

La nuvola del lavoro

I Piccoli e le politiche di pricing

9 OTTOBRE 2011 | di [Dario Di Vico](#)



Il tempo stimato per la lettura di questo post è di 10 minuti.



di *Cristina Mariani*

L'aumento dell'IVA dal 20 al 21% ha obbligato molti imprenditori a scegliere se aumentare i prezzi di vendita dell'1% o assorbire l'aumento riducendo i propri margini. Dario Di Vico ne ha parlato recentemente citando [il caso di Zara che ha annunciato di voler assorbire l'aumento a scapito dei margini di profitto](#).

Che fare? "Ritoccare i listini rischiando di perdere clientela o assorbire gli aumenti delle tasse sacrificando il margine?" si chiede Di Vico. Il tema è "caldo" e apre la strada a considerazioni su prezzi, margini, quote di mercato, valore percepito dal cliente: in altre parole, il Pricing, la quarta "P" del marketing, quella forse più trascurata e meno praticata dai piccoli imprenditori.

Dell'argomento si è parlato nell'incontro tenuto in Assolombarda il 15 settembre,

dal titolo *“Pricing for Profit: come guadagnare di più senza perdere il consenso di clienti e forza vendite”*, in cui una cinquantina di imprenditori e manager si sono confrontati sul tema: come salvaguardare i margini di profitto gestendo la leva dei prezzi.

Tra questi c'era Francesco Smorgoni di **PuntoExe**, software house bresciana, che prima dell'incontro era intenzionato ad assorbire l'aumento dell'IVA lasciando invariati i listini. Il motivo? *“In fondo l'1% val bene una spolverata alla customer satisfaction”*, sosteneva Smorgoni. Al termine dell'incontro l'imprenditore ha però cambiato idea.

“Conti alla mano, mi sono reso conto che questo 1% circa di “sconto” si traduce in un abbattimento degli utili di circa il 10%, per compensare il quale bisognerebbe aumentare le quantità vendute di circa il 24%. E' possibile? E soprattutto, è realistico, in questa situazione di mercato?” si chiede Smorgoni, che prosegue *“Abbiamo deciso quindi, dopo l'incontro, di non assorbire questo 1%, per diversi motivi: in primo luogo l'effetto devastante di questo calo di prezzi sui profitti, e poi il fatto che il cliente forse percepirebbe questo “sconto” come ben poca cosa, o persino come dovuto, senza apprezzare il sacrificio di redditività che la nostra azienda si troverebbe a sostenere”*.

L'impatto della leva prezzi sui margini e sui profitti è qualcosa di cui i piccoli imprenditori faticano a rendersi conto, eppure uno studio condotto da McKinsey sulle 1200 principali aziende al mondo rivela che un aumento dei prezzi dell'1% fa crescere i profitti, in media, dell'8,7%, mentre una riduzione dell'1% dei costi variabili migliora gli utili solo del 5,9%.

Altri esempi: a parità di condizioni, se le quantità vendute aumentano dell'1%, i profitti crescono solo del 2,8% mentre un taglio ai costi fissi dell'1% impatta positivamente sulla redditività per un misero 1,8%. In altre parole, se le aziende riducono i costi fissi (rinunciano a partecipare alle fiere, tagliano la pubblicità) o quelli variabili (spostano la produzione all'estero,

risparmiano sulle materie prime) ottengono sì dei benefici, ma sicuramente inferiori a quelli raggiungibili gestendo in modo migliore la leva dei prezzi.

Inoltre molte aziende hanno già “tagliato tutto il tagliabile” e migliorato l’efficienza: forse è arrivato il momento di affrontare in altro modo la questione della redditività.

“C’è incertezza nelle imprese sia sulle condizioni del mercato, sia per quanto riguarda la direzione da prendere all’interno dell’azienda” dice Eugenio Guagnini Meardi, amministratore di [Assoservizi spa](#), società di Assolombarda che raduna 6000 imprese industriali lombarde. ”

“Molti hanno avviato processi di ristrutturazione interna per recuperare efficienza, e si ritiene che ci siano ancora spazi di miglioramento, ma mi sembra evidente che in questa fase di crisi sia necessario rivedere in ottica di Pricing i processi di business che accompagnano il lancio di nuovi prodotti e servizi. In fase di prezzi calanti, e vista la concorrenza inevitabile delle produzioni provenienti dai paesi a basso costo del lavoro, le aziende devono porre l’enfasi sulla comunicazione del proprio valore, in modo tale da giustificare un certo livello di prezzo sotto il quale è bene non scendere, per quanto aggressiva sia la concorrenza”, prosegue Guagnini Meardi.

“Per fare ciò, le aziende dovrebbero avviare processi finalizzati a far sì che il cliente percepisca ed apprezzi il valore del proprio prodotto o servizio e capisca il perchè del suo prezzo, così da essere disposto a pagarlo.” Sembra controintuitivo, ma può essere più salutare, per i profitti e per la durata dell’azienda nel tempo, rinunciare a qualche vendita a scapito del fatturato, pur di salvaguardare la redditività.

Questa è la politica seguita, ad esempio, da Farmaceutici dott. [Cicarelli](#), [l’azienda della Pasta del Capitano](#), che a differenza delle concorrenti multinazionali non ha l’obiettivo del

“fatturato a tutti i costi” ma persegue la redditività aziendale anche attraverso sistemi di Pricing.

“Occorre fare in modo che la qualità del prodotto e il valore percepito dai clienti sia superiore alla percezione di prezzo” dice Marco Pajaro, responsabile vendite Italia Mass Market. “Da parte nostra, abbiamo implementato politiche di Pricing che ci hanno permesso, semplicemente spostando in fattura i “premi” concessi alla grande distribuzione a fine anno, di ridurre il prezzo al pubblico senza perdere profitti; anche grazie a questo accorgimento, le quantità vendute sono aumentate del 23,34% per la Pasta del Capitano e per il 6,92% per la Cera di Cupra (dati gennaio/settembre 2011)” prosegue Pajaro.

Il Pricing è argomento delicato nel settore, visto che [Antitrust Italia ha recentemente comminato multe per 81 miliardi alle multinazionali dei cosmetici](#) e [Antitrust UE ha multato per analogo comportamento scorretto alcune multinazionali dei detersivi](#); in pratica, le grandi aziende si mettevano d'accordo per aumentare i prezzi di listino in modo ingiustificato e al di sopra del tasso di inflazione.

Ma come può una piccola o media azienda gestire meglio la leva dei prezzi?

“Fare Pricing non significa solo aumentare i prezzi, ma anche gestire in modo sistematico e consapevole altre condizioni: scale sconti, componenti “nascoste” di prezzo, mix di prodotto, per migliorare i margini senza alienare la clientela” dice [Alessandro Silva, esperto di gestione aziendale e pricing, che ha condotto il convegno tenutosi in Assolombarda.](#)

“Inoltre per fare pricing è bene che le varie funzioni aziendali (vendite, produzione, marketing) siano allineate e abbiano obiettivi condivisi: cosa non semplice da realizzare, ma certamente obiettivo perseguibile.” prosegue Silva. Insomma fare Pricing non è facile ma ne vale la pena, visto che le azioni sui prezzi sono quelle che maggiormente incidono sui profitti, molto più del taglio dei costi e dell'aumento delle quantità vendute.

Related Posts:

- [Io non licenzio/2 – “Abbiamo abbassato i prezzi...”](#)
- [I Piccoli ripartono, nelle piastrelle](#)
- [La lettera – La logistica e i costi minimi di...](#)
- [Crisi, ora l'hamburger di Mc Donald's costa come](#)
- [Continuo a cucire tutto a mano. E lancio il Made in NO](#)

Tag: [Assolombarda](#), [aumento Iva](#), [customer marketing](#), [pmi](#), [pricing](#)

I VOSTRI COMMENTI



Per poter commentare i post devi essere registrato al sito di [Corriere.it](#).
Se sei già un nostro utente esegui il altrimenti

