

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?

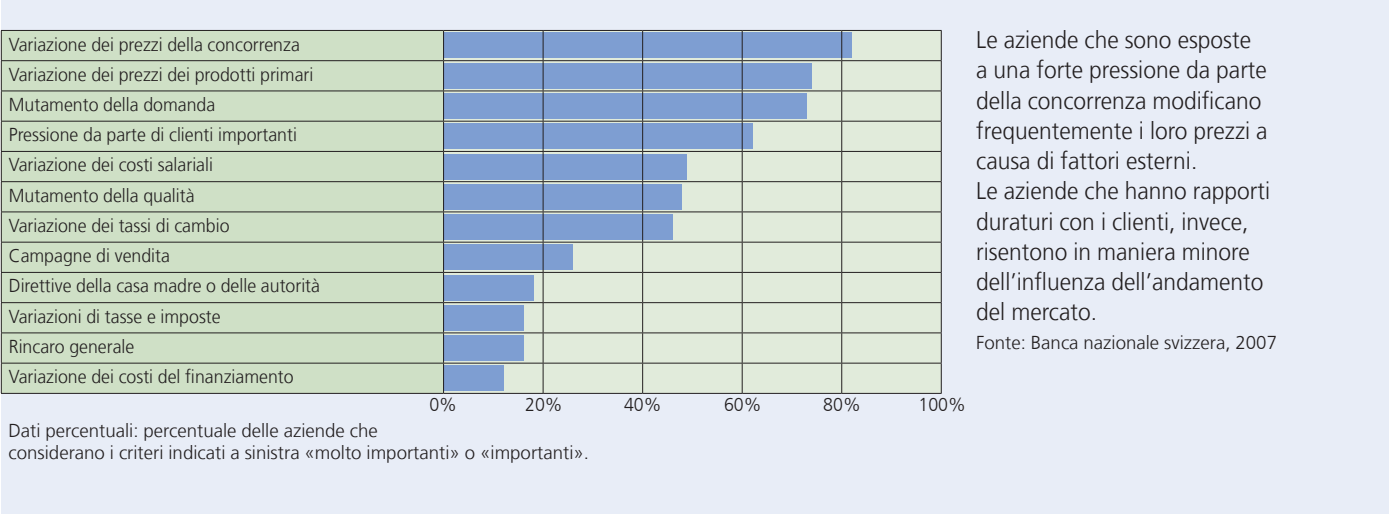
↓
I motivi che inducono i clienti finali all'acquisto sono vari:

- 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.

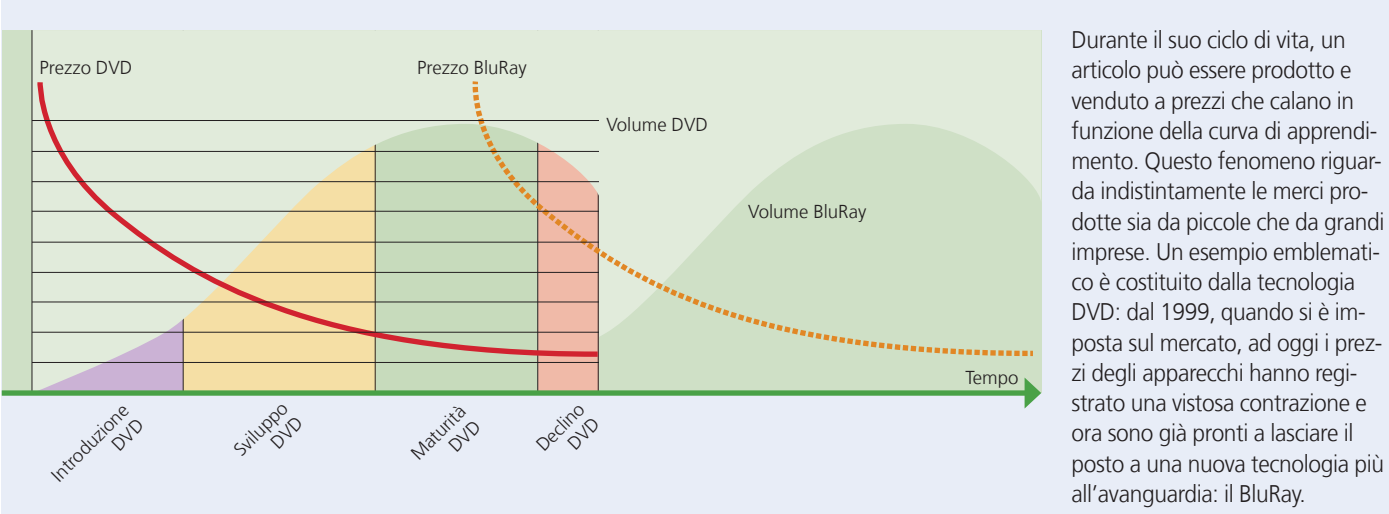
Prima dell'inizio delle vendite estive e invernali i produttori di pneumatici si recano in tutti i punti vendita per presentare le offerte con i relativi prezzi e quantità. Dopo essere stati visitati da tutti gli operatori principali, i rivenditori possono formulare a loro volta delle richieste in base 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

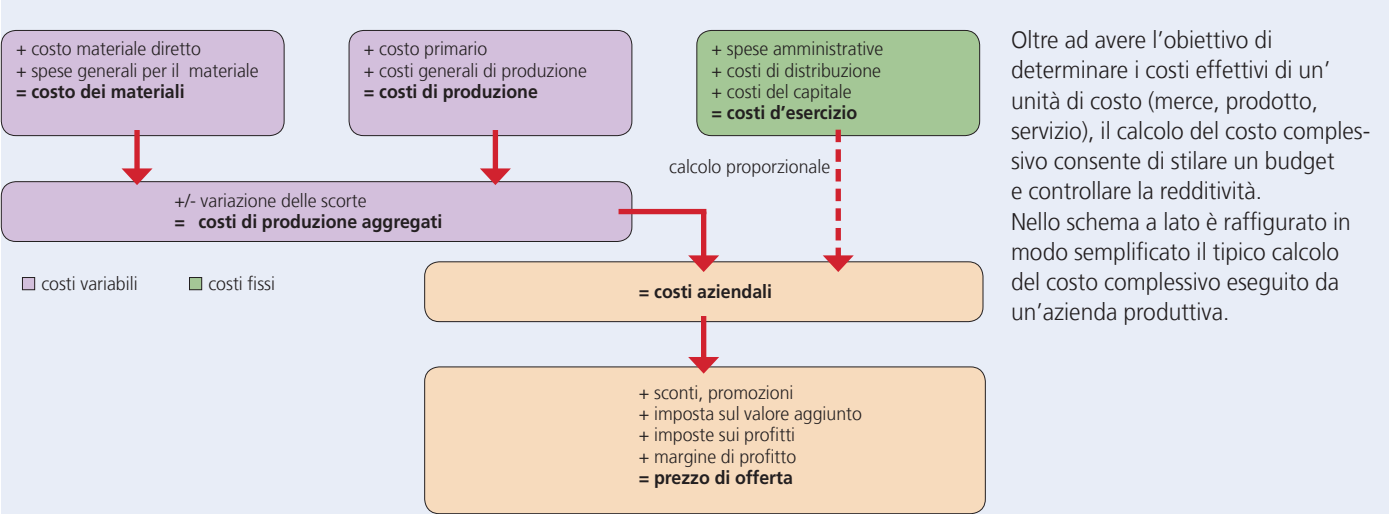
Di quale autonomia godete nella definizione dei prezzi?

↓

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).

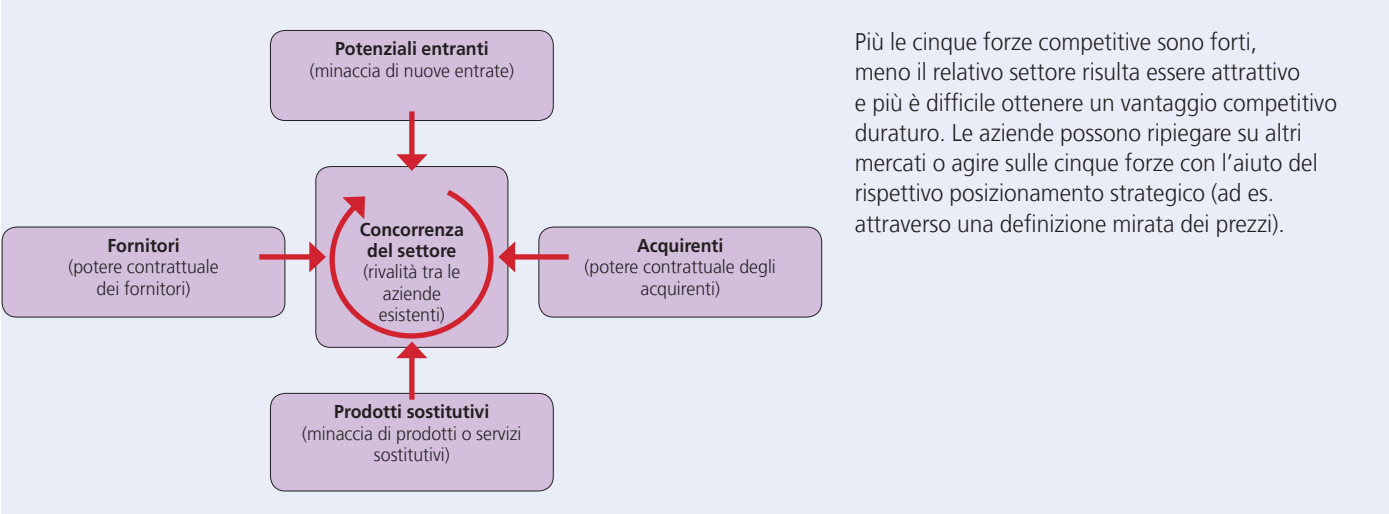
Politica di prodotto (Product). I prodotti e i servi- zi che vengono offerti da un'azienda rappresen- tano il cuore delle attività aziendali vere e proprie e costituiscono la base di ogni successo imprendi- toriale. Nella politica di prodotto vengono defini- ti aspetti quali la pianificazione dell'assortimento, 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 un 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

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

Politica della comunicazione	Strategico	Tattico
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	