini **evidenziati** si rimanda al glossario in fondo alla rivista.

Figura 07 **Modelli di successo nel settore commerciale**

Modello commerciale	Global discounter	Content retailer	Channel retailer	Distinguiamo tre modelli di successo per il settore commerciale. Le misure di politica dei prezzi vengono definite in base ai servizi promessi al cliente.
Promesse fatte ai clienti	■ Leadership di prezzo	■ Leadership di prodotto	■ Leadership di servizio	
Vantaggi per i clienti	■ Possibilità di fare acquisti a buon mercato	■ Assortimenti unici ■ Prodotti innovativi	■ Modalità d'acquisto semplici e confortevoli e ampia scelta di marche	
Principali strumenti di posizionamento sul mercato	■ Prezzo	■ Marche / assortimenti propri	■ Assistenza ■ Servizio ■ Personale ■ Allestimento del negozio	
Misure di pricing adeguate	■ Offerta costante di prezzi bassi completata da misure pubblicitarie permanenti che reclamizzano i prezzi convenienti	■ Offerte speciali sporadiche a fine stagione ■ Comunicazione a valore aggiunto	■ Offerte speciali a fine stagione o sconti su articoli di marca. ■ Comunicazione a valore aggiunto	
Importanza della politica dei prezzi	■ Elevata	■ Bassa	■ Media	
Quota della marca propria	■ Elevata	■ Elevata	■ Bassa	

l’offerta: entrambi risulteranno infatti qualitativamente simili se non addirittura inferiori alla concorrenza. L’unico modello in grado di adattarsi a questo scenario di partenza è probabilmente quello del channel retailer. Il fatto di proporre servizi convincenti permetterà di conquistare segmenti di clienti in una società destinata a diventare sempre più vecchia. Il tentativo di piccole agenzie di viaggio di rivolgersi anche ai vacanzieri last minute non ha un grande riscontro.

La decisione di adottare un modello commerciale aiuta le PI a fissare delle priorità in relazione alle motivazioni all’acquisto e nel contempo permette di definire anche l’importanza della politica dei prezzi.

La focalizzazione raggruppa le forze. Scegliere un modello commerciale non è facile. Spesso le PI affermano che i loro clienti non vogliono solo spendere poco, ma anche acquistare merci di qualità e ricevere un servizio adeguato. In altre parole, i clienti sembrano volere la botte piena e la moglie ubriaca. Ma è davvero così? La qualità ha il suo prezzo, come ci ricordano regolarmente i ripetuti scandali nel settore alimentare. Una catena di creazione del valore orientata alla qualità non può sfornare i prodotti più economici. Le innovazioni e la leadership di qualità richiedono ulteriori competenze che fanno lievitare i prezzi.

Fattore igienico prezzo. Per le PI la strada più conveniente è quella della leadership di prodotto o di qualità. In entrambi i casi la gestione dei prezzi deve piegarsi agli obiettivi strategici. Di conseguenza il prezzo non sta in nessun caso al centro degli sforzi di posizionamento, ma richiede tuttavia un’osservazione più attenta. Le attività di po-

litica dei prezzi dovrebbero focalizzarsi sul rapporto qualità/prezzo.

Consiglio 2: tenere conto dei servizi legati alla fase dopo vendita

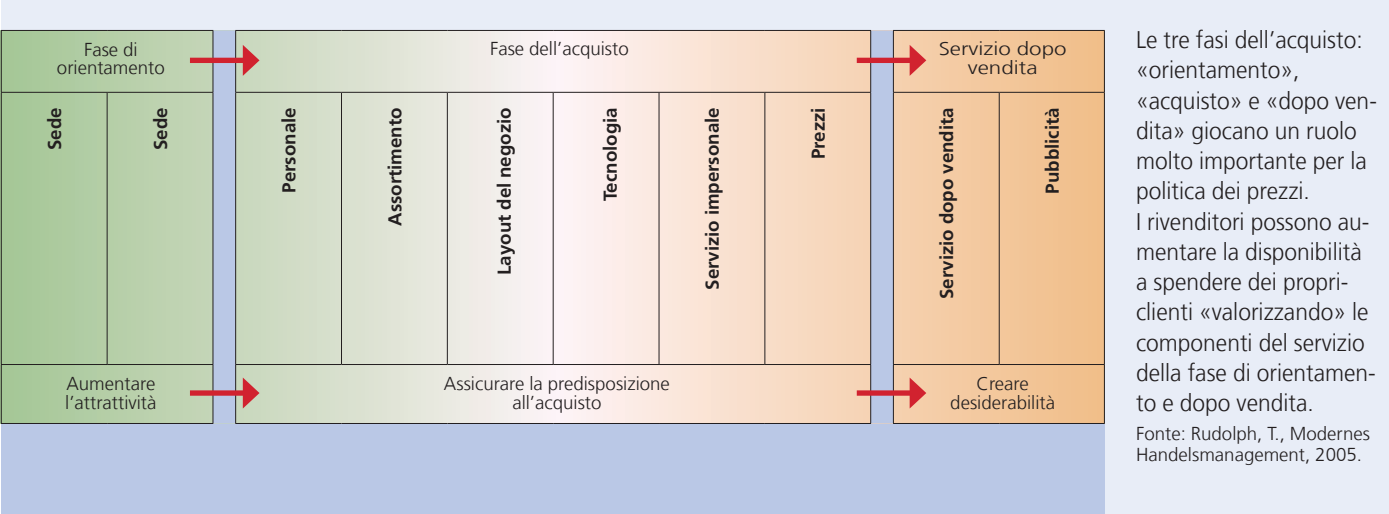
Prendere in considerazione la fase dopo vendita. Per molte PI la politica dei prezzi termina con la definizione dei prezzi. Al centro delle poche misure di politica dei prezzi c’è la fase d’acquisto che si conclude con il pagamento. La spiegazione tecnica e dettagliata del funzionamento di un prodotto, la possibilità di una riparazione tempestiva, la sostituzione della merce e i numerosi altri servizi di assistenza vengono spesso trascurati nella comunicazione del prezzo. Questi fattori determinano un aumento del prezzo generalmente compreso tra il 10 e il 20%. Fin tanto che i negozi specializzati non saranno in grado di giustificare questo supplemento di prezzo con i servizi extra offerti, la quota di mercato detenuta dai discount continuerà ad allargarsi.

Come incrementare le vendite di macchine fotografiche. Forse è già capitato anche a voi di vivere un’esperienza simile a quella che stiamo per descrivervi. Un rivenditore di fotocamere si trova sempre più spesso a offrire dei consigli tecnici ai clienti che, dopo aver riflettuto, decidono di acquistare l’articolo al discount. Fedeli al motto «Non sono mica scemo», i consumatori sono disposti ad accettare tacitamente di fare più strada pur di risparmiare una manciata di franchi. «Così non va, bisogna fare qualcosa», conclude il nostro rivenditore. Anziché indicare solo il prezzo, lo correda di alcuni dettagli. «Questa macchina fotografica sarà vostra per 479 CHF, con una spiegazio-

consiglio

Posizionamento dei prezzi per le PI
↓
Il modello commerciale della leadership di prezzo permette a un’impresa commerciale di avere successo sul lungo periodo solo se l’azienda opera in una nicchia di mercato o se non è presente alcuna concorrenza basata sugli sconti. Al giorno d’oggi, tuttavia, la forte intensità della concorrenza concede alle PI un margine di sconto molto ristretto.

Figura 08 Il ponte con il cliente



ne di 15 min. che vi eviterà la lettura del manuale. E inoltre tre foto in formato poster gratis. Per qualsiasi problema saremo felici di aiutarvi». Il prezzo d’acquisto più elevato lo incoraggia a reclamizzare i servizi complementari in maniera ancora più attiva.

Consiglio 3: fare leva sul valore aggiunto

Una comunicazione dei prezzi sbagliata. Concedere uno sconto del 20% su un farmaco antinfluenzale migliora l’immagine di una farmacia a livello dei prezzi? Praticare dopo Pasqua uno sconto del 30% su tutto l’assortimento può servire a un negozio di giocattoli a migliorare il proprio posizionamento? No. I punti forti di entrambi i negozi sono costituiti dall’offerta di servizi e di consulenza, in quanto il prezzo costituisce solo un **fattore igienico**. I negozi specializzati che focalizzano la comunicazione sul prezzo finiscono per confondere anziché rafforzare il proprio profilo dei prezzi e fanno passare in secondo piano i punti di forza del servizio offerto; inoltre l’argomentazione del prezzo risulta poco credibile dato che notoriamente sono i discount a offrire i prezzi più vantaggiosi. Le argomentazioni pretestuose sui prezzi sono in netta contraddizione con i punti di forza usuali dei negozi specializzati. Gli unici a trarre vantaggio da questa comunicazione sono i gestori di discount.

Puntare da subito sul valore aggiunto. All’insegna del motto «Fai bene e parlane» le PI dovrebbero imparare a comunicare con maggiore determinazione il valore aggiunto dei loro servizi fin dalla fase di orientamento. Solo in questo modo è

possibile giustificare i prezzi in modo credibile e convincente. Chi comunica il valore aggiunto della propria offerta già nel colloquio di vendita verrà contattato, soprattutto a causa della crescente rilevanza assunta da Internet nel panorama della comunicazione, da un numero crescente di clienti. Nella fase di orientamento bisogna dunque puntare con determinazione sui vantaggi del prodotto e del servizio. Questo tipo di argomentazioni aumentano l’autonomia dei content e channel retailer a livello della politica dei prezzi. In settori caratterizzati da una forte concorrenza questo però non basta. La bufera sempre più forte dei prezzi richiede infatti l’adozione di misure di sostegno ad hoc.

Misure di sostegno. A sostegno della comunicazione dei prezzi che supporta il vantaggio concorrenziale da perseguire a livello strategico, in periodo caratterizzati da una forte concorrenza dei prezzi bisogna fornire segnali di prezzo adeguati. Al termine dei picchi stagionali, anche i negozi specializzati devono offrire prezzi a buon mercato per un periodo di tempo limitato e per determinati articoli. Proporre sporadicamente delle offerte speciali rafforza la fedeltà dei clienti attenti ai prezzi e fa in modo che il negozio specializzato non venga escluso dalla cerchia degli operatori più interessanti. Chi abbina la riduzione dei prezzi al fatturato clienti ottenuto fidelizza la clientela e genera fatturati extra. Le offerte fedeltà come i buoni da spendere per gli acquisti successivi sono una soluzione particolarmente adeguata a tale scopo.

consiglio

Tre vantaggi in uno ↓

Distribuire le riduzioni dei prezzi a pioggia non serve a molto: è sicuramente più proficuo consegnare al cliente un buono da utilizzare all’acquisto successivo. Questa misura ha tre effetti positivi: innanzitutto l’effetto sorpresa; in secondo luogo la prospettiva di risparmiare all’acquisto successivo e terzo l’effetto di fidelizzare il cliente. A questo punto il cliente sarà scoraggiato a confrontare i prezzi con quelli della concorrenza durante il periodo dei saldi.

Figura 09 Strategie standard per i vari gruppi merceologici



Consiglio 4: compensare le riduzioni di margine nell’ambito dell’assortimento

Una strategia specifica anziché un attivismo a tutto campo. L’inasprimento della concorrenza sui prezzi riduce il guadagno di molti rivenditori specializzati. Le modifiche dei prezzi al ribasso assottigliano il margine di profitto. Adottare una procedura specifica per i vari gruppi merceologici può aiutare a ottimizzare il rendimento complessivo. Questa procedura differenziata evita crolli elevati del margine in settori dell’assortimento non esposti alla concorrenza dei prezzi.

Migliorare il rendimento in quattro mosse. Occorre in primis assegnare i gruppi merceologici o settori dell’assortimento ai quattro campi raffigurati nella figura 09. Nella valutazione bisogna tenere conto anche delle aspettative per il futuro. Occorre poi individuare i settori in cui è richiesto un intervento. La figura 09 descrive delle strategie standard ideali a seconda di situazioni specifiche. Per intervenire nei settori che presentano margini deboli è richiesta molta creatività. Viaggi di studio, un confronto costruttivo con altri rivenditori e uno sguardo ad altri settori possono offrire spunti interessanti. In una terza fase bisogna esaminare il cambiamento del portafoglio previsto dal punto di vista del cliente, chiedendosi in particolare se il nuovo mix dell’assortimento può essere adeguato alle esigenze dei clienti.

Prima di poter attuare la proposta sviluppata nella quarta fase sono necessari degli aggiustamenti. In questo modo i rivenditori di articoli sportivi hanno integrato anche capi casual, gli ottici apparecchi acustici e i panettieri prodotti convenience con margini di profitto elevati.

Conclusioni

Come suggerito da questo articolo, le PI dovrebbero innanzitutto scegliere un modello commerciale di successo che assuma una funzione guida a livello della politica dei prezzi e in seguito valutare tutte le possibilità per valorizzare al meglio i servizi dopo vendita. In terzo luogo dovrebbero puntare sul valore aggiunto della propria offerta nella comunicazione dei prezzi, per ottenere una maggiore autonomia nel giustificare eventuali aumenti. Infine dovrebbero intervenire per tempo sull’assortimento compensando i settori che generano un margine basso con settori che generano un margine maggiore.

Testi di riferimento:
Rudolph, Thomas, Modernes Handelsmanagement, Pearson Verlag 2005.
Rudolph, Thomas, Erfolgreiche Geschäftsmodell i m europäischen Handel, Thesis 2000.
Rudolph, Thomas (Hrsg.), Der Schweizer Handel - Konsumententrends 2008, St. Gallen 2008.

consiglio

Parola d’ordine: «compensazione»

↓
La decisione di un rivenditore specializzato di concedere uno sconto del «20% sull’intero assortimento» avrà delle conseguenze negative sul margine di fatturato. Non tutti i settori dell’assortimento, infatti, sono esposti allo stesso tipo di concorrenza dei prezzi: un rivenditore di articoli sportivi ad esempio noterà che i prezzi degli sci, il gruppo merceologico che gli rende di più, sono esposti a una forte concorrenza, mentre quelle dei capi d’abbigliamento e delle tute da sci sono molto più stabili. Per compensare la contrazione del margine nel gruppo sci il rivenditore procede a una scelta più specifica di capi d’abbigliamento e tute, punta sulle novità e su prodotti che richiedono spiegazioni, evitando il più possibile gli articoli «pret-à-porter».

Figura 10 Lista di controllo per migliorare la gestione dei prezzi delle PI

☐	1. Quale modello commerciale è adeguato alla mia azienda?
☐	2. Quali misure di politica dei prezzi risultano essere adeguate?
☐	3. Quali differenziazioni dei prezzi per target o canali di vendita possono essere imposte sul mercato?
☐	4. In che modo è possibile vendere meglio il valore aggiunto nella comunicazione dei prezzi?
☐	5. Quali servizi legati alla fase dopo vendita possono essere conteggiati nel prezzo?
☐	6. In quali casi gli sconti (offerte speciali, sconti) ottengono la massima efficacia e che effetto hanno sul mio posizionamento sul mercato?
☐	7. Quali settori dell'assortimento possono compensare la contrazione del margine?
☐	8. Come incidono le modifiche delle misure di politica dei prezzi sul conto economico (controllo dei risultati)?

«Dopo l'esperienza della prima stagione abbiamo dovuto aggiornare il listino»

Herbert Schluep, Cornfield Openair-Hotel



Ragione sociale e sede: Cornfield Openair-Hotel (Maishotel), Nennigkofen (SO)

Settore: settore terziario, turismo

Anno di fondazione: 2007

Organico: tre collaboratori (assunti stagionalmente da metà giugno a inizio settembre)

Obiettivi: aumento dei pernottamenti, scorporo in una GmbH, modello di business plan

«La nostra offerta varia molto a seconda delle condizioni meteo, il che ha delle ripercussioni anche sui prezzi. In media abbiamo circa 40 giornate di sole a stagione».

Un campo di grano, 16 camere, un comodo giaciglio di paglia coperto, un bagno con doccia, la reception, un angolo barbecue, un parco giochi: nel 2009 il Cornfield Openair-Hotel di Nennigkofen compie tre anni. Da giugno all'inizio di settembre il Maishotel offre «una notte romantica sotto le stelle». Calcolare con precisione i prezzi e i costi di un'offerta soggetta al bel tempo non è facile. Se gli affari andranno bene, l'azienda si trasformerà in una Sarl.

Esplorare nuovi orizzonti prima della pensione. Pioniere del settore biologico e noto agricoltore innovativo, tre anni fa Herbert ed Erika Schluep hanno accolto con entusiasmo la proposta dell'ente del turismo di Biel Seeland di aprire un Cornfield Openair-Hotel. «Vado per i 60 e mio nipote subentrerà a breve nella fattoria. È il momento ideale».



Un inizio difficile. Herbert Schluep ha dovuto dimostrare di essere in regola con tutte le normative esistenti a livello di acque reflue e acque chiare, tutela del suolo e igiene. Poi c'è stata la creazione di toilette, docce, angolo barbecue e parco giochi, reception e cucinotto e di un sito Internet. Costo: 35'000 franchi, senza contare il tempo investito da Schluep.

Nel 2007 una camera doppia costava 50 franchi a notte, l'anno successivo 80. «Per accertarci dei costi abbiamo fatto un confronto con le offerte di pernottamenti in fattoria e negli ostelli della gioventù». Nel primo business plan, Schluep aveva calcolato che per coprire i costi aziendali ci sarebbero volute 400 prenotazioni. In realtà sono state 195: alla fine della stagione ha dovuto aggiornare il listino. Stimare con precisione le prenotazioni non era facile, dato che in Svizzera non esistono offerte equivalenti e gli ospiti dipendono dal bel tempo. «Calcoliamo in media 40 giorni di sole per stagione», spiega Erika Bader.

Un prezzo unico per la camera. Che gli ospiti siano uno, due o quattro, il prezzo della camera non cambia. «La nostra è un'offerta a portata di famiglia: una famiglia media da noi spende meno che una coppia». Gli sconti non rientrano nella filosofia dell'azienda. «Puntiamo sull'unicità della nostra offerta e sulla qualità». Un prezzo speciale viene concesso a chi prenota tutto l'albergo. Oltre al pernottamento con prima colazione gli Schluep organizzano cene per gruppi, eventi per aziende e banchetti per matrimoni. La

domanda cresce: il passaparola e la soddisfazione dei clienti sono la pubblicità migliore.

Ridurre al minimo i costi d'esercizio. I telai dei letti sono sponsorizzati da IKEA, gli ingredienti dei cibi provengono prodotti quasi interamente dalla fattoria. Finora i costi pubblicitari sono stati a carico dell'ente turistico Biel Seeland, mentre Svizzera Turismo si è occupata della vendita dell'offerta. Erika e Herbert lavorano in albergo dal 21 giugno al 1° settembre e si fanno aiutare da un cuoco nei fine settimana. «Anche i nostri amici e conoscenti ci danno una mano». Finora gli unici ad essere pagati a fine mese sono stati la signora Bader e il cuoco. I salari costituiscono il 50-70% dei costi. Per l'estate 2009 è prevista anche l'assunzione di una stagista. Le prenotazioni sono aumentate del 50% circa e ci si aspetta un aumento anche nel 2009.

Una rete di maishotel. Alla fine dell'anno Herbert Schluep intende allestire un modello di business plan per altre aziende agricole. Fino ad oggi, il suo è l'unico hotel ad offrire questo tipo di pernottamento in Svizzera. L'obiettivo sarebbe quello di creare una rete che consenta ai clienti di spostarsi in bici da un maishotel all'altro. Entro la fine dell'anno anche i costi dell'investimento saranno stati ammortizzati. Per la prima volta da quando ha iniziato anche Herbert riceverà la busta paga a fine mese. Non appena l'albergo inizierà a guadagnare l'azienda verrà trasformata in sagl.



«Cerco di incentivare altri agricoltori a seguire il mio esempio e ad aprire un maishotel. Sarebbe bellissimo poter creare una rete di alberghi di questo tipo e offrire a una famiglia la possibilità di soggiornare per una settimana in diversi hotel a prezzi accessibili e spostandosi in bicicletta».

Piccole imprese tra costi e prezzo di mercato

Rolf Gerber

Le PI del settore artigianale e produttivo operano spesso in mercati protetti. I tempi stanno cambiando e la pressione dei prezzi sale. La definizione dei prezzi acquista un'importanza sempre maggiore. In questo articolo vengono analizzati vari aspetti a cui un imprenditore deve prestare particolare attenzione.

Particolarità delle piccole imprese artigiane. Per comprendere come le piccole imprese artigiane devono fissare i prezzi occorre conoscerne le caratteristiche. Gli imprenditori e i collaboratori che rivestono cariche dirigenziali all'interno delle PI hanno generalmente una formazione tecnica e sono individui polivalenti (progettista, venditore, produttore e amministratore). Ed è questo il problema principale delle PI: i piccoli imprenditori devono dividere il loro tempo tra attività e funzioni molto diverse tra loro e spesso sono costretti a prendere le decisioni imprenditoriali in fretta.

In molte piccole imprese il calcolo dei costi non viene considerato un'attività principale: la mancanza di informazioni sui costi e sulle prestazioni non invoglia a concentrarsi sui prezzi in modo efficace. «Per quale motivo devo fare anche i conti se poi alla fine il prezzo lo decide il cliente?» Quest'obiezione ricorrente tra i piccoli imprenditori è la dimostrazione di una certa rassegnazione.

Non tutte le aziende sanno dove si guadagna e dove si perdono soldi. Questi elementi fanno sì che la definizione dei prezzi all'interno delle PI non possa essere paragonata a quella delle grandi imprese. Ma con la formazione dei giovani imprenditori le conoscenze di economia aziendale sono migliorate, incidendo positivamente sulla definizione dei prezzi.

Tutta questione di numeri

Per le piccole imprese è spesso difficile reperire capitale di terzi, poiché l'azienda non rientra nel settore superiore del rating bancario e non possiede le sicurezze richieste. Per questo è estremamente importante procedere a una gestione dei costi oculata, iniziando proprio dal calcolo dei costi. Ma da dove si prendono i numeri giusti?

Basi tariffarie. La maggior parte delle associazioni di categoria artigiane offre ai propri soci delle basi di riferimento a livello di costi e prestazioni. Per le piccole imprese queste tariffe costituiscono lo strumento ideale per determinare i costi. Accanto a numerosi vantaggi queste basi tariffarie presentano però anche un grande svantaggio: in genere riportano, sia per i costi che per le prestazioni, i valori medi svizzeri. Ogni azienda presenta tuttavia, a seconda della sede, una propria struttura di costi che non deve necessariamente corrispondere alla media. Lo stesso dicasi per i mezzi operativi e gli impianti.

Le basi associative corrispondono perciò principalmente a un termometro di mercato. Il settore sa anche però in quale percentuale bisogna ridurre i prezzi per restare competitivi. Nella fase iniziale e come base per la stesura dei propri dati queste tariffe di riferimento possono comunque offrire un valido aiuto.

I dati aziendali come base. Nonostante i riferimenti di categoria, per definire i prezzi occorre conoscere con precisione i propri costi e servizi. La base per il calcolo dei costi è costituita dalla contabilità finanziaria. Spesso però esiste solo una contabilità orientata alle imposte, inadeguata per

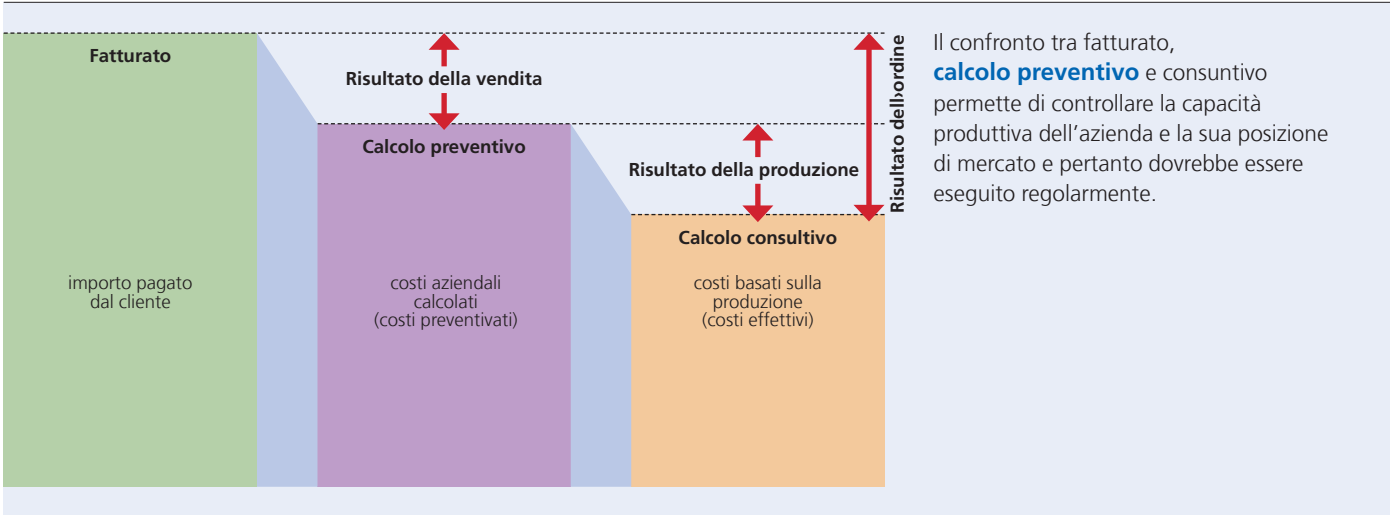
consiglio

Errori ricorrenti nella definizione dei prezzi ↓

- Nessun calcolo dei costi
- Nessuna panoramica dei costi
- Calcolo dei costi conformemente alle basi tariffarie di categoria che divergono dai dati dell'azienda
- Nessuna informazione sul mercato
- Accettazione passiva dei prezzi della concorrenza
- Aspettative troppo ottimistiche in relazione al fatturato
- Conteggio incompleto dei cicli di produzione
- Nessun conteggio delle aliquote di maggiorazione dei costi generali

Per una breve spiegazione dei termini **evidenziati** si rimanda al glossario in fondo alla rivista.

Figura 11 Rapporto tra fatturato, calcolo preventivo e consuntivo



tale calcolo. L'amministrazione delle imposte riconosce legalmente l'investimento delle riserve occulte. Nella «contabilità fiscale» non vengono espresse determinate considerazioni economico-aziendali, ovvero i costi imputati. L'imprenditore non può così a fare a meno di stilare un **bilancio e un conto economico interni** (cfr. figura 12).

Il grado di precisione dipende dal tipo di calcolo dei costi eseguito. I metalmeccanici ad es. praticano un'aliquota oraria media dei costi generali ed eseguono un semplice calcolo dei costi per commessa. La maggiorazione dei costi generali viene calcolata come percentuale sui costi salariali.

Il calcolo del costo complessivo è indispensabile. Per molte piccole imprese il calcolo dei costi costituisce tuttora un tabù. L'esperienza dimostra che solo il 20-25% circa delle piccole imprese stila un calcolo dei costi. Per settori come quello dell'industria del mobile e della tipografia la situazione è ancora più complessa. In queste aziende ai posti di lavoro «economici» si contrappongono macchinari costosi che provocano costi sensibilmente maggiori. Inoltre i processi lavorativi sono più variegati. Una maggiorazione media dei costi generali in tutta l'azienda darebbe risultati falsi: il calcolo dei costi diventa fondamentale.

Esso permette infatti di determinare le aliquote orarie dei costi generali rilevanti a livello centrale nonché i tassi di maggiorazione per il calcolo e di mettere in luce la redditività dei singoli gruppi di prodotti o di ordini. Oltre al calcolo dei costi, nella maggior parte dei settori artigianali viene eseguito anche il rilevamento del tempo per il calcolo consuntivo. In caso di variazioni significative del grado di occupazione (aumento, calo) il calcolo del costo complessivo tende tuttavia a tra-

sformarsi in un calcolo arbitrario. Che cosa significa questo?

Calcolo dei costi parziali o calcolo del margine di contribuzione per una maggiore precisione. Chi vuole ottenere un'analisi dei costi più precisa e dettagliata deve optare per il **calcolo dei costi parziali o del margine di contribuzione**. La differenza più evidente è la suddivisione dei costi in fissi (indipendenti dal tasso di occupazione) e variabili (dipendenti dal tasso d'occupazione) perché fornisce informazioni nettamente più precise sui costi ed è molto utile per procedere a un'analisi differenziata della politica delle vendite. Il calcolo dei costi parziali autorizza a formulare delle affermazioni nettamente più differenziate sulla struttura dei costi nella fase di definizione dei prezzi, soprattutto in caso di ordini soggetti a una forte pressione dei prezzi. Il limite inferiore assoluto di prezzo viene in questo modo reso noto.

L'introduzione di questo strumento è sempre utile per una PI. In quale settore viene utilizzato un tipo di calcolo e in quali un altro? Non c'è nessun settore produttivo che impiega solo un sistema di calcolo dei costi. Nel settore della ristorazione e del commercio al dettaglio si ricorre maggiormente al calcolo dei costi parziali, mentre in quello dell'artigianato (elettricisti, mobiliari, tipografi) vengono impiegati entrambi i tipi di calcolo.

Il software settoriale oggi disponibile sul mercato permette di elaborare in molti casi un calcolo del costo complessivo e/o dei costi parziali. Le aziende che non hanno problemi a imporre i propri prezzi ricorrono generalmente al primo tipo di calcolo, mentre quelle che sono soggette alla pressione dei prezzi lo integrano invece con il secondo tipo.

esempio

Prodotti di nicchia che fanno la differenza

↓

In che modo una PI può distinguersi attraverso prodotti di nicchia? Ecco come ha fatto una piccola tipografia. Creare dei biglietti da visita con mezzi operativi convenzionali oggi non conviene più e i guadagni vengono neutralizzati dai costi elevati per l'acquisto di stampe costose e dalle tirature limitatissime. Per ovviare al problema, il tipografo si è fatto installare un software che consente agli utenti di creare i propri biglietti da visita corredandoli di testo e logo via Internet e di trasmettere i dati direttamente alla stampante.

Figura 12 Differenze tra calcolo dei costi e contabilità finanziaria

Bilancio		Conto economico	
Attivo	Osservazioni	Conti	Osservazioni
Mezzi liquidi	In genere nessuna rettifica	Singoli materiali	Se è una ditta individuale, reddito figurativo dell'imprenditore
Somme esigibili per forniture e servizi	Rettificare il rischio debitore eccessivo (star del credere)	Reddito dell'imprenditore	Se è una ditta individuale, reddito figurativo dell'imprenditore
Prodotti semifiniti e semilavorati	Costi di produzione effettivi	Locazioni figurative	Per ditte individuali che utilizzano edifici privati a scopo commerciale
Immobilizzazioni materiali	Scioglimento delle riserve occulte	Altri costi	Non considerare costi privati ed esterni all'azienda
Immobilizzazioni immateriali	Scioglimento delle riserve occulte	Interessi teorici	Rendimento del patrimonio necessario (capitale proprio incl.)
Passivo		Ammortamenti teorici	Ammortamenti con rettifica delle riserve occulte (ammortamento lineare)
Accantonamenti	Rettifica accantonamenti troppo elevati sull'importo effettivo		
Capitale proprio	Riserve occulte comprese (al netto delle imposte latenti sulle riserve occulte)		

Il bilancio finanziario non è adatto alla determinazione dei costi aziendali in quanto le riserve occulte ivi contenute non figurano nel calcolo dei costi. Per questo motivo è necessario operare delle distinzioni come indicato in maniera semplificata nella lista di controllo che segue.

Conoscere i propri clienti

Sovraccapacità, ristrutturazioni, semplice intercambiabilità con la concorrenza e crescenti influenze dall'estero esercitano una forte pressione sui costi e sulla situazione dei proventi di molte aziende. Performance di mercato e prezzo creano un equilibrio. Chi non vuole utilizzare il fattore prezzo deve puntare sulla performance del mercato e presentarla in modo convincente.

I clienti di oggi sono più critici ed esigenti, ma sono tuttora disposti a pagare un prezzo equo per un buon prodotto se vengono convinti che ne valga la pena. Tracciate un profilo dei vostri clienti migliori. Quali sono le loro esigenze? Come intendono svilupparsi? Quali strategie perseguono sul mercato? Discutetene con i vostri collaboratori e vi sorprenderete di scoprire quanto queste informazioni saranno utili.

Preparazione al confronto sui prezzi. Una volta determinati i costi per l'offerta dovete confrontare questi numeri con il **prezzo di mercato**. Se prevedete di dover abbassare il prezzo, fissatene il limite inferiore. Dovete decidere se assumere un atteggiamento attivo o passivo durante il colloquio con il cliente, aspettare di vedere la sua reazione o avviare una guerra aggressiva dei prezzi. In caso di abbassamento del prezzo dovrete riuscire a calcolare con precisione la perdita che ne deriva per l'azienda. Il grafico che segue (figura 13) potrà esservi utile nelle discussioni più accese sui prezzi. Quantificate i numeri del vostro calcolo e vedete quali costi vengono coperti dal prezzo di mercato. Le cifre visualizzate vi aiuteranno ad avere un quadro complessivo della situazione. Riduzioni di prezzo immediate durante

il colloquio risultano essere inoltre poco credibili per il cliente.

Gli argomenti giusti. Nelle trattative tariffarie servono argomentazioni valide e convincenti per riuscire a imporre i propri prezzi. L'affermazione che segue dimostra che in questo settore si può fare ancora qualcosa: «Spesso le osservazioni dei clienti mi irritano, ma poi mi mancano le parole giuste per controbattere», spiega un artigiano. Nella definizione dei prezzi entra in gioco anche il lato emotivo. È importante conoscere con precisione l'entità dei costi aziendali e il limite inferiore di prezzo.

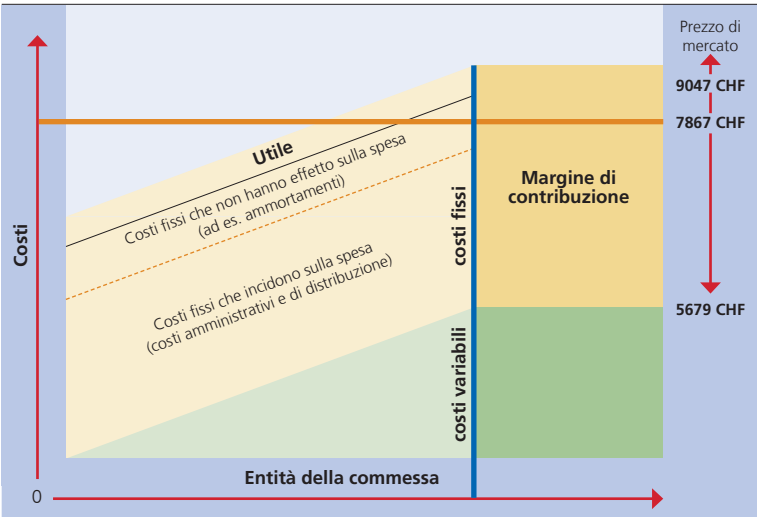
consiglio

Gli argomenti giusti ↓

Possibili motivazioni per giustificare un aumento del prezzo:

- i nostri prodotti vengono progettati e realizzati da un unico operatore
- offriamo un servizio di assistenza in loco da parte di personale competente e qualificato
- i nostri prodotti sono pezzi unici non disponibili in commercio
- utilizziamo esclusivamente materiali di altissima qualità
- siamo sempre al servizio del cliente anche dopo l'acquisto
- i lavori preliminari creativi fanno parte dell'ordine e vengono fatturati
- i prezzi sono giusti e quindi non concediamo sconti
- siamo molto attenti e rispettosi nei confronti dell'ambiente
- del nostro impegno sociale nei confronti dei nostri collaboratori beneficiano anche voi in qualità di clienti.

Figura 13 Come funziona il calcolo del margine di contribuzione



Nelle trattative tariffarie spesso ai clienti vengono concessi degli sconti in modo affrettato. In questo caso non viene più totalizzato il margine di contribuzione richiesto come indicato nello schema accanto. Se un determinato quantitativo di merce ordinata (linea blu) viene venduto a soli 7867 CHF (linea arancione) anziché a 9047 CHF (costi aziendali e margine di profitto), l'azienda ci perderà sull'ordine, ma otterrà comunque un margine di contribuzione (7867 dedotti 5679 CHF costi di produzione).

Conclusioni

Rispetto alle grandi aziende anonime, le PI sono più flessibili, creative, curano la loro individualità e l’aspetto emotivo, sono vicine al cliente, conoscono il loro mestiere da cima a fondo e offrono argomentazioni diverse.

In quale settore di mercato mi posiziono? Questa domanda vale anche per le PI. Devo puntare sul fattore prezzo per vendere o posso contare su servizi complementari che mi permettono di differenziarmi? Proprio in situazioni di concorrenza locale si rende necessario un posizionamento specifico, ad es. attraverso prodotti e servizi particolari. Si sconsiglia di competere con concorrenti nazionali o internazionali nelle operazioni in grandi quantità: in questo caso a uscire sconfitta è generalmente la piccola impresa. Occorre puntare sul singolo oggetto dell’ordine, perché permettono di mettere in luce i punti di forza delle piccole imprese. Il cliente paga l’unicità del prodotto e in questo caso il prezzo passa in secondo piano.

Consiglio: come fissare e accertarsi dei prezzi

Suggerimenti per l’accertamento del prezzo	
☐	Annotate tutti i dati rilevanti dal punto di vista economico-aziendale.
☐	Per prima cosa eseguite un calcolo dei costi e del rendimento. I risultati vi permetteranno di prendere le decisioni con sicurezza.
☐	Iniziate in modo semplice e sviluppate il calcolo dei costi nel corso del tempo.
☐	Se desiderate ottenere altri dati dettagliati, introducete il calcolo dei costi parziali. In questo modo potrete sapere a partire da quale prezzo si può parlare di zona utili. Questo vi aiuterà a organizzare l'assortimento e a verificare gli ordini supplementari.
☐	Se siete costretti a fare più concessioni di prezzo, utilizzate il grafico relativo al calcolo dei costi parziali (figura 13).
Suggerimenti per la definizione del prezzo	
☐	Cercate di individuare nel colloquio diretto con il cliente le sue priorità. Il prezzo non costituisce sempre l'aspetto più rilevante.
☐	Tracciate un profilo scritto dei vostri clienti migliori inserendo i principali dati di riferimento.
☐	Prima di avviare una trattativa tariffaria stilate una lista delle argomentazioni. Che cosa replicate al cliente che sostiene che siate troppo cari?
☐	Stabilite il limite inferiore di prezzo prima del colloquio con il cliente: quali condizioni (sconto, offerta) sono disposto a offrire? Sotto quale importo non posso scendere?
☐	Parlate soprattutto dei servizi offerti e non del prezzo.
☐	Chi non vuole essere misurato in base al prezzo deve proporre al cliente una valida alternativa.
☐	All'occorrenza abbiate il coraggio di rifiutare un cattivo ordine.

«Non puntiamo sui prezzi bassi, ma sulla velocità»

Beat Wyler, Promat Verzinkerei Bern GmbH



Ragione sociale e sede: Promat Verzinkerei Bern GmbH, Berna

Settore: affinamento e zincatura metalli, processi galvanici

Anno di fondazione: 1961

Organico: dieci persone (compresi collaboratori part-time)

Obiettivi: aprire un'altra filiale nel settore dei processi galvanici

«Naturalmente anche noi risentiamo dell'andamento economico sfavorevole nel settore della costruzione di veicoli e macchinari, ma siamo presenti sul mercato da troppo tempo per farci intimorire da un calo del volume di lavoro».

L'edificio anonimo dell'azienda galvanica a Berna Bümpliz passa inosservato tra le numerose fabbriche della zona industriale. Per numerosi clienti l'azienda a conduzione familiare di Beat Wyler è invece un solido punto di riferimento, come ci racconta il titolare nell'intervista che segue.

La sua azienda è una delle 110 imprese consorziate nell'associazione Swissgalvanic.

Come è strutturato questo mercato?

► Il mercato ha un volume d'affari di circa quattro miliardi di franchi all'anno, ripartito tra piccole imprese che impiegano fino a 40 collaboratori. Con l'abbattimento delle frontiere la concorrenza si è inasprita e ha aperto le porte del mercato a numerosi operatori tedeschi e francesi. Viceversa, recentemente siamo ri-



usciti ad acquisire alcuni clienti in Germania.

La presenza di questa nuova concorrenza estera incide sui prezzi?

► Dipende dal settore. Noi ci siamo specializzati in piccole serie, articoli specifici e tempi brevi. La nostra filosofia aziendale prevede inoltre il ritiro e la consegna della merce. Operiamo in un segmento di mercato in cui la concorrenza dei prezzi è meno agguerrita. Anche se l'entità delle commesse mediamente si è ridotta, siamo ampiamente coperti. Il cliente maggiore è responsabile solo del 15% circa del fatturato. Evadiamo circa 3000-5000 ordini di più di 600 clienti. I clienti privati e quelli di passaggio sono sempre i benvenuti visto che generalmente pagano in contanti.

In che misura i clienti sono sensibili ai prezzi?

► I clienti privati e occasionali praticamente non sono per nulla orientati ai prezzi. Nelle operazioni con i clienti commerciali abbiamo assistito a una riduzione delle capacità nel corso di una guerra dei prezzi negli anni '90; oggi il problema maggiore è il tempo. Anche molti dei nostri clienti operano in mercati specializzati poco sensibili ai prezzi.

Come vi posizionate dal punto di vista dei prezzi?

► Facciamo una distinzione tra clienti A, B e C. Con i clienti principali stipuliamo contratti a lungo termine a prezzi misti. Ai clienti B presentiamo i nostri prezzi in modo trasparente. Abbiamo già consegnato il nostro listino prezzi ai concorrenti per dimostrare loro che le loro tariffe sono troppo a buon mercato. I nostri prezzi sono più alti della media e ne siamo consapevoli. Ci

sono tuttavia anche sporadici ordini di massa con i quali otteniamo margini di contribuzione e riusciamo ad assicurarci una certa continuità.

Dunque voi conoscete con grande precisione i vostri limiti di costo?

► Eseguiamo un controllo dei costi, dal budget all'inizio dell'anno alla contabilità gestionale fino al controllo della liquidità. Tutti gli ordini vengono rilevati in modo dettagliato tramite EED. Negli anni abbiamo creato delle basi di calcolo per conteggiare in modo rapido e preciso il prezzo di un articolo. Spesso ci viene richiesto un prezzo, per lo meno approssimativo, addirittura al telefono.

Come procedete nel calcolo?

► Eseguiamo un calcolo dei costi per commessa. Stabiliamo innanzitutto il numero di pezzi che siamo in grado di elaborare in un determinato periodo di tempo. Fissiamo il prezzo attraverso un'aliquota per ora lavorata e ora/macchina e una serie di maggiorazioni (margine di profitto, trasporto ed eventuali trattamenti speciali).

Dove ricercate in futuro il vostro successo imprenditoriale?

► Piuttosto nell'espansione della nostra attività nella Svizzera occidentale. Abbiamo già ottenuto dei risultati promettenti. A medio termine intendiamo sviluppare una linea di produzione per la cosiddetta nichelatura senza corrente esterna. In questo modo intendiamo ampliare la nostra clientela nel settore della costruzione di macchinari e della meccanica rivolgendoci anche al settore degli apparecchi di precisione, dei macchinari per l'industria alimentare o dell'idraulica.

«I nostri clienti più fedeli acquistano i nostri prodotti da quando mio padre ha fondato l'azienda, 45 anni fa. Questo non dipende tanto dai prezzi, quanto dalla qualità dei servizi che offriamo e dalla nostra professionalità e competenza».

Terziario: alla ricerca dei propri limiti di costo

Stefan Sander

Le PI del settore terziario elaborano soluzioni che permettono di risolvere i problemi dei clienti. La valutazione, e di conseguenza i prezzi, variano molto da cliente a cliente. Per una panoramica della redditività delle commesse è fondamentale eseguire un calcolo del margine di contribuzione.

I prezzi seguono il mercato. La definizione dei prezzi all'interno delle aziende di servizi segue in linea di massima le leggi del mercato: il prezzo si stabilizza attraverso la domanda e l'offerta. La possibilità di imporre un prezzo indipendente dal mercato è molto scarsa. Nella maggior parte dei casi bisogna partire da un prezzo di mercato ed elaborare la propria struttura dei costi.

Margine di manovra grazie all'unicità

Vendere dei servizi significa in senso stretto piazzare sul mercato le ore di lavoro di collaboratori. In altre parole, significa vendere conoscenze e competenze di uomini. Considerati da questo punto di vista i servizi non sono mai identici, in quanto dipendono da molte componenti umane. Il tipo di qualità, il know-how, le capacità manuali variano notevolmente. Un fattore che incide in maniera molto rilevante sui costi è anche il salario dei collaboratori, pari al 50 - 70% dei costi complessivi.

I clienti richiedono soluzioni concrete. Più queste conoscenze o capacità sono peculiari e più è possibile cercare di fissare i prezzi scostandosi dal fattore dominante rappresentato dal prezzo di mercato. In base ai principi dell'economia interna, più

un prodotto è raro, più è costoso; più la qualità e il servizio offerto sono buoni, più l'immagine e la fama dell'azienda ne risentono positivamente. In questo caso si possono acquisire nuovi contatti soprattutto grazie alla soddisfazione dei clienti e al passaparola.

A breve termine proprio nel terziario si possono proporre dei prezzi maggiori (**margini**) quando un dato servizio è l'unica soluzione in grado di risolvere un problema. Ecco che allora molti clienti sono disposti a pagare un prezzo più alto.

Basi decisionali imprescindibili

Conoscenza dei costi come chiave del successo. Quando si possiede un vantaggio competitivo di questo tipo è fondamentale riconoscerlo e consolidarlo. Le barriere di ingresso sul mercato dei servizi non sono molto elevate poiché non richiedono investimenti eccessivi. Oltre agli ordini di servizi con margini elevati occorrono anche ordini voluminosi per raggiungere un certo equilibrio. Solo in questo modo l'azienda di servizi sarà veramente redditizia e tutelata. Per poter calcolare correttamente questo mix l'imprenditore ha bisogno di informazioni decisionali orientate alla gestione fornite dalla contabilità operativa. In questo modo può muoversi con flessibilità all'interno della struttura dei prezzi.

Una mezza verità. Molti sistemi di calcolo dei costi per le PI del settore terziario sono orientati al passato e ai costi complessivi. Su tale base poggia anche la maggior parte delle soluzioni per associazioni. Per ottenere informazioni il più possibile trasparenti non basta tuttavia calcolare solo i costi complessivi (costi aziendali), poiché si corre

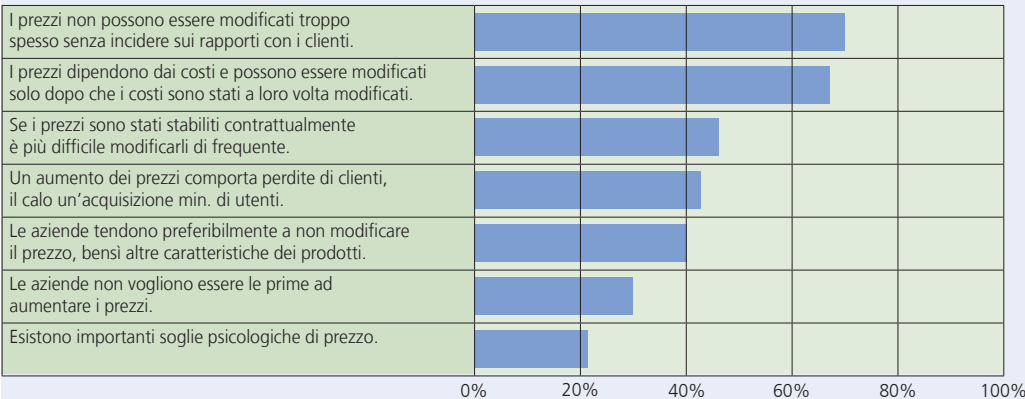
excursus

Due tipi di servizi ↓

Esistono due tipi di servizi: quelli basati sul volume e quelli basati dal margine. Rientrano nella prima categoria ad esempio le copisterie (numero di copie), le imprese di pulizie (numero di ore o metri quadrati di superficie pulita), le agenzie di viaggio (numero di voli charter), mentre fanno parte della seconda ad esempio le perizie, i servizi di avvocatura specializzati o l'assistenza tecnica da parte di informatici freelance.

Per una breve spiegazione dei termini **evidenziati** si rimanda al glossario in fondo alla rivista.

Figura 15 Perché non modificare i prezzi



Dati percentuali: percentuale di aziende che considerano i criteri elencati a sinistra «molto importanti» o «importanti».

Le aziende citano vari motivi che le inducono a non apportare modifiche ai prezzi; tra questi il timore che tali variazioni di prezzo possano avere delle ripercussioni sul rapporto con i clienti.
Fonte: Banca nazionale svizzera, 2007

il rischio di privarsi delle opportunità di mercato con costi troppo elevati.

I margini di contribuzione indicano il margine di manovra. Oltre alla situazione delle commesse e del mercato è assolutamente necessario conoscere il limite inferiore di prezzo e il margine di contribuzione di un'ora di servizio venduta. A tale scopo occorre poter accedere a un calcolo del margine di contribuzione e non dover decidere in maniera categorica sulla base dei costi aziendali.

Cerchiamo di chiarire meglio la situazione con un esempio (cfr. figura 16). La Call Center GmbH gestisce una hotline per clienti commerciali. Il prodotto del servizio è rappresentato dalle ore di consulenza telefonica. Gli ordini dei clienti vengono calcolati sulla base delle ore pianificate per l'anno successivo per i singoli clienti. Per ragioni di semplicità per gli ordini viene applicata un'aliquota unitaria. Dividendo i costi complessivi per le ore computabili pianificate risulta un'aliquota del prezzo di costo pari a 150 franchi: in altre parole nell'ambito del calcolo del costo complessivo la Call Center GmbH dovrebbe raggiungere un prezzo di vendita non inferiore a 150 franchi all'ora. Se l'azienda riuscirà effettivamente a vendere questo prezzo sul mercato e a raggiungere l'obiettivo di vendita di 7200 ore, tutti i costi saranno coperti e l'obiettivo di profitto (**corresponsione di interessi fittizi**) potrà considerarsi raggiunto.

Il limite inferiore di prezzo è più basso di quanto pensate

La situazione si complica nel momento in cui la Call Center GmbH è costretta ad accettare ordini di clienti a un'aliquota oraria inferiore. In base al calcolo del costo complessivo l'azienda subirebbe una perdita per ogni ora. I dati empirici dimostrano che otto dirigenti su dieci si fidano di questo calcolo e rinunciano a ordini di servizi che non riescono a coprire i costi aziendali.

Il volume crea margini di contribuzione. Soprattutto nel settore terziario ciò non corrisponde a verità. Spesso si è costretti ad adeguare i prezzi al cliente, alla situazione e alla propria posizione di mercato. L'equilibrio tra volume, margine e i rispettivi prezzi di mercato deve essere ottimizzato. A tale scopo l'imprenditore deve sapere a quanto ammontano i costi diretti (proporzionali) di un servizio. Per calcolarli, basta moltiplicare i tipi di costi diretti per il grado di sfruttamento e dividere la somma per le ore di vendita pianificate, in questo caso 75 franchi all'ora (540'000 franchi * 0,9 ÷ 7200 ore).

Questa aliquota rappresenterebbe, nell'esempio della Call Center GmbH, il limite inferiore assoluto di prezzo. Ciò significa che tale prezzo coprirebbe solo i costi variabili, ma non fornirebbe nessun margine di contribuzione extra per i costi fissi. Naturalmente ogni ora computabile deve, invece, offrire un contributo alla copertura di tutti i costi aziendali. L'entità di questo margine di contribuzione varia tuttavia in funzione del prezzo di mercato e della situazione specifica dell'ordine.

L'aliquota dei costi fornisce lo spunto per una domanda strategica fondamentale: devo concen-

consiglio

Sconti sì, ma ...
↓
Nel calcolo del costo complessivo i prezzi delle offerte per grandi commesse vengono spesso ridotti concedendo sconti sulla quantità senza che il limite inferiore di prezzo sia noto. Tuttavia gli sconti sulla quantità costituiscono sempre una perdita di creazione del valore. Se un grafico di un'agenzia pubblicitaria dedica 50 o 500 ore alla realizzazione di una campagna pubblicitaria, le spese amministrative saranno le stesse, ma anche la sua creazione di valore all'ora. Il tipo di sconto sulla quantità da concedere in caso di grande commessa dipende dal volume di creazione del valore nel suo complesso. È necessario tuttavia chiarire il limite inferiore di prezzo.

Figura 16 Pianificazione dei centri di costo per l'anno di pianificazione, esempio Call Center GmbH

Grandezza di riferimento		Calcolo dei costi proporzionali e fissi			
Capacità massima	Ore collaboratori per anno di pianificazione	Tipo di costo	Costi pieni	Costi proporzionali	Costi fissi
Capacità massima	8000	Costi per il personale	550 000	495 000	55 000
5 collaboratori 8 ore x 200 giorni		Materiale per l'ufficio	50 000	45 000	5 000
Occupazione programmata		Formazione	100 000	—	100 000
Ordine cliente 1: 4000 ore	4000	Spese	20 000	—	20 000
Ordine cliente 2: 1000 ore	1000	Costi condizionabili	720 000	540 000	180 000
Ordine cliente 3: 2000 ore	2000	Ammortamenti	60 000	—	60 000
Ordine cliente 4: 4000 ore	200	Interessi fittizi (profitto)	120 000	—	120 000
		Costi per i locali	180 000	—	180 000
Totale	7200	Costi non condizionabili	360 000	0	360 000
		Costi totali	1 080 000	540 000	540 000
Grado di sfruttamento	0.900	Aliquota oraria	150.00	75.00	75.00

Dallo schema risulta che l'aliquota oraria a costo pieno, che corrisponde ai costi di produzione di un'ora, è pari a 150 franchi. L'aliquota oraria dei costi dipendenti dalla produzione è pari a 75 franchi; anche i costi della struttura organizzativa (= costi fissi) sono pari a 75 franchi all'ora.

trarmi sul margine (margini di contribuzione elevati a fronte di un volume contenuto) o sul volume (margini di contribuzione modesti a fronte di un volume elevato)? Inoltre tale aliquota fornisce le basi per l'analisi della creazione del valore: quale ordine fornisce quale margine di contribuzione in caso di un dato ricavo netto, dunque detratti sconti e provvigioni?

La somma di tutti i margini di contribuzione deve coprire il blocco dei costi fissi di un'azienda (nel nostro esempio 540'000 CHF). Per fissare i prezzi l'imprenditore deve conoscere i costi diretti e il blocco dei costi fissi da coprire.

I margini creano utili. In presenza di un prezzo di mercato per un'ora computabile la Call Center GmbH cercherà attraverso ordini clienti a lungo termine di puntare a un'occupazione di base concedendo uno sconto sulla quantità e di accettare un prezzo orario in parte inferiore, ma in compenso in grado di generare un margine di contribuzione per la copertura del blocco di costi fissi. Un ordine a breve termine, ovvero una soluzione rapida e flessibile del problema, permetterebbe di proporre un prezzo in parte superiore, e quindi di totalizzare un margine molto buono, a fronte però di un margine di contribuzione inferiore.

Il giusto equilibrio

Per avere successo è necessario trovare un giusto equilibrio tra ordini che coprono le spese e ordini che creano utili. Questa interazione può tuttavia funzionare solo se il sistema di calcolo dei costi è costruito in modo da poter fornire informazioni importanti come l'aliquota oraria proporzionale, il margine di contribuzione orario e il volume di costi fissi da coprire.

Ricerca di settori d'attività con un buon margine. Nel momento in cui dispone di queste informazioni, un'azienda di servizi può cercare da un lato di puntare al rendimento riuscendo a bilanciare in modo ottimale gli ordini e, dall'altro, di rafforzare la propria posizione di mercato attraverso una fidelizzazione a lungo termine dei collaboratori principali. In quest'ottica è importante che una piccola impresa riconosca che le barriere per l'ingresso sul mercato sono molto basse.

Le PI sono chiamate a riflettere costantemente, indipendentemente dalla definizione dei prezzi per i servizi qui descritta, per individuare i settori d'attività che permettono di raggiungere buoni margini, capire come conquistarli e come riuscire a legare a sé a lungo termine i collaboratori che se ne occupano. Per ottenere la creazione di valore ottimale, è necessario calcolare almeno una volta all'anno le aliquote orarie per le sezioni di costo rilevanti e trasferirle nel sistema di calcolo (cfr. pag. 25) in modo da poter adeguare la propria definizione dei prezzi in modo flessibile a ogni singola situazione.

consiglio

Tra margine e volume

Per una PI, il giusto equilibrio a livello degli ordini è fondamentale. Raggruppando in maniera mirata sia i piccoli ordini (margini) che i grandi ordini (volumi) è possibile ottimizzare la creazione di valore. Una panetteria gestisce ad esempio i suoi negozi attraverso i margini di contribuzione dei singoli prodotti/servizi e le forniture a ristoranti/ospedali/mense attraverso i volumi dei margini di contribuzione. Aspetti della fidelizzazione clienti sul lungo periodo (fiducia), della rapida risoluzione dei problemi (flessibilità) o dell'unicità all'interno della nicchia di mercato giocano qui un ruolo decisivo.

Figura 17 Esempio di calcolo del margine di contribuzione a livello unico per la Call Center GmbH

	Ordine cliente 1	Ordine cliente 2	Ordine cliente 3	Ordine cliente 4	Azienda
Prezzo orario	4000 x 145	1000 x 158	2000 x 156	200 x 160	
Ricavo netto	580'000	158'000	312'000	32'000	1'082'000
% costi proporzionali	4000 x 75	1000 x 75	2000 x 75	200 x 75	
	300'000	75'000	150'000	15'000	540'000
MC I	280'000	83'000	162'000	17'000	542'000
Margine MC	48.2 %	52.5 %	53.2 %	53.0 %	50.1 %
% costi fissi, obiettivo di profitto incluso					540'000
Successo del management					2'000

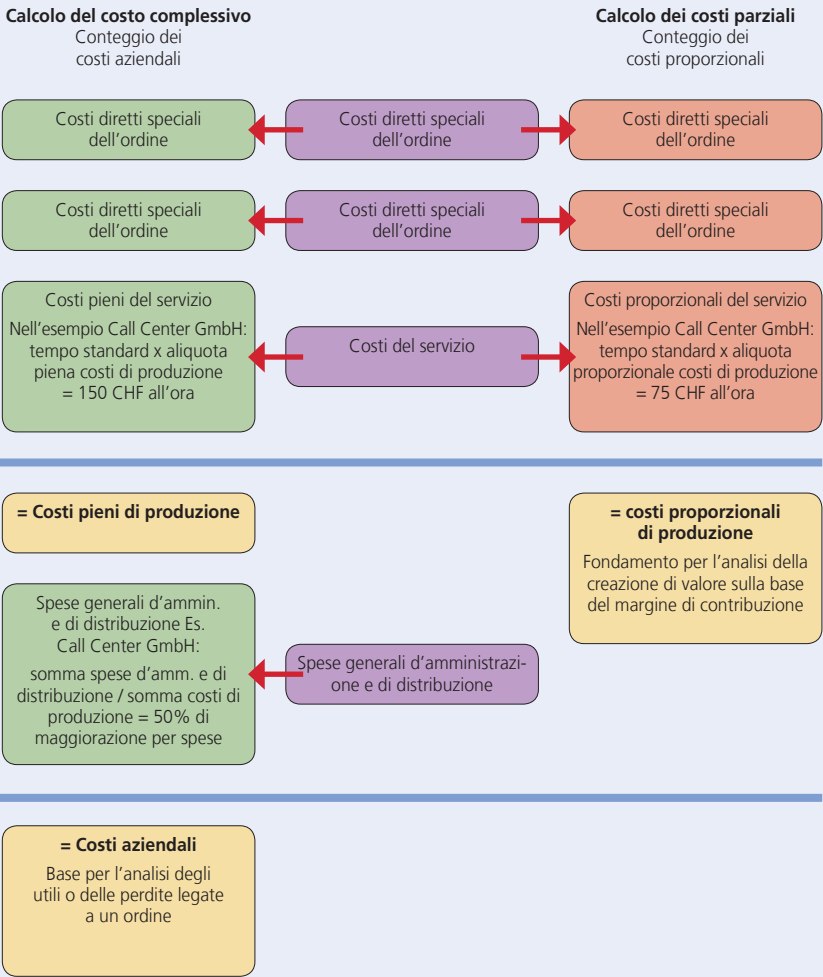
La somma di tutti i margini di contribuzione deve coprire il blocco dei costi fissi della Call Center GmbH. Per stabilire i prezzi l'imprenditore deve quindi conoscere i costi diretti (75 franchi all'ora) e il blocco di costi fissi da coprire (540'000 franchi).

Conclusioni

Le PI che si confrontano con metodi di calcolo flessibili possono ottimizzare la creazione di valore per ciascun ordine di servizio anche in caso di strutture di prezzo prestabilite, indipendentemente dal fatto che si trovino di fronte a un ordine basato sul volume o sul margine. Il giusto equilibrio tra i due tipi di servizi accresce la creazione di valore e di conseguenza la possibilità di assicurarsi resistenza sul lungo periodo. Questa creazione di valore può essere investita infatti in strutture che permettono di fidelizzare i collaboratori sul lungo periodo o creare nuovi potenziali di successo (know-how, servizio, competenze nella risoluzione di problemi). A tale scopo bisogna disporre però delle giuste basi decisionali per l'allestimento di un'offerta.

Testo di riferimento:
Johannes Rüegg-Stürm, Stefan Sander:
«Controlling für Manager – Grundlagen, Methoden, Anwendungen». 8ª edizione.
Verlag Neue Zürcher Zeitung. 2009.

Sintesi: «Calcoli del costo complessivo e del margine di contribuzione a confronto»



Glossario

Analisi della struttura del settore.

Analisi elaborata dall'economista americano Michael E. Porter sulla base del modello delle cinque forze, che costituisce un importante ausilio per lo sviluppo strategico e si concentra su aspetti quali la concorrenza all'interno del settore, il potere dei clienti e dei fornitori, nonché la minaccia di potenziali concorrenti e prodotti sostitutivi.

Bilancio e conto economico interni.

Rispetto al bilancio fiscale e al conto economico, nel bilancio e nel conto economico interni vengono escluse componenti esterne all'azienda, vengono rettificate le riserve occulte e inseriti i costi aggiuntivi. Le principali voci di costo analizzate sono il reddito dell'imprenditore, gli ammortamenti e gli interessi. Il conto economico interno funge da base per il calcolo dei costi.

Calcolo dei costi parziali o del margine di contribuzione.

Calcolo in cui rientrano solo i costi variabili o i costi diretti e che consente, diversamente dal calcolo del costo complessivo, di determinare i costi di produzione e aziendali legati al processo produttivo.

Calcolo dei costi. Calcolo utile in primo luogo per la pianificazione e il controllo dei costi del processo produttivo all'interno dell'azienda e che rende possibile il controllo attraverso i dati pianificati, auspicati ed effettivi.

Calcolo del costo complessivo.

Tipo di conteggio che, diversamente dal calcolo del costo complessivo, permette di determinare tutti i costi legati a una determinata unità di costo (prodotto, servizio).

Calcolo preventivo. Calcolo dei prezzi per l'allestimento di un'offerta o accertamento dei costi pianificati per il processo produttivo previsto. Il risultato di questo calcolo viene verificato attraverso il calcolo consuntivo.

Corresponsione di interessi fittizi.

Attraverso un tasso d'interesse composto vengono determinati i costi del capitale per il calcolo dei costi o vengono scontati i flussi di pagamento futuri.

Costi aziendali. Somma di tutti i costi sostenuti da un'azienda per la realizzazione di un prodotto o di un servizio. Si tratta dei costi generali dei materiali, dei costi di fabbricazione, di sviluppo, di amministrazione e di distribuzione.

Costi di produzione. Termine utilizzato per definire i costi sostenuti per la realizzazione di un prodotto e che equivalgono generalmente alla somma dei costi dei materiali e di fabbricazione.

Curva di apprendimento.

Curva che descrive l'abbassamento dei costi di produzione di un articolo durante il suo ciclo di vita. I costi che al momento del lancio sono ancora elevati decrescono grazie agli incrementi della produttività e alla crescita dei volumi delle vendite.

Fattore igienico. Inizialmente utilizzato nell'ambito della gestione dei collaboratori, questo termine designa oggi un fattore che non genera insoddisfazione, ma non procura soddisfazione. Un prezzo basso, ad esempio, non aumenta la soddisfazione del cliente, mentre un prezzo elevato genera una reazione negativa.

Forma di mercato. Differenza in base al numero di operatori e acquirenti.

Nel monopolio dell'offerta vi è un unico operatore che ha il pieno controllo del mercato, mentre nel monopolio della domanda vi è un unico acquirente. La forma di mercato più ricorrente è quella del polipolio, ovvero della competizione tra molti operatori all'interno di un mercato in cui vi sono molti acquirenti.

Gruppo di interesse, detto anche «stakeholder».

Il termine gruppo di interesse viene utilizzato per designare i soggetti «portatori di interessi» nei confronti di un'iniziativa economica. In ambito aziendale, fanno ad esempio parte di questo insieme i proprietari, i collaboratori, i dirigenti, i creditori, lo stato e l'opinione pubblica.

Margine di contribuzione.

Differenza tra il ricavo totalizzato (fatturato) e i costi variabili. Il margine di contribuzione serve a coprire i costi aziendali fissi, ovvero quei costi che non sono legati al processo produttivo (ad es. spese amministrative, costi di distribuzione e costi del capitale).

Margine. Termine comunemente utilizzato per indicare la differenza tra il prezzo d'acquisto e il prezzo di vendita di un prodotto. Il sovrapprofitto confluisce sotto forma di margine di profitto nel calcolo del prezzo.

Nicchia, anche detta nicchia di mercato.

Settore o segmento di mercato che non viene servito per nulla o non in maniera soddisfacente dagli operatori dominanti. I cosiddetti operatori di nicchia sono spesso piccole imprese che riescono a conquistare un determinato segmento di mercato o una regione di vendita grazie alla specificità, unicità e personalizzazione della loro offerta.

Prezzo di mercato. Descrive il prezzo di un prodotto o di un servizio che in un regime di libero mercato porta a instaurare un equilibrio tra domanda e offerta. La determinazione del prezzo di mercato di un'azione in Borsa ne è un chiaro esempio.

Saturazione del mercato.

Raggiungimento di un volume di mercato in cui al prezzo dato non è più possibile acquisire altri acquirenti. L'abbassamento dei prezzi può eventualmente far aumentare il volume. In un mercato saturo le aziende possono incrementare il proprio fatturato solo eliminando la concorrenza.

Nel prossimo numero

Anticipazioni. Il prossimo numero di «pi – Gestione delle piccole imprese» sarà interamente dedicato alle fasi dello sviluppo dell'azienda.

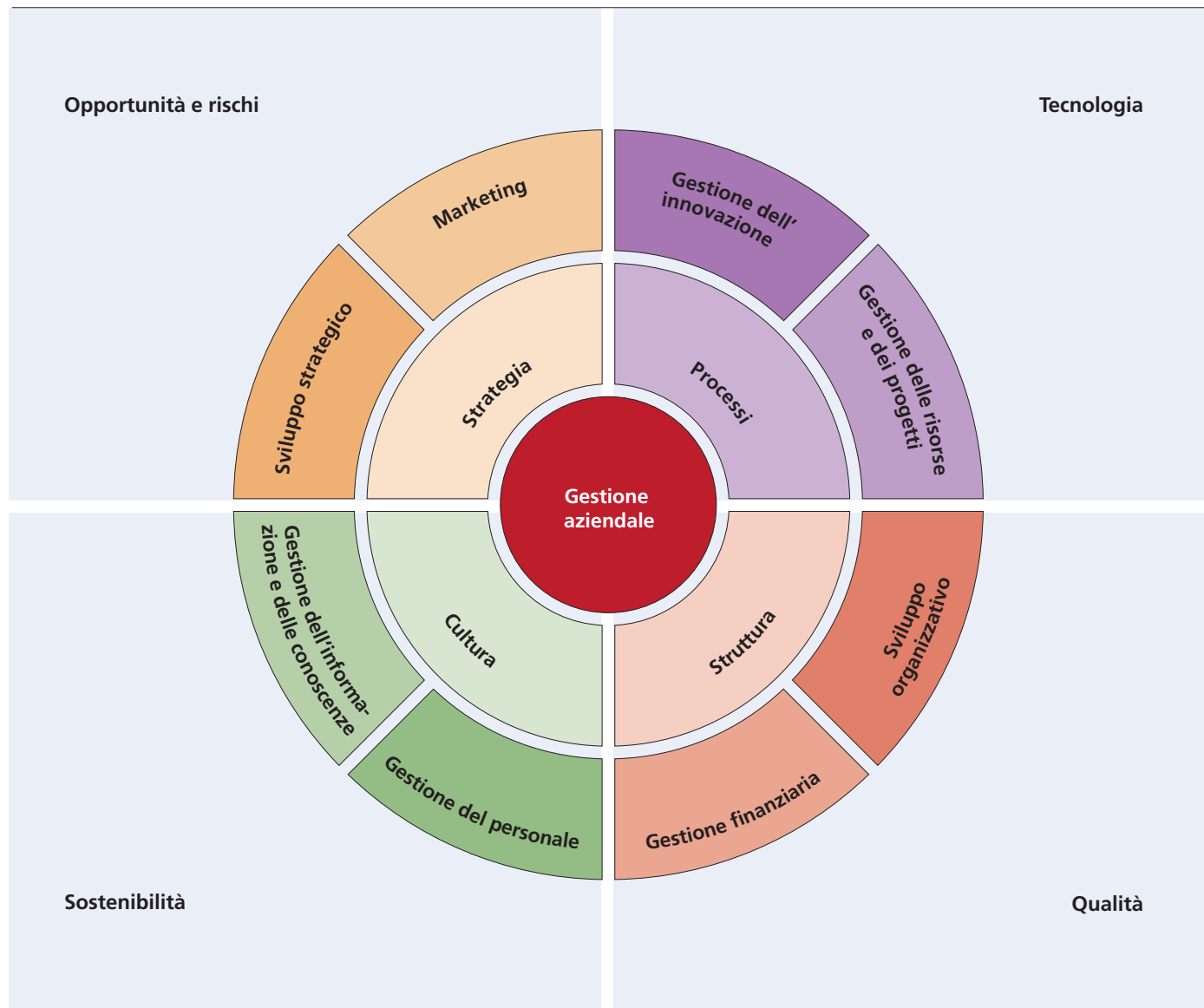
Una fase di crescita si profila ad esempio nel momento in cui una piccola impresa elabora dei piani di espansione o tenta di entrare nel mercato estero. Il turnaround e la riorganizzazione sono, invece, due momenti delicati di un periodo di profondo cambiamento, in cui, nella maggior parte dei casi, a causa di una forte pressione, la struttura, le regole e l'organizzazione esistenti vengono messi in discussione. Se le aziende vogliono continuare ad avere successo devono sostanzialmente riorganizzarsi o lanciare sul mercato nuovi prodotti e servizi. Con il cambio generazionale o il passaggio di proprietà una piccola impresa, finora spesso gestita dalla famiglia del fondatore, si trova di fronte a una fase di sviluppo a cavallo tra presente e passato.

Questi cambiamenti hanno due cose in comune: in primo luogo sono passaggi obbligati che un'impresa prima o poi deve affrontare; in secondo luogo si tratta di momenti cruciali che, se gestiti brillantemente, sono decisivi per spalancare le porte a un futuro fatto di rosee prospettive. Nel prossimo numero analizzeremo così alcune fasi dello sviluppo aziendale come il cambio generazionale, l'espansione e il riposizionamento e, attraverso tre casi pratici, vi spiegheremo come questo percorso di crescita è stato portato avanti con successo da tre piccole imprese.

Lo speciale dedicato alle «Fasi dello sviluppo dell'azienda» uscirà nell'autunno 2009. Ordinatelo subito con il tagliando allegato. Se decidete invece di abbonarvi a «pi – Gestione delle piccole imprese» riceverete ogni sei mesi uno speciale dedicato a diverse tematiche di management rilevanti per il successo della vostra PI.

Per posta e non solo – È possibile ordinare la pubblicazione
«pi – Gestione delle piccole imprese» anche online su www.postfinance.ch/pi

Il modello di gestione delle PI



«pi – Ruolo centrale del prezzo e della strategia nel modello di gestione delle PI.

La «fissazione/definizione dei prezzi» è uno dei compiti principali del marketing. Il prezzo, inteso come uno dei quattro elementi del marketing mix (prodotto, prezzo, distribuzione, comunicazione), riveste infatti un'importanza centrale.

Per un'azienda che intende posizionare con successo le proprie offerte sul mercato il prezzo «giusto» gioca un ruolo fondamentale. Insieme alla definizione dei prezzi è il posizionamento strate-

gico consapevole dell'intero portafoglio di prodotti e servizi aziendali a determinare il successo o l'insuccesso di un'azienda sul lungo periodo.

Panoramica dei compiti e delle funzioni.

«pi – Gestione della piccola impresa» si occupa di tematiche proprie della realtà imprenditoriale che possono essere raffigurate attraverso il modello di gestione delle PI elaborato dal prof. dr. Urs Frey.

Il cerchio interno è suddiviso in quattro sezioni che corrispondono rispettivamente agli obiettivi a

lungo termine (strategia), all'organizzazione delle procedure (processi), al coordinamento dei compiti più svariati (struttura) e al sistema collettivo dei valori, dei modi di pensare e agire di tutti i collaboratori di un'azienda (cultura).

Nella corona esterna del cerchio sono riportati i campi d'attività principali intesi come settori d'attività di attività concrete della vita dell'imprenditore: sviluppo strategico, marketing, gestione dell'innovazione, gestione delle risorse e dei progetti, sviluppo dell'organizzazione, gestione finanziaria,

gestione del personale, gestione delle informazioni e delle conoscenze. Ciascun imprenditore deve svolgere tali mansioni per garantire una gestione mirata di un determinato settore o dell'intera azienda. Il modello comprende inoltre quattro funzioni trasversali (opportunità e rischi, tecnologia, qualità e sostenibilità) che riguardano l'elaborazione di quesiti centrali particolarmente importanti per l'intera azienda. Si tratta di attività che toccano e compenetrano, seppur in maniera diversa, tutte le funzioni.

pi – Gestione delle piccole impresa

Pubblicato da PostFinance in collaborazione con KMU-HSG

KMU-HSG

L'«Istituto svizzero per le piccole e medie imprese» (KMU-HSG) è stato fondato nel 1946. L'istituto del rinomato ateneo di San Gallo si profila come l'unico centro di competenze a livello universitario che si occupa unicamente della promozione delle piccole e medie imprese. «PMI, aziende a conduzione familiare e imprenditorialità» sono le aree di principale interesse dell'istituto. Il KMU-HSG attivo nei campi di formazione e perfezionamento consulting & services, ricerca e insegnamento universitario, affianca alla sua attività principale cooperazioni con svariati ricercatori e centri di formazione.
www.kmu.unisg.ch

PostFinance

PostFinance è un operatore finanziario di successo e un'importante unità aziendale della Posta Svizzera. È il numero uno nel settore del traffico dei pagamenti e dell'e-finance, la gestione elettronica del conto. PostFinance offre a clienti privati e commerciali servizi finanziari globali e innovativi nei settori pagamenti, investimenti, previdenza e finanziamenti.
www.postfinance.ch

Istituto svizzero per le piccole e medie imprese Università di San Gallo



Universität St. Gallen

PostFinance

LA POSTA 