

PERCORSO FORMATIVO — SALES MANAGER

Dispensa 7

Pricing e Politiche Commerciali

Come si definisce un prezzo, si gestiscono sconti e listini, e si evita la trappola della guerra sui prezzi.

A cura di Marco Consiglio

Formatore e Course Director — Contenuti aggiornati al 2026

Indice

1. Introduzione e obiettivi didattici	3
2. Le principali strategie di determinazione del prezzo	4
3. Il prezzo come segnale di posizionamento	7
4. La gestione degli sconti: un'arma a doppio taglio	9
5. Costruire e gestire un listino prezzi	12
6. Le politiche commerciali oltre il prezzo	14
7. Evitare la trappola della guerra sui prezzi	16
8. Il ruolo del Sales Manager nella governance del pricing	17
9. Caso pratico guidato	18
10. Glossario dei termini chiave	20
11. Checklist finale e autoverifica	21
12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026	22

1. Introduzione e obiettivi didattici

Questa dispensa prosegue il percorso Sales Manager, affrontando il pricing e le politiche commerciali, uno degli ambiti in cui le decisioni prese hanno l'impatto più diretto e immediato sulla marginalità già presentata nella Dispensa 4 di questo percorso, e in cui un Sales Manager gioca tipicamente un ruolo centrale, sia nella definizione delle politiche generali sia, soprattutto, nella loro applicazione quotidiana da parte della rete commerciale.

Il prezzo non è mai una variabile isolata: comunica un posizionamento, influenza la percezione di valore da parte del cliente, e determina direttamente la marginalità di ciascuna transazione. Una gestione poco strutturata del pricing, con sconti concessi in modo discrezionale e poco coerente, è una delle cause più frequenti di erosione della redditività in molte organizzazioni commerciali.

A chi si rivolge questa dispensa

Si rivolge a chi ha seguito le prime sei dispense di questo percorso e desidera acquisire, partendo da zero, gli strumenti concettuali per gestire con maggiore consapevolezza le politiche di prezzo della propria area commerciale.

Obiettivi di apprendimento

1. Conoscere le principali strategie di determinazione del prezzo;
2. Comprendere il prezzo come segnale di posizionamento, oltre che come semplice numero;
3. Saper gestire consapevolmente la concessione di sconti, evitandone gli effetti più dannosi;
4. Comprendere i principi per costruire e gestire un listino prezzi strutturato;
5. Conoscere le principali politiche commerciali complementari al solo prezzo;
6. Comprendere come evitare la trappola della guerra sui prezzi e il ruolo del Sales Manager nella governance complessiva del pricing.

2. Le principali strategie di determinazione del prezzo

Presentiamo ora le principali logiche con cui un'organizzazione può determinare il prezzo della propria offerta, ciascuna con presupposti e implicazioni diverse.

2.1 Il pricing basato sui costi (cost-plus)

Il prezzo viene determinato aggiungendo al costo di produzione o erogazione un margine desiderato, secondo la logica più intuitiva e diffusa, specie in organizzazioni con un background più orientato alla produzione che al mercato. Il vantaggio principale è la semplicità di calcolo e la garanzia, quantomeno teorica, di una marginalità minima predefinita; il limite principale è che questo approccio ignora completamente il valore percepito dal cliente e il posizionamento competitivo, rischiando di fissare prezzi troppo bassi rispetto a quanto il mercato sarebbe disposto a pagare, o troppo alti rispetto alla concorrenza.

2.2 Il pricing basato sul valore (value-based)

Il prezzo viene determinato sulla base del valore percepito dal cliente, indipendentemente dal costo di produzione, secondo un approccio che richiede una solida comprensione dei benefici specifici generati per il cliente, già presentata nella Dispensa 5 di questo percorso a proposito della costruzione della proposta di valore. Questo approccio permette tipicamente marginalità superiori rispetto al cost-plus, ma richiede una capacità di comunicazione del valore particolarmente efficace da parte della rete commerciale.

2.3 Il pricing basato sulla concorrenza

Il prezzo viene determinato principalmente in relazione ai prezzi praticati dai concorrenti diretti, posizionandosi al di sopra, al di sotto, o in linea con essi a seconda della strategia di posizionamento complessiva, approfondita nel capitolo 3. Questo approccio è particolarmente diffuso in mercati con prodotti o servizi relativamente omogenei, dove la differenziazione percepita dal cliente è limitata.

Un confronto sintetico

Approccio	Punto di forza	Limite principale
Cost-plus	Semplicità, marginalità garantita	Ignora valore percepito e mercato
Value-based	Marginalità potenzialmente superiore	Richiede solida comunicazione del valore
Basato sulla concorrenza	Coerenza con il mercato di riferimento	Rischio di rincorsa verso il basso

Nella pratica, la maggior parte delle organizzazioni combina questi tre approcci: il costo definisce un limite minimo al di sotto del quale il prezzo non è sostenibile, la concorrenza fornisce un termine di paragone di mercato, e il valore percepito, quando l'organizzazione è capace di comunicarlo efficacemente attraverso la propria rete commerciale, permette di posizionarsi con margini superiori rispetto a un approccio puramente competitivo o basato sui soli costi.

3. Il prezzo come segnale di posizionamento

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 7 del percorso Business Manager di questa collana a proposito del marketing mix, dedichiamo un capitolo specifico a un aspetto spesso sottovalutato: il prezzo non comunica solo un valore economico, ma anche un segnale implicito sul posizionamento e sulla qualità percepita dell'offerta.

Il prezzo come indicatore di qualità percepita

In assenza di altre informazioni sufficienti per valutare la qualità di un prodotto o servizio, i clienti tendono a utilizzare il prezzo stesso come indicatore indiretto di qualità: un prezzo significativamente più basso della concorrenza, se non adeguatamente giustificato, può generare sospetto sulla qualità dell'offerta, anziché essere percepito semplicemente come un vantaggio economico.

La coerenza tra prezzo e altre leve del marketing mix

Applicando lo stesso principio di coerenza già presentato nella Dispensa 7 del percorso Business Manager di questa collana, il prezzo dovrebbe essere coerente con le altre leve del marketing mix: un'offerta posizionata come premium, con una comunicazione e un servizio di alta qualità, ma venduta a un prezzo eccessivamente contenuto, genera una dissonanza che indebolisce la credibilità complessiva del posizionamento, anziché rappresentare semplicemente un vantaggio competitivo.

I tre principali posizionamenti di prezzo

- Posizionamento premium: prezzo superiore alla media di mercato, giustificato da una qualità, un servizio o un'esclusività percepiti come superiori;
- Posizionamento competitivo (di mercato): prezzo allineato alla media dei concorrenti diretti, con la differenziazione affidata prevalentemente ad altre leve;
- Posizionamento di valore (value for money): prezzo inferiore alla media, ma con una proposta comunque percepita come solida, tipicamente giustificata da un'efficienza operativa superiore rispetto ai concorrenti.

Un errore frequente: cambiare posizionamento senza una strategia esplicita

Un errore comune, specie sotto la pressione di risultati commerciali insoddisfacenti nel breve periodo, consiste nel ridurre progressivamente i prezzi senza una reale strategia di riposizionamento, scivolando gradualmente e non intenzionalmente da un posizionamento competitivo verso un posizionamento di valore, con conseguenze significative sulla marginalità complessiva e sulla percezione di lungo periodo dell'organizzazione presso il mercato. Un Sales Manager dovrebbe sempre valutare le decisioni di prezzo nella prospettiva del posizionamento complessivo desiderato, non come scelte isolate e puramente tattiche.

4. La gestione degli sconti: un'arma a doppio taglio

Dedichiamo un capitolo specifico alla gestione degli sconti, uno degli strumenti commerciali più diffusi e, al tempo stesso, più pericolosi se utilizzato senza un'adeguata disciplina, per l'impatto diretto e spesso sottovalutato sulla marginalità già presentata nella Dispensa 4 di questo percorso.

Perché lo sconto ha un impatto sproporzionato sulla marginalità

Un principio matematico spesso sottovalutato, ma di grande rilevanza pratica: uno sconto ha un impatto sulla marginalità proporzionalmente molto più significativo del suo impatto sul solo fatturato, poiché lo sconto si applica sul prezzo, ma erode direttamente il margine, che rappresenta tipicamente una porzione più contenuta del prezzo stesso.

Un esempio numerico

Situazione	Valori
Prezzo di listino	100 €
Costo	70 €
Margine senza sconto	30 € (30%)
Con sconto del 10%	Prezzo 90 €, margine 20 € (-33% sul margine)

In questo esempio, uno sconto del 10% sul prezzo genera una riduzione del 33% del margine: per compensare questa perdita di marginalità mantenendo lo stesso margine assoluto complessivo, sarebbe necessario vendere un volume significativamente superiore, un calcolo che molti venditori, e talvolta anche alcuni Sales Manager, sottovalutano nella pratica quotidiana.

Le cause tipiche di una gestione poco disciplinata degli sconti

- La ricerca della sola chiusura della trattativa, secondo quanto già discusso nella Dispensa 5 di questo percorso a proposito della gestione dell'obiezione di prezzo, senza un'adeguata considerazione dell'impatto sulla marginalità;
- L'assenza di limiti chiari e di un sistema di approvazione strutturato per sconti superiori a determinate soglie;
- Una cultura commerciale che privilegia sistematicamente il volume di vendita rispetto alla qualità economica delle vendite stesse, secondo il rischio già segnalato nella Dispensa 4 di questo percorso.

Un sistema strutturato di governance degli sconti

1. Definire soglie di sconto che ciascun venditore può concedere autonomamente, senza necessità di approvazione superiore;
2. Definire un processo di approvazione per sconti superiori a queste soglie, tipicamente coinvolgendo il Sales Manager o, per sconti di importo particolarmente rilevante, la direzione aziendale;
3. Monitorare con continuità, applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 4 di questo percorso, il tasso di sconto medio applicato da ciascun venditore, individuando pattern anomali meritevoli di approfondimento;
4. Formare il team commerciale sulla logica matematica dell'impatto degli sconti sulla marginalità, secondo quanto già illustrato in questo capitolo, per costruire una maggiore consapevolezza diffusa, non solo un vincolo imposto dall'alto.

Un principio pratico

Un venditore che comprende a fondo l'impatto reale di uno sconto sulla marginalità, non solo sul fatturato, tende ad applicarlo con maggiore parsimonia e maggiore consapevolezza, privilegiando, ove possibile, alternative che preservino il prezzo (ad esempio l'aggiunta di servizi complementari a costo marginale contenuto, secondo quanto già accennato nella Dispensa 5 di questo percorso a proposito della gestione dell'obiezione di prezzo) rispetto a una riduzione diretta del prezzo stesso.

5. Costruire e gestire un listino prezzi

Applicando gli strumenti già presentati nei capitoli precedenti, presentiamo ora come strutturare concretamente un listino prezzi, lo strumento di riferimento attraverso cui le politiche di pricing vengono formalizzate e comunicate alla rete commerciale.

Gli elementi essenziali di un listino ben strutturato

- Il prezzo base per ciascun prodotto o servizio, coerente con la strategia di determinazione del prezzo già presentata nel capitolo 2;
- Eventuali differenziazioni per volume, che riconoscono sconti strutturati e predefiniti per quantità superiori a determinate soglie;
- Eventuali differenziazioni per segmento di clientela, quando giustificate da una diversa disponibilità a pagare o da una diversa struttura di costo di servizio tra segmenti diversi, applicando i principi di segmentazione già presentati nella Dispensa 7 del percorso Business Manager di questa collana;
- Le soglie di sconto autorizzate a ciascun livello della rete commerciale, già presentate nel capitolo 4.

La revisione periodica del listino

Un listino prezzi non dovrebbe essere considerato immutabile nel tempo: variazioni nei costi, nel posizionamento competitivo, o nella percezione di valore del mercato richiedono una revisione periodica, applicando lo stesso principio di monitoraggio continuativo già più volte richiamato in questa collana. Una revisione troppo rara rischia di lasciare l'organizzazione con prezzi non più allineati al mercato; una revisione troppo frequente rischia di generare confusione presso clienti e venditori.

La comunicazione delle variazioni di listino

Applicando i principi di gestione del cambiamento già presentati nella Dispensa 12 del percorso Business Manager di questa collana, una variazione di listino, specie se comporta un aumento dei prezzi, richiede una comunicazione tempestiva e ben preparata sia verso il team commerciale, che dovrà gestire le relative conversazioni con i clienti, sia, quando opportuno, verso i clienti stessi, secondo tempistiche che permettano un'adeguata gestione della transizione.

Il collegamento con la marginalità target

Applicando gli strumenti di controllo di gestione già presentati nella Dispensa 4 di questo percorso, un listino ben costruito dovrebbe essere esplicitamente collegato agli obiettivi di marginalità complessiva già definiti nel budget commerciale presentato nella Dispensa 3, verificando che la combinazione di prezzi di listino e sconti tipicamente concessi generi effettivamente la marginalità attesa a livello aggregato.

Un principio pratico: un buon listino prezzi non è un documento statico prodotto una tantum, ma uno strumento vivo, periodicamente rivisto alla luce dell'evoluzione del mercato e dei risultati commerciali, e sempre accompagnato da una chiara politica di governance degli sconti, secondo quanto già presentato nel capitolo 4, che ne preservi l'integrità nella pratica quotidiana della rete commerciale.

6. Le politiche commerciali oltre il prezzo

Concludiamo la panoramica sulle politiche commerciali presentando alcuni strumenti complementari al solo prezzo, che un Sales Manager può utilizzare per costruire un'offerta commerciale competitiva senza necessariamente ricorrere a riduzioni dirette di prezzo.

Le condizioni di pagamento

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 3 del percorso Business Manager di questa collana a proposito del capitale circolante, termini di pagamento più flessibili (ad esempio una dilazione maggiore) possono rappresentare un elemento di valore per il cliente, senza intaccare direttamente il prezzo e la marginalità nominale, pur comportando un costo finanziario indiretto per l'organizzazione che concede la dilazione, che un Sales Manager dovrebbe considerare consapevolmente nella propria valutazione complessiva.

I servizi accessori

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 7 del percorso Business Manager di questa collana a proposito delle leve aggiuntive per i servizi (le "7P"), l'aggiunta di servizi accessori (formazione, assistenza prioritaria, garanzie estese) può rafforzare significativamente la proposta di valore complessiva senza necessariamente comportare una riduzione diretta del prezzo, specie quando il costo marginale di questi servizi per l'organizzazione è contenuto rispetto al valore percepito dal cliente.

I programmi di fedeltà e le condizioni per clienti ricorrenti

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 4 di questo percorso a proposito del valore del cliente nel tempo, condizioni commerciali dedicate a clienti fedeli o ricorrenti (che riconoscono il minor costo di gestione di un cliente già acquisito rispetto a uno nuovo) possono rafforzare la retention già presentata in quella stessa dispensa, senza necessariamente estendere le stesse condizioni a tutta la clientela indistintamente.

I bundle e le offerte combinate

Combinare più prodotti o servizi in un'offerta unica, con un prezzo complessivo leggermente inferiore alla somma dei singoli elementi ma superiore a quanto otterrebbe un singolo sconto diretto sul prodotto principale, permette spesso di aumentare il valore medio della transazione già presentato nella Dispensa 4 di questo percorso, offrendo al contempo una percezione di convenienza al cliente.

Un principio di sintesi

Un Sales Manager con un ampio ventaglio di strumenti commerciali a disposizione — non solo il prezzo, ma anche condizioni di pagamento, servizi accessori, programmi di fedeltà, offerte combinate — dispone di una flessibilità negoziale molto maggiore rispetto a chi si affida

esclusivamente alla leva dello sconto diretto, con evidenti benefici sulla preservazione della marginalità complessiva della propria area.

7. Evitare la trappola della guerra sui prezzi

Dedichiamo un capitolo specifico a un fenomeno particolarmente insidioso nella pratica commerciale: la guerra sui prezzi, una dinamica competitiva in cui più organizzazioni riducono progressivamente i propri prezzi per contendersi la clientela, con un esito tipicamente negativo per tutti i partecipanti.

La logica distruttiva della guerra sui prezzi

Una riduzione di prezzo, se non giustificata da un reale vantaggio di costo o di efficienza, tende a generare una reazione simmetrica da parte dei concorrenti, in un processo che erode progressivamente la marginalità di tutto il settore, senza necessariamente produrre un vantaggio competitivo duraturo per nessuno dei partecipanti: il cliente finale beneficia nel breve periodo, ma l'intero settore ne esce indebolito nella propria capacità di investire in qualità, innovazione o servizio.

I segnali di un possibile innesco della guerra sui prezzi

- Un concorrente che riduce sistematicamente i propri prezzi al di sotto di quanto giustificabile dalla propria struttura di costo, segnale di una possibile strategia aggressiva di conquista di quota di mercato nel breve periodo;
- Una crescente omogeneità percepita dell'offerta di settore, che riduce la capacità di differenziazione su elementi diversi dal solo prezzo;
- Una pressione interna, da parte della propria stessa rete commerciale, a ridurre sistematicamente i prezzi per "restare competitivi", spesso senza un'adeguata analisi della reale necessità di questa strategia.

Le strategie alternative alla rincorsa sui prezzi

5. Rafforzare la differenziazione su elementi diversi dal prezzo, applicando gli strumenti già presentati nel capitolo 6, per ridurre la sensibilità del cliente al solo confronto di prezzo;
6. Segmentare più efficacemente la clientela, applicando i principi già presentati nella Dispensa 7 del percorso Business Manager di questa collana, concentrandosi sui segmenti meno sensibili al prezzo e più orientati al valore complessivo dell'offerta;
7. Rafforzare la comunicazione del valore da parte della rete commerciale, applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 5 di questo percorso a proposito della costruzione della proposta di valore;
8. Accettare consapevolmente, quando strategicamente opportuno, la perdita di alcuni clienti estremamente sensibili al solo prezzo, piuttosto che partecipare a una rincorsa che comprometterebbe la marginalità sull'intera base clienti.

Un principio fondamentale, spesso difficile da accettare sotto pressione competitiva: non tutte le battaglie commerciali vanno combattute sul terreno del prezzo. Un Sales Manager

maturo sa riconoscere quando la reazione più efficace a una pressione competitiva sui prezzi non è una rincorsa simmetrica, ma un rafforzamento della propria proposta di valore distintiva, anche a costo di rinunciare a una quota di mercato che il solo prezzo non giustificerebbe economicamente di conquistare.

8. Il ruolo del Sales Manager nella governance del pricing

Concludiamo la parte teorica di questa dispensa sintetizzando il ruolo specifico che un Sales Manager svolge nella governance complessiva delle politiche di prezzo, un ruolo che si colloca tipicamente all'incrocio tra le decisioni strategiche della direzione aziendale e l'applicazione quotidiana da parte della rete commerciale.

Un ruolo di interfaccia, non di decisore isolato

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 1 di questo percorso a proposito della natura di interfaccia del ruolo, le decisioni di pricing più strategiche (il posizionamento generale, le variazioni significative di listino) coinvolgono tipicamente anche la direzione aziendale e, ove presente, la funzione marketing già più volte richiamata in questo percorso, mentre il Sales Manager presidia in particolare l'applicazione coerente di queste politiche da parte della rete commerciale nella pratica quotidiana.

Portare la voce del mercato nelle decisioni di pricing

Un contributo specifico e prezioso che un Sales Manager può offrire alle decisioni strategiche di pricing riguarda la conoscenza diretta, raccolta dal proprio team commerciale, di come il mercato reagisce concretamente ai prezzi praticati: quali obiezioni di prezzo emergono con maggiore frequenza, come si posizionano concretamente i concorrenti nella percezione dei clienti, quali segmenti di clientela mostrano maggiore o minore sensibilità al prezzo. Questa conoscenza, raccolta sistematicamente attraverso il CRM già presentato nella Dispensa 6 di questo percorso, arricchisce significativamente la qualità delle decisioni strategiche di pricing prese dalla direzione.

Il monitoraggio e l'enforcement delle politiche stabilite

Applicando gli strumenti già presentati nel capitolo 4 a proposito della governance degli sconti, un Sales Manager ha la responsabilità di garantire che le politiche di pricing stabilite vengano effettivamente rispettate dalla rete commerciale, intervenendo con coaching mirato, secondo i principi già presentati nella Dispensa 5 di questo percorso, quando riscontra pattern di applicazione non coerenti con le politiche stabilite.

Un principio di sintesi per l'intera dispensa

Il pricing, in tutte le sue dimensioni presentate in questa dispensa — strategie di determinazione del prezzo, posizionamento, gestione degli sconti, listino, politiche complementari, prevenzione della guerra sui prezzi — richiede a un Sales Manager una combinazione di disciplina analitica e sensibilità di mercato: comprendere a fondo l'impatto economico delle decisioni di prezzo, applicando gli strumenti di controllo di gestione già presentati in questo percorso, ma anche saper ascoltare e interpretare i segnali che il mercato, attraverso il proprio team commerciale, comunica costantemente.

9. Caso pratico guidato

Concludiamo la parte teorica con un caso pratico semplificato, che applica gli strumenti presentati in questa dispensa.

Il contesto

Il Sales Manager di una divisione che vende macchinari per l'agricoltura riscontra, applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 4 di questo percorso, un tasso di sconto medio in costante crescita negli ultimi due trimestri, con un impatto significativo sulla marginalità complessiva dell'area, in un contesto in cui un nuovo concorrente ha recentemente iniziato a operare nello stesso mercato con prezzi aggressivi.

Passo 1 — Analisi della causa dell'aumento degli sconti

Applicando gli strumenti del capitolo 4, il Sales Manager analizza i dati del CRM per venditore, riscontrando che l'aumento degli sconti è concentrato su tre venditori specifici, che operano nei territori più direttamente esposti alla concorrenza del nuovo entrante, mentre gli altri venditori mantengono tassi di sconto stabili.

Passo 2 — Valutazione della strategia di risposta

Applicando i principi del capitolo 7, il Sales Manager valuta se la risposta più efficace sia una rincorsa diretta sui prezzi, o un rafforzamento della differenziazione: dall'analisi del funnel già presentata nella Dispensa 4 di questo percorso emerge che i clienti persi a favore del nuovo concorrente sono prevalentemente quelli meno legati al servizio di assistenza post-vendita storicamente offerto dall'organizzazione, un elemento distintivo non replicato dal nuovo entrante.

Passo 3 — Costruzione di una politica commerciale alternativa

Applicando gli strumenti del capitolo 6, viene costruita un'offerta che valorizza esplicitamente il servizio di assistenza già esistente, articolandolo in un pacchetto di garanzia estesa a condizioni particolarmente favorevoli, senza ridurre il prezzo del macchinario stesso, per riposizionare la conversazione commerciale dal solo confronto di prezzo al valore complessivo dell'offerta.

Passo 4 — Formazione mirata dei tre venditori coinvolti

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 5 di questo percorso a proposito della gestione dell'obiezione di prezzo, viene organizzata una sessione di coaching specifica per i tre venditori più esposti alla concorrenza, sulla comunicazione efficace della nuova proposta di valore centrata sul servizio, per ridurre la loro dipendenza dallo sconto diretto come unica leva competitiva disponibile.

Passo 5 — Monitoraggio dei risultati

Nei due mesi successivi, il tasso di sconto medio dei tre venditori coinvolti si stabilizza, e il tasso di chiusura delle trattative nei territori più esposti alla concorrenza rimane sostanzialmente invariato, confermando che il rafforzamento della proposta di valore basata sul servizio ha efficacemente sostituito la precedente dipendenza dallo sconto come principale leva competitiva.

Che cosa insegna questo caso

Il caso mostra come una pressione competitiva sui prezzi non richieda necessariamente una rincorsa diretta e distruttiva sui prezzi stessi, ma possa essere efficacemente affrontata attraverso un'analisi mirata delle cause specifiche, una valorizzazione degli elementi distintivi già posseduti dall'organizzazione, e un coaching commerciale specifico sulla comunicazione di questo valore, preservando la marginalità complessiva dell'area.

10. Glossario dei termini chiave

Come per le dispense precedenti di questo percorso, riportiamo un glossario di sintesi dei principali termini introdotti.

Pricing cost-plus	Strategia di determinazione del prezzo basata sul costo di produzione maggiorato di un margine desiderato.
Pricing value-based	Strategia di determinazione del prezzo basata sul valore percepito dal cliente, indipendentemente dal costo.
Posizionamento premium/competitivo/di valore	Le tre principali collocazioni di prezzo rispetto alla media di mercato.
Listino prezzi	Documento che formalizza i prezzi base e le eventuali differenziazioni per volume o segmento di clientela.
Governance degli sconti	Sistema di soglie e processi di approvazione che disciplina la concessione di sconti da parte della rete commerciale.
Guerra sui prezzi	Dinamica competitiva distruttiva in cui più organizzazioni riducono progressivamente i propri prezzi in modo simmetrico.
Bundle	Offerta combinata di più prodotti o servizi a un prezzo complessivo unico.

11. Checklist finale e autoverifica

Come per le dispense precedenti, dedichiamo un momento all'autoverifica personale prima di proseguire.

Domande di autoverifica

9. Sapresti spiegare le tre principali strategie di determinazione del prezzo?
10. Ricordi perché il prezzo comunica anche un segnale di posizionamento, oltre al valore economico?
11. Sapresti spiegare, con un esempio numerico, perché uno sconto ha un impatto sproporzionato sulla marginalità?
12. Ricordi gli elementi essenziali di un buon sistema di governance degli sconti?
13. Sapresti indicare almeno tre politiche commerciali alternative alla sola riduzione di prezzo?
14. Ricordi almeno due strategie per evitare la trappola della guerra sui prezzi?

Come procedere

Se le risposte sono arrivate con sicurezza, si può proseguire con la Dispensa 8, dedicata alla negoziazione commerciale avanzata. In caso di incertezza, si consiglia di rileggere i capitoli corrispondenti, in particolare quelli relativi alla gestione degli sconti e alla guerra sui prezzi.

12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026

Per approfondimenti autonomi, si segnalano alcune categorie di risorse utili:

- Pubblicazioni di riferimento sul pricing strategico e sulla gestione del valore nella vendita;
- La Dispensa 7 del percorso Business Manager di questa collana, dedicata al marketing strategico con un taglio più generale;
- Strumenti digitali di pricing analytics, spesso integrati nei sistemi CRM già presentati nella Dispensa 6 di questo percorso;
- Il confronto diretto con la direzione aziendale e la funzione marketing, risorse preziose per allineare le politiche di pricing alla strategia complessiva dell'organizzazione.

Chiusura della Dispensa 7

Con questa dispensa prosegue il percorso Sales Manager, fornendo gli strumenti per una gestione consapevole del pricing e delle politiche commerciali. La dispensa successiva affronterà la negoziazione commerciale avanzata, applicando alla materia specifica della vendita gli strumenti di negoziazione già presentati nel percorso Business Manager di questa collana.

Marco Consiglio

Formatore e Course Director — 2026