

DALL'IDEA ALL'IMPRESA – IL MARKETING PLAN: LA P DI PREZZO (10/15)

di Massimiliano Di Pace

I cambiamenti sempre più veloci del contesto in cui operano le imprese rendono opportuno per ciascun operatore economico effettuare un “tagliando”, ossia una valutazione, ed un eventuale ripensamento, dell'impostazione, dell'organizzazione e della gestione dell'attività imprenditoriale.

Questa serie di articoli su come fare impresa in un mondo più difficile e competitivo rappresenta la naturale evoluzione della Bussola “Dall'Idea all'Impresa”, pubblicata qualche anno fa e, proprio come la Bussola, è dedicata a chi è già imprenditore e vuole ripensare la propria attività, a chi lo vuole diventare, e a chi lo diventerà, magari come conseguenza di un passaggio generazionale dell'attività di famiglia.

In questo decimo articolo continuiamo la descrizione del Marketing Plan, che serve a mettere a punto tutte le decisioni che sono propedeutiche alle vendite, affrontando il tema Prezzo.

Le decisioni relative alla Price policy

Come decidere il prezzo del proprio prodotto? Ovvero, quali fattori considerare per individuare il prezzo giusto?

In linea di massima, i fattori da prendere in considerazione per decidere il prezzo da applicare (*Price policy*) ai propri prodotti sono 3:

- 1) il costo del prodotto da vendere;
- 2) il prezzo deciso dai concorrenti;
- 3) la scelta della tipologia di clienti a cui rivolgersi (e della loro capacità di spesa).

La decisione sul livello del prezzo può costituire il motivo di successo, o di insuccesso, di un'impresa.

Infatti, se il prezzo è sbagliato, ossia è troppo alto, potrebbe derivarne un significativo calo delle vendite, mentre se è troppo basso, potrebbe accadere che i margini di guadagno si assottiglino eccessivamente, oppure che i beni o servizi messi in vendita vengano percepiti di bassa qualità, circostanza che a sua volta potrebbe determinare una riduzione dei volumi di vendita, o comunque impedire di raggiungere gli obiettivi sperati.

In un caso o nell'altro i problemi non sarebbero pochi. Ecco dunque la ragione per sforzarsi nel quantificare correttamente i prezzi dei propri prodotti.





Le decisioni sul prezzo considerando il costo del prodotto

Il punto centrale del processo di decisione del prezzo è la sua relazione con il costo del prodotto.

Al riguardo vi possono essere solo 4 possibilità:

- **P = Cu (Costo unitario) + % (mark up)**: il prezzo è pari al costo totale del prodotto, più un margine di guadagno;
- **P = Cu**: il prezzo è uguale al costo totale del prodotto;
- **P = Cv (Costo variabile)**: il prezzo è uguale al costo variabile del prodotto, ossia, nel campo del commercio, il valore dell'acquisto del bene da rivendere, senza aggiungervi i costi della gestione del negozio;
- **P ≠ Cu**: il prezzo è sganciato dal costo, e generalmente è largamente superiore ad esso.

Vediamo ora di chiarire quando può essere opportuno utilizzare l'una o l'altra strategia.

E' il caso però di precisare prima il significato di "costo variabile" e di "costo totale unitario".

Se nell'industria il **costo variabile** si riferisce a tutte quelle spese legate al processo produttivo, che, se non vi fosse, non sarebbero sostenute, ossia materie prime o semilavorati, energia, risorse umane addette alla produzione, e altri fattori produttivi utilizzati nella fabbricazione, nel mondo dei servizi, incluso il commercio, il costo variabile è dato dal prezzo di acquisto delle merci poste in vendita, e dalle risorse umane dedicate alla vendita, o all'erogazione dei servizi, e quanto altro è necessario per l'attività imprenditoriale (es. utenze, materiali di consumo, come lo shampoo per un barbiere). Per un approfondimento, si rimanda all'articolo su [come calcolare il punto di pareggio](#).

Nel **costo totale unitario** vanno ricomprese tutte le voci di spesa afferenti l'attività svolta, e quindi non solo il costo variabile, sopra descritto, ma qualsiasi altro costo. Nel caso delle aziende manifatturiere occorre aggiungere l'ammortamento degli impianti, dei macchinari, e degli immobili, l'affitto di locali e uffici, il salario di tutti i dipendenti (non solo di quelli addetti alla produzione, come nel caso del costo variabile), gli oneri finanziari, le imposte indipendenti dagli utili, l'assicurazione, le spese per la pubblicità, le consulenze dei professionisti, e quanto altro può servire per far funzionare l'azienda.

Nel caso dei servizi si hanno le stesse voci sopra elencate, ma con alcune differenze, come l'ammortamento, che in questo caso riguarderà gli strumenti di lavoro, se di lunga durata, come è il caso dei furgoni e l'allestimento di negozi, o officine, o punti vendita.



Chiarito il concetto di costo, si può affermare che **la prima opzione** (prezzo superiore al costo) è quella più utilizzata, in quanto “normale”, potendo essere impiegata quando il mercato è stabile, o in crescita, e le vendite del venditore sono soddisfacenti.

Va però considerato che il *mark up*, ossia il margine di guadagno, dipende sia dalle caratteristiche del mercato, in termini di intensità della concorrenza (es. meno il mercato è competitivo, maggiore può essere il margine di guadagno), sia dalla più o meno unicità della propria offerta in termini merceologici e/o territoriali (es. più il prodotto non è sostituibile, più alto può essere il profitto unitario), e in alcuni casi, anche dalla quota di mercato posseduta (es. più questa è grande, maggiore può essere il *mark up*).

Per esempio, se si è l'unico bar del paese, è possibile praticare prezzi un po' più elevati, di quelli che magari si possono applicare in città, dove c'è più concorrenza, essendoci molti bar.

La seconda opzione, basata su un prezzo pari al costo totale del prodotto, può essere utilizzata sia quando si avvia l'attività, essendo necessario in quel caso attrarre i futuri clienti, dando loro un motivo per venire dal nuovo venditore (appunto, un prezzo molto competitivo), sia quando le vendite calano, per cui bisogna trovare nuovi acquirenti, ed è probabile che un prezzo competitivo possa giocare un ruolo importante in questo tentativo.

Se è vero che questa strategia non fa guadagnare (ma solo coprire tutti i costi), è anche vero che l'operatore economico acquisirà l'asset più importante per qualsiasi impresa, che è la clientela, la quale troverà una ragione (il basso prezzo) per provare l'offerta del venditore, la quale, se giudicata competitiva, costituirà il motivo per tornare a servirsi dal punto vendita appena conosciuto.

Non sempre, però, è facile convincere un cliente a pagare il prezzo pieno quando lo hai attirato con una offerta fortemente scontata.



La terza opzione, che si basa su un prezzo pari al costo variabile del prodotto, è ovviamente una strategia da considerare estrema, ma che potrebbe risultare opportuna in particolari momenti dell'esperienza imprenditoriale.

Si fa riferimento a casi in cui, a causa di un evento negativo (un incidente, anche di natura commerciale, un nuovo concorrente molto aggressivo, un crollo del mercato, una imprevista difficoltà gestionale), la clientela storica si allontana, con la conseguenza che l'alternativa a questa strategia di prezzo è la chiusura dell'attività.

In effetti, un prezzo molto basso, che non permette la copertura di tutti i costi, può far riavvicinare i clienti storici, ma soprattutto attirarne di nuovi (grazie all'offerta irresistibile), i cui acquisti possono contribuire al rilancio all'impresa.

Questa strategia può essere utilizzata anche quando si vuole cominciare una nuova attività, e non si vuole perdere tempo nell'attrarre la clientela gradualmente, per cui si preferisce rimetterci un po' all'inizio, considerando questa perdita come una sorta di investimento per l'avviamento.

Di certo, questa impostazione del business non può durare a lungo, visto che i prezzi coprono solo una parte dei costi.

Nel mondo dei servizi, dove non è possibile fare magazzino, in determinate situazioni può essere necessario/conveniente vendere alcuni pezzi per coprire i costi variabili. L'esempio tipico è la stanza di albergo venduta la sera tardi, o il posto su un volo venduto in prossimità della partenza. **Si tratta di situazioni limite (il volo partirebbe comunque con un posto vuoto) e devono essere comunicate correttamente come eccezionali.**





Più in generale, si può affermare che una politica dei prezzi aggressiva (pari al costo totale, o anche solo al costo variabile) può risultare la mossa giusta in una serie di circostanze, come le seguenti:

- si vuole acquisire una più grande quota di mercato;
- si offrono prodotti che completano la gamma;
- si intende danneggiare la concorrenza, o evitare che nasca;
- si possono ottenere elevate economie di scala.

Infine, vi è **la quarta opzione**, che prevede un prezzo del tutto sganciato dai costi, nel senso che può essere di molto superiore ad essi.

Va detto che **solo pochi operatori possono permettersi questa strategia, e che essa è possibile in genere solo con i beni di lusso**, il cui prezzo deve essere alto, altrimenti perderebbe la sua funzione di *status symbol* (un esempio classico sono gli orologi e le auto di lusso).



Vi possono però essere anche altre situazioni che permettono questa strategia, che è di evidente vantaggio per il venditore.

Per esempio, nel settore dei servizi, può capitare che il fornitore sia considerato persona di grande prestigio, che giustifica un prezzo decisamente più alto della media. Può anche succedere però che nell'ambito di un territorio, considerato di pregio, vi sia un unico operatore (es. un albergo), ed anche in questo caso si possono applicare tariffe piuttosto elevate.

Ovviamente, in tali situazioni, bisogna stare attenti che l'elevata redditività ottenuta dall'attività imprenditoriale non stimoli la nascita di nuovi concorrenti.

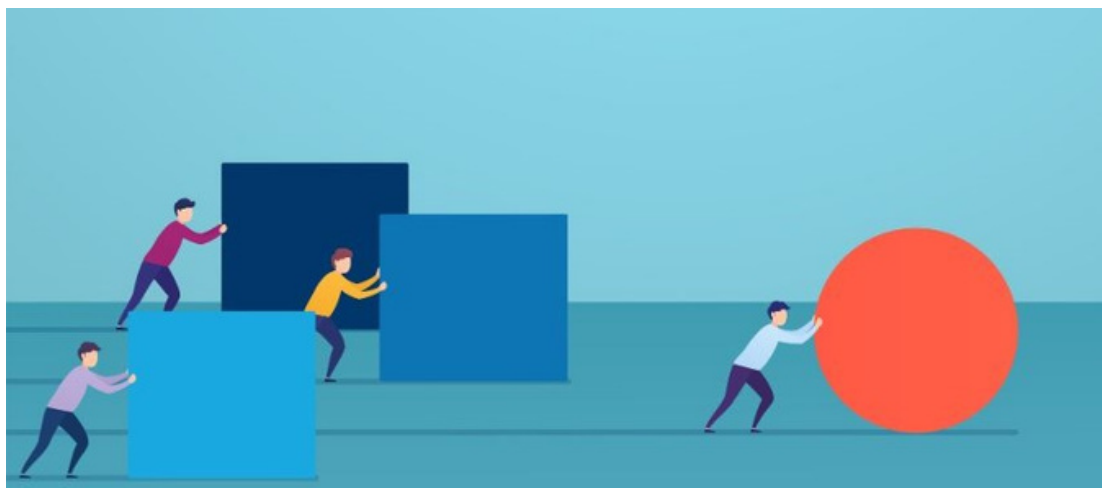
In conclusione, si può affermare che **la quarta strategia è funzionale a segmenti di mercato, costituiti da clientela con alto potere di acquisto**, la cui motivazione di acquisto è data dalla soddisfazione di possedere un prodotto costoso, o di ottenere un servizio esclusivo, che li distingue dagli altri.

Le decisioni sul prezzo considerando il prezzo dei concorrenti

Un altro fattore di cui tenere conto quando si decidono i prezzi, sono quelli decisi dai concorrenti.

Rispetto ad essi, si può decidere che il proprio prezzo sia il seguente:

- superiore a quello dei concorrenti;
- analogo a quello dei concorrenti;
- inferiore a quello dei concorrenti.



In sostanza si può stabilire che il rapporto tra il proprio livello medio dei prezzi e quello dei concorrenti si situi in una delle 3 posizioni sopra richiamate. Nel primo caso il venditore si collocherà tra gli operatori più costosi, nel secondo caso si troverà in una posizione intermedia rispetto alla concorrenza, e nel terzo caso l'impresa sarà tra quelle a più buon mercato.

Anche questa è una decisione che va considerata con attenzione, riflettendo un po' **l'idea che si ha di sé stessi, in termini di posizionamento nel mercato**, come abbiamo indicato nell'articolo precedente.

In teoria, ciascuna strategia ha vantaggi e svantaggi, che andranno soppesati. Vale la pena di esaminarli, così da scegliere il posizionamento della propria offerta con cognizione di causa, senza mai dimenticare il 3° fattore da considerare nella pricing policy, ovvero la **scelta della tipologia di clienti a cui rivolgersi (e della loro capacità di spesa)**.



I vantaggi e svantaggi per le 3 strategie sono i seguenti:

I vantaggi della prima strategia (prezzi più alti di quelli della concorrenza) possono essere:

- posizionamento nella fascia alta di mercato, a condizione di essere in grado di proporre beni e servizi di elevata qualità (e di saper raggiungere e coinvolgere clienti altospendenti): normalmente questa è una condizione che assicura una certa soddisfazione, anche personale, e questo può rappresentare già un buon motivo;
- margini di guadagno potenzialmente più alti: sebbene i costi di produzione possano essere più alti, in genere il differenziale ricavi/costi è più elevato in questi casi, rispetto ad una situazione in cui si cerca di essere competitivi con prezzi bassi;
- maggiori margini di manovra con la leva dei prezzi: d'altro canto, quando si parte con prezzi bassi, è più difficile abbassarli ulteriormente, ed è anche più complicato alzarli in maniera significativa.

Gli svantaggi della prima strategia (prezzi più alti di quelli della concorrenza) possono essere:

- rischio di uscire rapidamente dal mercato: effettivamente, se la clientela non percepisce un motivo che giustifichi prezzi (o tariffe) più alti (es. un elevato livello qualitativo dell'offerta), si rischia di non essere scelti dalla clientela potenziale, con effetti negativi sull'attività, che non riesce a decollare;
- difficoltà ad abbassare i prezzi: quando si punta a posizionarsi nella fascia alta, e poi, per via dell'assenza di un numero adeguato di clienti, si cerca di abbassare i prezzi per attirare più clientela, si rischia di perdere quella già acquisita, che può considerare che il venditore si sia dequalificato;
- perdita di diversificazione della clientela: se si punta a pochi e buoni clienti, si corre il rischio che la defezione, anche di solo alcuni di essi, possa condurre alla crisi dell'attività imprenditoriale.



I vantaggi della seconda strategia (prezzi in linea con quelli della concorrenza) possono essere:

- possibilità di crearsi una nicchia nel mercato: in questi casi, lavorando sulla qualità dei beni e servizi venduti, è possibile crearsi una solida posizione nel mercato, con una clientela diversificata, che potrà essere indotta a provare i beni e servizi, visto che sono prezzati secondo i valori medi di mercato;
- valorizzazione delle opportunità offerte dalle altre leve del marketing: dato che il prezzo non costituisce la principale leva del marketing, si possono prendere più liberamente decisioni negli altri ambiti del marketing (prodotto, canali commerciali, promozione), contando sul fatto che il prezzo praticato, essendo quello medio, non dovrebbe disincentivare la domanda;
- maggiori probabilità di avere i conti in equilibrio: praticando i prezzi medi di mercato, e nell'ipotesi che il processo produttivo o di vendita non sia peggiore di quello degli altri operatori, in particolare sul fronte dell'acquisizione dei fattori della produzione, è ragionevole ritenere che un certo margine di guadagno dovrebbe essere assicurato, sebbene esso possa risultare non esaltante.

Gli svantaggi della seconda strategia (prezzi in linea con quelli della concorrenza) possono essere:

- difficoltà a distinguersi nel mercato: il mantenimento di un profilo intermedio certamente non aiuta ad emergere sul mercato, o comunque ad essere considerati innovativi da parte di clienti, che potrebbero preferire prodotti alti di gamma, oppure prodotti *low cost*;
- mancanza dello stimolo all'innovazione: adagiarsi su una situazione mediana, può essere vantaggioso in termini reddituali, ma può rallentare, se non addirittura bloccare, un processo di crescita, che può essere alimentato solo da margini di guadagno elevati, oppure da significative economie di scala, grazie agli ampi volumi di vendita;
- limitati legami con la clientela: quando la propria offerta non presenta particolari elementi di originalità, si rischia di avere una clientela casuale, e non fidelizzata, che viene attratta proprio dalla normalità dell'offerta, circostanza che può suggerire di provarla, per confrontarla con quella dei concorrenti.



I vantaggi della terza strategia (prezzi più bassi di quelli della concorrenza) possono essere:

- possibilità di ottenere economie di scala: grazie alle grandi quantità di vendita, che potenzialmente sono realizzabili applicando prezzi bassi, è possibile ridurre i costi unitari dei fattori della produzione, ed ottimizzare il loro impiego nel processo produttivo o di vendita del bene o del servizio, con effetti positivi sui conti economici dell'impresa;
- opportunità di crescita dell'attività imprenditoriale: la creazione di una vasta clientela, resa possibile da prezzi molto competitivi, è un sicuro presupposto per la crescita aziendale; la storia imprenditoriale è piena di casi di successo di aziende, che sono cresciute grazie alla competitività del proprio prodotto venduto a prezzi contenuti, come è stato il caso di alcuni marchi del *fast food*, oppure di capi di abbigliamento;
- semplificazione degli assetti dell'impresa: quando si punta ad essere competitivi sul fronte dei prezzi, è normale essere meno esigenti, o comunque preoccupati, per le altre leve del marketing, nonché per la gestione e l'organizzazione dell'impresa; d'altronde gli stessi clienti, fermo restando il rispetto di livelli adeguati di qualità del bene e del servizio, saranno meno esigenti, cercando nel modesto prezzo, o nella bassa tariffa, la ragione della loro convenienza.

Gli svantaggi della terza strategia (prezzi più bassi di quelli della concorrenza) possono essere:

- rischio che la clientela percepisca la qualità del prodotto troppo bassa: non sono poche le persone che ragionano che il prezzo sia proporzionale alla qualità, per cui molti potenziali clienti potrebbero ritenere che il basso prezzo denunci una bassa qualità del prodotto, e per questo motivo non considerarlo per l'acquisto;
- possibilità di bassi margini di guadagno: non è detto che, pur con prezzi bassi, si ottengano elevati volumi di vendita, e quindi le conseguenti economie di scala; potrebbe quindi risultare che, per effetto dei bassi prezzi, i margini di guadagno diventino molto sottili, se non addirittura nulli. **In generale, puntare ad un business di volumi è una strategia vincente solo per pochi grandi operatori.**
- difficoltà a far fronte a improvvisi picchi di domanda: i bassi prezzi potrebbero dar luogo a picchi di domanda, che può essere impossibile soddisfare, con il risultato di deludere alcuni clienti, che poi potrebbero decidere di non tornare.



Fonti per le immagini:

shutterstock.com

SCOPRI DI PIÙ



Questo articolo fa riferimento alla Bussola [Dall'idea all'impresa](#), scritta da Confcommercio e Giovani Imprenditori Confcommercio, Dicembre 2015.

Collana Le Bussole

Una linea di pubblicazioni pratiche, operative, scritte con un linguaggio concreto, in formato di manuale e focalizzate sul core business delle imprese associate.



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA

Per avere maggiore supporto per la Tua attività
[contatta l'Associazione Territoriale](#) del Sistema Confcommercio