



Economia Aziendale Online

# Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences  
International Quarterly Review

Il ruolo dei costi nella politica dei prezzi

Michela Pellicelli

Pavia, March 31, 2023  
Volume 14 - N. 1/2023

**DOI:** 10.13132/2038-5498/14.1.175-195

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)  
[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)

  
PaviaUniversityPress

# Il ruolo dei costi nella politica dei prezzi

---

Michela Pellicelli

Assistant Professor  
Department of Economics and  
Management. University of  
Pavia, Italy

---

**Corresponding Author:**

Michela Pellicelli  
Department of Economics and  
Management. Università di  
Pavia, Via S. Felice 5.  
27100 Pavia, Italy.  
michela.pellicelli@unipv.it

---

**Cite as:**

Pellicelli, M. (2023). Il ruolo dei  
costi nella politica dei prezzi.  
*Economia Aziendale Online*, 14(1),  
175-195.

---

**Section:** *Refereed Paper*

---

---

**Received:** February 2023

**Published:** 31/03/2023

**ABSTRACT**

La politica dei prezzi è lo strumento più rilevante di cui l'impresa disponga per far leva sui profitti (Marn *et al.*, 2004; Pellicelli, 2022). Com'è noto, le metodologie a disposizione del management per la determinazione dei prezzi possono essere ricondotte, principalmente, all'analisi delle variabili cruciali: costi, domanda e competizione. Questa ricerca si propone di esaminare il ruolo dei costi nella politica dei prezzi. Partendo dal modello MOEST (Mella, 2022) che interpreta le organizzazioni-aziende, in particolare le imprese, quali sistemi aperti di trasformazione e in precedenza applicato alla teoria dei prezzi (Pellicelli, 2022), si ritiene opportuno analizzare i principali metodi e approcci utilizzati per la determinazione dei prezzi basati sui costi. Per ciascuna metodologia saranno esaminati i principali vantaggi e svantaggi e le condizioni in presenza delle quali producono i migliori risultati, con l'obiettivo di analizzare quale sia quella più adatta per la determinazione dei prezzi.

The pricing policy is the most important tool that the firm has at its disposal to leverage profits (Marn *et al.*, 2004; Pellicelli, 2022). As is known, the methodologies available to management for determining prices can mainly be traced back to the analysis of the crucial variables: costs, demand and competition. This research aims to examine the role of costs in pricing policy. Starting from the MOEST model (Mella, 2022) which interprets organizations, in particular businesses- companies, as open systems of transformation and previously applied to the theory of prices (Pellicelli, 2022), it is considered appropriate to analyze the main methods and approaches used for cost-based pricing. For each methodology, the main advantages and disadvantages and the conditions under which they produce the best results will be examined, with the aim of analyzing which one is most suitable for determining prices.

---

**Keywords:** pricing strategy, cost-plus pricing, target costing, target pricing, target return

## 1 – Introduzione

Numerosi studi hanno dimostrato che la politica dei prezzi è lo strumento più potente di cui un'impresa disponga per far leva sui profitti (ad esempio: Shipley, 1981; Ratnatunga, 1985;

Ratnatunga, 1987; Jobber & Hooley, 1987; Ratnatunga, *et al.*, 1994; Marn *et al.*, 2004, Guerreiro *et al.*, 2012).

La determinazione dei prezzi da parte del management è una decisione importante, ma è anche molto complessa. Il *management accounting* può dare un contributo notevole all'ottimizzazione dei risultati aziendali. La gestione delle informazioni sui costi è molto rilevante (Lucas & Rafferty, 2008). In questo ambito, Guerreiro *et al.*, 2012 evidenziano come le aree del *management accounting* dovrebbero implementare sistemi di gestione appropriati per fornire supporto ai manager nel processo decisionale rispetto ai prezzi.

La scelta dei prezzi è fondamentale in quanto i prezzi di vendita agiscono direttamente sui profitti incidendo sui volumi di vendita, quindi sui ricavi. Errori nel fissare i prezzi possono pesare molto sull'economia dell'impresa. Se i prezzi sono troppo alti o troppo bassi, livelli errati di prezzo possono rapidamente erodere i profitti e distruggere anziché creare valore. I prezzi hanno un impatto diretto sulla bottom line dell'impresa. Una piccola percentuale di incremento del prezzo può generare un forte incremento nella redditività, ma analogamente una piccola percentuale di riduzione dei prezzi può generare un forte calo della stessa. L'importanza della politica dei prezzi per il successo di un'impresa è anche la conseguenza dell'aumento delle informazioni disponibili per il compratore, della crescente competizione globale, dell'accorciamento del ciclo di vita di molti prodotti e della rapidità del cambiamento in molti mercati.

La scelta dei prezzi risulta essere molto complessa per una insieme di motivi:

- 1) esige una profonda conoscenza della struttura e della dinamica dei costi dell'impresa;
- 2) ha il limite superiore nella percezione del cliente circa il valore del prodotto nella soddisfazione delle sue esigenze e attese;
- 3) le decisioni di prezzo devono essere prese nel contesto competitivo in cui i risultati dipendono non soltanto dalle scelte dell'impresa, ma anche da come i concorrenti e i potenziali clienti rispondono a quanto l'impresa decide; la politica dei prezzi non è un "gioco a somma zero";

4) è fonte di contrasti. In molte imprese si scontrano infatti due diversi modi di vedere le cose: da una parte i responsabili della finanza e della contabilità lamentano che nel fissare prezzi non si tenga conto in misura adeguata dei costi e del loro rapporto con i volumi di produzione, dall'altra parte i responsabili del marketing sostengono che l'obiettivo principale è soddisfare il cliente e mettono in secondo piano gli aspetti finanziari.

Secondo la strategia di diversificazione, per vendere, un'impresa deve offrire un prodotto o un servizio che sia per uno o per più aspetti differente da quelli offerti dalla concorrenza. Per decenni queste differenze sono state create sviluppando gli elementi tangibili di un prodotto per i quali era relativamente semplice – pur con le allocazioni sempre arbitrarie di costi fissi – calcolare varie configurazioni di costi e quindi porre le basi per politiche dei prezzi avvedute. Oggi, nella maggior parte dei settori, la differenziazione vincente è fatta con gli elementi intangibili di un prodotto, quali immagine, reputazione dell'impresa, e, soprattutto, attraverso i servizi accessori. Il motivo principale è che la parte tangibile di un prodotto è spesso facile da imitare. Per differenziare occorre ricorrere ad elementi il più possibile unici, difficili da imitare come sono gli elementi intangibili. Tuttavia, calcolare costi di questi elementi significa superare l'incertezza.

Il settore automobilistico è uno dei molti esempi. Per lungo tempo, il compratore ha basato le sue scelte principalmente su elementi obiettivi: potenza, consumi, accelerazione, velocità, affidabilità. Oltre a questi, oggi valuta più che in passato, *emissioni* (rumori, gas di scarico), *infotainment* (sistemi che ricevono informazioni, comunicano, intrattengono), *sistemi di sicurezza attivi* (rischio di essere coinvolto in un incidente) e *passivi* (annullare o limitare i danni ai passeggeri e alla vettura), *sostenibilità ambientale* (eco-efficienza del prodotto, ridurre l'impatto ecologico e consumo di risorse attraverso tutto il ciclo di vita del prodotto). Oggi i profitti sono conseguiti anche grazie ai *servizi aggiuntivi*: assicurazioni, finanziamenti, manutenzioni, riparazioni i cui costi devono, ovviamente, essere coperti dai prezzi di vendita. I ricavi (quindi i prezzi) si riferiscono all'intera vita del veicolo, occorre quindi trattenerne il cliente per tutto il ciclo.

Questa ricerca si concentra sul ruolo dei costi nella politica dei prezzi. Partendo dal modello MOEST (Mella, 2022) che interpreta le organizzazioni-aziende, in particolare le imprese, quali sistemi aperti di trasformazione, e già in precedenza applicato alla teoria dei prezzi (Pellicelli, 2022), il paper si focalizza sui metodi e gli approcci utilizzati per la determinazione dei prezzi basati sui costi: il *cost-plus pricing* e le politiche dei prezzi basate sul *target return*, sulla *break even analysis*, sulle *curve di esperienza* e sui *costi marginali*.

Per ciascuna metodologia saranno evidenziati i principali vantaggi e svantaggi e le condizioni in presenza delle quali producono i migliori risultati, con l'obiettivo di analizzare quale sia quella più adatta per la determinazione dei prezzi.

## 2 – Dal modello MOEST alla determinazione dei prezzi in base ai costi

Secondo Costabile (2003), gli studi sui metodi decisionali relativi ai prezzi convergono, oltre che sull'analisi competitiva e delle relazioni con la domanda, anche, e in primo luogo, sull'analisi economico-organizzativa, che si riferisce alle attività e ai processi che consentono di determinare i costi e gli investimenti relativi al prodotto e alla marca, e al ruolo che a questi ultimi deve essere assegnato nella generazione di risultati economico-finanziari e nella creazione di valore.

Il prezzo riveste un ruolo critico nell'economia e nella gestione d'impresa. È, infatti, una straordinaria arma competitiva, e la sua manovra può incidere profondamente sulla posizione di mercato e sulla solidità delle relazioni con i clienti. Da ultimo, ma non certo per importanza, ogni manovra del prezzo ha un impatto immediato e diretto sui risultati economici e finanziari (Busacca *et al.*, 2004).

Per comprendere il ruolo fondamentale della determinazione dei prezzi ricordiamo che l'impresa moderna può essere considerata come sistema cognitivo di trasformazioni (Mella, 1992, cap. 15; 2022).

Riprendendo gli elementi fondamentali del modello di impresa MOEST – Model of Organizations as Efficient Systems of Transformation – riproposto recentemente da Mella (2022) e applicato alla teoria dei prezzi in un precedente articolo sulla rivista *Economia Aziendale Online* (Pellicelli, 2022), possiamo approfondire i metodi adottati dal *management accounting* per la determinazione dei prezzi in base ai costi.

Ricordiamo che il modello di organizzazione quale sistema cognitivo di trasformazione efficiente consiste in uno schema osservativo della logica delle imprese in cui esse, in generale, attuano cinque fondamentali specie di trasformazioni (Figura 1):

1) TRASFORMAZIONE PRODUTTIVA (*production*) [TP]. È una trasformazione di utilità: fattori di produzione sono trasformati in prodotti in grado di erogare un'utilità maggiore rispetto ai primi. Essa è caratterizzata dalla produttività dei processi e dalla qualità dei prodotti. La produttività media realizzata è generalmente così indicata:

$$\pi = \frac{QP}{QF}$$

in cui per QP s'intende genericamente la *quantità prodotta* e per QF la quantità dei *fattori utilizzati*.

2) TRASFORMAZIONE ECONOMICA (*marketing*) [TE]. L'impresa accresce il valore dei fattori produttivi impiegandoli per ottenere prodotti che dovrebbero essere negoziati a "prezzi remunerativi". L'efficienza economica può essere definita come l'attitudine della trasformazione economica a rendere massimo il divario tra valori economici in input, *costi di produzione*, e in output, *ricavi delle produzioni*, e quindi a rendere massimo il *rapporto di economicità*, generalmente così indicato:

$$E = \frac{RP}{CP}$$

in cui RP sono i ricavi di vendita e CP i costi di produzione.

3) TRASFORMAZIONE FINANZIARIA (*finance*) [TF]. Per attuare la trasformazione economica l'impresa deve attuare investimenti di capitale necessari per formare, mantenere e rinnovare la struttura produttiva, e ha, pertanto, la necessità di reperire i capitali di cui abbisogna. Occorre pertanto una trasformazione di capitali in adeguate remunerazioni sotto forma di profitto e di interessi che garantiscano ad azionisti e finanziatori una conveniente remunerazione.

4) TRASFORMAZIONE MANAGERIALE (*planning and controlling*) [TM]. Consiste nella "trasformazione di informazioni interne ed esterne" in "decisioni e procedure di direzione e di controllo" relative alla produzione, al marketing e alla finanza. Gli input sono gli indicatori di performance decisi dall'imprenditore o dal top management (TI), l'output è rappresentato dal sistema di pianificazione, controllo e *budgeting*. Il cuore della TM consiste nel complesso di calcoli manageriali necessari per decidere razionalmente e perseguire la massima efficienza e nel complesso delle procedure di controllo per individuare e possibilmente eliminare eventuali scostamenti tra obiettivi di valore e performance realizzate.

5) TRASFORMAZIONE IMPRENDITORIALE (*policies and strategy for performance*) [TI]. È tipicamente la trasformazione di "informazioni esterne" e di "vincoli posti dagli stakeholders" in "decisioni strategiche", relative al portafoglio di business da gestire, alla tecnologia, ai mercati, ai prezzi, alla struttura finanziaria.

Dal modello dell'impresa (Mella, 2022) quale trasformazione efficiente appare evidente l'importanza della determinazione dei prezzi nelle strategie dell'impresa, quali variabili fondamentali delle Trasformazioni Imprenditoriale, Manageriale ed Economica. Nell'osservare le imprese possiamo, in effetti, evidenziare l'attuarsi della trasformazione dei valori nella Trasformazione Economica, decisa sulla base degli obiettivi globali di performance (Trasformazione Imprenditoriale) e costantemente monitorata, mediante i sistemi di pianificazione, controllo e *budgeting*, da parte della Trasformazione Manageriale.

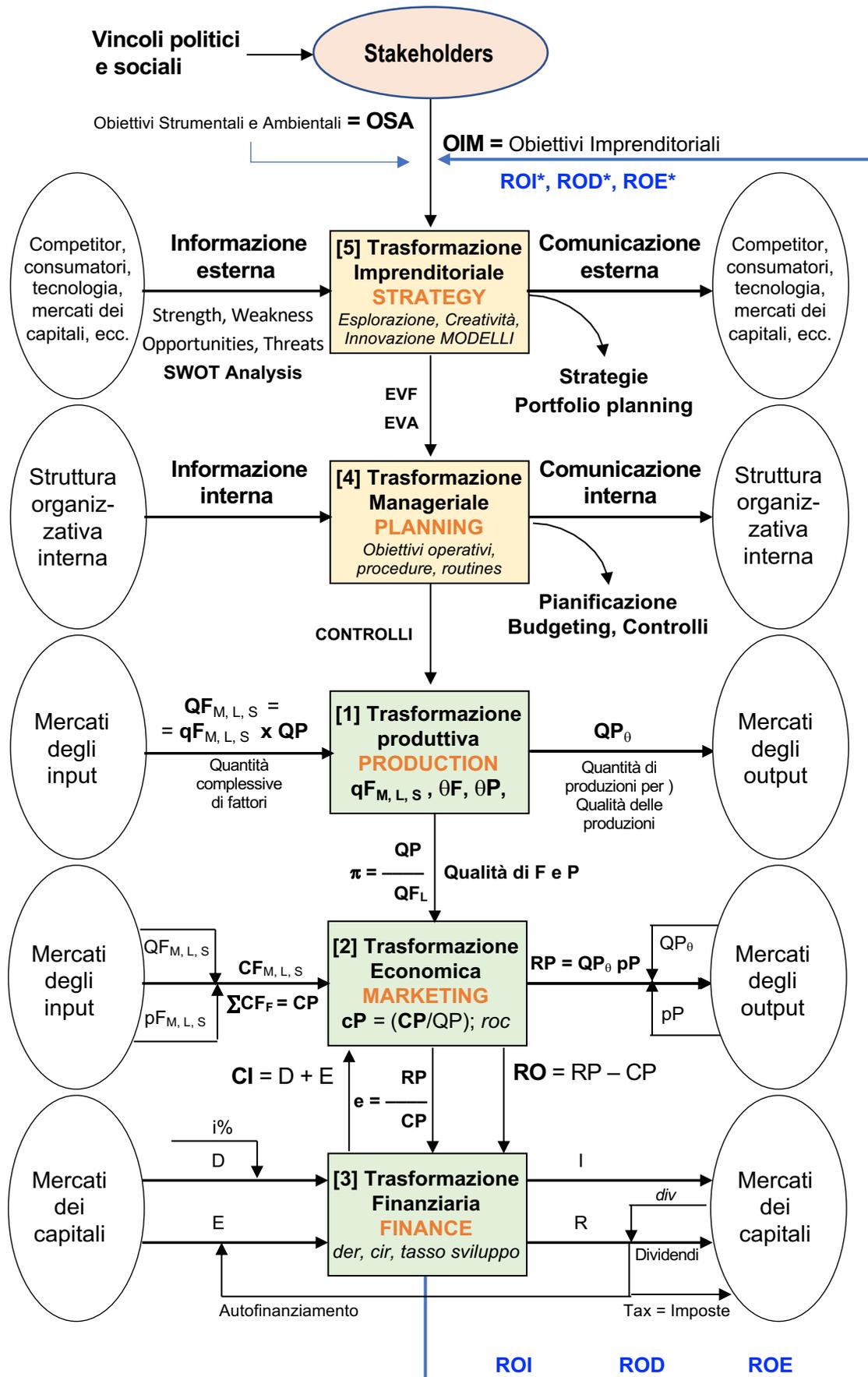


Fig. 1 – Il modello generale di organizzazione-azienda quale sistema di 5 “trasformatori”  
(Fonte: Mella, 2022, p. 360)

Sulla base del modello MOEST è possibile percepire immediatamente come il ruolo dei costi nelle politiche dei prezzi sia fondamentale e quale sia l'importanza dei metodi generalmente adottati dal *management accounting* per la determinazione dei prezzi in base ai costi.

Capire la dinamica dei costi è probabilmente la sfida più difficile nella politica dei prezzi. La politica dei prezzi è efficace quando l'impresa decide cosa e quanto produrre e a chi vendere confrontando i prezzi che può praticare con i costi che può sostenere. Di conseguenza i costi agiscono sui prezzi che l'impresa applica (Nagle *et al.*, 2011).

I metodi per fissare i prezzi partendo dai costi sono molteplici e si differenziano secondo il ricarico che si aggiunge ai costi base. Si ritiene utile esaminare dapprima quali siano le informazioni rilevanti nelle decisioni sui prezzi; successivamente saranno analizzate: la formula generale del *cost-plus pricing*, le politiche dei prezzi basate sul *target return*, sulla *break even analysis*, sulle *curve di esperienza* e sui *costi marginali*.

### 3 – Le informazioni rilevanti nelle decisioni di prezzo

Che l'informazione sui costi abbia un ruolo chiave nella determinazione dei prezzi di vendita è ormai un fatto acquisito in Letteratura (Drury, 2000; Horngren *et al.*, 2000; Langfield-Smith *et al.*, 1998), in particolare, per le organizzazioni for profit che hanno discrezionalità nel fissare i prezzi di vendita, per prodotti o servizi altamente personalizzati e per le imprese leader del mercato.

La capacità di separare le informazioni rilevanti da quelle non rilevanti è spesso la differenza tra il successo ed il fallimento nel business model (Horngren *et al.*, 2004).

Questa affermazione è particolarmente vera per le decisioni riguardanti la politica dei prezzi. Obiettivo del *management accounting* è fornire informazioni che mettano il management in grado di prendere tali decisioni in modo efficace, come sarà evidenziato nelle prossime pagine.

Ogni decisione, e in particolare quelle riguardanti le politiche dei prezzi, è basata sulla previsione di differenti performance future tra le alternative in esame. L'interrogativo chiave è: "Quale differenza farà scegliere l'una o l'altra alternativa?". Nelle politiche dei prezzi un'informazione è rilevante se alimenta la previsione di futuri costi e futuri ricavi che determineranno la differenza tra l'una e l'altra alternativa. Le informazioni rilevanti sono la base per le previsioni rispetto al futuro, non sono una sintesi del passato. La letteratura di *management accounting* su questo punto è unanime. I dati storici non hanno una diretta azione sulla decisione; possono esercitare una influenza indiretta solo se possono aiutare a prevedere il futuro ma, per se stessi, sono irrilevanti nelle decisioni sui prezzi perché tali decisioni non possono tenere conto dei dati del passato ma solo su quelli che derivano da stime sul futuro.

Horngren. *et al.* (2004) nel discutere se una data categoria di costo sia rilevante così concludono:

Per essere rilevante al fine di una certa particolare decisione, un costo deve rispettare due criteri:

- 1) deve essere un costo futuro atteso;
- 2) deve avere un elemento di differenza tra più alternative.

Tutti i costi del passato (storici o "affondati"/ sunk costs) sono per sé stessi irrilevanti per ogni decisione che riguardi il futuro, sebbene essi spesso forniscano le migliori basi disponibili per prevedere un dato futuro atteso (Horngren *et al.*, 2004).

### 3.1 – I costi rilevanti nelle decisioni di prezzo

Capire la dinamica dei costi non significa semplicemente conoscere la loro composizione, il loro ammontare/dimensione e le loro variazioni in valore; significa conoscere come i costi possono variare con le variazioni dei volumi di vendita che, a loro volta, sono anche la conseguenza di decisioni circa i prezzi, oltre che sulle decisioni relative ai livelli di qualità.

È evidente da quanto detto in precedenza che non tutti i costi sono rilevanti per ogni decisione di prezzo. Pertanto, il primo passo di una politica dei prezzi è individuare i costi rilevanti, quelli che effettivamente agiranno sui profitti a seguito di una decisione di prezzo.

Due categorie di costi sono particolarmente rilevanti:

- 1) costi incrementali;
- 2) costi evitabili.

Tuttavia, è difficile individuare con precisione queste due categorie ed occorre restringere il più possibile le aree di indeterminazione.

### 3.2 – Costi incrementali e costi non incrementali

Il concetto di costo incrementale o differenziale è ampiamente trattato nella letteratura economica. Quando una decisione deve essere presa considerando il cambiamento in un'attività in corso, la differenza tra il costo delle due politiche – cambiare o non cambiare attività - può essere considerato come il costo realmente sostenuto per effetto del cambiamento e rappresenta il costo incrementale o costo differenziale di una data "attività" in quanto è la variazione nei costi che risulta da un cambiamento in quell'attività. Può riguardare qualsiasi tipo di cambiamento come l'introduzione di nuove attrezzature o macchine, lo sviluppo di un nuovo prodotto, l'entrata in differenti mercati o il cambiamento di una politica di prezzo o di qualità.

Nella stima dei costi incrementali, è necessario includere ogni costo che sia effettivamente sostenuto in un caso e che potrebbe essere evitato nell'altro caso. Ad esempio, un'impresa di trasporto nel decidere se avviare un nuovo business, oltre a quelli in cui già opera, può essere posta di fronte a due alternative: a) utilizzare più veicoli al giorno; b) oppure aumentare il carico di ogni veicolo. La scelta dell'una o dell'altra alternativa risulterà in distinti costi incrementali. Costo di far circolare più veicoli nella prima alternativa e costo di più consumi di carburante, più logorio dei veicoli nella seconda.

Il costo incrementale fornisce al management una guida essenziale per le decisioni riguardanti la produzione e i prezzi. Se sta considerando una riduzione del prezzo al fine di stimolare le vendite, deve conoscere se i maggiori ricavi derivanti dalle maggiori vendite in volume, i ricavi incrementali, saranno più alti dell'incremento dei costi; solo in questo caso, i profitti (a parità di altre circostanze) saranno di conseguenza maggiori.

Nagle *et al.* (2011) osservano che la distinzione tra costi incrementali e non incrementali è vicina, è parallela, ma non coincide esattamente con la distinzione tra costi variabili e costi fissi.

I costi variabili, come i costi delle materie prime in un processo di trasformazione, sono i costi 'of doing business'. Dato che le decisioni di prezzo agiscono sul 'amount of business' che un'impresa genera, i costi variabili sono sempre incrementali nelle politiche di 'pricing'. Al contrario, i costi fissi, come quelli di progettazione e di pubblicità, sono costi 'of being in business'. Sono incrementali quando si decide se un prezzo potrà generare abbastanza ricavi da giustificare 'being in business', come vendere un particolare tipo di prodotto o servire un particolare tipo di cliente. Dato che i costi fissi non dipendono da quanto un'impresa

effettivamente vende, la maggior parte di essi non è incrementale quando il management deve decidere quale livello di prezzo fissare per massimizzare i profitti.

Alcuni costi fissi sono incrementali per le decisioni di prezzo e devono essere adeguatamente individuati. I costi fissi incrementali sono quelli che direttamente risultano da un cambiamento nel prezzo o dall'offrire una versione di prodotto ad un differente livello di prezzo. Ad esempio, quando una compagnia aerea decide di migliorare gli interni degli aerei per offrire un servizio migliore e di alzare i prezzi, nel valutare le alternative di prezzo, il costo dei miglioramenti è un costo incrementale fisso di cui tenere conto.

Nagle *et al.* (2017) ricordano che molti costi non sono né puramente fissi né puramente variabili. Sono fissi entro una certa fascia di volumi di vendita, ma variano quando le vendite escono da tale fascia. Determinare se tali costi semifissi siano incrementali per una particolare decisione di prezzo e quale sia il range di variazione è necessario per prendere una decisione corretta. Gli autori fanno l'esempio di un costruttore che è in grado di rispondere ad un aumento di domanda senza acquistare nuove attrezzature. Riesce a conseguire questo risultato usando semplicemente in misura maggiore la capacità produttiva già disponibile. Se però la domanda supera un certo livello, dovrà acquistare nuovi impianti e attrezzature per aumentare la capacità operativa. I costi aggiuntivi diventeranno incrementali e saranno "rilevanti" nel decidere se l'impresa possa abbassare i prezzi per attrarre domanda addizionale senza abbassare i profitti o, nell'ipotesi migliore, aumentandoli.

### 3.3 – Costi evitabili e non evitabili

I costi evitabili sono o quelli che possono non essere sostenuti o quelli che possono essere "trasferiti" al compratore. Parte dei costi di vendita di un prodotto, i costi di consegna al cliente ed i costi di ricostituzione delle scorte sono costi evitabili.

Il *just-in-time*, ad esempio, mira a rendere minima la scorta di parti, componenti e moduli lungo la linea di assemblaggio e la scorta di prodotti finiti. Da un lato sincronizza le consegne da parte dei fornitori con il processo di produzione e dall'altro lato sincronizza il processo stesso con gli ordini dei clienti. Nel settore automobilistico i costruttori hanno il potere di imporre ai fornitori, da un lato, ed ai dealers, dall'altro, di farsi carico delle scorte. Quindi, rispettivamente, di consegnare parti, componenti e moduli soltanto quando sono necessari e ritirare il prodotto finito non appena risulta completato. Un altro esempio sono le società di assicurazione e altre imprese che praticano sconti ai clienti se, operando via Internet, sottopongono preventivi preparati su istruzioni disponibili in rete.

L'opposto dei costi evitabili sono i "sunk costs", quelli che un'impresa necessariamente deve considerare nelle decisioni anche se già sostenuti. Ad esempio, i costi che un'impresa ha sostenuto in passato per la ricerca e sviluppo sono "sunk costs" dato che non possono essere modificati quali che siano le decisioni prese successivamente.

## 4 - 'Cost-plus pricing': una famiglia di metodi

Il *cost-plus pricing* è un metodo mediante il quale il prezzo viene determinato aggiungendo un "markup" percentuale al costo del prodotto (in genere un costo medio). Così se un produttore che adotta il *cost-plus pricing* vuole raggiungere un markup del 40% (calcolato sul prezzo di vendita) dovrà fissare in 100 euro il prezzo di un prodotto che abbia un costo di 60 euro. È un metodo basato sulla previsione dei costi e dei volumi di produzione. Tuttavia, esula dal garantire che tutti i costi siano coperti e che sia conseguito un utile.

Varie ricerche hanno dimostrato che il *cost-plus pricing* è considerato un metodo importante per determinare i prezzi ed è ampiamente utilizzato dalle imprese in tanti settori. Questi studi includono: Lazer (1957), Lanzillotti (1958), Eichner, (1973), Lere & Swanson (1979), Scapens *et al.* (1983), Govindarajan & Anthony (1983), Ratnatunga (1985), Hilton *et al.* (1988), Mills (1988), Emore & Ness (1991), Bright *et al.* (1992), Hanson (1992), Drury *et al.* (1993), Noreen & Burgstahler (1997), Govender (2000), Balakrishnan & Sivaramakrishnan (2002), Banker & Hansen (2002), Lucas (2002), Guilding *et al.* (2005), Fabiani *et al.* (2005), Drury & Tayles (2006), Indounas (2006), Thépot & Netzer (2008), nonché Guerreiro (2012).

Le ricerche di Guilding *et al.* (2005) sulle relazioni tra i fattori organizzativi e l'importanza relativa attribuita al *cost-plus pricing*, hanno anche evidenziato come il grado di importanza attribuito a questo metodo sia particolarmente influenzato dall'intensità della concorrenza e il settore dell'impresa. In tal senso anche studi precedenti (come ad esempio: Bromwich, 1990; Khandwalla, 1972; Merchant, 1981; Simons, 1990) avevano sottolineato la correlazione positiva tra l'intensità della concorrenza e l'importanza del *cost-plus pricing* nella determinazione dei prezzi.

Le decisioni che deve prendere il management che utilizza la formula del *cost-plus pricing* sono principalmente due: 1) arrivare ad una stima attendibile del costo; 2) selezionare un appropriato margine di profitto o markup.

#### 4.1 – Stima del costo base

La base sulla quale calcolare il *profit markup* può essere rappresentata dalle seguenti variabili: full cost, costi medi, costi standard, costi effettivi sostenuti di recente, costi previsti. Vediamo di seguito le variabili più rappresentative.

Il prezzo è determinato aggiungendo una percentuale di markup al costo unitario totale medio, dove il costo unitario totale medio è composto da costi variabili unitari medi (totale costi variabili divisi per volumi del periodo) più costi fissi unitari medi (totale costi fissi divisi per volumi del periodo). I dati di costo sono elaborati dal *management accounting*.

Molte imprese che ricorrono al *cost-plus pricing* impiegano un costo standard come loro dato di base. Determinano questo dato stimando i costi unitari del lavoro e dei materiali e stimando i costi fissi unitari per i processi, solitamente con qualche percentuale arbitraria di capacità produttiva. In altre parole, calcolano i loro costi per uno standard output, di solito compreso tra due terzi e quattro quinti della capacità produttiva.

Altre misure dei costi a volte usate sono i costi effettivi sostenuti nel periodo contabile più recente e i costi attesi, che sono la previsione di costi effettivi per un periodo futuro basata sulla previsione di ritmi operativi per quel periodo.

#### 4.2 – Determinazione del 'markup'

Il *markup*, come già evidenziato, può essere espresso in percentuale del prezzo di vendita o in percentuale dei costi. La sua misura dipende dal margine di profitto che l'impresa programma. Il *markup* ha un significativo impatto sul Return on Capital Employed (ROCE) nell'impresa.

Sono state effettuate varie ricerche per stabilire quali criteri il management usi in realtà nel selezionare la misura del *profit target* come guida nelle decisioni di prezzo. In un sondaggio del Brookings Institute (Morrison & Winston, 2010) i manager intervistati risposero affermando che i margini erano basati su una o più delle seguenti considerazioni:

- 1) ciò che essi credevano essere un *fair o reasonable return*;

2) usi del settore o “convenzione del settore” (sempre vaga);

3) l’obiettivo di eguagliare o migliorare il return medio sul capitale investito di recente nell’impresa stessa (ROCE);

4) uso di specifici product target come mezzo per stabilizzare i prezzi in certi segmenti del mercato.

Il metodo del *cost-plus pricing* presenta importanti *vantaggi* che giustificano le ragioni per cui le imprese seguono l’uso del *cost-plus pricing*. Le due principali sono le seguenti.

1) È semplice. Il *Cost-plus* è un metodo relativamente semplice e rapido di fissare i prezzi attraverso l’applicazione meccanica di una formula (tuttavia il calcolo del costo che serve come base deve essere accurato).

2) Dà stabilità al prezzo. È un metodo per fissare un prezzo stabile che non subisca le fluttuazioni della domanda, il che è particolarmente importante per le imprese che affidano i loro prezzi alla pubblicità o ai cataloghi.

In ogni caso, nonostante la sua diffusione, la formula del prezzo *cost-plus* presenta importanti svantaggi per le imprese che lo usano come metodo normale per fissare i prezzi.

a - *Non tiene conto della domanda*. L’impresa non sa se il prezzo è in linea con la percezione di valore del prodotto da parte del potenziale compratore. Ignora quali siano le attese e il potere di acquisto di questi; solo in particolari situazioni è possibile conoscere o stimare con sufficiente approssimazione la domanda, quando è relativamente stabile.

b - *Indeterminazione nel calcolo*. Quando si passa dai dati forniti dalla contabilità alla elaborazione di costi variabili medi, costi fissi medi, costi standard, costi incrementali è inevitabile entrare in un’area di indeterminazione. Soprattutto nelle imprese che hanno più prodotti, l’allocazione dei costi comuni è sempre fatta in modo arbitrario. Alcuni autori segnalano che occorrerebbe anche una stima almeno approssimata degli *opportunity costs* che, ovviamente, non sono oggetto delle tradizionali contabili.

c - *Non tiene conto della competizione*. Il *Cost-plus pricing* non considera la competizione in termini di possibile reazione dei rivali e della possibile entrata di nuove imprese nel mercato. L’uso generalizzato del *cost-plus pricing* da parte di più imprese dello stesso settore potrebbe portare al declino del settore stesso.

d - ‘Moving target’ per l’interdipendenza costi-prezzi. In molti settori è difficile stabilire i costi unitari di prodotto prima di stabilire il prezzo. Questo perché i prezzi agiscono sulla domanda e quindi sui volumi di produzione, i quali a loro volta agiscono sulla allocazione dei costi fissi, quindi sui costi unitari totali. Dato che i volumi cambiano con il variare dei prezzi, il costo unitario è un moving target.

## 5 - ‘Target return’ sul capitale investito

Un *target return price* è un prezzo fissato con l’obiettivo di conseguire un predeterminato *return* medio sul capitale investito per specifici prodotti, o gruppi di prodotti, o per una divisione di un’impresa. È un metodo simile al costo medio più un markup. Consiste nell’aggiungere ai costi fissi e ai costi variabili una percentuale che esprime il *return* atteso dall’investimento. La percentuale è il *target*. La maggior parte delle imprese tendono ad usare il capitale netto più i debiti di lungo termine nel misurare il *return on capital*.

Nell’allocare i costi fissi tra prodotti e divisioni, le imprese, in genere, impiegano un sistema di costi standard basato su un ritmo stimato di produzione, tipicamente tra il 70% e l’80% ed

assumono un *product mix* come “normale”. Il margine aggiunto a questi costi standard è definito in modo da costruire il *target return* sugli investimenti nel lungo termine.

Anche in questo caso il calcolo è basato su previsioni di vendita e si ignora la domanda. Se la domanda è inferiore a quella prevista, il prodotto resta in scorta e se il calo persiste l'impresa ben presto subisce perdite.

Quando i margini sono definiti sulla media delle fluttuazioni nei costi e della domanda nell'arco di un ciclo economico, i cambiamenti di breve termine nei volumi di produzione o nel *product mix* non hanno effetti significativi sul prezzo.

## 6 – *Break even*, costi fissi e costi variabili

Il *break even* (punto di pareggio) è definito come il volume di produzione o delle vendite che nel breve termine consente all'impresa di generare sufficienti ricavi per coprire il totale dei costi fissi e variabili. Il *break even*, pertanto, individua il volume di vendite a partire dal quale l'impresa comincia a conseguire un profitto. Solo se il prezzo di vendita di un prodotto supera il suo costo variabile unitario, ogni unità di prodotto venduto porta un margine di contribuzione ai costi fissi e ai profitti.

In altre parole, se i ricavi di vendita restano sotto il punto di *break even*, i costi totali non saranno completamente coperti e l'impresa subirà una perdita. Se invece sono superiori al *break even*, l'impresa coprirà i costi e conseguirà un utile.

Quando si usa questo metodo, il management mette a confronto un certo numero di prezzi differenti. Dopodiché, per ciascun livello di prezzo, determina il volume di prodotto che deve essere venduto affinché possa essere raggiunto il *Break Even Point*.

L'analisi del *break even* è basata su due assunti:

1) che i costi variabili per unità siano costanti. Sappiamo però che i costi variabili possono dipendere anche dai volumi prodotti poiché tanto più grande è il volume di acquisto dei fattori *diretti*, tanto maggiore è la capacità di negoziazione con i fornitori;

2) che tutte le quantità prodotte possano essere vendute ad un dato prezzo. In realtà per ciascun prezzo esiste una quantità massima che può essere venduta in rapporto alla domanda. Il management confronta il volume del *break even* corrispondente ai vari prezzi con la stima dei volumi massimi che possono essere venduti a quei prezzi. Se il volume massimo stimato è sotto la quantità del *break even*, la proposta di prezzo viene respinta.

Le differenze nella *struttura dei costi* possono avere un effetto significativo sul punto di *break even* delle imprese (Sodhi M. & Sodhi N., 2008, 2015). Ad esempio, un'impresa con un basso livello di automazione, e quindi limitato capitale investito, potrebbe avere bassi costi fissi di ammortamento, ma elevati costi di lavoro diretto, variabili con i volumi). Con elevati costi diretti unitari relativi ai prezzi di vendita una tale impresa avrebbe una contribuzione unitaria bassa, ma bassi costi fissi. Potrebbe quindi raggiungere il *break even* ad un volume di vendita basso. I profitti potrebbero però salire soltanto lentamente oltre il punto di *break even* se la contribuzione unitaria rimane bassa.

Al contrario, un'impresa con un impianto altamente automatizzato avrebbe elevati costi fissi di ammortamento, ma bassi costi di lavoro diretto unitario (variabili). Avrebbe quindi un'elevata contribuzione unitaria. Le imprese con simili impianti raggiungono il *break even* soltanto con un volume di vendita molto elevato ma, superato tale volume, i profitti aumentano rapidamente per effetto della elevata contribuzione unitaria.

## 7 – Economie di scala e curve di esperienza

Se l'impresa prevede un rapido sviluppo della domanda, ha un forte incentivo ad usare una politica di bassi prezzi per conquistare quote di mercato. L'obiettivo è sfruttare i vantaggi delle economie di scala, delle economie di scopo e delle curve di esperienza. Questi fattori agiscono in misura maggiore nel lungo termine.

### 7.1 – Economie di scala

Le *economie di scala* sono riduzioni nei costi unitari (medi) di un prodotto che maturano mentre cresce il volume di attività di un'impresa. La capacità di offrire un prodotto ad un costo basso e quindi ad un prezzo basso è un importante vantaggio competitivo sui rivali nei mercati in cui la competizione sul prezzo è la principale forma di rivalità tra le imprese.

Una fonte di economie di scala è la capacità di distribuire i *costi fissi* su un ampio volume di produzione. I costi fissi sono quelli che devono essere sostenuti quale che sia il livello di produzione e includono i costi di acquisto dei macchinari, i costi delle attrezzature e quelli di R&D. Un'altra fonte di economie di scala è la capacità dell'impresa di produrre in grandi volumi per conseguire una maggiore divisione e specializzazione del lavoro. La specializzazione, a sua volta, agisce positivamente sulla produttività, soprattutto perché consente ai componenti dell'organizzazione di aumentare le conoscenze necessarie per svolgere un particolare attività.

Il settore automobilistico offre uno degli esempi più noti di effetti delle economie di scala: il Model T di Ford. Il Model T di Ford è stato introdotto nel 1913 ed è stata la prima auto prodotta in massa nel mondo. Fino ad allora le auto erano prodotte a mano da artigiani per clienti ricchi che amavano distinguersi, spesso avventurosi. Le vetture avevano un costo molto elevato ed erano l'una diversa dall'altra, anche se uscivano dalla stessa officina. Introducendo le tecniche della produzione di massa, Ford fu in grado di ripartire i costi fissi di sviluppo di un'auto e i costi dei macchinari e degli impianti su grandi volumi di produzione. Scomponendo la linea di assemblaggio in operazioni semplici e ripetibili, Ford riuscì anche ad aumentare la produttività dei dipendenti (specializzazione, minori tempi). Come risultato di queste economie, il costo di produzione di un'auto scese da 3 mila dollari a meno di 900 (in dollari 1908).

È importante ricordare che i costi unitari non scendono costantemente con l'aumentare dei volumi. Dopo aver raggiunto un certo livello di produzione (noto come *minimum efficient scale*) le ulteriori economie di scala ottenute dall'aumento dei volumi risultano alquanto sono limitate.

Un altro punto da tenere presente è che possono manifestarsi "diseconomie di scala", quando le imprese, superando certe dimensioni, costruiscono una struttura burocratica che aumenta i costi fissi senza ridurre i costi unitari.

La crescita dei volumi può essere realizzata attraverso lo sviluppo interno dell'impresa o per sviluppo esterno. Molte integrazioni orizzontali, realizzate attraverso *mergers & acquisitions* o alleanze, hanno lo scopo di aumentare i volumi di attività, abbassare i costi per effetto di economie di scala e quindi acquisire maggiore capacità di competere attraverso prezzi più bassi.

Anche in questo caso la storia dell'automobile offre esempi significativi. Henry Ford I scelse la via dello sviluppo interno, mentre General Motors nacque e crebbe acquistando imprese già esistenti (Chevrolet, Cadillac, Pontiac, Oldsmobile).

### 7.2 – Curve di esperienza

L'espressione "curve di esperienza" si riferisce alla sistematica riduzione dei costi unitari medi che si osserva lungo il ciclo di vita di un prodotto. È dimostrato che i costi unitari di produzione

tipicamente scendono di qualche punto percentuale ogni volta che la produzione cumulata del prodotto raddoppia, essendo la "produzione accumulata" il totale di una produzione a partire dalla introduzione del prodotto nel mercato. La relazione fu per la prima volta osservata nelle costruzioni aeronautiche, dove fu riscontrato che ogni volta la produzione di fusoliera raddoppiava i costi scendevano all'80% del loro precedente livello. Così, la quarta fusoliera costava soltanto l'80% della seconda da produrre, l'ottava soltanto l'80% della quarta, la sedicesima soltanto l'80% dell'ottava e così via. Il risultato di questo processo è una relazione tra costi unitari medi di produzione e produzione accumulata che, in presenza di certe circostanze, può essere alla base di una efficace politica dei prezzi (Morrison & Winston, 2010).

La portata strategica delle curve di esperienza è chiara. Aumentando i volumi prodotti da un'impresa ed aumentando le quote di mercato si otterranno vantaggi di costo sui concorrenti che potranno essere tradotti in prezzi più bassi. La strategia è più importante nei settori in cui dominano le produzioni di massa o le produzioni standardizzate (come, ad esempio, la produzione di semi conduttori). Se un'impresa vuole aumentare l'efficienza e con questo acquisire una posizione di bassi costi, deve cercare di scendere (ride-down) lungo la curva di esperienza il più presto possibile. Ciò significa costruire attrezzature di produzione efficienti di grande scala. L'impresa potrebbe farlo persino prima di avere un livello adeguato di domanda e potrebbe aggressivamente perseguire la riduzione dei costi sfruttando l'effetto di apprendimento.

L'impresa potrebbe anche adottare una strategia aggressiva di marketing, tagliare i prezzi il più possibile e sostenere forti costi di promozione al fine di catturare domanda e con questo accumulare volumi il più presto possibile. Dopo essere scesa lungo la curva di esperienza, per effetto della superiore efficienza, l'impresa verosimilmente avrà vantaggi di costo permanenti sui concorrenti.

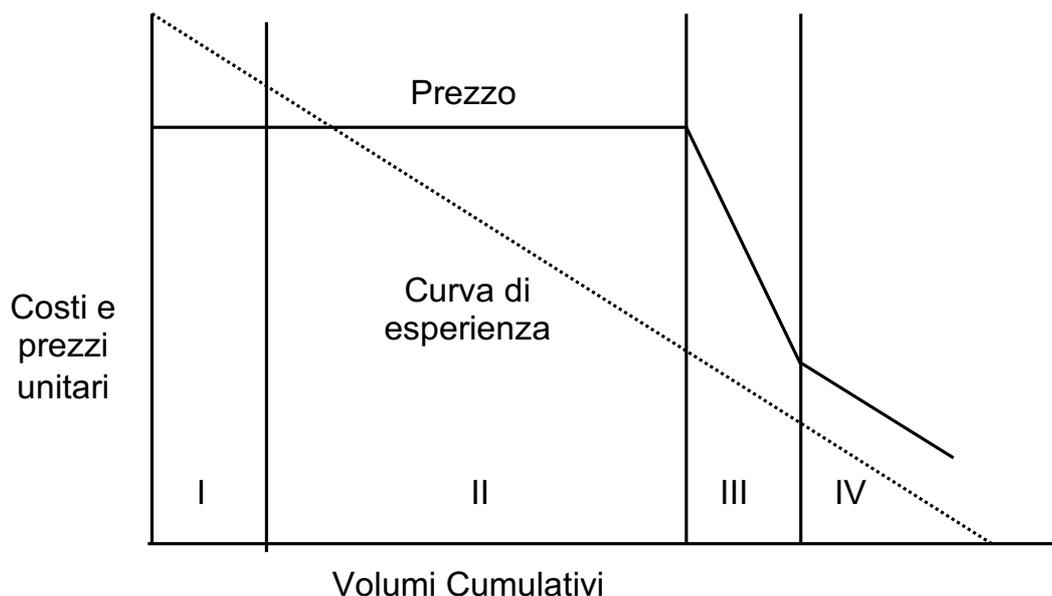
Le curve di esperienza spiegano il successo delle imprese giapponesi nel mercato americano dell'auto. Negli anni 1980 le Big Three americane producevano molte più automobili dei costruttori giapponesi, ma questi "scendevano" più rapidamente lungo le curve di esperienza. Introducevano continuamente innovazioni di processo e di prodotto che consentivano loro di entrare nel mercato americano con prezzi più bassi. I costruttori giapponesi conquistarono ben presto quote nei mercati in cui i consumatori erano particolarmente sensibili al prezzo. Per esempio, agli inizi degli anni '80, le auto giapponesi avevano un prezzo medio inferiore di 2.000 dollari rispetto ai corrispondenti modelli costruiti dalle imprese americane ed avevano anche una migliore immagine di qualità. Nel 1984, i costruttori di auto giapponesi avevano un vantaggio di costo compreso tra 1.200 e 2.000 dollari sui costruttori americani. Nonostante le Big Three avessero reagito, uno studio del 1990 mostrò che la produttività dei costruttori giapponesi era ancora più alta rispetto a quella dei costruttori americani.

La Figura 2 mostra come un'impresa nel settore dei semi conduttori approcci il problema. Adotta una politica di prezzo che mira ad accelerare il *return* del capitale investito, ma attira concorrenti nel mercato. Una seconda impresa sceglie la politica opposta. Segue la curva di esperienza. Si osservano due casi.

1 – *Prezzi per un rapido return*. Nella fase (I) il prezzo è stato fissato sotto i costi per incoraggiare l'adozione del prodotto e conquistare quote di mercato. Nella fase (II) l'impresa tiene i prezzi più alti dei costi per conseguire un rapido *Return on Investment*. Tuttavia, questa politica incoraggia i concorrenti ad entrare nel mercato perché essi percepiscono l'opportunità di generare profitti. Nella fase (III), le pressioni competitive costringono l'impresa ad abbassare

i prezzi ad un tasso che è di fatto più elevato (“più scosceso”) rispetto alla curva di esperienza al fine di proteggere la propria posizione competitiva. Infine, verso la fine del ciclo di vita, nella fase (IV), i prezzi diventano meno volatili e la curva dei prezzi è parallela alla curva di esperienza.

2 - *Prezzi in linea con la curva di esperienza.* Un'altra impresa nella stessa situazione che decidesse di attendere per il suo *Return on Investment* potrebbe abbassare i prezzi in linea con la riduzione dei costi derivante dalla curva di esperienza. Questa politica di prezzo darebbe meno profitti nel breve termine, ma potrebbe dissuadere l'entrata dei concorrenti e potrebbe risultare in una quota di mercato più alta e profitti più alti lungo il ciclo di vita del prodotto.



**Fig. 2 – La politica dei prezzi in rapporto alla curva di esperienza**  
(Fonte: Boston Consulting Group, 1970)

Una politica dei prezzi basata sulle curve di esperienza ha i punti deboli delle altre politiche orientate ai costi.

- Si basa sui componenti di costo senza tener conto di quale sia la percezione del rapporto prezzo-valore da parte del cliente e senza tenere conto dei prezzi praticati dai concorrenti.

- È più efficace con prodotti che stanno entrando in una fase di rapido sviluppo del ciclo di vita di prodotto. Un requisito per il successo di questa politica dei prezzi è che l'impresa che punta sui costi bassi per conquistare quote abbia una posizione di leadership nel mercato.

Tuttavia, il successo delle imprese dei paesi emergenti in alcuni settori si è basato principalmente sulle economie di scala e sulle curve di esperienza. Disponendo di un grande mercato interno, innovano (spesso con tecnologia acquisite attraverso joint-venture con imprese straniere), vincono la concorrenza locale, conquistano rapidamente quote di mercato, premessa per grandi volumi e per la continua riduzione dei costi. Esportano, attaccando i mercati più ricchi dove i costi di produzione sono molto più alti. Hanno le stesse tecnologie dei migliori concorrenti, hanno elevate risorse finanziarie accumulate grazie ai successi nei mercati internazionali, investono in innovazione e comprano imprese americane ed europee. Lenovo (cinese) ha acquistato la divisione personal computer di IBM, Geely (cinese) ha acquistato Volvo (da Ford), Tata (indiana) ha acquistato Land Rover e Jaguar (anch'essa da Ford).

## 8 – Costi marginali

Seguendo l'approccio di costi marginali, l'impresa vende un'unità addizionale di un prodotto ad un prezzo pari ai costi aggiuntivi per produrre tale unità. In altri termini, il costo marginale rappresenta il costo addizionale sostenuto da un'impresa per l'aumento di una unità del volume di produzione. Dato che i costi fissi non variano con i volumi di produzione (entro una certa fascia), i costi marginali sono interamente costi variabili marginali. I costi marginali in genere includono i costi diretti di materiali, i costi diretti del lavoro di un prodotto e i costi fissi variabili. Quindi nella realtà, il venditore non carica precisamente il costo marginale, ma caricherà qualche cosa di più, comunque in misura ridotta rispetto ai costi medi totali.

Vasare il prezzo sui costi marginali non è considerato un approccio avveduto, in quanto i profitti nel lungo termine emergono soltanto se tutti i costi sono coperti. Esistono però situazioni in cui questa politica dei prezzi può essere accettabile.

a - Un'impresa che opera in un mercato con domanda in forte sviluppo, e che sia certa di "scendere" lungo la curva di esperienza, può permettersi un prezzo inferiore al costo. L'impresa conta sul fatto che quando i volumi cresceranno, le perdite iniziali potranno lasciare il posto ai profitti in quanto scatteranno gli effetti delle curve di esperienza.

b - Un'impresa che è sotto la minaccia di chiudere un impianto, ma vuole mantenere l'occupazione della forza lavoro, può accettare di vendere al costo marginale per superare un momento di crisi della domanda. Il metodo del costo marginale può produrre i volumi voluti. Si tratta ovviamente di una soluzione temporanea.

c - Un'impresa che è impegnata in una "guerra dei prezzi" può adottare questo metodo come tattica per fronteggiare i concorrenti. Anche questa risulta essere ovviamente una soluzione temporanea.

d - Infine, se un dettagliante vuole attrarre clienti, può fissare il prezzo di alcuni prodotti al costo marginale. In questo caso il prodotto con prezzo inferiore al costo è indicato con l'espressione *loss leader*.

## 9 – 'Target costing' e 'target pricing'

Il *Target pricing* è una tecnica di determinazione dei prezzi che ha un forte significato strategico. Fissa i prezzi di prodotti e servizi sulla base della posizione competitiva dell'impresa, quasi senza fare riferimento ai costi di produzione. Avendo stabilito il *target pricing*, sono indicati i *target cost* ai progettisti, ai responsabili della produzione e del marketing, ai fornitori e ad altri coinvolti nell'attività dell'impresa, che debbono rispettare i target di produzione e di costo affinché siano raggiungibili determinati target di utili.

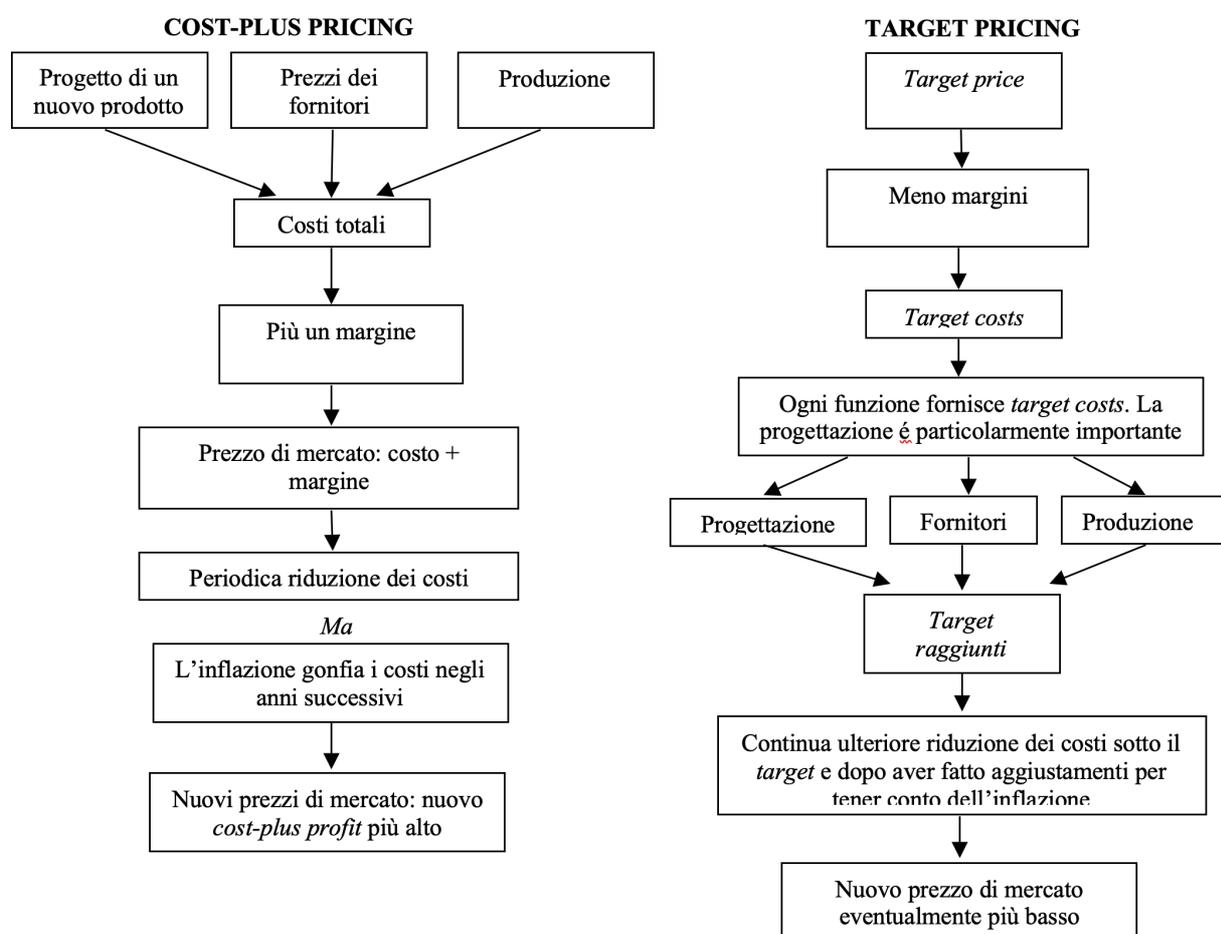
Questa tecnica è ben diversa da quella tradizionale del *costs plus pricing*, con la quale il prezzo finale è determinato sommando ai costi totali una percentuale di margine di profitto. Le due tecniche di *pricing* sono riassunte nella Figura 3.

Quali sono le differenze tra il *target pricing* e il *cost-plus pricing* esaminato in precedenza? Nel caso del *target pricing* è il prezzo che l'impresa pensa sia più adatto a competere con un dato prodotto, tenendo conto anche della concorrenza. Nell'altro caso era il prezzo di riferimento per conseguire un certo *return*, senza tener conto della concorrenza.

Per Ruggieri & Porqueddu (2012) il Target Costing si configura come un processo di calcolo ex ante volto a determinare un:

obiettivo di spesa da definire nelle fasi precedenti la produzione, per la cui determinazione è necessario un accurato studio effettuato integrando diverse aree funzionali dell'azienda (ricerca e sviluppo, marketing, produzione, approvvigionamento), per progettare un prodotto ad elevato valore per il cliente e prevedere in maniera completa ed accurata le potenziali fonti di costo e le potenziali difficoltà della fase produttiva successiva (pag. 16).

Il *target pricing* è trattato ampiamente in Kim e Mauborgne (2005, 2015). Per massimizzare il potenziale di profitto di una innovazione, un'impresa dovrebbe fissare un prezzo in linea con le strategie che ha adottato (*strategic pricing*) e da questo dedurre il margine di profitto desiderato per arrivare al *target cost*. "*Price-minus costing, and not cost-plus pricing*" ribadiscono i due autori è essenziale se l'impresa vuole arrivare ad una struttura di costo che sia in grado di dare redditività e che al tempo stesso sia sostenibile a lungo.



**Fig. 3 – Le due alternative per determinare i prezzi a confronto**

(Fonte: Lynch, 2006)

Per realizzare il *cost target* le imprese hanno tre leve principali: attuare la *cost innovation*, allacciare una *partnership* e cambiare il *pricing model*.

1) Attuare la *Cost innovation*. La prima leva riguarda razionalizzare la gestione operativa e introdurre innovazioni di costo dalla produzione alla distribuzione. Significa: a) usare materie prime di costo più basso, come ad esempio passare dal metallo alla plastica o passare un call center dal Regno Unito a Bangalore; b) eliminare operazioni non necessarie o che portano modesto valore aggiunto, c) spostare parte della produzione in paesi a basso costo del lavoro;

d) ridurre il numero delle parti o delle fasi usate nella produzione cambiando il modo di produrre; e) digitalizzare il massimo di attività per ridurre i costi.

Kim e Mauborgne (2005, 2015) ricordano le innovazioni di costo che Ford ha introdotto per raggiungere il suo target di costo per il Model T. Cambiò il metodo standard di produzione, in cui le auto erano prodotte a mano dall'inizio alla fine da artigiani molto specializzati ed esperti. Al loro posto Ford introdusse la linea di assemblaggio, che sostituì gli artigiani con lavoratori ordinari, con modesta qualificazione, che svolgevano un compito molto circoscritto più rapidamente e in modo più efficiente. I tempi per produrre un Model T scesero da 21 giorni a 4 e le ore lavoro furono tagliate del 60%. Se Ford non avesse introdotto queste innovazioni di costo, non avrebbe potuto adottare in modo profittevole il suo *strategic price*. Talvolta queste riduzioni sono sufficienti per raggiungere il *cost target*, ma spesso non lo sono. Il *target cost* è raggiunto anche con scelte strategiche appropriate, non soltanto con model business diversi da ciò che esiste, ma anche tali da ridurre i costi drasticamente.

2) *Allacciare una partnership*. Oltre a razionalizzare le operazioni e ad introdurre innovazioni di costo, una seconda leva cui ricorrono le imprese per raggiungere il loro *target cost* è allacciare partnership, fare accordi con altre imprese. Spesso è un modo per assicurare all'impresa le necessarie capacità più rapidamente e con più efficacia, per semplificare la struttura dei costi, per far leva sulle esperienze di altre imprese e sulle loro economie di scala. Gli stessi risultati possono essere ottenuti attraverso l'acquisizione di un'impresa, ma è evidente che gli effetti sul cash flow sono ben diversi.

Nel settore automotive le alleanze sono un nuovo modo per ridurre i costi. General Motors con Peugeot Citroen ha creato (nel 2012) una alleanza con l'obiettivo di ridurre i costi attraverso lo sviluppo in comune di piattaforme di veicoli (in particolare piccoli e medi veicoli e veicoli *low-emission*) e attraverso la formazione di un'unica centrale di acquisti. Altre alleanze con scopi simili sono state costituite tra Toyota e BMW e tra Daimler e Renault-Nissan. Il panorama era difficilmente prevedibile dieci anni prima.

3) *Nuovo pricing model*. Talvolta, né la *cost innovation*, né le *partnership* consentono di raggiungere il *target costing*. La terza alternativa è cambiare il *pricing model* del settore. Non è facile, ma possibile. Kim e Mauborgne (2005, 2015) ricordano l'esempio della strategia adottata da Blockbuster. Per vedere una videocassetta occorre acquistare il prodotto. A causa dei prezzi elevati (inizialmente circa 80 dollari) pochi lo acquistavano in quanto non utilizzavano il prodotto più di due o tre volte. Blockbuster cambiò così il modello di *pricing* nel settore introducendo il noleggio al posto dell'acquisto. Il prezzo scese a pochi dollari per il noleggio e il mercato esplose. Un altro esempio di ricorso al leasing e di successo nell'innovazione riguarda la IBM. Time share è un altro valido esempio. Invece di acquistare un corporate jet è possibile noleggiarlo per un periodo di tempo limitato.

Dagli anni '80 in avanti, l'uso del *target costing* è stato sostenuto come metodo per affrontare l'aumento della concorrenza. Alcune ricerche, tuttavia, indicano il suo limitato utilizzo nella pratica (Drury *et al.*, 1993; Garg, 2003).

Come evidenzia Perotti (2009), sulla base delle caratteristiche distintive che emergono in letteratura, il *target costing*:

- a) è un vero e proprio modello gestionale che stimola i manager ad individuare ed intraprendere azioni volte all'innovazione ed al miglioramento continuo;

- b) è un approccio estremamente pervasivo tanto da coinvolgere soggetti appartenenti a tutte le più significative aree funzionali;
- c) tiene conto dell'intero ciclo di vita del prodotto;
- d) ribalta la tradizionale relazione "prezzo di vendita – costo di prodotto" (pag. 102).

## 10 – Conclusioni

Numerosi studi hanno dimostrato che decidere i prezzi per i prodotti e per i servizi ha un'importanza cruciale nelle strategie dell'impresa e tutti concludono, con argomentazioni diverse, che la politica dei prezzi è lo strumento più potente di cui un'impresa disponga per far leva sui profitti (ad esempio: Shipley, 1981; Ratnatunga, 1985; Ratnatunga, 1987; Jobber & Hooley, 1987; Ratnatunga *et al.*, 1994; Marn *et al.*, 2004, Guerreiro *et al.*, 2012). Com'è noto i principali metodi e approcci adottati per la determinazione dei prezzi possono essere ricondotti principalmente all'analisi delle variabili fondamentali: costi, domanda e competizione.

Le decisioni riguardanti i prezzi sono ampiamente trattate nella letteratura economica e in particolare in quella di marketing. Minore importanza è stata data ai contributi che il management accounting può dare nella conoscenza della struttura e della dinamica dei costi e delle loro relazioni con i volumi di produzione, il cash flow e la creazione di valore. Per questo motivo la ricerca condotta presenta le tecniche principali basate sui costi e utilizzate per la determinazione dei prezzi.

Partendo dal modello MOEST (Mella, 2022) che interpreta le organizzazioni-aziende, in particolare le imprese, quali sistemi aperti di trasformazione – e in precedenza applicato alla teoria dei prezzi (Pellicelli, 2022) – sono stati analizzati i principali metodi e approcci utilizzati per la determinazione dei prezzi basati sui costi.

Sulla base del modello MOEST di Figura 1, e sotto l'aspetto della TE (2) e TM (4), sono stati analizzati i metodi generalmente impiegati dal *management accounting*. Essi sono principalmente: *cost-plus pricing* e le politiche dei prezzi basate sul *target return*, sulla *break even analysis*, sulle *curve di esperienza* e sui *costi marginali.*, sulle *curve di esperienza* e sui *costi marginali*.

Per ciascuna metodologia sono stati esaminati vantaggi e svantaggi e le condizioni in presenza delle quali danno i migliori risultati sia per le imprese monoprodotto che pluriprodotto; Moisello & Mella, 2020, evidenziano la superiorità del direct costing rispetto al full costing come metodo di costo manageriale per il confronto prezzi/costi nelle imprese pluriprodotto. La conclusione è che *cost-plus pricing* è la base insostituibile di ogni decisione di prezzo, soprattutto nella fase di forte variabilità della situazione economica generale ed è considerato il metodo basato sui costi più utilizzato dalle imprese in tanti settori, oltre che in presenza di elevata concorrenza.

## 11 – Bibliografia

- Balakrishnan, R., & Sivaramakrishnan, K. (2002). A critical overview of the use of fullcost data for planning and pricing. *Journal of Management Accounting Research*, 14(1), 3-31.
- Banker, R.D., & Hansen, S. C. (2002). The adequacy of full-cost-based pricing heuristics. *Journal of Management Accounting Research*, 14(1), 33-36.
- Boston Consulting Group, *Perspectives on Experience*. Boston Consulting Group, London, 1970.
- Bright, J., Davies, R. E., Downes, C. A., & Sweeting, R. C. (1992). The deployment of costing techniques and practices: a UK study. *Management accounting research*, 3(3), 201-211.

- Bromwich, M. (1990). The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1/2), 27-45.
- Busacca, B., Costabile, M., & Ancarani, F. (2004). *Prezzo e valore per il cliente. Tecniche di misurazione e applicazioni manageriali*. Milano, Etas.
- Costabile, M. (2003). Le ricerche per la definizione e il controllo del prezzo dei prodotti. In Molteni, L., & Troilo, G. (a cura di), *Le ricerche di Marketing*. Milano, McGraw-Hill (Italia).
- Drury, C. (2000). *Management and Cost Accounting*. London, Thomson Learning Business Press.
- Drury, C., Braund, S., Osborne, P., & Tayles, M. (1993). A Survey of Management Accounting Practices in UK Manufacturing Companies. London, ACCA Publications.
- Drury, C., & Tayles, M. (2006). Profitability analysis in UK organizations: An exploratory study. *The British Accounting Review*, 38(4), 405-425.
- Eichner, A.S. (1973). A theory of the determination of the mark-up under oligopoly. *The Economic Journal*, 83(332), 1184-1200.
- Emore, J.R., & Ness, J.A. (1991). The slow pace of meaningful changes in cost systems. *Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, 4(4), 36-45.
- Fabiani, S., Druant, M., Hernando, I., Kwapil, C., Landau, B., Loupiais, C., Martins, F., Mathã, T. Y., Sabbatini, R., Stahl, H., & Stokman, A.C.J. (2005). The pricing behaviour of firms in the euro area: new survey evidence. Working Papers Series no. 535, *European Central Bank*, October, Frankfurt, Germany.
- Garg, A., Ghosh, D., Hudick, J., & Nowacki, C. (2003). Roles and practices in management accounting today: results from the 2003 IMA-E&Y survey (*Cost Management*). Strategic Finance.
- Govender, D. (2000). The choice of a cost base for product pricing. *Meditari Accountancy Research*, 8(1), 47-67.
- Govindarajan, V., & Anthony, R.N. (1983). How firms use cost data in price decisions. *Management Accounting (USA)*, July, 30-6.
- Guerreiro, R., Cornachione Jr, E. B., & Kassai, C. R. (2012). Determining The'Plus' In Cost-Plus Pricing: A Time-Based Management Approach. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 10(1).
- Guilding, C., Drury, C., & Tayles, M. (2005). An empirical investigation of the importance of cost-plus pricing. *Managerial Auditing Journal*, 20(2), 125-137.
- Hanson, W. (1992). The dynamics of cost-plus pricing. *Managerial and Decision Economics*, 13(2), 149-161.
- Hilton, R. W., Swieringa, R. J., & Turner, M. J. (1988). Product pricing, accounting costs and use of product-costing systems. *Accounting Review*, 195-218.
- Horngren, C., Foster, G., & Datar, S. (2000). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (10<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Horngren, C., Sundem, G., & Stratton, W. (2004). *Introduction to Management Accounting*, Prentice-Hall, New York, 13th International Edition.
- Indounas, K. (2006). Making effective pricing decisions. *Business Horizons*, 49(5), 415-424.
- Jobber, D., & Hooley, G. (1987). Pricing behaviour in UK manufacturing and services industries. *Managerial and Decision Economics*, 8(2), 167-171.
- Khandwalla, P. (1972). The effects of different types of competition on the use of management control. *Journal of Accounting Research*, Autumn, 275-85.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Strategia oceano blu*. Milano, Etas.

- Langfield-Smith, K., Thorne, H., & Hilton, R. (1998), *Management Accounting: An Australian Perspective* (2<sup>nd</sup> Ed.). London, McGraw-Hill.
- Lanzillotti, R. F. (1958). Pricing objectives in large companies. *The American Economic Review*, 48(5), 921-940.
- Lazer, W. (1957). Price determination in the western Canadian garment industry. *The Journal of Industrial Economics*, 5(2), 124-136.
- Lere, J. C., & Swanson, E. P. (1979). Replacement cost-plus pricing. *Cost and Management*, 53.
- Lucas, M. (2002). Pricing decisions and the neoclassical theory of the firm. *Management Accounting Research*, 14(1), 201-217.
- Lucas, M., & Rafferty, J. (2008). Cost analysis for pricing: Exploring the gap between theory and practice. *The British Accounting Review*, 40(2), 148-160.
- Marn, M., Roegner, E., & Zawada, C. (2004). *The Price Advantage*. New York, Wiley.
- Mella, P. (1992). *Economia aziendale*. Torino, Utet.
- Mella, P. (2008). *Aziende 1*. Milano, FrancoAngeli.
- Mella, P. (2021, 1<sup>^</sup> Ed. 2014). *The Magic Ring. Systems Thinking Approach to Control Systems*. Switzerland, Springer Nature.
- Mella, P. (2022). MOEST - L'organizzazione-impresa quale Sistema di Trasformazione Efficiente. *Economia Aziendale Online*, 13(4), 735-786.
- Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavioural and performance. *The Accounting Review*, 56(4), 813-29.
- Mills, R. W. (1988). Pricing decisions in UK manufacturing and service companies. *Management Accounting (UK)*, November, 38-9.
- Moisello, A. M., & Mella, P. (2020). Matching revenues and costs: The counter-intuitive rationality of direct costing. *International Journal of Business and Management*, 15(1), 202-222.
- Morrison, S., & Winston, C. (2010). *The evolution of the airline industry*. Brookings Institution Press.
- Nagle, T., Hogan, J., & Zale, J. (2011). *The strategy and tactics of pricing: A Guide to Growing More Profitably*. New York, Pearson.
- Nagle, T. T., & Müller, G. (2017). *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably*. Routledge.
- Noreen, E. W., & Burgstahler, D. (1997). Full-cost pricing and the illusion of satisficing. *Journal of Management Accounting Research*, 9, 239.
- Pellicelli, M. (2022). La leva dei prezzi sul profitto aziendale: i drivers della crescita di valore dell'impresa. *Economia Aziendale Online*, 13(3), 431-458.
- Pellicelli, M. (2012). *I prezzi nelle strategie dell'impresa*. Torino, Maggioli Editore.
- Perotti, L. (2009). Il target costing: sintesi di idee, metodi ed approcci. *Economia Aziendale Online*, 1(2), 101-113.
- Ratnatunga, J. (1985). The Accountant Role in the Pricing Decision. *The Chartered Accountant*, 19(1), 1-11.
- Ruggieri, M., & Porqueddu, P. (2012). Dall'Activity Based Costing al Target Costing, dal costo "vero" al costo "obiettivo" – Note critiche sui nuovi paradigmi della contabilità direzionale. *Economia Aziendale Online*, (1), 41-64.
- Scapens, R.W., Gameil, M. Y., & Cooper, D. J. (1983). Accounting information for pricing decisions: an empirical study. *Management Accounting Research and Practice*, CIMA, 283-306.

- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1/2), 127-43.
- Ratnatunga, J. (1985), The Accountant Role in the Pricing Decision. *The Chartered Accountant*, 19 (1), 1-11.
- Ratnatunga, J. (1987). The Financial Dimensions of Pricing in International Markets. *The Australian Accountant*, 57(6), 41-46.
- Ratnatunga, J., De Silva, J., & Tam, P. (1994). Pricing in International Telecommunication Networks. *Pricing Strategy & Practice: An International Journal*, 2 (3), 20-33.
- Shipley, D.D. (1981). Pricing objectives in British manufacturing industry. *The Journal of Industrial Economics*, 429-443.
- Sodhi M., & Sodhi N. (2008). *Six Sigma Pricing. Improving Pricing to operations to increase profits*. New York, Financial Times Press.
- Sodhi, M. S., & Sodhi, N. S. (2005). Six sigma pricing. *Harvard Business Review*, 83(5), 135-142.
- Thépot, J., & Netzer, J.L. (2008). On the optimality of the full-cost pricing. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 68(1), 282-292.