



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

L'IMPORTANZA DEL PRICING NELLE STRATEGIE
AZIENDALI: IL CASO MAGAZZINI GABRIELLI SPA

THE IMPORTANCE OF PRICING IN COMPANY STRATEGY:
THE CASE OF MAGAZZINI GABRIELLI SPA

Relatore: Chiar.mo
Prof. Marco Cucculelli

Tesi di Laurea di:
Mirea Scognamiglio

Anno Accademico 2022 – 2023.

INDICE

INTRODUZIONE	6
CAPITOLO 1.....	10
LE VARIABILI INTERNE ED ESTERNE CHE INFLUENZANO IL PRICING	10
1.1 I fattori che influenzano il pricing.....	10
1.2 I fattori interni	12
1.2.1 Il marketing mix.....	12
1.2.2 La strategia aziendale.....	17
1.2.3 Il costo.....	21
1.3 Fattori esterni	28
1.3.1 La domanda.....	28
1.3.2 La concorrenza.....	34
1.3.3 Il cliente	44
CAPITOLO 2.....	51
IL PRICING: ANALISI E IMPORTANZA ALL'INTERNO DELLE AZIENDE	51
2.1 Significato e obiettivi.....	51
2.2 Step di una strategia di pricing	55
2.3 Strategie di prezzo	58
2.4 Implementazione e ruolo all'interno delle aziende.....	63
2.5 Benefici e rischi delle strategie di prezzo	69
CAPITOLO 3.....	72

IL PRICING NELLA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA.....	72
3.1 Panoramica della Grande Distribuzione Organizzata.....	72
3.2 Il pricing nella GDO.....	79
3.3 Fattori che influenzano le decisioni sul prezzo nella GDO	82
3.4 le principali strategie di prezzo	89
CAPITOLO 4.....	94
CASO MAGAZZINI GABRIELLI SPA.....	94
4.1 Presentazione dell'azienda	94
4.2 La strategia di Prezzo del canale Oasi.....	99
4.3 L'evoluzione del pricing	104
CONCLUSIONI	110
BIBLIOGRAFIA	112

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 Fattori che influenzano il pricing	11
Figura 2 Legge della domanda e dell'offerta	17
Figura 3 Elasticità della domanda al prezzo	31
Figura 4 Step strategia di pricing	58
Figura 5 Mappa geografica dei punti vendita	73
Figura 6 Fatturato aree geografiche GDO	75
Figura 7 Classifica supermercati preferiti dai consumatori	77
Figura 8 Punti vendita Magazzini Gabrielli.....	98
Figura 9 Strategia Everyday Low Price Oasi.....	102
Figura 10 Strategie di prezzo	107

INTRODUZIONE

Definizioni sul prezzo¹: “tra le quattro P, il prezzo è l'unico generatore di reddito ed è il valore attribuito a un prodotto. Inoltre, il prezzo è la quantità di denaro addebitata per un prodotto o servizio. È la somma di tutti i valori a cui i clienti rinunciano per ottenere i benefici derivanti dal possesso o dall'utilizzo di un prodotto” (Kotler et al 2010). Secondo Baker (1996) “il prezzo è il meccanismo che garantisce che le due forze (domanda e offerta) siano in equilibrio”. Diamantopoulos (1991) sostiene che “il prezzo è l'elemento più flessibile della strategia di marketing in quanto le decisioni sui prezzi possono essere implementate in tempi relativamente brevi rispetto agli altri elementi della strategia di marketing”. Il prezzo viene considerato dalla letteratura come una delle variabili più importanti del marketing mix e tutt'oggi è uno dei fattori su cui le aziende e i consumatori sono più sensibili ma alla quale si attribuisce troppa poca rilevanza.

¹ Oritsematosan Faith, D. & Agwu M., . E., 2018. A Review of the Effect of Pricing Strategies on the Purchase of Consumer Goods. *International Journal of Research in Management*, 2 Febbraio 2018.

A seguito della crisi del 2008, caratterizzata da una diminuzione dei prezzi da parte dei concorrenti e anche una diminuzione dei volumi di acquisti da parte dei clienti, le imprese hanno iniziato a dare una maggiore rilevanza alla variabile prezzo per poter salvaguardare i propri obiettivi economici di fatturato e di quota di mercato. In particolare, l'elevata inflazione e di conseguenza la riduzione del potere di acquisto, ha fatto sì che le imprese si concentrassero sulla convenienza dei loro prodotti tramite campagne pubblicitarie aggressive e continue promozioni. Tutto questo ha avuto un effetto diretto sulle modalità di acquisto dei consumatori che sono diventati più prudenti e sensibili al prezzo. La crisi economica ha messo le basi per una visione del prezzo in una prospettiva strategica.

Un altro elemento che ha confermato la rilevanza strategica del pricing è stato la diffusione di internet. Quando internet è diventato accessibile a tutti, c'è stata un'esplosione dell'e-commerce e quindi un'intensificazione della concorrenza per le imprese e un aumento di informazioni disponibili in qualunque momento per il consumatore. C'è stato uno spostamento di valore a favore dei clienti che hanno iniziato ad affrontare le decisioni di acquisto tenendo conto delle informazioni provenienti da più fonti, inclusi i dati dei siti web aziendali, delle recensioni degli utenti e, naturalmente, dei social media. Le imprese hanno aumentato la loro focalizzazione sul cliente, poiché si è sviluppato quello che è stato definito come "l'empowerment del consumatore" secondo cui le imprese dovrebbero fornire le risorse e tutte informazioni necessarie affinché i clienti possano prendere delle

scelte consapevoli e per offrire un'esperienza di acquisto migliore. Infatti, i consumatori hanno avuto la possibilità di andare a controllare in tempo reale quali fossero i prezzi, per un determinato bene o servizio, delle imprese concorrenti e questo ha avuto come conseguenza il ripensamento dei modelli di business delle imprese, data la pressione al ribasso sui prezzi e una gestione della politica di prezzo molto più complessa.

L'obiettivo di questa tesi è quello di analizzare l'importanza che la gestione delle strategie di prezzo ha per le aziende. Il prezzo è una delle variabili più rilevanti ma nonostante questo ancora molte aziende non lo gestiscono o comunque lo fanno in una maniera errata. La mia esperienza lavorativa in questo ambito mi ha spinto a realizzare una tesi che potesse analizzare in modo approfondito come funziona il pricing, da quali fattori viene influenzato e perché è importante per le aziende. Il lavoro è articolato in quattro capitoli in cui verranno prima discusse nello specifico le variabili interne ed esterne che influenzano il pricing, concentrandosi principalmente sulla variabile esterna della concorrenza poiché essa verrà ulteriormente esaminata nella pratica tramite la spiegazione del caso aziendale. Successivamente, il focus sarà sulle politiche di prezzo, verranno analizzate le principali politiche e come esse vengono gestite all'interno delle aziende, qual è il procedimento teorico per poterle attuare e quali sono i punti di forza e di debolezza del pricing. Infine verrà presentato il caso aziendale tramite un capitolo di contesto riguardante una panoramica sul pricing all'interno della Grande Distribuzione

Organizzata, trattando i vari fattori che ne condizionano l'implementazione e quali sono le principali strategie che vengono utilizzate in questo settore. Successivamente, verrà analizzato un esempio pratico di attuazione di una strategia di pricing tramite l'azienda Magazzini Gabrielli Spa che ha messo in atto una particolare strategia nel suo format Oasi, ne verrà analizzato il funzionamento e quali obiettivi ha permesso di raggiungere. In conclusione, verrà presentato un progetto realizzato dall'azienda per poter trattare dell'evoluzione che ha avuto il pricing nelle strategie aziendali.

CAPITOLO 1

LE VARIABILI INTERNE ED ESTERNE CHE INFLUENZANO IL PRICING

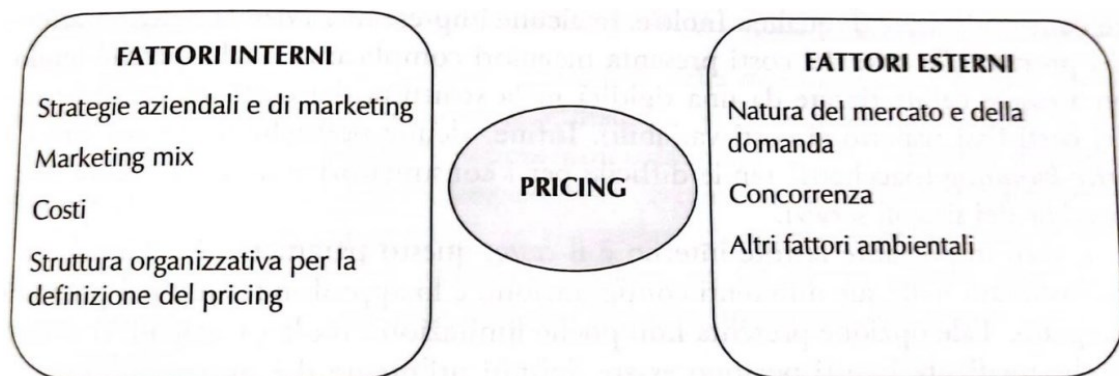
1.1 I fattori che influenzano il pricing

La gestione del prezzo è diventata nel corso del tempo un processo sempre più complesso, la motivazione è data dall'esistenza e dall'aumento di fattori che hanno un'influenza più o meno forte nei confronti delle strategie di prezzo e che tutte le aziende dovrebbero conoscere e analizzare per poter realizzare delle strategie di pricing di successo. Tuttavia ad oggi le aziende allocano ancora risorse limitate per determinare e gestire tali strategie, questo impedisce loro di sfruttare appieno il potenziale di questa leva in termini di profitto e impatto sul cliente.

I fattori più rilevanti che hanno un impatto sulle strategie di pricing possono essere suddivisi in due categorie²:

- Fattori Interni: strategie aziendali e di marketing, marketing mix, costi e struttura organizzativa per la definizione del pricing.
- Fattori Esterni: natura del mercato e della domanda, concorrenza, altri fattori ambientali.

Figura 1 Fattori che influenzano il pricing



Fonte: (Ferrero, 2018)

²Ferrero, G. (2018). *Marketing e creazione del valore* (seconda ed.). G.Giappichelli Editore.

1.2 I fattori interni

1.2.1 Il marketing mix

Il marketing può essere definito come “il processo che pianifica e realizza la progettazione, la politica dei prezzi, la promozione e la distribuzione di idee, beni e servizi volti a creare mercato e a soddisfare obiettivi di singoli individui e di organizzazioni” (American Marketing Association). Al centro dell’attività del marketing c’è sempre il cliente, il suo obiettivo è infatti quello di far sì che i bisogni del consumatore vengano soddisfatti e che l’impresa sia orientata, nella sua attività, non soltanto al raggiungimento degli obiettivi economici ma anche quelli di soddisfazione del cliente poiché senza clienti non c’è business.

“Sul ponte di comando c’è una sola persona, ed è il cliente. Egli ha il potere di licenziare chiunque nell’impresa, dal presidente in giù, semplicemente andando a spendere i suoi soldi da un’altra parte” (Sam Walton, fondatore di Wal-Mart Stores, la più grande catena mondiale di vendita al dettaglio).

Per riassumere quelle che sono le attività principali del marketing, McCarthy nel 1960 definisce le “quattro P del marketing”:

1. *Prodotto*: il prodotto creato dall'azienda deve avere delle buone proprietà strutturali e deve garantire il soddisfacimento delle aspettative del consumatore obiettivo.
2. *Punto di vendita*: rappresenta il luogo fisico attraverso il quale il cliente può acquistare il prodotto.
3. *Promozione*: tutti quegli strumenti come campagne pubblicitarie, post sul web, volantini etc. che servono per comunicare al consumatore il valore che viene offerto.
4. *Prezzo*: esprime il valore del prodotto offerto. Questo valore per essere competitivo non deve essere necessariamente il più conveniente sul mercato ma deve essere congruo con le caratteristiche del prodotto e il valore che viene offerto al consumatore, tenendo conto che il cliente finale è disposto a spendere un prezzo maggiore per un bene che soddisfa pienamente le sue aspettative.

Successivamente alla definizione di McCharty il mercato si è evoluto e le aziende hanno iniziato ad offrire non più soltanto beni fisici ma anche servizi, questo ha reso ancora più forte la centralità del consumatore. Nel 1981 Bitner e Booms elaborarono “il modello delle sette P”, attraverso il quale al modello precedente vennero aggiunte altre tre componenti:

1. *Persone*: sono fondamentali le persone che erogano i servizi, si pensi ad un cliente in un supermercato in cui tutta la sua esperienza di acquisto sarà in qualche modo influenzata dalla cassiera con il quale interagirà alla fine, una sensazione negativa con la cassiera potrebbe pregiudicare l'interna esperienza di acquisto.
2. *Processo*: attraverso il quale il servizio viene erogato, diventa una parte fondamentale nelle scelte aziendali che non può prescindere dalla considerazione delle aspettative del cliente.
3. *Elementi tangibili*: tutti quei componenti fisici che fanno parte del servizio.

Tutti questi elementi vengono utilizzati in modo diverso dalle imprese per poter soddisfare le aspettative del consumatore, si può affermare che ogni componente del marketing mix è fondamentale ma ciascuna impresa li utilizzerà diversamente a seconda degli obiettivi e dei propri valori aziendali.

Tra le componenti del marketing mix il prezzo risulta essere una di quelle più importanti. Innanzitutto perché all'interno delle imprese la definizione del prezzo influisce direttamente sui volumi di vendita e quindi con il raggiungimento degli obiettivi economici stabiliti, inoltre esso influenza anche tutte le altre variabili del marketing mix poiché il prezzo esprime il valore intrinseco del prodotto tenendo in considerazione le sue caratteristiche strutturali e non, allo stesso tempo esso influenza anche la percezione del consumatore e va ad incidere sulle sue aspettative in termini di soddisfacimento del suo bisogno.

Tenendo in considerazione la centralità del cliente per le aziende, quando il consumatore effettua la sua scelta di acquisto, è consapevole del fatto che una volta scelto un prodotto dovrà escluderne degli altri e in questo processo il prezzo è un componente rilevante.

La gestione del prezzo è diventata fondamentale all'interno delle imprese, esso viene utilizzato come una leva strategica poiché dal livello di prezzo dipende quello del fatturato, della redditività, della domanda e, più in generale, la competitività che l'impresa è in grado di raggiungere. Ci sono dei fattori che influenzano la politica di prezzo, i tre principali sono il costo, la domanda e la concorrenza. (Nagle & Holden, 2003).

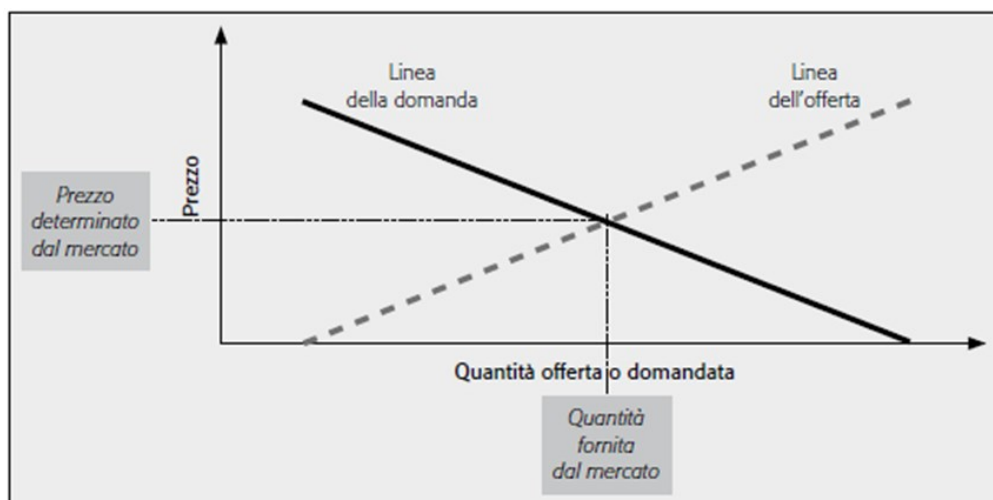
Gli economisti classici per la fissazione del prezzo si rifacevano alla legge della domanda e dell'offerta³. Questa legge mette in relazione la domanda e l'offerta, esistenti all'interno del mercato, con il prezzo. In particolare, la quantità domandata di un bene è inversamente proporzionale al prezzo, ciò significa che con l'aumentare del prezzo, la domanda diminuirà poiché sempre più clienti riterranno poco conveniente l'acquisto del bene; viceversa con il diminuire del prezzo del bene, le quantità domandate aumenteranno. Per quanto riguarda l'offerta, essa è correlata positivamente con il prezzo e quindi quanto più aumenta il prezzo di un bene tanto più aumenterà la sua offerta, questo avviene poiché molti fornitori riterranno conveniente entrare nel mercato (dato l'aumento del prezzo); viceversa i fornitori non riterranno conveniente l'entrata nel mercato. Questo modello permette di individuare un equilibrio di mercato, in cui il prezzo, chiamato "prezzo di equilibrio", viene fissato nel punto in cui la quantità domandata è uguale alla quantità offerta.

Ci sono dei limiti che rendono il modello non applicabile alla realtà. Dal lato della domanda, si presuppone che i clienti facciano le loro scelte in modo razionale e che il prezzo sia l'unica variabile che influisce sulle decisioni di acquisto. Si presuppone inoltre che il cliente abbia una conoscenza completa dei prodotti offerti sul mercato e che sia in grado di individuarne il più conveniente, successivamente si suppone

³ Blythe, J., & Cedrola, E. (2013). *Fondamenti di Marketing*. Pearson Italia.

che il consumatore acquisti maggiori quantità di un bene solo perché ha un prezzo basso. Dal lato dell'offerta, si presuppone che il mercato si trovi in regime di concorrenza perfetta e quindi che nessuno abbia il potere di influenzare i prezzi e le quantità tramite la propria attività, inoltre tutti i fornitori offrono la stessa tipologia di bene.

Figura 2 Legge della domanda e dell'offerta



Fonte: (Blythe & Cedrola, 2013)

1.2.2 La strategia aziendale

La strategia aziendale è un mezzo per poter raggiungere un vantaggio competitivo, secondo cui attraverso le risorse, competenze e conoscenze che un'impresa possiede, è possibile ottenere un vantaggio competitivo in termini di redditività superiore, sulle imprese concorrenti. Secondo l'economista statunitense Michael

Porter (1987) il vantaggio competitivo è la “capacità di offrire all’acquirente prodotti a costi più bassi degli altri, o benefici unici che giustifichino un premium price”. Tramite il vantaggio competitivo le imprese possono rafforzare la loro immagine nei confronti della concorrenza, questo porterà l’impresa ad ottenere un maggior numero di clienti nuovi e anche fidelizzarli più facilmente, come conseguenza diretta ci sarà un aumento dei ricavi e una diminuzione dei costi in termine di spese di marketing per poter attirare nuovi clienti. Il vantaggio competitivo⁴ per poter esistere deve essere durevole nel tempo, rilevante per il consumatore e difendibile nei confronti dei concorrenti. Nello specifico, esso può essere interno o esterno: è interno quando l’impresa riesce a raggiungerlo tramite una diminuzione dei costi e di conseguenza offrendo al cliente un prezzo più competitivo rispetto agli altri, è esterno quando si fa leva sulle caratteristiche del prodotto, esse vengono percepite in maniera positiva e distintiva agli occhi del cliente rispetto al mercato, di conseguenza si potrà applicare un premium price.

⁴ Ferrero, G. (2018). *Marketing e creazione del valore* (seconda ed.). G.Giappichelli Editore.

Secondo Michael Porter le aziende possono avere diversi punti di forza ma le principali strategie competitive in grado di ottenere un vantaggio competitivo sono:

- Leadership di costo: questa strategia viene utilizzata in mercati in cui i prodotti offerti sono standardizzati e possiedono delle qualità medio-basse. Questo permette di spostare l'intera competizione sul prezzo e quindi di risparmiare sui costi tramite economie di scala, effetto esperienza, economie di velocità etc. Comprando i costi sarà possibile offrire al cliente lo stesso (o quasi) prodotto offerto dalla concorrenza ma ad un prezzo più conveniente.
- Strategia di differenziazione: le modalità di differenziazione dipendono dal settore e dalla tipologia di bene o servizio offerto al consumatore. Questa strategia consiste in un'offerta che si differenzi nettamente dalla concorrenza, per farlo si può far leva su attributi distintivi del prodotto, su una performance migliore, sull'importanza del brand etc. l'importante è che il prodotto o servizio sia unico e che venga percepito dal consumatore come tale tramite delle adeguate strategie di comunicazione. Permette di spostare la concorrenza dal prezzo all'unicità del bene o servizio.

- Strategia di focalizzazione: in questo caso le imprese non si rivolgono all'intero mercato ma comunicano la loro offerta solo ad una nicchia del mercato, composta da clienti con bisogni specifici, segmenti differenti di una stessa linea di prodotto o mercati geografici differenti. L'obiettivo è quello di specializzarsi nella soddisfazione del bisogno di questi clienti, creando prodotti a basso costo o specificatamente dedicati a quel mercato, in modo da poter ottenere una forte lealtà nei confronti del brand.

La scelta della strategia ha un'influenza diretta sul prezzo, tanto che le scelte di prezzo possono essere considerate come la trasmissione delle scelte strategiche e degli obiettivi che si vogliono conseguire.

“Prima di fissare un prezzo, l'azienda deve decidere quale sarà la strategia per il prodotto oltre a quali saranno gli obiettivi proposti, poiché quanto più chiare saranno queste decisioni, tanto più facile sarà essere quello di stabilire i prezzi”
(Hinterhuber & Liozu, 2013)

1.2.3 Il costo

Il prezzo è l'unica leva di marketing mix che ha un impatto diretto sui ricavi e non sui i costi. Il costo, tuttavia, può essere considerato come un elemento considerevole nella determinazione del prezzo. Dai costi si possono generare diverse configurazioni di prezzo, detto anche prezzo "interno" che può essere suddiviso in tre categorie⁵:

1. Prezzo base: è quel prezzo che permette il recupero dei costi variabili.
2. Prezzo tecnico: permette il recupero dei costi variabili e dei costi fissi, viene considerato come il punto di equilibrio.
3. Prezzo target: oltre alla copertura dei costi variabili e fissi, questa tipologia di prezzo permette anche di recuperare una parte di marginalità.

Per quanto riguarda la determinazione del prezzo di un prodotto, sono tre gli approcci generalmente condivisi dai ricercatori⁶: prezzi basati sui costi, prezzi basati sulla concorrenza e prezzi basati sui clienti. Questi tre elementi verranno

⁵ Ferrero, G. (2018). *Marketing e creazione del valore* (seconda ed.). G.Giappichelli Editore.

⁶ Mattos, A. L. (2021). *Pricing Research: State of the Art and Future Opportunities*. Stage publications.

analizzati singolarmente all'interno dei fattori che influenzano le politiche di prezzo. L'approccio che riguarda i costi, è quello generalmente più utilizzato dalle aziende grazie alla sua semplicità teorica e pratica, esso si fa anche portatore di un senso di prudenza finanziaria, poiché stabilire il prezzo avendo come obiettivo la copertura dei costi risulta essere un metodo più affidabile di copertura delle spese e di raggiungimento degli obiettivi economici. Dalla relazione tra costo e profitto le imprese hanno dato origine a diverse metodologie per poter determinare il prezzo come il cost plus pricing, break even analysis, metodo del profitto obiettivo e mark up pricing .

Cost Plus Pricing

Questo può essere considerato come uno dei metodi più apprezzati da tecnici e contabili per la sua semplicità nell'applicazione e anche nel garantire il raggiungimento dei obiettivi economici prefissati. Nella pratica, esso consiste nel calcolo di tutti i costi di produzione di un bene e quindi dei suoi costi variabili quali costi diretti dei materiali, costi della manodopera, costi di vendita e marketing, costi di imballaggio etc., successivamente verrà stabilita una percentuale che corrisponderà al margine di profitto, essa verrà sommata ai costi di produzione totali così da ottenere il prezzo di vendita del bene.

Il prezzo cost-plus viene spesso utilizzato in mercati in cui la concorrenza è aggressiva e i produttori fanno leva sulla riduzione dei costi variabili per poter ottenere un maggiore profitto. Gli step:

1. Costo totale dei prodotti e dei servizi: in questa fase è necessario individuare tutti i costi sostenuti per la produzione di beni o servizi.
2. Dividere il costo per le unità: questo passaggio permette di determinare il costo totale di ogni unità di prodotto.
3. Margine di profitto: il costo delle singole unità andrà moltiplicato per il margine di profitto che l'azienda vuole ottenere.
4. Determinazione prezzo di vendita: sommando i costi con la percentuale di margine stabilita, si ottiene il prezzo di vendita del bene.
5. Valutazione: questo step dovrebbe tenere in considerazione anche la domanda di mercato per poi valutare un'eventuale aumento o diminuzione del prezzo di vendita.

Questa metodologia di calcolo risulta essere trasparente nei confronti dei clienti poiché il prezzo finale dipende interamente dai costi che l'azienda deve sostenere per produrre il bene. Inoltre, garantisce all'impresa la copertura dei costi di produzione, riducendo così il rischio di perdita associato alle decisioni sui prezzi. Tuttavia, questo procedimento non tiene minimamente in considerazione il punto di vista di cliente che potrebbe giudicare il prezzo troppo elevato e quindi l'impresa si troverebbe ad avere invenduti di prodotto, oppure il prezzo potrebbe essere considerato come particolarmente conveniente e quindi l'impresa avrebbe il problema di non avere a disposizione abbastanza quantità di prodotto per soddisfare la domanda. Inoltre, non vengono presi in considerazione i prezzi delle imprese concorrenti rischiando così di non effettuare vendite o di perdere quota di mercato. Un altro svantaggio consiste nel fatto che questo approccio si basa esclusivamente su costi storici e non tiene in considerazione eventuali variazioni delle spese e per questo l'azienda dovrebbe possedere un forte team finanziario che gestisca nel migliore dei modi la contabilità.

Mark up pricing

Questo metodo è molto simile al precedente, infatti al prezzo di acquisto viene sommata una percentuale fissa chiamata mark-up da cui poi si determina il prezzo di vendita.

La differenza rilevante sta nel significato di mark-up rispetto a quello del margine di profitto. Mentre il margine è dato dalla sottrazione tra i ricavi di vendita e i costi, rappresenta quindi quanto l'azienda ha guadagnato con la vendita di quel bene, il mark-up fa riferimento alla percentuale di ricarico e quindi di quanto il costo deve essere aumentato per poter definire il prezzo di vendita, esso esprime il profitto in relazione al costo del prodotto. In sostanza entrambi i procedimenti esprimono la stessa cosa ma tramite due informazioni diverse.

Questo metodo viene utilizzato da imprese che devono gestire una grande quantità di prodotti, è il caso di un supermercato per il quale sarebbe impossibile sviluppare delle ricerche di mercato per ciascun articolo. Di conseguenza, i rivenditori, che normalmente sono molto più vicini ai clienti rispetto ai produttori, stabiliscono le scorte di prodotti in base alla loro esperienza sui consumatori poiché riescono a comprendere meglio quanto un cliente sarebbe disposto a pagare per un determinato bene e poi si affidano ai produttori per stabilire un prezzo di vendita.

In sostanza, le aziende possono fissare i prezzi di vendita semplicemente aggiungendo al costo sostenuto per la produzione di beni o servizi un certo mark-up, la percentuale di mark-up dipenderà poi dalla strategia dell'azienda, dal tipo di attività svolta e dal settore in cui essa opera. Questo è uno dei metodi più utilizzati, vantaggi:

- Aumento dei profitti: prendendo in considerazione i prezzi di mark-up l'azienda può stabilire dei prezzi strategici
- Copertura dei costi
- Semplicità di calcolo

Modello del punto di pareggio

Questo sistema mette a confronto i costi con i ricavi e individua il volume di produzione di pareggio. Quest'ultimo definisce le quantità che un'azienda deve produrre per poter coprire pienamente i costi, superato questo punto chiamato "break even point", si inizierà ad ottenere profitto. Il punto di pareggio si ha quando i ricavi totali sono uguali ai costi totali. Nello specifico, i ricavi totali derivano dalla moltiplicazione del prezzo per le quantità di vendita attese, mentre i costi totali derivano dalla sommatoria tra i costi variabili (costo variabile unitario moltiplicato per le quantità di vendite attese) e i costi fissi. Da questa uguaglianza si ottiene che le quantità di vendita attese sono date dal rapporto tra i costi fissi e il margine di contribuzione. Il margine di contribuzione esprime la parte del ricavo di vendita che non viene assorbita dai costi variabili e che può essere utilizzata per la copertura dei costi fissi. Esso permette di determinare la fascia di prezzo di vendita di un prodotto, poiché la break even analysis permette di ottenere una panoramica dei

costi dell'azienda e quindi anche di comprendere qual è il prezzo che gli consentirà di raggiungere un certo margine e di stimare i profitti che si prevedono di ottenere dalla vendita, infatti facendo un confronto tra il margine di contribuzione e i costi fissi, l'azienda può capire se sta guadagnando, perdendo o semplicemente coprendo i costi.

Questo modello ha delle limitazioni poiché si presuppone che le aziende che lo utilizzano siano mono-prodotto e mono-mercato, che i costi fissi e i costi variabili non subiscano variazioni nel tempo e che non tengano in considerazione i fattori esterni come le preferenze dei consumatori o la domanda di mercato, condizioni che non rispecchiano la realtà.

In conclusione, i fattori interni possono essere considerati come tutti quegli elementi che all'interno di un'organizzazione possono influenzare il prezzo. Tuttavia determinare il prezzo partendo solamente dal costo e facendo riferimento esclusivamente agli obiettivi di profitto, potrebbe portare fuori strada. Infatti, il prezzo è una variabile molto versatile che serve alle imprese per conseguire un adeguato profitto, ai concorrenti comunica il posizionamento dell'impresa nel mercato e per i clienti è un segnale del valore. Di conseguenza, l'analisi dell'interdipendenza tra prezzo e costo può rappresentare solo una parte di tutte le decisioni che riguardano il pricing. I fattori interni analizzati, quali il marketing mix, la strategia, i costi e la struttura organizzativa per la definizione del pricing

(quest'ultimo elemento verrà esaminato nel capitolo successivo) non possono prescindere dall'esistenza dei fattori esterni, che comprendono tutte quelle variabili che si trovano al di fuori dell'ambiente aziendale e che con i loro comportamenti, cambiamenti e azioni possono avere delle ripercussioni sull'attività e sugli obiettivi aziendali. I più rilevanti possono essere considerati: la domanda, la concorrenza e i clienti.

1.3 Fattori esterni

1.3.1 La domanda

L'elasticità della domanda al prezzo è la variazione percentuale della quantità acquistata di un dato prodotto rispetto ad una variazione percentuale del prezzo, esprime quanto il consumatore è sensibile al prezzo di un bene. Questa sensibilità viene espressa tramite le quantità domandate del bene. La maggior parte dei clienti sono molto sensibili a prezzo, nella teoria si può affermare che quando il prezzo aumenta le quantità diminuiscono e viceversa, nella realtà ci sono molti fattori che incidono su questa relazione e analizzare l'elasticità della domanda può dare alle aziende delle informazioni fondamentali per poter prendere delle decisioni strategiche.

La curva di domanda viene generata dalla relazione che esiste tra il prezzo e le quantità vendute di un bene, ad influire sulle quantità domandate non è solo il prezzo che genera uno spostamento dell'andamento della curva di domanda ma ci sono altri fattori che generano, invece, uno spostamento della curva di domanda.

Alcuni di questi fattori sono:

- Preferenze dei consumatori
- Prodotti sostituivi
- Condizioni economiche

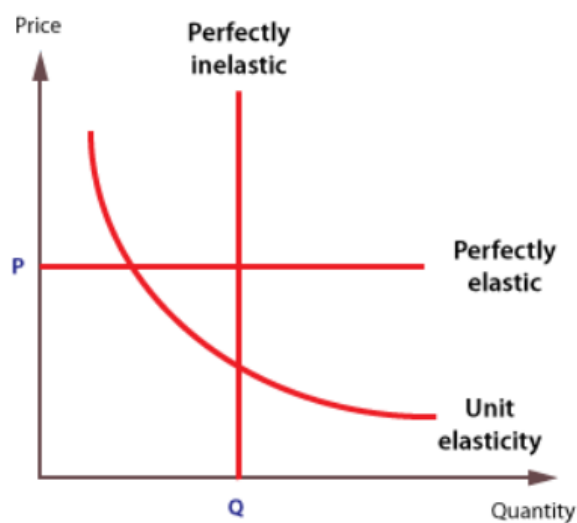
L'elasticità dei prezzi rappresenta esattamente quanto la domanda sia reattiva per un dato bene o servizio in base al prezzo. Ci sono dei prodotti per i quali la risposta ad una variazione del prezzo è immediata, solitamente si tratta di prodotti non essenziali per cui il consumatore è disposto a spendere una certa quantità per averlo, quando il prezzo supera questa quantità allora il consumatore non lo acquisterà più. Al contrario ci sono dei prodotti essenziali per i quali i consumatori sono disposti maggiormente a sopportare gli aumenti di prezzo. Analizzando l'elasticità è possibile individuare diverse configurazioni della curva di domanda⁷:

⁷ Ferrero, G. (2018). *Marketing e creazione del valore* (seconda ed.). G.Giappichelli Editore.

1. Domanda anelastica: avviene quando a variazioni del prezzo corrispondono delle variazioni della domanda meno che proporzionali. Il caso limite di questa situazione è la domanda perfettamente anelastica per il quale ad una variazione del prezzo non corrisponde alcuna variazione della domanda. Tuttavia non esiste nella realtà un prodotto perfettamente anelastico ma esistono dei beni considerati insostituibili e indispensabili dal cliente. La rigidità della domanda deriva da alcuni fattori come l'esistenza di un numero ridotto di prodotti concorrenti o comunque sostituibili, la limitata tendenza del cliente a modificare le sue abitudini di acquisto o la scarsa percezione del consumatore agli aumenti di prezzo
2. Domanda elastica: in questo caso le variazioni di prezzo influenzano notevolmente la domanda quindi la domanda si riduce all'aumentare del prezzo e viceversa. Il caso limite è quello della domanda perfettamente elastica per il quale ad una variazione di prezzo (anche minima) corrisponde ad un cambiamento molto grande della domanda, ciò vuol dire che il cliente non è affezionato al prodotto, non ha un legame né con il brand né con le caratteristiche del prodotto e quindi lo può sostituire con un altro bene che ha prezzo più conveniente. C'è anche il caso della domanda elastica unitaria secondo cui ad una variazione di prezzo corrisponde un uguale variazione delle quantità.

3. Domanda con elasticità positiva: avviene nei casi in cui la domanda cresce all'aumentare del prezzo, queste situazioni si verificano quando il consumatore associa ad un prezzo elevato un'elevata qualità e quindi una migliore performance del prodotto in termini di materiali utilizzati, durabilità nel tempo, originalità nel design etc. quindi per certi tipi particolari di prodotti come i beni di lusso, i clienti sono disposti a spendere delle cifre sempre più elevate.

Figura 3 Elasticità della domanda al prezzo



Fonte: (FourWeekMBA,2024)

Per un'analisi di contesto che non riguarda soltanto il prezzo del singolo prodotto offerto dall'azienda ma considerando anche i prodotti dei concorrenti, sarebbe utile analizzare anche l'elasticità incrociata della domanda. Essa misura la variazione percentuale delle quantità domandate del bene 1 con il prezzo del bene 2, in questo modo è possibile classificare i due beni considerati in beni sostituibili e beni complementari. I beni sostituibili sono quei prodotti per il quale il cliente è disposto a spendere una certa quantità di denaro, al di sopra di quella soglia acquisterà un altro bene simile. Due prodotti si dicono complementari quando un aumento del prezzo del bene 2 provoca una diminuzione del bene 1, un esempio è dato dalle cialde e dalla macchinetta del caffè, se il prezzo delle cialde risultasse troppo alto per i consumatori, diminuirebbe la domanda di macchinette del caffè. Un'ulteriore categoria è quella dei beni indipendenti per cui l'aumento del prezzo di un prodotto non genera alcuna variazione delle quantità richieste dell'altro prodotto. Lo studio dell'elasticità incrociata permette di comprendere meglio qual è il posizionamento della nostra azienda nei confronti dei concorrenti e di fare delle analisi di scenario riguardo all'introduzione di un nuovo prodotto o alle variazioni di prezzo che un competitor potrebbe mettere in atto.

Per poter calcolare l'elasticità ci sono diverse metodologie, ad esempio si possono utilizzare i risultati delle vendite passate rispetto alle variazioni di prezzo, oppure realizzando delle indagini direttamente sui consumatori. Tuttavia, il calcolo ha delle

difficoltà applicative e per questo non è un metodo di definizione del prezzo molto diffuso, soprattutto per le piccole e medie imprese. Le principali difficoltà riguardano il fatto che con questo metodo non è possibile avere delle informazioni per poter stabilire il prezzo a priori, infatti il consumatore per poter esprimere un giudizio deve aver prima acquistato e provato il prodotto, inoltre le aziende non sono solite a variare spesso il prezzo dei loro prodotti e questo rende l'analisi più complessa.

Dal punto di vista dell'azienda, analizzare l'elasticità della domanda permette di ottenere utili informazioni riguardo a come è posizionata sul mercato, quanto i clienti tengono al brand, come agiscono i concorrenti e quali potrebbero essere i rischi. "L'obiettivo di un marketer è quello di spostare i suoi prodotti da relativamente elastico a relativamente inelastico, lo facciamo creando qualcosa che è differenziato e significativo per i clienti"⁸ questo spiega quanto per le aziende sia importante creare dei prodotti che spingano il consumatore ad acquistare indipendentemente dal loro prezzo, migliorando la posizione dell'azienda nei confronti dei concorrenti. L'elasticità è fondamentale anche per comprendere meglio come i consumatori potrebbero reagire a diminuzioni o aumento del prezzo di vendita, per poter generare una buona strategia di pricing.

8

Gallo, A. (2015). A Refresher on Price Elasticity. *Harvard Business Review*.

1.3.2 La concorrenza

“Le imprese peggiori ignorano i propri concorrenti, le imprese mediocri li imitano, le imprese migliori ne divengono la guida” (Kotler,2004). Un altro elemento che influenza le politiche di prezzo è la concorrenza. Si tratta di un approccio molto intuitivo, in cui attraverso l’osservazione della concorrenza è possibile utilizzare i loro prezzi per poter adeguare le strategie. Il primo passo per l’applicazione riguarda l’individuazione dei concorrenti. Spesso le imprese stabiliscono i loro rivali in modo ristretto, facendo riferimento soltanto a quelle aziende che producono la stessa tipologia di bene o servizio. Per poter realizzare un’analisi più accurata, bisognerebbe tenere in considerazione i diversi livelli della concorrenza che vanno dal livello più generico dato dalla tipologia di mercato in cui l’azienda si trova, fino a quello più specifico dei prodotti che vengono offerti. Ci sono degli step che le aziende dovrebbero seguire al fine di poter applicare il prezzo influenzato dalla concorrenza. Innanzitutto bisognerebbe sviluppare un’analisi del mercato, del settore e delle imprese che lo compongono per poter aver un’idea chiara e completa di dove e con chi l’azienda sta competendo. per poterlo fare sarebbe opportuno condurre un’analisi di competitive intelligence. Successivamente è necessario andare nello specifico reperendo informazioni sui prezzi applicati dalle altre aziende, sulla loro quota di mercato, sulla loro struttura dei costi e sulle loro strategie di prezzo. Infine l’azienda dovrebbe avere un programma ben preciso su

come sviluppare una politica di prezzo e quali obiettivi si vogliono raggiungere, al fine di utilizzare le informazioni ottenute dai competitor in modo efficace ed efficiente.

Riguardo allo studio del mercato, si possono considerare diversi tipi di struttura competitiva:

- **Concorrenza perfetta:** è caratterizzata da un numero elevato di fornitori e consumatori. I fornitori offrono prodotti omogenei tra loro, l'accesso al mercato è libero, tutti operano in condizioni di razionalità e dispongono di una conoscenza perfetta e nessuno con il loro comportamento è in grado di influenzare i prezzi del mercato. In questo tipo di struttura le imprese agiscono indipendentemente e il prezzo viene determinato dal mercato, tuttavia è molto difficile da individuare nella realtà. La concorrenza perfetta stimola l'efficienza nell'allocazione delle risorse, inoltre le imprese cercano di ridurre i costi il più possibile e migliorare la qualità della loro offerta per poter essere competitive.
- **Concorrenza monopolistica:** il mercato è aperto all'ingresso di nuovi concorrenti anche se la competizione è limitata poiché all'interno del mercato ci sono molti venditori che offrono beni o servizi simili ma, grazie a una strategia di leadership di differenziazione, sono considerati unici per

il consumatore. A differenza della struttura precedente, le imprese possono influenzare il prezzo con il loro comportamenti.

- Oligopolio: il mercato è saturo poiché è composto da un numero ristretto di imprese che lo controllano. Ci sono pochi concorrenti significativi ma le azioni di un'impresa condizionano notevolmente quelle delle altre imprese e questo può condurre a mettere in atto dei comportamenti strategici riguardo alla fissazione dei prezzi e delle quantità. L'oligopolio incentiva l'innovazione per potersi differenziare dai concorrenti e attirare più consumatori possibili.
- Monopolio: c'è un singolo venditore che detiene il controllo dell'offerta di beni o servizi, di conseguenza non esiste una concorrenza significativa. L'azienda dominante determina i prezzi, le quantità e influenza le condizioni del mercato. Questa struttura nella realtà è rara da riscontrare ma le autorità governative la regolamentano e controllano al fine di stimolare la concorrenza e garantire l'equità.

Individuare il tipo di struttura competitiva è essenziale per poter stabilire degli obiettivi e delle strategie precise, per avere informazioni utili per prendere decisioni sugli investimenti attuali e futuri e per poter controllare ma soprattutto prevedere meglio le mosse delle imprese concorrenti. Dopo aver individuato il mercato in cui un'impresa si trova, si può parlare di concorrenza più nello specifico in termini di conoscenza di chi sono effettivamente i miei competitor. A tal proposito Michael Porter (1980) tramite il suo modello delle “cinque forze” fornisce degli elementi chiave per la gestione strategica e l'analisi dell'ambiente competitivo. Il suo merito è stato quello di ampliare il concetto di concorrenza fornendo un quadro generale su quelli che devono essere considerati concorrenti all'interno di un settore industriale specifico. Le cinque forze vengono identificate nel:

1. Potere contrattuale dei fornitori: analizza quanto potere hanno i fornitori di influenzare i prezzi o altre condizioni del mercato. Più è elevato e maggiori sono le pressioni competitive.
2. Potere contrattuale dei clienti: misura il potere dei clienti nel determinare i prezzi o altre condizioni di acquisto. Anche in questa situazione più questo potere è elevato tanto maggiore sarà la competizione.
3. La minaccia dell'ingresso di nuovi operatori: riguarda il grado di facilità nell'entrare in uno specifico mercato e quindi fa riferimento a eventuali

barriere all'entrata, quanto più facile è entrare nel mercato tanto più l'ambiente sarà competitivo.

4. La minaccia della comparsa di prodotti e servizi sostitutivi: rappresenta l'esistenza di beni o servizi che possono essere considerati come delle alternative ai prodotti offerti da una determinata impresa. Non è sempre facile individuarli poiché sul mercato possono essere introdotti in continuazione nuovi prodotti che soddisfano lo stesso bisogno del consumatore. Maggiore è la minaccia di prodotti sostitutivi e maggiore è l'intensità della concorrenza.
5. La competizione tra i concorrenti esistenti: studia il grado di rivalità tra le aziende presenti in un settore.

Analizzando queste cinque forze le imprese possono avere una conoscenza più dettagliata e completa della loro concorrenza oltre che di essere in grado di individuare le dinamiche competitive del settore e quindi di rispondere con delle strategie ad hoc.

Nell'individuazione dei competitor le imprese dovrebbero far generalmente riferimento a quelli che sono i loro competitor diretti e quindi a tutte quelle aziende che operano nello stesso settore, offrono la stessa tipologia di bene o servizio e hanno come obiettivo la stessa soddisfazione del bisogno del consumatore, ma anche ai concorrenti indiretti e quindi a quelle aziende che operano in un settore

diverso ma soddisfano le stesse esigenze dei consumatori e ai competitor potenziali che riguarda tutte quelle aziende che attualmente non sono dei nostri concorrenti ma che in futuro potrebbero diventarlo.

Il competitor based pricing si basa sull'osservazione dei prezzi dei concorrenti da cui ne consegue la decisione di agire al ribasso, al rialzo o sullo stesso livello dei competitor. La motivazione alla base di questa metodologia per la definizione dei prezzi sta nel fatto che se, dopo aver svolto un'analisi competitiva, un'altra azienda è stata identificata come concorrente vuol dire che anche i prezzi dovrebbero essere simili. Generalmente, applicando lo stesso prezzo della concorrenza è possibile spostare la competizione dal prezzo ad altri fattori e quindi evitare le guerre di prezzo. Applicando un prezzo inferiore alla concorrenza, le guerre di prezzo vengono stimulate e questo comporta dei rischi, tuttavia in alcuni casi il cliente vuole ottenere il prodotto che desidera ad un prezzo conveniente, quindi se l'azienda riesce ad abbassare i suoi costi e ad offrire un prezzo più basso rispetto agli altri, potrebbe risultare una strategia vincente.

Le scelte riguardanti la determinazione dei prezzi sulla base dei concorrenti dovrebbero tenere in considerazione non soltanto il loro livello di prezzi ma anche la loro funzione di costo. In questo senso, la competizione all'interno di un mercato si può distinguere in due modi: la price e non price competition.

La price competition avviene quando il mercato di riferimento è caratterizzato da prodotti standardizzati, non c'è una grande differenziazione del prodotto e di conseguenza la competizione avviene prevalentemente sul prezzo, l'obiettivo è quello di offrire il prezzo più conveniente a parità di caratteristiche del prodotto. Mentre la non price competition avviene in mercati in cui si esalta la differenziazione, l'unicità del prodotto rispetto ai competitor, in questi casi la competizione non può ruotare intorno al prezzo perché ci sono molti altri fattori che il consumatore andrà a valutare prima di effettuare la sua scelta di questo, il prodotto più conveniente potrebbe non corrispondere alle sue richieste. Per questa motivazione la competizione si sviluppa su altri elementi come campagne pubblicitarie aggressive.

Alcune strategie di prezzo influenzate dalla concorrenza riguardano i prezzi di penetrazione e i prezzi predatori. I prezzi di penetrazione vengono utilizzati quando un'azienda si prefigge l'obiettivo di conquistare più clienti possibili in breve tempo. Per poterli applicare è necessario uno studio approfondito della concorrenza e la piena conoscenza del prezzo stabilito dalle aziende che offrono prodotti simili sul mercato. Una volta effettuata la ricerca, questa strategia consiste nel definire un prezzo molto più basso rispetto agli altri in modo tale che i clienti percepiscano la convenienza, penetrando così il mercato. Il rischio consiste nella riduzione dei profitti a cui l'azienda va incontro stabilendo un prezzo eccessivamente basso,

inoltre questa strategia non funzionerebbe se venisse messa in atto una guerra dei prezzi che potrebbe portare l'azienda a fallire. Nonostante le difficoltà il prezzo di penetrazione è un buon metodo che viene utilizzato per conquistare una maggiore quota di mercato nel breve periodo. Un caso limite è dato dal predatory pricing, questa pratica è vietata e limitata dalle normative antitrust poiché minacciano la concorrenza leale. Consiste nel fatto che tramite lo studio dei concorrenti un imprenditore decida di fissare dei prezzi estremamente bassi rispetto ai costi di produzione, a discapito dei ricavi di vendita. L'obiettivo del prezzo predatore è quello di indebolire e limitare la concorrenza per poter conquistare una posizione nel mercato. Ci sono poi altre strategie di prezzo come il prezzo premium che, al contrario, vengono utilizzate per potersi posizionare ad un prezzo al di sopra della concorrenza in modo tale da far percepire al cliente l'unicità dei prodotti offerti e mettere in risalto il valore aggiunto che viene offerto rispetto ai beni già presenti sul mercato. Un'altra metodologia è il monitoraggio continuo dei prezzi che consiste nel controllo periodico dei prezzi dei competitor per poter essere sempre aggiornati sulle scelte effettuate dalle altre aziende e di conseguenza modificare la strategia di prezzo (quasi in tempo reale) per poter rimanere competitivi agli occhi dei clienti.

Dopo aver individuato chi sono i miei concorrenti, la loro funzione di costo e la loro strategia di prezzo, un ulteriore studio potrebbe riguardare come i competitors

potrebbero reagire alle politiche di prezzo applicato dalla nostra azienda. Sotto questo punto di vista si possono distinguere:

- Laid-back competitor: si tratta di aziende che non reagiscono rapidamente.
- Selective competitor: concorrenti che reagiscono soltanto ad alcuni attacchi ma in modo molto forte.
- Tiger competitor: qualsiasi attacco al suo mercato o prodotto provoca una risposta forte.
- Stochastic competitor: per queste aziende non c'è un modello prevedibile di reazione.

Dopo aver esaminato il fattore esterno della concorrenza, si può trattare dei vantaggi e degli svantaggi collegati al suo utilizzo. Per quanto riguarda i vantaggi, c'è sicuramente la semplicità, specialmente in settori caratterizzati dalla presenza di pochi competitor, una volta ottenute tutte le informazioni di cui si ha bisogno, stabilire il prezzo facendo riferimento alla concorrenza permette di evitare l'utilizzo di metodi complessi e molto laboriosi di determinazione del prezzo. Inoltre, utilizzare questo sistema permette di evitare dei rischi, soprattutto se si decide di mantenere il prezzo uguale a quello dei competitor, poiché in questo modo è possibile già sapere che i clienti sono disposti a pagare quel prezzo. L'ultimo è un vantaggio indiretto, dato dal raggiungimento dell'equilibrio di mercato poiché se tutte le aziende sul mercato scelgono di praticare prezzi simili a quelli della

concorrenza, il prezzo medio sarà riconducibile al prezzo di equilibrio, stabilito dall'incontro tra la domanda e l'offerta.

Riguardo ai limiti, è necessario sottolineare che le aziende che utilizzano il competitor based pricing dovrebbero prima aver definito quali sono gli obiettivi e con quali strategie si vuole raggiungerli poiché questa metodologia non consiste nella semplice "copiatura" dei prezzi dei concorrenti ma nell'utilizzarli come delle informazioni utili per poter raggiungere gli obiettivi prestabiliti. È sicuramente difficile definire all'inizio quali sono i confini della concorrenza, e quindi capire chi posso considerare come competitor o meno, in particolare in alcuni settori l'analisi della concorrenza può risultare particolarmente complicata. L'analisi dei concorrenti dovrebbe essere sempre svolta per evitare l'errore di prendere in considerazione soltanto i competitor diretti e tralasciare eventuali minacce o opportunità. Un altro limite consiste nella difficoltà nel reperire le informazioni riguardo alla funzione di costo e ai prezzi della concorrenza e quindi ad esaminare una grande quantità di dati che potrebbe cambiare anche molto velocemente nel corso del breve periodo. Un altro svantaggio riguarda il rischio di non tenere in considerazione gli altri due fattori esterni dati dalla domanda e dai clienti. Non presentando attenzione agli sviluppi e variazioni della domanda, c'è il pericolo di restare ancorati a vedere come si comportano le altre aziende, rinunciando così a grandi opportunità di crescita. Lo stesso ragionamento vale per il cliente poiché i prezzi andrebbero stabiliti in funzione di quanto il consumatore finale si aspetta di

spendere per un determinato bene o servizio. Tenere in considerazione i prezzi della concorrenza è importante ma farlo senza dare la giusta rilevanza al cliente rischia di compromettere l'intera strategia di prezzo.

1.3.3 Il cliente

Tra tutte le variabili che influenzano le strategie di pricing, probabilmente quella del consumatore può essere considerata come una delle più rilevanti. Senza un cliente che acquista le aziende fallirebbero, per questo motivo questa variabile andrebbe presa in considerazione per qualunque scelta aziendale.

Il pricing orientato al valore per il consumatore permette di dare la giusta rilevanza al cliente e definire il prezzo in base ad una serie di elementi che lo riguardano. In particolare, il consumatore associa attorno al bene o servizio che acquista, un valore differenziale. Questo valore viene messo a confronto con quello delle altre aziende e alla fine verrà acquistato soltanto il prodotto che possiede il maggior valore differenziale per il cliente. Esso è composto da un confronto tra i benefici e i sacrifici che possono derivare dall'acquisto. Generalmente, i benefici possono essere classificati in benefici funzionali, che riguardano gli aspetti tecnici del prodotto; benefici esperienziali che riguardano l'esperienza di acquisto nel complesso; benefici sociali legati all'impatto che quel determinato acquisto può

avere sulla società e i benefici psicologici che dipendono da fattori strettamente soggettivi di chi acquista. Per quanto riguarda i sacrifici, oltre a quello economico dato dal fatto che per acquistare qualcosa è necessario “scarificare” una parte dei risparmi, ci sono anche i sacrifici transazionali dati da tutte quelle variabili che sono necessarie per poter concludere lo scambio, come un viaggio in macchina o un certo tempo per valutare le alternative; i sacrifici di apprendimento nel caso in cui fosse necessario del tempo o delle conoscenze o competenze particolare per imparare ad utilizzare il bene; infine ci sono i sacrifici psicologici che sono sempre legati a elementi personali di chi acquista. La differenza tra sacrifici e benefici dà origine al valore differenziale, il cliente concluderà l’acquisto solo se i benefici saranno superiori ai sacrifici e se il valore differenziale sarà superiore a quello offerto dai concorrenti.

Per poter comprendere meglio come il pricing può essere effettuato tenendo conto dei clienti, sarebbe utile analizzare anche i concetti di “willingness to pay” e “pain of paying”.

Il WTP⁹ è letteralmente la disponibilità a pagare del consumatore. Si tratta di un valore dinamico che può variare nel tempo e anche da persona a persona poiché esso dipende da elementi quali il sesso, l’età, il luogo geografico, il reddito, il grado di istruzione etc. ma anche elementi intrinseci quali le passioni del consumatore, la

⁹ Stobiesrski, J. (2020). Willingness to pay: what is and how to calculate. *Harvard Business School*.

sua predisposizione al rischio, le sue necessità etc. È importante considerarla perché essa permette di stabilire la soglia massima che un cliente sarebbe propenso a spendere per ottenere un determinato bene o servizio. È rilevante il fatto che il cliente sarebbe disposto a pagare un prezzo inferiore a questa soglia ma se dovesse essere superata allora l'acquisto non verrebbe concluso. Ci sono diversi metodi per poter stabilire il willigness to pay, come la creazione di sondaggi ad hoc o di focus group per ottenere informazioni di tipo quantitative e qualitative. Dopo aver ottenuto il WTP, è possibile stabilire il prezzo di acquisto partendo al contrario e quindi non dai costi ma proprio da prezzo che il cliente vorrebbe spendere, per poter massimizzare i profitti ma anche la soddisfazione del cliente.

L'altro concetto è quello dei pain of paying che significa “dolore di pagare”¹⁰ Sono stati fatti degli studi tra il 2000 e il 2003 sul cervello delle persone che hanno dimostrato che il momento di pagare viene percepito in modo negativo in generale e che farlo con un prezzo più alto rispetto alle aspettative può condurre a un vero e proprio dolore simile a quello fisico. Lo stesso studio sottolinea che la decisione di non procedere all'acquisto è strettamente collegata con il pain to pay, “per questo motivo è importante fissare un prezzo che sia ritenuto giusto, poiché maggiore sarà la “percezione di ingiustizia”, maggiore sarà il “dolore” provato dal consumatore”. Analizzare questi meccanismi permette di comprendere che il valore generato dal

¹⁰ Chan, E. (2021). The Consumer in Physical Pain: Implications for the Pain-of-Paying and Pricing.

cliente non ha soltanto una valenza economica ma è un concetto molto più ampio che ha delle implicazioni sociali e psicologiche che le aziende non possono trascurare. Sarebbe quindi un errore definire il prezzo senza tenere conto del cliente, per farlo si può utilizzare il Neuropricing, ossia l'insieme delle strategie di prezzo che vengono utilizzate tenendo in considerazione l'impatto che esse possono avere sulla percezione dei consumatori. Alcuni esempi¹¹:

- Prezzo di richiamo: quella strategia che consiste nel scrivere il prezzo diminuendolo di qualche centesimo, secondo degli studi il numero nove e il numero cinque vengono percepiti in modo migliore rispetto al numero quattro o al sei che sono lontani dal numero intero (es 19.99 vs 19,94), in questo modo il prezzo verrà percepito come più conveniente.
- Prezzo di prestigio: consiste nello stabilire un prezzo elevato come indicatore di qualità, il cliente in questo modo ha la sensazione che il prodotto con il prezzo più alto sia anche il migliore e quindi è disposto a spendere delle cifre elevate.

¹¹ Flamigni, I. (2021). L'influenza del prezzo psicologico nel processo di acquisto. *SmarTalks*.

- Metodi diversi di pagamento: offrire al cliente la possibilità di pagare con carta di credito, carta di debito o a rate riduce la percezione di negatività che il cliente ha nel concludere un acquisto e può rappresentare una differenziazione rispetto ai concorrenti.
- Sconti combinati: offrire al cliente uno sconto specificando che questo si attivi solo se viene raggiunta una quantità minima di prodotti, spinge il cliente a non tenere in considerazione il prezzo di vendita ma a concentrarsi nell'ottenere uno sconto.
- Prezzo di ancoraggio: stabilire inizialmente un prezzo molto più alto per poi diminuirlo tramite degli sconti in modo tale che il consumatore percepisca la sua convenienza e non il prezzo elevato.
- Prezzo dinamico: consiste nel modificare frequentemente il prezzo in base a delle variabili, ad esempio su Booking i prezzi sono differenti se la prenotazione avviene da un device diverso o se si prenota con largo anticipo rispetto a ricercare una stanza il giorno prima. Questa metodologia spinge le persone a cogliere l'attimo e quindi ad acquistare subito se ritengono che

il prezzo sia congruo o comunque per non rischiare che il prezzo si alzi in breve tempo.

- **Garanzia di prezzo:** si basa sul concetto di promessa, l'azienda garantisce al consumatore che il prodotto genererà benefici nel breve tempo o che funzionerà nel lungo periodo o che il prezzo sia il più basso della zona, se le premesse della promessa non vengono mantenute allora il cliente riceverà un risarcimento.
- **Prezzo personalizzato:** offrire un prezzo solo a particolari tipologie di clienti esempio: clienti con carta fedeltà oppure riservare dei prezzi per degli eventi speciali come il compleanno. La sensazione che il cliente avrà è quella di unicità che lo spingerà ad acquistare o a tornare in futuro.
- **Prezzo di riferimento:** proporre al cliente oltre al prezzo di vendita anche il prezzo medio di mercato o il prezzo più basso che c'è stato nell'ultimo periodo per poter dare al consumatore un immediato termine di paragone.

- Prezzo anti-inflazione: stabilire dei prezzi che siano stabili nel tempo o addirittura in diminuzione, enfatizzando il valore di lungo termine.
- Scarsità: applicare delle scottistiche su prodotti che stanno per terminare, il prezzo rimarrà stabile solo per determinate quantità di prodotto, una volta terminate il prezzo tornerà al suo valore in condizioni normali in questo modo aumenta la percezione del valore per il cliente.

Un approccio al pricing orientato al cliente è fondamentale per ottenere la fiducia del cliente e quindi generare benefici di lungo periodo per l'azienda.

CAPITOLO 2

IL PRICING: ANALISI E IMPORTANZA ALL'INTERNO DELLE AZIENDE

2.1 Significato e obiettivi

“Se lo sviluppo, la promozione e la distribuzione efficaci del prodotto gettano i semi del successo aziendale, il raccolto sarà una fissazione dei prezzi efficace. Sebbene una fissazione dei prezzi efficace non possa mai compensare la scarsa esecuzione dei primi tre elementi, una fissazione dei prezzi inefficace può sicuramente impedire che tali sforzi si traducano in un successo finanziario” (Kellogg et al. 1997)¹²

Il pricing è fondamentale per poter cambiare prospettiva sul prezzo. La semplice definizione del prezzo sulla base di tecniche specifiche, intuizione o esperienza non basta, per avere successo è necessario gestire il prezzo in modo strategico e per farlo le politiche di prezzo dovrebbero essere stabilite dall'insieme delle risorse interne aziendali, dalla profonda comprensione delle esigenze dei clienti e dalle dinamiche

¹² Oritsematosan Faith, D., & Agwu M., E. (2018, Febbraio 2). A Review of the Effect of Pricing Strategies on the Purchase of Consumer Goods. *International Journal of Research in Management*.

del mercato, tenendo conto delle condizioni economiche e del livello della concorrenza. Di conseguenza, le decisioni sulle politiche di prezzo possono essere considerate come una delle più importanti che il management deve prendere poiché esse hanno una conseguenza diretta sulla redditività e sulla competitività dell'azienda, non gestire in maniera strategica il pricing vuol dire perdere il controllo dei propri prezzi e compromettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali. La differenza tra la fissazione dei prezzi tradizionale e quella strategica sta proprio nella loro gestione “essendo il loro unico scopo di esercitare il prezzo più redditizio generando più valore per i clienti senza l'obbligo di aumentare il volume delle vendite aziendali” (Nagle e Holden, 2003)¹³.

Le strategie di prezzo possono essere suddivise nelle 3C date da prezzi basati sui costi, prezzi basati sulla concorrenza e prezzi basati sul valore per il cliente. Per poter ottenere il prezzo ottimale le strategie di pricing devono tenere in considerazione in modo congiunto, tutte le informazioni su questi tre aspetti.

Stabilire gli obiettivi del pricing è fondamentale per sapere dove sto andando e come voglio arrivarci, gli obiettivi andrebbero stabiliti ancora prima di definire il prezzo.

¹³ De Toni, D., Sperandio, G., Saciloto, E., & Larentis, F. (2017). *Pricing strategies and levels and their impact on corporate profitability*. Tratto da Scopus.

Secondo l'analisi della letteratura¹⁴, gli obiettivi possono essere riassunti in tre categorie relative alla loro natura, al loro livello di raggiungimento e all'intervallo di tempo. Per quanto riguarda la natura essi si suddividono in quantitativi e qualitativi, gli obiettivi quantitativi sono facilmente misurabili e riguardano la copertura dei costi, i ricavi di vendita, i profitti e la quota di mercato; gli obiettivi qualitativi sono più difficili da misurare e si riferiscono alle relazioni con i clienti, con i concorrenti e distributori, ottenere obiettivi sociali e sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo. Gli obiettivi del livello di raggiungimento desiderato fanno riferimento al grado di intensità dell'obiettivo es: "raggiungimento quota di mercato soddisfacente o massimizzazione dei profitti", è importante al fine di poter stabilire degli scopi che sono raggiungibili con le risorse, capacità interne e le condizioni esterne del mercato. L'orizzonte temporale riguarda gli obiettivi di pricing a breve termine che fanno riferimento ad un arco temporale di sei mesi o un anno in cui si cercherà di stabilire degli obiettivi raggiungibili in poco tempo, l'insieme degli obiettivi di breve periodo permetterà il raggiungimento degli obiettivi di lungo periodo che riguardano un periodo che va generalmente dai tre ai cinque anni. Tuttavia le decisioni sulle politiche di prezzo sono complesse e ogni azienda stabilisce in base alle proprie necessità e possibilità quelli che sono gli

¹⁴ Avlonitis, G., & Indounas, K. (2005). Pricing objectives and pricing methods in the. *journal of services marketing*.

obiettivi migliori per il successo. Non è detto che tutti gli obiettivi elencati siano compatibili tra loro, ci sono aziende che si focalizzano maggiormente sugli obiettivi quantitativi e di breve periodo e altri su quelli qualitativi e di lungo periodo.

Alcuni obiettivi sono:

1. Raggiungere gli obiettivi di profitto: il prezzo ha un effetto diretto sui ricavi aziendali perciò stabilire le strategie di prezzo tenendo conto degli obiettivi di vendita è fondamentale per poter ottenere un ritorno sugli investimenti fatti e un margine di profitto, viene utilizzato dalla maggior parte delle aziende come obiettivo di breve periodo.
2. La quota di mercato: molte aziende hanno come obiettivo il mantenimento o l'aumento della quota di mercato. Soltanto stabilendo delle strategie di pricing efficienti e orientate al lungo periodo è possibile raggiungere questo scopo.
3. la concorrenza: alcune strategie possono essere orientate al raggiungimento degli obiettivi aziendali affrontando la concorrenza. Lo studio del mercato e delle imprese rivali sono la base per poter stabilire una strategia di prezzo che si prefigge di anticipare o combattere le mosse dei concorrenti.

4. stabilizzare i prezzi: si utilizza frequentemente nei settori in cui è presente un leader di mercato e quindi si ha come obiettivo quello di mantenere i prezzi stabili per contribuire alla stabilità del mercato e prevenire delle fluttuazioni pericolose.
5. Posizionamento del marchio: le strategie di prezzo vengono messe in atto con lo scopo di trasmettere un messaggio al mercato, se l'azienda vuole comunicare che i loro prodotti possiedono delle qualità e delle performance elevate rispetto ai competitor, probabilmente utilizzeranno una strategia di prezzo premium per poter associare il prodotto al suo alto valore.
6. Sostenibilità ambientale: un'azienda che voglia trasmettere il suo impegno nei confronti dell'ambiente, può utilizzare il prezzo per far comprendere ai clienti che i loro prodotti sono orientati al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità.

2.2 Step di una strategia di pricing

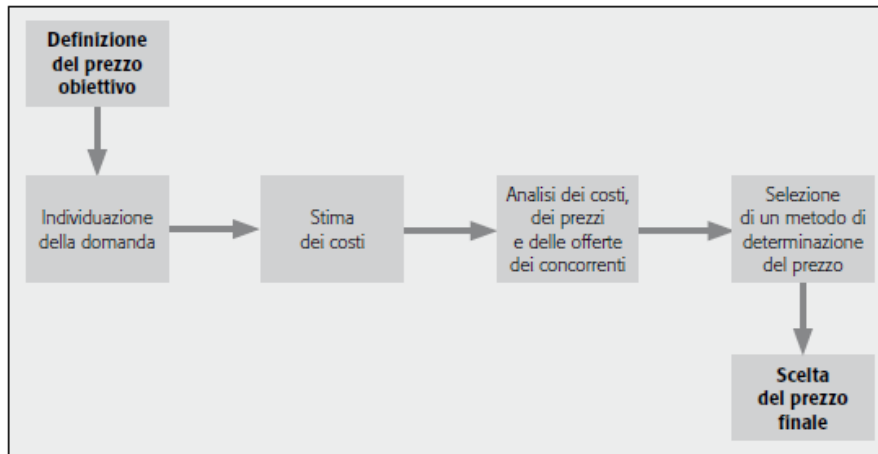
Dopo aver definito gli obiettivi del pricing, è necessario esaminare quali possono essere gli step per poter implementare le strategie di prezzo. Anche in questo caso non esistono dei passi precisi che rigidamente le aziende seguono, ogni strategia verrà sviluppata in modo diverso in base al mercato e al settore di appartenenza e alle disponibilità e competenze che ciascuna azienda possiede.

Generalmente, si può parlare di sei fasi¹⁵. L'impresa deve come prima cosa decidere il proprio prezzo obiettivo e quindi decidere quali scopi raggiungere, tra quelli precedentemente elencati, attraverso la strategia di prezzo. Una fase rilevante consiste nel tenere in considerazione la domanda e la sua elasticità nei confronti del prezzo per determinate tipologie di prodotti, al fine di ottenere informazioni a riguardo, l'azienda potrebbe effettuare delle ricerche di mercato tramite questionari o interviste per comprendere quali sono le preferenze e i comportamenti dei consumatori, analizzare le più recenti tendenze di mercato, esaminare i dati dei ricavi di vendita passati o utilizzare dei modelli statistici per vedere quali sono le variazioni della domanda in seguito alla variazioni dei prezzi, questo permette ai manager di comprendere quale può essere il livello di prezzo massimo. Successivamente, bisognerà definire quali sono i costi imputabili al singolo prodotto, al contrario dello step precedente questo dà informazioni riguardo al prezzo minimo. Per farlo si possono analizzare i registri contabili per poter ottenere informazioni sui costi fissi e variabili, distinguere i costi diretti dai costi indiretti, analizzare i processi aziendali per poter comprendere quali costi vengono associati a ciascuna attività, si possono anche fare dei confronti con i costi sostenuti dalle aziende del settore. La fase successiva consiste nell'analisi della concorrenza, essa si concretizza innanzitutto con la definizione di chi prendere in considerazione

¹⁵ Ferrero, G. (2018). *Marketing e creazione del valore* (seconda ed.). G.Giappichelli Editore.

come competitor e poi di essi studiarne la struttura dei prezzi, la funzione di costo e le loro possibili reazioni alle nostre politiche di prezzo. Fare il confronto con le altre imprese presenti nel settore è fondamentale per poter definire una strategia di prezzo basata non solo su dati aziendali interni ma mettendoli a confronto con gli obiettivi perseguiti dai competitor, tenendo in considerazione che non esiste un mercato privo di concorrenza e che i consumatori se non sono soddisfatti cercheranno sempre delle alternative, non tenerle in considerazione potrebbe compromettere l'intera strategia di pricing. Gli ultimi step consistono nella scelta di un metodo per la determinazione del prezzo, ne esistono molte tipologie diverse e alcune delle più rilevanti sono state analizzate nel capitolo precedente, e nella definizione del prezzo finale che abbia come obiettivo la soddisfazione dei clienti e che tenga conto della curva di domanda, della funzione di costo, dei prezzi concorrenti.

Figura 4 Step strategia di pricing



Fonte: (Blythe & Cedrola, 2013)

2.3 Strategie di prezzo

Dopo aver determinato i fattori che influenzano le politiche di pricing, si possono esaminare le tattiche e le strategie che le imprese possono mettere in atto¹⁶:

- 1) **Obiettivi di mercato:** in base a come le aziende scelgono di posizionarsi sul mercato possono implementare diverse strategie di prezzo che hanno proprio l'obiettivo di avere un impatto sul mercato di riferimento, ci sono le strategie di scrematura, di penetrazione e di mantenimento della quota. La strategia di penetrazione si realizza stabilendo un entry price ridotto, si tratta

¹⁶ Ferrero, G. (2018). *Marketing e creazione del valore* (seconda ed.). G.Giappichelli Editore.

di un'azienda che decide di entrare in un mercato con un prezzo molto più basso a parità di offerta, lo scopo è quello farsi conoscere velocemente dai consumatori e di conseguenza acquistare quota di mercato. Quando l'azienda sostiene che le vendite siano adeguate e che sia stata ottenuta una buona posizione nel mercato, allora sarà possibile aumentare il prezzo per poter accrescere i margini di profitto. Per poter praticare questa strategia è necessario esaminare bene il mercato poiché esso deve essere particolarmente sensibile al prezzo e i competitor presenti non devono rispondere attuando una guerra dei prezzi che potrebbe portare al fallimento. L'azienda deve anche saper gestire bene i costi, facendo aumentare i rendimenti di scala conseguentemente ad un aumento dei volumi di vendita, per evitare che un prezzo troppo basso comprometta gli obiettivi economici aziendali. Un'altra strategia è quella di scrematura che, al contrario di quella precedente, stabilisce un prezzo elevato con l'obiettivo di riferire l'offerta soltanto ad una nicchia di clienti per poter conseguire dei margini elevati e limitare i volumi di vendita. Questa strategia viene utilizzata di solito per periodi di tempo brevi, infatti le aziende successivamente scelgono di ridurre il prezzo per poter comunicare la propria offerta a segmenti di mercato più grandi. Anche in questo caso è necessario fare attenzione ad alcuni fattori come le caratteristiche della domanda e le possibili reazioni delle imprese concorrenti. Infine la strategia di mantenimento della quota di

mercato ha il vantaggio di evitare le guerre di prezzo poiché essa si realizza mantenendo il prezzo allo stesso livello della concorrenza.

- 2) *Politiche di prezzo e gamma*: in questo caso stabilire il prezzo utilizzando domanda, costi e concorrenza non è sufficiente perché si devono tenere in considerazione i legami esistenti con la totalità dei prodotti che vanno a formare la gamma produttiva. Definire le politiche di prezzo diventa più complesso poiché considerano il product mix offerto al mercato, per poter massimizzare i guadagni. Alcune possibili scelte riguardo alla gamma produttiva sono i prodotti per fasce di prezzo in cui all'interno della stessa linea produttiva vengono analizzate le caratteristiche del prodotto, i costi e i prezzi della concorrenza per poterli suddividere in categorie. Ci sono fasce di prezzo alte, medie e basse e aiutano i clienti a trovare i prodotti che rientrano nel loro budget. Un'altra strategia di pricing è quella del prezzo civetta che consiste nel fissare un prezzo basso per poter attirare l'attenzione del consumatore per poi proporre dei prodotti correlati, appartenenti alla stessa linea, a prezzi più elevati. Questo metodo ha l'obiettivo di stimolare un interesse iniziale nel cliente tramite un'offerta apparentemente conveniente per poi incoraggiare acquisti aggiuntivi e ottenere maggiore redditività. L'ultima tecnica riguarda i prezzi complementari, il meccanismo è simile a quella precedente ma in questo caso il consumatore viene spinto, tramite un prezzo conveniente, all'acquisto di un prodotto che per poter

essere performante o per funzionare ha bisogno dell'acquisto di un altro prodotto che viene venduto ad un prezzo decisamente più elevato.

3) *Politiche di sconti*: tramite queste strategie le aziende sono in grado di abbassare il prezzo di vendita con lo scopo di attirare i consumatori, aumentare i profitti e allo stesso tempo mantenere invariato il posizionamento sul mercato avendo la possibilità di offrire il prodotto a prezzo di listino una volta terminato il periodo di sconto. Ci sono diverse tipologie di sconti come ad esempio gli sconti di quantità, essi sono progettati per incrementare i volumi di acquisto e possono essere offerti su base cumulativa, in cui lo sconto viene offerto al cliente solo dopo aver raggiunto una certa quantità di acquisti, esso permette di spingere il cliente ad acquisti continuativi presso lo stesso fornitore, o su base non cumulativa in cui lo sconto viene garantito per ogni ordine che viene effettuato. Ci sono poi gli sconti di cassa che consistono in una riduzione del prezzo se il cliente paga anticipatamente rispetto alle condizioni normali. Sconti commerciali vengono applicati tra gli attori del canale di distribuzione al fine di disincentivare attività che possono portare ad una perdita di tempo e di guadagno come ritardi nei pagamenti, merce danneggiata etc. Sconti stagionali, si realizzano per l'acquisto di beni o servizi nei periodi considerati fuori stagione, l'obiettivo è quello di assicurarsi dei guadagni per coprire i costi fissi, poiché è meglio vedere ad un prezzo più basso che

non realizzare alcun incasso. Infine ci sono gli sconti promozionali che vengono offerti dal venditore all'acquirente per aver realizzato dei servizi promozionali ad esempio all'interno del negozio.

- 4) *Politiche di prezzo delle imprese commerciali*: all'interno del commercio al dettaglio ci sono diverse strategie di pricing che possono essere applicate a seconda della tipologia di clienti e degli obiettivi che l'azienda vuole perseguire. Si può decidere di offrire per tutti i clienti, senza distinzioni, un unico prezzo per trasmettere fiducia oppure si può decidere di differenziare i prodotti in base alla tipo di cliente al fine di attuare delle strategie di fidelizzazione e garantirsi un vantaggio nei confronti della concorrenza. Per quanti riguarda il singolo prodotto il prezzo può essere comunicato indicando oltre al prezzo di vendita anche quello unitario in chilogrammi, litri etc. al fine di fornire al consumatore delle informazioni per poter fare un paragone con i prodotti concorrenti a parità di quantità. Altrimenti i prezzi possono essere stabili per linea di prodotto semplificando al consumatore il suo processo di acquisto. Un'altra metodologia è quella del loss leader che consiste nel diminuire i prezzi dei beni di marca delle aziende considerate leader per poter attirare il cliente all'interno del punto vendita e indurlo a valutare e quindi acquistare anche altre tipologie di prodotti. Infine ci sono le strategie di every day low price e high low che verranno discusse nel prossimo capitolo nell'ambito della grande distribuzione organizzata.

2.4 Implementazione e ruolo all'interno delle aziende

Esaminare chi, all'interno delle organizzazioni, si occupa di gestire le politiche di prezzo e come viene fatto, è rilevante per comprendere come questa funzione si inserisce all'interno dell'organigramma e delle attività aziendali. Ogni azienda funziona in modo diverso, ognuna ha le sue peculiarità e modalità di svolgimento delle attività. Generalmente, le due cariche che si occupano di pricing sono il dirigente delle attività di marketing e il responsabile delle attività finanziarie, ciascuno di essi ha in base ai propri interessi degli approcci diversi al pricing¹⁷. In particolare il responsabile marketing ha come obiettivo la soddisfazione del cliente tramite l'offerta di valore, di conseguenza utilizzerà le strategie di prezzo a favore del cliente per raggiungere gli obiettivi aziendali come la fidelizzazione o attirare più clienti possibili.

Il responsabile delle attività finanziarie ha l'obiettivo di esaminare i costi aziendali e garantire la profittabilità, quindi utilizzerà le strategie di prezzo per poter coprire costi fissi e variabili e ottenere un margine di profitto. Questi due interessi a volte potrebbero andare in conflitto tra loro, come nel caso in cui a seguito di aumento

¹⁷ La chiave per un Pricing efficace è la collaborazione tra Marketing e Finance. (s.d.). *Deloitte*. Tratto il gennaio 2024 da <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/strategy-operations/articles/la-chiave-per-un-pricing-efficace---deloitte-italy---deloitte-digital.html>

dei costi, il CFO vorrebbe aumentare i prezzi di vendita mentre il CMO cercherebbe di non deludere le aspettative dei clienti che potrebbero essere minate da un aumento dei prezzi. Fondamentale per il successo delle strategie di pricing è proprio la collaborazione tra queste due figure che spesso all'interno delle aziende non è facile da attuare. Ci sono delle differenze in base al mercato, al settore e da azienda a azienda su come il pricing viene gestito ma in linea generale è possibile affermare che all'interno del B2C i dati dei clienti sono molto rilevanti per prendere decisioni strategiche e quindi vengono continuamente analizzati i loro bisogni, desideri e comportamenti, in questo caso il responsabile marketing e finanziario collaborano maggiormente tra loro essendo consci della centralità che il cliente ha all'interno di ogni attività aziendale. Mentre nel B2B i prezzi vengono solitamente stabiliti tramite negoziazioni e contratti di lungo termine di conseguenza il CFO ha una rilevanza maggiore nelle decisioni di pricing rispetto al CMO. Quello che andrebbe fatto è di prevedere un'apposita funzione all'interno delle aziende, che si occupi di pricing e che favorisca l'interazione e lo scambio di informazioni tra la funzione marketing e finanza, questo ruolo dovrebbe possedere competenze, dati e strumenti per poter essere supportato nei suoi obiettivi. Questa funzione di contatto tra marketing e finanza, dovrebbe avvenire favorendo il dialogo e lo scambio di informazioni per ogni decisione riguardante le politiche di prezzo al fine di tenere in considerazione sia gli interessi finanziari che quelli dei clienti e anche considerando le dinamiche del mercato per poter cogliere delle nuove opportunità.

Per poter sviluppare delle strategie di pricing i manager dovrebbero porre maggiore attenzione su come le politiche di prezzo vengono gestite nelle aziende. È fondamentale capire come approcciarsi nei confronti del pricing per poter realizzare delle strategie che generino risultati nel lungo periodo. A questo proposito, il professor Andreas Hinterhuber è noto per avere contribuito significativamente nel campo del pricing attraverso le sue pubblicazioni nell'ambito della strategia e della gestione dei prezzi. In una sua pubblicazione "What every manager should know about pricing", vengono elencati, sulla base di ricerche accademiche e pubblicazioni su riviste specializzati, quali sono gli otto principi che i manager di un'azienda dovrebbero conoscere e applicare per poter praticare correttamente il pricing¹⁸.

1. Comprendere e gestire il compromesso prezzo-volume: questo primo principio deriva da un test che l'autore ha somministrato ad alcuni manager. Esso era caratterizzato da una domanda che riguardava la relazione tra prezzo e volume, c'erano un totale di 7 risposte multiple ma solo il 20% degli intervistati ha risposto correttamente. Da questo risultato ne consegue che molti all'interno delle aziende non hanno compreso l'importanza del

¹⁸ Hinterhuber, A. (2021). What every manager should know about pricing. *Journal of business strategy*.

trade-off esistente tra prezzo e volume secondo cui per variazioni anche minime di prezzo, sono necessarie delle importanti variazioni dei volumi per poter mantenere invariata la redditività totale. L'obiettivo è quello di sottolineare che la gestione del prezzo è fondamentale per evitare delle perdite di redditività. Aziende come Apple conoscono bene questo principio e infatti non concedono mai degli sconti ai propri ai clienti poiché ricercare l'aumento dei volumi finì a sé stessi non possono condurre alla creazione di strategie di successo.

2. Prestare attenzione ai dettagli: il prezzo viene considerato come uno strumento molto potente, in quanto tale bisogna saperlo comprendere e gestire poiché anche delle piccole variazioni di prezzo hanno un impatto sulla redditività, impatto che è maggiore rispetto alle variazioni che possono avvenire sui costi o sui ricavi.
3. Creare una funzione di determinazione dei prezzi: come specificato in precedenza, avere una funzione dedicata ai prezzi è molto importante. Nell'articolo viene messo in evidenza che l'importante associazione di marketing "American Marketing Association", nel corso di un sondaggio realizzato con i direttori marketing di alcune aziende, ha riscontrato che la funzione marketing non porta alla determinazione dei prezzi ma se ne

occupa solo marginalmente. Il pricing dovrebbe essere una funzione precisa nell'azienda che dovrebbe tenere in considerazione tutte le altre funzioni

“Le aziende con team di determinazione dei prezzi centralizzati, formalizzati e specializzati riscontrano miglioramenti tangibili delle prestazioni, sia nell'efficienza del processo di determinazione dei prezzi che nella performance complessiva dei profitti” (Liozu, 2021).

4. Migliorare la fissazione dei prezzi: I tre principali approcci che vengono utilizzati per definire i prezzi riguardano i costi, i clienti e la concorrenza ma la maggior parte delle aziende utilizza i primi due trascurando la determinazione del prezzo tenendo conto del cliente, che può essere considerato come il soggetto più importante all'interno dei processi aziendali, e la comunicazione del valore che c'è attorno al prezzo.
5. Il CEO come campione dei prezzi: l'amministratore delegato ha il compito di comunicare l'importanza della gestione dei prezzi su tutti i livelli, essi dovrebbero definire obiettivi precisi e raggiungibili, favorire l'interazione tra le varie funzioni, sviluppare capacità di determinazione dei prezzi etc. insomma dovrebbe essere il primo ad avere la preoccupazione che i prezzi vengano trattati nel modo corretto e spingere i dirigenti ad implementare ed approfondire la gestione strategica delle politiche di prezzo.
6. Prima il valore poi il prezzo: questo viene considerato dall'autore come “la regola più importante nel pricing”. Quando il cliente acquista qualcosa lo

fa perché i benefici che ne derivano sono superiori ai sacrifici, giustificare il prezzo di vendita con i benefici è un mezzo molto potente sia nei confronti del cliente stesso sia nei confronti dell'azienda perché in questo modo i prezzi della concorrenza arrivano ad avere un'importanza relativa nelle scelte di acquisto. Affinché il prezzo rispecchi il valore che viene generato nei confronti del cliente, è necessario prima quantificare il valore in modo tale che il prezzo venga calcolato tenendo conto del valore differenziale per il consumatore. In questo senso le imprese dovrebbero accrescere le loro capacità di tradurre i benefici quantitativi e qualitativi in un valore monetario che rappresenti i vantaggi totali per il cliente. “La capacità di quantificazione del valore si riferisce alla capacità di tradurre i vantaggi competitivi di un'azienda in benefici quantificati e monetari per il cliente”.

7. L'innovazione dei prezzi: tramite questo principio viene criticata la concentrazione dei manager all'innovazione di prodotto o di modello business e viene invece incitata l'innovazione sulle strategie di prezzo, essa viene considerata come un metodo per soddisfare i clienti e aumentare i profitti.
8. Utilizzare la psicologia per influenzare la percezione e del prezzo: ribadendo la centralità che il cliente dovrebbe avere nelle decisioni sui prezzi, in quest'ultimo principio viene sottolineata la preoccupazione che le

aziende dovrebbero avere nello studio della psicologia dei loro clienti poiché alterare le percezioni può aiutare il consumatore a vedere meglio il valore offerto e quindi ad ottenere risultati positivi senza la necessità di abbassare il prezzo. Viene fornito l'esempio di Steve Jobs che studiando la psicologia dei suoi acquirenti è riuscito a far sembrare i suoi prodotti meno costosi di quanto non lo siano realmente, accrescendo la percezione del valore e ottenendo risultati straordinari.

2.5 Benefici e rischi delle strategie di prezzo

Sono innumerevoli i vantaggi che derivano da una corretta gestione del pricing, dipendono dai metodi attraverso il quale le politiche di prezzo vengono studiate e applicate. Altrettanti sono gli svantaggi derivanti da una scorretta gestione del pricing poiché applicarlo in modo corretto richiede tempo e competenze. Da un lato non gestire affatto i prezzi porta alla perdita di nuove opportunità e dall'altro una cattiva gestione può portare a delle rilevanti conseguenze negative sotto molti punti di vista.

Innanzitutto, può portare ad una perdita dei ricavi, questo può avvenire semplicemente definendo un prezzo troppo basso o troppo alto. Le conseguenze di un prezzo troppo basso sono da attribuire alla riduzione dei margini profitto, se le aziende hanno l'obiettivo di aumentare i volumi di vendita e farsi conoscere dal

mercato utilizzando delle politiche di prezzo sbagliate c'è il rischio di compromettere la redditività. Definendo, invece, un prezzo troppo alto non è detto che il cliente lo associ sempre ad un aumento della qualità, se il prezzo elevato non viene giustificato con il valore per il cliente, il prezzo verrà percepito come non competitivo e i clienti preferiranno acquistare dalla concorrenza. Da queste ultime considerazioni ne conseguono danni alla reputazione aziendale e alla fedeltà dei clienti che renderebbero difficile la creazione di relazioni nel lungo periodo, portando in alcuni casi al fallimento. Una delle conseguenze più negative della scorretta gestione del pricing è data dalla nascita di guerre dei prezzi¹⁹. Esse si verificano quando il prezzo viene definito senza tenere in considerazione le reazioni dei concorrenti, ad esempio un prezzo basso potrebbe portare i concorrenti a ridurre in breve tempo i prezzi per evitare di perdere clienti. La guerra dei prezzi provocano una diminuzione della qualità poiché le imprese per mantenere bassi i prezzi sono costretti a sacrificare gli investimenti sulla qualità del prodotto, ovviamente anche le marginalità vengono ridotte perché la competizione aggressiva ha delle conseguenze dirette sui profitti. Inoltre, una volta che viene intrapresa la guerra dei prezzi, le continue variazioni di prezzo possono creare instabilità nel mercato, rendendo molto difficile realizzare dei piani strategici nel lungo periodo, le piccole

¹⁹ Econopoly. (2022). Combattere la guerra dei prezzi è un errore da evitare a tutti i costi. // *Sole 24 ore*.

imprese che dispongono di poche risorse potrebbero non sopportare la pressione del prezzo e questo provocherebbe un'uscita dal mercato. Uscire da questa situazione è molto complesso tenendo in considerazione tutti i danni che devono essere riparati. Le motivazioni per cui non bisognerebbe combattere le guerre dei prezzi sono date dal fatto che il prezzo non rappresenta un vantaggio competitivo sostenibile, sarebbe meglio basare la competizione su una combinazione tra strategie di prezzo e differenziazione creando così un valore distintivo per il cliente salvaguardando i profitti.

CAPITOLO 3

IL PRICING NELLA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA

3.1 Panoramica della Grande Distribuzione Organizzata

Il termine Grande Distribuzione Organizzata si riferisce al settore del commercio al dettaglio e quindi all'insieme di catene di supermercati, ipermercati e altri canali di vendita che nel tempo si sono andati a sostituire ai tradizionali modelli di negozi indipendenti. Questa trasformazione ha portato ad una maggiore standardizzazione, ad un miglioramento dell'efficienza logistica e all'offerta di una vasta gamma di prodotti all'interno di contesti di vendita più ampi. La GDO è un segmento molto rilevante del settore retail e anche se viene sempre considerata come un'unica categoria, in realtà al suo interno ci sono innumerevoli operatori con caratteristiche differenti tra loro. Per approfondire il concetto di GDO si può fare riferimento alla macro- distinzione tra grande distribuzione e la distribuzione organizzata. La GD si contraddistingue per una struttura altamente centralizzata, è caratterizzata dall'esistenza di un'unica proprietà responsabile della gestione diretta di vari punti

vendita, spesso distribuiti in modo esteso sul territorio. Mentre la DO, nota anche come distribuzione associata, si configura come un consorzio o un gruppo di acquisto, si tratta infatti di un'associazione volontaria tra singoli esercenti, un esempio lampante è dato da Conad. Infine, si può fare riferimento anche alla Grande Distribuzione Specializzata, si tratta di un settore della vendita al dettaglio che si focalizza su prodotti specifici, riconducibile ad un unico settore merceologico²⁰.

Figura 5 Mappa geografica dei punti vendita



Fonte: (Gdo News, 2024)

²⁰ GDO: cos'è, significato, vantaggi e differenze con retail. (2024, gennaio 12). Tratto da Inside Marketing: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/gdo/>

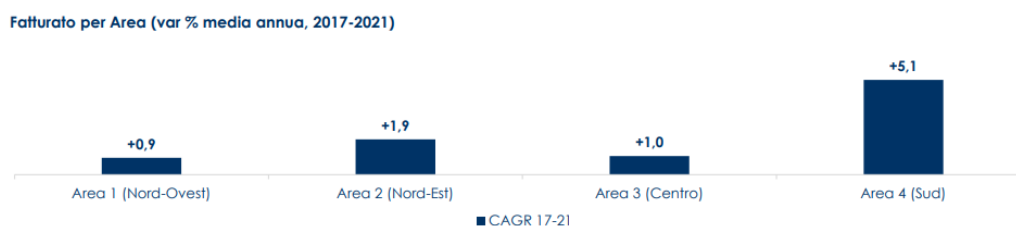
La Grande Distribuzione in Italia è molto diffusa e rappresenta una parte rilevante del settore commerciale. Dalla Mappa della GDO in Italia si evince come essa sia generalmente presente in tutto il territorio anche se si possono riscontrare delle differenze tra il Nord, il Centro e il Sud. Per poter sviluppare delle analisi di mercato Nielsen ha suddiviso l'Italia in quattro aree: la prima è costituita dal Nord-Ovest e quindi da Piemonte, Val D'Aosta, Liguria e Lombardia; la seconda costituisce il Nord-Est ed è data da Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Emilia-Romagna; la terza area rappresenta il centro quindi Toscana, Umbria, Marche, Lazio e Sardegna; l'ultima va definire il Sud quindi Abruzzo, Molise, Puglia, Campania, Basilicata, Calabria e Sicilia. Dalle analisi²¹ dei fatturati conseguiti tra il 2017 e il 2021 di queste aree, emerge quanto il fatturato della GDO sia frammentato. Il Nord-Ovest nel corso del tempo si è sempre confermato come “motore delle vendite” anche se il suo fatturato risulta essere in linea con le altre aree, il Nord-Est è leggermente più sviluppato poiché esso rappresenta una zona meno popolata ma molto ricca, il Centro è un territorio ampio e molto variegato infatti ha raggiunto dei risultati simili a quelli del Nord-Ovest e ad avere una maggiore crescita è il Sud grazie all'aumento della propensione al consumo

²¹ *Nel sud Italia la GDO fattura quasi quanto il nord est, i discount fanno la differenza.* (2021, marzo 8). Tratto da Gdo news: <https://www.gdonews.it/2021/03/08/nel-sud-italia-la-gdo-fattura-quasi-quanto-il-nord-est-i-discount-fanno-la-differenza-studio-sulle-partite-iva/>

casalingo e al fatturato realizzato dai reparti freschi e a banco servito, al contrario del Nord e del Centro in cui prevalgono le carni a peso imposto. In Italia le aziende che operano in questo settore sono circa 11.000 di cui quasi 5.000 sono società di capitali e cooperative mentre la restante parte sono società di persone e nel 2023 la Gdo ha registrato un fatturato totale di 9,8 miliardi di euro.

Figure 6 Fatturato aree geografiche GDO

ANCHE LA GEOGRAFIA HA IL SUO PESO



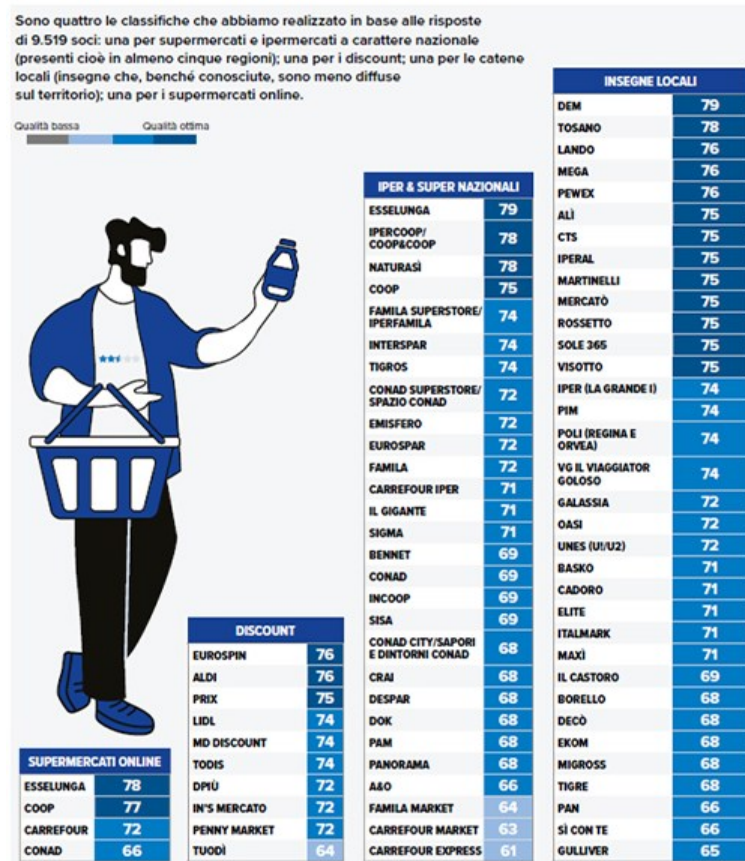
Fonte: (MedioBanca, 2021)

Per comprendere chi sono i principali attori della Grande Distribuzione Organizzata si può fare riferimento alla classifica realizzata nel 2023 da Altroconsumo in cui attraverso un'intervista sono stati selezionati quali sono i migliori supermercati per il consumatore. Per poter realizzare l'indagine sono stati intervistati 9.500 clienti attraverso il quale è stato possibile, utilizzando un questionario online, definire una classifica dei supermercati/ipmercati, discount e insegne locali favorite dai consumatori. I criteri che sono stati utilizzati riguardano tutti quei fattori che hanno

un impatto sull'esperienza di acquisto: assortimento fornito dal punto vendita, ampiezza della gamma produttiva, qualità dei prodotti, soddisfazione del cliente e tra i più importanti c'è il prezzo, ma anche fattori che influenzano la scelta di un punto vendita rispetto ad un altro come la frequenza con il quale si va a fare spesa, tempi di attesa alla cassa, la vicinanza al luogo di abitazione o lavorativo e anche la convenienza o meno del negozio preso in considerazione. La classifica si divide in quattro categorie: insegne locali (presenti solo in alcune regioni), iper e super nazionali, discount e supermercati online. Tra le prime posizioni nella classifica degli iper e super nazionali ci sono Esselunga, Ipercoop/Coop&Coop e Natura Sì; tra le insegne locali sono presenti Dem, Tosano e Lando; tra i discount in cui la variabile del prezzo è fondamentale, ci sono Eurospin, Aldi e Prix; infine Esselunga si trova anche nel primo posto per quanto riguarda la classifica dei supermercati online.²²

²² *I supermercati preferiti dai consumatori? Indagine su abitudini e livello di soddisfazione.* (2024, 16 gennaio). Tratto da Altroconsumo: <https://www.altroconsumo.it/organizzazione/media-e-press/comunicati/2024/inchiesta-soddisfazione-supermercati>

Figura 7 Classifica supermercati preferiti dai consumatori



Fonte: (Altroconsumo, 2024)

Andando ad esaminare la strategia di prezzo di uno dei primi in classifica, si evince che Esselunga si posiziona come un supermercato di fascia medio-alta, utilizza dei prezzi che possono essere superiori rispetto alla concorrenza ma poi compensano con una qualità elevata. Le strategie di prezzo di Esselunga²³ sono differenti e

²³Esselunga: «Ecco perché abbiamo deciso di abbassare i prezzi». (2021, novembre 18). *Distribuzione Moderna*.

variano in base ai prodotti, alle promozioni, alla posizione geografica e ai canali utilizzati. Una strategia è stata quella di utilizzare nel 2019 la marca del distributore tramite la “linea smart” per poter abbassare i prezzi di vendita. Questi prodotti sono stati creati in un momento in cui era necessario andare incontro al consumatore quindi Esselunga ha deciso di ridurre al minimo i prezzi, bloccarli e non utilizzare promozioni, oltre alla riduzione effettuata su 1500 prodotti dell’industria di marca. La stessa azienda ha dichiarato di aver investito in questa iniziativa a discapito dei margini di profitto. La gestione del prezzo è stata anche messa in evidenza dall’ottima amministrazione del suo canale online considerato come “il pioniere dell’e-commerce alimentare”. In questo canale la politica dei prezzi utilizzati rispecchia quella dei punti vendita, infatti il cliente che acquista online non ha la possibilità di scegliere tra un punto vendita e l’altro ma in base all’indirizzo di consegna Esselunga applicherà le politiche di pricing del negozio più vicino²⁴.

²⁴ Oldani, F. (2017, aprile 27). Il pricing model è la base della multicanalità. *GDO WEEK*.

3.2 Il pricing nella GDO

La grande distribuzione organizzata è un mondo particolare poiché le imprese non producono direttamente beni ma offrono un servizio ai propri clienti. Nielsen ha realizzato un'intervista su un campione di trenta mila consumatori "Global Survey di Nielsen Retail Growth Strategies"²⁵, da questa analisi si evince che il prezzo è considerata la variabile più importante che spinge i clienti a fare spesa in un punto vendita piuttosto che in un altro, per un totale del 48% degli intervistati, mentre per il 55% degli intervistati un prezzo conveniente non è sufficiente ma deve essere bilanciato con la qualità. Nella stessa intervista viene rilevato che l'elasticità della domanda al prezzo è molto differente a seconda della categoria di beni a cui si fa riferimento, ciò vuol dire che un aumento o una diminuzione del prezzo potrebbe avere delle importanti variazioni sulle quantità acquistate soprattutto per quanto riguarda la differenza tra beni considerati di prima necessità e beni che non lo sono. La sensibilità del consumatore nei confronti del prezzo è cresciuta sempre di più ed ha avuto un picco nel periodo tra il 2019 e il 2020. Il covid-19 ha avuto necessariamente un impatto sulla GDO, generalmente la pandemia ha messo a dura prova tutti gli esercizi commerciali e le aziende. A causa delle normative stabilite durante il covid, le persone sono state costrette a lavorare da casa, chiudere i negozi

²⁵ Bonaccorsi, A. (2016, giugno 20). Nielsen: i desiderata dei consumatori. *Mark Up*.

fisici e utilizzare soltanto l'e-commerce, non si poteva uscire se non per casi eccezionali. La vita dentro casa ha spinto il consumatore a cambiare completamente le sue abitudini di acquisto e in questa situazione, la GDO ha avuto un'impennata delle vendite soprattutto di beni alimentari a lunga conservazione e di beni per curare o prevenire un eventuale contagio. I livelli di inflazione che si sono sviluppati in questo periodo hanno raggiunto i 6,7%, da cui ne sono derivati degli aumenti dei prezzi soprattutto per alcuni beni e servizi a causa dell'interruzione della catena di approvvigionamento e aumenti dei costi di produzione. Nel 2022 i consumatori sono stati sopraffatti da eventi terribili come la pandemia, la crisi climatica, la guerra Russa-Ucraina e l'inflazione, tutto questo ha portato ad un aumento della povertà, ad una diminuzione del commercio internazionale e ad una pericolosa crisi climatica. I dati confermano questo periodo di crisi con una previsione di crescita del Pil che si aggira dal +3,2% nel 2022 al +1,3% nel 2023, Banca d'Italia percepisce addirittura la minaccia di un Pil negativo nel 2023. L'aumento generale dei prezzi, ha avuto un impatto sulle famiglie italiane per il quale è stata stimata una perdita del potere di acquisto pari a 2.300 euro.

Nel Rapporto Coop 2023 viene sottolineato che nonostante l'incremento dei prezzi, il mercato italiano è l'unico che è riuscito ad ottenere un trend positivo sui volumi, grazie al turismo e alla distribuzione moderna che è riuscita a prevalere sugli altri canali di vendita specializzati. Ne consegue che l'aumento delle spese abbia avuto

delle conseguenze sulle scelte di acquisto ma il consumatore italiano preferisce rinunciare alle quantità piuttosto che alla qualità.

Per la GDO il 2022 può essere considerato come uno degli anni più difficili che abbia mai dovuto affrontare, le aziende hanno dovuto sostenere l'aumento dei listini industriali e allo stesso tempo dei costi energetici molto elevati, il tutto reso ancora più complicato dalle problematiche che hanno dovuto affrontare i consumatori e dalle necessità di ridurre il più possibile l'impatto sulla capacità di acquisto. I prezzi nella GDO hanno subito un aumento del 15% rispetto all'anno precedente, a risentirne sono stati principalmente i beni di prima necessità come l'olio e la pasta²⁶. L'incertezza economica ha spinto i consumatori a fare molta più attenzione al prezzo rispetto al passato, a ricercare il giusto bilanciamento tra prezzo e qualità e a rinunciare in alcuni casi a prodotti considerati troppo costosi.

Si può affermare che per la grande distribuzione organizzata la gestione del prezzo è un importante fattore strategico di competizione, infatti da esso dipende quasi totalmente il mantenimento della marginalità e dei volumi.

²⁶Coop. (2022, settembre 8). Rapporto Coop 2022 - Consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani.

3.3 Fattori che influenzano le decisioni sul prezzo nella GDO

Comprendere fino in fondo, in base alla strategia, agli obiettivi aziendali e ai bisogni dei clienti, quale sia il giusto livello di prezzo è rilevante ormai non soltanto per le grandi aziende ma anche per le piccole e medie imprese poiché le dinamiche e i fattori che influenzano i prezzi cambiano molto velocemente. Gestire in modo corretto il prezzo è un elemento imprescindibile per determinare il posizionamento sul mercato dell'insegna e avere successo. In questo settore il pricing viene influenzato da parecchi fattori come il posizionamento dell'insegna, l'utilizzo di prezzi continuativi o dinamici, le promozioni, l'esistenza di un e-commerce, l'area geografica di riferimento²⁷ etc. Di seguito verranno analizzati alcuni dei fattori più rilevanti che hanno un impatto sulle strategie di prezzo:

Format distributivi

Riguardo alla dimensione²⁸, le attività commerciali della GDO possono essere raggruppate in quattro tipologie. La dimensione influisce notevolmente sulle

²⁷ *Lo strategic pricing management è un reale strumento competitivo.* (2023, luglio 26). Tratto da Gdoweeek: <https://www.gdoweeek.it/lo-strategic-pricing-management-e-un-reale-strumento-competitivo/>

²⁸ Nielsen. (2019). *Indagine conoscitiva sul settore della GDO.*

politiche di prezzo poiché per ogni superficie di vendita vengono definiti dei diversi assortimenti, posizionamenti di prezzo, ampiezze (numero prodotti) e profondità (numero referenze per ogni prodotto). Di conseguenza per ogni format possono essere applicate diverse strategie di pricing:

- Supermercato: sono negozi di vendita che offrono una vasta selezione di prodotti alimentari e non alimentari, la superficie di vendita è superiore ai 400 mq, è caratterizzato da un ampio assortimento e il numero di referenze assegnato è tra i cinque mila e i dieci mila articoli. Offrono ai clienti convenienza e varietà poiché hanno la possibilità di scegliere tra diverse opzioni di prodotto e marchio. Molti fattori dipendono dalla grandezza effettiva del punto vendita come profondità della gamma dei prodotti, numero di casse disponibili, parcheggio, orario di apertura etc. Un'ulteriore divisione può essere fatta tra supermercati piccoli che hanno una superficie tra i 400 mq e gli 800 mq, medi che si trovano tra gli 800 mq e i 1500 mq e infine i grandi con una dimensione tra i 1500 mq e 2500 mq chiamati anche superstore
- Ipermercato: si tratta di uno spazio commerciale simile al supermercato ma con la differenza di avere una scelta di prodotti più ampia e delle dimensioni maggiori. Gli ipermercati dispongono di una superficie maggiore di 2500

mq, sono caratterizzati da un numero di referenze compreso tra i settemila e i quarantamila, hanno a disposizione dei reparti alimentari e non ma possono avere anche dei reparti specializzati come abbigliamento o elettronica. Un'ulteriore suddivisione può essere fatta per gli ipermercati tra i 2500 mq e i 4000 mq che vengono chiamati Iperstore. Questi negozi hanno lo scopo di offrire ai clienti una scelta che soddisfi tutte le esigenze di acquisto tramite una grande varietà di prodotti e prezzi competitivi.

- Superette: è una tipologia di negozio di dimensioni più piccole rispetto ai due format precedenti, comprese tra i 200 mq e i 400 mq. Offre una gamma di prodotti vasta ma poco profonda, infatti dispone di una selezione limitata di prodotti ma di una cura particolare per la qualità, la freschezza e la varietà. Generalmente una superette svolge un servizio di prossimità offrendo una gamma essenziale di generi alimentari, lo scopo è quello dare al consumatore la possibilità di fare spesa in modo veloce e frequentemente tramite un'esperienza di acquisto rapida e conveniente.
- Discount: negozi con dimensioni comprese tra i 200 mq e i 1000 mq e con un numero di referenze ristretto, inferiore a mille. Questi punti vendita si distinguono per un'offerta molto conveniente, la loro strategia consiste nel

definire prezzi bassi, offrire una selezione di prodotti limitata e un servizio minimale al fine di ridurre al minimo i costi. L'obiettivo principale è la soddisfazione del consumatore in un'ottica di qualità-prezzo, vengono spesso scelti da quei clienti che vogliono risparmiare senza rinunciare ad una buona qualità. I discount possono poi essere divisi in hard e soft, nel primo la riduzione dei costi e quindi l'offerta di prezzi bassi è molto rigida e viene raggiunta tramite un assortimento molto limitato e prodotti non di marca, il secondo è più flessibile, infatti mantiene i prezzi bassi ma offrendo un assortimento meno rigido dato dalla presenza di alcuni prodotti di marca.

Posizione geografica

La posizione del punto vendita è un fattore che incide molto sulle decisioni di prezzo. Componente fondamentale della posizione di un punto vendita è il bacino d'utenza, si tratta della clientela che il punto vendita è in grado di raggiungere dalla sua posizione ed è caratterizzato da tutte le persone che vivono o lavorano nei dintorni. Necessariamente, se il negozio si trova in una zona fuori città o nel centro cittadino verranno definite delle diverse strategie di prezzo poiché dalla posizione dipende anche il numero dei concorrenti che si trovano nelle vicinanze e quindi dal paragone che i clienti possono fare tra un punto vendita e l'altro. Se il negozio si trovasse in una zona in cui può essere

considerato come l'unico punto vendita più vicino nel quale fare la spesa, allora il prezzo rifletterà questa situazione e avrà un'attenzione minore dei prezzi dei concorrenti, le aziende infatti stabiliscono dei listini di prezzo di vendita anche in base al luogo in cui si trovano i negozi. Ad avere una certa rilevanza sono anche i costi che derivano dalla scelta della posizione, costi che riguardano l'affitto e le imposte locali ma anche le spese di trasporto che possono variare in base alla distanza dei punti vendita dal fornitore.

Presenza Online

All'interno della Grande Distribuzione Organizzata il monitoraggio dei concorrenti avviene in continuazione, sia per controllare i prezzi che per le dinamiche promozionali, a complicare questo processo è stato l'avvento dell'e-commerce, il cui utilizzo si è consolidato molto rapidamente per tutte le aziende durante la pandemia. Il problema sta nel fatto che la presenza online non può essere assimilata ad un altro negozio fisico poiché esso ha la possibilità di coprire un numero molto maggiore di clienti e di azzerare alcuni fattori che influenzano la gestione delle politiche di prezzo come l'area geografica. Il fatto di possedere un canale e-commerce che funziona, rappresenta un grande vantaggio nei confronti della concorrenza e influenza notevolmente il pricing.

Ad oggi le aziende gestiscono il prezzo e-commerce cercando di offrire lo stesso prezzo del negozio fisico e anche le stesse promozioni con lo scopo di agire in modo uniforme sulle strategie di prezzo, fare in modo di non minare la fiducia del cliente e evitare la generazione di concorrenza tra i canali²⁹.

Private Label

Nel 2023 la marca del distributore ha rappresentato il 31,5% del settore della distribuzione moderna. Si tratta di beni realizzati da un produttore e poi commercializzati sotto il marchio di un rivenditore o di un distributore, la penetrazione di questi prodotti dipende soprattutto dal format utilizzato infatti essa è minore nei supermercati e negli ipermercati e maggiore nei discount, un caso limite è quello di Eurospin che ha fatto della marca commerciale una delle sue principali strategie di prezzo, essendo un discount l'insegna ha deciso di utilizzare la MDD in modo molto massivo per poter mantenere i prezzi al minimo.

Le motivazioni che hanno spinto le imprese al dettaglio ad utilizzare la private label sono diversi, innanzitutto c'è un maggiore controllo su questi prodotti sia dal punto di vista qualitativo che dal punto di vista dei margini di profitto, sono inoltre un metodo per differenziarsi dalla concorrenza e offrire ai clienti dei prodotti con un

²⁹ Oldani, F. (2017, aprile 27). Il pricing model è la base della multicanalità. *GDO WEEK*.

marchio unico che non posso trovare altrove aumentando così la fedeltà dei consumatori e rafforzando l'immagine del marchio. Infine su questi prodotti è possibile applicare dei prezzi più bassi rispetto agli altri marchi quindi la presenza della marca del distributore influenza notevolmente le strategie di pricing delle aziende poiché possono utilizzarla per attirare la clientela con un'ottima combinazione di qualità prezzo. A dimostrarlo è il fatto che durante i periodi in cui l'inflazione è stata molto elevata, la GDO ha cercato di contenerla il più possibile per poter agevolare le famiglie in difficoltà, in questo contesto è stata proprio la marca del distributore a prevalere grazie alla sua capacità di ridurre il prezzo di vendita di molto rispetto all'industria di marca, nel 2023 sono state 1200 le aziende che hanno creato dei prodotti utilizzando la private label, nei Paesi Europei essa ha un'incidenza del 50% mentre in Italia del 32%³⁰.

³⁰Musiu, V. (2024, gennaio 10). Gdo, nel 2023 fatturato record da 25 miliardi per i prodotti private label. *Corriere della Sera*.

3.4 le principali strategie di prezzo

Le politiche di prezzo nella GDO vengono utilizzate per poter influenzare le scelte dei consumatori e differenziarsi rispetto alla concorrenza. Le tecniche di pricing più utilizzate nella vendita al dettaglio sono:

Everyday Low Price

Alla base di questa strategia di prezzo c'è il mantenimento del prezzo basso, lo scopo è quello di accrescere la fiducia dei clienti, differenziarsi dalla concorrenza e ottenere elevati margini di profitto. Il fondatore di questa strategia può essere considerato Sam Walton, proprietario di Wal-Mart Store la più grande catena di supermercati che opera nella GDO. Walton si rese conto che per poter ottenere dei margini di profitto totali elevati, avrebbe potuto ridurre i margini sul singolo prodotto, questa nuova intuizione ha portato a dei cambiamenti nell'approccio al prezzo poiché le classiche tecniche utilizzate per definire il prezzo di vendita avevano come obiettivo principale il raggiungimento di un preciso margine di profitto e la copertura dei costi. Per la prima volta viene superata questa rigida visione del prezzo di vendita e si passa a quella di un prezzo che ha lo scopo non tanto di aumentare il mark-up ma di dare al cliente la possibilità di acquistare al prezzo più basso possibile. Successivamente Walton diede un'ulteriore spinta a

questa sua idea del “low price” introducendo “everyday”, ossia di offrire prezzi bassi non per un certo periodo di tempo ma ogni giorno. Tramite questa strategia si evitano promozioni, sconti e altre tecniche per poter ridurre il prezzo di acquisto poiché il consumatore deve avere l’idea che quel determinato punto vendita abbia già i prezzi più bassi rispetto alla concorrenza in qualsiasi momento, in modo tale da aumentare enormemente la fiducia e la fedeltà. Per poter funzionare viene offerta al concorrente una garanzia data dal fatto che se il cliente dovesse trovare un certo bene in un negozio concorrente e ad un prezzo più basso, allora avrà diritto a ricevere un rimborso. Questa strategia di prezzo per poter funzionare deve effettuare un’analisi accurata della concorrenza, deve cercare di diminuire il più possibile i costi e deve mantenere la promessa fatta al consumatore tramite il monitoraggio continuo della concorrenza per poter offrire dei prezzi che siano sempre al di sotto di quelli delle imprese³¹. Vantaggi strategia EDLP³²:

- Riduce l’insorgere di guerre di prezzo tra i dettaglianti poiché il consumatore non andrà a ricercare il prezzo più basso tra le varie azienda ma saprà già dove poterli trovare.

³¹ Blythe, J., & Cedrola, E. (2013). *Fondamenti di Marketing*. Pearson Italia.

³² Ferrero, G. (2018). *Marketing e creazione del valore* (seconda ed.). G.Giappichelli Editore.

- Riduzione spese per la comunicazione, i prezzi utilizzati da questa strategia non sono dinamici ma ricercano la stabilità e questo rende le attività promozionali e pubblicitarie non necessarie.
- Regolarizzazione del flusso dei clienti, proprio come conseguenza della stabilità dei prezzi non sono previsti eventi caratterizzate da corse al carrello.
- Vengono evitate le “rotture di stock” che si verificano in particolari periodi o in presenza di promozioni a causa di un improvviso aumento della domanda. Con l’utilizzo di questa strategia migliora la gestione del magazzino.
- Miglioramento della marginalità dovuta all’ottimizzazione dei costi e all’eliminazione di alcune spese come quelle del marketing date dalla comunicazione.

High-Low

Al contrario dell'Everyday Low Price questa strategia si caratterizza proprio per l'utilizzo di promozioni di vendita. Inizialmente i beni verranno offerti ad un prezzo di listino relativamente elevato, stabilito in base alle strategie aziende, successivamente tramite promozioni, ribassi, svalutazioni etc. si cercherà di diminuire il prezzo per un determinato periodo di tempo. Questa strategia letteralmente chiamata Alto e Basso, gioca sulle variazioni di prezzo e quindi a spingere il cliente ad approfittare del prezzo momentaneamente basso. Consiste nella pratica nel diminuire il prezzo di vendita tramite le promozioni e nel aumentarlo nuovamente al termine dell'offerta, lo scopo è quello di far percepire al consumatore l'esistenza di un vero e proprio "affare" e quindi di aumentare le vendite durante il periodo promozionale. Sostenere questa politica di prezzo presuppone dei prezzi più elevati rispetto alla strategia precedente, le spese di marketing saranno più elevate poiché risulta fondamentale comunicare nel migliore dei modi le promozioni, trasmettere in modo corretto le iniziative promozionali è molto importante per influenzare le percezioni dei consumatori.

Vantaggi strategia High-Low:

- Facilita la segmentazione dei clienti poiché si possono chiaramente distinguere i consumatori che acquistano soltanto in presenza di promozioni e quelli che invece acquistano anche in presenza del prezzo non scontato.
- La creazione dell'entusiasmo data dalla presenza di continui sconti è alla base di questa strategia, generando emozioni positive nei confronti dei clienti è possibile indurre i nuovi clienti a tornare nuovamente nel punto vendita e fidelizzare quelli già esistenti.
- Tramite il prezzo iniziale elevato è possibile attribuire un elevato posizionamento al punto vendita.
- Favorisce le rotazioni dei beni nonostante il fatto che i profitti si riducano durante i periodi promozionali.
- Il cliente ha la possibilità di verificare istantaneamente la convenienza data dallo sconto poiché può essere confrontato con il prezzo pieno di vendita. Questa è una differenza rilevante rispetto al EDLP che al contrario è in questo senso più difficilmente applicabile poiché il consumatore non può percepire immediatamente la convenienza ma deve essere "convinto" che quello sia il prezzo più basso che può trovare

CAPITOLO 4

CASO MAGAZZINI GABRIELLI SPA

4.1 Presentazione dell'azienda

Il primo Emporio Gabrielli nasce nel 1892 ad Ascoli Piceno dall'iniziativa di Michele Gabrielli e sua nipote Celsira insieme al marito Pietro. Si tratta dell'inizio di un'attività commerciale che si andrà a sviluppare sempre di più grazie alla tenacia, la passione e il forte spirito imprenditoriale che caratterizza da sempre la famiglia Gabrielli. Nel 1953 Pietro Gabrielli e sua moglie ristrutturano l'emporio per farlo diventare un grande magazzino a prezzi fissi, da questo momento inizierà l'espansione del gruppo infatti, sei anni dopo apre la prima filiale a Fermo e successivamente anche a San Benedetto del Tronto, Lanciano, Jesi e Civitanova Marche. All'inizio degli anni settanta subentra la terza generazione di Gabrielli a gestire l'attività, in particolar modo si fa riferimento ai figli Pietro, Michele, Luciano e Giancarlo Gabrielli, saranno proprio loro ad introdurre il reparto alimentare e proprio questo verrà poi considerato il core business dell'azienda. Questo è un momento fondamentale poiché la società del tempo stava cambiando e

con essa la Magazzini Gabrielli si è evoluta, nel 1978 nasce il primo supermercato Tigre con l'obiettivo di fornire "freschezza tutti i giorni" e nel 2000 nasce il primo superstore ad insegna Oasi.

Ad oggi la Magazzini Gabrielli S.p.A. non è soltanto un'azienda familiare ma è una solida presenza nella Grande Distribuzione Organizzata che si trova nel centro-sud Italia nelle regioni delle Marche, Abruzzo, Molise, Umbria e Lazio con circa 300 negozi, i suoi format di vendita sono Oasi per quanto riguarda i superstore, Tigre per i supermercati e Tigre Amico per il franchising, nel 2022 ha registrato ricavi per un totale di 915 milioni di euro.

L'obiettivo di Magazzini Gabrielli è quello di garantire ai propri clienti professionalità, qualità e freschezza e quindi di soddisfare i bisogni dei consumatori tramite un'offerta precisa e differenziata. Gli elementi distintivi che possono fare la differenza riguardano innanzitutto l'importanza del territorio in cui opera, infatti l'azienda ha la volontà di essere parte integrante della comunità e di dare importanza alla realtà locale fornendo delle proposte diverse in base al territorio; cura degli ambienti e qualità dei prodotti; personale cortese che deve avere la capacità di conoscere i clienti e reputazione aziendale basata su una percezione di fiducia e autorevolezza. A conferma di ciò la loro vision è "essere il gruppo distributivo più vicino ai bi-sogni delle persone".

I valori di cui l'azienda da sempre si fa portavoce sono:

- Rispetto delle persone
- Seno di appartenenza
- Senso di responsabilità
- Lealtà

Per quanto riguarda il modello di business, l'azienda si occupa di negozi alimentari e la sua attività si concretizza nell'acquisto e nella distribuzione di beni di largo consumo, nella razionalizzazione delle risorse, nell'offerta dei beni tramite punti vendita a gestione diretta e indiretta, tramite l'affiliazione, e nella conoscenza del cliente al fine di creare un'offerta commerciale che soddisfi le sue esigenze. Da un punto di vista dei numeri³³ nel 2022 l'azienda aveva 4.290 collaboratori, 2.825 fornitori, 248 punti vendita e 4 piattaforme logistiche.

La supply chain di Magazzini Gabrielli può essere riassunta in tre fasi: acquisti, logistica e vendita. Nello specifico, per l'acquisto l'azienda collabora con fornitori sia locali che nazionali, il rapporto con i fornitori si basa sull'affidabilità, la trasparenza e la durevolezza nel tempo. La contrattazione con i fornitori si fonda su tre livelli, per i prodotti nazionali è svolta tramite la centrale di servizio ESD Italia, per i prodotti a marchio Consilia è svolta dal gruppo Selex, del quale Magazzini

³³ *Bilancio Sociale 2022. (2022).* Tratto da Magazzini Gabrielli SpA.

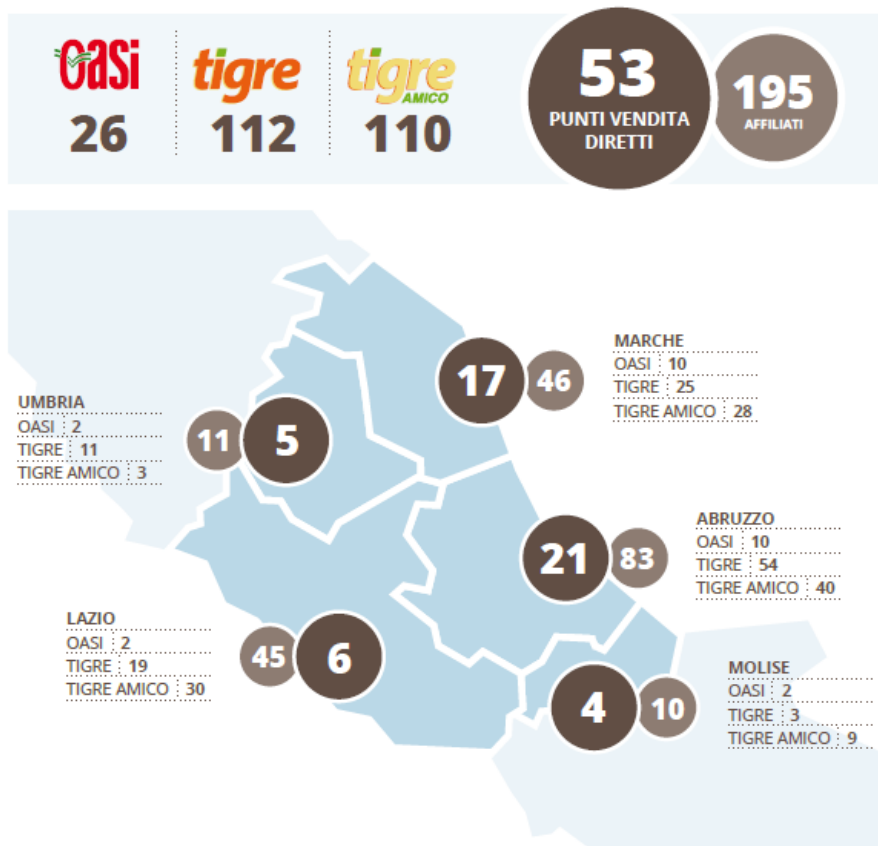
Gabrielli fa parte a partire dal 2020, infine per i prodotti locali e i prodotti a marchio dati da “Fatti Buoni” e “Selezione Qualità” la contrattazione si realizza con i buyer della direzione acquisti. Quanto alla logistica, al fine di assicurare la freschezza dei prodotti, l’azienda utilizza quattro piattaforme logistiche che si occupano della distribuzione di generi vari, pesce, freschi e surgelati.

Il canale di vendita si concretizza tramite tre diversi canali di vendita per un totale di 53 punti vendita a gestione diretta di cui 27 a insegna Tigre e 26 a insegna Oasi e 195 punti vendita a gestione indiretta, tramite contratti di franchising che riguardano il marchio Tigre e Tigre Amico.

- Oasi: punti vendita a gestione diretta di grandi dimensioni, la superficie è tra i 2200 mq ai 5700 mq e il loro obiettivo è quello di esser “più convenienti tutti i giorni”. Si trovano in posizioni strategiche e sono dotati di numerosi servizi al fine di offrire al cliente finale ampia scelta e massima convenienza.
- Tigre: punti vendita a gestione diretta e indiretta, la loro dimensione può variare tra i 650 e i 1500 mq, il loro obiettivo è quello di offrire “freschezza quotidiana” e lo realizzano facendo leva sulla massima freschezza e sul servizio.

- Tigre amico: di tratta di punti vendita a gestione indiretta con una dimensione che va dai 200 ai 500 mq, vuole essere un negozio di prossimità vicino al consumatore e in grado di offrire prodotti freschi e di qualità.

Figura 8 Punti vendita Magazzini Gabrielli



Fonte: (Bilancio sociale, 2022)

4.2 La strategia di Prezzo del canale Oasi

In totale Magazzini Gabrielli dispone di 26 punti vendita a insegna Oasi il cui scopo è quello offrire al cliente un'ampia scelta di assortimento e una convenienza in termini di prezzo. Le strategie di pricing all'interno della GDO sono molto complesse poiché le aziende non producono direttamente beni o servizi ma i beni vengono acquistati dai fornitori e poi venduti al consumatore tramite diversi canali, di conseguenza esistono due principali categorie di prezzo: il prezzo di acquisto e il prezzo di vendita. Il prezzo di acquisto deriva dalla contrattazione che viene effettuata con i fornitori, essa è diversa a seconda che si tratti di prodotti nazionali, locali o della marca del distributore. Una volta acquistati i prodotti, Magazzini Gabrielli li offrirà ai suoi clienti tramite i canali di vendita che ha a disposizione, in questo momento viene definito il prezzo di vendita.

La strategia di prezzo dipende soprattutto dalla tipologia di assortimento, di listino e della marca del distributore. Analizzandoli singolarmente, per quanto riguarda la marca commerciale l'azienda dispone di tre marchi: Consilia "il nostro miglior consiglio" rappresenta la qualità e la credibilità, si trova su più di 2.000 prodotti in diverse categorie merceologiche e offre ottima qualità e convenienza; Selezione qualità "fidarsi è bene, filiera è meglio" è considerato un marchio storico

dell'azienda ed è destinato a prodotti freschi e freschissimi come pesce e carne e sui quali viene garantita qualità e una filiera italiana; infine c'è la linea Fatti Buoni attraverso il quale viene assicurata la valorizzazione enogastronomica delle eccellenze italiane attraverso la cultura e la tradizione locale. Il Gruppo Gabrielli è un'azienda multicanale, quindi il tipo di assortimento e di listino prezzi varierà in base al canale di appartenenza e alle dimensioni dei punti vendita. Nel caso del canale Oasi ad esso viene attribuito un assortimento molto ampio e un listino di prezzi che riflette la volontà di eseguire su questi punti vendita una strategia di tipo Everyday Low Price. Questa strategia si realizza applicando dei prezzi inferiori alla concorrenza, il Gruppo Gabrielli per poterla implementare esegue il monitoraggio dei prezzi dei concorrenti. I prezzi offerti sono talmente bassi che vengono proposte al consumatore soltanto pochissime promozioni proprio in virtù del fatto che l'azienda non ha bisogno di diminuire ulteriormente il prezzo ma si dichiara già come il punto vendita più conveniente nella zona di riferimento. Quello che viene utilizzato sono delle offerte riguardati il multi pack e le multiple. I primi riguardano uno sconto di prezzo che viene offerto al cliente nel caso in cui scegliesse di acquistare più quantità dello stesso prodotto, come nel caso di un cartone contenente 6 bottiglie. Il cliente ha convenienza ad acquistare poiché il prezzo del singolo prodotto contenuto nel cartone è più basso rispetto al caso in cui il cliente avesse acquistato una sola bottiglia; nel caso delle multiple si tratta di una percentuale di sconto che viene offerta al consumatore che decide di acquistare determinate

quantità di prodotto quindi se il cliente comprasse tre quantità di un bene, riceverebbe uno sconto sul totale acquistato. Per poter funzionare, questa strategia di prezzo necessita di una promessa, fatta dal punto vendita al cliente poiché garantendo dei prezzi bassi si cerca di attirare i clienti, aumentare la loro fedeltà e scoraggiare l'acquisto nei confronti dei concorrenti, tuttavia se il cliente dovesse rendersi conto che in realtà ci sono dei prodotti a prezzi inferiori in altri negozi allora la strategia di pricing non funzionerebbe. Per questa motivazione Magazzini Gabrielli ha indetto l'iniziativa "Ti rimborsiamo 20 volte la differenza"³⁴ secondo cui, per quanto riguarda i prodotti alimentari, se il cliente trovasse un prezzo più basso in un punto vendita concorrente che si trova entro un raggio di 10 km, allora verrà rimborsata al consumatore la differenza tra il prezzo dichiarato dal negozio concorrente e quello offerto dal punto vendita Oasi moltiplicata per venti, tramite l'emissione di un buono spesa che può essere utilizzato all'interno del punto vendita che lo ha emesso. Per fare un esempio pratico, se una scatola di caffè venisse offerta dal punto vendita Oasi, che ha aderito all'iniziativa, a 3,25€ ma il cliente trova lo stesso prodotto identico per tipologia, marca e peso presso un altro negozio a 3,00€ allora per una differenza di 0,25€ il cliente avrebbe diritto a ricevere un buono spesa del valore di 5,00€. Tramite questa strategia di pricing l'azienda garantisce al cliente

³⁴Regolamento ti rimborsiamo 20 volte la differenza. (s.d.). Tratto da sito Web Magazzini Gabrielli SpA:<https://www.oasitigre.it/it/terminiecondizionioasif.html>

la convenienza giornaliera del punto vendita, attira nuovi clienti e fidelizza quelli già esistenti.

Figura 9 Strategia Everyday Low price Oasi



Fonte: (Magazzini Gabrielli, 2024)

La conferma che questa strategia di prezzo ha portato a degli ottimi risultati è avvenuta tramite l'indagine che è stata sviluppata da Altroconsumo³⁵ nel 2022. L'indagine è stata realizzata su un totale di 1,6 milioni di prezzi, appartenenti a 126 categorie merceologiche, in 1.171 punti vendita di 67 città italiane con lo scopo di individuare quali fossero le insegne di ipermercati, supermercati e discount più

³⁵ I punti vendita della Magazzini Gabrielli vincono la sfida sul caro-vita nelle città capoluogo monitorate di Ascoli, Ancona, L'Aquila e Perugia. (2022, settembre 13). *Magazzini Gabrielli SpA*.

convenienti. Per farlo i prezzi sono stati analizzati ed è stato creato un indice per poter individuare il punto vendita più conveniente in base al tipo di spesa che si effettua, per questa motivazione sono state stilate quattro classifiche riguardanti i prodotti più economici presenti sullo scaffale, i prodotti di marca, i prodotti a marchio commerciale e una spesa comprensiva di tutte le diverse tipologie di prodotto. In questa indagine alcuni punti vendita Oasi che hanno applicato la strategia di prezzo EDLP sono stati considerati come i più convenienti nelle loro zone di riferimento. Sempre un'indagine realizzata da Altroconsumo³⁶ nel 2023 realizzata tramite un questionario online, ha individuato, tra i primi posti, i superstore Oasi come i supermercati preferiti dai consumatori. In questa occasione l'amministratore delegato di Magazzini Gabrielli Luca Silvestrelli ha dichiarato: "la mission del format Oasi è quella di essere un polo d'attrazione per il giusto rapporto qualità-prezzo, offrire un assortimento molto ampio e diversificato per settore merceologico e rappresentare, per il cliente, un'esperienza di shopping completa ed agile"

³⁶ I superstore di Magazzini Gabrielli hanno ottenuto un buon punteggio di soddisfazione globale. (2023, febbraio 1). *Magazzini Gabrielli SpA*.

4.3 L'evoluzione del pricing

Tutti i fattori analizzati nei capitoli precedenti sono estremamente utili e alla base della gestione del prezzo, tuttavia è necessario svolgere un approfondimento dato dall'evoluzione che questo concetto ha avuto e sta avendo. La maggior parte delle aziende oggi possono trovarsi in due situazioni opposte: quella di dover analizzare una grande quantità di dati oppure quella in cui non si hanno a disposizione abbastanza informazioni per poter prendere delle decisioni. Rispetto ai metodi tradizionali di gestione del prezzo c'è stata un'evoluzione che sta spingendo sempre di più le aziende all'utilizzo di software che tramite l'intelligenza artificiale ed algoritmi specifici, sono in grado di supportare le aziende nel complesso compito di analisi dei dati, dando anche delle indicazioni sul prezzo e sulle strategie migliori da utilizzare per poter avere un impatto positivo sulla redditività ed ottimizzare il più possibile la gestione del prezzo. Ne consegue che, se le aziende hanno le risorse necessarie e un team per il reparto IT e il reparto pricing, allora acquistare un software di pricing può essere una scelta rilevante per migliorare la redditività, guadagnare quote di mercato e fare la differenza sul mercato. I vantaggi³⁷ che

³⁷ Savina, E. (2022, giugno 13). Software di pricing, perché utilizzarli? *Premoneo*.

derivano da questa scelta sono diversi, innanzitutto tutti i dati che si hanno a disposizione potrebbero essere riuniti all'interno di un'unica fonte e inoltre essi potrebbero essere analizzati dal software per poter ottenere delle informazioni utili; utilizzando questi strumenti è possibile ottimizzare i prezzi e quindi comprendere con maggiore rapidità quali sono le aree in perdita e correggere eventuali decisioni errate per poter incrementare i profitti; infine è possibile svolgere delle analisi predittive, questi strumenti sono in grado di analizzare i risultati ottenuti dalle strategie di prezzo in un certo periodo e fare delle previsioni.³⁸ È in questo contesto che si è sviluppato il concetto di dynamic pricing “strategia di prezzo secondo cui il valore di un bene o di un servizio varia in base al modificarsi di alcuni fattori che governano la domanda”³⁹. In realtà il consumatore è consapevole del fatto che in alcuni periodi dell'anno o in alcuni giorni o ore i prezzi di alcuni beni possono subire delle variazioni, come è consapevole che acquistando più quantità di un prodotto potrebbe ricevere degli sconti o che aderendo a degli specifici programmi di fidelizzazione, indetti dai negozi, è possibile ottenere dei vantaggi come raccolta punti, offerte personalizzate, premi etc.

Quindi il prezzo dinamico è un concetto che i clienti già conoscono ma la differenza fondamentale è data dal fatto che queste variazioni di prezzo non

³⁹ Baroni, M. (2021, febbraio 16). Il Dynamic Pricing in un mercato in rapida evoluzione. *Premoneo*.

dipendono più da precise strategie pensate dai manager ma saranno frutto dell'elaborazione effettuata da un algoritmo che tenendo in considerazione una serie di fattori, genera un prezzo differente ogni qual volta ce ne sia bisogno. La vera rivoluzione è data quindi dall'ottimizzazione dei risultati e dalla possibilità di avere a disposizione un'analisi del mercato sempre aggiornata.

Magazzini Gabrielli ha partecipato ad un progetto per poter capire come inglobare più variabili all'interno della definizione del prezzo di vendita. È stato analizzato che le diverse categorie merceologiche e addirittura i singoli prodotti, per delle variazioni di prezzo hanno una diversa reazione nei confronti del consumatore. Per tenere in considerazione queste variabili è stato proposto all'azienda un modello in grado di calcolare il prezzo in maniera automatica. Il modello utilizzato permetteva all'azienda di calcolare a livello di singolo articolo l'elasticità della domanda al prezzo e di generare un indicatore che potesse aiutare a comprendere quale fosse la strategia migliore e il prezzo da applicare per ogni singolo prodotto. L'elasticità della domanda al prezzo, come spiegato in precedenza, misura quanto un cambiamento di prezzo influenza la scelta del consumatore e in base al tipo di prodotto possono essere individuate diverse tipologie di elasticità.

Figura 10 Strategie di prezzo



Fonte: (Magazzini Gabrielli, 2024)

Il progetto è stato testato con la categoria delle birre e per ogni prodotto venivano calcolate due tipi di elasticità, la prima prendendo in considerazione il prezzo di vendita e la seconda considerando il prezzo in promozione, in questo modo è possibile comprendere se si tratta di una domanda rigida o elastica. Combinando l'elasticità con prezzo senza promozione e l'elasticità con prezzo in promozione, viene consigliata la strategia di prezzo migliore da applicare per l'articolo preso in considerazione. Dalla tabella che segue vengono riportati i risultati ottenuti per una parte delle birre analizzate, nella prima parte viene specificato il tipo di prodotto preso in considerazione e quindi il reparto generale è quello della birra nazionale e estera, successivamente è stata fatta una suddivisione tra birre analcoliche e alcoliche a cui corrispondono diverse tipologie come birra bionda light fino a 6

grandi e oltre i 6 gradi, birra rossa e birra che generalmente si trova in una bottiglia di vetro, infine viene riportato il brand di riferimento. Nella seconda parte è stata calcolata l'elasticità tenendo in considerazione il prezzo normale e il prezzo promo, per ogni prodotto viene analizzato quanto la domanda è elastica e rigida e infine, tramite i risultati ottenuti, viene definita la migliore strategia di prezzo da utilizzare:

- Price fighter: il prodotto preso in considerazione è molto sensibile sia alle variazioni del prezzo di acquisto che al prezzo in promozione, si consiglia in questo caso di effettuare un bilanciamento tra un prezzo di vendita competitivo e un livello promozionale moderato.
- Everyday low price: si tratta di prodotti in cui la gestione del prezzo è complessa poiché viene rilevata un'elevata intensità per quanto riguarda il prezzo non in promozione e una bassa sensibilità per il prezzo promozionale, questa strategia si fonda su uno studio accurato delle scale di prezzo e dell'assortimento.
- Hi-lo: per degli sconti applicati al prodotto di riferimento, la risposta del consumatore è forte mentre risulta essere meno sensibile riguardo alle variazioni del prezzo di vendita. Questa strategia presuppone che le

promozioni vengano studiate bene in modo tale da essere attrattive e differenziate rispetto a quello che viene proposto dai concorrenti.

- Hi-no: c'è una reattività bassa alle variazioni di prezzo sia quello promozionale che non, per queste tipologie di prodotto si consiglia di riposizionare il prezzo in aumento per poter aumentare la redditività.

Figure 11 Tabella Magazzini Gabrielli

REPARTO	CLASSIFICAZIONE ANAGRAFICA	CATEGORIA	TIPO	BRAND	NORMALE		PROMO		ELASTICITA' PREZZO NORMALE	ELASTICITA' PREZZO PROMO	STRATEGIA
					ELASTICA	RIGIDA	ELASTICA	RIGIDA			
0703 BIRRA NAZION./ESTERA	01 ANALCOLICA	01-Birre Analcoliche	04-Bottiglia Vetro 5l-6cl	TOURTEL	51,49%	37,62%	10,89%	0,00%	ELASTICA	ELASTICA	PRICE FIGHTER
0703 BIRRA NAZION./ESTERA	02 STANDARD	03-Birre Alcoliche	02-Bionda/chiaro/light Fino A 6 Gradi	MORETTI	69,88%	0,00%	30,12%	0,00%	ELASTICA	ELASTICA	PRICE FIGHTER
0703 BIRRA NAZION./ESTERA	02 STANDARD	03-Birre Alcoliche	02-Bionda/chiaro/light Fino A 6 Gradi	ICHNUSA	78,38%	4,05%	17,57%	0,00%	ELASTICA	ELASTICA	PRICE FIGHTER
0703 BIRRA NAZION./ESTERA	02 STANDARD	03-Birre Alcoliche	02-Bionda/chiaro/light Fino A 6 Gradi	MORETTI	72,55%	0,00%	27,45%	0,00%	ELASTICA	ELASTICA	PRICE FIGHTER
0703 BIRRA NAZION./ESTERA	02 STANDARD	03-Birre Alcoliche	02-Bionda/chiaro/light Fino A 6 Gradi	PERONI	80,39%	1,96%	17,65%	0,00%	ELASTICA	ELASTICA	PRICE FIGHTER
0703 BIRRA NAZION./ESTERA	02 STANDARD	03-Birre Alcoliche	02-Bionda/chiaro/light Fino A 6 Gradi	PERONI	64,00%	21,33%	14,67%	0,00%	ELASTICA	ELASTICA	PRICE FIGHTER
0703 BIRRA NAZION./ESTERA	02 STANDARD	03-Birre Alcoliche	02-Bionda/chiaro/light Fino A 6 Gradi	0	61,76%	23,53%	0,00%	14,71%	ELASTICA	RIGIDA	EDLP
0703 BIRRA NAZION./ESTERA	02 STANDARD	03-Birre Alcoliche	02-Bionda/chiaro/light Fino A 6 Gradi	PORETTI	93,42%	6,58%	0,00%	0,00%	ELASTICA	RIGIDA	EDLP
0703 BIRRA NAZION./ESTERA	02 STANDARD	03-Birre Alcoliche	02-Bionda/chiaro/light Fino A 6 Gradi	PERONI	87,25%	0,00%	12,75%	0,00%	ELASTICA	ELASTICA	PRICE FIGHTER
0703 BIRRA NAZION./ESTERA	02 STANDARD	03-Birre Alcoliche	02-Bionda/chiaro/light Fino A 6 Gradi	MORETTI	83,33%	0,00%	15,69%	0,98%	ELASTICA	ELASTICA	PRICE FIGHTER
0703 BIRRA NAZION./ESTERA	03 SOPHISTICATION	03-Birre Alcoliche	02-Bionda/chiaro/light Fino A 6 Gradi	DAB	72,15%	25,32%	2,53%	0,00%	ELASTICA	ELASTICA	PRICE FIGHTER
0703 BIRRA NAZION./ESTERA	03 SOPHISTICATION	03-Birre Alcoliche	02-Bionda/chiaro/light Fino A 6 Gradi	0	64,36%	18,81%	16,83%	0,00%	ELASTICA	ELASTICA	PRICE FIGHTER
0703 BIRRA NAZION./ESTERA	03 SOPHISTICATION	03-Birre Alcoliche	02-Bionda/chiaro/light Fino A 6 Gradi	BAVARIA	77,45%	3,92%	18,63%	0,00%	ELASTICA	ELASTICA	PRICE FIGHTER
0703 BIRRA NAZION./ESTERA	03 SOPHISTICATION	03-Birre Alcoliche	07-Bionda/chiaro/light Sopra l 6 Gradi	BAVARIA 8.6	22,77%	63,37%	13,86%	0,00%	RIGIDA	ELASTICA	HI-LOW
0703 BIRRA NAZION./ESTERA	03 SOPHISTICATION	03-Birre Alcoliche	02-Bionda/chiaro/light Fino A 6 Gradi	HEINEKEN	48,04%	38,24%	13,73%	0,00%	ELASTICA	ELASTICA	PRICE FIGHTER
0703 BIRRA NAZION./ESTERA	03 SOPHISTICATION	03-Birre Alcoliche	02-Bionda/chiaro/light Fino A 6 Gradi	HEINEKEN	77,45%	5,88%	16,67%	0,00%	ELASTICA	ELASTICA	PRICE FIGHTER
0703 BIRRA NAZION./ESTERA	03 SOPHISTICATION	03-Birre Alcoliche	02-Bionda/chiaro/light Fino A 6 Gradi	TUBORG	49,51%	50,49%	0,00%	0,00%	RIGIDA	RIGIDA	HI-NO
0703 BIRRA NAZION./ESTERA	03 SOPHISTICATION	03-Birre Alcoliche	02-Bionda/chiaro/light Fino A 6 Gradi	TUBORG	70,59%	26,47%	2,94%	0,00%	ELASTICA	ELASTICA	PRICE FIGHTER
0703 BIRRA NAZION./ESTERA	03 SOPHISTICATION	03-Birre Alcoliche	02-Bionda/chiaro/light Fino A 6 Gradi	WARSTEINER	88,42%	0,00%	11,58%	0,00%	ELASTICA	ELASTICA	PRICE FIGHTER
0703 BIRRA NAZION./ESTERA	03 SOPHISTICATION	03-Birre Alcoliche	07-Bionda/chiaro/light Sopra l 6 Gradi	0	45,83%	12,50%	0,00%	41,67%	ELASTICA	RIGIDA	EDLP
0703 BIRRA NAZION./ESTERA	03 SOPHISTICATION	03-Birre Alcoliche	02-Bionda/chiaro/light Fino A 6 Gradi	HEINEKEN	43,56%	44,55%	11,88%	0,00%	RIGIDA	ELASTICA	HI-LOW
0703 BIRRA NAZION./ESTERA	03 SOPHISTICATION	03-Birre Alcoliche	02-Bionda/chiaro/light Fino A 6 Gradi	PERONI	88,78%	1,02%	10,20%	0,00%	ELASTICA	ELASTICA	PRICE FIGHTER
0703 BIRRA NAZION./ESTERA	03 SOPHISTICATION	03-Birre Alcoliche	02-Bionda/chiaro/light Fino A 6 Gradi	HEINEKEN	41,18%	40,20%	18,63%	0,00%	ELASTICA	ELASTICA	PRICE FIGHTER
0703 BIRRA NAZION./ESTERA	03 SOPHISTICATION	03-Birre Alcoliche	02-Bionda/chiaro/light Fino A 6 Gradi	HOFBRAU	77,55%	0,00%	22,45%	0,00%	ELASTICA	ELASTICA	PRICE FIGHTER
0703 BIRRA NAZION./ESTERA	03 SOPHISTICATION	03-Birre Alcoliche	02-Bionda/chiaro/light Fino A 6 Gradi	WARSTEINER	84,44%	0,00%	15,56%	0,00%	ELASTICA	ELASTICA	PRICE FIGHTER
0703 BIRRA NAZION./ESTERA	03 SOPHISTICATION	03-Birre Alcoliche	02-Bionda/chiaro/light Fino A 6 Gradi	HEINEKEN	32,43%	29,73%	8,11%	29,73%	ELASTICA	RIGIDA	EDLP

Fonte: Magazzini Gabrielli SpA

CONCLUSIONI

Tramite questa tesi è stato analizzato nello specifico il concetto del pricing, partendo dalla definizione generale di prezzo per poi passare alla valutazione delle variabili interne ed esterne che influenzano la gestione del prezzo e da cui è stato possibile generare una serie di strategie che possono essere messe in atto dalle aziende. Questa prima analisi è stata utile al fine di comprendere come le strategie di prezzo vengono implementate nelle aziende, quali sono gli step fondamentali e perché sono importanti. Nella seconda parte della tesi c'è stato un focus sulla Grande Distribuzione Organizzata in cui dopo aver fatto una panoramica generale della GDO in Italia, è stato possibile considerare alcuni fattori che sono determinanti nella scelta della strategia di prezzo da utilizzare e sono state specificate le strategie di pricing più utilizzate in questo settore. Infine è stato portato un esempio di strategia di prezzo basata su un fattore esterno che è quello della concorrenza, eseguita dall'azienda Magazzini Gabrielli SpA e di cui ne sono state analizzate le modalità di esecuzione e i risvolti sui risultati aziendali. L'obiettivo di questa tesi è quello di approfondire quanto la gestione del prezzo sia importante e complessa all'interno delle organizzazioni ma anche di evidenziare il fatto che basare le strategie di pricing solo su alcuni fattori interni o esterni non è più sufficiente. Oggi c'è stata un'evoluzione sia tecnologica che concettuale del prezzo, secondo cui le aziende dovrebbero essere supportate da degli strumenti

specifici per la gestione del prezzo al fine di poter inglobare nelle strategie più variabili possibili. Le strategie di prezzo tradizionali, basate su un numero limitato di fattori, possono essere vincenti, come dimostrato dal caso aziendale, ma dovranno evolversi per poter affrontare l'ambiente altamente competitivo e dinamico in cui oggi le imprese operano. In un mercato in cui la complessità delle dinamiche competitive aumenta sempre di più, è diventato essenziale adottare degli approcci più avanzati per determinare i prezzi dei prodotti e progettare le strategie. I prezzi hanno un impatto sui risultati aziendali, sui concorrenti e sui clienti di conseguenza risulta necessario cercare di tenere in considerazione tutte le variabili che influenzano i prezzi. I fattori della strategia aziendale, il marketing mix, i costi e la domanda, la concorrenza e il cliente andrebbero considerati congiuntamente per poter aumentare l'efficacia delle strategie, la competitività e profitti.

BIBLIOGRAFIA

- Avlonitis, G., & Indounas, K. (2005). Pricing objectives and pricing methods in the. *journal of services marketing*.
- De Toni, D., Sperandio, G., Saciloto, E., & Larentis, F. (2017). *Pricing strategies and levels and their impact on corporate profitability*.
Tratto da Scopus.
- Oritsematosan Faith, D., & Agwu M., E. (2018, Febbraio 2). A Review of the Effect of Pricing Strategies on the Purchase of Consumer Goods. *International Journal of Research in Management*.
- Baptista, R. (2018). Strategie di pricing e neuromarketing: come stabilire il prezzo ideale di un prodotto. *Inside Marketing*.
- Baroni, M. (2021, febbraio 16). Il Dynamic Pricing in un mercato in rapida evoluzione. *Premoneo*.
- Bilancio Sociale 2022*. (2022). Tratto da Magazzini Gabrielli SpA.
- Blythe, J., & Cedrola, E. (2013). *Fondamenti di Marketing*. Pearson Italia.
- Bonaccorsi, A. (2016, giugno 20). Nielsen: i desiderata dei consumatori. *Mark Up*.

Chan, E. (2021). The Consumer in Physical Pain: Implications for the Pain-of-Paying and Pricing.

Coop. (2022, settembre 8). Rapporto Coop 2022 - Consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani.

Da categorie di prodotti a categorie di clienti e bisogni. (2019). *Gs1 Italy*.

Econopoly. (2022). Combattere la guerra dei prezzi è un errore da evitare a tutti i costi. *Il Sole 24 ore*.

Esselunga: «Ecco perché abbiamo deciso di abbassare i prezzi». (2021, novembre 18). *Distribuzione Moderna*.

Ferrero, G. (2018). *Marketing e creazione del valore* (seconda ed.). G.Giappichelli Editore.

Flamigni, I. (2021). L'influenza del prezzo psicologico nel processo di acquisto. *SmarTalks*.

Gallo, A. (2015). A Refresher on Price Elasticity. *Harvard Business Review*.

GDO: cos'è, significato, vantaggi e differenze con retail. (2024, gennaio 12). Tratto da Inside Marketing:

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/gdo/>

Hinterhuber, A. (2021). What every manager should know about pricing. *Journal of business strategy.*

I punti vendita della Magazzini Gabrielli vincono la sfida sul carovita nelle città capoluogo monitorate di Ascoli, Ancona, L'Aquila e Perugia. (2022, settembre 13). *Magazzini Gabrielli SpA.*

I supermercati preferiti dai consumatori? Indagine su abitudini e livello di soddisfazione. (2024, 16 gennaio). Tratto da Altroconsumo:

<https://www.altroconsumo.it/organizzazione/media-e-press/comunicati/2024/inchiesta-soddisfazione-supermercati>

I superstore di Magazzini Gabrielli hanno ottenuto un buon punteggio di soddisfazione globale. (2023, febbraio 1). *Magazzini Gabrielli SpA.*

La chiave per un Pricing efficace è la collaborazione tra Marketing e Finance. (s.d.). *Deloitte.* Tratto il giorno gennaio 2024 da <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/strategy-operations/articles/la-chiave-per-un-pricing-efficace---deloitte-italy---deloitte-digital.html>

Lo strategic pricing management è un reale strumento competitivo. (2023, luglio 26). Tratto da Gdoweeek: <https://www.gdoweeek.it/lo-strategic-pricing-management-e-un-reale-strumento-competitivo/>

Mappa Geografica dei Punti Vendita. (2024). *Gdo news*.

Mattos, A. L. (2021). *Pricing Research: State of the Art and Future Opportunities*. Stage publications.

Musiu, V. (2024, gennaio 10). Gdo, nel 2023 fatturato record da 25 miliardi per i prodotti private label. *Corriere della Sera*.

Nel sud Italia la GDO fattura quasi quanto il nord est, i discount fanno la differenza. (2021, marzo 8). Tratto da Gdo news: <https://www.gdonews.it/2021/03/08/nel-sud-italia-la-gdo-fattura-quasi-quanto-il-nord-est-i-discount-fanno-la-differenza-studio-sulle-partite-iva/>

Nielsen. (2019). *Indagine conoscitiva sul settore della GDO*.

Oldani, F. (2017, aprile 27). Il pricing model è la base della multicanalità. *GDO WEEK*.

Regolamento ti rimborsiamo 20 volte la differenza. (s.d.). Tratto da sito

Web Magazzini Gabrielli SpA:

<https://www.oasitigre.it/it/terminiecondizionioasif.html#:~:text=Ti%20rimborsiamo%20il%20valore%20della,emissione%20di%20un%20buono%20spesa.>

Savina, E. (2022, giugno 13). Software di pricing, perché utilizzarli?

Premoneo.

Scenario economico e dinamica dei consumi. (2020). *FederDistribuzione.*

Stobieski, J. (2020). Willingness to pay: what is and how to calculate.

Harvard Business School.